



PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

T.52

Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności

Relacje i interdyscyplinarność wyzwaniem współczesności

praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
Marii Jolanty Żmichrowskiej
Franciszka Mroczko

ISSN 2450-3878
ISBN 978-83-60904-56-5

T. 52
(2) 2022

PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności

Relacje i interdyscyplinarność wyzwaniem współczesności

praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
Marii Jolanty Żmichrowskiej
i Franciszka Mroczko

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ

prof. dr hab. inż. Lucjana Kowalczyka
prof. zw. dr hab. Marii Jolanty Żmichrowskiej
prof. zw. dr hab. inż. Franciszka Mroczko

RECENZENCI

prof. zw. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Alina Kulczyk-Dynowska
prof. zw. dr hab. Andrzej Makowski
prof. zw. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

RADA PROGRAMOWA

Przewodniczący Rady Programowej – prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Małgorzata Kucharska
Członkowie:

- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- dr Magdalena Pluskota

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

Redaktorzy tematyczni:

dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – pedagogika
dr Agnieszka Polanowska – zarządzanie
Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ADRES REDAKCJI:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu
58-309 Wałbrzych, ul. Wrocławska 10
e-mail: kustosz@wwszip.pl
www.pracenaukowe.wwszip.pl

ISSN 2450-3878
ISBN 978-83-60904-56-5

© Copyright by Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu 2022
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Lucjan Kowalczyk, Maria Jolanta Żmichrowska, Franciszek Mroczo Wstęp	5
Maria Jolanta Żmichrowska, Magdalena Pluskota Wielopłaszczyznowy wymiar opieki nad dzieckiem w Polsce. Tradycja i nowoczesność	9
Olga Tsaryk, Mariana Sokol The euro-integration processes of higher education system through the prisms of values survey	19
Miroslav Gejdoš Antropologia Jana Pawła II. Człowiek, rodzina, wychowanie	25
Nadiia Senovska, Iryna Nestaiko Algorytm analizy webinarów dla nauczycieli	33
Olga Jabłonko „W niewoli sieci” – współczesne zagrożenia dzieci i młodzieży	43
Beata Owczarczyk, Agnieszka Tabor-Smardzewska Atmosfera w pracy – istota i znaczenie dla pracowników na podstawie badań ankietowych wśród nauczycieli szkół podstawowych	61
Oksana Bodnar, Maria Vuytsik Якісне виконання обов'язків персоналу як фактор розвитку організаційної культури	73
Anna Sosińska, Piotr Sosiński Państwo, prawo i pedagogika w walce z zagrożeniami związanymi z patotreściami	91
Marcin Paska Przekroczyć horyzont zdarzeń – technologia i etyka jutra	103
Lucjan Kowalczyk Turkusowa organizacja odpowiedzią na wyzwania współczesności – relacji i interdyscyplinarności. Perspektywa Turkusowej Organizacji w zarządzaniu	119
Mariia Dykha, Valerii Dykha Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju	149

Svitlana Sudomyr, Mariia Kuliak Social responsibility of enterprises in their innovative and strategic development	163
Kamil Zieliński Efektywność funkcjonowania Polskiej Strefy Inwestycji na wybranych przykładach	177
Piotr Paczóska Polityka miejska i planowanie strategicznego rozwoju	191
Victoria Datsenko Формування інноваційних команд, які забезпечують функціонування організацій, заснованих на знаннях	209
Oksana Sydorenko The role of emotional intelligence in the training of managers	215
Maryna Sokur Drivers of eco-innovative business development	229
Justyna Gorzkowicz, Małgorzata Witkowska Perspektywy zarządzania projektami naukowymi metodą Agile z elementami Design Thinking i lingua-brandingu	239
Viktoriia Hurochkina, Ya. M. Yosifchuk Economic security of the pharmaceutical market of Ukraine under the conditions of marital state	257
Franciszek Mroczko Kluczowe zmiany w standardzie ISO 9001:2015	267
Piotr Paczóska Samorząd terytorialny w Polsce w dobie transformacji systemowej, podziały administracyjne na przestrzeni dziejów	283

Wstęp

Do wieloletniej tradycji w działalności Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, należy aktywność w zakresie organizacji i przeprowadzenie konferencji naukowych na których Autorzy dzielą się swoim dorobkiem naukowym oraz doświadczeniami wyniesionymi z pracy zawodowej. Obecna Międzynarodowa Konferencja Naukowa została ukierunkowana na szerokie spektrum problematyki będącej w zainteresowaniu naszej Uczelni i zawiera się w jej temacie:

Relacje i interdyscyplinarność wyzwaniem współczesności w pedagogice, zarządzaniu i inżynierii zarządzania.

Organizatorzy zamierzali ukierunkować uczestników Międzynarodowej Konferencji Naukowej na współczesne uwarunkowania i problemy związane z pedagogiką, zarządzaniem i inżynierią zarządzania. Z tego względu myślą przewodnią konferencji uczyniono inspirację środowisk naukowych do poszukiwania możliwości zwiększania kreatywności i aktywności ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów współczesnej pedagogiki, zarządzania i inżynierii zarządzania. W obliczu wyzwań współczesności, których kapitałną właściwością jest przyspieszenie cywilizacyjne, tematykę konferencji ukierunkowano na relacje stanowiące fundament wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego oraz interdyscyplinarność w pedagogice, zarządzaniu i inżynierii zarządzania.

Organizatorzy tej konferencji pragną położyć szczególny nacisk na teorię, badania i innowacyjną praktykę w procesach realizacji zadań w obszarach:

- pedagogiki (opiekuńczo-wychowawczej, terapii pedagogicznej i nauk o wychowaniu),
- zarządzania (kreatywnością, innowacjami, wiedzą, procesami, jakością, operacyjnego wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu, biznesie i inżynierii).
- inżynierii zarządzania – kierunku studiów potwierdzających interdyscyplinarność w teorii i praktyce.

Interdyscyplinarny wymiar Międzynarodowej Konferencji Naukowej może przyczynić się do podjęcia kompleksowej naukowej dyskusji wśród specjalistów, dotyczącej proponowanych obszarów co niewątpliwie wpłynie na powstanie oraz realizację nowych pomysłów, a także pozwoli na owocną dalszą współpracę.

Do zasadniczych celów tej konferencji organizatorzy zaliczyli:

1. wymiana wiedzy, doświadczeń i upowszechnianie wyników badań oraz innowacyjnych praktyk uczelni i innych instytucji w obszarach:

edukacji, opieki i wychowania, szeroko rozumianej terapii pedagogicznej, zarządzania operacyjnego oraz uwarunkowań interdyscyplinarności;

2. podjęcie dyskursu naukowego nad perspektywami rozwoju wyżej przedstawionych obszarów w warunkach dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych;
3. stworzenie przestrzeni do dyskusji, a także pogłębienie i aktywizacja współpracy między przedstawicielami nauki oraz praktyki.

Dzięki obecności przedstawicieli ze świata nauki, praktyków, a także młodych ludzi odznaczających się wybitnymi osiągnięciami, wydarzenie może być wyjątkowo inspirujące dla uczestników konferencji. Organizatorzy chcąc ukierunkować dyskusję na wyznaczone cele, a jednocześnie nie ograniczać możliwości zaprezentowania osiągnięć badawczych, zaproponowano uczestnikom dość rozległą orientację tematyczną konferencji:

- najnowsze koncepcje pedagogiczne i trendy ich rozwoju w warunkach wykorzystania wiedzy i technologii informacyjnych;
- problem i wyzwania wynikające z realizacji zadań dydaktycznych z wykorzystaniem technologii informacyjnych;
- dylematy i wyniki badań nad procesami holistycznego poznania dziecka;
- czynniki integrujące i dezintegrujące proces wychowawczy i dydaktyczny;
- wyzwania w wychowaniu dziecka we współczesnym świecie;
- cyfryzacja jako klucz umożliwiający szeroki dostęp do informacji i wiedzy oraz podstawa pracy zespołowej i innowacyjności;
- wykorzystanie współczesnych rozwiązań wspierających działalność innowacyjną ze szczególnym uwzględnieniem cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa;
- wykorzystanie aktualnych standardów jakościowych w procesach doskonalenia organizacji;
- współczesne uwarunkowania i problemy bezpieczeństwa i ochrony danych;
- budowanie innowacyjnych zespołów oraz kultury wspierającej tworzenie organizacji opartych na wiedzy;
- interdyscyplinarność kluczem do sukcesu i rozwoju.

W przekonaniu organizatorów opublikowane artykuły w *Pracach Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* z siedzibą w Wałbrzychu, przy zróżnicowanej zbieżności z proponowaną tematyką, potwierdzają osiągnięcie celów konferencji i spotkają się z przychylnym przyjęciem zainteresowanych tą problematyką. Autorzy artykułów reprezentują różne

ośrodki akademickie, przedsiębiorstwa, administrację oraz organizacje pozarządowe. Po raz pierwszy w Międzynarodowej Konferencji Naukowej uczestniczyli przedstawiciele wielu ośrodków naukowych z Ukrainy i Słowacji. Różnorodność poruszanej problematyki pozwala każdemu zainteresowanemu odnaleźć interesujące kwestie dla pogłębienia własnej wiedzy i inspiracji badawczej. Organizatorzy składają serdeczne podziękowania wszystkim osobom i instytucjom, które wzięły udział w konferencji i przyczyniły się do powstania tej publikacji.

Lucjan Kowalczyk
Maria Jolanta Żmichrowska
Franciszek Mroczko



Maria Jolanta Żmichrowska
Magdalena Pluskota

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą
w Wałbrzychu

Wielopłaszczyznowy wymiar opieki nad dzieckiem w Polsce. Tradycja i nowoczesność

Nie liczy się to, ile posiadasz,
ale ile dajesz innym i jak się z nimi dzielisz.
Pomagając innym pomagasz i sobie.
Starajcie się zostawić ten świat choć troszkę lepszym,
niż go zastaliście.

Robert Baden-Powell

WPROWADZENIE

Aby omówić wymiar opieki nad dzieckiem w Polsce, zacznę od definicji terminu *opieka*. Skupię się na tych, które są według mnie ważne.

A zatem *opieka* – to dawanie oparcia, wsparcia, zaspokojenie potrzeb, których jednostka nie umie, nie może, lub nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić, żeby zachować równowagę biologiczną i psychiczną, przeżyć, zachować zdrowie, jakość życia, zapewnić prawidłowy rozwój i ciągłość gatunku¹.

Opieką nazywamy działalność, która nie jest wyznaczona przez potrzeby osoby w sposób ogólny, ale jest to cecha podstawowa, charakteryzująca się niezdolnością do zaspokajania w sposób samodzielny potrzeb oraz ich regulowania².

¹ D. Talarska, K. Wieczorowska-Tobis, E. Szałkiewicz (red.), *Opieka nad osobami przewlekle chorymi w wieku podeszłym i niesamodzielnymi*, Warszawa 2014, s. 15.

² A. Kelm, *Węzłowe problemy pedagogiki opiekuńczej*, Warszawa 2000, s. 37.

Opieka – to działanie podejmowane wobec osób ze względu na faktyczne lub potencjalne zagrożenie ich istnienia, przy braku lub ograniczonych możliwościach przezwyciężenia własnymi siłami tych osób³.

Elementy składowe pojęcia opieka:

- przedmiot – dziecko (jego potrzeby),
- podmiot – osoby i instytucje podejmujące działania,
- treść opieki – środki i czynności użyte w toku działania,
- cel opieki – zaspokajanie potrzeb, działalność opiekuńcza⁴.

W tym miejscu odwołam się do historii opieki nad dzieckiem i skupię się głównie na okresie międzywojennym. Przez cały okres międzywojenny najbardziej liczące się organizacje pozarządowe, społeczne, religijne, fundacje i osoby prywatne, a nawet ugrupowania polityczne angażowały się na rzecz rozwoju opieki nad dziećmi i młodzieżą⁵.

Obowiązek opieki względem wszystkich potrzebujących pomocy wprowadziła ustawa *O opiece społecznej*, wydana w sierpniu 1923 roku⁶.

Ustawa ta określiła cel opieki i uzasadniła konieczność jej wykonywania. Bardzo ważny był zakres opieki, który obejmował:

1. opiekę nad niemowlętami, dziećmi i młodzieżą,
2. opiekę nad starcami, inwalidami, kalekami, nieuleczalnie chorymi, upośledzonymi umysłowo i w ogóle nad niezdolnymi do pracy,
3. opiekę nad bezdomnymi ofiarami wojny,
4. opiekę nad więźniami po odbyciu kary,
5. ochronę macierzyństwa,
6. walkę z żebractwem, włóczęgostwem, alkoholizmem i nierządem,
7. pomoc i współpracę z instytucjami opiekuńczymi⁷.

W ustawie tej opieka społeczna została zdefiniowana jako – zaspokajanie niezbędnych potrzeb życiowych tych osób, które trwale lub chwilowo własnymi środkami materialnymi, lub własną pracą uczynić tego nie mogą, jak również jako zapobieganie wytwarzania się stanu powyżej określonego⁸.

Dziecko opuszczone, tj. pozbawione z jakichkolwiek powodów opieki w rodzinie naturalnej, podlegało opiece społecznej całkowitej, zapewniającej

³ Tamże, s. 38.

⁴ Tamże, s. 40.

⁵ K. Koralewski, *Opieka społeczna stolicy niepodległej Polski 1918 – 1928*, Warszawa 1929, s. 189.

⁶ Dz. U. RP, 1923, nr 92, poz. 726.

⁷ Cz. Babicki, W. Woytowicz-Grabińska, *Opieka społeczna nad dzieckiem i młodzieżą*, Encyklopedia wychowania, t. 3, Warszawa 1939, s. 533.

⁸ M. J. Żmichrowska, *Pierwszy Ogólnopolski Kongres Dziecka*, Częstochowa 2007, s. 19.

wszystkie warunki materialne i moralne, niezbędne do harmonijnego rozwoju psychofizycznego⁹.

Władysław Szenajch domagał się osobnej ustawy o opiece nad nieletnimi i pisał: *Dziecko nie jest żebrakiem, proszącym o jałmużnę, ani „klientem” proszącym o pomoc, lecz istotą czasowo bezradną, która ma prawo do opieki nie tylko pod względem materialnym, lecz głównie społeczno-higienicznym oraz społeczno-wychowawczym*¹⁰.

W związku z tym, że system opieki w Polsce był oceniany bardzo krytycznie – postulowano:

- pełne określenie praw wszystkich dzieci do opieki,
- stworzenie odpowiedniego systemu organizacyjnego opieki i koordynacji działalności opiekuńczej państwa, samorządów oraz instytucji i organizacji społecznych,
- ustawowe zapewnienie środków na opiekę i pomoc społeczną,
- opracowanie programu rozwoju działalności profilaktyki wychowawczej wobec dzieci i młodzieży¹¹.

1. OPIEKUŃCZE FUNKCJONOWANIE INSTYTUCJONALNYCH FORM OPIEKI NAD DZIECKIEM

Transformacja systemu społeczno-gospodarczego w Polsce po 1989 roku, ujawniająca niedobór środków finansowych na funkcjonowanie placówek opiekuńczo-wychowawczych przyspieszyła i umożliwiła włączenie się w europejski nurt poszukiwania nowych rozwiązań systemowych w opiece nad dzieckiem. Powierzenie dzieci opiece instytucji nie jest już tak traktowane jak dawniej i w większości krajów, w tym w Polsce tradycyjne modele opieki całkowitej uważa się za ostateczność – wcześniej, bowiem rozważa się różne opcje, najczęściej umieszczenie dziecka w rodzinie zastępczej. W tym miejscu należy wspomnieć, że od początku lat siedemdziesiątych w Europie przyjęto zasadę, że interwencja na rzecz dziecka powinna obejmować całą rodzinę. Obecnie dąży się do nieumieszczania dzieci poza domem, a jeśli zachodzi taka konieczność, to dziecko kieruje się do instytucji opiekuńczej na krótki czas z zachowaniem stałych kontaktów z rodziną¹².

Ze względu na specyfikę działań podejmowanych wobec zagrożonego dziecka wyróżnia się następujące typy placówek opiekuńczo-wychowawczych:

- Placówki wsparcia dziennego – opiekują się rodziną i dziećmi sprawiającymi problemy wychowawcze, zagrożonymi demoralizacją, przestępczo-

⁹ Tamże, s. 19.

¹⁰ W. Szenajch, *Myśli przewodnie o organizacji opieki nad dziećmi w Polsce*, Warszawa 1945, s. 9.

¹¹ M. J. Żmichrowska, *Pierwszy...*, dz. cyt., s. 26.

¹² U. Kamińska, *Zarys metodyki pracy opiekuńczo-wychowawczej w rodzinnych i instytucjonalnych formach wychowania*, Katowice 2005, s. 34.

ścią, lub uzależnieniami. Wspierają rodzinę w sprawowaniu jej podstawowych funkcji, takich jak: pomoc w nauce, pomoc socjalna, dożywianie, zajęcia socjoterapeutyczne, korekcyjne, kompensacyjne i logopedyczne.

- Placówki interwencyjne – zapewniają dzieciom w sytuacji kryzysowej doraźną, całodobową opiekę, opracowują diagnozę stanu psychofizycznego i sytuacji życiowej dziecka w celu ustalenia wskazań do dalszej pracy z dzieckiem. Pobyt dziecka w placówce interwencyjnej nie może trwać dłużej niż 3 miesiące.
- Placówki rodzinne – umożliwiają wspólne wychowanie i opiekę licznemu rodzeństwu czy dzieciom, które nie mogą być umieszczone w rodzinie zastępczej lub adopcyjnej. Placówka rodzinna utrzymuje kontakt z ośrodkiem pomocy społecznej i powiatowym centrum pomocy rodzinie.
- Placówki socjalizacyjne – zapewniają dzieciom całodobową opiekę i wychowanie oraz zaspokajają ich niezbędne potrzeby. Prowadzą zajęcia socjalizujące, korekcyjne, kompensacyjne, logopedyczne i terapeutyczne, które uzupełniają braki wychowania rodzinnego.
- Placówki resocjalizacyjne – funkcjonują w ciągu dnia, doby, okresowo lub w czasie turnusu, umożliwiają indywidualne oddziaływanie na dzieci niedostosowane społecznie¹³.

Zadałam sobie takie pytanie: Jakie są przyczyny umieszczenia dziecka poza rodziną?

Trudno jest jednoznacznie określić przyczynę, dla której dziecko trafia do instytucji opiekuńczych. Zazwyczaj jest to kompleks problemów: indywidualnych, relacyjnych, społecznych, które powodują niemożność, lub nieumiejętność wypełniania funkcji rodzicielskich¹⁴.

Najczęściej podawanymi przyczynami umieszczenia jest zagrożenie życia, zdrowia, lub bezpieczeństwa dziecka z powodu niekorzystnych warunków opiekuńczo-wychowawczych, na co składa się:

- a) niepełna struktura rodziny,
- b) uzależnienia: alkoholizm i narkomania,
- c) przestępczość, przemoc,
- d) choroby w rodzinie i niepełnosprawność rodziców,
- e) ubóstwo, słaby poziom wykształcenia, brak pracy,
- f) zła sytuacja mieszkaniowa,
- g) niezaradność życiowa,
- h) izolacja społeczna, samotność,
- i) zaniedbywanie, krzywdzenie dziecka.¹⁵

¹³ M. Kolankiewicz, *Placówki opiekuńczo-wychowawcze. Historia i współczesność*, Warszawa 2022, s. 38.

¹⁴ Tamże, s. 14.

¹⁵ Tamże, s. 15.

Aby wzmocnić wymiar opieki nad dzieckiem niezbędna jest pomoc organizacji pozarządowych i społecznych. A oto ich funkcje opiekuńczo-wychowawcze.

Podstawą wyjściową przy ustalaniu istoty funkcji opiekuńczo-wychowawczej organizacji i stowarzyszeń społecznych są zakresy treściowe pojęć „wychowanie” i „opieka”, co samo przez się wynika ze struktury językowej definiendum. Funkcja opiekuńczo – wychowawcza jest więc konstruktem obejmującym (łączącym) elementy treściowe funkcji wychowawczej i opiekuńczej. W języku logiki mamy tu do czynienia ze stosunkiem krzyżowania się zakresów nazw zbiorowych relatywnych. Stwierdza się tu, że opieka „współdziała” z wychowaniem przede wszystkim przez to, że kompensuje braki zagrażające rozwojowi, przyczynia się do ulepszania środowiska życia dziecka. Jednocześnie opieka spożytkowuje metody wychowania w usuwaniu moralnych przyczyn ludzkich niepowodzeń i szkodliwej bierności. Opieka spełniając więc swoje funkcje stwarza lepsze warunki dla przebiegu rozwoju i wychowania dzieci i młodzieży. Ciągłe i bezinteresowne zaspokajanie przez opiekuna ponadpodmiotowych potrzeb podopiecznego, wynikające z przyjętej odpowiedzialności za niego i nawiązanego stosunku opiekuńczego, to definicja regulacyjna funkcji opiekuńczo-wychowawczej organizacji i stowarzyszenia społecznego może przyjąć następującą ogólną postać: funkcja opiekuńczo-wychowawcza przejawia się w celowej i planowej działalności organizacji i stowarzyszenia społecznego, ukierunkowanej bezpośrednio na kształtowanie cech instrumentalnych i kierunkowych osobowości dzieci i młodzieży oraz wyrównywanie braków w ich sferze psychofizycznej i warunkach środowiskowych życia, także optymalne zaspokajanie ponadpodmiotowych potrzeb młodej generacji (podopiecznych); funkcja ta obejmuje zamierzone i niezamierzone wyniki działalności.

Funkcja założona to zamierzone, intencjonalne skutki tej działalności, zazwyczaj wyrażane w formie zestawu celów i zadań, funkcja zaś rzeczywista – to coś więcej i nieco innego niż cele i zadania organizacji i stowarzyszenia społecznego, wchodzą tu bowiem w grę oprócz celów i zadań realizowanych aktualnie, lub w przyszłości przez daną organizację, stowarzyszenia (lub ich zespół) – także niezamierzone, a często nawet nie uświadamiane efekty tej działalności. W naszych rozważaniach uwagę skupimy głównie na funkcjach założonych organizacji i stowarzyszeń społecznych¹⁶.

Wychodzimy z założenia, że organizacje i stowarzyszenia społeczne powinny uczestniczyć w realizacji wszystkich celów i zadań w dziedzinie opieki i wychowania, jakie stają przed społecznością lokalną, jej placówkami i instytucjami, grupami społecznymi. Tak więc mówiąc o funkcji opiekuńczo-wychowawczej organizacji i stowarzyszeń społecznych, należy mieć na uwadze cały zestaw celów i zadań, jakie stają przed środowiskiem lokalnym jako środowiskiem wychowawczym. Nie jest rzeczą łatwą określenie tej listy zadań i ustalenie ich hierarchii ważności. Przesądzają o tym przede wszystkim: wielość przesłanek, jakie przy tym należy brać pod uwagę oraz złożo-

¹⁶ M. Halszka-Kurleto, *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, Warszawa 2008, s. 37.

ność procedury stanowienia tych zadań. Można jednak podjąć pewną próbę ustalenia listy tych zadań bez ich rangowania¹⁷.

Za podstawę wyjściową przy doborze i grupowaniu zadań wychowania i opieki można przyjąć dziedziny aktywności, a mianowicie:

1. dziedziny aktywności dzieci i młodzieży związane z wielostronnym ich rozwojem,
2. dziedziny aktywności dorosłych zorientowane na zapewnienie pomyslnych warunków życia, rozwoju i wychowania młodej generacji.

Pożądane dziedziny aktywności społeczności lokalnej (dzieci, młodzieży i dorosłych), związane z realizacją celów kształcenia, wychowania i opieki można – ujmując rzecz szczegółowiej – sprowadzić do pięciu kategorii.

Chodzi tu o:

- naukę (aktywność poznawczą),
- aktywność kreatywną,
- aktywność rekreacyjną,
- aktywność społecznie użyteczną,
- aktywność o charakterze opiekuńczym¹⁸.

Wymienione wyżej dziedziny aktywności mogą w pełni stać się podstawą do wyodrębniania szczegółowych zestawów zadań. Mogą one przedstawiać się następująco:

2. ZADANIA ZWIĄZANE Z ORGANIZOWANIEM NAUKI DZIECI I MŁODZIEŻY

Chodzi tutaj przede wszystkim o to, aby uczniowie opanowali pewien zasób wiedzy, umiejętności i nawyków dotyczących nie tylko praktycznego spożytkowania danej wiedzy w rzeczywistości, ale także ciągłego jej odświeżania i pogłębiania. Zadania organizacji i stowarzyszeń społecznych mogą sprowadzać przede wszystkim do takich czynności, jak: wspieranie różnych form zajęć dydaktycznych (lekcyjnych i pozalekcyjnych) w szkole, w domu rodzinnym i w placówkach pozaszkolnych, wzbudzanie i wzmacnianie motywacji dzieci i młodzieży do aktywnego w nich uczestnictwa, inspirowanie i stymulowanie udziału dzieci i młodzieży w tych zajęciach, indywidualizowanie pracy dydaktycznej, stymulowanie współdziałania uczniów w procesie dydaktycznym.

¹⁷ Tamże, s. 39.

¹⁸ J. Lepalczyk, *Stowarzyszenie społeczne jako środowisko wychowawcze*, Warszawa 1974, s. 54.

Zadania związane z organizowaniem aktywności kreatywnej

Aktywność kreatywna to taka aktywność jednostki, która bezpośrednio służy zaspokajaniu jej potrzeb samorealizacyjnych, a przez to decyduje o jej rozwoju. Działalność ta nie jest podporządkowana zdobywaniu czegoś, co tkwi poza jednostką. Jest podejmowana przez jednostkę dobrowolnie.

Zadania związane z organizowaniem aktywności rekreacyjnej

Aktywność rekreacyjna wiąże się z wypoczynkiem, zabawą i rozrywką. Udział środowiska zamieszkania w zapewnieniu odpowiednich warunków do regeneracji sił jest niezbędny. Powinny tu dominować czynne formy wypoczynku, które – jak wskazują liczne badania – są o wiele skuteczniejsze od form wypoczynku biernego.

Zadania odnoszące się do organizowania aktywności społecznie użytecznej

Aktywność ta różni się od aktywności kreatywnej i rekreacyjnej przede wszystkim tym, że jest ona podejmowana z uwagi na jej społeczne wartościowe wyniki. Aktywność społecznie użyteczna może być podejmowana przede wszystkim na rzecz kogoś lub czegoś; może to być rodzina i jej domownicy, szkoła i społeczność uczniowska, placówka wychowania pozaszkolnego i jej uczestnicy, osiedle i jego mieszkańcy, całe miasto, wieś, gmina.

Zadania dotyczące rozwijania aktywności o charakterze opiekuńczym

Chodzi tu w głównej mierze o dostarczenie niezbędnych środków materialnych, zapewnienie więzi personalnej oraz świadczenie usług. Działalność opiekuńcza może być zorientowana zarówno na dzieci i młodzież, jak i na dorosłych – jednostki lub całe grupy.

Zadania organizacji i stowarzyszeń społecznych powinny dotyczyć dziecka, jego rodziny i społeczności lokalnej. Będą to przede wszystkim następujące zadania:

- a) rozpoznawanie potrzeb występujących w środowisku w tej dziedzinie,
- b) inicjowanie i organizowanie różnych form pracy opiekuńczej związanej z:
 - zapewnieniem bezpieczeństwa osobistego dzieciom i młodzieży,
 - ochroną zdrowia dzieci i młodzieży,
 - wyrównywaniem defektów organicznych dzieci i młodzieży (mikrouszkodzenia),
 - zaspokajaniem podstawowych potrzeb biologicznych (np. pokarmu, odzieży),
 - roztaczaniem nad dziećmi opieki w czasie pracy zawodowej obojga rodziców, przebywania ich poza domem,

- c) udzielanie rodzinie pomocy materialnej oraz pedagogicznej w rozwiązywaniu trudności wychowawczych,
- d) wspieranie służb socjalnych wspomagających rodzinę w jej funkcjonowaniu.

Przedstawiony zestaw zadań, które mają być uwzględniane w środowiskowej działalności organizacji i stowarzyszeń społecznych, ma wyraźnie charakter ogólny i zarazem uniwersalny z punktu widzenia realizacji naczelnych wartości wychowania, a także przeciętnego zestawu potrzeb ponadpodmiotowych i możliwości realizacyjnych środowiska lokalnego¹⁹.

3. WSPÓŁCZESNE PRZEMIANY SYSTEMU OPIEKI NAD DZIECKIEM A ZASADA DOBRA DZIECKA

Obszar opieki i wychowania od 2000 roku zaczął podlegać resortowi pomocy społecznej (obecnie Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej), co było związane z reformami administracyjnymi państwa w połowie lat 90. XX wieku.

Ustanowiony po II wojnie światowej podział opieki nad dziećmi pomiędzy resort zdrowia (dzieci do lat 3) i oświaty (powyżej 3 lat) przetrwał praktycznie w niezmienionym stanie do końca lat dziewięćdziesiątych. W okresie PRL i w pierwszych latach po transformacji ustrojowej system opieki nad dzieckiem pozbawionym bezpośredniej pieczy rodziców opierał się na zakładowych formach (placówki opiekuńczo – wychowawcze, pogotowia opiekuńcze, ośrodki szkolno-wychowawcze itp.)²⁰.

Czas transformacji ustrojowej to, jak już wcześniej wspomniałam, miłowy krok w systemie pomocy społecznej jakim jest Ustawa o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej z 2011 roku.

Można stwierdzić, że zapoczątkowana przełomem lat 2000 gruntowna reforma systemu opieki nad dzieckiem i pieczy zastępczej opierała się już na nowoczesnych regulacjach prawa międzynarodowego. Zasada ta, pośród wielu jej znaczeń w obszarze polityki, czy prawa ustrojowego, określona w Konwencji o Prawach Dziecka, przyjmuje że państwo powinno wspierać rodzinę, ale jej nie wyręczać w realizacji jej funkcji (opiekuńczych, wychowawczych, socjalizacyjnych itp.) i realizowaniu obowiązków rodzicielskich. Ingerencja państwa może mieć miejsce wyłącznie w celu zapobiegania niekorzystnej sytuacji dziecka i musi uwzględniać dobro dziecka²¹.

Podsumowując, nasuwa mi się pytanie o to, czy i jak polski system opieki nad dzieckiem realizuje zasadę dobra dziecka w praktyce opiekuńczo-wychowawczej i jak ona jest rozumiana. Myślę, że to wymaga szeroko zakrojonych badań empirycznych. System wspierania rodzin nakierowany jest na zapobieganie sytuacji odbierania dziecka rodzinie. Profilaktyka nie-

¹⁹ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktura, procesy*, Łódź 1997, s. 66.

²⁰ J. Kusztal, *Dobro dziecka w procesie resocjalizacji. Aspekty pedagogiczne i prawne*, Kraków 2018, s. 96.

²¹ Konwencja o Prawach Dziecka, Dz. U. 1991, nr 120, poz. 526.

dostosowania społecznego staje się głównym celem działań systemu. Uważam, że dalszych badań wymaga też obszar praktyki profilaktycznej w rodzinach borykających się z trudnościami wychowawczymi i w rodzinach, których trudności w obszarze sprawowania funkcji opiekuńczych nad dziećmi są wynikiem ubóstwa materialnego, edukacyjnego, uzależnień czy choroby. A zatem, monitorowanie i nadzór są konwencyjnymi instrumentami realizacji zasady dobra dziecka²².

LITERATURA:

- [1] Babicki Cz., Woytowicz-Grabińska W., *Opieka społeczna nad dzieckiem i młodzieżą*, Encyklopedia wychowania, t. 3, Warszawa 1939.
- [2] Bielski M., *Organizacje: istota, struktura, procesy*, Łódź 1997.
- [3] Halszka-Kurleto M., *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, Warszawa 2008.
- [4] Kamińska U., *Zarys metodyki pracy opiekuńczo-wychowawczej w rodzinnych i instytucjonalnych formach wychowania*, Katowice 2005.
- [5] Kelm A., *Węzłowe problemy pedagogiki opiekuńczej*, Warszawa 2000.
- [6] Kolankiewicz M., *Placówki opiekuńczo-wychowawcze. Historia i współczesność*, Warszawa 2022.
- [7] Koralewski K., *Opieka społeczna stolicy niepodległej Polski 1918 – 1928*, Warszawa 1929.
- [8] Kuształ J., *Dobro dziecka w procesie resocjalizacji. Aspekty pedagogiczne i prawne*, Kraków 2018.
- [9] Lepalczyk J., *Stowarzyszenie społeczne jako środowisko wychowawcze*, Warszawa 1974.
- [10] Szenajch W., *Myśli przewodnie o organizacji opieki nad dziećmi w Polsce*, Warszawa 1945.
- [11] Talarska D., Wieczorowska-Tobis K., Szwałkiewicz E. (red.), *Opieka nad osobami przewlekle chorymi w wieku podeszłym i niesamodzielnymi*, Warszawa 2014.
- [12] Żmichrowska M.J., *Pierwszy Ogólnopolski Kongres Dziecka*, Częstochowa 2007.

Akty prawne:

- [13] Dz. U. RP, 1923, nr 92, poz. 726.

²² J. Kuształ, *Dobro...*, dz. cyt., s. 101.

[14] Dz. U. RP, 1991, nr 120, poz. 526.

STRESZCZENIE

Wielopłaszczyznowy wymiar opieki nad dzieckiem w Polsce. Tradycja i nowoczesność

Rodzina jako najmniejsza komórka społeczna i podstawowe środowisko wychowawcze w obliczu przemian społeczno-gospodarczych, jak również aktualnych problemów staje się głównym obszarem oddziaływań społecznych. Różnorodność form i metod pracy z rodziną daje możliwość skutecznego działania, do którego powinna prowadzić pomoc i wsparcie w pokonywaniu trudności, samodzielnym zaspokajaniu potrzeb i samorealizacji. Przedstawione w niniejszym artykule rozważania dotyczą opieki rodzinnej i pozarodzinnej w ramach systemu polityki społecznej. Dostrzega się wiele czynników, które zakłócają życie w rodzinie. Z tego względu ważne są elementy pozytywnie wzmacniające strukturę rodziny i prowadzące do ulepszenia zdrowia psychicznego i fizycznego wszystkich jej członków. Niniejszy artykuł jest próbą wskazania czynników, które odgrywają istotną rolę w systemie funkcjonowania rodziny.

Słowa kluczowe: rodzina, opieka społeczna, opieka, wsparcie.

SUMMARY

Multifaceted dimension of childcare in Poland. Tradition and modernity

Family, as the smallest social unit and the basic educational environment, in the face of various social-economic changes and developing problems, has been currently becoming the main area of the social worker's influence. The variety of forms and methods of working with the family gives the possibility to act effectively, where help and support should lead to quick overcoming of difficulties, independent satisfaction of needs and the fulfillment of its basic functions. The presented considerations in this report concern the social work with a family, within the family and for the family as part of the social policy system. Man recognizes many factors that interfere with and hinder daily life inside a family in the process of functioning of marriage and the smallest social unit – family. These factors adversely affect both – the parents and children. At the same time, man forgets about the other elements that strengthen the entire family structure positively and lead to better mental and physical health of all its members. This article is an attempt to indicate a few such factors which play an important role in the whole system of the family functioning.

Keywords: family, social welfare, care, support



Olga Tsaryk
Zachodnioukraiński Uniwersytet Narodowy
Tarnopol, Ukraina

Mariana Sokol
Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Wołodymyra Hnatiuka
Tarnopol, Ukraina

The euro-integration processes of higher education system through the prisms of values survey

In the age of globalization, one of the main problems of social development is the insufficient level of culture and spirituality in society, both at the global level and in relation to individual communities and individuals. The development of humanity requires a proper culture and spirituality of society and the individual, combining primarily such qualities as humanity, tolerance, understanding of the highest value of man and human life, respect for people of other nations, nations and races combined with self-esteem their nationality. The task of modern education in terms of its impact on the development of spiritual culture of the individual is also complicated by the need to counteract the media, the content of which often contradicts the needs of cultural education.

In Ukraine, increasing the role of education in the formation of positive personal qualities of citizens possibly provides the appropriate axiological direction of the educational process, as the content and direction of educational disciplines. The educational process depends on the spiritual, moral and psychological culture. The values of humanism, human dignity, patriotism, democracy, social initiative and responsibility, national self-consciousness with its center, i.e. the national idea, have remained to be priority in Ukraine. Not the level of education, but actually its nature and orientation are relevant in terms of solving modern problems of cultural development, spirituality of the individual in society, which is also undeniably positive for overcoming the contradictions of globalization [[3], 153].

The socio-cultural function of the educational institution is manifested through the development of culture and spirituality of society. Since education in modern society acts as an independent value, it can be interpreted as a leading mechanism of socio-cultural imitation in the development of society, the basis for reproducing the spiritual potential of the country and the development of individuality, the mechanism of science and culture, the basis of historical and national self-identification of the people, fundamentals of the modern economy intellectually, scientifically, and educationally, the condition of the historical health of the nation, the main mechanism of reproduction and development of social intelligence [[1]].

The globalization of the educational space necessitates the study of models of human attitudes to the world in the system of general and national culture, which affect the goals and objectives of teaching and education. In the process of developing the philosophy of education, especially in the modern period of formation of national traditions and achievements in education, science and culture, it is advisable to focus on its organic connection with the general culture of philosophy as a form of social consciousness. The philosophy of education in this context is a link between the general philosophy and the development of the original attitudes, goals and values of education. This is the development of philosophy of education as a specific, unique type of understanding of the processes of learning and education, along with other forms of their conceptual and theoretical analysis in psychology, pedagogy, logic, culturology, sociology, etc. [[3], 269].

Modern man-made civilization, information technology, market and postmodern society is experiencing a crisis in the education system. The essence of the crisis of education is the lack of cultural and humanistic component, which should be the main and determining factor for creating an education system, to determine the feasibility of the pedagogical community, the content of the educational process and state educational policy.

In Ukraine, the modernization of education takes into account globalization changes, modern needs of public life, economic opportunities and national traditions in the field of culture, which leads to the search for a new meaning of teaching. The reform of the state educational policy of Ukraine has caused changes in the legal framework for the development of the national education system, in particular the adoption of the law "On Higher Education" and the National Doctrine of Education Development of Ukraine in the 21st century. As it is stated in the Law of Ukraine, the state policy in the field of higher education is determined by the Verkhovna Rada of Ukraine and implemented by the Cabinet of Ministers of Ukraine and the central executive body in the field of education and science. Among the principles on which the state policy in the field of higher education is based, there is the principle of promoting sustainable development of society by preparing competitive human capital and creating conditions for lifelong learning; the principle of international integration and integration of the higher education system of Ukraine in the European Higher Education Area, provided that the achievements and progressive traditions of the national higher school are preserved and developed [[10], Art. 3]

Pedagogical science and practice are an integral part of the national culture of every nation. It has always passed a complex and contradictory path of historical development, gradually moving from oral folk art to the level of theoretical generalizations and pedagogical technologies [1, 24]. We consider it expedient to present the basic definitions which allow to specify concepts "upbringing", "education", "pedagogics". Upbringing should be in the first place, because this concept is the oldest and reaches the depths of ethnopedagogy. *Upbringing* is an activity aimed at human development. *Education* – the process of developing human spirituality and preparation for successful activities. One could say, "Education for light and peace." *Pedagogy* – the science of patterns of personality development [[9], 23-24].

Current problems of education of the 21st century require scientific study, which has cognitive, theoretical and methodological, as well as practical significance. Education is one of the best and most intensive ways for a person to enter the world of science and culture. It is during education that a person learns spiritual values. The content of education is drawn and continuously replenished from the cultural heritage of different countries and peoples, from different branches of science, which is constantly evolving, as well as from human life and practice. The international community is joining forces in the field of education, striving to educate the citizen of the world and the world itself. The educational space is developing intensively. Therefore, the world community is demanding the formation of a global strategy for human education. In the process of learning and education, a person acquires socio-cultural norms that have historical significance for the development of civilization, nation, society and man [[3], 15].

Ukraine is creating a system of continuing language education, which provides mandatory mastery of the state language by citizens of Ukraine, the opportunity to know their native (national) language and learn the foreign ones. Education contributes to the formation of a high language culture and language competence of citizens, respect for the state language and the languages of national minorities of Ukraine, a tolerant attitude towards speakers of different languages and cultures. The implementation of the language strategy is carried out by a comprehensive and consistent implementation of administrative, scientific and methodological, explanatory and advocacy measures. Education realizes the right of national minorities to meet their educational needs in their native language, preservation and development of ethnoculture, its support and state protection. In educational institutions with languages of national minorities, conditions are created for proper mastery of the state language and multicultural education [[7]].

The implementation of the Doctrine will ensure the transition to a new type of humanistic and innovative education, based on its priority for the development of Ukraine. This will provide a significant increase in intellectual, cultural, spiritual and moral potential of society and the individual, nation and people, resulting in powerful positive changes in the system of material and spiritual production, the structure of political relations, life and culture. The independence and self-sufficiency of the individual, his

creative activity will increase, which will significantly strengthen the democratic foundations of civil society, accelerate the development and spiritual and moral balance of market relations.

The self-consciousness of the individual, the national character, the national dignity of the person will be strengthened. The authority of the Ukrainian national culture will grow. The processes of national self-identification of the individual are intensified. The inferiority will give way to the civic authority of the individual, the status of the Ukrainian in the international socio-cultural environment will be strengthened. Ukrainian education will become competitive in the European and world educational space, a person – protected, mobile in the labor market and in the context of personal spiritual and ideological choice. The increased educational potential of society will ensure the introduction of new and new information technologies, which will reduce the lag in the next 10-15 years, and over time we will be able to approach the level and way of organizing the lives of developed countries significantly. The advanced development of education, initiated by this Doctrine, will ensure Ukraine's exit from the current state, comprehensive renewal of society and the state, nation and people, achievement of a decent standard of living [[10]].

Education and culture permeate all spheres of human life and activity. Questions about the role and place of education, philosophical principles and technological possibilities of its influence on the deep processes of culture, on the life of the world community, on the formation of human personality, new noosphere thinking have become planetary pedagogical problems today. With the increasing social significance of education, the requirements for its quality and content, methods and forms of organization of the educational process increase. Higher education becomes the cultural and educational environment where there is not only the formation of a highly competent specialist, but also the education of the human of the 21st century i.e. the “human being” with a high level of general culture, culture of professional thinking, culture of communication, speech culture, culture of behavior, culture of work, culture of feelings, etc. [[8], 68].

REFERENCES

- [1] Hodakov, V. E. (2000). Vyisshee obrazovanie: vzglyad so storony i iznutri: monografiya. [*Higher education: a side and inside view: a monograph*].
- [2] Kovalchuk, L. (2009). Kulturolohichnyi pidkhid u doslidzhenni osvitnoho prostoru v konteksti protsesiv hlobalizatsii ta intehtratsii. *Pedahohika ta psykholohiia*. [Culturological approach for the study of educational space in the context of globalization and integration. *Pedagogy and psychology*]. 469, P. 61-70.
- [3] Kremen, V. H. (2008). Filosofiia liudynotsentryzmu u stratehiakh osvitnoho prostoru [Philosophy of anthropocentrism in the strategies of educational space]. K.: Pedahohichna dumka, 424 p.

- [4] Lynovytska, O. (2014). Osnovni funktsii osvity. *Visnyk Instytutu rozvytku dytyny. Ser: Filosofiia, pedahohika, psykhohiia* [The main functions of education. *Bulletin of the Institute of Child Development: Philosophy, pedagogy, psychology*]. 36. P. 44-50.
- [5] Natsionalna doktryna rozvytku osvity Ukrainy u KhKhI stolitti. *Osvita Ukrainy*. [National doctrine of education development of Ukraine in the 21st century. *Education of Ukraine*]. 2002, № 33, P. 4-6.
- [6] Nychkalo, N.H. (2009). Profesiina osvita i navchannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta v Ukraini v perspektyvnykh vymirakh. *Problemy osvity u Polshchi ta v Ukraini v konteksti protsesiv hlobalizatsii ta intebratsii: Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* [Vocational education and training in the countries of the European Union and in Ukraine in perspective dimensions. *Problems of education in Poland and Ukraine in the context of globalization and integration: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*]. K.: KIM, P. 122-134.
- [7] Sokol M. et al. Features of Teacher's Syncretic Activity in the Conditions of Modern Higher Education. *Propósitos y Representaciones. Journal of Educational Psychology*, [S.l.], v. 9, p. e1171, mar. 2021. ISSN 2310-4635. [<http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/1171>].
- [8] Sokol M., Tsaryk O., Rozlutska G., Hupka-Makohin N., Horenko I. The System of Pedagogical Concepts in Globalization Conditions. *International Journal of Applied Exercise Physiology*. VOL. 9 (4), 2020. P.43-52, [<http://ijaep.com/Journal/vol.9.4.pdf>].
- [9] Vykhreshch, A. (2009). Intebratsiia ukrainskoi osvity v yevropeyskyi osvitnii prostir. *Pedahohika ta psykhohiia*. [Integration of Ukrainian education into the European educational space. *Pedagogy and psychology*]. 469, P. 22-32.
- [10] Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) [Law of Ukraine "On Higher Education" (Bulletin of the Verkhovna Rada] 2014, № 37-38.

АНОТАЦІЯ

Євроінтеграційні процеси системи вищої освіти крізь призму ціннісного огляду

Дана стаття присвячена євроінтеграційним процесам вищої школи через призму ціннісного розвитку. Сьогодення формує єдиний європейський освітній простір, що виражається насамперед в уніфікації освітніх стандартів, навчальних планів і спеціальностей у різних країнах світу, оскільки система вищої освіти постійно піддається впливу інтеграційних процесів, що відбуваються у світовому співтоваристві. Інтернаціоналізація освіти – це багатосторонній процес планування та імплементації змісту освіти для представників різного мовного

та культурного середовища. Стратегія інтернаціоналізації освіти враховує багато аспектів її реалізації. Сучасному світові потрібні нові спеціалісти з міжнародним досвідом, тому ця стратегія допомагає підготувати конкурентно спроможних фахівців, яких можна назвати «продуктом» цієї стратегії.

Євроінтеграційні процеси у вищій школі стають важливими аспектами особистісного і професійного розвитку викладача, оскільки змушують аналізувати й вирішувати життєві ситуації не лише з позицій власної культури, а й з врахуванням особливостей іншої культури. В процесі міжнародної співпраці науковці мають можливість сприйняти дослідницьку діяльність як перспективну складову особистісно-професійної самореалізації і прагнення до здійснення наукових пошуків та набуття нового професійного досвіду для його практичного втілення в умовах європейської парадигми.

Ключові слова: євроінтеграційні процеси, вища школа, професійний розвиток, інтернаціоналізація освіти.

SUMMARY

The euro-integration processes of higher education system through the prisms of values survey

The article is devoted to the European integration processes of higher education system through the prism of value survey. Nowadays life forms a single European educational space, which is expressed primarily in the unification of educational standards, curricula and specialties in different countries of the world, as the higher education system is constantly influenced by the integration processes taking place in the world community. Internationalization of education is a multifaceted process of planning and implementing the content of education for representatives of different linguistic and cultural environments. The strategy of internationalization of education takes into account many aspects of its implementation. The modern world needs new specialists with international experience, so this strategy helps to prepare competitive specialists who can be called the "product" of this strategy. European integration processes in higher education become important aspects of the teacher's personal and professional development, as they force to analyze and solve life situations not only from the standpoint of one's own culture, but also taking into account the peculiarities of another culture. In the process of international cooperation, scientists have the opportunity to perceive research activity as a promising component of personal and professional self-realization and the desire to carry out scientific research and acquire new professional experience for its practical implementation in the conditions of the European paradigm.

Keywords: European integration processes, higher school, professional development, internationalization of education.



Miroslav Gejdoš
Katolicki Uniwersytet
Ružomberok, Słowacja

Antropologia Jana Pawła II. *Człowiek, rodzina, wychowanie*

Antropologia Jana Pawła II jest antropologią całościową, integralną, tzn. że w poszukiwaniu prawdy o człowieku uwzględnia nie tylko dorobek filozoficzny, ale także to, co o pochodzeniu oraz tożsamości człowieka mówi Biblia, oraz oparta na niej teologia.

Biblijne opisy stworzenia świata i człowieka dają podstawy do stwierdzenia o wyjątkowości człowieka w świecie.

1. CZŁOWIEK

Jan Paweł II wielokrotnie powołuje się na słowa zawarte w Konstytucji duszpasterskiej *Gaudium et spes* mówiące, że *człowiek jest jedynym na ziemi stworzeniem, którego Bóg chciał dla niego samego* (KDK 24). Wszystkie inne stworzenia Bóg powołał do istnienia ze względu na człowieka: *Świat widzialny zostaje stworzony dla człowieka: człowiek zostaje więc obdarowany światem* (DV 34).

Prawda, że człowiek jest szczytem stworzenia, należy więc do podstawowych prawd antropologicznych. Cechą wyróżniającą osobę spośród innych bytów (np. zwierząt) jest samoświadomość i samostanowienie, rozumność i wolność.

Człowiek jest osobą, to znaczy, że kimś, a nie czymś, podmiotem, a nie przedmiotem.

Przy tym, każdy jest kimś jedynym i niepowtarzalnym, kimś osobnym, odrębnym od innych, istotą obdarzoną niezbywalną godnością i odpowiedzialnością. Człowiek jest zdolny do miłości rozumianej jako bezinteresowny dar z siebie samego. Każdemu człowiekowi ze względu na jego godność należy się szacunek oraz miłość.

Jan Paweł II wyróżnia trzy płaszczyzny powołania, jakim Bóg obdarza człowieka:

- panowanie nad światem,
- przekazywanie życia następnym pokoleniom,
- zachowanie przymierza z Bogiem.

Pierwsza z tych płaszczyzn dotyczy relacji człowieka do otaczającego świata.

W znaczeniu przedmiotowym człowiek panuje nad ziemią przez to, że oswaja i hoduje zwierzęta, wydobywa bogactwa naturalne, uprawia ziemię, a jej plody przetwarza. Sprzymierzeńcem człowieka jest, będąca jego wytworem, technika, która może jednak zawładnąć człowiekiem i uczynić go niewolnikiem, jeśli ulegnie przesadnej fascynacji. W znaczeniu podmiotowym pracy podkreślone jest człowieczeństwo osoby, podmiotowość człowieka, który pracując urzeczywistnia samego siebie, rozwija swoje człowieczeństwo.

Druga płaszczyzna powołania człowieka realizowana jest we wspólnocie osób: mężczyzny i kobiety. Zjednoczenie małżeńskie odtwarza na nowo tajemnicę stworzenia i jest jednocześnie zadane człowiekowi. Jest ono nieodzownym warunkiem przekazywania życia nowym pokoleniom ludzi. Podstawą rozważań są tu dla Jana Pawła II słowa Stwórcy z Księgi Rodzaju: *Bądźcie płodni i rozmnażajcie się, abyście zaludnili ziemię i uczynili ją sobie poddaną* (Rdz 1,28) oraz słowa: *Dlatego to mężczyzna opuszcza ojca swego i matkę i łączy się ze swoją żoną tak ściśle, że stają się jednym ciałem* (Rdz 2,24).

Małżeństwo jest więc miejscem ustanowionym przez Stwórcę do poczęcia nowego życia.

Trzecia płaszczyzna powołania dotyka relacji stworzenia wobec Stwórcy. Dając to przykazanie, Bóg potwierdza podmiotowość osoby ludzkiej, która jest zdolna do rozróżnienia dobra od zła i do wyboru dobra. Partnerem Boga może być bowiem tylko istota obdarzona rozumem oraz wolnością.

Karol Wojtyła podkreślał także powołanie osoby do życia z innymi ludźmi we wspólnocie w duchu solidarności i miłości, gdyż człowiek jest z natury istotą społeczną. Do tego, aby człowiek rozwinął w pełni swoje człowieczeństwo, potrzebuje innej osoby.

2. RODZINA

Jan Paweł II był zdecydowanym obrońcą i rzecznikiem ludzi najsłabszych, ubogich, uciśnionych, bezrobotnych, bezdomnych, chorych, słabych, prześladowanych itp. Z tego względu był też radykalnym zwolennikiem

prawa do życia każdego człowieka od momentu poczęcia do naturalnej śmierci. Jest to prawo fundamentalne, podstawowe, dla wszelkich innych praw.

Istotną cechą bytu ludzkiego jest powołanie do życia we wspólnocie z innymi ludźmi. Szczególną i pierwszą formą wspólnoty osób jest komunია małżeńska. Rodzina bierze swój początek nie tylko w miłości mężczyzny i kobiety, ale także w Bożej tajemnicy. Komunია małżeńska ma swoje korzenie w naturalnym uzupełnianiu się mężczyzny i kobiety. Dopełnia się i wzmacnia poprzez wolę dwojga osób do dzielenia całego swego życia. Tę głęboko ludzką potrzebę do bycia w komunii Bóg potwierdza, oczyszcza i podnosi poprzez sakrament małżeństwa.

Jan Paweł II zwraca uwagę na podstawowe zadania rodziny określone właśnie przez miłość. Na pierwszym miejscu wymienia zadanie urzeczywistniania i przeżywania prawdziwej Komunii – jedności osób tworzących rodzinę, a zatem męża, żony, dzieci, rodziców i krewnych.

Wspólnota rodzinna winna zapewnić swoim członkom “środowisko życiowe, którego głównymi składnikami są: zaspokojenie potrzeb materialnych, poczucie bezpieczeństwa, miłość (czynniki emocjonalne), podstawowe wartości religijne i kulturowe, wreszcie ranga społeczna”.

Poza tworzeniem prawdziwej komunii osób istotnym zadaniem rodziny jest również służba życiu, poprzez które urzeczywistnia się w ciągu dziejów błogosławieństwo Stwórcy. Miłość małżeńska, będąca szczególnym odzwierciedleniem tajemnicy życia i miłości samego Boga, nastawiona jest na przekazywanie życia i wychowanie potomstwa, które jest jej uwieńczeniem i najpiękniejszym darem Bożym. Spełniając swój podstawowy obowiązek, a zarazem główną misję małżonkowie stają się współpracownikami i wyrazicielami Ojcowskiej miłości Boga, poprzez rodzenie współuczestniczą także w tajemnicy przekazywania obrazu i podobieństwa Bożego z człowieka na człowieka.

Życie ludzkie według nauk Jana Pawła II posiada bowiem nienaruszalną wartość i najwyższą godność, zwłaszcza z tego względu, iż każda ludzka istota została stworzona przez Boga z miłości i do miłości, powołana do uczestnictwa w Jego wiecznym życiu. Na rodzinie spoczywa zatem szczególna odpowiedzialność, a mianowicie służba życiu i jego obrona od pierwszej chwili poczęcia aż do momentu naturalnej śmierci.

Współpraca rodziców z Bogiem w przekazywaniu życia nie kończy się na poczęciu i urodzeniu dziecka, lecz przedłuża się w procesie wychowawczym. To właśnie rodzice są pierwszymi, a zarazem głównymi wychowawcami mającymi zapewnić swoim dzieciom niezbędne warunki wzrostu oraz pełnego rozwoju osobowego i społecznego. Dom rodzinny stanowi zatem naturalne środowisko wprowadzania dzieci w życie społeczne, poprzez atmosferę przepojoną miłością i szacunkiem dla Boga i dla ludzi, sprzyja ca-

łemu osobistemu i wspólnotowemu procesowi wychowania dzieci i młodzieży.

Kolejnym zadaniem rodziny, akcentowanym przez Jana Pawła II, jest jej uczestnictwo w rozwoju społeczeństwa. Rodzina, będąca twórczą komórką życia społecznego, stanowi podstawę każdej społeczności, wobec której spełnia najbardziej fundamentalne zadania, a mianowicie gwarantuje ciągłość istnienia, odnowę moralną, postęp duchowy oraz rozwój fizyczny. Rodzina jest nosicielką kultury, przekazicielką wartości i norm moralnych, wśród których priorytetowe miejsce zajmują wartości duchowe.

3. WYCHOWANIE

Jan Paweł II na spotkaniu w siedzibie UNESCO (2 czerwca 1980 r.) dobitnie stwierdził mówiąc, że celem wychowania jest to, aby człowiek stawał się coraz bardziej człowiekiem, aby bardziej „był”, a nie tylko więcej „miał”, aby poprzez wszystko co „ma”, co „posiada” umiał bardziej i pełniej być człowiekiem.

W „Liście do rodzin” z kolei znajdziemy odniesienie do wychowawczego posłannictwa rodziny, uważał wychowanie za prawdziwe apostołstwo, poprzez które wychowujący (rodzice) rodzą swoje dziecko powtórnie w znaczeniu duchowym. Pada tam jedna z najpiękniejszych definicji wychowania: „Wychowanie jest przede wszystkim obdarzaniem człowieczeństwem, obdarzaniem dwustronnym. Rodzice obdarzają swym dojrzałym człowieczeństwem nowo narodzonego człowieka, a ten z kolei obdarza ich całą nowością i świeżością człowieczeństwa, które ze sobą przynosi na świat”. Tu już nie ma mowy o prawie do wychowania. Jest mowa o powołaniu.

Podstawowym zadaniem rodziców jest uczenie dzieci miłości, ukazywaniu im sposobów dawania siebie w codziennym życiu i rezygnacji z siebie w imię miłości. Wartości nie są wrodzone i dzieci o ich właściwej hierarchii nie mogą się dowiedzieć inaczej, jak od rodziny. Bez nich bliskość zanika i rodzina staje się nieszczęśliwa. Rodzicielska troskliwość, akceptacja wsparcie i opiekuńczość najsilniej wpływają na formowanie się poczucia wartości u dzieci (*Familiaris consortio* (FC), 85).

Oddziaływanie wychowawcze rodziny jest skutkiem stałego oddziaływania zdrowej atmosfery życia rodzinnego – sposób relacji międzyludzkich, kontaktu werbalnego i pozawerbalnego, czyli zachowanie rodziców, ich styl odnoszenia się do siebie i innych – to tak zwana pedagogia ukryta.

Wychowanie dziecka winno opierać się nie tyle na informowaniu lub formowaniu drugiej osoby, ile na pokazywaniu, naprowadzaniu i unaocznianiu wychowankowi godności ludzkiej (osobowej).

Papież dostrzega konieczność współpracy rodziców ze szkołą w wychowaniu do szacunku dla życia, dobra i piękna. Ogromna rola przypada więc w udziale nauczycielom – wychowawcom, którzy winni czuwać nad właściwą korelacją zadań między nauczycielami poszczególnych przedmiotów a swoimi wychowankami. W rzeczywistości bowiem dzieci potrzebują pomocy w rozwoju ku dojrzałości. Dlatego dorośli: rodzice, wychowawcy mają, według niego, obowiązek *„odkrycia bogactwa w sercu dziecka i są w stanie pomóc mu je odkryć”*.

We wcześniej wspomnianym przemówieniu na forum UNESCO wiele uwagi poświęcił osobie wychowawcy, potwierdzając swe przekonanie o jego ważnej roli w procesie wychowania. **„Młodzi ludzie potrzebują wychowawców, potrzebują przewodnika, który powinien być autorytetem.** Potrzeba afirmacji na tym etapie życia nie oznacza jednak akceptacji wszystkiego. Potrzebują oni bowiem również tego, aby ich poprawiać, stawiać im granice, mówić tak lub nie. Współczesnemu wychowawcy niezbędna jest umiejętność odczytywania znaków czasu. Dzięki niej będzie mógł dostrzec wartości, które pociągają młodzież, jak np.: pokój, wolność, sprawiedliwość, solidarność, postęp”

Wychowawca, który chce wcielić w życie ideał wychowawczy, musi odznaczać się szczególną wrażliwością na wartości oraz pogłębiać znajomość nauk humanistycznych. Nie wystarczy więc solidne przygotowanie, ale także ciągle kształcenie, podnoszenie poziomu intelektualnego oraz moralnego.

PODSUMOWANIE

Punktem wyjścia w koncepcji wychowania Papieża jest osoba ludzka, jej godność i niepowtarzalność, jej jedność duchowo-materialna, jej nieustanne stawanie się w sferze przyrodzonej i nadprzyrodzonej. Przyjmując antropologiczny punkt widzenia, osadzony w personalizmie chrześcijańskim, Jan Paweł II podkreśla: Wychowanie – służy w szczególnym tego słowa znaczeniu uczłowieczeniu człowieka. Człowiek będąc człowiekiem od pierwszej chwili swego poczęcia w łonie matki, stopniowo uczy się być człowiekiem – i ta podstawowa wiedza utożsamia się z wychowaniem. Jest on przyszłością swej rodziny i całej ludzkości – jednakże przyszłość człowieka związana jest nierozzerwalnie z wychowaniem.

Personalistyczna koncepcja wychowania Jana Pawła II ustawia osobę ludzką w centrum działalności wychowawczej. Według Ojca Świętego w wychowaniu chodzi o to, aby człowiek stawał się coraz bardziej człowiekiem – by bardziej „był”, a nie tylko więcej „miał” – aby przez wszystko co „ma” i „posiada”, umiał bardziej i pełniej być człowiekiem, bardziej być „z”, ale i dla „drugich”.

Tak rozumiane wychowanie ma podstawowe znaczenie dla kształcenia stosunków międzyludzkich.

STRESZCZENIE

Tam, gdzie rozpadają się małżeństwa i nie ma już miłości w rodzinach, upada naród i społeczeństwo. Ten, kto próbuje zniszczyć społeczeństwo, zaczyna od ataku na małżeństwo i rodzinę. Próbuje więc zniszczyć miłość, z jaką jedna osoba od wieków powierza się drugiej. To nie przypadek, że chciał Jan Paweł II pozostać w pamięci świata jako papież rodziny i małżeństwa". Artykuł wskazuje na powrót do antropologii Jana Pawła II, którą nazywał antropologią adekwatną, czyli patrzenia na człowieka w kierunku jego niezadowolonego serca do Boga.

„Musimy do tego wrócić, zwłaszcza dziś w tzw. w świecie ponowoczesnym, poprzez pogląd Jana Pawła II na człowieka, rodzinę i wychowanie”.

Kluczowe słowa: Antropologia. Jana Pawła II. Człowiek. Rodzina. Wychowanie.

SUMMARY

Anthropology John Paul II. Man. Family, Education

Where marriages fall and there is no more love in families, the nation and society fall. He who tries to destroy society begins by attacking marriage and family. So he tries to destroy the love with which one person entrusts himself to another for ages. It is no accident that John Paul II wanted remain in the memory of the world as the pope of family and marriage." The article points to a return to the anthropology of John Paul II, which he called adequate anthropology, that is, to look at man through the direction of his dissatisfied heart towards God.

"We have to return to it, especially today in the so-called in the post-modern world, through John Paul II's view of człowiek, rodzinu i wychowanie."

Key Words: Anthropology. John Paul II. Man. Family. Education.

LITERATURA:

- [1] JAN PAWEŁ II, *Mężczyznę i niewiastę stworzył ich. Chrystus odwołuje się do „początku”*, Lublin: RW KUL 1998, s. 56-57, 62-63.
- [2] Szewczyk W., *Kim jest człowiek. Zarys antropologii filozoficznej*, Tarnów 2000, s. 140-143.
- [3] Wójcik B., *Wychowanie w służbie rozwoju osoby*, w: *Wychowanie chrześcijańskie*, red. A. Solak Tarnów 2002, s. 26-27.
- [4] Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, Lublin 2001, s. 23-26.

- [5] Kaczmarek P., *Personalistyczna koncepcja wychowania w nauczaniu Jana Pawła II*, 2003.
- [6] Jan Paweł II, *Przyszłość człowieka to ten sam człowiek*, – homilia w Monte Someiro, 15 maja 1982, [w:] C. Drażek (red.), *Rodzina w nauczaniu Jana Pawła II: antologia wypowiedzi*, Kraków 1990.



Nadiia Senovska
Iryna Nestaiko

Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Wołodomyra Hnatiuka
Tarnopol, Ukraina

Algorytm analizy webinarów dla nauczycieli

Problem i wyzwania wynikające z realizacji zadań dydaktycznych z wykorzystaniem technologii informacyjnych

Masowa ofensywa Rosjan 24 lutego 2022 r. uniemożliwiła zwyczajne spokojne życie i proces edukacyjny na Ukrainie. Jednak dwa tygodnie później szkolenie kontynuowano w formie zdalnej. Oczywiście nie we wszystkich regionach. Ponieważ wojna rosyjsko-ukraińska trwa, a dokładne perspektywy jej rozmieszczenia nie są znane, nauczyciele muszą planować i prowadzić swoją działalność zawodową w warunkach siły wyższej, gdy niebezpieczeństwo zagraża samemu istnieniu instytucji edukacyjnych na Ukrainie oraz życiu i zdrowiu ich pracowników i studentów. Wiosną i jesienią 2022 r. zdalne zorganizowanie procesu edukacyjnego dla wielu nauczycieli, uczniów i studentów stało się niemal jedyną okazją do przyłączenia się do niego: miliony ludzi zmieniły miejsce zamieszkania z powodu wojny.

Bardzo ważne okazało się doświadczenie uczenia się na odległość zdobyte podczas pandemii COVID-19. Innym czynnikiem, który przyczynił się do przywrócenia pracy instytucji edukacyjnych Ukrainy (w miarę możliwości) była integracja europejska. Dystansowy format procesu edukacyjnego nie jest niczym nowym w Unii Europejskiej. W związku z tym Ukraina, która 23 czerwca 2022 r. została oficjalnym kandydatem do UE, ma prawo i możliwość dołączenia do najlepszych europejskich osiągnięć w kontekście edukacji." E-learning, oparty na wykorzystaniu technologii internetowych do tworzenia, zarządzania, selekcji treści edukacyjnych, zachowania informacji o uczniach i monitorowania ich sukcesu, do komunikacji, staje się stale tradycyjną podstawą procesu edukacyjnego¹. Wiele nowoczesnych

¹ П. Малезжик, Г. Ткачук, Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців. Науковий вісник імені В.О. Сухомлинського, 2019. Педагогічні

технології і narzędzi edukacyjnych jest od pewnego czasu używanych przez ukraińskich nauczycieli. Wśród nich jest webinar.

Instytucje edukacyjne Ukrainy mogą skupić się na badaniach i osiągnięciach wielu naukowców w celu organizacji edukacji w dzisiejszych trudnych warunkach: D. Keegan, N. Morze, O. Ignatenki, L. Biłousowej, W. Andrijewskiej, O. Kosogowego, J. Smyrnowej-Trybulskiej i in.²

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu osób poszukujących edukacji, wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne, ważne było zorganizowanie dostępnych elektronicznych zasobów edukacyjnych dla studiowania dyscyplin w trybie samodzielnej pracy i kontroli nad tym procesem. O. Kapustiańska zauważyła: „Jednocześnie w procesie edukacyjnym konieczne sugerowano zastosowanie komunikacji asynchronicznej między uczniem a nauczycielem (e-mail, forum), a następnie komunikacji synchronicznej (czat). W rzadkich przypadkach, ze względu na wysokie koszty oprogramowania i ruchu, zaplanowano wideokonferencje dla strumieni studentów... Sukces w rozwoju ICT oraz jasne zrozumienie przez społeczność akademicką, że największą skuteczność w osiąganiu wysokiej jakości edukacji osiąga się poprzez osobistą komunikację między nauczycielem a studentami, doprowadziły do tego, że około 2011 roku aktywny rozwój, a następnie wykorzystanie nowe technologie informacyjno-komunikacyjne – webinaria”³.

Sam termin „webinar (web-based seminar)” ma pochodzenie angielskie i tłumaczy się jako „seminarium zorganizowane przy użyciu technologii internetowych”. Po pierwsze, rozpowszechniły się w środowisku biznesowym. Do ich organizacji wykorzystano technologie wideokonferencji, telefonii internetowej itp. W pierwszych latach po pojawieniu się Internetu termin „konferencja internetowa” był nawet używany w odniesieniu do gałęzi forum lub tablicy ogłoszeń. Później termin ten nabrał znaczenia komunikacji w czasie rzeczywistym. Nowoczesne webinaria (w zależności od dostawcy)

науки. № 4 (67). [<http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/ped-visnik-67-2019-51.pdf>] – 09.08.2022.

² D. Keegan, *Distance training: taking stock at a time of change*. London and New York: Routledge, 2000.

Н. Морзе, О. Ігнатенко, *Методичні особливості вебінарів як інноваційної технології навчання*. Інформаційні технології в освіті: зб. наук. пр. Вип. 5. Херсон: ХДУ, 2010, С. 31-39.

Л. Білоусова, В. Андрієвська, *Концепція BYOD як інструмент реалізації STEAM-освіти*. Фізика, 2017. Випуск 4 (14), С. 13-17.

О. Косогов, *Метод аналізу та оцінювання інформаційних загроз державі у війсьній сфері для визначення адекватних заходів протидії*. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони, 2017. № 3 (30). С. 40-44. [<http://sit.nuou.org.ua/article/download/213554/213677>] – 09.08.2022.

Е. Smyrnova-Trybulska, Т. Terlecka, L. Varthenko-Trotsenko, N. Morze. *Implementation of adaptive learning at higher education institutions by means of Moodle LMS*. Journal of Physics: Conference Series, Volume 1840, XII International Conference on Mathematics, Science and Technology Education (ICon-MaSTEd 2020) 15-17 October 2020, Kryvyi Rih, Ukraine. [<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1840/1/012062/pdf>] – 09.08.2022.

³ О. Капустянська, *Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія*. Урок. ОСВІТА. UA. 16 березня 2015 року. [<https://urok.osvita.ua/materials/education/46395>] – 09.08.2022.

mogą pełnić funkcję anonimowości („niewidzialności”) użytkowników: uczestnicy tej samej konferencji mogą nie wiedzieć o swojej obecności.

Kiedy niezawodne systemy komunikacji konferencyjnej zaczęły być szeroko stosowane (stały się dostępne) w Internecie, jako szczególną formę edukacji pojawił się webinar (koniec lat 90). Z reguły, aby zorganizować webinar, należy zarejestrować się na odpowiednim portalu, który świadczy takie usługi i wejść na wirtualną klasę. Jednocześnie usługa może być bezpłatna lub płatna. Oczywiście płatna usługa daje większe możliwości.

Dziś, jeśli chodzi o szkolnictwo wyższe i rozwój zawodowy, nie sposób sobie wyobrazić tych procesów bez webinarów. G. Onkowycz zauważa, że „Ta najnowsza forma edukacji i samokształcenia za pomocą najnowszych medialnych technologii edukacyjnych szybko się rozprzestrzeniła”⁴.

W procesie edukacyjnym webinarium jest definiowane jednocześnie jako technologia informacyjno-komunikacyjna⁵ i forma uczenia⁶. Swoistą kombinację tych podejść zaproponowała Г. Онкович: „właściwe jest interpretowanie omawianej technologii jako interaktywnej sieciowej formy organizowania sesji edukacyjnej, której warunkiem jest wykorzystanie zasobów informacyjnych i oprogramowania. To jest wykład (seminarium) na temat internetowej sieci informacyjnej w trybie online”⁷. W kontekście naszej pracy webinar zinterpretujemy jako sieciową sesję edukacyjną prowadzoną zdalnie z wykorzystaniem oprogramowania i zasobów zapewniających wysokie nasycenie informacją i aktywność słuchaczy w czasie rzeczywistym. „Ta forma nauczania na odległość szybko się rozwija. Świadczy o tym duża popularność stron internetowych, które zawierają szczegółowe zalecenia i instrukcje krok po kroku dotyczące tworzenia i prowadzenia webinarów, spotkań online, seminariów online i konferencji internetowych o różnym stopniu złożoności i tematyce”⁸.

⁴ Г. Онкович, *Вебінар як публічний виступ та його різновиди*. Донецький вісник Наукового товариства ім. Шевченка. Т. 48. Донецьк – Маріуполь, 2021, С. 117–134.

⁵ О. Капустянська, *Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія*. Урок. ОСВІТА. UA. 16 березня 2015 року. [https://urok.osvita.ua/materials/education/46395] – 9.08.2022.

П. Малезик, Г. Ткачук, *Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців*. Науковий вісник імені В. О. Сухомлинського, 2019. Педагогічні науки. № 4 (67). [http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/ped-visnik-67-2019-51.pdf] – 09.08.2022.

⁶ М. Таран, *Вебінар – сучасна форма навчання та спілкування: методичні рекомендації*. Запоріжжя, 2018. 34 с.

М. Жовнір, Н. Бондар, *Використання вебінарів лінгвоукраїнознавчого спрямування в процесі навчання української мови як іноземної*. Актуальні питання медичної (фармацевтичної) освіти іноземних громадян: проблеми та перспективи: збірник статей навч.-наук. конф. з міжнар. участю. (Полтава, 22 листопада 2018 р.) Полтава, 2018. С. 29–33. [http://repository.pdmu.edu.ua/handle/123456789/9025] – 09.08.2022.

⁷ Г. Онкович, *Вебінар як публічний виступ та його різновиди*. Донецький вісник Наукового товариства ім. Шевченка. Т. 48. Донецьк – Маріуполь, 2021, С. 117–134

⁸ М. Жовнір, Н. Бондар, *Використання вебінарів лінгвоукраїнознавчого спрямування в процесі навчання української мови як іноземної*. Актуальні питання медичної (фармацевтичної) освіти іноземних громадян: проблеми та перспективи: збірник статей навч.-наук. конф. з міжнар. участю. (Полтава, 22 листопада 2018 р.) Полтава, 2018, С. 29–33. [http://repository.pdmu.edu.ua/handle/123456789/9025] – 09.08.2022.

Problemem wprowadzenia webinarów do procesu edukacyjnego Ukrainy zajmowały się N. Morze, O. Ignatenko, W. Kucharenko, W. Carenko, G. Tkaczuk i in.⁹. Dzisiaj badacze wyróżniają całą gamę webinarów: edukacyjne, organizacyjne, webinaria wspierające badania, informacyjne i prezentacyjne, konsultacyjne, webinaria-wywiady itp. Każdy z określonych typów ma swoją własną charakterystykę, a także bezwarunkową korzyść dla procesu edukacyjnego¹⁰.

Niektórzy badacze zauważają, że webinarium ma istotne zalety we współczesnym procesie edukacyjnym: minimalne koszty wydarzeń organizowanych i prowadzonych przez instytucję edukacyjną, czas na przygotowanie i przeprowadzenie webinaru przez wykładowcę, niezależnie od wielkości grup badawczych, jest znikomy; stosunkowo niski koszt, ponieważ prostota przeprowadzenia i dołączenia do webinaru to doskonała opcja połączenia ceny i jakości nauczania na odległość; zdalna forma komunikacji – możesz słuchać wykładowcy przebywając w dowolnym miejscu; wygoda – do nowoczesnych webinarów można dołączyć zarówno ze smartfona, jak i komputera z dostępem do Internetu; dostępność dla niemal nieograniczonej liczby uczestników; interaktywność interakcji między uczestnikami a prezydentem, która odbywa się za pomocą czatu (najczęściej) lub za pomocą komunikacji wideo; często istnieje możliwość zadania pytań trenerom przed rozpoczęciem rejestracji; wykładowcy mogą udzielać odpowiedzi zarówno w czasie rzeczywistym, jak i za pośrednictwem korespondencji e-mailowej; możliwość dostępu do zasobów internetowych zarówno w trakcie webinaru, jak i po nim – ponieważ po jego zakończeniu uczestnicy otrzymują link do pobrania prezentacji, często – do ponownego obejrzenia; możliwość zapisania webinaru w odpowiednim formacie wideo, następnie nagrania można oglądać na kanale YouTube lub innych zasobach¹¹.

⁹ Н. Морзе, О. Ігнатенко, *Методичні особливості вебінарів як інноваційної технології навчання*. Інформаційні технології в освіті: зб. наук. пр. Вип. 5. Херсон: ХДУ, 2010. С. 31–39.

В. Кухаренко, *Використання вебінарів у навчальному процесі*. Комп'ютер в школі та сім'ї, 2011. № 2 (90), С. 12–16.

В. Царенко, *Вебінар як технологія навчального співробітництва учнів і вчителів середніх шкіл*. Інформаційні технології в освіті: зб. наук. праць. Вип. 9. Херсон: ХДУ, 2011, С. 89–93.

Г. Ткачук, *Особливості організації та проведення вебінарів засобами платформи Bigbluebutton*. Комп'ютер у школі та сім'ї, 2016. № 2 (130). Київ: Фенікс, С. 43–46.

¹⁰ Г. Онкович, *Вебінар як публічний виступ та його різновиди*. Донецький вісник Наукового товариства ім. Шевченка. Т. 48. Донецьк – Маріуполь, 2021, С. 117–134.

¹¹ О. Капустянська, *Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія*. Урок. ОСВІТА. UA. 16 березня 2015 року. [<https://urok.osvita.ua/materials/education/46395>] – 09.08.2022.

Г. Ткачук, *Особливості організації та проведення вебінарів засобами платформи Bigbluebutton*. Комп'ютер у школі та сім'ї, 2016. № 2 (130). Київ: Фенікс, С. 43–46.

Д.І. Просяна, М.А. Томченко, *Вебінар як форма розвитку професійних компетентностей майбутніх науково-педагогічних працівників*. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 05. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 76. Київ, 2020. С. 131–137. [<http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32919>] – 09.08.2022.

В. Свяцький, О. Скрипник, *Вебінар як складова дистанційної освіти*. Modernі інформаційні technologie, 2015. № 15, С. 71–73.

Jednocześnie naukowcy również zwracają uwagę na wady tej formy edukacji: prawie całkowity brak więzi emocjonalnej, co jest ważne w procesie dyskusji, ponieważ jest ważne dla mówcy dostrzega emocje słuchaczy i odpowiednio na nie reaguje w celu utrzymania uwagi; podczas prowadzenia zajęć praktycznych nie jest możliwe nawiązanie pełnej interakcji interaktywnej, ponieważ prezydent nie jest w stanie samodzielnie monitorować, na jakim etapie realizacji zadania znajduje się ten lub inny uczestnik; prowadzenie pracy wychowawczej z uczestnikami jest trudne, a czasem wręcz niemożliwe, gdyż nie ma warunków do oddziaływania pedagogicznego na edukację i wychowanie¹².

P. Małczyk i G. Tkaczuk zauważają, że „liczne problemy spowodowane określonymi ograniczeniami nie są znaczące i zostaną rozwiązane w przyszłości. Niektórym komplikacjom można zapobiec i rozwiązać z wyprzedzeniem. Na przykład praca edukacyjna z uczestnikami może być prowadzona w przeddzień webinaru”¹³. O. Kapustiańska również wykazuje wiarę w perspektywę wykorzystania webinarów w procesie edukacyjnym: „Webinaria należą do technologii, która jest kompatybilna z wieloma formami organizacyjnymi i metodami kształcenia. Jednak uczestnicy webinaru potrzebują czasu, aby rozwinąć konkretne umiejętności potrzebne do pracy w trybie webinaru”¹⁴.

Webinaria to nie tylko forma edukacji (głównie w nowoczesnym szkolnictwie wyższym). Bardzo często służą do rozwoju zawodowego. Pomimo działań militarnych w internetowej przestrzeni Ukrainy działa kilka organizacji i platform (Na Urok, EdEra, Osvitoria, SUTO PRO, IVA „Edukacja Ukrainy” itp.), które z powodzeniem prowadzą webinaria jako formę rozwoju zawodowego. Każdy uczestnik tych wydarzeń otrzymuje dokument (certyfikat).

W celu efektywnego planowania webinarów i analizy jakości ich przebiegu, właściwe jest zastosowanie algorytmu, który polega na opisanu tych form szkolenia według określonych cech: 1) zaangażowanych osób (organizatorów, prelegentów, asystentów, uczestników); 2) planowanie i reklama; 3) oprogramowanie; 4) *próbne testowanie webinarów*; 5) *Data i czas oraz długość trwania webinaru*; 6) cel i zadania; 7) środki techniczne; 8) plan i treść; 9) specyfikę postępowania (jak zrealizowano plan, czy zajęto się całością treści, czy został czas na pytania słuchaczy); 10) recenzje.

¹² O. Словінська, Вебінар як різновид електронної веб-конференції та його місце у мережевому колаборативному навчальному процесі. Інформаційні технології в освіті, 2013. Вип. 17, С. 173–177.

П. Малєжик, Г. Ткачук, Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців. Науковий вісник імені В. О. Сухомлинського, 2019. Педагогічні науки. № 4 (67). [<http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/ped-visnik-67-2019-51.pdf>] – 09.08.2022.

¹³ П. Малєжик, Г. Ткачук, Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців. Науковий вісник імені В. О. Сухомлинського, 2019. Педагогічні науки. № 4 (67). [<http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/ped-visnik-67-2019-51.pdf>] – 09.08.2022.

¹⁴ О. Капустянська, Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія. Урок. ОСВІТА. UA. 16 березня 2015 року. [<https://urok.osvita.ua/materials/education/46395>] – 09.08.2022.

1. Osoby zaangażowane

Powszechnie wiadomo, że skuteczne webinarium obejmuje cztery role dla zaangażowanych osób. Organizator przygotowuje wydarzenie, zapewnia jego reklamę, uzgadnia z prelegentem płatność (lub wypowiedzianie się na zasadzie wolontariatu) itp. Prelegent jest specjalistą, który w rzeczywistości prowadzi webinarium, zapoznaje słuchaczy z informacjami teoretycznymi związanymi z tematem, a także z praktycznymi doświadczeniami, które mogą być dla nich przydatne. Asystent monitoruje oprogramowanie, w odpowiednim czasie włącza i wyłącza okna transmisji wideo, eliminuje krótkotrwałe awarie w kanałach komunikacji, odpowiada na nowe wiadomości na czacie, czasami wybiera najistotniejsze do przesłania prelegentowi itp. Uczestnikami są osoby zainteresowane otrzymaniem informacji przekazanych przez prelegenta (a także dokumentu/certyfikatu potwierdzającego fakt udziału w webinarium). Wcześniejsze rozłożenie tych ról umożliwia przeprowadzenie wydarzenia w sposób wysokiej jakości i uniknięcie nieprzyjemnych sytuacji.

2. Planowanie i reklama.

Oczywiście trzeba wcześniej zaplanować webinarium i powiadomić potencjalnych uczestników o dacie i godzinie. Najlepiej jest, gdy taka reklama jest kilkakrotnie rozpowszechniana wśród zainteresowanych osób. Na przykład zaraz po planowaniu i tydzień przed wydarzeniem. Informacje można przysyłać na różne sposoby. Ogłoszenie powinno jednak zawierać następujące bloki: 1) program szkolenia (plan programu webinaru); 2) kompetencje zawodowe, które będą rozwijane/poprawiane przez uczestników webinaru; 3) zainteresowanie uczestników – który z ich „bólów” lub problemów pomoże rozwiązać webinarium; 4) główne przesłanie; 5) grupa docelowa; 6) co uczestnik webinaru otrzyma dla siebie; 7) informacje o mówcy (plus zdjęcie); 8) dlaczego uczestnicy powinni uwierzyć i zarejestrować się na webinarium. Jednocześnie warto korzystać nie tylko z oficjalnych stron internetowych instytucji edukacyjnych, ale także z sieci społecznościowych („Facebook”, „Instagram” itp.). Każdy, kto się zarejestrował, powinien otrzymać zaproszenie e-mailem. Dzień i godzinę przed emisją wskazane jest również zrobienie przypomnienia e-mailem.

3. Oprogramowanie.

Oprogramowanie do webinarów zazwyczaj umożliwia wyświetlanie dokumentów w najpopularniejszych formatach; przysyłać obrazy mowy i wideo prezentera i (jeśli to konieczne) innych osób; czat; pokazywać filmy; rysować obiekty graficzne i tekst na tablicy; przechwycić ekran komputera; publikować pliki do udostępniania; przeprowadzić ankietę wśród słuchaczy. Jedynym wymogiem dla oprogramowania jest to, aby uczestnicy wiedzieli, jak z niego korzystać.

4. Próbné testowanie webinarów

Testowanie aplikacji webinarów są bardzo ważne. Daje to prelegentowi możliwość zapoznania się z oprogramowaniem i nauczenia się jego obsługi, jeśli wcześniej pracował z innymi programami. Odbyna się to również w celu sprawdzenia jakości wideo i dźwięku, uruchomienia prezentacji, ziden-

tyfikowania ewentualnych „dziur” w raporcie (brak logicznej kolejności między slajdami itp.).

5. Data i czas oraz długość trwania webinaru.

Webinaria edukacyjne mają różny czas trwania. Dla uczniów i nauczycieli najwygodniejszy czas to od jednej do dwóch godzin (być może dlatego, że bliżej jest do pary akademickiej). Warto jednak wziąć pod uwagę, że przemówienie prelegenta nie zajmuje całego czasu. Jest też część organizacyjna: pozdrowienia, wprowadzenie prelegenta, czytanie komentarzy na czacie, odpowiedzi na pytania słuchaczy, pożegnanie. Bardzo ważne jest, aby czas imprezy był tradycyjny dla tego typu imprezy w odpowiedniej instytucji edukacyjnej.

6. Cel i zadania.

Są one formułowane arbitralnie. Muszą być jednak zarejestrowane.

7. Środki techniczne

Najczęściej tradycyjne: komputer osobisty, laptop lub smartfon dla każdego uczestnika; materiały prezentacyjne dla prelegenta. Posiadanie prezentacji, która jest następnie wysyłana do publiczności, jest dobrze rozpoznawalną zaletą webinarów. Przecież jednocześnie aktywuje uwagę na ważnych punktach prezentacji i jest rodzajem streszczenia materiału.

7. Plan i treść.

Plan, podobnie jak cel i zadanie, również formułowany jest arbitralnie. Ale jego obecność jest obowiązkowa. Treść - przemówienie prelegenta – często występuje w formie abstraktów, szkiców itp. Nie jest to konieczne. Jedyną wadą jest to, że mówca ma informacje i nie robi zbędnych przerw.

8. Cechy zachowania.

Przeanalizowano po wydarzeniu: 1) czy plan webinaru został w pełni zrealizowany, czy nie; 2) treść jest zakryta albo wcale; 3) czy czas na pytania słuchaczy jest przewidziany i wykorzystany lub ograniczony.

9. Recenzje.

Po zapoznaniu się z informacją zwrotną po webinarze (w czacie i wiadomościach osobistych), prelegent i organizator oceniają powodzenie wydarzenia i perspektywy dalszej współpracy.

Webinar jako forma szkolenia i samokształcenia jest niezastąpiony nie tylko w warunkach pandemii czy wojny. Ma przed sobą wielką przyszłość, ponieważ możliwość dobrania odpowiednich webinarów do dodatkowej nauki danego tematu i wysłuchania ich w nagraniu sprawia, że proces edukacyjny jest bardziej zindywidualizowany.

LITERATURA:

- [1] Білоусова Л., Андрієвська В. *Концепція BYOD як інструмент реалізації STEAM-освіти*. Фізика, 2017. Випуск 4 (14). С. 13–17.

- [2] Жовнір М., Бондар Н. *Використання вебінарів лінгвоукраїнознавчого спрямування в процесі навчання української мови як іноземної*. Актуальні питання медичної (фармацевтичної) освіти іноземних громадян: проблеми та перспективи: збірник статей навч.-наук. конф. з міжнар. участю. (Полтава, 22 листопада 2018 р.) Полтава, 2018, С. 29–33. [<http://repository.pdmu.edu.ua/handle/123456789/9025>] – 09.08.2022.
- [3] Капустянська О. *Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія*. Урок. ОСВІТА. UA. 16 березня 2015 року. [<https://urok.osvita.ua/materials/education/46395/>] – 09.08.2022.
- [4] Keegan D., *Distance training: taking stock at a time of change*. London and New York: Routledge, 2000.
- [5] Косогов О., *Метод аналізу та оцінювання інформаційних загроз державі у воєнній сфері для визначення адекватних заходів протидії*. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони, 2017. № 3 (30), С. 40–44. [<http://sit.nuou.org.ua/article/download/213554/213677>] – 09.08.2022.
- [6] Кухаренко В. *Використання вебінарів у навчальному процесі*. Комп'ютер в школі та сім'ї, 2011. № 2 (90), С. 12–16.
- [7] Малезик П., Ткачук Г. *Вебінар як форма організації практико-технічної підготовки майбутніх ІТ-фахівців*. Науковий вісник імені В.О. Сухомлинського, 2019. Педагогічні науки. № 4 (67). [<http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/ped-visnik-67-2019-51.pdf>] – 09.08.2022.
- [8] Морзе Н., Ігнатенко О. *Методичні особливості вебінарів як інноваційної технології навчання*. Інформаційні технології в освіті: зб. наук. пр. Вип. 5. Херсон: ХДУ, 2010, С. 31–39.
- [9] Онкович Г. *Вебінар як публічний виступ та його різновиди*. Донецький вісник Наукового товариства ім. Шевченка. Т. 48. Донецьк – Маріуполь, 2021, С. 117–134 с.
- [10] Просяна Д.І. Томченко М.А. *Вебінар як форма розвитку професійних компетентностей майбутніх науково-педагогічних працівників*. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 05. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 76. Київ, 2020, С. 131–137. [<http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32919>] – 09.08.2022.
- [11] Свяцький В., Скрипник О. *Вебінар як складова дистанційної освіти*. Moderni informačni technologie, 2015. № 15, С. 71–73.
- [12] Словінська О., *Вебінар як різновид електронної веб-конференції та його місце у мережевому колаборативному навчальному процесі*. Інформаційні технології в освіті, 2013. Вип. 17, С. 173–177.
- [13] Smyrnova-Trybulska E., Terlecka T., Varthenko-Trotsenko L., Morze N. *Implementation of adaptive learning at higher education institutions by means of Moodle LMS*. Journal of Physics: Conference Series, Volume 1840, XII International Conference on Mathematics, Science and Technology Education (ICon-

- MaSTEd 2020) 15-17 October 2020, Kryvyi Rih, Ukraine. [<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1840/1/012062/pdf>] – 9.08.2022.
- [14] Таран М., *Вебінар – сучасна форма навчання та спілкування: методичні рекомендації*. Запоріжжя, 2018, 34 с.
- [15] Ткачук Г., *Особливості організації та проведення вебінарів засобами платформи Bigbluebutton*. Комп'ютер у школі та сім'ї, 2016. № 2 (130). Київ: Фенікс, С. 43–46.
- [16] Царенко В., *Вебінар як технологія навчального співробітництва учнів і вчителів середніх шкіл*. Інформаційні технології в освіті: зб. наук. праць. Вип. 9. Херсон: ХДУ, 2011, С. 89–93.

АНОТАЦІЯ

Алгоритм аналізу вебінарів для вчителів

У статті здійснено аналіз вебінарів як частини сучасного освітнього процесу України – європейської держави. Розкрито роль вебінарів у межах дистанційного навчання та підвищення кваліфікації. Схарактеризовано дослідження вебінарів як форми та як технології навчання. На основі опрацювання наукової літератури класифіковано їх недоліки та переваги. Метою статті є опис алгоритму аналізу вебінарів для педагогів. Алгоритм розроблено за авторською методикою відповідно до таких характеристик: залучені особи (організатори, доповідачі, асистенти, учасники); планування та реклама; програмне забезпечення; тестовий запуск; час проведення і тривалість; мета та завдання; засоби; план і зміст; особливості проведення (як був реалізований план, чи висвітлено весь зміст, чи залишився час на запитання слухачів); відгуки.

Ключові слова: вебінар як форма і технологія навчання; підвищення кваліфікації педагогів.

SUMMARY

Analysis algorithm of webinars for teachers

The article analyzes webinars as part of the modern educational process of Ukraine, a European state. The role of webinars within distance learning and professional development is revealed. The study of webinars as a form and as a learning technology is characterized. Based on the study of scientific literature, their disadvantages and advantages are classified. The purpose of the article is to describe the algorithm for the analysis of webinars for teachers. The algorithm was developed according to the author's methodology according to the following characteristics: involved persons (organizers, speakers, assistants, participants); planning and advertis-

ing; Software; test launch; time and duration; purpose and task; means; plan and content; features of the event (how the plan was implemented, whether the entire content was covered, whether there was time left for audience questions); feedback.

Key words: webinar as a form and technology of education; professional development of teachers.



Olga Jabłonko
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

„W niewoli sieci” – współczesne zagrożenia dzieci i młodzieży

„Wszystko, co się dzieje w sieci, jest metaforą:
rozmowami bez mówienia,
uśmiechaniem się bez poruszania ustami
i obejmowaniem bez dotykania. Jakże to smutne –
żyć metaforami zamiast prawdziwym życiem”¹.

Celem artykułu jest przedstawienie zagrożeń związanych ze stale rosnącym znaczeniem Internetu w życiu dzieci i młodzieży. Mylne wyobrażenie, że w sieci jestem anonimowy i bezkarny powoduje szereg zachowań ryzykownych, nieprzyzwoitych i obscenicznych, niezgodnych z prawem i z zasadami społeczno-moralnymi. Ponadto nieodpowiednie korzystanie z sieci przyczynia się do wielu problemów natury emocjonalnej, psychicznej, a nawet prowadzących do wykluczenia, depresji, a w najgorszym przypadku do samobójstwa.

WSTĘP

Internet jako jedno z ważniejszych osiągnięć współczesnej cywilizacji i kultury stał się nieodłącznym elementem życia społecznego i prywatnego. Stwarza on ogromne szanse rozwoju, stając się narzędziem wspierającym naukę, pracę, umożliwiającym wiele nowych form komunikacji międzyludzkiej. Innymi słowy: jest narzędziem przekształcającym stary świat w świat cybercywilizacji² – czyli świat bez granic i ograniczeń. To nowe królestwo – czytamy – cudowny kraj cyberprzestrzeni, gdzie dozwolony jest każdy rodzaj

¹ C. Stoll, *Krzemowe remedium. Garść rozważań na temat infostrady*, przekł. T. Hornowski, Poznań 2000, s. 56.

² M. Gwozda, *E-globalna komunikacja jako jeden ze społecznych wymiarów internetu*, [w:] Internet. Między edukacją, bezpieczeństwem @ zdrowiem, pod red. M. Kowalskiego, Kraków 2008, s. 9.

wyrazu, a prawem jest całkowita wolność czynienia tego, co się komu podoba³.

Jednakże w dobie społeczeństwa informacyjnego czy tzw. pokolenia ekranowego (screeny generation) zauważa się niepokojące zjawisko, iż internet staje się centralną i integralną częścią życia społeczno-rodzinnego, najpopularniejszym środkiem informacji, wiedzy, rozrywki, a nawet uczestnictwa w kulturze. Towarzyszy on rodzinie zarówno w dni powszednie, jak i świąteczne, wypełniając im w zupełności czas wolny. Potwierdzają to badania, iż w roku 2020 liczba internautów na świecie wyniosła 4,54 miliarda osób, co stanowi 59 procent populacji⁴. Wynika z tego, że Internet jest obecnie najpopularniejszym masowym medium. Badania wykazały, że każdy z użytkowników sieci codziennie spędza 6 godzin i 43 minuty przed ekranem komputera lub smartfona. W Polsce ten czas wynosi 6 godzin i 26 minut. Natomiast najbardziej zagorzałymi fanami sieci online są Filipińczycy, którzy korzystają z Internetu średnio przez 9 godzin i 45 minut⁵.

Natomiast w tym samym roku z sieci korzystało 27,7 mln Polaków (14,1 mln kobiet oraz 13,6 mln mężczyzn). Łącznie wykonali oni 55,4 mld odsłon, zaś przeciętny internauta spędzał w sieci blisko 2 godz. i 4 minuty dziennie⁶. W ostatnich latach obserwujemy dużą popularność zakupów online. Z uzyskanych obecnie deklaracji wynika, że zakupy przez internet zdarzyło się robić ponad połowie Polaków (57%), a jedna czwarta (26%) sprzedawała coś w ten sposób.

Wraz z powiększającym się gronem internautów i coraz większą rzeszą użytkowników zyskują również portale społecznościowe, będące znakiem naszych czasów⁷. Jak wskazują badania niemal siedmiu na dziesięciu użytkowników internetu (69%, tj. niemal połowa ogół dorosłych Polaków) – najwięcej ma konto w jakimś serwisie społecznościowym. Znacznie częściej w serwisach społecznościowych są zarejestrowani młodszy użytkownicy internetu mający mniej niż 35 lat⁸.

Explicite należy podkreślić, iż cyberkultura wkroczyła w wiele aspektów życia współczesnej jednostki. Charakterystyczne są nowe formy spędzania czasu wolnego z wykorzystaniem mediów. Kontakt dziecka z mediami trwa właściwie od samego początku. Dzieciństwo medialne tworzą codzienna obecność w życiu dziecka, nierzadko wielogodzinna, mediów elektronicznych: telewizji, komputera, Internetu, telefonu komórkowego, smartfona, tableta⁹. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez Digital Diaries, współczesne dzieci zdecydowanie szybciej uczą się obsługi tableta, czy smartfona, niż jazdy na rowerze czy zawiązywania butów. Są to tzw. cyber-

³ *Etyka w internecie*. Papieska Rada ds. Środków społecznych Przekazu, Watykan 22 luty 2002.

⁴ Ł. Majchrzyk, *Raport digital i mobile na świecie w 2020*, [z:] [https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku] – 2.09.2021.

⁵ Tamże.

⁶ [https://pbi.org.pl/raporty/polscy-internauci-we-wrzesniu-2020] – 04.03.2022.

⁷ M. Goetz, *Portale społecznościowe w naszym życiu*, [w:] „Akademia Rozwoju Nauczyciela”, nr 13/2016 s.1. [www.czasopismopolonistyka.pl/artukul/portale-spolecznosciowe-w-naszym-zyciu].

⁸ [https://pbi.org.pl/raporty/polscy-internauci-we-wrzesniu-2020] – 04.03.2022.

⁹ B. Matyjas, *Dzieciństwo w kryzysie. Etiologia zjawiska*, Kraków 2008, s. 92.

dzieci, traktujące elektronikę jako zamiennik zwykłej zabawki. Co więcej, wraz z dorastaniem ich umiejętności obsługiwanie tych właśnie gadżetów stają się coraz większe i w pewnym momencie zaczynają przerastać pod tym względem rodziców. Niestety, pod wieloma względami nie jest to zjawisko pozytywne – kilkuletnie dzieci nie są jeszcze ukształtowane emocjonalnie, a ich mózgi chłoną wszelkie bodźce zewnętrzne. Zbyt częste przebywanie w świecie wirtualnym może prowadzić do osłabienia zdolności komunikacyjnych i myślenia abstrakcyjnego, a także problemów w nauce. Co ciekawe, również dorośli odczuwają negatywne konsekwencje styczności z technologiami, zwłaszcza z nowymi mediami – przede wszystkim problemy z koncentracją i zapamiętywaniem¹⁰.

Słusznie zauważa Harold Innis i Marshall McLuhan, że środki komunikowania stanowią podstawę procesów społeczno-politycznych, a nowe kanały komunikacyjne wymuszają zmianę społeczną we wszystkich dziedzinach życia¹¹. Przechodzimy zatem z ery industrialnej do ery środków masowego przekazu. „Technologia elektroniczna, jako medium naszych czasów, przekształca i zmienia charakter stosunków społecznych oraz wpływa na wszystkie sfery naszego życia. Zmusza do ponownego rozważenia każdej idei, każdego działania i każdej instytucji, które dotychczas uznawaliśmy za podstawowe. Wszystko ulega zmianie, czyli ty, twoja rodzina, sąsiedzi, wykształcenie, twój stosunek do innych ludzi. Wszystkie media przekształcają nas zupełnie”¹².

Dla młodych ludzi nowoczesne technologie nie stanowią już żadnego wyzwania, nie wzbudzają obaw, ani niepewności – są częścią ich codziennego życia, bez której nie mogliby normalnie funkcjonować. Posługiwanie się urządzeniami elektronicznymi jest dla nich tak oczywiste, jak chociażby wiązanie sznurowadeł¹³.

Dlatego obecnie mówi się o tzw. „Digital Natives”, czyli młodych ludzi nazywa się „Sieciowymi Tubylcami”. Reprezentują oni generację dorastającą z nowymi technologiami. Całe swoje życie spędzali w otoczeniu i przy użyciu komputerów, gier wideo, cyfrowych odtwarzaczy muzycznych, telefonów komórkowych, kamer wideo i wszystkich innych zabawek i narzędzi ery cyfrowej¹⁴, co ukształtowało ich sposób myślenia, postrzegania świata, nauki i komunikacji. O „pokoleniu Google” potrafiącym w tym samym czasie oglądać telewizję, surfować po Internecie, słuchać muzyki, rozmawiać przez telefon z kolegami i odrabiać lekcje oraz o pokoleniu *Click* używającego komputera nie tylko w celach programistycznych czy informacyjnych, ale

¹⁰ S. Waluś, *Współczesna rodzina wobec nowoczesnych technologii*, [w:] *Rodzina i szkoła wobec szans i zagrożeń społeczno-cywilizacyjnych*, Wyd. Exante, Wrocław 2016, s. 44-46.

¹¹ Pod za: A. Bak, *Serwisy społecznościowe – efekt Facebooka i nie tylko*, [w:] „Media i społeczeństwo”, nr 6/2016, s. 136.

¹² M. McLuhan, Q. Fiore, *The Medium is the Message*, cyt. za: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia i telewizji i Internetu*, Warszawa 2006, s. 286.

¹³ S. Kuczamer-Kłopotowska, *Rola mediów społecznościowych w komunikacji pokolenia Y*, [w:] „Handel wewnętrzny”, nr 3/2016, s. 219.

¹⁴ M. Prensky, *Digital Natives*, pod za: M. Bulaszewska, *Zasiedlenie polskiej blogosfery przez digital immigrants. O cyfrowych aktywnościach popkulturowych*, [w:] „Kultura Popularna”, nr 1/2015, s. 126.

także po to, aby eksplorować gry symulacyjne, poznawać przyjaciół, odnaleźć bliskość, emocje, słowem – aby przeżyć naprawdę to, co dzieje się w wirtualnej przestrzeni¹⁵.

Oczywiście mądrze wykorzystywana sieć pełni istotną rolę w edukacji ucznia, rozwijając jego zainteresowania poznawcze i kształtuje pozytywne motywacje uczenia się. Służy on przede wszystkim jako: źródło informacji w formie dokumentów tekstowych, ale też stron internetowych wzbogaconych elementami multimedialnymi, narzędzie pozyskiwania informacji (biblioteki wirtualne, e-książki, wyszukiwarki), techniczne medium w procesie kształcenia, poprzez który realizuje się takie wartości, jak: zachęcanie do poszukiwania i odkryć, rozwijanie twórczego myślenia, formułowanie problemów, analiza treści, organizacja pracy¹⁶.

Odpowiedzialne i świadome korzystanie z dobrodziejstw sieci, kształci zarówno umiejętności techniczne, jak i wspiera proces edukacyjny zgodnie z wyznaczonymi celami kształcenia i wychowania. Tak będzie jeśli zarówno uczniowie, nauczyciele, jak i rodzice będą świadomi pojawiających się tam zagrożeń oraz będą przeciwdziałać ich ograniczeniu lub likwidacji. Korzystanie z sieci bowiem stwarza niebezpieczne sytuacje, począwszy od przestępczości poprzez techniki manipulacji jednostką i społeczeństwem wpływające destrukcyjnie na rozwój intelektualny i osobowościowy młodych ludzi. Ponadto cyberprzestrzeń niweluje dotychczasowe bariery, ale same zagrożenia czy przestępstwa pojawiające się w sieci mają charakter globalny.

WYBRANE ZAGROŻENIA W SIECI

Internet to jedno z najbardziej demokratycznych mediów, ponieważ każdy może zamieścić tam różnorodne treści, bez jakiegokolwiek weryfikacji czy kontroli. Tym samym prowadzi to do tzw. chaosu informacyjnego zwanego kolokwialnie zalewem informacji. Skutkuje to zagubieniem ważnych i istotnych kwestii w całym tym amalgamacie wiadomości. Należy nauczyć się więc, jak je przetwarzać na wiedzę i krytycznie wykorzystywać ją w codziennym życiu. Winnym przypadkiem doprowadzić to może do tzw. odłączenia, które *sensu stricto* wiąże się z wykluczeniem jednostek bądź całych społeczeństw nie umiejących korzystać z nowych technologii¹⁷.

Jak wskazują przeprowadzone badania zdecydowaną większość użytkowników sieci stanowią dzieci i młodzież. Większość z nich zaczyna korzystać z Sieci będąc w wieku od 5 do 9 lat (58%), a co szóste z nich swoją

¹⁵ D. Demel, *Zapobieganie zachowaniom problemowym dzieci w internecie jako zadanie dla edukacji medialnej*, Wrocław, s. 201-202. [z:] [https://bon.edu.pl/media/book/pdf/Zapobieganie_zachowaniom_problemowym-DD.pdf – 04.01.2019].

¹⁶ D. Siemieniecka, *Internet w edukacji*, [w:] Pedagogika medialna, pod red. B. Siemienieckiego, Warszawa 2007, s. 120.

¹⁷ R. Olczak, *Internet – wiarygodne czy niewiarygodne źródło informacji*, [w:] Media w edukacji – szanse i zagrożenia pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008, s. 180-189. „Młodzi ludzie masowo korzystają z Internetu, ale nikt nie uczy ich, jak weryfikować informacje. Co więcej, sami nauczyciele rzadko sprawdzają wiarygodność informacji, które uczniowie wydobyli z Sieci”.

przygodę z siecią rozpoczyna od 4 roku życia lub jeszcze wcześniej (16,1%)¹⁸. Aż 11% wszystkich inetrnautów w Polsce stanowiły osoby w przedziale wiekowym 7-14 lat, a 34% osoby w wieku 15-24 lat¹⁹. Dowodzi to, iż korzystającymi z sieci w głównej mierze są młode osoby, dla których inetrnet okazuje się najważniejszym, a czasami jedynym i wiarygodnym źródłem nowych wiadomości dotyczących wielorakich dziedzin życia społeczno-kulturowego, techniki, przyrody, określonych wzorów zachowań i wartości nie tylko pozytywnych, ale też negatywnych (antywartości), do których zaliczane są: intelektualne i duchowe zniewolenie, brak odpowiedzialności i fałsz²⁰.

Dowodzi to, iż korzystającymi z sieci w głównej mierze są młode osoby, dla których inetrnet okazuje się najważniejszym, a czasami jedynym i wiarygodnym źródłem nowych wiadomości dotyczących wielorakich dziedzin życia społeczno-kulturowego, techniki, przyrody, określonych wzorów zachowań i wartości nie tylko pozytywnych, ale też negatywnych (antywartości), do których zaliczane są: intelektualne i duchowe zniewolenie, brak odpowiedzialności i fałsz²¹.

Istotnym zagrożeniem dla rozwoju osobowościowego i edukacji młodego człowieka jest niepokojące i narastające zjawisko *cyberbullyingu*, czyli tzw. *cyberprzemocy*, *cyberagresji*, *agresji elektronicznej*, *cyberprześladowania*, *cyberdreczenia*. Zjawisko to staje się problemem międzynarodowym, uwarunkowanym cechami tożsamości tzw. globalnego nastolatka. Jego osobowość kształtuje się pod wpływem tzw. kultury instant, kultury popularnej²². Jak wykazują badania, aż 50% nastolatków doświadczyło przemocy, a 19,6% było sprawcami cyberbullyingu, a 35% ofiar wskazuje jako sprawców agresji rówieśników znanych ze świata offline²³.

Pojęciem *cyberbullyingu* jako pierwszy posłużył się w 2004 roku Bill Belsey, który zdefiniował je jako „wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych do wspierania zamierzonego, powtarzającego się i wrogiego zachowania jednostki lub grupy, mającego na celu wyrządzenie krzywdy innym”²⁴. Obecnie definiuje się ją jako różne formy nękania, dreczenia – za pomocą e-mailów, witryn, czatów, gier online, blogów, serwisów społecznościowych, SMS-ów, MMS-ów, forów dyskusyjnych czy komunikatorów, a jej fundamentalnym celem staje się poniżenie, ośmieszenie, zdyskredytowanie oraz zaszkodzenie ofierze. Czyli intencjonalnego, krzywdzą-

¹⁸ [https://bezpiecznaszkola.men.gov.pl/wp-content/uploads/2015/09/raport-bezpieczenstw-o-dzieci-korzystajacych-z-internetu.pdf] – 05.03.2022.

¹⁹ I. Pulak, *Dzieci i młodzież w sieci. Aspekt pedagogiczny*, [w:] Internet między edukacją, bezpieczeństwem @zdrowiem, pod red. M. Kowalskiego, Tychy 2008, s. 19.

²⁰ J. Morbitzer, *Internet – nowe wyzwania aksjologiczne*, [w:] Aksjologiczne horyzonty wychowania człowieka XXI wieku, pod red. Z. Frączek, Rzeszów 2004, s. 43-44.

²¹ J. Morbitzer, *Internet – nowe wyzwania aksjologiczne*, [w:] Aksjologiczne horyzonty wychowania człowieka XXI wieku, pod red. Z. Frączek, Rzeszów 2004, s. 43-44.

²² D. Siemieniecka, *Cyberagresja. Zjawisko, skutki, zapobieganie*, Toruń 2020, s. 19.

²³ J. Pyżalski, *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*, Kraków Impuls 2012, [w:] Zagrożenia w internecie. Zapobieganie – reagowanie. Cyberprzemoc, Warszawa, brak daty wydania.

²⁴ B. Belsey, *Always on? Always aware!*, strona internetowa poświęcona problemowi cyberprzemocy, [http://www.cyberbullying.ca] – 22.08.2019, pod za: D. Siemieniecka, *Cyberagresja. Zjawisko, skutki, zapobieganie*, op. cit., s. 19.

cego, powtarzającego się działania w relacji, w której agresor lub agresorzy mają nad ofiarą przewagę²⁵.

Dan Olweus będący pionierem badań nad przemocą szkolną uznał bullying za specyficzny rodzaj agresji (przemocy) stosowanej przez jedną lub kilka osób wobec ofiary. Według badacza o dręczeniu można mówić gdy „ofiara musi znosić negatywne, skierowane przeciwko sobie, powtarzające się i długotrwałe działania jednej lub kilku osób, przy czym osoba poszkodowana nie jest w stanie przed nimi samodzielnie się obronić”²⁶. Natomiast Peter Smith uwzględniając wszystkie jej kryteria, takie jak intencjonalność, powtarzalność, nierównowagę sił między sprawcami, zdefiniował cyberbullying jako „agresywne umyślne działanie prowadzone przez grupę lub osobę, przy użyciu elektronicznych form kontaktu, wielokrotnie i przez dłuższy czas przeciw ofierze, która nie może się łatwo obronić”²⁷.

Należy podkreślić, iż cyberprzemoc (cyberbullying) traktuje się jako rodzaj przemocy tradycyjnej. Jej celem jest intencjonalne krzywdzenie drugiej, słabszej osoby, ale za pomocą narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnych. Pomimo tego, iż wiele negatywnych cyberzachowań jest ze sobą powiązanych i wywołuje negatywne skutki, zjawiska te różnią się od siebie chociażby nierównowagą. Dlatego też w środowisku cyfrowym odróżnia się cyberprzemoc od cyberagresji. Ta z kolei odnosi się do umyślnych szkodliwych działań, które są podejmowane za pomocą technologii, ale które nie obejmują nierównowagi mocy lub powtarzalności. W jej obrębie ponadto wyróżnia się cyberniegrzeczność i cybergrubiaństwo (niegrzeczne, nieuprzejme zachowania). Pomimo, że te zachowania są agresywne, krzywdzące, naruszające określone normy społeczne, to jednak cechują się niską intensywnością, powtarzalnością, nierównowagą sił²⁸.

Nancy Willard wymienia osiem najczęściej spotykanych sposobów realizacji cyberprzemocy²⁹: *plamienna kłótnia*, polegająca na opisanu kłótni z użyciem obelg i wulgaryzmów między uczestnikami komunikacji internetowej (najczęściej dwójką użytkowników). Flaming nie ogranicza się do mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Twitter, ale może być również realizowany za pośrednictwem wiadomości tekstowych i e-maili. *Zastraszanie* (ang. harassment), polegające na wielokrotnym wysyłaniu gróźb lub wulgarnych i obraźliwych wiadomości. Sprawca nieustannie nęka ofiarę, tak długo, dopóki ta nie ulegnie i stanie się bezbronna. Wysyłanie sms, e-maile. *Oczernianie*, czyli rozpowszechnianie o ofierze niepochlebnych plotek i/lub zawstydzających zdjęć, przez wykorzystanie do tego celu mediów społecznościowych. *Podszywanie się lub maskarada* polegające na tworzeniu fałszywego profilu w mediach społecznościowych lub uzyskaniu do nie-

²⁵ D. Siemieniecka, Cyberagresja, op. cit., s. 20

²⁶ D. Olweus, *A profile of bullying at school*, [w:] „Educational Leadership”, nr 60(6)/2003, s. 12.

²⁷ P.K. Smith i in., *Cyberbullying: Its nature and impact in secondary school pupils*, [w:] „The Journal of Child Psychology and Psychiatry”, nr 49(4)/2008, s. 376.

²⁸ D. Siemieniecka, Cyberagresja, op. cit., s. 24.

²⁹ C. McCoy, M. Potate, C. McKinney, *Cyberbullying*, [w:] P. Triggs, *Handbook on bullying: Prevalence, psychological impacts and intervention strategies*, Nova Science Publishers, Inc., New York 2014, s. 46 i stopbullying.gov, oficjalna strona internetowa rządu Stanów Zjednoczonych, [https://www.stopbullying.gov/cyberbullying/what-is-it/index.html] – 11.11.2019, pod. za: D. Siemieniecka, Cyberagresja, op. cit., 35-36.

go dostępu bez świadomości ofiary. Sprawca, podszywając się pod ofiarę, tworzy fałszywe wpisy, zamieszcza kompromitujące zdjęcia, tym samym powodując szkody wizerunkowe ofiary oraz komplikacje w relacjach międzyludzkich. *Ujawnianie tajemnic*, czyli udostępnienie w sieci tajemnic, prywatnych informacji. *Oszustwo* polegające na nakłonieniu kogoś do ujawnienia zawstydzających informacji lub zdjęć w Internecie. *Wykluczenie*, polegające na celowym i surowym pomijaniu udziału ofiary w wirtualnej grupie lub wydarzeniu, przez zablokowanie jej dostępu do treści, zgody na członkostwo w grupie lub usunięcie z listy członków grupy. *Uporczywe nękanie* (cyberstalking) to o intensywne, powtarzające się nękanie ofiary przez groźby i oczernianie jej przy użyciu Internetu i mediów elektronicznych, aby wywołać u niej znaczący strach. Za uporczywe cybernękanie uznaje się m.in. głuche lub obraźliwe telefony, niechciane SMS-y oraz e-maile, pisanie za pomocą komunikatorów, wysyłanie niechcianych wiadomości pocztą elektroniczną.

Wszystkie te rodzaje przemocy szkodzą człowiekowi mentalnie i fizycznie, w skrajnych przypadkach mogą doprowadzić do prób samobójczych, a w ostateczności do samobójstwa³⁰. Jak wykazały badania socjologów, problem cyberprzemocy to nie tylko jednostkowe spektakularne przypadki, ale niestety codzienne zjawisko wśród dzieci i młodzieży³¹.

Następnym niepokojącym zagrożeniem pojawiającym się w sieci jest seksting. Tak, jak w przypadku cyberprzemocy nie ma jednoznacznej definicji sekstingu. Wg Carter, seksting to termin stworzony przez media i zazwyczaj odnoszący się do praktyki pobierania i wysyłania nagich lub półnagich zdjęć za pomocą telefonów komórkowych³². Z kolei Lee i Crofts, definiują seksting jako „cyfrową produkcję seksualnie sugestywnych lub wyraźnie erotycznych obrazów i ich dystrybucję za pośrednictwem wiadomości telefonii komórkowej lub internetu w serwisach społecznościowych”³³. Najbardziej wymowną definicję sekstingu podali Blyth i Roberts. Wg nich seksting odnosi się do cyfrowej wymiany seksualnie nacechowanych treści, generowanych przez użytkowników³⁴.

³⁰ J. Lenardon, *Zagrożenia w sieci. Chroń swoje dziecko*, przekł. J. Szajkowska, Gliwice, 2007, s. 47-50. Zob.: Ł. Wojtasik, *Cyberprzemoc – charakterystyka zjawiska*, [w:] Jak reagować na cyberprzemoc? Poradnik dla szkół, pod red. Ł. Wojtasik, Warszawa 2008.

³¹ Ł. Wojtasik, *Cyberprzemoc – charakterystyka zjawiska*, [w:] Jak reagować na cyberprzemoc? Poradnik dla szkół, pod red. Ł. Wojtasik, Warszawa 2008, s. 6.

³² C. Salcido, *Effective Responses to Teen Sexting: A Guide for Judges and Other Professionals*, San Francisco, Pozyskano z: [https://www.futureswithoutviolence.org/userfiles/file/Judicial/Effective%20Responses%20to%20Teen%20Sexting.pdf] – 24.05.2017., podaje za: A. Wrońska, A. Rywczyńska, *Seksting – niebezpieczeństwo cyfrowych dowodów miłości*, [w:] Człowiek zalogowany 5. Cyfrowa miłość. Jak internet zmienia bliskie związki?.

³³ M. Lee M., T. Crofts T., Mc Govern A., Milivojevic S., (2015), *Sexting and Young People, Report to the Criminology Research Advisory Council*, Grant: CRG 53/11-12. Pozyskano z: [http://www.criminologyresearchcouncil.gov.au/reports/1516/53-1112-FinalReport.pdf] – 24.05.2017, [w:] Człowiek zalogowany 5. Cyfrowa miłość. Jak internet zmienia bliskie związki?.

³⁴ C. Blyth, L.D. Roberts, *Public Attitudes towards Penalties for Sexting by Minors*, Current Issues in Criminal Justice, Sydney Institute of Criminology, vol. 26, no 2, 143-158. Blyth i Roberts, 2014, s.143. [w:] Człowiek zalogowany 5. Cyfrowa miłość. Jak internet zmienia bliskie związki?.

Najczęściej młodzi ludzie wysyłają nagie lub intymne zdjęcia, filmy, sugestywne seksualnie zdjęcia, filmy wideo czy wiadomości tekstowe, materiały prezentujące intymne części ciała lub bardziej szczegółowymi określeniami typu: obrazy przedstawiające genitalia, pośladki. Młodzi ludzie namawiani przez swoich rówieśników uprawiają seksting, co niesie za sobą niechciane ujawnienie/upublicznienie informacji. Wiąże się również z zaburzeniami w nawiązywaniu relacji intymnych.

Według badań przeprowadzonych w Polsce w 2014 r. co dziewiąty nastolatek wysłał za pośrednictwem telefonu lub internetu swoje nagie lub prawie nagie zdjęcia. Prawie jedna trzecia badanych nastolatków przyznała, że otrzymała tego rodzaju materiały. Ponad połowa młodych ludzi (58%) dostrzegła obecność zjawiska przesyłania zdjęć o charakterze erotycznym wśród swoich rówieśników³⁵.

Należy *explicite* podkreślić, iż seksting jest bardzo niebezpieczny w szczególności dla dzieci. Mówi się o tzw. *child grooming*, czyli o uwodzeniu dzieci. W sieci nigdy nie wiadomo kto jest po drugiej stronie ekranu. Często wykorzystują to pedofile szukający w sieci potencjalnych ofiar. Nakłaniają je do przesyłania nagich zdjęć, prostytucji³⁶. Wiąże się to z również z tzw. cyberpedofilią (określaną jako grooming). Polega ona na nawiązywaniu przez pedofilów, a także przez osoby posiadające takie skłonności kontaktów z nieletnimi poprzez sieć mające na celu doprowadzenie do spotkania w rzeczywistości oraz seksualne wykorzystanie dziecka³⁷. Jest to nawiązanie do metod działania sprawców dokonujących tego czynu, którzy w celu zmniejszania oporów ofiary i jej późniejszego wykorzystania seksualnego usiłują nawiązać więź emocjonalną i zdobyć zaufanie dziecka roztaczając nad nim „opiekę”, „pielegnując” je i „dbając” o jego potrzeby. Wszystkie te działania są w większości wykonywane przez Internet. Cechą charakterystyczną groomingu jest ciągłość. Nie stanowi on pojedynczego działania a raczej jest to proces mogący trwać wiele miesięcy. Jego celem jest stopniowe wprowadzanie dziecka w aktywność seksualną³⁸. Ponadto w sieci dzieci i młodzież mogą natknąć się jeszcze na takie formy wykorzystywania seksualnego, jak: wirtualny seks, pornografia dziecięca – produkcja, dystrybucja i konsumpcja oraz prostytucja dziecięca.

Według psychologów, pedagogów, kontakt osób nieletnich z materiałami propagującymi treści pornograficzne wpływa destrukcyjnie na psychikę dziecka. Kształtuje negatywny i „nieprawdziwy” obraz świata, relacji międzyludzkich oraz utrwała fałszywy obraz kobiety oraz mężczyzny.

Następnym rodzajem zagrożenia i to niebezpiecznym jest - jak określa to literatura – patologiczne nadużywanie internetu, złapani w sieć, siecioholizm czy uzależnienie internetowe będące zaburzeniem zachowania o cha-

³⁵ S. Wójcik S., K. Makaruk K., *Seksting wśród polskiej młodzieży. Wyniki badania ilościowego*, Fundacja „Dzieci Niczyje”, Warszawa 2014, s. 7–14.

³⁶ K. Król, A. Zawadzki, *Zjawisko cyberprzemocy w kontekście bezpieczeństwa dzieci w sieci*, [w:] Teoretyczne aspekty i praktyczne konteksty przemocy, Tom 2, Jarosław 2019/2020, s. 182–183.

³⁷ W. Włodarek, *Kryminalistyczno-kryminologiczne aspekty zjawiska cyberpedofilii*, [w:] Wybrane zagadnienia z zakresu kryminologii i psychologii kryminalistycznej, pod red. I. Mołdoch-Mendoń, Lublin 2020, s. 96–97.

³⁸ Ibidem, s. 96–97.

rakterze klinicznym³⁹. Co ciekawe, amerykańscy psycholodzy (tzw. cyberpsycholodzy) wyróżniają pięć typów uzależnienia związanego z komputerem: erotomanię internetową (cybersexual addiction), uzależnienie od internetowych kontaktów społecznych (cyber-relationship addiction), uzależnienie od sieci internetowej (net compulsions), uzależnienie od komputera (computer addiction) i przeciążenie informacyjne, czyli przymus pobierania informacji (information overlo)⁴⁰.

Definiuje się je jako silne odczuwanie oraz nawykowo realizowanie potrzeby podporządkowania się pewnym czynnościom z zatraceniem indywidualnej niezależności⁴¹. Wg psychiatrów do najczęstszych skutków uzależnienia internetowego zalicza się: zaniedbywanie rodziny, obowiązków w pracy, nauki, zaburzenia w sferze uczuć i emocji, utrwalenie postaw egocentrycznych, zaburzenia w zakresie własnej tożsamości, zawężenie zainteresowań i możliwości intelektualnych, zmiana języka (zubożenie, techniczny slang, używanie skrótów), zmniejszenie potrzeb seksualnych, niekontrolowanie czasu spędzanego w Sieci, rezygnacja z innych rozrywek i przyjemności, brak troski o własne zdrowie (zarwane noce, nieregularne posiłki) i higienę osobistą, kłopoty finansowe (przy korzystaniu z kosztownej Sieci w domu), utrata pracy (przy wykorzystywaniu dla swoich potrzeb Sieci w firmie)⁴².

Osoba uzależniona ekscytuje się wyłącznie przeżyciami wirtualnymi, kreuje swoją nową wirtualną tożsamość, poszukuje wirtualnego towarzystwa i unika bezpośrednich kontaktów międzyludzkich⁴³. To może doprowadzić do licznych zagrożeń, m.in. ujawnianie zbyt dużej ilości informacji na swój temat, co może być wykorzystane przeciwko użytkownikowi, naruszanie prywatności, kradzież tożsamości – rozwinięta działalność hackerska, pozyskiwanie numerów kont, haseł, numerów telefonów, zastraszanie, nękanie – możliwość stania się ofiarą ataków ze strony innych użytkowników, rozsyłanie szkodliwego oprogramowania – utrata danych, problemy techniczne używanego sprzętu⁴⁴.

Jednym słowem internet zastępuje im cały ich rzeczywisty świat, a w skrajnych przypadkach prowadzi do utraty zdolności kierowania swoim życiem. Może to również doprowadzać do różnego rodzaju psychoz, fobii społecznych czy zaburzeń osobowości. Ponadto uzależnionych internautów charakteryzuje wiele objawów i dolegliwości somatycznych, jak np. pogorszenie wzroku, migrena, tzw. padaczka ekranowa, bóle pleców i karku, niedożywienie, zaburzenia snu, nieprawidłowy oddech, a nawet poważne, zmiany fizyczne: zespół kanału nadgarstka, zaniki mięśni grzbietu, mięśni pasa biodrowego, skrzywienia kręgosłupa.

³⁹ K. S. Young, *Internet addiction: The emergence of a new clinical disorder*. CyberPsychology and Behavior, 1, 237-244/1998. Podają za: A. Jakubik. Zespół uzależnienia od internetu, [w:] „Studia Psychologica” nr 3/ 2002, s. 133-142.

⁴⁰ B. T., Woronowicz, *Bez tajemnic o uzależnieniach i ich leczeniu*, Warszawa 2001.

⁴¹ *Wielka Encyklopedia PWN*, pod red. J. Wojnowski, t. 28, Warszawa 2005, s. 390-391.

⁴² A. Jakubik, *Zespół uzależnienia od internetu*, [w:] „Studia Psychologica” nr 3/ 2002 s. 139-140.

⁴³ Zob.: K. Pytlakowska, J. Gomuła, *Zaczatowane*, Warszawa 2005, s. 313-314.

⁴⁴ A. Andrzejewska, *Dzieci i młodzież w sieci zagrożeń realnych i wirtualnych. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Warszawa 2014.

Następną kategorią zagrożeń *on-line* są gry komputerowe i sieciowe, gdzie gracz przyjmuje rolę zabijającego (pod postacią np. wodza, mafiosa czy przywódcy), posiada różnorodne narzędzia do zabijania (np. siekiery, topory, broń, miecze), mające na celu unicestwienie przeciwnika. Przepelnione są one obrazami przemocy i agresji, co prowadzi do kształtowania się określonych zachowań, postaw, wartości oraz socjalizowania się w „kulturze przemocy”. Według badań aż 62% młodzieży gra w gry zawierające sceny zabijania, 82%, gdzie występują sceny agresji i przemocy, a ponad 20% gimnazjalistów i licealistów ma gry zawierające sceny erotyczne⁴⁵.

Zdaniem psychologów oglądanie przemocy czy to w telewizji czy internecie zachęca raczej do jej stosowania w życiu. Częste obcowanie ze scenami przepelnionymi okrucieństwem, agresją, torturami, przemocą, cierpieniem fizycznym i psychicznym początkowo wywołuje silne stany emocjonalne, ale z czasem zaczynają one indyferentnie oddziaływać na psychikę, a w konsekwencji na zachowania młodzieży. Ponadto zaczynają myśleć, że to, co dzieje się w świecie wirtualnym staje się pewną normą i zasadą, którą można przenieść „dosłownie” w świat rzeczywisty. Zgadzam się z opiniami psychologów i pedagogów, iż sceny tego rodzaju są jedną z wielu poważnych przyczyn agresywnych zachowań młodzieży w dzisiejszej szkole, co mocno koresponduje ze zjawiskiem desensytyzacji (znieczulenia). Potwierdzają to też badania dotyczące mechanizmów funkcjonowania gier komputerowych, akcji oraz zachowań w jakich przebywają uczestnicy⁴⁶.

Należy wyraźnie podkreślić, iż gry *on-line* są mocno nacechowane erotyką., która obecnie przyjmuje bardzo agresywną formę opartą na epatowaniu w grach nagością, mającą znamiona wulgarności. Zatem erotyka przekształciła się w pornografię. Niepokojącym faktem jest również to, że użytkownicy za pomocą gier mogą sami uczestniczyć w aktach seksualnych. Nie są to sceny ani sytuacje, które powinny być dostępne dzieciom i młodzieży. Młodzież dopiero wkracza w okres dojrzałości, nie mając świadomości o własnym ciele i seksualności. Gry komputerowe nie są miejscem, gdzie tę wiedzę powinna zdobywać⁴⁷. Do innych negatywnych skutków związanych z seksualizacją gier należą: stereotypowe podejście do ról, błędna ocena własnej sprawności seksualnej, wykorzystanie ciała kobiety i jej seksualności oraz przemocy i siły fizycznej w celu zaspokojenia popędu seksualnego, ryzykowne zachowania dla zdrowia i życia (sięganie po narkotyki, dopalacze, inne substancje uzależniające), nieprawidłowa ocena własnej seksualności prowadząca do depresji i prób samobójczych, niska samoocena⁴⁸.

Także strony internetowe nowych ruchów społecznych przepelnione są agresją, wyrażaną m.in. w symbolice (np. symbole anarchistyczne – czarna flaga, radykalnej lewicy – czerwone flagi, wizerunki przywódców, radykalne i negatywne np. przekreślone nazwy światowych instytucji finansowych),

⁴⁵ M. Jędrzejko, *Zabijanie jako zabawa – na przykładzie gier komputerowych i sieciowych*, [w:] „Media w edukacji – szanse i zagrożenia, op. cit., s. 232-238.

⁴⁶ Ibidem, s. 242-243.

⁴⁷ R. Matusiak, *Gry jako źródło zachowań niepożądanych młodzieży*, s. 103. [z:] [file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Gry_jako_%C5%BAr%C3%B3d%C5%82o_zachowa%C5%84_niepo%C5%BC%C4%85dan.pdf] – 07.03.2022.

⁴⁸ Ibidem.

ubiorze, barwach, kryptonimach, agresji słownej (werbalnej) oraz niewerbalnej – czynnej (np. reportaże i ilustracje z manifestacji)⁴⁹. Innymi słowy zachęcają do stosowania przemocy i propagują idee nietolerancji.

Do powszechnych zagrożeń na jakie narażony bywa młody człowiek – internauta, zaliczyć można treści promujące ruchy religijne uznawane za sekty. Internet bowiem umożliwia tym grupom dość łatwe propagowanie informacji, popularyzowanie treści oraz werbowanie nowych członków. Posługują się one licznymi technikami manipulacyjnymi, naruszającymi prawa człowieka i zasady współżycia społecznego. Swoją ofertę kierują przede wszystkim do osób zagubionych, wyalienowanych, samotnych, poszukujących prawd życiowych, rozbudzonych religijnie oraz przeżywających silny stres. Potencjalnymi członkami sekt mogą stać się osoby prowadzące m. in. tzw. blogi, czyli dzienniki internetowe, gdyż tam opisują oni swoje stany emocjonalne i przeżycia. Czasami zawierają one adresy e-mailowe i numery komunikatorów⁵⁰.

Korzystając z sieci nie można również zapominać o zjawisku cyberprzestępczości. Jest to coraz poważniejsze i powszechne zagrożenie, na które narażone się nie tylko dzieci i młodzież, osoby dorosłe, ale i instytucje. Na uwagę zasługuje definicja wypracowana na X Kongresie ONZ w Sprawie Zapobiegania Przestępczości i Traktowania Przestępców, gdzie wprowadzono następujący podział na: cyberprzestępstwo w sensie wąskim (przestępstwo komputerowe) obejmujące wszelkie nielegalne działania skierowane przeciwko bezpieczeństwu systemów komputerowych i elektronicznie przetwarzanych przez te systemy danych, wykonywane z wykorzystaniem operacji elektronicznych oraz cyberprzestępstwo w sensie szerokim (przestępstwo dotyczące komputerów) obejmujące wszelkie nielegalne działania, popełnione przy użyciu lub skierowane przeciwko systemom, czy sieciom komputerowym, włączając w to m.in. nielegalne posiadanie oraz udostępnianie lub rozpowszechnianie informacji za pomocą komputera, bądź sieci⁵¹.

Do najczęstszych rodzajów cyberprzestępczości zalicza się m. in: *phishing* polegający na wysyłaniu wiadomości emailowych z fałszywym linkiem do strony łudząco przypominającej np. stronę banku, *malware* to jest z kolei złośliwy typ oprogramowania, a jego celem jest uzyskanie dostępu do urządzenia, a co za tym idzie wszystkich danych na nim zgromadzonych, bez wiedzy użytkownika, *skimming* polegający na kradzieży danych zapisanych na karcie płatniczej poprzez kopiowanie paska magnetycznego i stworzenia duplikatu karty, a następnie wypłaty z niej pieniędzy, oszustwo nigerijskie, czyli odmiana spamu, osoba komunikat od kogoś, kto potrzebuje pomocy w transferze dużej sumy pieniędzy z obcego kraju, kradzież tożsa-

⁴⁹ W. Muszyński, *Agresja na stronach internetowych nowych ruchów społecznych*, [w:] Media w edukacji, op. cit., s. 208-219.

⁵⁰ D. Siemieniecka, *Internet jako narzędzie psychomanipulacji sekt*, [w:] Media w edukacji, op. cit., s. 247-255. Zob.: T. Pospiszyl, *Patologie społeczne*, Warszawa 2008, s. 186-199.

⁵¹ M. Siwicki, *Cyberprzestępczość*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 17.

mości⁵². Ponadto cyberprzestępcy specjalizują się w wykradaniu prywatnych danych, informacji za pomocą różnych narzędzi. Zalicza się do nich m.in. wirusy komputerowe, robaki komputerowe konie trojańskie, botnet⁵³. Do przeprowadzenia ataku cyberprzestępcy wykorzystują najsłabiej chronione systemy oraz wykorzystują brak podstawowej wiedzy czy świadomości użytkowników komputera. Zagrożenie te może przyjąć formę cyberwargnięcia (uzyskanie nielegalnego dostępu do komputera), cyberkradzieże (kradzież informacji), cyberoszustwa (ofiara świadomie i dobrowolnie oddaje swoje wartości na skutek manipulacji), cyberzniszczenia (niszczenie i kaszowanie danych, zasobów)⁵⁴.

Internauci wypracowali też swój własny sposób komunikowania się tzw. język sieci, gdzie dominuje przede wszystkim język młodzieżowy. Nie zwraca się uwagi na ortografię, a pisane pośpiesznie teksty charakteryzują się metatezami, wyrazami niedokończonymi, ubogim słownictwem, dodawaniem zbędnych liter bądź ich opuszczaniem, deminutiwami, augmentatiwami, wulgaryzmami, a także stosowanie emotikonów⁵⁵. Posługiwanie się więc tzw. kodem ograniczonym prowadzi do zubożenia myśli, braku refleksji nad światem oraz autorefleksji, utrudniając tym samym proces wzajemnego porozumiewania się, będącego przecież istotnym element każdej grupy, polegającego na wymianie myśli, informacji oraz znaczeń.

Ponadto operowanie językiem Internetu ma jeszcze inne negatywne skutki, wpływa bowiem na określony sposób myślenia i widzenia świata, charakteryzując się takimi cechami, jak: nadmierną pewnością siebie, apodyktycznością, wiarą w jedną prawdę i możliwość manipulacji własnym wizerunkiem⁵⁶.

ZAKOŃCZENIE

Dzisiejsze młode pokolenie, dla którego sieć stanowi jego naturalne środowisko, w dużej mierze przestaje korzystać z tradycyjnych źródeł wiedzy, lecz znacznie szybciej odnajduje informacje w bazach danych czy internetowych encyklopediach. Piszac wypracowania, prace licencjackie czy magisterskie wystarczy w wyszukiwarce (np. Google) wpisać odpowiednie hasło, słowo czy nazwisko, aby ukazało się kilkadziesiąt linków z informacjami. Niestety większość tekstów znajdujących się na stronach internetowych nie zostaje w żaden sposób weryfikowana, co oznacza, że nie muszą one być wiarygodne. Dlatego też osoba korzystająca z tych wiadomości po-

⁵² [<https://media.upc.pl/113571-rodzaje-cyberprzestepstw-jakie-przekrety-zdarzaja-sie-najczesciej>], Zob: A. Bógdał-Brzezińska, M. F. Gawrycki, *Cyberterroryzm i problemy bezpieczeństwa informacyjnego we współczesnym świecie*, Warszawa 2003, s. 40-41.

⁵³ K. Bakałczyk-Burakowska, Z. Ciekankowski, *Cyberprzestępczość jako współczesne zagrożenie*, [w:] „Edukacja dla bezpieczeństwa”, nr 1/2019, s. 161.

⁵⁴ M. Karsiniński, *Technologiczne, społeczne i informacyjne aspekty funkcjonowania internetu a zjawiska patologiczne*, [w:] „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla bezpieczeństwa” nr 3/2009, s. 41-47.

⁵⁵ B. Kaczmarek, *Język sieci jako rodzaj kodu ograniczonego*, [w:] Media w edukacji, op. cit., s. 30-39.

⁵⁶ Ibidem, s. 39.

winna je sprawdzić pod względem merytorycznym, a nierzadko i poprawności językowej. Pojawia się tu jeszcze jedna istotna kwestia – problem wartościowania informacji, która jest zmienną zrelatywizowaną do nadawcy, odbiorcy i środków transmisji⁵⁷.

Uważam, że uświadamianie dzieci na temat zagrożeń (w tekście omówiłam tylko te, które z mojego punktu widzenia są niebezpieczne, a jest ich mnóstwo), pojawiających się w internecie należy rozpocząć od najmłodszych lat. Pedagogizacja medialna powinna zaczynać się już w środowisku rodzinnym, a następnie na zajęciach szkolnych. Niebagatelne znaczenie we wdrażaniu dzieci do właściwego korzystania z komputera i internetu ma przede wszystkim kultura dorosłych, którzy są w pełni odpowiedzialni za ich przygotowanie do odbioru i korzystania ze wszystkich rodzajów mediów jako źródeł informacji, wiedzy, wartości, kształtowania postaw, zdolności świadomego i krytycznego odbioru, oceny treści oraz umiejętności technicznych. Rodzice powinni wychowywać swoje dzieci poprzez kontrolę informacji, czyli kontrolę treści oraz oddziaływać wychowawczo poprzez kształtowanie wzorców korzystania z internetu we wszystkich jego aspektach, zarówno formalnych, jak i treściowych⁵⁸. Chodzi tu o wychowanie dziecka „przez internet”, jak i „dla internetu”.

Chcąc ochronić dziecko przed zagrożeniami pojawiającymi się w sieci istotne są działania dydaktyczno-wychowawcze oraz pedagogizacja rodziców. Internet bowiem przy właściwym jego wykorzystaniu może i powinien być „rozczynek” w budzeniu zainteresowań różnorodnymi problemami współczesnej kultury. Wykorzystywany w sposób świadomy, odpowiedzialny i moralnie dobry stwarza ogromne możliwości dostępu do interesujących informacji i ułatwia ich zrozumienie. Jesteśmy w trakcie przechodzenia od cywilizacji – „zimnej” – czytamy – do „gorącej”. Współcześnie informacja przekazywana przez media ma charakter obrazowy⁵⁹ i to od nas będzie zależało jak ją wykorzystamy.

Na koniec warto przywołać Dziesięć przykazań etyki informatycznej: 1. Nie będziesz używał komputera w celu krzywdzenia innych osób. 2. Nie będziesz zakłócał komputerowej pracy innych. 3. Nie będziesz manipulował plikami komputerowymi innych osób. 4. Nie będziesz używał komputera do kradzieży. 5. Nie będziesz używał komputera do dawania fałszywego świadectwa. 6. Nie będziesz kopiował ani używał oprogramowania, za które nie zapłaciłeś. 7. Nie będziesz używał zasobów komputerowych innych bez ich zgody lub rekompensaty. 8. Nie będziesz przywłaszczał sobie pracy intelektualnej innych. 9. Będziesz myślał o konsekwencjach społecznych programu, który piszesz, lub systemu, który projektujesz. 10. Będziesz zawsze używał komputera w sposób, jaki spodobałby się twym bliźnim⁶⁰.

⁵⁷ Zob.: J. Werszowiec-Plazowski, *Czy prawda w mediach może być niebezpieczna*, [w:] Media w edukacji, op. cit., s. 177-178.

⁵⁸ Zob.: M. Suwara, *O nowej wychowawczej roli internetu*, [w:] Media w edukacji, op. cit., s. 114-116.

⁵⁹ McLuhan, *Środki komunikowania*, [w:] Technika i społeczeństwo. Antologia, pod red. A. Siciński, Warszawa 1974, s. 73.

⁶⁰ Zob.: T. Nowakowski, *Etyka w wirtualnym świecie – nowe wyzwania pedagogiczne*, [w:] Po co etyka pedagogom, pod red. W. Sawczuka, Toruń 2007, s. 208-215.

LITERATURA:

- [1] Andrzejewska A., *Dzieci i młodzież w sieci zagrożeń realnych i wirtualnych. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Warszawa 2014.
- [2] Bąk A., *Serwisy społecznościowe – efekt Facebooka i nie tylko*, [w:] Media i społeczeństwo nr 6/2016.
- [3] Bakalarczyk-Burakowska K., Ciekanowski Z., *Cyberprzestępczość jako współczesne zagrożenie*, [w:] Edukacja dla bezpieczeństwa, nr 1/2019.
- [4] Bógdał – Brzezińska M., Gawrycki M.F, *Cyberterroryzm i problemy bezpieczeństwa informacyjnego we współczesnym świecie*, Warszawa 2003.
- [5] Bulaszewska M., *Zasiedlenie polskiej blogosfery przez digital imigrants. O cyfrowych aktywnościach popkultury*, [w:] „Kultura popularna” nr 1/2015.
- [6] Demel D., *Zapobieganie zachowaniom problemowym dzieci w internecie jako zadanie dla edukacji medialnej*, Wrocław, s. 201-202. [z:] https://bon.edu.pl/media/book/pdf/Zapobieganie_zachowaniom_probleмовym-DD.pdf – 04.01.2019.
- [7] *Etyka w internecie. Papieska Rada ds. Środków społecznych Przekazu*, Watykan 22 lutego 2002.
- [8] Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia i telewizji i internetu*, Warszawa 2006.
- [9] Goetz M., *Portale społecznościowe w naszym życiu*, [w:] „Akademia Rozwoju Nauczyciela” 2016 [z:] www.czasopismopolonistyka.pl/artukul/portale-społecznościowe-w-naszym-życiu.
- [10] Gwozda M., *E-globalna komunikacja jako jeden ze społecznych wymiarów internetu*, [w:] Internet. Między edukacją, bezpieczeństwem @zdrowiem, pod red. M. Kowalskiego, Kraków 2008.
- [11] Jakubik A., *Zespół uzależnienia od internetu*, [w:] „Studia Psychologica” nr 3/2002.
- [12] Jędrzejko M., *Zabijanie jako zabawa – na przykładzie gier komputerowych i sieciowych*, [w:] „Media w edukacji – szanse i zagrożenia”, pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008.
- [13] Karasiński M., *Technologiczne, społeczne i informacyjne aspekty funkcjonowania internetu a zjawiska patologiczne*, [w:] Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla bezpieczeństwa nr 3/2009.
- [14] Król K., Zawadzki A., *Zjawisko cyberprzemocy w kontekście bezpieczeństwa dzieci w sieci*, [w:] Teoretyczne aspekty i praktyczne konteksty przemocy, nr 23/2019-2020.

- [15] Kuczamer-Kłopotowska S., *Rola mediów społecznościowych w komunikacji pokolenia Y*, [w:] „Handel zewnętrzny” nr 3/2016.
- [16] Lee M., Crofts T., Mc Govern A., Milivojevic S., (2015), *Sexting and Young People, Report to the Criminology Research Advisory Council*, Grant: CRG 53/11-12. Pozyskano z: [<http://www.criminologyresearchcouncil.gov.au/reports/1516/53-1112-FinalReport.pdf>] – 24.05.2017.
- [17] Lenardon J., *Zagrożenia w sieci. Chroń swoje dziecko*, przekł. J. Szajkowska, Gliwice 2007.
- [18] Majchrzyk Ł., *Raport digital i mobile na świecie w 2020 r.*, [z:] [<https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku/>] – 02.09.2021.
- [19] Matusiak, *Gry jako źródło zachowań niepożądanych młodzieży*, s. 103. [z:] [file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Gry_jako_%C5%BAr%C3%B3d%C5%82o_zachowa%C5%84_niepo%C5%BC%C4%85dan.pdf] – 07.03.2022.
- [20] Matyjas B., *Dzieciństwo w kryzysie. Etiologia zjawiska*, Kraków 2008.
- [21] Morbitz J., *Internet – nowe wyzwania aksjologiczne*, [w:] *Aksjologiczne horyzonty wychowania człowieka XXI wieku*, pod red. Z. Frączek, Rzeszów 2004.
- [22] Muszyński W., *Agresja na stronach internetowych nowych ruchów społecznych*, [w:] *Media w edukacji – szanse i zagrożenia*, pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008.
- [23] Nowakowski T., *Etyka w wirtualnym świecie – nowe wyzwania pedagogiczne*, [w:] *Po co etyka pedagogom?*, pod red. W. Sawczuka, Toruń 2007.
- [24] Olczak R., *Internet – wiarygodne czy niewiarygodne źródło informacji*, [w:] *Media w edukacji – szanse i zagrożenia*, pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008.
- [25] Olweus D., *A profile of bullying at school*, „Educational Leadership” nr 60 (6)/2003.
- [26] Pospiszyl T., *Patologie społeczne*, Warszawa 2008.
- [27] Pułak I., *Dzieci i młodzież w sieci. Aspekt pedagogiczny*, [w:] *Internet między edukacją, bezpieczeństwem a zdrowiem*, pod red. M. Kowalskiego, Tychy 2008.
- [28] Pytlakowska K., Gomuła J., *Zaczatowane*, Warszawa 2005.
- [29] Pyżalski J., *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*, Kraków 2012.

- [30] Siemieniecka D., Internet w edukacji [w:] *Pedagogika medialna*, pod red. B. Siemieniecki, Warszawa 2007.
- [31] Siemieniecka D., *Cyberagresja. Zjawisko, skutki, zapobieganie*, Toruń 2010.
- [32] Siemieniecka D., *Internet jako narzędzie psychomanipulacji*, [w:] *Media w edukacji – szanse i zagrożenia*, pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008.
- [33] Siwicki M., *Cyberprzetępczość*, Warszawa 2013.
- [34] Smith P.K., i in., *Cyberbullying: Its nature and impact in secondary school pupils*, *The Journal of Child Psychology and Psychiatry* nr 49(4)/2008.
- [35] Stoll C., *Krzemowe remedium. Garść rozważań na temat infostrady*, przekł. T. Hornowski, Poznań 2000.
- [36] Suwara M., *O nowej wychowawczej roli internetu*, [w:] *Media w edukacji – szanse i zagrożenia*, pod red. T. Lewowickiego, B. Siemienieckiego, Toruń 2008.
- [37] Waluś S., *Współczesna rodzina wobec nowoczesnych technologii*, [w:] *Rodzina i szkoła wobec szans i zagrożeń społeczno-cywilizacyjnych*, Wrocław 2016.
- [38] Włodarek W., *Kryminalistyczno-kryminologiczne aspekty zjawiska cyberpedofilii*, [w:] *Wybrane zagadnienia z zakresu kryminologii i psychologii kryminalistycznej*, pod red. I. Mołdoch-Mendoń, Lublin 2020.
- [39] *Wielka Encyklopedia PWN*, pod red. J. Wojnowski, t. 28, Warszawa 2001.
- [40] Wojtasik Ł., *Cyberprzemoc-charakterystyka zjawiska*, [w:] *Jak reagować na cyberprzemoc? Poradnik dla szkół*, pod red. Ł. Wojtasik, Warszawa 2008.
- [41] Wójcik S., Makaruk K., *Seksting wśród polskiej młodzieży. Wyniki badania ilościowego*, [w:] *Teoretyczne aspekty i praktyczne konteksty przemocy*, Warszawa 2014.
- [42] Woronowicz T., *Bez tajemnic o uzależnieniach i ich leczeniu*, Warszawa 2001.
- [43] Wrońska A., Rywczyńska A., *Seksting – niebezpieczeństwo cyfrowych dowodów miłości*, [w:] *Człowiek zalogowany 5. Cyfrowa miłość. Jak internet zmienia bliskie związki?*

Źródła internetowe:

- [44] [<https://pbi.org.pl/raporty/polscy-internauci-we-wrzesniu-2020>] – 04.03.2022.

- [45] [<https://bezpiecznaszkola.men.gov.pl/wp-content/uploads/2015/09/raport-bezpieczenstwo-dzieci-korzystajacych-z-internetu.pdf>] – 05.03.2022.

STRESZCZENIE

„W niewoli sieci” – współczesne zagrożenia dzieci i młodzieży

Celem artykułu jest przedstawienie zagrożeń związanych ze stale rosnącym znaczeniem Internetu w życiu dzieci i młodzieży. Mylne wyobrażenie, że w sieci jestem anonimowy i bezkarny powoduje szereg zachowań ryzykownych, nieprzyzwoitych i obscenicznych, niezgodnych z prawem i z zasadami społeczno-moralnymi. Ponadto nieodpowiednie korzystanie z sieci przyczynia się do wielu problemów natury emocjonalnej, psychicznej, a nawet prowadzących do wykluczenia, depresji, a w najgorszym przypadku do samobójstwa.

SUMMARY

“In bondage to the net” – contemporary threats to children and adolescents

The purpose of this article is to present the dangers associated with the ever-increasing importance of the Internet in the lives of children and adolescents. The misconception that I am anonymous and unpunished on the Internet results in a number of risky behaviors, indecent and obscene, illegal and inconsistent with social and moral principles. Moreover, inappropriate use of the Internet contributes to many emotional and psychological problems, and even leads to exclusion, depression and, in the worst cases, suicide.

Key word: Internet, threats to children and adolescents



Beata Owczarczyk
Agnieszka Tabor-Smardzewska
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Atmosfera w pracy – istota i znaczenie dla pracowników na podstawie badań ankietowych wśród nauczycieli szkół podstawowych

WSTĘP

Znaczną część dorosłego życia człowiek spędza w pracy, stąd tak wielu naukowców bada zagadnienia związane z życiem zawodowym ludzi. Jednym z obszarów zainteresowania jest atmosfera w pracy, która dla części pracowników jest o wiele ważniejsza niż chociażby otrzymywane wynagrodzenie. Stąd też autorki niniejszego artykułu postanowiły zbadać zagadnienie atmosfery w pracy, skupiając się jednak na specyficznej grupie pracowników, jaką są nauczyciele pracujący w szkole podstawowej. Na atmosferę pracy nauczyciela mają wpływ nie tylko relacje z przełożonym i współpracownikami, ale również z organem prowadzącym oraz uczniami i ich rodzinami.

Na potrzeby niniejszego artykułu atmosfera w pracy jest rozumiana jako zespół czynników, który wpływa na stosunek pracownika do pracy, jego motywację, jakość wykonywanej pracy, ale także poczucie przynależności do danego środowiska pracy i do grupy pracowniczej.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie jak pracownicy oceniają znaczenie atmosfery panującej w ich szkołach oraz jakie czynniki według pracowników tę atmosferę kształtują.

Realizację celu oparto o przeprowadzone badanie empiryczne z zastosowaniem metody sondażu diagnostycznego, a w jego ramach narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety. W ramach badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie czynniki wpływają na atmosferę w pracy?
- Jak pracownicy oceniają znaczenie atmosfery panującej w szkole? (Czy wpływa ona na ich zaangażowanie w pracę?)
- Czy atmosfera w pracy może być przyczyną dobrowolnej rezygnacji z pracy?

Badanie ankietowe przeprowadzono we wrześniu 2022 r. wśród 62 nauczycieli szkół podstawowych zlokalizowanych na terenie Jeleniej Góry i powiatu karkonoskiego. Prawie 81% badanych to kobiety, co świadczy o mocnej feminizacji zawodu nauczyciela. Niecałe 70% respondentów to nauczyciele mianowani lub dyplomowani, czyli pedagodzy z najdłuższym stażem pracy, a tym samym najwyższym poziomem

1. POJĘCIE ATMOSFERY W PRACY

Słownik języka polskiego PWN definiuje atmosferę jako „nastrój panujący w jakimś środowisku, otaczający jakieś osoby, zjawiska, miejsca”¹. Zatem w odniesieniu do pracy, mówiąc o atmosferze, ma się na myśli klimat, nastrój, środowisko, warunki organizacyjne panujące w miejscu pracy. Jest to więc aspekt, który trudno jednoznacznie zdefiniować. Nie jest to coś obiektywnego, ale ma związek z subiektywnym doświadczeniem indywidualnego pracownika. Można to porównać do sytuacji, gdy „każdy opowiada historię przyjęcia tak, jak mu się podobało, ze swojego osobistego punktu widzenia”. Zatem dwóch pracowników tej samej organizacji może inaczej postrzegać panującą w niej atmosferę w zależności od czynników, które są dla niego ważne. Subiektywne odczucia pracowników organizacji dotyczące atmosfery w miejscu pracy utożsamiane są z klimatem organizacyjnym². Stąd można powiedzieć, że klimat organizacyjny to cechy, które odróżniają daną organizację od innych pod względem raczej niezmiennych zachowań ludzi będących w tej organizacji³.

Istnieje kilka różnych definicji atmosfery miejsca pracy, ale najczęściej mówi się o niej jako o ogólnej atmosferze firmy, która jest postrzegana w różnych okolicznościach jako zachowanie, nastawienie i odczucia. Często jest opisywany w bardzo krótki sposób, jako „dobra” lub „zła”⁴. Zatem atmosferę w pracy można określić jako zespół spostrzeżeń i przekonań pracowników odnośnie sposobów oddziaływania na nich systemu zarządzania,

¹ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego PWN A-K*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 89.

² J. Skalik, *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 123-130.

³ G.A. Forehand, B. Gilmer, *Environmental variation in studies of organizational behavior*, „Psychological Bulletin”, nr 62(6)/1964, s. 362.

⁴ Organizational culture, atmosphere or emotional climate?, na: [<https://emergywork.com/organizational-culture-atmosphere-or-emotional-climate/>] – 21.09.2022.

organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy⁵. Atmosfera w pracy jest zjawiskiem bardzo złożonym, ponieważ z jednej strony kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest ona odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy⁶.

Definiując atmosferę w pracy zazwyczaj wylicza się poszczególne czynniki, które ją tworzą. W dalszej części artykułu autorki wyszczególnią najważniejsze z nich i pokażą, jak są one oceniane przez grupę badawczą.

2. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE ATMOSFERĘ W PRACY

Budowanie dobrej atmosfery leży zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Każdy z menagerów powinien dbać o dobro pracownika i traktować go z należytym szacunkiem mimo niższego stanowiska. Dobra atmosfera w pracy zależy od kilku czynników⁷:

- życzliwości ze strony współpracowników oraz przełożonych tak, aby każda z osób zatrudnionych mogła liczyć na szacunek i pomoc ze strony innych,
- odpowiedniego przekazu informacji – pracownik powinien mieć równy dostęp do wszelkich informacji związanych z działalnością firmy, przyjętych założeń i strategii oraz informacji, na jakim etapie prowadzone są prace,
- podziału zadań i stanowisk – pracownicy zajmujący konkretne stanowiska, którzy mają rozdzielone zadania nie powinni ingerować w pracę innych pracowników, a jedynie w razie potrzeby udzielić pomocy,
- równości wobec wszystkich – pracownicy powinni być traktowani na równi i na takich samych zasadach,
- równości płci – ważnym elementem dobrej atmosfery w pracy jest zatrudnianie zarówno mężczyzn, jak i kobiet; zespół mieszany sprawia, że rzadziej dochodzi do kłótni.

Powyższe czynniki przyczyniają się do kształtowania pozytywnych relacji w pracy i poprawę stosunków międzyludzkich. Jednak zdarza się, że

⁵ B. Mikula, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2000 (3), s. 33-40.

⁶ M. Smolarek, M. Sipa, *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 4/2015, s. 307-308.

⁷ M. Pazik, *Dobra atmosfera w pracy sposobem na lepszą efektywność pracowników*, na: [<https://mojafirma.infor.pl/manager/zarzadzanie-zespolem/319783,Dobra-atmosfera-w-pracy-sposobem-na-lepsza-efektywnosc-pracownikow.html>] – 20.09.2022, szerzej na temat czynników: M.A. Ashraf, *The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction*, „Journal of Workplace Learning” nr 31/2019, s. 78-94.

pewne czynniki występujące w zakładzie pracy mogą negatywnie odbić się na atmosferze w pracy. Na złą atmosferę w pracy może mieć wpływ wiele czynników, między innymi⁸:

- niewłaściwa organizacja pracy (np. niesprawiedliwy podział obowiązków między pracowników),
 - faworyzowanie niektórych pracowników przez przełożonego,
 - dyskryminacja niektórych osób,
 - nadmierne przeciążenie pracą,
 - brak poczucia stabilności zatrudnienia,
 - nadmierny stres,
 - plotki,
 - nieumiejętne zarządzanie zespołem,
 - niewłaściwa komunikacji między pracodawcą a podwładnymi,
 - zła wola pracownika, który celowo chce zaszkodzić innym.
- Biorąc pod uwagę powyższe warto zastanowić się, jakie czynniki korzystnie, a jakie niekorzystnie wpływają na nauczycieli zatrudnionych w szkole. Jak już wspomniano jest to dość specyficzna grupa pracownicza, gdyż na ich pracę mają wpływ nie tylko relacje z przełożonym i współpracownikami, ale w dużej mierze również stosunki z uczniami i ich rodzicami, a czasami także z organem prowadzącym szkołę i stosowaną przez niego politykę oświatową. Dlatego też ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, jakie ich zdaniem czynniki mają największy wpływ na atmosferę panującą w ich szkole. Wyniki prezentuje tabela 1.
- Jak można zauważyć, dla badanych nauczycieli największe znaczenie mają dobre relacje z uczniami i ich rodzicami (procent wskazań to prawie 97%). Jest to podyktowane przede wszystkim tym, że bardzo często w opinii pedagogów przejawia się zdanie, że z dziećmi zawsze są w stanie sobie poradzić, ale z ich rodzicami, to już nie koniecznie. Coraz częściej mają do czynienia z rodzicami roszczeniowymi, którzy tak są zapatrzeni we własne dziecko, że nie przyjmują żadnych racjonalnych argumentów i negatywnych uwag na temat ich pociech. To niestety bardzo utrudnia pracę i powoduje, że nauczyciel zastanawia się „w imię czego ja się tak muszę męczyć”.
- Na drugim miejscu znalazła się stabilność zatrudnienia. Szkoła jest to taki zakład pracy, z którego nie jest tak łatwo zwolnić pracownika. Szczególnie wtedy, gdy nauczyciel jest zatrudniony z mianowania. Stąd też najczęściej zmiana miejsca pracy wynika z własnej woli pedagoga.

⁸ Atmosfera w pracy – czynnik wpływający na wydajność i motywację pracowników, na: [https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/atmosfera-w-pracy-czynnik-wplywajacy-na-wydajnosc-i-motywacje-pracownikow_pr-2352.html] – 20.09.2022.

Taka sytuacja powoduje, że pracownik nie musi się martwić o przyszłość, o to, że nagle straci pracę i nie będzie w stanie chociażby spłacać kredytu.

Tabela 1. Ocena wpływu wybranych czynników na atmosferę w pracy

<i>Czynnik pozytywny</i>	<i>% wskazań</i>
Dobre relacje z uczniami i ich rodzicami	96,8%
Stabilność zatrudnienia	93,5%
Obciążenie pracą	90,3%
Relacje ze współpracownikami	88,7%
Relacje z przełożonym	80,6%
Warunki techniczne pracy (komputer, poczta elektroniczna, telefon, miejsce do posiłków)	69,4%
Możliwości dodatkowych świadczeń pozapłacowych (szkolenia, kursy, dofinansowania do studiów)	25,8%
Imprezy integracyjne organizowane przez szkołę	24,2%
Wysokość wynagrodzenia	19,4%
Możliwość rozwoju zawodowego	8,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Niemniej ważne dla respondentów jest obciążenie pracą. Każdy nauczyciel doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że prowadzone lekcje są tylko niewielkim wycinkiem jego pracy. Duża część czasu poświęcana jest na spotkania z rodzicami, na przygotowywanie dokumentacji pedagogicznej, na rady szkoleniowe i pedagogiczne. To, ile dodatkowych obowiązków ma nauczyciel zależy od dyrektora szkoły. To powoduje, że w jednych szkołach to obciążenie pracą jest mniejsze, w innych jest większe. Niemniej jednak nawał obowiązków decyduje, w jakiej szkole nauczyciel będzie chciał pracować przez dłuższy czas.

Wśród czynników, które mają najmniejszy wpływ na pozytywną atmosferę w pracy są: możliwość dodatkowych świadczeń pozapłacowych (ok. 26% wskazań), imprezy integracyjne (ok. 24%), wysokość wynagrodzenia (ok. 19%) i możliwość rozwoju zawodowego (tylko 8% wskazań). Jest to podyktowane tym, że wysokość wynagrodzenia jest uzależniona od stopnia awansu zawodowego i jest na niskim poziomie, stąd nie ma tak dużego wpływu na atmosferę w pracy. Dodatkowe świadczenia pozapłacowe w postaci szkoleń, dofinansowania do studiów czy też kursów jest czymś normalnym w szkole i każdy nauczyciel ma obowiązek szkolenia się w ciągu roku szkolnego, dodatkowo większość nauczycieli ma już 2, czasem 3-4 kierunki innych studiów i nie jest zwyczajnie zainteresowanych kolejnymi studiami. Imprezy integracyjne nauczyciele sami zwykle organizują i nie potrzeba do tego zaangażowania zakładu pracy. Natomiast w przypadku roz-

woju zawodowego, jest on obowiązkiem nauczyciela. Każdy nowy pracownik, który decyduje się na pracę w szkole, musi mieć tego świadomość. Stąd też nie ma to specjalnego wpływu na atmosferę pracy.

Oprócz wskazania czynników pozytywnie wpływających na atmosferę pracy, respondenci zostali poproszeni o wskazanie tych czynników, które w największym zakresie wpływają na złą atmosferę w pracy. Wyniki prezentuje tabela 2.

Analizując dane w tabeli 2., można zauważyć, iż największy niekorzystny wpływ na atmosferę pracy w szkole mają rodzice, którzy nie chcą współpracować ze szkołą, stawiają tylko żądania i wydaje się im, że mają tylko prawa, a obowiązków już nie. Roszczeniowi rodzice są w każdej szkole i w każdej klasie, i niezwykle utrudniają pracę nauczyciela, stąd też tak wysoki wskaźnik wskazań. Również duży wpływ na negatywną atmosferę pracy ma nadmierny stres wywołany różnymi czynnikami. Z jednej strony za dużo obowiązków i brak współpracy ze strony rodziców oraz współpracowników. Z drugiej zaś niedocenienie ze strony społeczeństwa. To wszystko rodzi niepotrzebne napięcie.

Tabela 2. Czynniki negatywnie wpływające na atmosferę w pracy

<i>Czynnik negatywny</i>	<i>% wskazań</i>
niewspółpracujący i roszczeniowi rodzice	98,4%
nadmierny stres	95,2%
faworyzowanie niektórych pracowników przez przełożonego	72,6%
nieumiejętne zarządzanie zespołem przez dyrektora	72,6%
niewłaściwa organizacja pracy	61,3%
niewłaściwa komunikacji między dyrektorem a nauczycielami	59,7%
nadmiar obowiązków	58,1%
brak współpracy między nauczycielami	51,6%
plotki	19,4%
zła wola pracownika, który celowo chce zaszkodzić innym	4,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

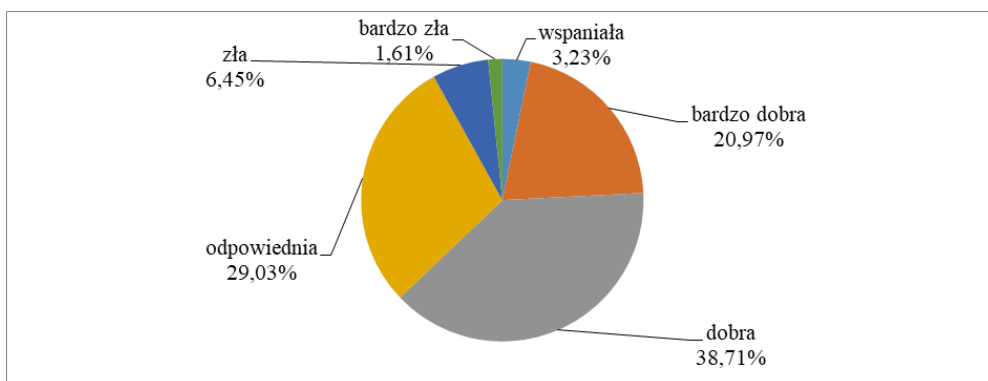
W części szkół pojawia się również problem z faworyzowaniem niektórych pracowników przez przełożonego, wskazało tak ponad 2/3 badanych. Ten sam procent wskazań miało nieumiejętne zarządzanie zespołem przez dyrektora. Chodzi tu głównie o niewłaściwe rozdzielanie zadań, przydzielanie dodatków motywacyjnych osobom, które nie do końca angażują się w pracę, a są akurat lubiane przez przełożonego, niezauważanie błędów niektórych nauczycieli, itp.

Dużym problemem, na który wskazali badani nauczyciele, jest niewłaściwa organizacja pracy, panujący chaos, nikt nic nie wie, trudno jest zasięgnąć informacji. Do tego, jak nałoży się niewłaściwa komunikacja z dyrektorem, pojawia się zniechęcenie do pracy, frustracja i powoli zaczyna się lekceważyć swoje obowiązki.

Pozytywnym przejawem w analizowanym obszarze jest to, że tylko 3 ankietowanych wskazało, że w ich szkole są osoby, które działają na szkodę innych (4,8% wskazań). Może to być związane z faktem, że w tak trudnej pracy nauczyciele starają się wzajemnie siebie wspierać i sobie pomagać.

3. ZNACZENIE ATMOSFERY W PRACY DLA PRACOWNIKÓW

Biorąc pod uwagę poprzedni punkt, można zauważyć, że wiele czynników decyduje o tym, czy atmosfera w pracy jest sprzyjająca, czy wręcz przeciwnie. Warto jednak zastanowić się, jak ją oceniają badani nauczyciele. Czy uważają oni swoją szkołę za sprzyjające środowisko pracy. Stąd do respondentów zostało skierowane pytanie, na temat tego, jak oceniają panującą w ich organizacji atmosferę pracy. Wyniki prezentuje wykres 1.



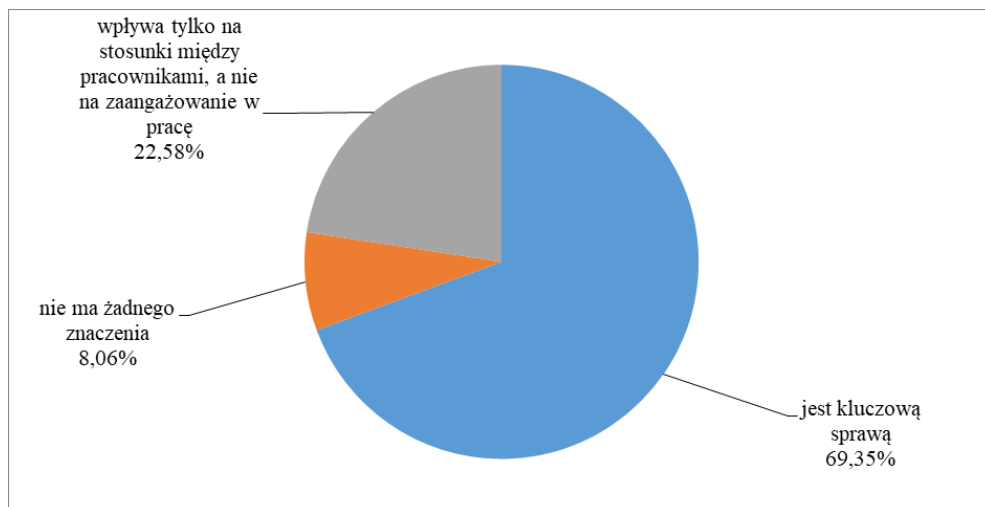
Wykres 1. Ogólna ocena atmosfery pracy w ocenie nauczycieli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Zdecydowana większość nauczycieli uważa, że atmosfera w ich pracy jest dobra (prawie 39% respondentów) lub bardzo dobra (ok. 21%) i nieco ponad 3% uważa, że atmosfera jest wspaniała. Świadczyć to może o właściwym zarządzaniu przez dyrektora, dużej współpracy między pracownikami, którzy wzajemnie sobie pomagają, wspierają się w radzeniu sobie z trudnymi uczniami, i rozmowach z roszczeniowymi rodzicami, czy też pomagają w tworzeniu dokumentów, szczególnie tych związanych z pomocą psychologiczno-pedagogiczną.

Co trzeci badany uważa, że atmosfera w jego szkole jest jedynie odpowiednia. Nie wpływa ani negatywnie na wykonywaną przez niego pracę, ani pozytywnie. Ponadto, jedynie nieco ponad 8% ankietowanych uważa, że atmosfera w pracy jest zła lub bardzo zła, co niestety może przedkładać się na niską jakość wykonywanych obowiązków i zadań zleconych przez dyrektora.

Biorąc pod uwagę, to w jaki sposób atmosfera wpływa na zaangażowanie w pracę, respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy ich zdaniem taki wpływ obserwują u siebie. Wyniki zostały zawarte na wykresie 2.



Wykres 2. Wpływ atmosfery w pracy na zaangażowanie w pracę

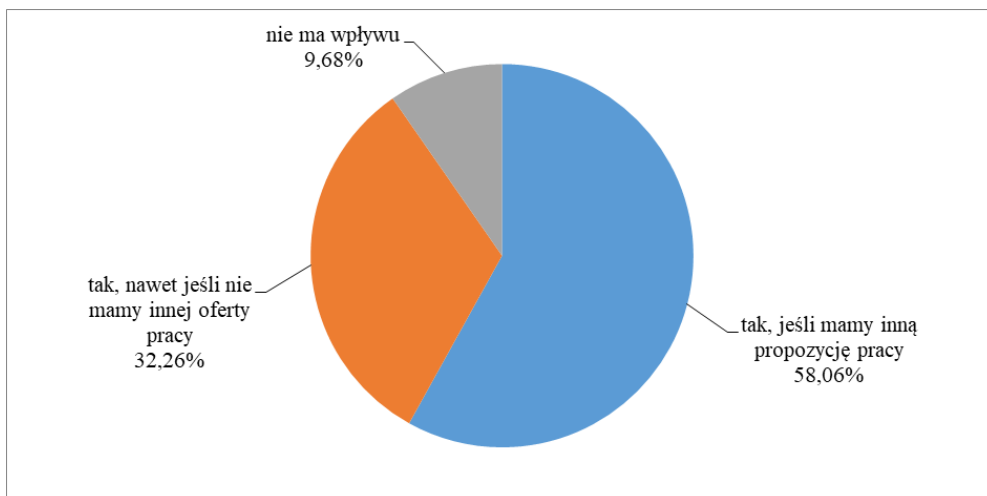
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Analizując powyższe dane, można zauważyć, iż prawie 70% ankietowanych uważa, że atmosfera w pracy wpływa znacząco na ich zaangażowanie w pracę. Jednak aż 23% nauczycieli uważa, że atmosfera wpływa tylko i wyłącznie na stosunki między pracownikami i w żaden sposób nie odnosi się do ich zaangażowania w pracę. Natomiast dla 8% badanych uważa, że nie ma to żadnego znaczenia. Taki rozkład odpowiedzi może być podyktowany samą specyfiką pracy nauczyciela, gdzie na bieżąco analizują oni sytuację poszczególnych uczniów, wymieniają się informacjami z nauczycielami i wzajemnie sobie pomagają.

Skoro dla większości nauczycieli atmosfera w pracy jest sprawą kluczową, to warto się zastanowić, czy gdy ta atmosfera jest zła, to czy jest to czynnik powodujący rezygnację z pracy pracownika. Odpowiedzi w tym zakresie prezentuje wykres 3.

Biorąc pod uwagę wyniki, można zauważyć, że dla prawie 90% ankietowanych, zła atmosfera w pracy może być przyczyną do podjęcia decyzji o rezygnacji z pracy. Jednak w przypadku 58% nauczycieli decyzja zostanie podjęta dopiero w sytuacji, gdy będą mieć inną propozycję pracy. Wydaje się to dość oczywiste podejście, gdyż trudno jest rzucić pracę z dnia na dzień, bez żadnej alternatywy, zwłaszcza ze względów finansowych. Niemniej jednak ponad 32% badanych w sytuacji złej atmosfery w pracy, podjęłaby decyzję o rezygnacji z pracy, nawet jeżeli nie miałyby innej alternatywy. Może to wynikać z dużego zmęczenia i braku szansy na poprawienie

sytuacji w danej szkole. Poza tym, tylko dla ok. 10% ankietowanych atmosfera nie ma wpływu na decyzję o rezygnacji z pracy.



Wykres 3. Czy atmosfera w pracy może być przyczyną dobrowolnej rezygnacji z pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

4. WNIOSKI

Podsumowując, można stwierdzić, że według wyników analizy dotyczących atmosfery w pracy nauczyciela najważniejsze znaczenie mają relacje z uczniami i ich rodzicami oraz stabilność zatrudnienia. Ważnymi elementami oceny są również: obciążenie pracą oraz relacje ze współpracownikami i przełożonymi. Zdecydowana większość badanych nauczycieli uważa, że atmosfera w ich pracy jest dobra lub bardzo dobra, co może świadczyć o właściwym zarządzaniu przez dyrektora, dużej współpracy między pracownikami, którzy wzajemnie sobie pomagają i się wspierają. Znaczna większość ankietowanych uważa też, że zła atmosfera w pracy może być przyczyną do podjęcia decyzji o rezygnacji z pracy.

Dobra atmosfera w pracy ma ogromny wpływ na poziom efektywności pracowników. Przebywając w przyjaznym otoczeniu, ludzie o wiele chętniej angażują się w wykonywanie obowiązków zawodowych, a do tego czerpią z nich radość i satysfakcję. Stworzenie miłego środowiska pracy stanowi więc ważny element motywacji. Pozytywna atmosfera w miejscu pracy dobrze oddziałuje też na wydajność pracowników. Dzięki niej dokładniej wykonują swoje obowiązki, a także lepiej zarządzają swoim czasem, wykorzystując go na to, co naprawdę ważne. Ponadto, chętnie identyfikują się ze swoją

organizacją, zyskują świadomość współodpowiedzialności za jego losy, przez co czują się, że odgrywają w nim ważną rolę⁹.

Zła atmosfera w pracy bardzo źle wpływa na samopoczucie pracowników. Wywołuje u nich poczucie zdenerwowania i napięcia, które może przełożyć się również na inne sfery życia. Ciągły stres prowadzi też bezpośrednio do spadku ich efektywności i wydajności. Narastające zmęczenie, brak chęci do angażowania się w swoje obowiązki, a nawet do przebywania w szkole są poważnymi sygnałami, że w organizacji dzieje się coś złego. Kompetentny dyrektor powinien w takim przypadku przedsięwziąć odpowiednie kroki, mające na celu zażegnanie przyczyn leżących u podstaw problemów wpływających na brak dobrej atmosfery w pracy.

LITERATURA:

- [1] Ashraf M.A., *The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction*, „Journal of Workplace Learning” nr 31/2019, s. 78-94.
- [2] Forehand G.A., Gilmer B., *Environmental variation in studies of organizational behavior*, „Psychological Bulletin”, nr 62(6)/1964, s. 361-382.
- [3] Mikula B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2000 (3), s. 33-40.
- [4] Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 123-130.
- [5] Smolarek M., Sipa M., *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 4/2015, s. 307-308.
- [6] Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego PWN A-K*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Zasoby internetowe:

- [7] *Atmosfera w pracy – czynnik wpływający na wydajność i motywację pracowników*, na: [https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/atmosfera-w-pracy-czynnik-wplywajacy-na-wydajnosc-i-motywacje-pracownikow_pr-2352.html] – 20.09.2022.
- [8] [<https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/atmosfera-w-pracy-jak-wplywa-na-poprawne-dzialanie-przedsiębiorstwa>] – 20.09.2022.

⁹ [<https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/atmosfera-w-pracy-jak-wplywa-na-poprawne-dzialanie-przedsiębiorstw>] – 20.09.2022.

- [9] *Organizational culture, atmosphere or emotional climate?*, na: [<https://emergywork.com/organizational-culture-atmosphere-or-emotional-climate>] – 21.09.2022.
- [10] Pazik M., *Dobra atmosfera w pracy sposobem na lepszą efektywność pracowników*, na: [<https://mojafirma.infor.pl/manager/zarzadzanie-zespolem/319783,Dobra-atmosfera-w-pracy-sposobem-na-lepsza-efektywnosc-pracownikow.html>] – 20.09.2022.

STRESZCZENIE

Atmosfera w pracy – istota i znaczenie dla pracowników na podstawie badań ankietowych wśród nauczycieli szkół podstawowych

Artykuł przedstawia zagadnienie atmosfery w pracy, skupiając się na specyficznej grupie pracowników, jaką są nauczyciele pracujący w szkole podstawowej. Na atmosferę pracy nauczyciela mają wpływ nie tylko relacje z przełożonym i współpracownikami, ale również z organem prowadzącym oraz uczniami i ich rodzicami.

W ramach badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie czynniki wpływają na atmosferę w pracy?
- Jak pracownicy oceniają znaczenie atmosfery panującej w szkole? (Czy wpływa ona na ich zaangażowanie w pracę?)
- Czy atmosfera w pracy może być przyczyną dobrowolnej rezygnacji z pracy?

Badanie ankietowe przeprowadzono we wrześniu 2022 r. wśród 62 nauczycieli szkół podstawowych zlokalizowanych na terenie Jeleniej Góry i powiatu karkonoskiego.

Słowa kluczowe: atmosfera w pracy, nauczyciele, szkoła.

SUMMARY

Atmosphere at work – the essence and significance for employees on the basis of a survey among primary school teachers

The article presents the issue of the atmosphere at work, focusing on a specific group of employees, which are teachers working in primary schools. The teacher's working atmosphere is influenced not only by the relationship with the supervisor and colleagues, but also with the lead authority, students and their parents.

The research sought answers to the following questions:

- What factors affect the work atmosphere?
- How do employees rate the importance of the atmosphere in the school? (Does it influence their commitment to work?)

- Can the atmosphere at work lead to a voluntary resignation from work?

The survey was conducted in September 2022 among 62 primary school teachers located in Jelenia Góra and the karkonoski district.

Keywords: work atmosphere, teachers, school.



Oksana Bodnar
Maria Vuytsik

Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Wołodymyra Hnatiuka
Tarnopol, Ukraina

Якісне виконання обов'язків персоналу як фактор розвитку організаційної культури

Вступ

Сьогодні світова спільнота відчуває вплив реформ навіть маленької країни. Глобалізаційні виклики постійно порушують класичний поступальний режим розвитку усіх країн, зокрема і організацій. Будуючи стратегічні плани на 5-10 років назад, неможливо було передбачити карантин і війну, які вибили велику кількість держав із звичного русла послідовного розвитку. Найперше, що спостерігаємо сьогодні – це зміни вектору управлінської парадигми. Ще кілька років назад науковці і політологи стверджували, що головними ознаками управління є пріоритет горизонтального управління на суб'єктно-суб'єктній основі, а також акцент на «перехід до поліцентричної системи господарювання, тобто зміщення акцентів на регіональний рівень»¹. Однак сьогодні найбільш актуальні проблеми зосереджені всередині організації.

Важливим бар'єром до прогнозування розвитку організацій системи освіти є невизначеність зовнішнього середовища, що зумовило посилення зав'язків з громадськістю та прагнення закладів освіти до позиціонування на ринку освітніх послуг. Все більше науковців схилиються до думки, що важливо у таких постійно мінливих умовах на геополітичній арені організаціям переходити на самоуправління та

¹ Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9].

самооцінювання, але орієнтуючись на державну політику. Тобто активним став розвиток культурно-освітніх технологій, які мають на меті орієнтацію на організаційний розвиток, зокрема і організаційної культури.

Ефективність діяльності кожної організації незалежно від її розміру та спрямування безпосередньо залежить від рівня працездатності кожного члена колективу та від своєчасного раціонального виконання обов'язків. Однак найбільший вплив на злагоджену роботу колективу має сформована організаційна культура та використання сучасних концепцій менеджменту для її розвитку та вдосконалення.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В АСПЕКТІ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗДОБУТКІВ

Організаційна культура – поняття загальновідоме і має близькі за семантикою пояснення у менеджменті різних країн.

Келлі Вонг пояснює організаційну культуру як «сукупність цінностей, очікувань і практик, які спрямовують і інформують дії всіх членів команди... Чудова культура є прикладом позитивних рис, які ведуть до покращення продуктивності, тоді як дисфункціональна культура компанії виявляє якості, які можуть перешкодити навіть найуспішнішим організаціям»².

Г.М. Тимошко, українська вчена, присвятила ціле дослідження організаційній культурі керівника і прийшла до висновку, що організаційна культура – це вибір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, виражених в цінностях, які задають працівникам орієнтири їх поведінки; як одна з субкультур, у якій знаходять відображення всі основні елементи культури суспільства³ [Тимошко, с.110].

Алан С. Гуттерман, досліджуючи культуру багатьох країн, аналізуючи вплив на неї національних традицій, структури управління в організаціях, уявлення членів організації про владу та міжособистісне спілкування, визначає, що «організаційну культуру не слід недооцінювати, і, насправді, у більшості випадків це більш впливова сила, ніж будь-який інший набір внутрішніх законів». На думку автора, організація... «створює структури, які визначають робочу діяльність і стосунки членів організації, а також на те, як члени поведуться під час виконання своєї організаційної діяльності»⁴.

² Wong Kellie, *Organizational culture: Definition, importance, and development. Business2community* [https://www.business2community.com/strategy/organizational-culture-definition-importance-and-development-02309036] – 12.07.2022.

³ Тимошко Г.М., *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика*, Монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. Київ, 2014. с. 110.

⁴ A.S. Gutterman, *Organizational Culture: A Global Survey of Theory and Research*. [https://www.academia.edu/34381116/Organizational_Culture_A_Global_Survey_of_Theory_and_Research].

Значення організаційної культури у виробничому процесі підтверджується тим, що саме через організаційну культуру встановлюються моральні, організаційні, економічні, правові, етичні, норми діяльності персоналу, що сприяє колективному успіху на шляху досягнення цілей функціонування організації і забезпечує високу ефективність праці.

С.О. Пермінова звертає увагу на орієнтацію системи управління на організаційну культуру в сучасній парадигмі менеджменту⁵.

Отже, *організаційна культура* пояснюється як сукупність норм, правил організації, зразків поведінки, які визначають загалом специфіку трудового режиму і ролі кожного члена колективу у досягненні цілей організації.

Структура організаційної культури з точки зору вчених є різною. Зокрема, організації включають у ній такі аспекти, як: систему цінностей, норм, принципів, методів мислення та поведінки, які були прийняті та прийняті групою людей⁶. Барабара Боровська, розглядає в організаційній культурі закладів освіти: набір цінностей, традицій, прав і обов'язків, моделей поведінки, шкільних норм і ритуалів, характерних для даного закладу⁷.

На наш погляд, який заснований на позиції менеджменту освіти в Україні, організаційна культура закладу освіти містить такі складові: *стратегію розвитку, цілі і задачі закладу; традицій та звичай; бренди освіти (девізи, кредо, емблеми, учнівський одяг); систему принципів управління закладом; ставлення до дисципліни праці педагогічного колективу; розуміння і трактування ролі учителя та учня у педагогічному процесі; ідеологію виховання та роль вихователя у виховному процесі; правила трудового розпорядку; використання принципів делегування повноважень; систему стимулювання; авторитет керівника тощо.*

Таким чином, організаційна культура не виникає сама по собі. Керівник формує навколо себе команду, яка не тільки поділяє його погляди, але й популяризує у колективі. На цьому етапі формується організаційна культура. Соціум організації поступово продукує культуру і створює історію. Саме від керівника, його розуміння проблем та здобутків у закладі залежить вибір вектора розвитку організаційної культури.

Тому найперше завдання керівника дбати про свідому дисципліну праці, створювати атмосферу довіри, стимулювати якість виконання професійних обов'язків.

⁵ Пермінова С.О., *Зміна національної парадигми державного управління в умовах світових трансформацій*, Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №1. С. 3. [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/33.pdf].

⁶ Jablonko O., Dziedzic K., *Kultura organizacyjna a etyczne funkcjonowanie administracji publicznej*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. T49. 2020. S.181-192.

⁷ Borowska B., *Kultura organizacyjna szkoły jako instytucji wychowawczej – raport z badań* [https://repozytorium.kul.pl/bitstream/20.500.12153/1535/1/Borowska_Barbara-Kultura_organizacyjna_szkoły_jako_instytucji_wychowawczej.pdf].

2. ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Як стверджують науковців, сучасний глобалізаційний світ «визначається здатністю швидко виробляти та адаптувати сучасні технічні, технологічні, організаційні та управлінські рішення⁸». Тому грамотне залучення працівників до виконання своїх обов'язків та постійний розвиток трудового режиму є одним з пріоритетних завдань керівника.

О.І. Мармаза вважає, що визначення місця і ролі кожного працівника в освітньому процесі, ознайомлення з посадовими обов'язками відбувається через управлінську функцію організовування, в якій передбачено створення структури організації; розподіл повноважень і видів робіт між членами організації, спільними зусиллями яких відбувається досягнення поставлених цілей⁹.

Ольга Яблонко і Кшиштоф Дзедзіч наголошують на тому, що «технологічний та ІТ-прогрес у державному управлінні призводить до зростання ролі кваліфікованих службовців, експертів та спеціалістів. Сьогодні від адміністративного службовця вимагається не лише відповідна професійна кваліфікація, навички, компетенції, досвід, професійна практика, але, насамперед, відповідне моральне ставлення. Теоретики психології одностайно підкреслюють, що змістовна підготовка адміністративного службовця та його моральне ставлення як *condicio sine qua non* впливають на претендента»¹⁰.

Оскільки сьогодні трудові колективи розглядаються як «мислячі організації», тобто такі, які оперують знаннями, використовують їх у праці і продукують знаннєві продукти, можна стверджувати, що компетенція культури необхідна усім, особливо сьогодні у сфері управління знаннями, що підкреслює Мікула Богуш у своєму дослідженні¹¹.

Для якісного виконання обов'язків персоналу, керівник повинен володіти такими методами, як: департаменталізація (закріплення спеціалізованих видів робіт, за групами фахівців; розподіл праці, ресурсів) та делегування повноважень (як передача повноважень на вищому щаблі управління працівникам, які знаходять на нижчих рівнях ієрархії). В освіті департаменталізація закріплена законодавством про освіту і керівник тільки регулює цей процес. А делегування повноважень суто залежить від менеджера, оскільки механізм делегування не є обов'язковим, він тільки застосовується як

⁸ Mroczko F., *Wybrane aspekty zarządzania innowacjami*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, T. 49, 2020, s. 5-60.

⁹ Мармаза О.І., *Менеджмент освітньої організації*. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. с. 69, [https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763].

¹⁰ Jablonko O., Dziedzic K., *Kultura organizacyjna a etyczne funkcjonowanie administracji publicznej*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu T. 49, 2020, s.185.

¹¹ Bogusz M., *Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia*, Studia Ekonomiczne. Gospodarka Społeczeństwo Środowisko. 2018. №1. C. 34-46. [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2544-6916-year-2018-issue-1_2018_].

інструмент вдосконалення виконання обов'язків та умова розвантаження керівників. Вагому роль в ефективності роботи персоналу відіграє організаційна культура. Г.М.Тимошко вважає, що «якість та цілісність організаційної культури залежить передусім від керівника, і називає такі умови позитивного впливу організаційної культури: коли керівник сприймає себе як суб'єкта, що формує стратегію розвитку, усвідомлює особисту відповідальність, пов'язує свою діяльність з особистим розвитком, усвідомлює взаємоадекватність особистісних та колективних критеріїв своєї діяльності»¹².

Мартина Очки, польська дослідниця, вважає, що організаційна культура «дозволяє зрозуміти як місію і стратегію компанії, так і її основну мету, сприяє інтеграції співробітників, підвищує відданість членів команди, уніфікує оцінку результатів роботи, що може перетворитися на єдину та прозору систему винагороди; динамізує процес впровадження змін; уніфікує мову та сленг, що використовуються організацією; допомагає встановити межі та показує, за якими критеріями приймають нових членів у групу; визначає артефакти статусу та методи здобуття авторитету в організації та в той же час встановлює правила влади; регулює конфлікти; дає чіткі підказки щодо внутрішнього зворотного зв'язку, особливо висхідного»¹³.

Отже, якісне виконання обов'язків, зокрема і тих, які приймають педагоги від керівника через механізм делегування, безпосередньо пов'язане з розвитком організаційної культури. Адже, педагогічний персонал працює у режимі відповідальності за нормами, які прийняті у державі і відповідно до обов'язків педагогів, які прописані у Законі України Про освіту. Серед таких обов'язків: підвищувати свій професійний рівень; забезпечувати умови та сприяти розвитку здібностей здобувачів освіти; настановленням та особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі тощо¹⁴. Але рутинна робота педагогічного персоналу включає проведення уроків, організація виховних заходів, заповнення шкільної документації, робота з науковими джерелами, участь у науково-методичних заходах; організація самоосвіти тощо. Окрім цього, адміністрація закладу може кожному педагогу делегувати різні повноваження та давати доручення поза межами прописаних обов'язків. Наприклад; провести анкетування серед учнів, взяти участь в конкурсі професійної майстерності, проаналізувати результати навчальних досягнень учнів, підготувати виступ на педагогічній раді тощо. Ці делеговані повноваження теж складають зміст педагогічної праці персоналу закладу освіти. І саме вони безпосередньо залежать від норм організаційної культури.

¹² Тимошко Г.М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика*, Монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., Київ, 2014. С.169.

¹³ Oczki M., *Kultura organizacyjna. Czym jest i jaku ma znaczenia dla organizacji?*, [https://harbingers.io/blog/kultura-organizacyjna-co-to-jest] – 20.12.2019.

¹⁴ Закон України Про освіту. Ст 56. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text].

3. ОБЧИСЛЕННЯ ЯКОСТІ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ВИКОНАВЧОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Здатність до якісного виконання посадових обов'язків працівників та реалізації доручень у процесі делегування повноважень від адміністрації закладу можна означити як *виконавчу компетентність*. Перед початком нашого експерименту педагоги закладів освіти були ознайомлені з процедурою дослідження, а також було проведено семінар в онлайн-режимі, в якому учасники змогли пізнати технологію Кайдзен як інструмент розвитку організаційної культури. Експериментальне дослідження передбачало такі завдання: оцінювання виконавської компетентності за допомогою діагностичної таблиці; обчислення індивідуальної виконавчої компетентності педагогів за допомогою відповідної формули, та оцінювання ефективності організаційної культури в цілому у закладах освіти.

Таблиця 1. Структура виконавчої компетентності педагогів

№ п/п	Сутність здатності педагога до:	Зміст	Рекомендації керівнику
1	реагування на проблеми закладу	Вчитель постійно в тренді всіх починань закладу, дій адміністрації та розуміння своєї ролі у вирішенні проблем закладу.	Керівнику варто підтримувати позитивний мікроклімат і розвивати виконавську дисципліну
2	розуміння своєї позиції у структурній ієрархії управління	Вчитель сприймає свою позицію підлеглого і готовий виконувати завдання керівника	Керівнику треба навчитись балансувати між різними управлінськими позиціями: коли він дає доручення і коли йому дають
3	занурення у завдання керівника	Коли керівник пояснює завдання вчитель не тільки уважно слухає, але й через додаткові запитання глибоко проникає у сутність проблеми.	Для того, щоби підлеглий прийняв доручення треба перевіряти чи повністю зрозумів глибину завдання і допомоги йому в цьому.
4	критичного мислення	Якщо керівник ставить завдання яке неможливе до виконання, чітко заперечити чітко пояснивши причину неадекватності завдання.	Керівнику треба налаштуватись на те, що вчитель може бути незгідний виконувати його завдання
5	відповідальності	Педагог приймає доручення разом з відповідальністю саме за виконання цього завдання. У вчителя сформований високий рівень виконавської дисципліни і він розуміє що не може підвести керівника	Для формування відповідальності треба володіти методами стимулювання та м'якого контролю.
6	консультування	Вчитель навіть при умові повного розуміння завдання через консультування перевіряє себе.	Керівнику після озвучення завдання треба наголосити хто буде здійснювати консультування
7	адекватної самооцінки свої знань та умінь	Вчитель розуміє як оцінити якість виконаного завдання і уміє критично себе оцінити.	Перед тим як оцінювати якість виконаного завдання керівник повинен знати здатність до самоаналізу підлеглого.
8	планування своїх дій	Вчитель уміє коректно розподілити свої зусилля у процесі виконання завдань і впоратися до того часу який зазначив керівник	Керівник сам вибирає кому детально описує процес виконання (наприклад молодому вчителю) а кому може довірити самому будувати цю траєкторію
9	рефлексії	Вчитель уміє аналізувати свої дії, звертатися до власного досвіду подумки, заглянути в себе та оцінити минулий, теперішній та майбутній досвід.	Для розвитку рефлексії у педагогів треба проводити тренінги
10	використання інноваційних підходів	Хоча керівник прописав напрямок руху у виконанні завдань вчитель на буде якому етапі може відійти від них і використати непередбачені процесом механізми.	Навіть якщо використання інновацій було недоречним, керівнику не варто критично це сприймати.
11	ризиків у виборі інструментів	Уміння адекватно послуговуватися новими інструментами і не боятися, що вони дадуть неочікуваний ефект	При поясненні завдання керівнику треба передбачити можливість ризику з яким стикнеться педагог
12	аналізу виконання завдань іншими працівниками	Уміння піддавати аналізу роботу інших педагогів, порівнювати зі своїми досягненнями під час виконання доручень	Застосовувати самооцінку, взаємооцінку та колективну оцінку виконання доручень
13	пошуку інформації	Здатність швидко орієнтуватись в інтернет-просторі для пошуку інформації, необхідної для виконання доручень	Доручати заступникам збирати банки інформації
14	використання ІКТ	Уміння обробляти статистичну інформацію у різних програмах і представляти її візуально	Проводити систематичне навчання педагогів з використання ІКТ

Структура виконавської компетентності педагогів представлена у таблиці 1, яка має 4 стовпці. У першому – подано номер по порядку, у

другому – 14 показників виконавської компетентності; у третьому стопці – зміст кожного компоненту компетентності і в останньому, четвертому стопці – рекомендації керівникам щодо забезпечення якості виконання обов'язків працівниками і розвитку виконавської компетентності.

Оскільки вагомим компонентом організаційної культури є виконавська компетентність персоналу, її оцінювання проводилось авторами у двох закладах освіти: один заклад загальної середньої освіти у Тернополі (98 педагогів, учнів – 960 учнів), а другий заклад – ліцей християнського спрямування обласного підпорядкування, що знаходиться у невеликому селищі. В ліцеї працює 24 педагоги та 29 учнів 10-11 класів. Обрали заклади з різними умовами і різними структурами організаційної культури для того, щоб прослідкувати, чи впливає зміст організаційної культури на якість виконання посадових обов'язків та виконання делегованих завдань. З кожного закладу в анкетуванні брали участь 10 педагогів.

Таблиця 2. Результати оцінювання компетентності педагогів щодо виконання доручень

Вчитель Здат- ність до:	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після
реагування на проблеми закладу	7	8	9	9	8	7	6	8	10	9	8	8	8	9	9	9	8	8	6	7
розуміння своєї позиції у ієрархії управління структурній	9	9	8	8	9	8	7	7	8	8	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7
Занурення у завдання керівника	5	6	6	6	7	7	6	8	9	8	7	6	5	6	8	8	9	8	7	7
критичного мислення	6	7	8	8	7	7	6	8	9	8	6	5	4	7	8	8	7	6	6	6
відповідаль-ності	9	8	7	8	8	8	9	9	10	9	8	8	7	8	9	9	8	8	8	8
Консультаван-ня	7	8	9	9	8	8	9	8	8	8	7	7	6	7	7	7	7	8	9	9
адекватної самооцінки своїх знань та умінь	7	8	9	8	7	7	8	8	9	9	8	6	4	6	8	8	9	9	8	8
планування своїх дій	9	9	8	8	9	8	7	8	8	8	9	7	6	8	9	7	5	5	6	7
рефлексії	9	8	7	9	10	9	9	9	8	8	9	8	5	5	7	8	9	9	8	8
використання інноваційних підходів	5	5	4	5	6	7	7	8	9	8	7	8	9	8	6	7	8	8	7	7
ризиків у виборі інструментів	7	7	8	8	8	8	9	8	7	8	8	8	7	7	7	7	6	8	9	8
аналізу виконання завдань іншими працівниками	6	6	6	7	7	8	8	8	8	7	6	7	4	6	8	8	9	8	7	8
пошуку інформації	9	9	8	9	10	10	9	9	9	7	5	5	5	6	8	8	7	7	8	8
використання ІКТ	6	6	7	7	8	7	5	8	9	9	8	6	3	5	9	9	8	6	7	8
Сума	101	104	104	109	112	109	105	114	121	114	103	96	79	94	110	110	106	105	103	106

Педагогам одного із закладів дали змогу здійснити самооцінку власної виконавської компетентності у два періоди: спочатку до початку експерименту, а потім після участі в різних семінарах і тренінгах. Результати представлені у таблиці 2 та на рис.1 у вигляді діаграми.

Підсумкові результати порівняння компетентності педагогів щодо виконання доручень відображено у діаграмі на рис.2.

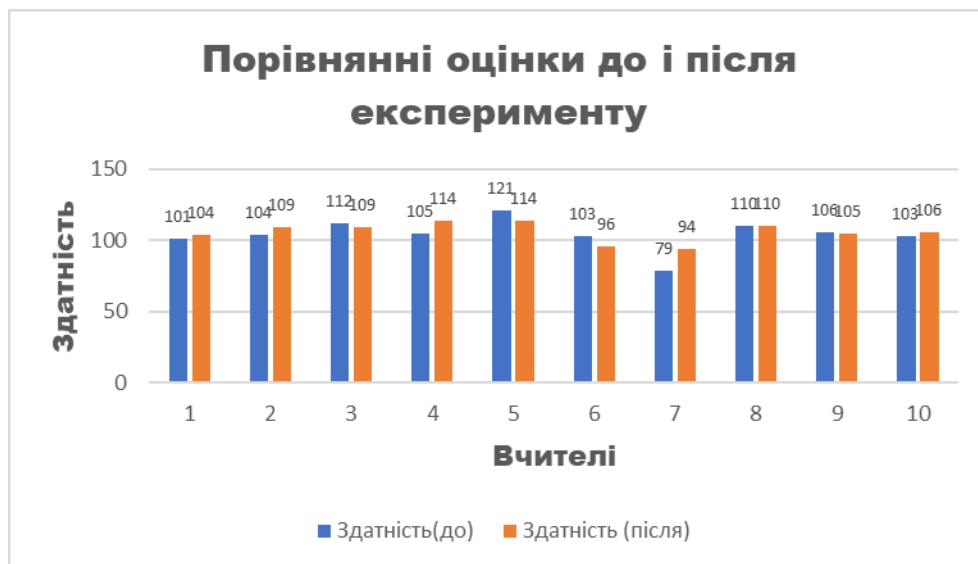


Рис.1. Узагальнені порівняльні оцінки компетентності педагогів щодо виконання доручень

Як видно з діаграми, у всіх педагогів після експерименту зросла самооцінка щодо виконавської компетентності. Лише у педагога №5 після експерименту самооцінка понизилась, бо це був вчитель, який мав до 3 років стажу і спочатку переоцінив свою виконавську компетентність. Невелика різниця в оцінках компетентності педагогів щодо виконання доручень обумовлена тим, що по-перше, всі вчителі апріорі є дуже відповідальними; по-друге, вчителі самі делегують доручення учням; по-третє, невеликий період експерименту (4 місяці) не дав змоги досягти повного зростання компетентності через тренінги та різні форми навчання.

4. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН

Оскільки, як стверджує Л.А. Мартинець: для успішного реалізації повноважень працівників та їх делегування важливим є те, щоб рівень умотивованості людини «буде визначатися тим, як він оцінює:

досяжність результату; очікувані наслідки при досягненні цього результату; корисність (привабливість) наслідків»¹⁵. Тому для визначення рівня розвитку виконавської компетентності важливо використовувати різні інструменти оцінювання.

У теорії управління персоналом пропонують вимірювати індивідуальну вартість працівників¹⁶. Запозичивши цю ідею, пропонуємо формулу для обчислення показника якості виконання доручень:

$$ОВ_k = 5 \cdot ЯВ_{по} + 2 \cdot \sum_i ЯВ_{дп}(i) + \sum_i ЯВ_d(i) .$$

де $ОВ_k$ – оцінка виконавчих компетенцій педагога; $ЯВ_{по}$ – якість виконання посадових обов'язків; $ЯВ_{дп}(i)$ якість виконання i -го додаткового доручення чи повноваження; $ЯВ_d(i)$ – якість виконання i -го доручення чи повноваження.

Пропонуємо якість виконання посадових обов'язків ($ЯВ_{дп}$) оцінювати за 10-бальною системою; якість виконання кожного додаткового повноваження ($ЯВ_{дп}(i)$), ($i=1,2,3...$) – за 3-бальною системою; якість виконання кожного доручення ($ЯВ_d(i)$), ($i=1,2,3...$) – за 2-бальною системою. Наприклад, за якість виконання посадових обов'язків вчитель отримав 9 балів. Він має два додаткових повноваження (секретар педради, керівник методичного об'єднання, класний керівник), які були оцінені відповідно по 3 бали, 2 бали, 2 бали. За рік вчитель виконав 7 різних доручень (підготував три тематичні виховні заходи (оцінені по 2 бали); розробив завдання для шкільної олімпіади (2 бали); підготував інформацію на сайт школи (1 бал); зробив виступ на педраді (1 бал); був учасником конференції без виступу (1 бал). Отже,

$$ОВ_k = 5 \cdot 9 + 2 \cdot (2+2+2) + (2+2+2+2+1+1+1) = 45 + 12 + 11 = 68 \text{ балів.}$$

Кожен вчитель може отримати різну кількість балів, залежно від його активної позиції. За результатами якості виконання посадових обов'язків керівник може провести рейтинг педагогів, або використовувати цю формулу під час атестації. За цією формулою кожен педагог може обчислити свою трудову активність та виконавчу компетентність і додати ці оцінки у своє портфоліо під час атестації.

¹⁵ Мартинець Л.А. *Управлінська діяльність керівника навчального закладу*: Вінниця, 2018. С.141.

¹⁶ Крушельницька О.В., Мельник Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2006. С. 221.

5. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ

Таблиця 3. Результати оцінювання виконавської компетентності педагогів у закладі освіти №1 (ліцей)

№ з/п	Показник	Шкальна оцінка	Ваго-мість	Макси-мальна оцінка	Реальна середня оцінка	Інтегра-льна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1.	Якість формування нормативно-правового супроводу виконання доручень і делегування повноважень	4	1	4	3	3
2.	Ініціативи педагогів	4	2	8	3	6
4.	Налагоджена система інформування	4	2	8	3	6
5.	Розвиток самодисципліни	4	2	8	4	8
6.	Сформованість команди підтримки виконавської діяльності	4	2	8	3	6
7.	Наявність заходів щодо вдосконалення якості делегування повноважень в освітнього процесу	4	3	12	2	6
8.	Використання різноманітних методів стимулювання педагогів за виконання доручень	4	2	8	3	6
9.	Доречність і цінність доручень від керівника	4	3	12	4	12
10.	Сприйняття авторитету керівника	4	1	8	4	4
11.	Загальна оцінка участі колективу у підвищенні якості освітнього процесу	4	3	12	4	12
				88		73

Джерело: власне дослідження.

Для оцінювання розвитку ефективності організаційної культури та її впливу на виконавську компетентність було використано діагностичну таблицю, розроблену О.Боднар. Внесемо деякі пояснення. Організаційну культуру закладу, спрямовану на розвиток виконавської компетентності представлено 11 показниками (другий стовпець таблиці). Кожен з показників оцінюється за 4-бальною шкалою (стовпець 3). Для усіх показники було визначено коефіцієнт вагомості у

межах 3 (стовпець 4). Вагомість для кожного показника обчислювалась методом експертної оцінки. Група педагогів визначала пріоритети показників, а в кінці вибирались показники за модою (тобто, яка вагомість показника зустрічалась у варіаційному ряді найчастіше). Для того, щоб можна було правильно порівнювати виконавську компетентність у двох школах, коефіцієнти вагомості у двох закладах вибирались однаково та узгоджувались з адміністрацією закладів освіти. Для спрощення обчислень коефіцієнти визначалися у такому порядку: 3 – найбільш актуальний показник, 2- показник достатньо важливий, 1 – показник немає особливого впливу на процес. Серед всіх показників лише 2 показники було визначено з найнижчим рейтингом, а 3 показники – з найвищим рейтингом. Стовець 5 відображає максимальну оцінку, яку можна отримати за кожний показник. Реальну оцінку з чотирибальної шкали вибирала група експертів у закладі методом самооцінювання. Інтегральна оцінка обчислювалась множенням реальної оцінки на вагомість кожного показника. Усі оцінки у сьомому стовпці додавались і отримували загальну комплексну оцінку виконавської компетентності педагогів кожного закладу.

У таблицях 3 і 4 відображено результати оцінювання організаційної культури у рамках виконавської компетентності педагогів у двох експериментальних закладах Тернопільської області (Україна).

Для виявлення рівня сформованості організаційної культури у рамках виконавської компетентності використано таку градацію оцінок: 88-66 – високий рівень, 65-43 – достатній рівень, 42-20 – середній рівень, 19-0 – низький рівень.

Результати показали, що загальна оцінка організаційної культури виконавської компетентності вища є в обласному ліцеї (73 – високий рівень), через те що колектив обласного ліцею працює в закладі духовного спрямування і у ньому специфічна організаційна культура, у якій пріоритетними показниками є: сприятливий позитивний мікроклімат серед учнів і педагогів, стриманість, скромність, толерантність, велика взаємоповага між вчителями і учнями на основі спільних релігійних уподобань. Заклад загальноосвітньої школи відмінний тим, що там працює понад 98 педагогів та більш ніж 900 учнів. Відтак окремі показники у цьому закладі є вищі за ліцей, однак загальна оцінка нижча, за рахунок таких показників як: «розвиток самодисципліни, сформованість команди, підтримки виконавчої діяльності». Отже, можемо зробити наступні висновки: вищий рівень розвитку виконавської компетентності спостерігається в організаційній культурі малих, нечисельних колективах. Чим більший за кількістю колектив, тим оцінки будуть мати більший розхил. Але разом з тим, рівень розвитку організаційної культури безпосередньо залежить від рівня згуртованості колективу. Тобто чим вищий рівень індивідуалізму в організаційній культурі, тим слабшою буде корпоративна культура.

Таблиця 4. Результати оцінювання виконавської компетентності педагогів у закладі освіти № 2 (заклад загальної середньої освіти)

№ з/п	Показник	Шкальна оцінка	Вагомість	Максимальна оцінка	Реальна середня оцінка	Інтегральна оцінка (Школа)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Якість формування нормативно-правового супроводу виконання доручень і делегування повноважень	4	1	4	4	4
2.	Ініціативи педагогів	4	2	8	4	8
4.	Налагоджена система інформування	4	2	8	4	8
5.	Розвиток самодисципліни	4	3	12	3	6
6.	Сформованість команди підтримки виконавської діяльності	4	2	8	3	6
7.	Наявність заходів щодо вдосконалення якості делегування повноважень в освітнього процесу	4	3	12	2	6
8.	Використання різноманітних методів стимулювання педагогів за виконання доручень	4	2	8	3	6
9.	Доречність і цінність доручень від керівника	4	2	8	3	6
10.	Сприйняття авторитету керівника	4	1	4	3	3
11.	Загальна оцінка участі колективу у підвищенні якості освітнього процесу	4	3	12	3	9
				88		62

Джерело: власне дослідження.

6. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН ДЛЯ РОЗВИТКУ ВИКОНАВСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Незважаючи на достатньо обґрунтовані теоретичні положення щодо розвитку виконавської компетентності в умовах активної модернізації освіти, керівникам і надалі треба вчитися вдосконалювати свої уміння. Тому запропоновано було керівникам експериментальних закладів використати концепцію Кайдзен¹⁷, основні ідеї якої – поступове досягнення якості у діяльності кожного працівника, окремих підрозділів та загалом організації, в цілому не використовуючи різких змін, а навпаки, роблячи невеликі кроки, від яких можна навіть і відмовитись. Ця філософія суттєво змінює організаційну культуру закладів освіти, оскільки орієнтує на участь кожного у постійному покращенні педагогічної праці, у налагодженні комунікації на засадах взаємоповаги та взаємодопомоги. Багато науковців підготували сьогодні рекомендації щодо ефективного використання концепції Кайдзен¹⁸. Оскільки, зрозуміло, що ідея якоїсь дії чи доручення народжується в голові директора, а виконувати її повинен вчитель (підлеглий), тому пропонуємо такі рекомендації для керівника:

Для реалізації концепції Кайдзен в розбудові організаційної культури рекомендуємо враховувати наступні пропозиції, що відображені у табл. 5. У першому стовпці таблиці – номер по порядку, у другому – основні ідеї концепції Кайдзен, які можуть бути використані для розвитку організаційної культури і пов'язані з виконанням обов'язків; у третьому стовпці сформовані авторами пропозиції щодо вдосконалення процесу делегування повноважень.

Таблиця 5. Пропозиції щодо впровадження концепції Кайдзен у процес делегування повноважень

№ з/п	Зміст положень Кайдзен	Пропозиції
1	2	3
1	Фокус на клієнтах	Під час виконання доручень і керівник, і виконавець (педагог, учень, батько) повинні орієнтуватися на те, щоби ні зміст доручення, ні результати його виконання не вплинули на позицію споживачів освітніх послуг в негативному аспекті. Для того треба робити попередню експертизу керівнику, чи тому хто передає доручення, щоби отримати незалежну оцінку його доцільності. Разом з тим, у площині горизонтального управління, коли пропонують виконати доручення учні чи представники батьківського комітету, керівник закладу освіти повинен передбачити, які наслідки воно матиме для всіх суб'єктів освітнього середовища.

¹⁷ Do Doanh, *What is Continuous Improvement (Kaizen)?*, [https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement].

¹⁸ Hargrave M., *Kaizen. Rasure Erika*, [https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp].

2	Безперервні зміни	Загалом заклад освіти живе в режимі безперервних змін, які продиктовані змінами в загальному освітньому середовищі держави та регіону, а також з тими частковими змінами, які вносяться щодень з метою підвищення ефективності освітнього процесу. Однак для розвитку якості виконання обов'язків та доручень варто ці зміни не тільки продукувати, але й фіксувати у різних документах з метою подальшого аналізу.
3	Відкрите визнання проблем	Мається на увазі те, що треба проблеми оприлюднювати в колі людей, які залучені до виконання якогось завдання ці проблеми з метою пошуку їх колективного вирішення.
4	Пропаганда відкритості в компанії	Треба дозволити педагогам-лідерам самим підбирати команду для виконання завдань і пропагувати там дотримання принципу відкритості з метою можливості отримання допомоги від інших членів педагогічного колективу.
5	Управління проектами	Керівник повинен підтримувати завжди ініціативи щодо реалізації проектів, однак не контролювати їх, а навчити керівників проектів розподіляти раціонально обов'язки, збирати ініціативи з учасників щодо підвищення якості процесу організації проекту.
6	Формування «підтримучих взаємин».	Зрозуміло, що при видачі розпоряджень та доручень важливо не втратити керівнику авторитет тому, у разі відмови педагогів виконувати доручення не треба наполягати, а шукати інших механізмів: пропонувати консультанта, розширити групу команди, провести психотерапевтичний тренінг, щоб не руйнувати позитивні емоції підлеглого, показати йому пріоритет рівних стосунків з метою збереження сприятливого мікроклімату в колективі.
7	Розвиток по горизонталі	Не треба всі доручення давати самому керівнику, а передати повноваження або керівникам підрозділів (методичних об'єднань, керівникам колегіальних органів управління) з метою уникнення керівного управлінського впливу.
8	Розвиток самодисципліни	Не можна вимагати самодисципліни від кожного, але пропагувати її як елемент організаційної культури. Демонструючи, що це найкращий ключ до успіху і супер механізм всього педагогічного колективу. Для її розвитку керівнику треба опитувати педагогів щодо шляхів бачення виконання певного доручення. Також можна пропагувати самодисципліну через відповідні стенди в учительській, поради щодо розвитку самодисципліни на сайті школи, проведення на цю тему педагогічних рад та різних психологічних тренінгів.
9	Самовдосконалення	Хоча вибір шляхів підвищення кваліфікації та форм професійного розвитку є правом педагога, однак необхідно розширювати інформування щодо можливостей самовдосконалення в інтелектуальному, фізичному та психічному розвитку.
10	Інформування кожного співробітника	Оскільки заклад освіти є відкритою педагогічною системою налагодження системи інформування є пріоритетним завданням керівника. Для цього треба визнати цільові аудиторії, розробити інформаційні пакети щодо виконання певних проектів, завдань, доручення, повноважень, а також навчити педагогів заповнювати чек-листи, де вони би відзначали поетапно виконання завдань і шляхів оприлюднення його елементів.

Джерело: власне дослідження.

Висновки

Якість виконання обов'язків персоналом закладу освіти становить зміст виконавської компетентності. Такий вид компетентності включає не тільки виконання посадових обов'язків, але й доручень від адміністрації закладу. Керівник має право давати педагогам доручення у сфері делегування повноважень, що особливо важливо при побудові організаційної культури громадсько-державного управління та проголошення автономії закладів освіти в Україні. Зрозуміло, що саморозвиток виконавської компетентності великою мірою залежить від сформованої організаційної культури. У принципі, виконання посадових обов'язків є обов'язковою умовою робити персоналу. Більше проблем виникає, коли адміністрація дає доручення поза межами обов'язків, тобто, як кажуть у менеджменті, делегує повноваження. Звичайно, керівник може тільки здійснювати контроль за виконанням обов'язків педагогами, а решта всі обов'язки виконувати сам. Але делегування повноважень помагає педагогам у розвитку здатності демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, бути соціально активними, відповідальним за результати функціонування закладу освіти, толерантним ставлення до різних думок і поглядів в умовах полікультурного середовища; аргументувати власну точку зору в дискусії на основі етичних міркувань, сприймати критику, поради і вказівки. Саме делегування повноважень, особливо є елементами концепції Кайдзен, дозволяє розбудувати організаційну культуру відповідно до викликів сучасності. Така культура дає змогу кожному педагогу брати участь в управлінні закладом освіти. Варто зауважити, що делегування повноважень науковці не виділяють як окрему функцію, і не включають цю діяльність в обов'язки керівника. Але зрозуміло, що прихильники тайм-менеджменту акцентують на важливості делегування повноважень як інструменту збереження часу керівника. Тому керівник повинен дбати про свідому дисципліну праці, створювати атмосферу довіри, стимулювати якість виконання професійних обов'язків. Якщо в організаційній культурі буде надаватись пріоритет індивідуалізму, то зростатиме індивідуальна відповідальність і доручення лише для одного суб'єкта. Якщо у закладі освіти пануватиме командний дух, організаційна культура матиме характеристики колективізму, і керівник делегуватиме повноваження та доручення лише командам або проектним групам. Дослідження показали, що педагоги достатньо високо оцінюють свою виконавську компетентність не тільки в рамках виконання посадових обов'язків, але й делегування повноважень. Оскільки дослідження проводились у березні 2022 року під час воєнного стану, педагоги оцінювали найперше свою участь у волонтерському русі. Таким чином, проблема розвитку організаційної культури має подальші перспективи, адже її можна насичувати різними сучасними концепціями менеджменту, що безпосередньо ефективно впливатиме на виконання всіх обов'язків педагогами.

ЛІТЕРАТУРА:

- [1] Закон України Про освіту. Ст 56, [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text>].
- [2] Крушельницька О.В., Мельник Д.П., *Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене*. К., Кондор». 2006.
- [3] Мармаза О.І., *Менеджмент освітньої організації*, Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. [<https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763>].
- [4] Мартинець Л.А., *Управлінська діяльність керівника навчального закладу*, Вінниця, 2018. 196 с.
- [5] *Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року*, [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n9>].
- [6] Пермінова С.О., *Зміна національної парадигми державного управління в умовах світових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №1. [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/33.pdf].
- [7] Тимошко Г.М., *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика*, Монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М.Київ, 2014.
- [8] Bogusz M., *Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia*, Studia Ekonomiczne. Gospodarka Społeczeństwo Środowisko”. 2018. №1. С. 34-46. [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2544-6916-year-2018-issue-1_2018_].
- [9] Borowska B., *Kultura organizacyjna szkoły jako instytucji wychowawczej – raport z badań* [https://repozytorium.kul.pl/bitstream/20.500.12153/1535/1/Borowska_Barbara-Kultura_organizacyjna_szkoly_jako_instytucji_wychowawczej.pdf].
- [10] Gutterman A.S., *Organizational Culture: A Global Survey of Theory and Research*. [https://www.academia.edu/34381116/Organizational_Culture_A_Global_Survey_of_Theory_and_Research].
- [11] Do Doanh., *What is Continuous Improvement (Kaizen)?*, [<https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement>].
- [12] Hargrave M., *Kaizen: Understanding the Japanese Business Philosophy. Investopedia*, [<https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>].
- [13] Mroczko F., *Wybrane aspekty zarządzania innowacjami*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, T.49. 2020.

- [14] Oczki M., *Kultura organizacyjna. Czym jest i jak ma znaczenia dla organizacji?*, [https://harbingers.io/blog/kultura-organizacyjna-co-to-jest] – 20.12.2019.
- [15] Wong K., *Organizational culture: Definition, importance, and development. Business2community*, [https://www.business2community.com/strategy/organizational-culture-definition-importance-and-development-02309036] – 12.07.2022.
- [16] Jabłonko O., Dziedzic K., *Kultura organizacyjna a etyczne funkcjonowanie administracji publicznej*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. T.49. 2020. s.181-192.

STRESZCZENIE

Jakość wykonywania obowiązków pracowników jako czynnik rozwoju kultury organizacyjnej

Wyzwania globalizacyjne, brak gwarancji realizacji planów strategicznych ze względu na stale zmieniające się warunki na arenie geopolitycznej oraz niepewność środowiska edukacyjnego regionów Ukrainy prowadzą do aktywnego poszukiwania technologii kulturalno-edukacyjnych, które przyczyniłyby się do rozwoju kultury organizacyjnej, która zapewni terminowe i wysokiej jakości wykonywanie obowiązków przez personel. W opracowaniu przedstawiono istotę kultury organizacyjnej, jej strukturę i znaczenie w procesie produkcyjnym. Następnie omówiono wpływ kultury organizacyjnej na jakość wykonywania obowiązków i zadań. Podkreśla się, że dla wysokiej jakości wykonywania obowiązków kadrowych kierownik musi opierać takie metody, jak podział na działy i delegowanie uprawnień. Definicja pojęcia „kompetencji wykonawczych” jest podana jako zdolność do jakościowego wykonywania obowiązków pracowników i wykonywania zadań. Ujawniono strukturę kompetencji wykonawczych nauczycieli, którą reprezentuje 14 wskaźników. W ramach badania wszyscy nauczyciele dokonali samooceny własnych kompetencji wykonawczych przed i po rozpoczęciu eksperymentu, podsumowane wyniki przedstawiono na wykresie. Kolejny etap eksperymentu poświęcony jest mierzeniu jakości kultury organizacyjnej placówek według odpowiednich wskaźników, które odzwierciedlają stosunek do obowiązków nauczycieli. W ostatniej części wypracowano propozycje rozwoju kultury organizacyjnej w ramach wykonywania obowiązków przez personel z wykorzystaniem koncepcji Kaizen. Wnioski z badania obejmują refleksję nad zasadami budowania kultury organizacyjnej w placówce oświatowej.

SUMMARY

Quality performance of duties by staff as a factor of development of organizational culture

Globalization challenges, the lack of guarantees of the implementation of strategic plans due to constantly changing conditions in the geopolitical arena and the uncertainty of the educational environment of the regions of Ukraine lead to an active search for cultural and educational technologies that would contribute to the development of organizational culture, which will ensure the timely and high-quality performance of duties by personnel. The study presents the essence of organizational culture, its structure and significance in the production process. Next, the influence of organizational culture on the quality of performance of duties and assignments is outlined. It is emphasized that for the high-quality performance of personnel duties, the manager must master such methods as departmentalization and delegation of powers. The definition of the concept of "executive competence" is given as the ability to qualitatively perform the duties of employees and carry out assignments. The structure of executive competence of teachers, which is represented by 14 indicators, is revealed. As part of the study, all teachers performed a self-assessment of their own executive competence before and after the start of the experiment, the summarized results are presented in the diagram. The next stage of the experiment is dedicated to measuring the quality of the organizational culture of institutions according to the relevant indicators that reflect the attitude towards the responsibilities of teachers. In the last part, proposals were developed for the development of organizational culture within the framework of the performance of duties by personnel using the concept of Kaizen. The conclusions of the study involve reflection on the principles of building an organizational culture in an educational institution.



Anna Sosińska
Piotr Sosiński

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Państwo, prawo i pedagogika w walce z zagrożeniami związanymi z patotreściami

WSTĘP

Przedmiotem naszych rozważań jest ważne i niezwykle aktualne zagadnienie zjawiska szkodliwych treści w internecie (tzw. patotreści), jego zakresu i wpływu na młode osoby a także metod zapobiegania. Jesteśmy świadkami rewolucji technologicznej, która czyni nas globalną wioską, umożliwia niezwykle szybką komunikację, ale i prowadzi do łatwego dostępu dzieci i młodzieży do szkodliwych treści mających negatywny wpływ na ich rozwój i osobowość. Działania zapobiegające dostępowi oraz wpływom patotreści podejmować mogą organy władzy publicznej poprzez odpowiednie regulacje prawne, ale także i właściciele platform internetowych oraz sami odbiorcy internetu, ich opiekunowie i rodzice.

Opisywane zagadnienie nie obrosło jeszcze ugruntowaną i obszerną bazą literaturową z zakresu pedagogiki, psychologii czy prawa. To zjawisko nowe i ciągle ewoluujące. Jesteśmy przekonani, że wymaga ono wielu badań naukowców i specjalistów, ale przede wszystkim skutecznych działań i reakcji ze strony rządzących, osób odpowiedzialnych za cyberbezpieczeństwo, ale i władz oświatowych oraz opiekunów i rodziców dzieci i młodzieży.

Chcemy wskazać, że w walce z zagrożeniami związanymi z patotreściami istotna jest synergia stanowczego prawa, aktywności urzędników oraz działań z zakresu pedagogiki.

1. REWOLUCJA TECHNOLOGICZNA I JEJ SKUTKI SPOŁECZNE

Współczesny człowiek jest świadkiem ogromnego rozwoju technologii. Nagły skok cywilizacyjny jest kalką wizji autorów książek z zakresu fantastyki naukowej sprzed nawet niewielu lat. Nowe wynalazki czasami nawet wyprzedzają literacką fikcję. Jesteśmy świadkami, ale także zakładnikami dziejących się zmian. Człowiek może zagubić się w nowym technopolis.

Jak wskazuje profesor Andrzej Zybertowicz „mechanizmy ewolucji technologii są coraz trudniejsze do ogarnięcia nawet dla najwybitniejszych umysłów. Pewnie jeszcze nie utraciliśmy możliwości jej kontroli, ale do tego już niedaleko. Nie żyjemy już w systemach społecznych, ale w technosystemach”¹ Zdaniem cytowanego socjologa przez większość dziejów to technika była naszym sługą. Aż do czasów internetu, czyli usieciowienia technologii, umysł ludzki, zarówno na poziomie instytucjonalnym jak i indywidualnym, mógł rozumieć technologię i dzięki temu mieć nad nią przewagę, ale gdy technologia się usieciowiła, asymetria między człowiekiem-panem a technologią-sługą została odwrócona².

Bez wątpienia, młodzi ludzie są beneficjentami, ale i ofiarami zmian cywilizacyjnych. Ulegają uzależnieniom i chłoną negatywne treści. Niekorzystne zjawiska mają charakter powszechny. Naukowcy dowodzą, że korzystanie z uzależniających cyfrowych technologii w ciągu minionej dekady stało się tak powszechne, że koszt rezygnacji z ich ciągłego używania, indywidualny i ponoszony przez całą gospodarkę wydaje się być tak duży, że mało kto zdecydowałby się go ponieść³. Wprawdzie zakres aktywności, które można podejmować w sieci, nieustannie poszerza się a internet stwarza wiele nowych możliwości, daje szansę na rozwój, nawiązywanie nowych znajomości czy dobre spędzanie wolnego czasu to jednak obok szans, poszerza się spectrum zagrożeń. O ile starsze pokolenia pamiętają świat wyłącznie analogowy, współczesne dzieci takiego nie doświadczyły i nie znają, ich funkcjonowanie w świecie, uczenie się świata, wchodzenie w relacje, nauka, rozrywka, zabawa – od początku zapośredniczone są przez technologię⁴.

Reprezentująca Instytut Nauk o Bezpieczeństwie Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach Daria Krzewniak przytacza ogólnopolskie badania Nastolatki 3.0, z których wynika, że ponad 93% nastolatków codziennie przebywa w sieci, zdecydowana większość badanych podkreśla, że regularnie sięga do zasobów sieciowych, a w miarę możliwości – w ogóle nie ogranicza i nie wyłącza transmisji danych. Najczęściej młodzi ludzie pozostają online w domu (80%), w szkole łączy się z internetem blisko 40% badanych, u znajomych – ok. 32% z nich, ok. 30% badanych na-

¹ Wywiad z A. Zybertowiczem, *Internet to iluzja sprawczości*, Nowa Konfederacja, nr 4 (106)/2019, [<https://nowakonfederacja.pl/internet-to-iluzja-sprawczosci>].

² Ibidem

³ M. Gurtowski, *Trzy spojrzenia za kulisy przemysłu cyfrowych uzależnień*, Nowa Konfederacja nr 4 (106)/2019, [<https://nowakonfederacja.pl/trzy-spojrzenia-za-kulisy-przemyslu-cyfrowych-uzaleznienn>].

⁴ M. Mikołajczak-Woźniak, *Zagrożenia w sieci. Jak chronić dzieci i młodzież?* [www.centrumpraszowe.dsw.edu.pl].

stolatków stale przebywa w sieci, niezależnie od miejsca, a którym się znajdują. Podstawowym sprzętem pozwalającym na bycie online jest smartfon (ponad 90% młodzieży), a ponad 30% badanych osób wskazało, że korzysta z internetu ponad 5 godzin dziennie⁵.

Jednym z negatywnych objawów rozwoju technologii cyfrowych jest niezwykle swobodny obieg informacji, niczym nieograniczony dostęp do wulgarnych i nieobyczajnych treści, naruszanie dóbr osobistych indywidualnych osób oraz całych społeczności, zacieranie granic między dobrem a złem, nauką a fejkami itd. Nic tak nie naruszyło sfery tabu jak właśnie internet. Taka patologiczna demokratyzacja dostępu do treści uderza przede wszystkim w osoby młode, wchodzące w życie, uczące się otaczającego je świata.

Daria Krzewniak dowodzi, że współcześnie trudno jednoznacznie przewidzieć, jaki będzie wpływ tychże treści na funkcjonowanie młodych ludzi w różnych obszarach – emocjonalnym, poznawczym czy behawioralnym. Odwołując się jednak do założeń teorii społecznego uczenia się, można zakładać istnienie szczególnie dużego ryzyka przyswojenia przez odbiorców negatywnych treści w internecie destrukcyjnych zachowań, które godzą w bezpieczeństwo własne młodych ludzi, innych osób i ich otoczenia⁶.

Samo pojęcie patotreści w internecie nie ma jednej prawnej czy naukowej definicji, ale już dość często pojawia się w literaturze i w urzędowych dokumentach. Przykładowo, na oficjalnej stronie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pojawia się lista otwartego katalogu takich treści. Zalicza się do nich treści obrazujące przemoc, obrażenia fizyczne bądź śmierć, nawołujące do samookolaczeń, samobójstw, zachowań szkodliwych dla zdrowia, dyskryminacyjne, promujące wrogość, nienawiść, treści pornograficzne dostępne bez żadnego ostrzeżenia, fake newsy, czyli fałszywe wiadomości i wreszcie patostreamy, czyli relacje na żywo prezentujące zachowania określone i postrzegane jako patologiczne⁷. Literatura przedmiotu treściami szkodliwymi nazywa materiały, które mogą wywołać negatywne emocje u odbiorcy, destrukcyjnie wpływać na rozwój emocjonalny, poznawczy i społeczny dzieci oraz młodzieży⁸.

Młody człowiek może trafić na takie treści w rozmaity sposób, przykładowo poprzez mylne lub celowe wyniki wyszukiwania, spam, reklamę, adresy zapamiętane przez przeglądarkę, materiały udostępnione przez znajomych, „przeklikanie się” na inną stronę itd.

Problem za doniosły uznała nawet Komisja Europejska, która już ćwierć wieku temu w dokumencie zatytułowanym „Nielegalne i szkodliwe

⁵ D. Krzewniak, *Patotreści zamieszczane w Internecie a kultura bezpieczeństwa użytkowników sieci* [w:] Red. K. Kalbarczyk, K. Skrzątek, Naukowa analiza wybranych problemów społecznych, Red. K. Kalbarczyk, K. Skrzątek, Lublin 2020, s. 44.

⁶ D. Krzewniak, *Ibidem*, s. 43.

⁷ [https://www.gov.pl/web/niezagubdzieckawsieci/szkodliwe-tresci-w-internecie-nie-akceptuj-e-reaguj].

⁸ S. Livingston., P.K. Smith (2014), *Annual research review: Harms experienced by child users of online and mobile technologies: The nature, prevalence and management of sexual and aggressive risks in the digital age*. „Journal of child psychology and psychiatry”, 55 (6), 635–654 [w:] J. Piechna, *Szkodliwe treści w internecie. Nie akceptuję, reaguję! Poradnik dla rodziców*, Warszawa 2020, s. 8.

treści w Internecie” z 16 października 1996 roku wskazała, że problem patotreści należy traktować priorytetowo i w związku z tym „*należy wprowadzić konkretne środki w celu wzmocnienia współpracy między państwami członkowskimi w kontekście wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych*” Komisja dokonała podziału na treści nielegalne (tzw. illegal content) oraz na inne treści szkodliwe (tzw. harmful content). Pierwsze z wymienionych odnoszą się do przekazów niezgodnych z obowiązującym prawem i obejmują np. naruszenie praw autorskich, zniesławienie, naruszenie prywatności czy niezgodną z prawem reklamę porównawczą. Przykładami tego typu aktywności mogą być pornografia dziecięca, handel ludźmi, rozpowszechnianie materiałów rasistowskich, podżeganie do nienawiści rasowej czy terroryzmu. Drugie z kolei dotyczą treści szkodliwych, których intencją jest obrażanie wartości i uczuć innych osób – nie kolidują one jednak z przepisami prawnymi. Uznano wówczas, że podział ten jest niezbędny dla planowania skutecznych działań zaradczych, zarówno na gruncie prawa, jak i w zakresie profilaktyki i edukacji⁹.

2. WPŁYW PATOTREŚCI NA ROZWÓJ I OSOBOWOŚĆ MŁODEJ OSOBY

Bez wątpienia, wraz z rozwojem nowoczesnych technologii cyfrowych krok w krok idzie cała masa zagrożeń skierowanych szczególnie do osób młodych, którym musi być zapewniona należyta ochrona. Niestety, dostęp najmłodszych użytkowników internetu do materiałów, które mogą ich zaniepokoić i im zaszkodzić jest dość łatwy i powszechny. Najczęstsze zagrożenia w sieci to nie tylko dostęp do treści nieodpowiednich dla osób niepełnoletnich, ale i cyberprzemoc¹⁰, zawieranie przez dziecko nieodpowiednich znajomości i naruszenie prywatności, co pokazuje jak szeroki i poważny jest ten problem¹¹.

Kontakt młodych ludzi ze szkodliwymi treściami może mieć daleko idące konsekwencje w sferze emocjonalnej, poznawczej i behawioralnej. Materiały przedstawiające agresję i przemoc mogą nie tylko rodzić dyskomfort obserwatora, wywoływać uczucie lęku, ale także modelować zachowania agresywne. Obserwowanie agresji prowadzi bowiem do jej naśladowania. Mechanizm ten silnie wiąże się systemem nagród i kar – jeśli agresywne zachowanie modela jest nagradzane (np. w postaci społecznego uznania), wówczas należy spodziewać się, że będzie ono powielane także przez obserwatora. Dzieci często nie wiedzą, jak postąpić z treściami, które są nieadekwatne do ich wieku. Wpływ niebezpiecznych treści na dziecko jest szeroki, to m.in. zafałszowany obraz świata, zaburzony rozwój psychoruchowy, za-

⁹ Illegal and harmful content on the internet. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (96) 487 final, 16 October 1996.

¹⁰ M. Grzesiak, *Niemal połowa dzieci, które popełniają samobójstwa, to ofiary bullingu*, 27 lipca 2017 r., [www.innpoland.pl].

¹¹ Por. Zespół Ekspertów NASK, *Poradnik dla rodziców. Jak zapewnić dzieciom bezpieczeństwo w Internecie*, 2020 [https://akademia.nask.pl/pliki/2-jak-zapewnic-dzieciom-bezpieczenstwo-w-internecie-poradnik-dla-rodzicow.pdf].

burzenia emocjonalne oraz promocja złych nawyków. Jak pokazują badania Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, ogląda je aż 37% młodych ludzi w Polsce. 38% osób, które miały z nimi styczność uważa, że te materiały pokazują prawdziwe życie, zaś 18% zadeklarowało, że niektórzy autorzy tego typu nagrań im imponują. Kontakt z negatywnymi informacjami, których młody człowiek nie potrafi odpowiednio zinterpretować i którym bezgranicznie wierzy, może prowadzić u niego do trwałego pogorszenia nastroju, obniżenia poczucia bezpieczeństwa, a w efekcie do wypaczenia obrazu rzeczywistości. Możliwe konsekwencje kontaktu dziecka ze szkodliwymi treściami to m.in. lęk, niepokój, obniżenie poczucia bezpieczeństwa, wypaczony obraz rzeczywistości, pogorszenie nastroju, demoralizacja i zachowania sprzeczne z normami społecznymi, znieczulenie na losy ofiar przemocy, agresywna postawa wobec innych, ryzykowne zachowania i działania antyspołeczne czy fałszywe poglądy na sferę seksualności.

Badania dotyczące zagrożeń w internecie przeprowadzono także w Wałbrzychu. W badaniu ankietowym na terenie Wałbrzycha w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych wzięło udział 1008 uczniów, gdzie 52% próby stanowiły dziewczynki, 48% chłopcy. Okazało się, że aż 21% uczniów doświadczyło cyberprzemocy. Świadczy to o tym, że doświadczanie zachowań przemocowych w Sieci nie jest obce respondentom. Większość 79% nie ma takich doświadczeń, a 21% uczniów nie potrafiło jednoznacznie tego określić¹².

3. ZAPOBIEGANIE DOSTĘPOWI ORAZ WPLYWOM PATOTREŚCI

Patotreści w internecie nie są obojętne dla systemu prawa. Są one sprzeczne z normami społecznymi, ale część z nich stanowi naruszenie przepisów prawa karnego. Prezentowanie niektórych z nich stanowi czyn zabroniony w świetle ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. I tak treści pornograficzne, w tym tzw. pornografia dziecięca to art. 200 § 3 i 202 KK¹³ a treści dyskryminacyjne, nawołujące do wrogością nawet aktów agresji wobec różnych grup społecznych lub jednostek wypełnia znamiona czynu zabronionego z art. 257 KK¹⁴.

Sąd Apelacyjny w Warszawie – II Wydział Karny w wyroku z dnia 21 kwietnia 2021 r. (II AKa 212/20) wskazał, że znamieną dla przestępstwa z art. 257 KK publiczność działania, nie wymaga jego realizacji w miejscu publicznym, a może się ziścić w miejscu, z którego faktycznie korzysta tylko

¹² Diagnoza problemów społecznych na terenie miasta Wałbrzycha. Raport z badań zrealizowanych w 2019. [<https://mops.walbrzych.pl/wp-content/uploads/2020/02/Diagnoza-problem%C3%B3w-spo%C5%82ecznych-Wa%C5%82brzych-2019-1.pdf>].

¹³ W myśl art. 200 § 3 KK - Kto małoletniemu poniżej lat 15 prezentuje treści pornograficzne lub udostępnia mu przedmioty mające taki charakter albo rozpowszechnia treści pornograficzne w sposób umożliwiający takiemu małoletniemu zapoznanie się z nimi, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

¹⁴ W myśl art. 257 KK – Kto publicznie znieważa grupę ludności albo poszczególną osobę z powodu jej przynależności narodowej, etnicznej, rasowej, wyznaniowej albo z powodu jej bezwyznaniowości lub z takich powodów narusza nietykalność cielesną innej osoby, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

określona grupa osób. Istotą publicznej zniewagi w rozumieniu tego przepisu jest bowiem, bądź jej wyrażenie w miejscu publicznym, dostępnym dla nieokreślonej liczby osób, bądź w okolicznościach pozwalających na dotarcie z przekazem do nieokreślonej liczby osób. Ten ostatni warunek zostaje spełniony, gdy zniewaga zostanie wyrażona przez internet w formule pozwalającej na jej odbiór przez nieokreśloną liczbę odbiorców, niezależnie od tego ile z nich faktycznie z możliwości tej skorzysta. Warto podkreślić, że dzięki tej powszechnej już linii orzeczniczej sądów ekspozycja niebezpiecznych treści w internecie wypełnia ustawowe znamiona czynu z art. 257 KK.

Przestępczość internetowa może naruszać znamiona także i innych przestępstw opisanych w kodeksie karnym: art. 190 KK – groźba karalna, art. 190a KK – uporczywe nękanie podszywanie się, 191 a KK – naruszenie intymności seksualnej, utrwalenie wizerunku nagiej osoby bez jej zgody, 212 KK – zniesławienie, 216 KK – zniewaga, 267 KK – bezprawne uzyskanie informacji, art. 287 KK – oszustwo komputerowe oraz art. 107 kodeksu wykroczeń – dokuczanie lub złośliwe wprowadzanie w błąd.

Kolejnym wyzwaniem dla ustawodawcy jest zjawisko tzw patostreamingu, czyli transmitowanie na żywo przekazów noszących znamiona różnego rodzaju patologii¹⁵. Patostreaming jest zjawiskiem nowym i niezwykle niebezpiecznym¹⁶. Zgodnie z przepisami art. 18 ust. 4 ustawy z dnia 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji zabronione jest rozpowszechnianie audycji lub innych przekazów zagrażających fizycznemu, psychicznemu lub moralnemu rozwojowi małoletnich, w szczególności zawierających treści pornograficzne lub w sposób nieuzasadniony eksponujących przemoc. W czasie uchwalania tej ustawy nie istniał problem internetu, ale zgodnie z nowelizującymi ją przepisami ustawy z dnia 11 sierpnia 2021 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o kinematografii zwalczanie zjawiska tzw. patostreamingu dodano do zadań Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji wprowadzając zapis, że ustawę o radiofonii i telewizji stosuje się także do dostawców usług medialnych oraz platform udostępniania wideo ustanowionych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Wobec zagrożeń i negatywnych działań rzeczywistości wirtualnej, a przede wszystkim patotreści niezwykle ważne jest ukierunkowanie nie tylko na ściganie sprawców, ale także na profilaktykę, aby młode pokolenie nie odczuwało potrzeby jakiegokolwiek kontaktu ze szkodliwymi treściami. Postulat ten oczywiście ma charakter deklatoryjny, ale nie można go pominąć. Ale być może właśnie profilaktyka długofalowo przyniesie lepsze efekty od twardej cenzury internetu, regulowanej przez przepisy prawa krajowego i międzynarodowego.

Cenzura w internecie może być prowadzona przez rządy niektórych krajów lub przez samych dostawców internetu, jej celem jest zablokowanie dostępu do pewnych treści zawartych w sieci obywatelom lub grupom obywateli. Osoby i organizacje mogą angażować się w autocenzurę z powodów

¹⁵ D. Bek, M. Popiolek, *Patostreaming. Charakterystyka i prawne konteksty zjawiska*, „Zarządzanie mediami”. Tom 7(4)2019, s. 247–262.

¹⁶ L. Bergcholc, *Geneza patostreamingu* [w:] *Prawo karne i kryminologia wobec kryzysów XXI wieku*, red. D. Dajnowicz-Piesiecka, E. Jurgielewicz-Delegacz, E. W. Pływaczewski, Warszawa 2022.

moralnych, religijnych lub biznesowych, w celu dostosowania się do norm społecznych, z powodu zastraszania lub z obawy przed konsekwencjami prawnymi.

Zupełne cenzurowanie jest bardzo trudne do zrealizowania również ze względu na anonimowość internetu (np. podawanie fałszywych danych o sobie) lub przechowywanie danych w krajach, które nie stanowią przepisów prawa w danej dziedzinie.

Często mylnie nazywa się cenzurą umożliwienie rodzicom lub jednostkom wychowawczym ograniczania dostępu do treści szkodliwych dla dzieci (pornografia, brutalna przemoc), jak również usuwanie z grup dyskusyjnych wulgarnych wypowiedzi. Są to działania podejmowane lokalnie, których celem jest poszanowanie godności człowieka, w tym umożliwienie prawidłowego rozwoju psychicznego i emocjonalnego dzieci, i ograniczenie wulgarności w przestrzeni publicznej. Przykładowo, od 2008 roku w Federacji Rosyjskiej funkcjonuje wyspecjalizowana agencja Roskomnadzor zarządzająca „rejestrem stron zakazanych”. Blokowanie stron umieszczonych w rejestrze jest od 2012 roku obowiązkowe dla wszystkich dostawców internetu na terenie Rosji¹⁷. Cenzura internetu jest także ważnym elementem cenzury w Chinach. Organy państwowe, działające na mocy ponad sześćdziesięciu oddzielnych rozporządzeń, kontrolują ruch i dostępność treści w sieci poprzez współpracę z lokalnymi dostawcami usług internetowych, firmami i organizacjami pozarządowymi. Projekt ograniczania dostępu do internetu nosi nazwę Projekt Złota Tarcza, poprzez który rząd Chin blokuje głównie treści polityczne. Najczęściej blokowane są strony nielegalnych organizacji, np. Falun Gong, informacyjne, które poruszają tematykę brutalności policji, wolności słowa, protestów na placu Tiananmen w 1989 roku, demokracji czy filozofii marksistowskiej, powiązane z rządem Tajwanu, mediami, organizacjami i buddyzmem, ale także treści obsceniczne i pornograficzne oraz strony wprost łamiące prawo. Chiński rząd najczęściej odwołuje się do najczęściej do blokowania adresów IP. Dostęp do niektórych adresów IP jest zablokowany a jeżeli blokowana strona znajduje się na serwerze, na którym są inne strony, one również są zablokowane. Blokada ta wpływa na wszystkie protokoły TCP, w tym HTTP, FTP i POP. Sposobem ominięcia tej blokady jest korzystanie z serwera proxy¹⁸.

Jednak cenzura w internecie jest domeną państw niedemokratycznych i jej wprowadzanie np. w Polsce wydaje się mało możliwe ze względu na panujący system polityczny a także oczywisty społeczny opór wobec takich przedsięwzięć. Inną formą reglamentacji treści w internecie są działania cenzorskie prowadzone przez samych administratorów platform internetowych.

Innymi metodami utrudnienia dostępu młodych osób do patotreści jest korzystanie z rozwiązań technicznych, które blokują nieodpowiednie treści podczas odwiedzania stron internetowych i uruchamiania aplikacji. Na

¹⁷ Pełna nazwa gos.: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

¹⁸ A. Mężyński, *Chiny "oczyszczają internet". Surowe kary dla sieci społecznościowych*, 20 grudnia 2021 r. Dziennik.pl [<https://technologia.dziennik.pl/aktualnosci/art.ykuly/8317816,chiny-internet.html>].

rynku istnieje obecnie bardzo wiele narzędzi kontroli rodzicielskiej. To, m.in. programy autonomiczne, oprogramowanie wbudowane w system operacyjny, czy funkcje bezpiecznego wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych

Praktyka pokazuje jednak, że żadne rozwiązanie techniczne nie daje gwarancji ochrony dziecka przed kontaktem ze szkodliwymi treściami. Narzędzia tego typu są jedynie uzupełnieniem codziennej troski o jego bezpieczeństwo. Miej na uwadze to, że dziś młodzi ludzie korzystają z internetu przede wszystkim za pośrednictwem urządzeń mobilnych, głównie swoich smartfonów. Dlatego tym trudniej jest mieć pieczę nad ich codziennymi aktywnościami.

Instytucją wartą uwagi jest zespół tzw. Dyżurnet.pl, który powstał w ramach Państwowego Instytutu Badawczego NASK i aktywnie działa na rzecz tworzenia bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w internecie. Jest to zespół reagujący na treści szkodliwe i nielegalne w internecie funkcjonujący na podstawie ustawy z dnia 5 lipca 2018 roku o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Od samego początku działalności realizuje strategię Komisji Europejskiej i współtworzy Polskie Centrum Projektu Safer Internet. Zdecydowana większość zgłoszeń przekazywanych przez użytkowników internetu do zespołu Dyżurnet.pl dotyczy treści potencjalnie przedstawiających seksualne wykorzystywanie dziecka. Od sierpnia 2018 roku zespół Dyżurnet.pl odpowiada za realizację jednego z zadań CSIRT NASK – przyjmowanie zgłoszeń dotyczących treści pornograficznych z udziałem osoby małoletniej oraz ich analizą. Rola punktu ds. przyjmowania i analizy zgłoszeń narzuca konieczność przyjęcia perspektywy krajowej oraz udział w tworzeniu środowiska przeciwdziałającego produkcji i dystrybucji nielegalnych materiałów związanych z seksualnym wykorzystywaniem osób małoletnich¹⁹.

Bardzo skutecznym narzędziem może okazać się kształtowanie odpowiedniego poziomu fenomenu psychospołecznego, którym jest kultura bezpieczeństwa wśród młodych ludzi. Jej istotą jest bowiem przygotowanie człowieka do podejmowania takich aktywności, które sprzyjają jego rozwojowi i bezpieczeństwu²⁰. Kultura bezpieczeństwa to według przytaczanej wcześniej Darii Krzewniak to wzór zasadniczych założeń, wartości, norm, reguł, symboli i przekonań charakterystycznych dla określonego podmiotu, mających znaczenie dla sposobu postrzegania przez niego wyzwań, szans lub zagrożeń w bliższym i dalszym otoczeniu. Uważa się, że ludzie charakteryzujący się wyższym poziomem kultury bezpieczeństwa lepiej rozumieją kwestie związane z bezpieczeństwem własnym, innych ludzi i swojego otoczenia. Osoby takie szybciej przystosowują się do zachodzących zmian, posiadają większe umiejętności w zakresie przewidywania, rozpoznawania i podejmowania wyzwań. Ludzie ci częściej aniżeli inni wykorzystują pojawiające się szanse i skuteczniej radzą sobie z różnego rodzaju trudnościami i zagrożeniami. Kształtowanie kultury bezpieczeństwa to przedsięwzięcie

¹⁹ *Raport Dyżurnet.Pl 2019*, [https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/3806,Raport-Dyzurnetp1-2019.html].

²⁰ D. Krzewniak, op. cit., s. 48.

wymagające zaangażowania zróżnicowanych sił i środków, zaś skutki tego procesu są odroczone w czasie. Niemniej jednak wydaje się, że efekt tych poczyniń wart będzie zarówno poniesionych nakładów pracy, jak i wydłużonego czasu oczekiwania na jego pojawienie się.

Centralnym punktem kultury bezpieczeństwa są wartości. Stanowią one kluczowy wyznacznik wyboru celów ogólnospołecznych, wpływający na ideał życia społecznego, również w wymiarze wirtualnym. Wytaczają one także poziom integracji człowieka z otoczeniem i różnicują sferę ludzkiej osobowości ze względu na określone preferencje. Wartości warunkują także ludzkie wybory²¹. Stąd też oddziaływania wychowawcze i resocjalizacyjne powinny koncentrować się przede wszystkim na kształtowaniu pożądanego systemu wartości u młodych ludzi oparte o zasady troski o życie, godność i zdrowie własne oraz drugiego człowieka²².

ZAKOŃCZENIE

Bez wątpienia, wraz z rozwojem nowoczesnych technologii cyfrowych postępuje cała masa zagrożeń skierowanych szczególnie do osób młodych, którym musi być zapewniona należyta ochrona. Bez dokładnych badań dotyczących zakresu zjawiska i wpływu patotreści na młodych ludzi trudno będzie prowadzić działania zapobiegawcze chroniące dzieci młodzież.

Nie wystarczą same przepisy prawa karnego, ale i pozostawienie z problemem samych rodziców nie rozwiąże problemu. Skuteczne przeciwdziałanie dostępowi i wpływowi patotreści możliwe będzie tylko dzięki szerokiemu i zharmonizowanemu współdziałaniu państwa i obywateli. Potrzebna jest mądrość urzędników i ustawodawcy, zaopatrzenie w nowoczesne technologie przedstawicieli organów ścigania, ale przede wszystkim pedagogów, wychowawców i rodziców. Istotne jest także większa wrażliwość i skłonność obywateli do zawiadamiania prokuratury o podejrzeniu popełnienia przestępstwa przez autorów patotreści a także finansowe dyscyplinowanie właścicieli platform internetowych.

Bez tego dzieci będą bezbronne wobec zła, które wydostawać się będzie z internetu. Przed osobami odpowiedzialnymi za młode pokolenie w najbliższych latach stoi ogromne wyzwanie, z którym muszą się skutecznie zmierzyć.

LITERATURA:

- [1] Bek D., Popiołek M., *Patostreaming. Charakterystyka i prawne konteksty zjawiska*, „Zarządzanie mediami”. Tom 7(4)2019.

²¹ Ibidem, s. 51.

²² T. Siemianowski, *Wybrane zagrożenia internetowe i porady dotyczące zapewnienia dziecku bezpieczeństwa w internecie*, Przegląd Policyjny, 2019, nr 133, s. 143.

- [2] Bergcholt L., *Geneza patostreamingu [w:] Prawo karne i kryminologia wobec kryzysów XXI wieku*, red. D. Dajnowicz-Piesiecka, E. Jurgielewicz-Delegacz, E. W. Pływaczewski, Warszawa 2022.
- [3] Krzewniak D., *Patotreści zamieszczane w Internecie a kultura bezpieczeństwa użytkowników sieci [w:] Red. K. Kalbarczyk, K. Skrzątek, Naukowa analiza wybranych problemów społecznych*, Red. K. Kalbarczyk, K. Skrzątek, Lublin 2020.
- [4] Livingston S., Smith P.K. (2014), *Annual research review: Harms experienced by child users of online and mobile technologies: The nature, prevalence and management of sexual and aggressive risks in the digital age*. „Journal of child psychology and psychiatry”
- [5] Piechna J., *Szkodliwe treści w internecie. Nie akceptuję, reaguję! Poradnik dla rodziców*, Warszawa 2020.

Źródła internetowe

- [6] *Diagnoza problemów społecznych na terenie miasta Wałbrzycha*. Raport z badań zrealizowanych w 2019. [<https://mops.walbrzych.pl/wp-content/uploads/2020/02/Diagnoza-problem%C3%B3w-spo%C5%82ecznych-Wa%C5%82brzych-2019-1.pdf>].
- [7] Gurtowski M., *Trzy spojrzenia za kulisy przemysłu cyfrowych uzależnień, Nowa Konfederacja*, [<https://nowakonfederacja.pl/trzy-spojrzenia-za-kulisy-przemyslu-cyfrowych-uzaleznien>].
- [8] Grzesiak M., *Niemal połowa dzieci, które popełniają samobójstwa, to ofiary bullingingu*, 27 lipca 2017 r., [www.innpoland.pl].
- [9] Mężyński A., *Chiny "oczyszczają internet". Surowe kary dla sieci społecznościowych*, 20 grudnia 2021 r. Dziennik.pl, [<https://technologia.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/8317816,chiny-internet.html>].
- [10] Mikołajczak – Woźniak M., *Zagrożenia w sieci. Jak chronić dzieci i młodzież?* www.centrumprasowe.dsw.edu.pl
- [11] Raport Dyżurnet.Pl 2019, [<https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/3806,Raport-Dyzurnetpl-2019.html>].
- [12] Wójcik S., Wojtasik Ł., Kępka M., Makaruk K., Dziemidowicz E., Nawarenko A., Podlewska J., *Patotreści w internecie. Raport o problemie*, Warszawa 2019, Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę [<https://fdds.pl/wp-content/uploads/2019/08/fdds-raport-patotresc-www.pdf>].
- [13] Wywiad z A. Zybertowiczem, *Internet to iluzja sprawczości*, Nowa Konfederacja, nr 4 (106)/2019 [<https://nowakonfederacja.pl/internet-to-iluzja-sprawczosci>].

- [14] Zespół Ekspertów NASK, *Poradnik dla rodziców. Jak zapewnić dzieciom bezpieczeństwo w Internecie*, 2020, [<https://akademia.nask.pl/pliki/2-jak-zapewnic-dzieciom-bezpieczenstwo-w-internecie-poradnik-dla-rodzicow.pdf>].

STRESZCZENIE

Artykuł jest przyczynkiem do rozważań na temat zjawiska szkodliwych treści w internecie (tzw. patotreści), jego zakresu i wpływu na młode osoby a także metod zapobiegania ich skutkom. Do patotreści zalicza się treści obrazujące przemoc, obrażenia fizyczne bądź śmierć, nawołujące do samookolaczeń, samobójstw, zachowań szkodliwych dla zdrowia, dyskryminacyjne, promujące wrogość, nienawiść, treści pornograficzne dostępne bez żadnego ostrzeżenia, fake newsy, czyli fałszywe wiadomości i wreszcie patostreamy, czyli relacje na żywo prezentujące zachowania określane i postrzegane jako patologiczne. Skuteczne przeciwdziałanie dostępowi i wpływowi patotreści możliwe będzie tylko dzięki szerokiemu i zharmonizowanemu współdziałaniu państwa i obywateli. Należy ograniczać dostęp do treści szkodliwych dla dzieci (pornografia, brutalna przemoc), jak również usuwać z grup dyskusyjnych wulgarne wypowiedzi. Potrzebne jest stanowcze i skuteczne prawo karne, ale także tzw. kultura bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo w sieci, cenzura, kultura bezpieczeństwa, patostreaming, patotreści.

SUMMARY

The article contributes to deliberations on the topic of harmful Internet content (colloquially called "pathocontent", derived from greek pathos- suffering and english content; as with "pathostream", it seems these words are exclusively polish word constructions), its reach and influence on young people, and methods of preventing its consequences. Patocontent encompasses contents visualising violence, injuries or death; contents inciting self-harm, suicide, behaviour harmful to one's health; contents promoting discrimination, enmity, pornography accessible without any warnings; fake news' and last but not least- pathostreams- which are live streams presenting behaviour widely recognized as pathological. Effective countermeasures to pathocontent's distribution and its influence is possible only with broad and harmonious cooperation of citizenry and state actors. Access to malicious content has to be restricted, children need to be protected against it, and vulgar expressions should be moderated on Internet forums and discussion groups. There is a need for firm and effective criminal law, but also for a safety culture regarding harmful content.

Keywords: Internet safety, censorship, safety culture, pathostreaming, pathocontents.



Marcin Paska
Politechnika Wrocławska

Przekroczyć horyzont zdarzeń – technologia i etyka jutra

WSTĘP

Zainteresowania wielu naukowców koncentrują się na opracowaniu modelu, który z największą precyzją będzie w stanie odpowiedzieć na pytanie jakie konstrukty wpływają pozytywnie przyjęcie określonej technologii, a jakie negatywnie. Takie badania mają na celu usprawnić cały proces implementacji, mając na uwadze szeroko rozumianą optymalizację tego procesu.

Obecnie pracownicy różnych branż za pośrednictwem dostępnych technologii są w stanie prowadzić swoje biznesy niemalże w każdym miejscu i w każdym czasie. Narażenie na kontakt z technologią doprowadza do przeciążenia technologicznego¹. Technologia w czasie ostatnich wydarzeń spowodowanych przez pandemię² rozwinęła się nie tylko w biznesie, ale również rozwinęła się technologia związana z edukacją. Uczniowie szkół są w stanie brać udział w procesie uczenia dzięki technologii. Nauczyciele jak i uczniowie zobowiązani byli do szybkiej adaptacji do nowych i nieznanych warunków funkcjonowania, co często objawiało się dużym stresem i niepokojem³. Jak zauważa D. Holman i inni, stres w miejscu pracy może nega-

¹ Rasool, T., Warraich, N. F., & Sajid, M. (2022). *Examining the Impact of Technology Overload at the Workplace: A Systematic Review*. SAGE Open, 12(3). [https://doi.org/10.1177/21582440221114320].

² Zeynalli, L., Zeynalli, A. (2022). *The effects of the pandemic on the digital workplace*, Routledge, ISBN 9781003283386.

³ Fernández-Batanero, J.-M., Román-Graván, P., Reyes-Rebollo, M.-M., Montenegro-Rueda, M. *Impact of Educational Technology on Teacher Stress and Anxiety: A Literature Review*. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 548. [https://doi.org/10.3390/ijerph18020548].

tywnie wpływać na nasze ciało, nastrój i zachowanie, prowadząc do gorszych wyników w pracy, absencji lub złych relacji ze współpracownikami⁴.

Nowoczesny i technologiczny świat stał się środowiskiem, które jest istotną siłą każdej organizacji w środowisku biznesowym. Odpowiednia technologia może bez wątpienia poprawić ogólną wydajność rynkową i wydajność firmy, a także zwiększyć produktywność, zaangażowanie, komunikację i poczucie odpowiedzialności pracowników w całej firmie⁵. Mimo tego na horyzoncie zdarzeń pojawiają się nowe pytania etyczne, które są tak różne jak różna jest technologia, która wchodzi w użycie przez biznes, społeczeństwo, rządy państw czy jednostki militarne.

1. TECHNOLOGIA W RĘKACH BIZNESU

Technologia oferuje duże nadzieje we wspieraniu operacji biznesowych. Naukowcy przedstawiają zastosowanie technologii (w tym sztucznej inteligencji) w zarządzaniu. Badacze tacy jak D. Gil z zespołem starają się opisać to, w jaki sposób najnowsze osiągnięcia w tej dziedzinie umożliwia wykorzystanie we wspieraniu zadań i funkcji kierowniczych, takich jak planowanie strategii, marketing i obsługa klienta. Omawiają również kilka kluczowych kwestii dla liderów biznesu zainteresowanych wykorzystaniem sztucznej inteligencji do poprawy wyników biznesowych⁶.

Przewiduje się, że sztuczna inteligencja radykalnie zmieni sposoby tworzenia, dostarczania i pozyskiwania wartości przez firmy produkcyjne. Jednak wielu producentów ma trudności z udanym zasymilowaniem możliwości sztucznej inteligencji w swoich modelach biznesowych i operacjach na dużą skalę⁷. Przedsiębiorstwa produkcyjne odczuwają coraz większą presję na zwiększenie produktywności i jakości przy jednoczesnym obniżeniu kosztów w erze cyfrowej. Integracja innowacyjnych nowych technologii w procesie pracy ma więc kluczowe znaczenie przy przekształcaniu firm w celu sprostaną rosnących wymagań⁸.

Od lat 90-tych różne technologie powoli i bez wątpienia usprawniają nowe modele biznesowe, zwiększając ich efektywność i wydajność zasobów,

⁴ D. Holman, S. Johnson and E. O'Connor (2018). *Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace*, in *Handbook of well-being*, E. Diener, S. Oishi and L. Tay, Eds., DEF Publishers.

⁵ Hafizji, Z., Rajput, B., Chaudhry, A.R. (2022). *Impacts of Integrating High-Tech and IoT Developments for Workplace Performance*. In: Deepak, B.B.V.L., Parhi, D., Biswal, B., Jena, P.C. (eds) *Applications of Computational Methods in Manufacturing and Product Design*. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-81-19-0296-3_34].

⁶ Gil, D., Hobson, S., Mojsilović, A., Puri, R., Smith, J.R. (2020). *AI for Management: An Overview*. In: Canals, J., Heukamp, F. (eds) *The Future of Management in an AI World*. IESE Business Collection. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_1].

⁷ Sjödin, D., Parida, V., Palmié, M., Wincent, J. (2021). *How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops*, *Journal of Business Research*, vol. 134, pp. 574-587. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.009>].

⁸ Koh, V., Harborth, D. (2018). *A augmented Reality for Manufacturing Processes*, Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018), Portsmouth, UK.

przy jednoczesnym dążeniu do obniżenia kosztów produkcji nawet w obszarach, w których produkty są wysoce konfigurowalne. Położyło to podwaliny pod nadchodzącą przyszłą ścieżkę, w której inteligentne jednostki przemysłowe, inteligentne maszyny i procesy sieciowe będą ze sobą połączone, aby zapewnić lepszą wydajność przemysłową, elastyczność i rentowność.

Jest to opis nabierającej prędkości transformacji technologicznej, którą utożsamia się z terminem „Przemysł 4.0”. W swoim założeniu transformacja ta, kieruje się przeplataniem procesów innowacji technologicznej i cyfryzacji w celu optymalizacji i uelastycznienia procesów produkcyjnych, a w konsekwencji uzyskania przewagi w zakresie konkurencyjności o globalnym wymiarze.

Przemysł 4.0 lub Industry 4.0 to rewolucja technologiczna, która w 2015 roku przybrała praktyczny kształt i jest kierowana przez zestaw przełomowych technologii, które zdecydowanie przeddefiniowały sposób, w jaki firmy tworzą, formują, dostarczają i obsługują klientów dostarczając produkty i usługi. Nowe technologie pomagają producentom zwiększyć ich biegłość, skrócić przestoje, obniżyć koszty, wyróżnić się na rynku oraz poprawić obsługę, dostawę i jakość swoich produktów. Organizacja wdrażająca P4.0 wykorzystuje technologie informacyjne i komunikacyjne do realizacji cyfrowej transformacji w czasie rzeczywistym wobec pionowych i poziomych procesów biznesowych, przy pełnej integracji systemów tworzenia i dostarczania całkowitej wartości.

System cyber-fizyczny jako efekt sprawczy rozpędzonej rewolucji przemysłowej osiąga ‘inteligentną’ automatyzację przy użyciu dziewięciu katalizatorów technologicznych do których można zaliczyć: zaawansowaną robotykę (autonomiczne roboty przemysłowe współpracujące z ludźmi), druk 3D (drukarki 3D wykorzystywane do wykonywania prototypów projektowych, komponentów produkcyjnych czy części zamiennych), rozszerzoną rzeczywistość (wykorzystanie cyfrowej rzeczywistości do wspomagania standardowych procedur operacyjnych, złożonego montażu, konserwacji, pomocy eksperckiej, zapewnienia jakości czy logistyki), symulację (modelowanie i projektowanie w oparciu o symulacje a także rozwój nowych produktów, usług czy kompleksowych systemów produkcyjnych), pionową i poziomą integrację systemową (integracja pionowa wszystkich aspektów systemu realizacji produkcji w organizacji oraz pozioma integracja danych w całym łańcuchu wartości), przemysłowy Internet Rzeczy (wielokierunkowa komunikacja cyfrowa między maszynami, urządzeniami, produktami i klientami w całym systemie sieciowym), przetwarzanie w chmurze (zarządzanie w czasie rzeczywistym ogromnymi ilościami danych w otwartym systemie, a także cyfrową wymianą komunikacji w czasie rzeczywistym w celu optymalizacji wszystkich aspektów produkcji), cyberbezpieczeństwo (zarządzanie bezpieczeństwem komunikacji cyfrowej w dużym, zintegrowanym systemie, który obejmuje operacje, klientów i połączone inteligentne produkty) i analizę dużych zbiorów danych (ewaluacja danych na dużą skalę, generowanych w zakładzie produkcyjnym i zbieranych w całym łańcuchu dostaw, co pozwala na optymalne podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym we wszystkich aspektach realizowanej produkcji).

Procesy montażowe zawsze odgrywały kluczową rolę w głównych innowacyjnych osiągnięciach przemysłowych. Słynny, szwajcarski, niezwykle precyzyjny montaż zegarów z kukułką był prawdopodobnie wczesną częścią tej tradycji. Następnie w 1801 roku montaż dziesięciu tysięcy karabinów szturmowych przez Eli Whitney'a zwiastował erę standaryzacji. Sto lat później Henry Ford założył pierwszą linię montażową samochodów, która była pierwszą masową linią produkcyjną. W XX wieku linie montażowe były tłem dla rozwoju badań czasu, ruchu, ergonomii, statystycznej kontroli procesu, planowania wielomodelowego, równoważenia obciążenia, a ostatnio zautomatyzowanych pojazdów sterowanych (AGV), RFID, GPS i masowego dostosowywania. Celem Przemysłu 4.0 jest rozwój nowej generacji inteligentnych fabryk opartych na cyfryzacji procesów produkcyjnych i montażowych.

Nowe technologie cyfrowe czwartej rewolucji przemysłowej umożliwiają zwiększoną, wydajniejszą i bardziej zróżnicowaną przepustowość obecnych linii montażowych do masowej produkcji. Zorientowane są na ułatwieniu produkcji różnorodnych produktów wykorzystując ten sam system montażu. Szeroko rozumiana robotyzacja i automatyzacja, wirtualna rzeczywistość, a także produkcja addytywna czy drukowanie 3D zmierzają w kierunku podnoszenia produktywności pracowników produkcyjnych.

Z biegiem czasu dość transparentnym staje się obraz, iż coraz więcej ręcznych czynności montażowych ulega transformacji stając się procesami zautomatyzowanymi. Oczekuje się jednak, że zapotrzebowanie na wykwalifikowany i przeszkolony personel do konserwacji czy obsługi systemów produkcji rozpędzonej rewolucji 4.0 pozostanie wysokie przez całą erę Industry 4.0.

Sztuczna inteligencja w pełni wyraża swój potencjał poprzez zdolność do optymalizacji istniejących procesów i poprawy efektów automatyzacji, informacji i transformacji, ale także do wykrywania, przewidywania i interakcji z ludźmi⁹.

Wobec przedstawionej bieżącej rzeczywistości wyłania się nie tylko nowa technologia, ale na horyzoncie zdarzeń widoczne są nowe zagadnienia związane z relacji do których dochodzi pomiędzy człowiekiem a tą technologią. Wkradają się zarówno obietnice lepszego jutra, jak również obawy związane z rozwojem technologii, precyzyjnie wskazując na sztuczną inteligencję. Pojawia się nowa relacja, relacja człowieka z maszyną.

Dynamicznie rozwijająca się sztuczna inteligencja i robotyka to technologie cyfrowe, które w niedalekiej przyszłości będą miały znaczący wpływ na rozwój ludzkości i biznesów. Świat nauki zobowiązany jest zmierzyć się z fundamentalnym pytaniem o to, co powinno zostać zrobione z tymi systemami, co same systemy powinny robić, jakie zagrożenia wiążą się z nimi i jak powinny te systemy być kontrolowane¹⁰.

⁹ Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J.R. and Tchatchouang Wanko, C.E. (2020), "Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects", *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 1893-1924. [<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>].

¹⁰ Müller, V. C., (2021). *Ethics of Artificial Intelligence and Robotics*, The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2021 Edition), Edward N. Zalta (ed.)

2. INTELIGENTNE ROZWIĄZANIA TECHNOLOGII I JEJ SPRAWCZOŚĆ

W 1956 roku John McCarthy¹¹ wraz z grupą badawczą stworzył koncepcję sztucznej inteligencji. Badacze zakładali, że każdy aspekt uczenia się lub jakakolwiek inna cecha inteligencji może być tak dokładnie opisana, że może być symulowana przez maszynę. Zastosowania obejmują określanie, jak sprawić, by maszyny używały języka, formowały abstrakcje i koncepcje oraz rozwiązywały skomplikowane problemy.

Współcześnie występuje dość powszechne wrażenie, iż sztuczna inteligencja jest dziedziną dość mocno inżynierską. Jednak świat nauki postrzega sztuczną inteligencję jako dziedzinę, która jest bardzo rozległą i mocno interdyscyplinarną dziedziną. Bez wątpienia jest to dziedzina, która integruje wiele dyscyplin, na pewno i zdecydowanie inżynierię, matematykę i zaawansowaną statystykę, ale również, co może być dla wielu zaskakujące, psychologię, etykę i filozofię.

Na ten dowód współcześni inżynierowie i programiści mają bardzo dużo wspólnego z filozofią. Podejmowanie decyzji to wybór przekonania lub sposobu działania spośród wielu alternatyw, często prowadzących do działania. Podejmowanie decyzji przez człowieka jest oparte na wiedzy, wartościach, preferencjach i przekonaniach danej osoby. Sztuczna inteligencja wybiera alternatywy na podstawie cech danych wejściowych. W przypadku uczenia nadzorowanego algorytm wybiera tę alternatywę na podstawie wcześniejszego szkolenia, aby dopasować etykiety do tych funkcji danych. W ramach tych etykiet ludzkie wartości, preferencje i przekonania mogą zostać przeniesione do modelu. W tym miejscu mogą manifestować się ludzkie uprzedzenia¹². Przeprowadzone badania przez T. Araujo i zespół wskazują, iż ludzie są w zasadzie zaniepokojeni ryzykiem i mają mieszane opinie na temat uczciwości i użyteczności zautomatyzowanego podejmowania decyzji przez zaawansowane algorytmy¹³.

Rozwój technologii, precyzyjniej wskazując, rozwój sztucznej inteligencji dla futurologów staje się obiektem, który nie pozwala na stworzenie jednolitego, wspólnego scenariusza przyszłych przedsiębiorców. Zdaje się, że rozwój sztucznej inteligencji i to jak będzie wyglądać świat w następnych dekadach jest dość problematyczny w próbach stworzenia jego trafnego opisu. Dlatego istnieją tak skrajne zdania, jak prognoza definiowana przez W. Bennisa, że fabryka przyszłości będzie miała tylko dwóch pracowników, człowieka i psa. Mężczyzna będzie tam, aby nakarmić psa. Pies będzie tam,

¹¹ McCarthy, J. *A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence*. *Ai Mag.* 2006, 27, 12.

¹² Geis, J. R., Brady, A. P., Wu, C. C., Spencer, J., Ranshaert, E., Jaremko, J. L., ... Kohli, M. (2019). *Ethics of Artificial Intelligence in Radiology: Summary of the Joint European and North American Multisociety Statement*. *Canadian Association of Radiologists Journal*. doi:10.1016/j.carj.2019.08.010.

¹³ Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S. (2020). *In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence*. *AI & Soc* 35, 611–623, [https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w].

aby mężczyzna nie dotykał maszyn¹⁴. Dość ostrożnym wobec sztucznej inteligencji i jej rozwoju zdaje się być profesor Y. Harari. Historyk podkreślając, iż sama technologia nie jest deterministyczna, rozważa negatywne konsekwencje, jakie może przynieść brak kontroli nad kierunkiem rozwoju sztucznej inteligencji. Według autora sztuczna inteligencja mogłaby wymazać wiele praktycznych zalet demokracji i zniszczyć ideały wolności i równości. Jeszcze bardziej może skoncentrować władzę wśród niewielkiej elity, jeśli jak wskazuje Harari nie zostaną podjęte odpowiednie kroki, aby proces ten zatrzymać¹⁵. Podobne obawy przedstawiał również fizyk i matematyk, S. Hawking, który wskazywał, iż rozwój sztucznej inteligencji może okazać się najlepszą rzeczą, jaka kiedykolwiek przydarzyła się losowi wszystkich ludzi, albo będzie to najgorszą rzeczą z jaką człowiek kiedykolwiek miał możliwość się spotkać. Stąd też, autor podkreślał, iż jeśli w tym temacie nie pozostaniemy odpowiednio ostrożni, może to być ostatnia rzecz z jaką człowieczeństwo będzie miało do czynienia¹⁶. Elon Musk mimo iż postrzega się jako zwolennikiem integracji człowieka i szeroko rozumianych inteligentnych maszyn ma również na uwadze, iż zezwolenie na to, aby sztuczna inteligencja mogła rozwijać się niezależnie od człowieka może być to scenariusz, który prowadzi do wielu kłopotów i źródłem potencjalnych nieszczęść w przyszłości¹⁷. Jak wskazują D. Cremer i G. Kasparov, dylemat polega na tym, że sztuczna inteligencja jest uważana za jeden z najpotężniejszych obecnie silników napędzających innowacje, jednocześnie szybkie stosowanie sztucznej inteligencji może przyczynić się do zwiększenia nierówności i szkód społecznych¹⁸.

Świat naukowców dostrzega technologie, które w ramach sztucznej inteligencji powinny być wprost zakazane, jak na przykład broń autonomiczna, która jest zdolna do autonomicznego namierzania celu i podejmowania decyzji o jego eliminacji bez decyzji operatora. Nowa technologia wyłania nowe wyzwania, których natura odnosi się do etyki jej stosowania i skutków sprawczych jej stosowania. Fiore wskazuje na wiele problemów wynikających zarówno z samej działalności projektowej, jak i wprowadzania technologii do życia codziennego¹⁹.

¹⁴ Bennis, W. (1989). *The Manager's Book of Quotations by Lewis D. Eigen and Jonathan P. Siegel*, Chapter 6: Computers & Robots, Quote Page 62, Column 1, AMACON: American Management Association, New York.

¹⁵ Harari, Y., N. (2018). *Why Technology favors tyranny*, The Atlantic Daily, October 2018, [<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/10/youval-noah-harari-technology-tyranny/568330>].

¹⁶ Higgins, B. (2018). *Stephen Hawking's final warning for humanity: AI is coming for us*, October, 2018, [<https://www.vox.com/future-perfect/2018/10/16/17978596/stephen-hawking-ai-climate-change-robots-future-universe-earth>].

¹⁷ Gomez, B. (2021). *Elon Musk warned of a 'Terminator'-like AI apocalypse — now he's building a Tesla robot*, August 2021, [<https://www.cnn.com/2021/08/24/elon-musk-warned-of-ai-apocalypse-now-hes-building-a-tesla-robot.html>].

¹⁸ De Cremer, D., Kasparov, G. (2022). *The ethics of technology innovation: a double-edged sword?*. AI Ethics 2, 533–537, <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00103-x>.

¹⁹ Fiore, E. (2020). *Ethics of technology and design ethics in socio-technical systems: Investigating the role of the designer*. FormAkademisk, 13(1). [<https://doi.org/10.7577/formakademisk.2201>].

3. TECHNOLOGIA I ETYKA

Jak zauważa Bernd Stahl etyczne, społeczne i związane z prawami człowieka aspekty technologii komputerowych były omawiane od początku istnienia tych technologii. W latach 80. doprowadziło to do rozwoju dyskursu często określanego mianem etyki komputerowej²⁰. Naukowiec w swojej publikacji stara się zauważyć różnice i podobieństwa, które występują pomiędzy etyką technologii komputerowych, a etyką sztucznej inteligencji, która nabiera rozpędu od roku 2010. Podobnie jak w przypadku każdej nowej technologii transformacyjnej, niektóre zastosowania technologii w tym sztucznej inteligencji mogą rodzić nowe pytania etyczne i prawne, na przykład związane z odpowiedzialnością lub potencjalnie stronnictwem podejmowaniem decyzji²¹. Według profesor V. Dignum coraz częściej technologia, w tym systemy sztucznej inteligencji będą podejmować decyzje, które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na nasze życie²².

Sama etyka to gałąź filozofii zajmująca się koncepcjami dobrego i złego postępowania. Jak wskazuje E. Fiore, tradycyjnie etyka była badana w odniesieniu do indywidualnego postępowania człowieka. Według Devona i van de Poela te tradycyjne podejścia do etyki koncentrowały się na jednostkach, ich działaniach i konsekwencjach. Fieser i Pagallo rozróżniają „metaetykę”, która zajmuje się językiem, pochodzeniem, uzasadnieniami i źródłami etyki, od „etyki normatywnej”, która formułuje normy lub standardy rodzajowe, oraz „etyki stosowanej”, która stara się zoperacjonalizować normy w szczególne konteksty²³. Etyka bada dobro i zło oraz ich związek z moralnością i ludzkim zachowaniem. Etyka może być identyfikowana jako idea, rama lub model myślenia i działania, unikalne pojęcie w kategoriach abstrakcyjnych, ale o zmiennym zakresie i treści. Powodem jest to, że pojęcia dobra lub zła, idei, moralności i modelu ludzkiego zachowania nie są trwałe, sztywne ani statyczne, ale ewoluują w czasie i przestrzeni²⁴. Etyka to pojęcie złożone, skomplikowane i zawile. Etykę można zdefiniować jako zasady moralne rządzące zachowaniami lub działaniami jednostki lub grupy jednostek²⁵. Innymi słowy, etyka to system zasad lub reguł lub wytycznych, które pomagają określić, co jest dobre lub słuszne. Ogólnie rzecz biorąc, etykę można zdefiniować jako dyscyplinę zajmującą się dobrem i złem oraz moralnymi zobowiązaniami i obowiązkami podmiotów (np. ludzi, inteligent-

²⁰ Stahl, B.C. (2022). *From computer ethics and the ethics of AI towards an ethics of digital ecosystems*. AI Ethics 2, 65–77, [https://doi.org/10.1007/s43681-021-00080-1].

²¹ Holmes, W., Porayska-Pomsta, K., Holstein, K. (2022). *Ethics of AI in Education: Towards a Community-Wide Framework*. Int J Artif Intell Educ 32, 504–526, [https://doi.org/10.1007/s40593-021-00239-1].

²² Dignum, V. (2022). *Responsible Artificial Intelligence – from Principles to Practice*, ACM SIGIR Forum, Vol. 56 No. 1 June 2022.

²³ Clarke, R. (2019). *Principles and business processes for responsible AI*. Computer Law & Security Review. doi:10.1016/j.clsr.2019.04.007.

²⁴ Robles Carrillo, M. (2020). *Artificial intelligence: From ethics to law*. Telecommunications Policy, 101937. doi:10.1016/j.telpol.2020.101937.

²⁵ Nalini, B. (2019). *The Hitchhiker's Guide to AI Ethics*. Medium. Retrieved from [https://towardsdatascience.com/ethics-of-ai-a-comprehensive-primer-1bfd039124b0].

nych robotów itp.)²⁶. Jak wskazuje R. Belk z uwagi na to, że w coraz większym stopniu polegamy na technologiach robotycznych i sztucznej inteligencji, pojawia się coraz więcej kwestii etycznych, które muszą być brane pod uwagę zarówno przez dostawców usług, jak i konsumentów²⁷.

Jak wskazują S. Loureiro, J. Guerreiro i I. Tussyadiah sztuczna inteligencja przekształca biznes, gospodarkę i społeczeństwo poprzez przekształcanie doświadczeń i relacji między interesariuszami i obywatelami²⁸. Pogląd, że sztuczna inteligencja jest korzystna, ale mimo to potencjalnie szkodliwa dla jednostek i społeczeństwa, jest szeroko podzielany przez branżę, środowisko akademickie, rządy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego²⁹.

Zainteresowanie sztuczną inteligencją ma związek na wielu płaszczyznach i dotyczy wielu różnych dziedzin wiedzy^{30 31 32 33 34}. Socjolodzy dyskutują o etycznych i prawnych implikacjach sztucznej inteligencji³⁵. Sztuczna inteligencja jest przedmiotem szeroko zakrojonej debaty, w której narastają obawy dotyczące jej aspektów etycznych i prawnych. Często te dwie rzeczy są pomieszane i zdeorientowane, mimo że są różnymi zagadnieniami i obszarami wiedzy. Debata etyczna porusza dwa główne problemy: pierwszy, konceptualny, dotyczy idei i treści etyki; druga, funkcjonalna, dotyczy jej relacji z prawem³⁶.

Rozwój technologii przynosi wiele wyzwań, które dotyczą natury etyki. Rozwój technologii, który jawi się łatwym dostępem do informacji bez wątpienia prowadzi do debat na temat skali dezinformacji w mediach i ich konsekwencji, które mogą wywoływać. Powszechne są sensacje z trafiającymi do Internetu Deep Fake'ami i rojami botów. Świat nauki nie potrafi również odpowiedzieć wprost na pytanie czy tworzenie super zaawansowanych algorytmów nie doprowadzi do zagłady słabszego gatunku, który w tym przypadku może być gatunkiem ludzkim. Kolejny aspekt etycznych pytań nad rozwojem technologii zagląda w obszar militarny, upatrując uzyskania odpowiedzi na zagrożenia wojen przyszłości i tego czy to robot będzie decy-

²⁶ Siau, K., & Wang, W. (2020). *Artificial Intelligence (AI) Ethics*. Journal of Database Management, 31(2), 74–87. doi:10.4018/jdm.2020040105.

²⁷ Belk, R. (2020). *Ethical issues in service robotics and artificial intelligence*. The Service Industries Journal, 1–17. doi:10.1080/02642069.2020.1727892.

²⁸ Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., Tussyadiah, I. (2021). *Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda*. Journal of Business Research, 129, 911–926. doi:10.1016/j.jbusres.2020.11.001.

²⁹ Wong, P.K., Simon, J. (2020). *Thinking About 'Ethics' in the Ethics of AI*, Thinking About 'Ethics' in the Ethics of AI. IDEES 48.

³⁰ Tubert, A. (2018). *Ethical Machines?*, Seattle University Law Review 41 (4).

³¹ Baum, Seth D. (2020). *Social choice ethics in artificial intelligence*. AI and Society 35 (1):165–176.

³² Green, B.P. (2018). *Ethical Reflections on Artificial Intelligence*. Scientia et Fides 6 (2):9–31.

³³ Anderson, M., Anderson, S. (eds.) (2011). *Machine Ethics*. Cambridge Univ. Press.

³⁴ Hossain, S. (2018). *Ethical and Moral Concerns Regarding Artificial Intelligence in Law and Medicine*. Journal of Undergraduate Life Sciences 12 (1):10.

³⁵ Cath, C. (2018). *Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges*. Philosophical Transactions A: Mathematical Physical and Engineering Sciences, 376(2133), Article 20180080. <https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0080>.

³⁶ Robles Carrillo, M. (2020). *Artificial intelligence: From ethics to law*. Telecommunications Policy, 101937. doi:10.1016/j.telpol.2020.101937.

dować o ludzkim życiu. To wszystko wybrzmiewa również etycznym zagadnieniem na temat tego czy roboty są dziś zdolne udawać człowieka i czy sztuczna inteligencja pozostanie tylko sługą ludzi czy stanie się nowym gatunkiem z własną świadomością. Rozwój technologii przynosi rozwiązania autonomicznych pojazdów, które również mają wiele wspólnego z aspektami etyki podczas poruszania się po drodze. Projekty naukowców jak Moral Machine³⁷ nie pozwalają odpowiedzieć na pytanie jaką decyzję powinien podjąć algorytm znajdując się w sytuacji, która w każdym z przypadków kończy się śmiercią albo kierowcy lub przechodnia wybiegającego na jezdnię. Konwencja genewska nie pozwala, aby istniała preferencja wyboru co do tego kto powinien ponieść śmierć. Każde życie ludzkie jest tak samo ważne. Ma to związek z problemem, który został zdefiniowany jako „Trolley Dilema”³⁸. Kwestia zdolności sztucznej inteligencji do podejmowania decyzji moralnych jest od dziesięcioleci głównym przedmiotem badań w robotyce. To pytanie stało się teraz istotne dla technologii pojazdów zautomatyzowanych, jako kwestia zrozumienia zdolności sztucznej inteligencji jazdy do reagowania na nieuniknione wypadki drogowe.³⁹ W konsekwencji podjęcia jednak takiej decyzji, kto powinien zostać podciągnięty do odpowiedzialności w rozstrzygnięciu prawnym i komu ewentualnie powinny być postawione zarzuty.

Człowiek aby być elementem nowego systemu relacji z maszyną, zderza się z problematyką nowych kompetencji jakie musi posiadać, a które wymaga i wymaga od niego nowa inteligentna technologia.

Transformacja cyfrowa w rozpędzonej czwartej rewolucji przemysłowej w coraz większym stopniu wpływa na wszystkie aspekty życia codziennego, w tym zarządzanie biznesem. Implementacja sztucznej inteligencji, bez wątpienia niesie ze sobą znaczne korzyści w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej, ale także stwarza znaczne nowe zagrożenia, którym należy odpowiednio przeciwdziałać. Zagrożenia te mogą hamować innowacje i postęp, jeśli stanowią przeszkodę we wdrażaniu technologii sztucznej inteligencji. Etyczne przyjęcie sztucznej inteligencji może sprzyjać postępowi i innowacjom, a tym samym przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i całemu społeczeństwu⁴⁰.

Według naukowca V. Dignum etyka i sztuczna inteligencja są powiązane na kilku poziomach: etyka z założeniami (techniczna/algorytmiczna integracja zdolności rozumowania etycznego jako część zachowania sztucznego systemu autonomicznego), etyka w projektowaniu (metody regulacyjne i inżynierskie, które wspierają analizę i ocenę etycznych implikacji systemów SI, ponieważ integrują one lub zastępują tradycyjne struktury spo-

³⁷ Etienne, H. (2020). *When AI Ethics Goes Astray: A Case Study of Autonomous Vehicles*. Social Science Computer Review, 089443932090650. doi:10.1177/0894439320906508.

³⁸ De Freitas, J., Anthony, S. E., Censi, A., & Alvarez, G. A. (2020). *Doubting Driverless Dilemmas. Perspectives on Psychological Science*, 174569162092220. doi:10.1177/1745691620922201.

³⁹ Cunneen, M., Mullins, M., Murphy, F., Gaines, S. (2018). *Artificial Driving Intelligence and Moral Agency: Examining the Decision Ontology of Unavoidable Road Traffic Accidents through the Prism of the Trolley Dilemma*. Applied Artificial Intelligence, 1–27. doi:10.1080/08839514.2018.1560124.

⁴⁰ Thomaz, F., Efremova, N., Mazzi, F., Clark, G., Macdonald, E., Hadi, R., Bell, J., Stephen, A. (2021). *Ethics for AI in Business*, [http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3871867].

łeczne) oraz etyka projektowania (kodeksy postępowania, standardy i procesy certyfikacji, które zapewniają integralność programistów i użytkowników podczas badania, projektowania, konstruowania, stosowania sztucznych inteligentnych systemów i zarządzania nimi)⁴¹.

Jak podkreśla Zhang z zespołem, sztuczna inteligencja została zintegrowana z codziennym życiem z tego powodu kluczowe jest zbadanie, jak ludzie postrzegają sztuczną inteligencję jako decydenta, zwłaszcza w sytuacjach związanych z dylematami moralnymi⁴². Dlatego też Sommaggio i Marchiori przeanalizowali strukturę ewoluujących dylematów moralnych pod kątem rosnącego znaczenia roli sztucznej inteligencji w takim kontekście⁴³.

Jak zauważa Renda obecne systemy prawne są niewystarczająco przygotowane do radzenia sobie z większością tych problemów, a mapowanie wybitnych dylematów etycznych i politycznych jest użytecznym punktem wyjścia do gruntownego przeglądu polityk publicznych w tej złożonej i stale rozwijającej się dziedzinie⁴⁴. Według T. Powers i J. Ganasica niewątpliwie kuszące byłoby wprowadzenie wartości ludzkich do maszyn, aby uczynić je moralnymi, tak aby zachowywały się zgodnie z przyjętymi z kryteriami moralnego postępowania lub, aby współpracowały wyłącznie z założonymi obowiązkami⁴⁵.

4. WNIOSKI

Przedstawione prace naukowe pozwalają twierdzić, iż przyjęcie i rozpowszechnienie sztucznej inteligencji i innych przełomowych technologii będzie odgrywać zdecydowanie ważną rolę w tworzeniu i wzroście konkurencyjności przedsiębiorstw wielu branży. W literaturze przedmiotu, która zajmuje się modelami akceptacji technologii dostępnych jest wiele modeli, które starają się wytłumaczyć co jest katalizatorem akceptacji konkretnej technologii, a co inhibitorem dla podejmowania takiej decyzji. Z ważniejszych modeli, które rozważają aspekt podejmowania decyzji i ogólnego zachowania człowieka względem określonego kontekstu, można bez wątpienia wyróżnić model M. Fishbeina i I. Ajzena⁴⁶, F. Davisa⁴⁷, I. Ajzena⁴⁸, E. Ro-

⁴¹ Dignum, V. (2017). *Responsible autonomy*. In *Proceedings of the Twenty-Sixth International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI'2017)*, pp. 4698–4704.

⁴² Zhang, Z., Chen, Z., Xu, L. (2022). *Artificial intelligence and moral dilemmas: Perception of ethical decision-making in AI*, Journal of Experimental Social Psychology, Volume 101, July 2022, 104327.

⁴³ Sommaggio, P., Marchiori S. (2020). *Moral Dilemmas in the A.I. Era: A New Approach*, Journal of Ethics and Legal Technologies, 10.14658/pupj-jelt-2020-1-5.

⁴⁴ Renda, A. (2018). *Ethics, Algorithms and Self-Driving Cars – A CSI of the ‘Trolley Problem’*, CEPS Policy Insight – No 2018/02, January 2018.

⁴⁵ Powers, T., Ganasica, J. (2020). *The Ethics of the Ethics of AI*, (Ed.) Dubber, M.; Pasquale, F., Das, S., Oxford Handbook of Ethics of AI, Oxford University Press.

⁴⁶ Ajzen, I., and M. Fishbein. (1977). *Attitudes-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. Psychological Bulletin 84.5: 888–918.

⁴⁷ Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. [https://doi.org/10.2307/249008].

⁴⁸ Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–211.

gersa⁴⁹, V. Venkatesha⁵⁰, A. Bandury⁵¹. Wśród wielu modeli akceptacji technologii znajduje się duża ilość konstruktów, które korelują ze zmienną zależną jaką jest akceptacja technologii. Obecna dynamika technologii niejako wymusza, aby modele te uzupełnione były o aspekty, które nawiązują do etyki, moralności i zaufania względem implementowanych technologii, w tym sztucznej inteligencji. Modele akceptacji technologii powinny mieć na uwadze aspekty etyczne i moralne, które przekraczają współczesny horyzont zdarzeń. Istotne staje się przyjęcie odpowiedniej strategii działania, która będzie w stanie zauważać sprawczość i efekt implementacji i użycia technologii na płaszczyźnie etycznej, psychologicznej czy moralnej.

Jak zauważa M. Paska modele akceptacji technologii powinny uwzględniać etyczne aspekty technologii w zakresie tego, jak technologia kształtuje obraz dzisiejszego świata⁵². Wskazany stan rzeczy bez wątpienia staje się uzasadniony moralnie i jest w interesie społecznym, przez wpływ technologii, w tym sztucznej inteligencji na ludzkie życie, zobowiązuje do opracowania metod do oceny moralnych granic systemów sztucznych inteligencji⁵³.

Współczesny rozwój technologii zmienia kształt współczesnego świata. Wykładniczy rozwój technologii, w tym technologii, która bazując na zaawansowanej statystyce, uczeniu maszynowym, jest w stanie podejmować decyzje, wywiera presję podjęcia niezbędnych kroków w kierunku dojrzenia i przejrzenia wyłaniających się zdarzeń i przyjęcia odpowiedzialności za sprawczość tej technologii. Wykładniczy rozwój technologii można interpretować jako status tego co wydarzy się w ciągu najbliższych kilku lat i jak twierdzą naukowcy będzie większym przełomem niż wszystko to czego dokonali oni przez ostatnie dekady swojej pracy. Wyłaniająca się technologia dotyczy każdej płaszczyzny i sfery życia człowieka, przynosząc nową problematykę nie tylko natury technicznej czy inżynierskiej, ale dotyka również aspektów psychologii, etyki i moralności. Zjawisko gwałtownego rozwoju technologii może spowodować jeszcze większą przepaść między tymi państwami, które rozwijają i dysponują tą technologią, a państwami, których poziom gospodarki jest na znacznie niższym poziomie. Innymi słowy, kraje bogate (dysponujące technologią) staną się jeszcze bogatsze, natomiast kraje biedne będą popadać w jeszcze gorszą sytuację. Bez wątpienia kreowanie nowych technologii powinno rozwijać strategię przekroczenia horyzontu zdarzeń w tym technologicznym aspekcie, mając na uwadze szeroko rozumiane etyczne konsekwencje implementacji tych technologii.

⁴⁹ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations theory* (5th ed.). New York: Free Press. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1970.tb00071.x>.

⁵⁰ Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y., Hu, P. J.-H., & Brown, S. A. (2011). *Extending the two-stage information systems continuance model: Incorporating UTAUT predictors and the role of context*. Information Systems Journal, 21(6), 527–555.

⁵¹ Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁵² Paska, M. (2021). *The Aspect of Ethics Determined by Technological Impact*, Conference: Hradec Economic Days 2021, 10.36689/uhk/hed/2021-01-062.

⁵³ Tubella, A., Theodorou, A., Dignum, V., Dignum, F. (2019). *Governance by Glass-Box: Implementing Transparent Moral Bounds for AI Behaviour*, [<https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.04994>].

LITERATURA:

- [1] Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–211.
- [2] Ajzen, I., and M. Fishbein. (1977). *Attitudes-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. Psychological Bulletin 84.5: 888–918.
- [3] Anderson, M., Anderson, S. (eds.) (2011). *Machine Ethics*. Cambridge Univ. Press.
- [4] Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S. (2020). *In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence*. AI & Soc 35, 611–623, [<https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>].
- [5] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [6] Baum, Seth D. (2020). *Social choice ethics in artificial intelligence*. AI and Society 35 (1):165-176.
- [7] Belk, R. (2020). *Ethical issues in service robotics and artificial intelligence*. The Service Industries Journal, 1–17. doi:10.1080/02642069.2020.1727892.
- [8] Bennis, W. (1989). *The Manager's Book of Quotations by Lewis D. Eigen and Jonathan P. Siegel*, Chapter 6: Computers & Robots, Quote Page 62, Column 1, AMACON: American Management Association, New York.
- [9] Cath, C. (2018). *Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges*. Philosophical Transactions A: Mathematical Physical and Engineering Sciences, 376(2133), Article 20180080. [<https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0080>].
- [10] Clarke, R. (2019). *Principles and business processes for responsible AI*. Computer Law & Security Review. doi:10.1016/j.clsr.2019.04.007.
- [11] Cunneen, M., Mullins, M., Murphy, F., Gaines, S. (2018). *Artificial Driving Intelligence and Moral Agency: Examining the Decision Ontology of Unavoidable Road Traffic Accidents through the Prism of the Trolley Dilemma*. Applied Artificial Intelligence, 1–27. doi:10.1080/08839514.2018.1560124.
- [12] D. Holman, S. Johnson and E. O'Connor (2018). *Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace*," in Handbook of well-being, E. Diener, S. Oishi and L. Tay, Eds., DEF Publishers.
- [13] Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. [<https://doi.org/10.2307/249008>].

- [14] De Cremer, D., Kasparov, G. (2022). *The ethics of technology innovation: a double-edged sword?*. AI Ethics 2, 533–537, [<https://doi.org/10.1007/s43681-021-00103-x>].
- [15] De Freitas, J., Anthony, S. E., Censi, A., & Alvarez, G. A. (2020). *Doubting Driverless Dilemmas*. Perspectives on Psychological Science, 174569162092220. doi:10.1177/1745691620922201.
- [16] Dignum, V. (2017). *Responsible autonomy*. In Proceedings of the Twenty-Sixth International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI'2017), pp. 4698–4704.
- [17] Dignum, V. (2022). *Responsible Artificial Intelligence – from Principles to Practice*, ACM SIGIR Forum, Vol. 56 No. 1 June 2022
- [18] Etienne, H. (2020). *When AI Ethics Goes Astray: A Case Study of Autonomous Vehicles*. Social Science Computer Review, 089443932090650. doi:10.1177/0894439320906508.
- [19] Fernández-Batanero, J.-M., Román-Graván, P., Reyes-Rebollo, M.-M., Montenegro-Rueda, M. *Impact of Educational Technology on Teacher Stress and Anxiety: A Literature Review*. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 548. [<https://doi.org/10.3390/ijerph18020548>].
- [20] Fiore, E. (2020). Ethics of technology and design ethics in socio-technical systems: Investigating the role of the designer. FormAkademisk, 13(1). [<https://doi.org/10.7577/formakademisk.2201>].
- [21] Geis, J. R., Brady, A. P., Wu, C. C., Spencer, J., Ranshaert, E., Jaremko, J. L., ... Kohli, M. (2019). *Ethics of Artificial Intelligence in Radiology: Summary of the Joint European and North American Multisociety Statement*. Canadian Association of Radiologists Journal. doi:10.1016/j.carj.2019.08.010.
- [22] Gil, D., Hobson, S., Mojsilović, A., Puri, R., Smith, J.R. (2020). *AI for Management: An Overview*. In: Canals, J., Heukamp, F. (eds) The Future of Management in an AI World. IESE Business Collection. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_1].
- [23] Gomez, B. (2021). *Elon Musk warned of a ‘Terminator’-like AI apocalypse — now he’s building a Tesla robot*, August 2021, [<https://www.cnbc.com/2021/08/24/elon-musk-warned-of-ai-apocalypsenow-hes-building-a-tesla-robot.html>].
- [24] Green, B.P. (2018). *Ethical Reflections on Artificial Intelligence*. Scientia et Fides 6 (2):9-31.
- [25] Hafizji, Z., Rajput, B., Chaudhry, A.R. (2022). *Impacts of Integrating High-Tech and IoT Developments for Workplace Performance*. In: Deepak, B.B.V.L., Parhi, D., Biswal, B., Jena, P.C. (eds) Applications of Computational Methods in Manufacturing and Product Design. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-0296-3_34].

- [26] Harari, Y., N. (2018). *Why Technology favors tyranny*, The Atlantic Daily, October 2018, [<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/10/yuv-al-noah-harari-technology-tyranny/568330>].
- [27] Higgins, B. (2018). *Stephen Hawking's final warning for humanity: AI is coming for us*, October, 2018, [<https://www.vox.com/future-perfect/2018/10/16/17978596/stephen-hawking-ai-climate-change-robots-future-universe-earth>].
- [28] Holmes, W., Porayska-Pomsta, K., Holstein, K. (2022). Ethics of AI in Education: Towards a Community-Wide Framework. *Int J Artif Intell Educ* 32, 504–526, [<https://doi.org/10.1007/s40593-021-00239-1>].
- [29] Hossain, S. (2018). *Ethical and Moral Concerns Regarding Artificial Intelligence in Law and Medicine*. *Journal of Undergraduate Life Sciences* 12 (1):10.
- [30] Koh, V., Harborth, D. (2018). *A augmented Reality for Manufacturing Processes*, Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018), Portsmouth, UK.
- [31] Loureiro, S.M.C., Guerreiro, J., Tussyadiah, I. (2021). *Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda*. *Journal of Business Research*, 129, 911–926. doi:10.1016/j.jbusres.2020.11.001.
- [32] McCarthy, J.A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. *Ai Mag.* 2006, 27, 12.
- [33] Müller, V.C., (2021). *Ethics of Artificial Intelligence and Robotics*, The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2021 Edition), Edward N. Zalta (ed.).
- [34] Nalini, B. (2019). *The Hitchhiker's Guide to AI Ethics*. Medium. Retrieved from [<https://towardsdatascience.com/ethics-of-ai-a-comprehensive-primer-1bfd039124b0>].
- [35] Paska, M. (2021). *The Aspect of Ethics Determined by Technological Impact*, Conference: Hradec Economic Days 2021, 10.36689/uhk/hed/2021-01-062.
- [36] Powers, T., Ganascia, J. (2020). *The Ethics of the Ethics of AI*, (Ed.) Dubber, M.; Pasquale, F, Das, S., Oxford Handbook of Ethics of AI, Oxford University Press.
- [37] Rasool, T., Warraich, N.F., & Sajid, M. (2022). *Examining the Impact of Technology Overload at the Workplace: A Systematic Review*. *SAGE Open*, 12(3). [<https://doi.org/10.1177/21582440221114320>].
- [38] Renda, A. (2018). *Ethics, Algorithms and Self-Driving Cars – A CSI of the ‘Trolley Problem’*, CEPS Policy Insight – No 2018/02, January 2018.

- [39] Robles Carrillo, M. (2020). *Artificial intelligence: From ethics to law*. Telecommunications Policy, 101937. doi:10.1016/j.telpol.2020.101937.
- [40] Robles Carrillo, M. (2020). *Artificial intelligence: From ethics to law*. Telecommunications Policy, 101937. doi:10.1016/j.telpol.2020.101937.
- [41] Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations theory* (5th ed.). New York: Free Press. [https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1970.tb00071.x].
- [42] Siau, K., & Wang, W. (2020). *Artificial Intelligence (AI) Ethics*. Journal of Database Management, 31(2), 74–87. doi:10.4018/jdm.2020040105.
- [43] Sjödin, D., Parida, V., Palmié, M., Wincent, J. (2021). *How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops*, Journal of Business Research, vol. 134, pp. 574-587. [https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.009].
- [44] Sommaggio, P., Marchiori S. (2020). *Moral Dilemmas in the A.I. Era: A New Approach*, Journal of Ethics and Legal Technologies, 10.14658/pupj-jelt-2020-1-5.
- [45] Stahl, B.C. (2022). *From computer ethics and the ethics of AI towards an ethics of digital ecosystems*. AI Ethics 2, 65–77, [https://doi.org/10.1007/s43681-021-00080-1].
- [46] Thomaz, F., Efremova, N., Mazzi, F., Clark, G., Macdonald, E., Hadi, R., Bell, J., Stephen, A. (2021). *Ethics for AI in Business*, [http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3871867].
- [47] Tubella, A., Theodorou, A., Dignum, V., Dignum, F. (2019). *Governance by Glass-Box: Implementing Transparent Moral Bounds for AI Behaviour*, [https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.04994].
- [48] Tubert, A. (2018). *Ethical Machines?*, Seattle University Law Review 41 (4).
- [49] Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y., Hu, P. J.-H., & Brown, S. A. (2011). *Extending the two-stage information systems continuance model: Incorporating UTAUT predictors and the role of context*. Information Systems Journal, 21(6), 527–555.
- [50] Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J.R. and Tchatchouang Wanko, C.E. (2020), *"Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects"*, Business Process Management Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 1893-1924. [https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411].
- [51] Wong, P.K., Simon, J. (2020). *Thinking About 'Ethics' in the Ethics of AI*, Thinking About 'Ethics' in the Ethics of AI. IDEES 48.
- [52] Zeynalli, L., Zeynalli, A. (2022). *The effects of the pandemic on the digital workplace*, Routledge, ISBN 9781003283386.

- [53] Zhang, Z., Chen, Z., Xu, L. (2022). *Artificial intelligence and moral dilemmas: Perception of ethical decision-making in AI*, Journal of Experimental Social Psychology, Volume 101, July 2022, 104327.

STRESZCZENIE

Przekroczyć horyzont zdarzeń – technologia i etyka jutra

Zjawisko gwałtownego rozwoju technologii może spowodować jeszcze większą przepaść między tymi państwami, które dysponują rozwiniętą technologią, a państwami, których poziom gospodarki jest na znacznie niższym poziomie. Przewiduje się, że sztuczna inteligencja radykalnie zmieni sposoby tworzenia, dostarczania i pozyskiwania wartości przez firmy produkcyjne. Nowa technologia wylania nowe wyzwania, których natura odnosi się do etyki jej stosowania i skutków sprawczych jej stosowania. Bez wątpienia projektowanie, rozwój i implementacja niektórych technologii jak autonomiczna broń zmusza do zadania nowych pytań natury etycznej i prawnej. The content of the article is focused on a review of selected literature on technology and the accompanying ethics, inclining to develop a reflection on the consequences of technology implementation.

Słowa kluczowe: technologia, etyka, sztuczna inteligencja, modele akceptacji technologii.

SUMMARY

Crossing the Event Horizon – Tomorrow's Technology and Ethics

The phenomenon of rapid technological development can create an even wider gap between countries with advanced technology and countries with economies at a much lower level. Artificial Intelligence is predicted to radically change the ways manufacturing companies create, deliver and acquire value. New technology creates new challenges, the nature of which relates to the ethics of its use and the causative effects of its use. Undoubtedly, the design, development and implementation of certain technologies, such as autonomous weapons, raises new ethical and legal questions. The content of the article is focused on a review of selected literature on technology and the accompanying ethics.



Lucjan Kowalczyk
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Turkusowa organizacja odpowiedzią na wyzwania współczesności – relacji i interdyscyplinarności. Perspektywa Turkusowej Organizacji w zarządzaniu

Decydują ci, którzy wiedzą,
a reszta ma do nich zaufanie.

Andrzej Jacek Blikle

Informacja wstępna dotycząca tematu:

Struktura ludzkiej populacji zachodnich kultur ze względu na uznawany paradygmat dotyczący ludzkiej świadomości, stanowiący kontekst teoretyczny Turkusowej Organizacji:

Paradygmat magiczny – do 10% populacji;

Paradygmat mityczny – 40 do 50% populacji;

Paradygmat modernistyczny/ racjonalny – 30 do 40% populacji;

Paradygmat pluralistyczny/postmodernistyczny – do 20% populacji;

Paradygmat – Ewolucyjny Turkus – do około 5%.

Ken Wilber, (autor teorii integralnej), *Posłowie*, w: Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, s. 394.

WSTĘP

W wielu publikacjach sytuacją stanowiącą źródło wyzwań jest współczesność, której fundamentalną cechą jest przyspieszenie cywilizacyjne. „Wyzwania współczesności” jest określeniem o dużym zakresie znaczeniowym. W artykule wyzwaniem współczesności uczyniono relacje i interdyscyplinarność. Terminy te można interpretować niezależnie, ale również

łącznie jako relacje interdyscyplinarne. W niniejszej wypowiedzi relacje występują nadrzędnie w stosunku do interdyscyplinarności.

Relacje to stosunki i oddziaływania, związki, zależności zachodzące przynajmniej między dwoma składnikami (podmiotami, przedmiotami, cechami), również współpraca, współdziałanie, partnerstwo, interakcje, powiązania¹. Tak ogólnie określone relacje przenikają całe życie człowieka, a stopień nasilenia, intensywności relacji jest zmienny w cyklu naszego życia; od słabego nasilenia w wieku niemowlęcym do najwyższego w pełni aktywności zawodowej i stopniowo słabnącego w miarę upływu lat. Relacje stanowią podstawę funkcjonowania wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego: „relacje rządzą światem”². Są źródłem nowych wartości i dodatkowej energii (efekt synergiczny), ich wpływ na rozwój cywilizacyjny nie może być pominięty. Literatura z zakresu relacji jest bardzo obszerna. W ujęciu filozoficznym przedmiotem rozważań są relacje osobowe: miłość, wiara, nadzieja³, w ujęciu socjologiczno-filozoficznym przedmiotem zainteresowania jest „człowiek w relacjach”⁴ o różnym zakresie oddziaływania z otoczeniem i w organizacji (w grupach, zespołach). W literaturze z zakresu pedagogiki (nauk o wychowaniu, edukacji, dydaktyki) przedstawia się naukowe i praktyczne znaczenie relacji, np. jako relacja wychowawcza⁵, relacje w procesie nauczania i uczenia się⁶, relacje w teorii i praktyce kształcenia wielostronnego⁷. W niniejszym artykule przedmiot zainteresowania stanowią relacje i interdyscyplinarność w zarządzaniu, gdzie zmiana ich charakteru prowadzi do Turkusowej Organizacji.

Turkusowa Organizacja – hit w naukach o zarządzaniu, jedna z koncepcji, czy szczególnie przypadek organizacji, którą tworzą osoby z powołaniem zbieżnym z celem powołania (tworzenia) organizacji (jako cel główny), czy też może trend w zarządzaniu?. Osobiście skłaniam się ku trendowi, jednak przy pełnej świadomości obaw właścicieli (założycieli – ogólnie najwyższego przywództwa i nie tylko dotyczących utraty władzy (brak hierarchii dominacji - przełożony - podwładny, którą zastępują hierarchie aktualizujące zgodnie z teorią integralną), braku zaufania. Ze strony pracowników obserwuje się niechęć do ponoszenia odpowiedzialności w samorządzących się zespołach stanowiących główny przełom charakteryzujący Turkusową Organizację. Uznałem za interesujące przyjąć jako cel przybliżenie w niniejszym artykule założeń Turkusowej Organizacji w konfrontacji ze zmianami w charakterze relacji i interdyscyplinarności w procesie rozwo-

¹ Zob. między innymi M. Lisiecka-Bielanowicz, *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, Difin, 2016: Rozdział 3. Relacje w procesie zarządzania usługami zdrowotnymi.

² Z. Podkowicz, *Po co nam relacje?*, [<https://www.talkandsolve.pl/po-co-nam-relacje-z-innymi-ludźmi.html>] – 11.04.2022.

³ A. Andrzejuk, *Tomistyczna teoria relacji osobowych*, *Studia Philosophiae Christianae* UKSW, 40(2004). Tam również literatura dotycząca relacji osobowych.

⁴ *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, red. Katarzyna Ciuly-Urbaneck i inni, Wydawnictwo Novum, Krosno 2015.

⁵ M. Jeziorański, *Relacje wychowawcze w ujęciu wybranych koncepcji antropologicznych*, „Pedagogika Christiana” 2/16 (2015).

⁶ J. Bauer, *Znaczenie relacji w procesie nauczania i uczenia się*, w: *Bauer_Bedeutung_der_BeziehungPL.pdf*, [<https://www.budzaciasieszkola.pl>], – 10.05.2022.

⁷ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2003.

ju nauk o zarządzaniu oraz określenie perspektywy Turkusowej Organizacji w zarządzaniu wykorzystując aktualną literaturę i posiłkując się sondażem wśród studentów w oparciu o dekalog, który opracował A. J. Blikle.

Punktem wyjścia jest książka Frederica Laloux pt. *Pracować inaczej*, a w wędrowce konfrontacyjnej z procesem rozwoju i zmian w zarządzaniu odwołuję się do elementów wiedzy podstawowej z teorii organizacji i nauk o zarządzaniu oraz aktualnych koncepcji dotyczących relacji, jak *Pozytywne relacje interpersonalne ...*, *Relacje międzyorganizacyjne ...*, gdzie przed ukazaniem się pracy F. Laloux można wskazać przejawy turkusowej orientacji w zarządzaniu. Nowy charakter wewnątrzorganizacyjnych relacji i interdyscyplinarności w organizacji wyraża brak relacji przełożony – podwładny, czyli hierarchii dominacji, przy powszechności hierarchii aktualizacji czyli relacji, w których odniesieniem może być każdy członek zespołu, pod warunkiem, że ma wiedzę a pozostali mają do niego zaufanie oraz integracja punktów widzenia: indywidualnego, zbiorowego, wewnętrznego i zewnętrznego. Powstaje pytanie o perspektywę takiej organizacji, czy są przejawy otwierania się na taki model organizacji? W treści artykułu będzie próba odpowiedzi na to pytanie.

1. RELACJE I INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W PROCESIE ROZWOJU LUDZKIEJ ŚWIADOMOŚCI – OD CZERWIENI DO ZIELENI

Inspirację do dyskusji dotyczącej turkusowej organizacji stanowi praca F. Laloux *Pracować inaczej*, z uzupełnieniem tytułu: *Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Wersja angielskojęzyczna ukazuje się w roku 2014, w języku polskim – w roku 2015⁸. Od jej wydania pojawiło się wiele artykułów w czasopiśmie, również jako rozdziały w monografiach i pozycjach zwartych. Turkus – kluczowy termin, oznaczający wielobarwność, niepowtarzalność w zasadzie oddaje istotę natury turkusowej organizacji; znajduje to potwierdzenie w opisie różnych organizacji przedstawionych przez F. Laloux i również A. J. Blikle-go, także innych autorów.

Jak rodziła się idea turkusowej organizacji w świetle pracy F. Laloux ?

Przedmiotem zainteresowania F. Laloux jest organizacja pracy i współdziałanie, a pytania koncepcyjne, które stawia to: Czy może być tak, że nasz światopogląd ogranicza nas w myśleniu na temat organizacji? Czy jesteśmy w stanie wynaleźć potężniejszy, bardziej uduchowiony, bardziej humanistyczny i znaczący sposób wspólnej pracy dzięki zmianie systemu przekonań? Co jest złego w dotychczasowej organizacji pracy i współdziałaniu, skoro „Cały ten niezwykły postęp nie był efektem działania tylko pojedynczych jednostek, lecz skutkiem współpracy ludzi w ramach organizacji. (...) Nowożytnie organizacje przyniosły ludzkości niesamowity postęp w okresie

⁸ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.

⁹ F. Laloux przedstawia rozumienie organizacji w ujęciu Encyklopedii Zarządzania.

krótszym niż dwa stulecia, co na osi czasu istnienia naszego gatunku, jest zaledwie mgnieniem oka. **Żadna z ostatnich rozwojowych zmian w historii człowieka nie byłaby możliwa bez organizacji, jako nośnika ludzkiej współpracy**" (moje podkreślenie).

W zasadzie jest dobrze, a mimo to jest odczucie wskazujące na ogólne niezadowolenie z obecnego sposobu zarządzania organizacjami. Niezadowolenie i frustrację wyrażają tak ciężko pracujący na dole piramidy hierarchii, jak również nie daje satysfakcji praca na jej szczycie. Dotyczy to nie tylko dużych korporacji, ale również organizacji non-profit i organizacji, w których praca łączy się z powołaniem (szkoły, szpitale). Wymyślane i stosowane w praktyce nowe strategie, koncepcje, metody łagodzą stan niezadowolenia i wpływają na poprawę motywacji, okazują się jednak, niewystarczające. Zdaniem F. Laloux, „(...) **wyczerpaliśmy już pomysły na sposoby zarządzania organizacjami do granic możliwości i tradycyjne recepty często wydają się być tylko częścią problemu, a nie jego rozwiązaniem**”¹⁰.

Skutki dotychczasowego podejścia do organizacji pracy i zarządzania dotyczą sfery społecznej i środowiska naturalnego, wykraczając poza daną organizację; masowa eksploatacja zasobów naturalnych niszczy środowisko naturalne i ogranicza zasoby wody, zagrażając przyszłości życia na ziemi, a orientacja na „(...) model ciągłego wzrostu przy ograniczonych zasobach musi dojść do ściany (...). **„Prawdopodobnie nie jest przesadą, lecz smutną rzeczywistością, że samo przetrwanie wielu gatunków ekosystemów i być może rasy ludzkiej zależy od naszej zdolności przejścia do wyższych form świadomości, z poziomu których zaczniemy współpracować w nowy sposób, by uzdrowić nasze relacje ze światem i naprawić szkody, jakie wyrządziliśmy**” (moje podkreślenie)¹¹.

Rozwój ludzkiej świadomości ma kluczowe znaczenie w drodze do turkusowej organizacji. W świetle badań psychologów, filozofów, antropologów w procesie rozwoju ludzka świadomość zmienia się skokowo i ma charakter zmian jakościowych w sferach: światopoglądowej, potrzeb, zdolności poznawczych, rozwoju moralnego. Zdaniem F. Laloux: „Jest jeden ważny aspekt, który badacze jak dotąd pomijali: za każdym razem, gdy ludzkość rozpoczynała nowy etap, wymyślała nowy sposób współpracy, czyli nowy model organizacyjny”, (...) „Polega on na poskromieniu ego i szukaniu bardziej autentycznego, harmonijnego i zdrowego sposobu życia. Jeśli przeszłość jest w ogóle jakąś wskazówką na przyszłość, to powinniśmy oczekiwać, iż rozwijając się i **przechodząc na nowy poziom świadomości, tworzymy jednocześnie odpowiadający mu model organizacyjny**”¹² Pomijany w dotychczasowych badaniach związek pomiędzy poziomami świadomości i modelami organizacyjnymi stanowi przedmiot zainteresowań badawczych F. Laloux, opartych na założeniu: „Organizacje, takie jak te znamy dzisiaj są po prostu wyrazem naszego obecnego światopoglądu, naszego obecnego etapu rozwoju. Wcześniej były inne modele i wszelkie dowody wskazują na to, że w przyszłości pojawiają się kolejne”¹³.

¹⁰ Zob. szerszą interpretację F. Laloux, op. cit. s. 10 – 14.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże s. 14,15.

¹³ Tamże s. 23.

Etapy rozwoju ludzkiej świadomości i odpowiadające im modele organizacyjne oraz używane przez F. Lauloux nazwy i kolory to: Paradygmat Reaktywny Podczerwony, Paradygmat Magiczny Purpurowy, Paradygmat Impulsywny Czerwony, Paradygmat Konformistyczny Bursztynowy, Pomarańczowy Paradygmat Osiągnięć, Paradygmat Pluralistyczny Zielony, Paradygmat Ewolucyjny Turkus¹⁴.

Z syntetycznego ujęcia etapów rozwoju ludzkiej świadomości i odpowiadających im paradygmatów oraz modeli organizacyjnych wynika, że ich praktyczne znaczenie współcześnie wyznacza rewolucja przemysłowa. Odpowiadającymi temu okresowi są: *Paradygmat Impulsywny Czerwony* oraz dalsze wymienione wyżej, które F. Laloux określa jako *organizacje: czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone*, a w syntetycznym ich ujęciu uwzględnia: wyjaśnienie istoty oraz: 1/ „Obecne przykłady”, 2/ „Kluczowe przełomy”, 3/ „Przewodnia metafora”. Spojrzenie na ten opis z punktu widzenia relacji i interdyscyplinarności jako wyzwania współczesności – składnia do jego uzupełnienia o ten składnik w zapisie syntetycznym jako **4/ wiodące relacje i interdyscyplinarność odnoszone do każdego z modeli.**

CZERWONE ORGANIZACJE: 1/ mafia, gangi uliczne, plemienne grupy paramilitarne; 2/ podział pracy, władza zwierzchnia; 3/ wataha wilków; **4/ relacje siły, przemocy, brak interdyscyplinarności** (jeżeli już to z pozycji siły).

BURSZTYNOWE ORGANIZACJE: 1/ Kościół, wojsko, agencje rządowe, szkoły publiczne; 2/ formalne role w hierarchicznej piramidzie, długoterminowe procesy; 3/ armia; **4/ relacje w ramach ról w stabilnym układzie hierarchicznym, możliwa interdyscyplinarność – z punktu widzenia ról w układzie hierarchicznym, potwierdzone stanowiskiem, stopniem, tytułem.**

POMARAŃCZOWE ORGANIZACJE: 1/ firmy wielonarodowościowe, szkoły społeczne; 2/ innowacje, odpowiedzialność, merytokracja; 3/ maszyna; **4/ relacje oparte na wiedzy zorientowane na osiągnięcie wyników – relacje eksperckie, autentyczna interdyscyplinarność oparta na różnych punktach widzenia, których podstawę stanowi wiedza (szerzej – kompetencje).**

ZIELONE ORGANIZACJE: 1/ organizacje napędzane kulturą firmy (np. Southwest Airlines, Ben&Jerr's,...); 2/ uppełnomocnienie, kultura oparta o wartości, model interesariuszy; 3/ rodzina; **4/ relacje wewnątrz organizacji i między organizacjami, uwzględniając ludzkie uczucia, równość punktów widzenia, harmonijne relacje z wszystkimi, nadrzędność relacji nad wynikami, służebność przywództwa, interdyscyplinarność oparta o wartości i punkty widzenia interesariuszy.**

Syntetyczna charakterystyka modeli organizacyjnych okresu przed turkusowego (moje umowne określenie) przedstawiona przez F. Laloux

¹⁴ Tamże s. 23 – 68. W tej części pracy F. Laloux nawiązuje do integralnej teorii ludzkiej świadomości, charakteryzując poszczególne etapy i odpowiadające im modele organizacyjne.

wskazuje na „przenikanie” się paradygmatów rozwoju ludzkiej świadomości tak w odniesieniu do ludzi, jak i organizacji:

- Nie ma podstaw do twierdzenia, iż z kolejnych etapów wynikają sugestie do dzielenia ludzi na lepszych i gorszych, czyli uznania, że późniejsze etapy są „lepsze” od wcześniejszych – każdy z poziomów ludzkiej świadomości i odpowiadające im modele organizacyjnej „(...) ma swe blaski i cienie, a także wyraża się w zdrowych i niezdrowych formach” (np. skutki *Pomarańczowego Paradygmatu Osiągnięć* odczuwamy współcześnie), konieczne jest jednak zrozumienie potrzeby przystosowania każdego z etapów do określonego kontekstu.
- Istnieje *Złożoność ludzkiej ewolucji* wyrażająca się tym, że „Każdy paradygmat zawiera i przekracza poprzedni” a „Rozwój człowieka ma wiele wymiarów (...) niekoniecznie rozwijamy się w tym samym tempie” w każdym etapie, co oznacza możliwość funkcjonowania ludzi na tym samym etapie różniących się w postrzeganiu świata, przy możliwości rozwoju pionowego i poziomego.
- *Zmiana etapów* świadomości jest wyzwaniem dla osoby, i łączy się z koniecznością wyboru: „1/ rozwinąć się i przyjąć o wiele bardziej złożoną perspektywę oferującą rozwiązanie problemu albo 2/ starać się zignorować dylemat, często jeszcze mocniej przywierając do aktualnego światopoglądu (czy nawet cofając się do kojącej prostoty wcześniejszych koncepcji)”, wymaga to odwagi uwolnienia się od stanu świadomości dotychczasowej i przyjęcie nowej wizji, pomocne i sprzyjające tej zmianie może być środowisko społeczne.
- *Etapy rozwoju w organizacjach*, zdaniem F. Laloux, oprócz struktury, „Odnoszą się też wyłącznie do systemów i kultury, nigdy do ludzi” i nie mają one charakteru rozproszonego w danej organizacji, „W istocie grupują się wokół środka ciężkości, czyli etapu, który określa większość praktyk danej organizacji”, nie oznacza to jednak, że w całej organizacji, i w odniesieniu do wszystkich pracowników, w tym samym zakresie dominuje np. *Pomarańczowy Paradygmat Osiągnięć*, a w dużych organizacja „środek ciężkości” może dotyczyć tylko pewnych zespołów.
- *Sila oddziaływania przywództwa – w dół i do góry* – „Oznacza to, że dana organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju ich przywódców”, skąd wnioski narzucają się same.

Relacje i interdyscyplinarność jako dodatkowy czynnik, przyjęty w artykule, charakteryzujący modele organizacyjne w procesie zmiany etapów, ulegają zmianie tak co do charakteru, jak i zakresu: od relacji opartych na sile i praktycznie przy zupełnym braku interdyscyplinarności (liczy się punkt widzenia najsilniejszego), poprzez relacje oparte na rolach z możliwą interdyscyplinarnością w układzie hierarchii ról, dalej – relacje oparte na wiedzy eksperckiej, doradczej z szerokim zakresem interdyscyplinarności (uwzględnianie punktów widzenia z różnych obszarów kompetencji), do sieci

relacji wewnątrz organizacji i międzyorganizacyjnych stanowiących podstawę do szerokiego zakresu interdyscyplinarności.

Przy istotnej różnicy w charakterze i zakresie relacji i interdyscyplinarności w modelach organizacyjnych wynikających z określonych paradygmatów rozwoju ludzkiej świadomości, wspólną ich cechą jest oparcie na **hierarchii dominacji**¹⁵, rozumianej jako relacje przełożony – podwładny. Należy jednak podkreślić zmniejszające się znaczenie hierarchii dominacji, i związanych z nią tego typu relacji, w kolejnych, wyższych etapach rozwoju świadomości ludzkiej (i odpowiadających im modelach organizacyjnych); np. w Zielonej organizacji, której podstawę funkcjonowania stanowi sieć relacji, hierarchia dominacji i wynikające stąd relacje mają już dość ograniczone znaczenie.

2. RELACJE I INDYSCYPLINARNOŚĆ W TURKUSOWEJ ORGANIZACJI

W charakterystyce Turkusowej Organizacji, stanowiącej najwyższy etap rozwoju ludzkiej świadomości, określony przez F. Laloux jako *Ewolucyjny Turkus*, zorientowany na najwyższy poziom piramidy Masłowa – potrzeby samorealizacji, wskazuje się na nazwy oddające jego istotę, określając jako poziomy: autentyczny, integralny, Turkusowy¹⁶. W Turkusowym modelu organizacji, którego podstawę stanowi paradygmat *Ewolucyjny Turkus*, akceptuje się (...) „fakt ewolucji świadomości oraz pogląd, iż nabrała ona rozpędu, przechodząc w kierunku coraz bardziej złożonych i udoskonalanych sposobów radzenia sobie ze światem (stąd przymiotnik ‘ewolucyjny’). F. Laloux ujmując to syntetycznymi sformułowaniami (z komentarzem): *Poskromienie lęków ego, Wewnętrzne poczucie słuszności jako kompas, Życie jako tocząca się podróż, Budowanie na silnych stronach, Łagodne radzenie sobie z przeciwnościami, Mądrość poza racjonalnością, Dążenie do pełni, Pełnia w relacji z innymi, Pełnia z życiem i naturą*¹⁷.

We wnioskach wynikających z analizy dotychczasowych modeli organizacyjnych (umownie rozumiane jako przed turkusowe) wskazuje się, że kolejny nowy model organizacyjny zapewniał osiągnięcie lepszych wyników niż poprzedni, a badania potwierdzają również wzrost skuteczności działania ludzi na coraz wyższym poziomie rozwoju. Zdaniem F. Laloux, prawo ewolucji w tym samym stopniu dotyczy Ewolucyjnego Turkusu; „im bardziej złożony jest nasz światopogląd i poznanie, tym skuteczniej potrafimy radzić sobie ze stojącymi przed nami problemami”¹⁸. Wzrost skuteczności działania jednostek dotyczy całych organizacji funkcjonujących na poziomie Turkusu – według turkusowych zasad i praktyk. Wynikają stąd praktyczne skutki wyrażone w postaci pewnych hipotez dotyczących struktur, praktyki

¹⁵ Termin ten i jego znaczenie szerzej objaśnia Ken Wilber w Posłowie pracy F. Laloux, s. 399 – 401.

¹⁶ Tamże, s. 59. Dodaje się również, że nie musi to być etap ostatni.

¹⁷ Rozwinięcie, tamże, s. 58 – 68.

¹⁸ Tamże, s. 67

zarządzania i kultury. Stopień słuszności tych hipotez F. Laloux przedstawia w oparciu o organizacje działające na poziomie Turkusowej Organizacji. Badanie dwunastu organizacji stanowi podstawę określenia metafory organizacji jako **żywy organizm** lub *żywy system*, oraz trzech przełomów: **Samozarządzanie, Pełnia, Cel ewolucyjny**.

Metafora turkusowej organizacji jako **żywy organizm** zdecydowanie różni ją od poprzednich modeli, nadając jej ewolucyjny charakter, wskazując na różnorodność i złożoność. Jest to wyrażenie istoty i złożoności poziomu świadomości otwartego na ewolucyjne zmiany, znika ograniczenie możliwości szybkich zmian – brak hierarchii dominacji.

Samozarządzanie – „system oparty na relacjach między pracownikami organizacji, bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu”. W charakterystyce wyrażonej w zbiorze Praktyki Turkusu na podkreślenie zasługuje¹⁹: samozarządzanie się zespołów, funkcje sztabowe pełnią członkowie zespołu lub dobrowolne grupy zadaniowe i nieliczne role doradcze, brak stałych zakresów obowiązków i tytułów stanowisk, decyzje zdecentralizowane oparte o proces doradczy, nowe inwestycje wymagają przestrzegania procesu doradczego, dostęp do informacji dla wszystkich w czasie rzeczywistym, brak awansów z możliwością zmiany ról po uzgodnieniach, orientacja na wydajność zespołową, wspólny proces oceny pracowników, wspólnie określone wynagrodzenie, brak premiowania, równy udział w zyskach, zwolnienie ostatecznością, mediacyjne rozwiązywanie konfliktów.

Pełnia, ściślej – **Dążenie do pełni**, oznacza, że w miejscu pracy nasza osobowość nie jest ograniczona tożsamością zawodową, rangą, rolą – organizacja turkusowa nie jest miejscem, w której ludzie w pracy „noszą maskę, dosłownie i w przenośni” (np. odpowiedni ubiór), zachowując się w ustalony i oczekiwany sposób. Paradygmat turkusowy otwiera organizację na pełny zakres cech osobowości człowieka, w tym emocjonalność, intuicyjność i duchowość, odrzuca poczucie lęku przed chaosem, który może wnieść do organizacji pełne wykorzystanie różnorodności osobowości pracowników, dotyczy to również obawy pracowników przed złośliwością i ośmieszaniem niektórych cech ich osobowości. Stwierdzenie przez F. Laloux: „Naszym najgłębszym powołaniem w życiu, jak mówią mądre tradycje, jest jednak odzyskać i pielęgnować pełnię siebie oraz więź z całym światem zewnętrznym”, wskazuje na pełnię relacji wewnętrznych i zewnętrznych. W ścisłym związku z pełnią jest samozarządzanie: „Samozarządzanie bardzo pomaga nam żyć i objawiać się pełniej. Bez walki o rzadkie awanse, bez obsesji zadowolenia szefów czy rozpychania się łokciami w grupie, wiele politycznej trucizny znika w organizacji, (...) „Samozarządzanie wspaniale zmniejsza poziom lęku w organizacjach, lęku, jaki powstrzymuje nas przed byciem sobą”²⁰Realizacja założeń Dążenia do pełni sprawia, że biznes nabiera sensu, a miejsce pracy wyzwala energię, kreatywność, możliwości ich urzeczywistniania F. Laloux syntetycznie przedstawia w Praktykach Turkusu.

¹⁹ Syntetyczne ujęcie przedstawia zestawienie, zob. Tamże, s. 172 – 173.

²⁰ Tamże, cytowania s. 174 – 179. Zob. syntetyczne ujęcie o praktycznym znaczeniu s. 232 – 233.

Cel ewolucyjny – jego istotę syntetycznie wyraża metafora: **żywy organizm**, i oznacza funkcjonowanie organizacji według własnego życia i kierunku: „Zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zaproszeni są, żeby **wsluchiwać** się z uwagą w to co się dzieje, i rozumieć czym chce się stać organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi”. Cel istnienia organizacji wyrażony w jej misji określa rzeczywiste wymagania stawiane uczestnikom organizacji tak w odniesieniu do jednostek, jak i do zbiorowości oraz działania i ich wyniki, jak: strategia będąca naturalnym wynikiem przemyśleń samozarządzających pracowników, konkurencja dostrzegana w aspekcie wsparcia celu, decyzje stanowiące wynik *wsluchiwania się w cel* istnienia organizacji, osiąganie zysku – jest potwierdzeniem dobrej pracy, marketing i rozwój produktu zorientowane na wewnętrzną satysfakcję i służące dobru środowiska, planowanie wspiera intuicja (*wyczuwanie*) i szybkie reagowanie, uproszczony budżet, iteracyjne działanie odpowiednie do rytmu życia, zmiana jest naturalnym stanem organizacji.

Ważne uzupełnienie syntetycznego opisu metafory i trzech przełomów charakteryzujących Turkusowe Organizacje badane przez F. Laloux (syntetycznie ujętego w zbiorze praktyk) mogą stanowić między innymi sformułowania:

- „Wielu ludzi doświadczyło, że kiedy podążali za swym **powołaniem**, życie wydaje się przynosić odpowiednie okazje w odpowiednim czasie. To samo wydaje się prawdą na poziomie organizacji. Kiedy firma ma jasność co do **celu swego istnienia**, zewnętrzny świat zaczyna pukać do jej drzwi wraz z okazjami”.
- „W następnym kroku (po *modelu interesariusza*, moje uzupełnienie) pojawia się perspektywa Ewolucyjnego Turkusu, gdzie organizacja nie jest postrzegana już dłużej jako czyjaś własność, nawet nie jako współdzielona własność w służbie jej różnych interesariuszy. Organizacja postrzegana jest jako pole energii, **wyłaniający** się (moje podkreślenie) potencjał, forma życia, która przekracza jej interesariuszy, podążając za swoim unikalnym celem ewolucyjnym”.
- W Turkusowych Organizacjach, kierujących się własnym impulsem ewolucyjnym (..) „Nie musimy przewidywać przyszłości, aby projektować doskonałą strategię, nie musimy wymuszać zmiany, nie musimy tworzyć szczegółowych budżetów i karać się za nieosiągnięcie wyznaczonych sobie liczbowych celów. Możemy być partnerem życia i **wsluchiwać** się (moje podkreślenie) w to co chce się wydarzyć”²¹.

Przełomy charakteryzujące Turkusową Organizację odnoszą się nie tylko do systemu obejmującego struktury, procesy i praktyki zarządzania ale również do **kultury organizacyjnej**. Stanowi ona przedmiot badań dotyczących jej znaczenia w zarządzaniu. Złożony jej charakter przedstawia model E. Scheina, w którym wyróżnia się artefakty językowe i behawioralne (po-

²¹ Tamże, wybrane ze stron: 249, 267 i 268.

ziom pierwszy widoczny, uświadomiony), normy i wartości (poziom drugi), założenia (poziom trzeci niewidoczny). Spotyka się prostsze ujęcia, np.: „kultura to *sposób*, w jaki załatwia się sprawy, bez zastanawiania się, jak to się robi. To jest to ‘coś’ w powietrzu, co odwiedzający odbierają, kiedy chodzą korytarzami organizacji”²². Z analizy etapów kształtowania się modeli organizacyjnych wynika spostrzeżenie: w kolejnych etapach wzrasta znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika „miękkiego”, przy równoczesnym zmniejszaniu się znaczenia relacji hierarchicznych jako czynnika „twardego”, dochodząc do stanu, w którym dla przywódców uznających założenia modelu Pluralistycznej Zieleni, (...): „kultura jest najważniejszym atutem alfą i omegą korporacyjnego sukcesu”, i jako rodzinna kultura (od metafory tego modelu – *rodzina*) zasługuje „na inwestowanie czasu i pieniędzy”²³. W Turkusowej Organizacji kultura organizacyjna ma pozycję równoważną i współzależną ze sposobem myślenia, zachowania i z systemem organizacyjnym (czynniki „miękkie” i „twarde” są w równowadze): „Samozarządzające struktury przekraczają problem zmagania się kultury z niearchaicznymi systemami zarządzania. Zewnętrzne i wewnętrzne wymiary, kultura i systemy, działają ręką w rękę, a nie w przeciwnych kierunkach. Władza jest rozdzielana w naturalny sposób i nie ma potrzeby inwestowania ani czasu, ani wysiłku, by mobilizować średnią kadrę kierowniczą do ‘upełnomocniania’ ludzi stojących niżej w hierarchii”²⁴. Jaka jest kultura organizacyjna Turkusowych Organizacji? Badane organizacje mają różne kultury (każda organizacja ma kulturę unikalną), przy czym F. Laloux zidentyfikował pewne charakterystyczne elementy wspólne dla wszystkich organizacji i spójne ze światopoglądem Ewolucyjnego Turkusu, odnosząc je do trzech przełomów: Samozarządzania, Pełni i Celu. Np. w odniesieniu do Samozarządzania zostały wyróżnione: zaufanie, informacje (jawność) i podejmowanie decyzji (proces doradczy) oraz odpowiedzialność (wszystkich za całość organizacji) i rozliczalność (podstawą informacja zwrotna, możliwość konfrontacji)²⁵.

W badanych przez F. Laloux organizacjach, których podstawę działania stanowią założenia Ewolucyjnego Turkusu, kultura organizacyjna nie odzwierciedla założeń, norm i dążeń ich założycieli lub przywódców. Autor stwierdza, że: „Kultura Turkusowej Organizacji powinna być kształtowana przez kontekst i cel istnienia a nie przez osobiste założenia, normy i dążenia założycieli oraz przywódców. W samozarządzających strukturach są szanse, że dzieje się to naturalnie, ponieważ wszyscy, nie tylko ludzie na górze, uczestniczą w **wyczuwaniu** (moje podkreślenie) tego, co jest firmie potrzebne”²⁶. Wynika to z istoty Turkusowej Organizacji wyrażonej metaforą – żywy organizm; organizacja powinna mieć możliwość kształtowania własnej kultury, niezależnej od preferencji założycieli i przywódców, zintegrowana i współzależna ze sposobem myślenia, zachowania, systemem organizacyj-

²² Tamże s. 270..

²³ Tamże s. 274.

²⁴ Tamże.

²⁵ Szerzej niektóre wspólne elementy kultury organizacyjnej badanych organizacji zob. tamże s. 276 – 278.

²⁶ Tamże s. 280.

nym. Wspierające znaczenie w kształtowaniu (**wyłanianiu**, termin używany przez F. Laloux) kultury organizacyjnej o równoważnym i współzależnym znaczeniu z czynnikami „twardymi”, zgodnie z teorią integralną, mają: struktury, praktyki i procesy, osoby o moralnym autorytecie w organizacji godne naśladowania, warsztaty inspirujące do zastanowienia się nad stosunkiem własnego systemu przekonań do kultury wspierającej cel istnienia organizacji.

„Teoria Integralna” (wcześniej wzmiankowana) stanowi kontekst teoretyczny inspirujący do krytycznego spojrzenia na obecny paradygmat zarządzania, wskazując, że: „każde zjawisko ma cztery aspekty i można do niego dochodzić z czterech stron. Aby dobrze je zrozumieć powinniśmy spoglądać na nie obiektywnie z zewnątrz (namacalny, mierzalny, zewnętrzny wymiar) i powinniśmy poczuć zjawisko od wewnątrz (nienamacalne wnętrze wymiaru myśli, uczuć, wrażeń). Musimy również spojrzeć na wydarzenie, wyodrębniając je z innych (wymiar indywidualny) i spojrzeć na nie w jego szerszym kontekście (wymiar zbiorowy)”²⁷. Te cztery punkty widzenia zjawisk (indywidualny, zbiorowy, wewnętrzny, zewnętrzny) Ken Wilber określa *‘integralnym* zrozumieniem rzeczywistości’. **Tworzą one współzależny ciąg: myślenie, zachowanie, kultura, system, przedstawiany w postaci czterech ćwiartek. Są to cztery punkty widzenia określające charakter interdyscyplinarności w Turkusowej Organizacji.**

„Teoria Integralna”, stanowiąca kontekst teoretyczny Turkusowej Organizacji, nadaje nowy charakter relacjom: (...). „organizacje operujące na etapie integralnym lub turkusowym nie działają już dłużej w oparciu o hierarchię dominacji, czyli relacje przełożony – podwładny, która jest powszechna w dzisiejszych organizacjach. Jednak nieobecność hierarchii dominacji nie jest tożsama z nieobecnością jakiegokolwiek hierarchii”. Oznacza to że w Turkusowym modelu organizacji znikają relacje hierarchiczne (przełożony – podwładny). Ken Wilber, autor „Teorii Integralnej” w *Postłowie*, stanowiącym integralną część pracy F. Laloux, wymienia **hierarchie aktualizujące** (utożsamiam je z relacjami aktualizującymi) dalej wyjaśniając: (...) „wraz z wyłonieniem się turkusowego poziomu, hierarchie są wszędzie, (...). Nowe organizacje przenoszą wszystkie te poziomy – całą hierarchię – do zespołów zwykle od 10 do 15 osób. Każda osoba w każdym zespole może dosłownie podejmować dowolne decyzje dotyczące firmy – i rzeczywiście praktycznie wszystkie główne decyzje w tych organizacjach są podejmowane przez członków zespołów – włącznie ze sprzedażą, marketingiem, zatrudnieniem i rekrutacją, badaniem i rozwojem, wynagrodzeniami, zwolnieniami, funkcje zarządzania personelem, zakupami wyposażenia, relacjami w grupie i tak dalej. To właśnie czyni każdy zespół i każdą osobę w zespole bardziej integralnymi – potrafią działać na każdym poziomie hierarchii zgodnie ze swoimi możliwościami, pod warunkiem, że będą się konsultowali z tymi, na których decyzje będą wpływać (choć nie muszą działać zgodnie z ich radami). Wcześniej byli ograniczani miejscem, jakie zajmowali w piramidzie władzy. Jednym z wielkich odkryć pracy F. Laloux jest to, że hierarchie aktualizujące są w stanie rozkwiatać, kiedy usunie się hierarchie

²⁷ Zob. szerzej Tamże s. 271 – 273.

dominacji. Firma licząca 500 osób ma więc nie jednego prezesa, lecz 500, bo każdy może mieć przełomowy pomysł i być w stanie go zaimplementować. Jest to prawdziwe samozarządzanie, które jest jednym z głównych powodów zaskakującego sukcesu wielu z tych organizacji”²⁸ (które badał F. Laloux – moje uzupełnieni). **Hierarchie aktualizujące stanowią podstawę relacji aktualizujących i mają charakter wszechogarniający całą organizację; powstaje sieć wewnętrznych relacji interpersonalnych każdego z każdym. Jest to podstawowe źródło dodatkowego efektu w Turkusowej Organizacji.**

3. TURKUSOWA ORIENTACJA W ZARZĄDZANIU. PRZEJAWY TURKUSOWEJ ORIENTACJI W PROCESIE ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU

Dwie drogi prowadzą do Turkusowej Organizacji: 1/ ewolucja w rozwoju ludzkiej świadomości i modele organizacji pracy; 2/ ewolucyjne zmiany w naukach o zarządzaniu, których przejawy prowadzą do Turkusowej Organizacji, czyli stanowią przejawy turkusowej orientacji w zarządzaniu.

Turkusowa orientacja w zarządzaniu (określenie przyjęte wstępnie na użytek niniejszego artykułu) wyrasta z rozwoju nauk o zarządzaniu. Z. Olesiński wskazuje na czynniki warunkujące turkusową organizację, stanowiące dorobek nauki zarządzania i jakości²⁹. Są to: 1/ samozarządzające zespoły; 2/ zarządzanie procesowe; 3/ miękkie czynniki zarządzania (czynniki niematerialne, jak: dane, informacja, władza, kapitał intelektualny, zaufanie, kultura); 4/ innowacyjność; 5/ zarządzanie jakością; 6/ współpraca międzyorganizacyjna; 7/ zwinność. Uznając te czynniki jako mające znaczenie warunkujące turkusową organizację, uważam je również za czynniki, z których wyrasta turkusowa orientacja w zarządzaniu. Jest to lista daleko niepełna. Sądzę, że należałoby sięgnąć do podstaw wiedzy z zarządzania niosącej w sobie załączek nowej orientacji, ale szczególnie ważny jest aktualny dorobek wzmiankowany wcześniej. Należy mieć jednak na uwadze znaczenie w tym dorobku relacji hierarchii dominacji. W definiowaniu zarządzania przez P. Druckera, które ma charakter otwarty na zmianę ten rodzaj relacji wyraźnie brzmi: „Trzeba **sprawić**³⁰, by ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwość szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do właściwego działania i odpowiadania na zmiany”³¹, i dalej dodaje: „Istota tego celu uległa jednak zmianie, gdyż osiągnięcia w zarządzaniu przyczyniły się do zmiany niewykwalifikowanej siły roboczej w dobrze wykształconych robotników o dużej wiedzy fachowej”. Na poziomie wiedzy podstawowej z zarządzania przy definiowaniu zarządzania (również

²⁸ Treść Posłowania, tamże, s. 381-401.

²⁹ Z. Olesiński, *W dążeniu ku turkusowej organizacji*, w: Składniki turkusowych organizacji, red. naukowa Zbigniew Olesiński, wyd. Difin, Warszawa 2020, s. 264 – 274.

³⁰ *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 1989. Sprawić – powodować, wywoływać.

³¹ P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 16.

kierowania) uważam za uzasadnione eksponowanie terminu „**oddziaływania**”, stąd uproszczone rozumienie zarządzania jako oddziaływanie obiektu oddziałującego (zarządzającego/kierującego) na obiekt oddziaływany (zarządzany/kierowany) zorientowane na osiąganie celu (celów) organizacji³². Możliwość oddziaływania wyraża przewaga obiektu oddziałującego nad obiektem oddziaływanym, czyli obiekt pierwszy musi mieć tytuł do zarządzania/kierowania, rozumiany jako „władza organizacyjna”³³. L. Krzyżanowski w syntetycznym ujęciu wyróżnia trzy główne czynniki, umownie określone jako kompetencje, stanowiące tytuł do oddziaływania, są to: 1/ *kompetencje formalne*, 2/ *kompetencje materialne*, 3/ *kompetencje intelektualne*. Pod umownie przyjętym przez L. Krzyżanowskiego określeniem *kompetencje* występują relacje o charakterze formalnym (określa stanowisko), materialnym (posiadane zasoby materialne), intelektualnym (wiedza, umiejętności, cechy osobowe). Również na poziomie wiedzy podstawowej dość powszechnie wskazuje się na zmniejszaniu w zarządzaniu znaczenia kompetencji (relacji) formalnych, przy jednoczesnym zwiększaniu znaczenia kompetencji (relacji) intelektualnych, i przy dyskusyjnym charakterze kompetencji (relacji) materialnych (czy środki materialne mają charakter motywacyjny, czy stanowią wynik/korzyść podmiotu działania, na co wskazuje się w Turkusowej Organizacji).

To uproszczone przedstawienie ewolucyjnych zmian w charakterze relacji w zarządzaniu, wyrażające się orientacją w kierunku wzrostu znaczenia relacji intelektualnych, znajduje powszechne potwierdzenie w koncepcjach, metodach, technikach przedstawianych w źródłach z zakresu nauki zarządzania i jakości, i stosowanych w praktyce zarządzania. Potwierdzają to wcześniej przedstawione, za Z. Olesińskim, czynniki warunkujące Turkusową Organizację; dorobek nauki zarządzania i jakości ewoluuje w kierunku orientacji turkusowej. W tej drodze nie można pominąć przynajmniej dwóch publikacji, określających pewne nurty w zarządzaniu, są to: 1/ *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. 2/ *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*; W publikacjach z tego zakresu termin Turkusowa Organizacja nie występuje, natomiast nie można pominąć niektórych treści mających znaczenie w Turkusowej Organizacji, szerzej – turkusowej orientacji w zarządzaniu.

Relacje interpersonalne stanowią proces porozumiewania się międzyosobowego: „Porozumiewanie się zachodzi wtedy, gdy ludzie traktują siebie nawzajem jako indywidualności, bez względu na to, w jakim kontekście zachodzi porozumiewanie się i ile osób jest w nie zaangażowanych”³⁴. Jest to dziedzina szczególnego zainteresowania badawczego psychologii. **Relacje interpersonalne o pozytywnym charakterze** mają ważne miejsce w naukach o zarządzaniu, czego potwierdzeniem jest, między innymi, praca: *Pozy-*

³² W tym uproszczeniu pomijam problem nadrzędności, podrzędności, czy równoznaczności terminów kierowanie i zarządzanie. Pogłębiającą interpretację i w ujęciu sformalizowanym przedstawia I. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 200 i dalsze.

³³ Tamże..

³⁴ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 20. Interpretacja na dalszych stronach.

tywne relacje interpersonalne w zarządzaniu, która moim zdaniem „idzie ręką w rękę” z Turkusową Organizacją, mimo, że w treści pracy i bardzo obszernej literaturze (420 pozycji) nie ma o niej wzmianki. Jest to aktualny dorobek nauk o zarządzaniu, z którego, moim zdaniem, wyrasta Turkusowa Organizacja i ma również znaczenie wspierające (warunkujące) **turkusową orientację w zarządzaniu**. Można również uznać, że Turkusowa Organizacja wpisuje się w nowy nurt zarządzania koncentrujący „zainteresowanie badawcze na pozytywnych zjawiskach i procesach zachodzących w organizacji”³⁵. Nurt ten, jak pisze Aldona. Glińska-Newoś, autorka wymienionej pracy, ma swój początek w Uniwersytecie Michigan w USA, wyrażony proklamacją Positive Organizational Scholarship (POS). Autorka, za literaturą źródłową, wymienia pozytywne zjawiska organizacyjne, stanowiące przedmiot i obszary zainteresowań badawczych, są to **pozytywne**: cechy indywidualne, emocje, cnoty, relacje w pracy, praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi, praktyki organizacyjne, przywództwo³⁶. Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu, stanowiące główny przedmiot zainteresowań badawczych wymienionej autorki, łączące się bezpośrednio ze wspomnianym nurtem POS, pozostają również, zdaniem autorki, w określonej współzależności z koncepcją „pozytywnego potencjału organizacji”³⁷ oraz z „orientacją pozytywną organizacji wysokiej efektywności”³⁸. Elementy orientacji pozytywnej w zarządzaniu (nurt pozytywnego zarządzania), w tym również pozytywnych relacji interpersonalnych, występują w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu. A. Glińska-Nowoś wskazuje na dorobek (z elementami z tego zakresu) u K. Adamieckiego (problemy społecznej odpowiedzialności biznesu, metody naukowego zarządzania jako remedium na niepokoje społeczne), u F.W. Taylora (znaczenie relacji w środowisku pracy, w tym relacje między pracodawcą i robotnikami, nie potwierdza to jednak jego zainteresowania potrzebami społecznymi), w pracach E. Mayo (twórca nurtu *human relations*) oraz M. P. Follet (emocjonalne aspekty i integracja w zespołach pracowniczych)³⁹. W badaniach dotyczących pozytywnych relacji interpersonalnych w zarządzaniu (lokowanych w pozytywnym nurcie w naukach o zarządzaniu), A. Glińska-Nowoś koncentruje swoją uwagę badawczą na relacjach między członkami zespołu pracowniczego, między przełożonym i podwładnym oraz między osobami reprezentującymi organizacje będące w relacji międzyorganizacyjnej. W konkluzji stwierdza, „że dzięki pozytywnym relacjom, w jakich pozostają uczestnicy organizacji bez względu na pełnioną przez siebie rolę, osiągnąć przez nich efekt może być lepszy. To dzięki posiadaniu pozytywnych relacji ze współpracownikami

³⁵ A. Glińska-Newoś, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s.9.

³⁶ Tamże, s. 24 – 25.

³⁷ Tamże, s. 25 – 27, również literatura źródłowa i określenie pozytywnego potencjału organizacji: „jest to taki stan, poziom i konfiguracja zasobów organizacji, które pobudzają pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacyjny, sprzyjają pozytywnym, rozwojowym zachowaniom pracowników”.

³⁸ Tamże, s. 28-30, również literatura źródłowa oraz składniki (wymiary) orientacji pozytywnej: pozytywne przywództwo, pozytywna kultura organizacyjna, pozytywna strategia, pozytywny projekt organizacji, pozytywny kapitał ludzki.

³⁹ Tamże, s. 30-38.

chce się przychodzić do pracy, a wykonywanie codziennych zadań podbudowane jest pozytywną energią, jakiej dostarczają kontakty z ludźmi, których się lubi⁴⁰. Jest to stwierdzenie (jako wnioski z badań) jakże bliskie koncepcji Turkusowej Organizacji i przyjętej w artykule turkusowej orientacji w zarządzaniu.

Relacje międzyorganizacyjne stanowią powiązania pomiędzy niezależnymi podmiotami, obejmują współdziałanie, kooperację i współpracę również partnerstwo, tworząc sieć relacji. Traci na znaczeniu konkurencja między tymi podmiotami na rzecz koordynacji, dzielenia się wiedzą, zaufania; rośnie znaczenie relacji między uczestnikami sieci. Relacje między organizacjami stanowią kontekst teoretyczno-praktyczny każdej współczesnej organizacji. Dotyczą również Turkusowej Organizacji, którą cechuje nowy charakter relacji wewnątrzorganizacyjnych: brak relacji hierarchii dominacji, przy istnieniu relacji hierarchii aktualizujących. Współpraca międzyorganizacyjna wyrasta w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu, do którego znaczący wkład wnosi ogólna teoria systemów, otwierająca organizację na otoczenie, i tworzenie relacji między organizacjami, co łączy się z koniecznością koordynacji działalności w życiu gospodarczym. Współcześnie zyskują na znaczeniu sieciowe formy koordynacji (traci na znaczeniu koordynacja poprzez rynek i hierarchię), które „opierają się na założeniu o możliwości uzyskiwania obustronnych korzyści ze współpracy dla zaangażowanych stron. Spójność i trwałość sieci zapewniają takie mechanizmy, jak reputacja, wzajemność, długoterminowość i zakorzenienie w kontekście”⁴¹. Jest to myśl zaczerpnięta z pracy zbiorowej pt. *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, stanowiącej swoistą skarbnicę wiedzy z zakresu relacji międzyorganizacyjnych, zawierającej elementy kontekstu teoretycznego dla Turkusowej Organizacji (również orientacji turkusowej w zarządzaniu), której istotą jest nowy charakter relacji opartych na hierarchii aktualizującej, tworzącej sieć relacji aktualizujących (w zasadzie relacji interpersonalnych, bez relacji dominacji, poruszono w p. 2). Kontekst teoretyczny dla tej sytuacji w Turkusowej Organizacji (pozwalający wyjaśnić istotę relacji opartych na hierarchii aktualizującej) może stanowić **organizacyjne uczenie się** w ramach relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych, które opiera się na efektach synergii – **efekt wspólnego uczenia się w sieci**. Organizacyjne i międzyorganizacyjne uczenie się, i stąd wynikający efekt wspólnego uczenia się, uważam za użyteczne w relacjach wewnątrzorganizacyjnych każdej organizacji, jak i relacjach międzyorganizacyjnych: „Wspólne uczenie się prowadzi do poprawy poziomu uczenia się, którego organizacje nie są w stanie osiągnąć, działając poza relacją”⁴². Stąd może wynikać próba określenia relacji opartych na hierarchiach aktualizujących,

⁴⁰ Tamże, s. 222-223.

⁴¹ D. Latusek-Jurczak, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. naukowa Andrzej K. Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 27-29.

⁴² B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, op. cit. s. 149.

stanowiących podstawę wewnątrzorganizacyjnej struktury sieciowej Turkusowej Organizacji. Relacje oparte na hierarchiach aktualizujących cechuje interpersonalny, pozytywny charakter, naturalne, nieformalne wspólne uczenie się oparte na efekcie synergii – co z władzą?

Interesujący z punktu widzenia turkusowej orientacji w zarządzaniu jest dorobek z zakresu relacji międzyorganizacyjnych dotyczący **władzy w strukturach sieciowych**. Cechą charakterystyczną w relacjach międzyorganizacyjnych jest osłabienie znaczenia formalizacji, hierarchicznej władzy, nabiera znaczenia zaufanie, koordynacja, przywództwo. Turkusową Organizację tworzą samoorganizujące się wieloosobowe zespoły (ich podstawą jest sieć relacji interpersonalnych), złożone z osób z powołaniem, a organizacja ma jasno określony cel swego istnienia, stąd należy założyć, że nie jest konieczna silna władza formalna (oparta na relacjach hierarchii dominacji). Odnosząc tę sytuację do organizacji zatrudniających osoby określonej profesji (prawników, lekarzy, programistów) może władzę formalną zastąpić kontrolą normatywną jako alternatywna forma władzy. Jej podstawę stanowi kultura organizacji i klimat organizacyjny, w którym pracownicy nie będą mieli poczucia, że są kontrolowani „Wymaga to oczywiście stworzenia sytuacji, w której pracownicy rzeczywiście lubią swoją pracę i czują się z nią związani”⁴³. Takie warunki są również właściwe Turkusowej Organizacji, której funkcjonowanie jest oparte na strukturze sieciowej. W tej sytuacji nie ma racji bytu władza formalna (relacje oparte na hierarchii dominacji), „a nawet władza nieformalna, oparta na wypracowanym autorytecie, jest płynna, przygodna i silnie zdeterminowanym kontekstem – także osoby cieszące się dużą estymą, (...) nadal nie mogą nikomu wydawać poleceń, a wszystkie ich idee muszą zyskać poparcie ostatecznie przekonanych o ich słuszności uczestników organizacji, aby mogły być w ogóle wprowadzone w życie”⁴⁴. Zaufanie i aktualna wiedza zaczynają mieć prymat przed władzą formalną (relacje oparte na hierarchii dominacji), a źródłem aktualnej wiedzy o stanie organizacji jest sieć relacji oparta na hierarchii aktualizacji jako efekt wspólnego uczenia się. (zob. credo niniejszego artykułu, również kompetencje intelektualne jako źródło władzy).

Turkusowa orientacja w zarządzaniu jako swoista droga prowadząca do Turkusowej Organizacji i wspierająca ją w procesie funkcjonowania, a także nadająca turkusowego charakteru współczesnemu zarządzaniu, znajduje potwierdzenie w wielu publikacjach po ukazaniu się pracy F. Laloux. W Polsce szczególną rolę w propagowaniu Turkusowej Organizacji spełnia profesor Andrzej Jacek Blikle. W pracy pt. *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe*, z uzupełnieniem *Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, autor wskazuje na swoje wcześniejsze prace i działalność edukacyjną, w których mają miejsce przejawy orientacji turkusowej. Na kanwie założeń Turkusowej Organizacji A.J. Blikle przedstawia „turkusową cywilizację pracy” zbudowaną na zaufaniu i partnerstwie pomiędzy wszystkimi członkami organi-

⁴³ P. Krzyworzeka, D. Jemielnik, *Władza w międzyorganizacyjnych relacjach*, w: Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu, op. cit. s. 73. Interesująca jest zawartość całego rozdziału tej pracy: s. 69 -89.

⁴⁴ Tamże, s. 77.

zacji, do której kierunek wskazuje „dekalog – organizacji turkusowej”⁴⁵ (powrót w dalszej części artykułu). W innych publikacjach tego okresu można wymienić problemy łączące się z koncepcją Turkusowej Organizacji (wynikające z tej koncepcji, potwierdzające jej praktyczne stosowanie i wynikające stąd korzyści lub wyrażające sceptyczny stosunek do niej). W dalszej części koncentruję uwagę na dwóch problemach mających znaczenie w turkusowej orientacji w zarządzaniu, są to struktury organizacyjne i przywództwo.

Struktury organizacyjne Turkusowej Organizacji – F. Laloux w oparciu o badane organizacje wskazuje na różnorodność struktur, ale wyróżnia ogólne rodzaje struktury, warunkowane rozmiarem organizacji i długością łańcucha wartości: w małych organizacjach jeden samodzielną zespół, w dużych organizacjach o krótkim łańcuchu wartości – zespoły równoległe, w dużych organizacjach o długim łańcuchu wartości są to struktury określone jako sieć indywidualnego kontraktowania lub zagnieźdzone zespoły⁴⁶. A.J. Blikle dość jednoznacznie wskazuje na strukturę sieciową w Turkusowej Organizacji, w której brak hierarchii dominacji, czyli brak nadrzędnego ogniwa sterującego, podstawę wykonywanej pracy stanowią zamówienia od osób i zespołów (węzłów sieci), struktura zmienia się dynamicznie stosownie do zamówień i zadań⁴⁷. Sceptyczny stosunek do praktycznego stosowania struktury organizacyjnej Turkusowej Organizacji, przedstawiony w jednej z publikacji, wynika „głównie ze względu na to, że opierają się (dot. to struktury Turkusowej Organizacji, moje uzupełnienie) na bardzo optymistycznym obrazie człowieka, któremu (...) obce jest dążenie do dominacji nad innymi”, wskazując przy tym na elastyczne rozwiązania jednak przy pewnym poziomie zburokratyzowania⁴⁸. Moim zdaniem potwierdza to, że nie 100% populacji ludzkiej uznaje paradygmat Turkusowej Organizacji (czyli obcy jest im turkusowy poziom świadomości). Z. Olesiński strukturę organizacyjną Turkusowej Organizacji zalicza do elementów ją warunkujących⁴⁹. Interesujący jest również wskazany przez Z. Olesińskiego związek łańcucha wartości samodzielną zespołów z łańcuchem wartości organizacji wykorzystującej zarządzanie procesowe, które współcześnie nabiera charakteru dynamicznego, wykorzystującego w tym celu zarządzanie wiedzą, pochodzącą od członków zespołów procesowych, tworzących sieć relacji, warunkującą wspólne uczenie się i stąd wynikający efekt synergii⁵⁰. Wskazuje to na wzajemne powiązania wielu zagadnień w naukach o zarządzaniu.

⁴⁵ A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2017, s. 58-59.

⁴⁶ F. Laloux, op. cit., s. 376-384.

⁴⁷ A.J. Blikle, op. cit., s. 60-61.

⁴⁸ M. Hopej-Tomaszyczka, M. Hopej, *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, z. 130, WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ W GLIWICACH.

⁴⁹ Z. Olesiński, *W dążeniu ku ..*, op. cit., s. 266-267.

⁵⁰ Myśl zaczerpnięta z: M. Szelągowski, J. Fazlagić, *Nowe perspektywy zarządzania procesowego: w kierunku synchronizacji cykli życia wiedzy i procesów*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, op. cit., s. 221-240.

Przywództwo rozumiem jako podstawowy wyznacznik **Turkusowej Organizacji** również turkusowej orientacji w zarządzaniu. Daje temu wyraz F Laloux w swej pracy w punkcie pt. *Sila oddziaływania przywództwa – w dół i do góry*. Myśl przewodnią tego punktu wyraża treść: „Oznacza to, że organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódców”⁵¹. Praktyczne znaczenie tego sformułowania znajduje potwierdzenie przy określaniu koniecznych warunków tworzenia Turkusowych Organizacji i przekształcania organizacji istniejących: „Jedynymi rozstrzygającymi czynnikami jest światopogląd najwyższego przywództwa i właścicieli/zarządu organizacji. A to ciągle jest wymagający warunek”⁵². W świetle analizy organizacji stosujących zasady i praktyki Turkusu symboliczny prezes ma do spełniania roli wizerunkowej – jako publiczny wizerunek firmy dla świata zewnętrznego, i dwie nowe role strategiczne: *I. tworzenie i utrzymywanie przestrzeni dla Turkusowych sposobów działania; II. Bycie godnym naśladowania wzorem Turkusowych zachowań*⁵³. Powyższe role w uproszczeniu określają charakter przywództwa w Turkusowej Organizacji odniesiony do najwyższego kierownictwa; są to warunki konieczne. Rodzi się jednak pytanie o charakter przywództwa w Turkusowej Organizacji, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń i każdy członek samozarządzającego zespołu może być przywódcą/liderem w tym zespole? W zasadzie (teoretycznie) każdy pod warunkiem, że ma wiedzę dotyczącą danego problemu a pozostali członkowie zespołu mają do niego zaufanie (A. J. Blikle). W jakim stopniu tak uproszczone spojrzenie na przywództwo (osoba posiadająca wiedzę i zaufanie członków zespołu) łączy się z procesem rozwoju wiedzy o przywództwie w naukach o zarządzaniu, i czy można to rozumieć jako wyznacznik przywództwa w turkusowej orientacji w zarządzaniu? Interesujące spojrzenie na proces kształtowania się współczesnego rozumienie przywódcy/lidera przedstawiają Ewa Bojar i Matylda Bojar⁵⁴. Współcześnie nie traci na znaczeniu definiowanie przywództwa przez P. Druckera, w myśl którego przywództwo wymaga zwolenników, co oznacza zaufanie do osoby oraz oczekiwanie na pokazanie szansy korzyści, a także zapewnienie bezpieczeństwa przez unikanie zagrożeń. Spójny pogląd z turkusowym spojrzeniem na przywództwo wyraża R. Rutka, który w odniesieniu do niedalekiej przyszłości przewiduje pojawienie się zapotrzebowania na przywództwo, „często okazjonalne, rozproszone i tymczasowe”⁵⁵. Właśnie w Turkusowej Organizacji pojawia się zapotrzebowanie na takiego przywódcę. Wkład do określenia charakteru przywództwa w turkusowej orientacji w zarządzaniu wnosi wspomniany pozytywny nurt w zarządzaniu, POS, którego założenia stanowią podstawę pozytywnych relacji interpersonalnych w zarządzaniu. W odniesieniu do przywództwa wskazuje się tam na kluczowe znaczenie **autentyczności przywództwa**: jest to „rdzeń przywództwa”. „Przywódcy autentyczni to tacy, którzy działają zgodnie z osobistymi wartościami i przekonaniem, dzięki czemu budują swoją wiarygodność oraz zaufanie

⁵¹ F. Laloux, op. cit., s. 56-77.

⁵² Tamże, s. 284.

⁵³ Tamże, s. 286 i dalsze rozwinięcie.

⁵⁴ E. Bojar, M. Bojar, *Lider w turkusowej organizacji*, w: Składniki turkusowych ... op. cit.

⁵⁵ Tamże, s. 30, podano za literaturą źródłową.

(...). Autentyczność przywódcy prowadzi do wyższego poziomu zaufania organizacyjnego oraz pozytywnych emocji u pracowników, które z kolei powodują ich większe zaangażowanie, satysfakcje z pracy, wyzwolenie zachowań obywatelskich i poczucie sensu pracy”⁵⁶. Z takiego spojrzenia na przywództwo wyrasta jeden z przełomów Turkusowej Organizacji – Pełnia. Myśl przewodnia Turkusowej Organizacji, dotycząca również przywództwa, łączy się z pracą pt.: *Potęga relacji w zarządzaniu*, z podtytułem – *O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, której autorami są: Edgar H. Schein i Peter A. Schein. Praca ta, moim zdaniem, wpisuje się w turkusową orientację w zarządzaniu (łączy się z wyzwaniem współczesności – relacji). W Przedmowie pracy możemy przeczytać: „Przywództwo może być inicjatywą odgórnie wyznaczonych liderów, jak również każdego członka zespołu; może też mieć charakter rotacyjny i w sposób elastyczny przechodzić z pracownika na pracownika w zależności od dynamicznie rozwijającej się sytuacji na rynku. (...) przywództwo zawsze opiera się na relacjach, a najlepszą pożywką dla sukcesu jest kultura pracy zespołowej opartej na otwartości i wzajemnym zaufaniu”⁵⁷. Praca autorów „oferuje nowe podejście do zarządzania oparte na osobistych relacjach, a nie roszczeniowych”, które rozumiem jako perspektywę Turkusowej Organizacji w zarządzaniu.

Nowy charakter relacji i interdyscyplinarności wyraża brak hierarchii dominacji przy powszechności hierarchii aktualizacji oraz integracja punktów widzenia: indywidualnego, zbiorowego, wewnętrznego i zewnętrznego. Charakter tych relacji znajduje odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych turkusowych organizacji badanych przez F. Laloux oraz charakterze przywództwa w Turkusowej orientacji w zarządzaniu.

4. PERSPEKTYWA TURKUSOWEJ ORGANIZACJI W ZARZĄDZANIU

Turkusową orientację w zarządzaniu rozumiem jako skłanianie się ku Turkusowej Organizacji, również przybliżanie się do jej założeń – w artykule w punkcie 3. nawiązuję do sytuacji przed publikacją F. Laloux. Perspektywa⁵⁸ Turkusowej Organizacji zaś – to otwieranie się na założenia Turkusowej Organizacji oraz poszerzanie ich rozumienia i stosowania; łączę z praktyką w zarządzaniu i działalnością edukacyjną oraz publikacjami po ukazaniu się pracy F. Laloux. Wspomniana wyżej praca *Potęga relacji w zarządzaniu*, moim zdaniem ma również charakter otwarcia zarządzania na przyszłość, przy współzależności z założeniami Turkusowej Organizacji, wyraża to jej myśl przewodnia: „Przyszłość wymaga nowej koncepcji: **pokornego zarządzania** zbudowanego na relacjach na **poziomie 2** – opartych na zau-

⁵⁶ A. Glińska-Newoś, *Pozytywne relacje interpersonalne ...*, op. cit., s. 120, podano za innymi źródłami.

⁵⁷ E.H. Schein, P.A. Schein, *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, PWN, Warszawa 2019,

⁵⁸ Interpretacja terminów: orientacja i perspektywa przyjęta za Słownikiem języka polskiego, PWN, Warszawa 1988.

faniu i otwartości”⁵⁹. Relacje w ujęciu tej koncepcji to „zestaw wzajemnych oczekiwań opartych na wcześniejszych interakcjach między dwiema osobami. Relacja powstaje, kiedy zaczynamy oczekiwać pewnego zachowania”⁶⁰. Są to relacje wyższego poziomu, które charakteryzuje *personizacja*, jej istotą jest dostrzeganie „w drugiej osobie człowieka, zamiast patrzeć na nią jedynie przez pryzmat funkcji, którą ta osoba pełni w danym momencie w organizacji”. Pokorne zarządzanie wymaga pokornego przywództwa, w którym zasadnicze znaczenie mają spersonizowane relacje, a nie pełnione role w organizacji, oparte na samozarządzających zespołach: „**Istotą pokornego przywództwa** jest skupienie się na dynamice grupowej i dynamice relacji interpersonalnych”⁶¹. Dynamika grupowa oparta jest na relacjach interpersonalnych (spersonizowanych), wspólnym uczeniu się i praktycznym stosowaniu wiedzy, będącej wynikiem wspólnego uczenia się, w realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów. W tym sformułowaniu można dostrzec związek z koncepcją dynamicznego zarządzania procesowego (*dynamic BPM*) oparte go na zarządzaniu wiedzą (będącej wynikiem wspólnego uczenia w zespołach procesowych)⁶². „Pokorne przywództwo to stan umysłu nastawiony do pracy z innymi ludźmi oraz umiejętność pracy w zespole”⁶³. Autorzy E. H. Schein i P. A. Schein wskazują również prace zbliżone tematycznie, wśród nich również jest książka F. Laloux, w której, zdaniem autorów, opisano „ewolucję organizacji prowadzącą do bardziej organicznych form”, dodając, „że w XXI wieku biznes potrzebuje bardziej intencjonalnego, humanistycznego podejścia opartego na aktywnej współpracy”. Pracę autorów widzę jako perspektywę Turkusowej Organizacji, ale również mającą charakter turkusowej orientacji w zarządzaniu.

Rodzi się przy tym pewna refleksja – czy Turkusowa Organizacja nie jest szczególnym przypadkiem organizacji, którą tworzą osoby z powołaniem, zbieżnym z powołaniem (tworzeniem, sensem istnienia) tej organizacji? Natomiast praktyczne znaczenie w zarządzaniu mają, moim zdaniem, założenia Turkusowej Organizacji stanowiące wylaniający się trend (metafora i trzy przełomy, których zakres stosowania w praktyce jest bardzo różny), który określam w artykule jako orientację i perspektywę Turkusowej Organizacji. Lista publikacji po ukazaniu się książki F. Laloux, zawierających treści łączące się Turkusową Organizacją, którym przypisuję walor perspektywy Turkusowej Organizacji w zarządzaniu, jest dość obszerna. Przytaczam niektóre z nich bez próby ich oceniania.

W czasopiśmie: *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji* – Magdalena Hopej-Tomaszycka, Marian Hopej⁶⁴, autorzy wskazują na ograniczone zastosowanie koncepcji turkusowej w praktyce zarządczej; *Funk-*

⁵⁹ Tamże, s. 26 i dalsze. Autorzy objaśniają cztery poziomy relacji: Poziom 1: Kompletna bezosobowa dominacja i przymus. Poziom 1: Relacje oparte na transakcjach, nadzór oparty na określonych zasadach **Poziom 2: Osobista współpraca, związki oparte na zaufaniu (takim jak przyjaźni i w efektywnych zespołach).** Poziom 3: Emocjonalnie intymne, kompletnie wzajemne zobowiązania.

⁶⁰ Tamże, s. 28.

⁶¹ Tamże, s. 152. Dynamika grupowa – zob. s. 147-150.

⁶² M. Szelągowski, J. Fazlagić, op. cit.

⁶³ E. H. Schein, P. A. Schein, op. cit., s. 153 i następne.

⁶⁴ M. Hopej – Tomaszycska, M. Hopej, op. cit.

cjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowników – Anna Kalwa-Rojczyk⁶⁵, określa obszary kompetencji, w jakich funkcjonowanie organizacji turkusowych jest skuteczniejsze od organizacji zarządzanych hierarchicznie; *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy* – Wioleta Gałat⁶⁶ stawia pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy: X i Z; *Zielony a turkusowy styl zarządzania* – Adam Sulich, Małgorzata Rutkowska⁶⁷, przedstawia różne style zarządzania w nawiązaniu do ewolucji organizacji w naukach o zarządzaniu; *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania* – Akerke Akberdiyeva⁶⁸, przedstawia korzyści turkusowego modelu zarządzania oraz istotność pracowników w organizacji i ich potencjał pobudzony przez turkusowy model zarządzania.

Zespołowa monografia z turkusowo zorientowanym tytułem: *Składniki turkusowej organizacji*, redakcja naukowa Zbigniew Olesiński, zawiera 23 autorskie rozdziały, w tym 7 z turkusem w tytule, w pozostałych są elementy treści o charakterze orientacji turkusowej. W zakończeniu redaktor naukowy wskazuje jednak na pewien niedostatek „nie tylko powstawania turkusowych organizacji, ile ich przejawiania się, czyli pewnych dostrzegalnych znamion turkusowej organizacji”⁶⁹. Od siebie jednak dodam, że oprócz przytoczonych w niniejszym artykule opracowań pochodzących z monografii, o przejawach orientacji turkusowej w zarządzaniu, widzę autorskie opracowanie, w którym są treści wskazujące perspektywę Turkusowej Organizacji w zarządzaniu. W opracowaniu pt. *Uspołecznienie zarządzania. Organizacje turkusowe i demokratyzacja podejmowania decyzji*, autor Piotr Wiench, konfrontuje (czyni to w sposób pogłębiony i ciekawy) praktyki turkusowe z praktykami pomarańczowymi, by skonkludować: „trzeba stwierdzić, że turkusowa koncepcja zarządzania oferuje obiecujący model **relacji** (moje podkreślenie) pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie. Należy oczekiwać, że koncepcja ta sprawdzi się w największym stopniu w sektorach kreatywnych. Jest szansa, że w Polsce pozwoli na przewyższenie tradycji autorytarnych praktyk zarządczych, co w warunkach gospodarki opartej na wiedzy może się okazać szczególnie korzystne. Aktywność zwolenników turkusowego modelu zarządzania może się do tego w znacznym stopniu przyczynić”⁷⁰.

⁶⁵ A. Kalwa-Rojczyk, *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowników*, „Problemy teoretyczne i metodyczne” Studia i Prace WNEiZ, nr 51/2 2018.

⁶⁶ W. Gałat, *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2018, t. 82, nr 5.

⁶⁷ A. Sulich, M. Rutkowska, *Zielony a turkusowy styl zarządzania*, „Zarządzanie Publiczne” 1(49)2020.

⁶⁸ A. Akberdiyeva, *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 543 – 2018.

⁶⁹ *Składniki turkusowej organizacji*, redakcja naukowa Zbigniew Olesiński, Difin, Warszawa 2020, s. 235.

⁷⁰ P. Wiench, *Uspołecznienie zarządzania. Organizacje turkusowe i demokratyzacja podejmowania decyzji*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, op. cit., s. 220.

Szczególne znaczenie, moim zdaniem, w określeniu perspektywy Turkusowej Organizacji w zarządzaniu ma działalność edukacyjna (dostępna na You Tubie) i publikacje **profesora Andrzeja Jacka Blikle**, łączące się z ideą zarządzania kompleksową jakością (TQM). W pierwszym wydaniu *Doktryny jakości*, jak pisze sam autor, podniesienie jakości i wydajności pracy wymaga stworzenia „u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania”, czyli, „że turkusowe podejście do organizacji pracy jest najsukcesowniejszą drogą do sukcesu”. W drugim wydaniu *Doktryny jakości* autor przyjmuje perspektywę odwrotną: „Celem głównym, wyznaczającym kierunek drogi, jest organizacja ludzi spełnionych w swoim działaniu”⁷¹. Warunki ku temu to: 1/ wartości budujące poczucie godności własnej – uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość...; 2/ życzliwe i wspierające nas środowisko pracy, którego podstawą jest szacunek, zaufanie, partnerstwo; 3/ dobre materialnie warunki pracy, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie. Perspektywę Turkusowej Organizacji w zarządzaniu w omawianej książce wyznaczają, moim zdaniem, między innymi: 1/ *Demokracja partnerska* w „samozarządzającej się organizacji”, w której podejmowanie decyzji określa zasada: „Decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”. 2/ *Nowa filozofia życia i pracy*, podana za F. Laloux (omawiana w niniejszym artykule), którą A. J. Blikle ujmuje w postaci czterech zasad: „1. Robisz to co potrafisz. 2. Robisz to co jest potrzebne. 3. Jesteś za to odpowiedzialny. 4. To co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad: 1., 2. i 3.”. 3/ *Nowa perspektywa*, której istotę określają wyżej wspomniane trzy warunki (cel główny nowej drogi), określa możliwości zbudowania Turkusowej Organizacji, co „wymaga pracy nad trzema dopełniającymi się paradygmatami: 1. Turkusowa cywilizacja pracy. 2. Turkusowa struktura organizacyjna. 3. Turkusowa kultura jakości”. Turkusowa struktura organizacyjna, to struktura sieciowa, omawiana w p. 3. niniejszego artykułu. Turkusową kulturę jakości tworzy w sposób naturalny Turkusowa Organizacja, której podstawę istnienia stanowi samodoskonalenie, wpisujące się w założenia TQM. Oddzielnej uwagi wymaga turkusowa cywilizacja pracy jako wyznacznik perspektywy Turkusowej Organizacji w zarządzaniu; „zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji” stanowi podstawę turkusowej cywilizacji pracy. A. J. Blikle proponuje ogólny kierunek postępowania - swoistą otwierającą drogę do Turkusowej Organizacji, określając ją jako dekalog. Oto jego treść: **1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć. 2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy. 3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy. 4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia. 5. Nie mów, co jest złe – mów, co może być lepiej. 6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza. 7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu. 8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz. 9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji. 10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem.**

⁷¹ A. J. Blikle, *Doktryna jakości*. Wydanie II turkusowe, op. cit., s. 57.

cielem, moderatorem i uczniem. Interpretacje punktów dekalogu znajdujemy w pracy A. J. Bliklego. Dopełnieniem treści dotyczących Turkusowej Organizacji jest studium przypadków, wzbogacających liczbę organizacji stosujących w określonym zakresie założenia Turkusowej Organizacji⁷².

Przedstawiony wyżej dekalog, określam na użytek artykułu jako **Dekalog perspektywy Turkusowej Organizacji** stanowił inspirację do przeprowadzenia sondażu wśród studentów: sześć grup/kursów, w przedmiotach prowadzonych przeze mnie, kierunku zarządzania, inżynierii zarządzania i kierunków pedagogicznych. Studenci wysłuchali 20 – minutowego lub godzinnego (w zależności od grupy) wykładu profesora A. J. Blikle dotyczącego turkusowej organizacji z objaśnieniami punktów dekalogu. Następnie zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza (z zaznaczeniem organizacji, w której osoba pracuje), dostępnego na platformie edukacyjnej uczelni przez dwa tygodnie. Wpłynęło 210 wypełnionych kwestionariuszy. Poniżej treść kwestionariusza.

Zwracam się do Państwa z prośbą o wyrażenie opinii dotyczącej **Dekalogu turkusowej organizacji**, autor Dekalogu prof. A.J. Blikle. Państwa opinia zostanie wykorzystana w opracowaniu nt. **Turkusowe organizacje odpowiedzialną na wyzwanie współczesności.**

- W pozycji **a.** zaznacz **V**, jeżeli: **Zgadzam się zupełnie z tym punktem Dekalogu;**
- W pozycji **b.** zaznacz **V**, jeżeli: **Ten punkt Dekalogu JEST stosowany w praktyce organizacji, w której pracuję.**

UWAGA! Przy wątpliwościach nie zaznaczaj V przy danym punkcie Dekalogu.

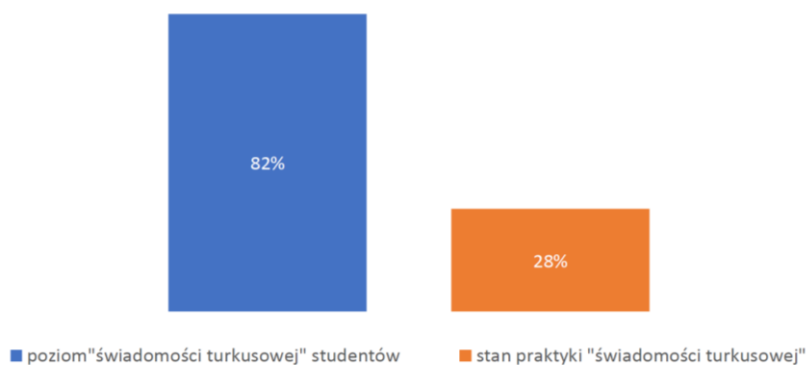
Opinia jest anonimowa.

Syntetyczny wynik odpowiedzi: 1/ suma odpowiedzi *zgadzam się zupełnie* dotyczących punktu a/ określonym umownie jako **poziom „świadomości turkusowej” studentów**; 2/ suma odpowiedzi *Ten punkt dekalogu jest stosowany w praktyce* – punkt b/ określony umownie **stan praktyki „świadomości turkusowej”** – przedstawia poniższy wykres. Rozrzut odpowiedzi akceptujących poszczególne punkty Dekalogu – wyrażających **poziom „świadomości turkusowej” studentów nie był duży: przy średniej wynoszące 82 %** najwyżej akceptowano p. 3. *unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy* – 86% oraz p. 4. *Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia również* 86%. Najniższy poziom akceptacji dotyczył p. 6. *Nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza* – 75%. Syntetyczna ocena p. **b/ – stanu praktyki „świadomości turkusowej”**, w odniesieniu do wszystkich punktów Dekalogu, według wskazań studentów wynosi **28%**. Przy czym najwięcej wskazań dotyczyło p. 2. Dekalogu: *nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy* – 34%, najmniej wskazań dotyczyło p. 6. *Nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – py-*

⁷² Wykorzystano treści zawarte w pracy, Tamże, op. cit. s. 51 – 82.

taj, co im w pracy przeszkadza – 21%. Stan praktyki „świadomości turkusowej” w zależności od rodzaju organizacji, przy średniej 28% według wskazań studentów pracujących w tych organizacjach również charakteryzuje się pewnym rozrzutem: szkoły (placówki oświatowe) – 31%; urzędy – 30%; organizacje biznesowe produkcyjne – 29%; organizacje usługowe – 26%; organizacje pozarządowe – 25%; organizacje bezpieczeństwa i wymiaru sprawiedliwości – 17%. Są to wyniki sondażowe i bardzo subiektywne, z których wynika, że stosunek poziomu „świadomości turkusowej” badanych do stanu praktyki „świadomości turkusowej” w organizacjach, w których pracują badani wynosi, jak **0,82 : 0,28**.

Konkluzja z sondażu: edukacja w zakresie założeń i praktyki dotyczących Turkusowej Organizacji stanowi przesłankę jej perspektywy jako trend w zarządzaniu, jednak przy świadomości sceptycznego do niej stosunku właścicieli firm: „80% właścicieli firm nie chce wdrażać modelu turkusowego, ponieważ obawiają się utraty władzy, pozostałe 20% nie chce ryzykować z powodu braku zaufania”⁷³. Należy również pamiętać o warunku: *Siła oddziaływania przywództwa – w dół i do góry*, która moim zdaniem nie tylko dotyczy uznawanego etapu rozwoju ludzkiej świadomości (i z tym związane go paradygmatu) przez przywódców najwyższego szczebla danej organizacji, ale nie jest bez znaczenia w odniesieniu do przywództwa na poziomie kraju (jako trend w rządzeniu). Przykładem może być Singapur, w którym „pokorne zarządzanie w polityce”, związane z pokornym przywództwem na poziomie kraju, działającym w oparciu o relacje osobistej współpracy i zaufanie „umożliwiło władzom Singapuru przeprowadzenie transformacji, która doprowadziła do rozwoju gospodarczego”⁷⁴.



Wykres obrazujący w ujęciu syntetycznym, stan opinii studentów dotyczącej perspektywy Turkusowej Organizacji w zarządzaniu, określonej

⁷³ A. Akberdiyeva, op. cit., podano za źródłem.

⁷⁴ Zob. szerzej E.H. Schein, P.A. Schein, op. cit., s. 49-59., również w punkcie 2. niniejszego artykułu.

w oparciu o Dekalog (autor A. J. Blikle), gdzie: a/ *zgadzam się zupełnie z tym punktem Dekalogu*, rozumiane jako poziom „świadomości turkusowej” studentów; b/ *Ten punkt Dekalogu JEST stosowany w praktyce organizacji, w której pracuję*, rozumiany jako stan praktyki „świadomości turkusowej”.

ZAKOŃCZENIE

Z przybliżenia założeń Turkusowej Organizacji w konfrontacji ze zmianami w charakterze relacji i interdyscyplinarności w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu nie wynika jasno perspektywa Turkusowej Organizacji w zarządzaniu. Założenia Turkusowej Organizacji przedstawione przez F. Laloux to: metafora – *żywy organizm*, trzy przełomy: *Samozarządzanie, Pełnia, Cel ewolucyjny*. Są one wynikiem analizy kilkunastu organizacji określanych jako pionierskie, co nie oznacza, że wszystkie analizowane organizacje w jednakowym stopniu stosowały w praktyce wszystkie składniki założeń (samorządność, ewolucyjny cel, integralność działania). Nie są to naukowo opracowane założenia stanowiące standard; Turkusowymi są również określane organizacje, w których tylko jeden z elementów ma turkusowy charakter. Również baza populacji ludzkiej o świadomości uznającej paradygmat Ewolucyjnego Turkusu jest dość ograniczona (w kulturze zachodniej do około 5 %), co nie stanowi szerokiego otwarcia na turkusowy model organizacji. Pewne znaczenie w otwieraniu się organizacji na założenia Turkusowej Organizacji (co rozumiem jako perspektywę) mogą mieć wykazane przez Akerke Akabardiyevę korzyści dotyczące obniżenia kosztów utrzymania organizacyjnej struktury oraz utrzymania struktury produkcji, perspektywy strategicznej oraz wzrostu korzyści dla pracowników. Nie mogą one jednak przysłonić istnienia teoretycznych warunków wyznaczających tempo wdrażania ewolucyjnego paradygmatu turkusowego opartych na teorii dynamiki spiralnej G. Gravesa: „każdy kolejny model ewolucyjny może wystąpić, tylko wtedy, gdy już istnieją poprzednie cykle rozwoju”, co w konsekwencji (zdaniem A. Akberdiyevej): „Powstanie organizacji przyszłości staje się możliwe, gdy w ich praktyce wdrażany jest ewolucyjny paradygmat turkusowy, którego fundamentem są paradoksalne postawy, takie jak brak wyższego szczebla, hierarchicznej struktury i kontroli personelu”, a jego wdrożenie „leży wyłącznie w interesie dwóch kategorii osób, a mianowicie właścicieli firm i kierownictwa”, a jego utrzymanie wymaga wspólnego zaufania, otwartości, odpowiedzialności, inicjatywności, chęci uczenia się⁷⁵.

Brak standardów modelu Turkusowej Organizacji oraz drogi do niego prowadzącej F. Laloux zastępuje opisem postępowania w „pionierskich organizacjach” (jak to określa autor) przy tworzeniu od podstaw tych organizacji oraz przekształcania organizacji funkcjonujących według paradygmatów poprzedzających paradygmat turkusowy, i stwierdza, że: „Pionierzy pokazują, że możemy tworzyć radykalnie wydajniejsze, bardziej duchowe i wytrwale dążące do celu biznesy, organizacje non-profit, szkoły i szpitale,

⁷⁵ A. Akberdiyeva, op. cit. s. 22.

i że w niektórych przypadkach możemy przemieniać nawet całą branżę. Nie mamy do czynienia z teoretycznym modelem czy utopijną ideą, ale z pulsującą rzeczywistością, która czeka na naśladowanie i propagowanie”⁷⁶. Sądę, że przy określaniu perspektywy Turkusowej Organizacji nie można pominąć przejawów turkusowej orientacji w zarządzaniu identyfikowanych w procesie zmian w naukach o zarządzaniu (określanych również jako uwarunkowania Turkusowej Organizacji), a na szczególną uwagę, moim zdaniem, zasługują między innymi: *Pozytywne relacje interpersonalne...* (łączone z nurtem jako *pozytywne zarządzanie*), *Relacje międzyorganizacyjne ...*, czy też zarządzanie oparte na *osobistych relacjach* określane jako *pokorne zarządzanie* i z tym związany *pokorny lider* (w pracy *Potęga relacji w zarządzaniu*). Praktyczne znaczenie w otwieraniu organizacji i zarządzania na model Turkusowej Organizacji, moim zdaniem, może mieć proces kształcenia na kierunku nauk o zarządzaniu i jakości (ale nie tylko) poprzez nawiązywanie w tematach, zagadnieniach omawianych podczas zajęć do założeń Ewolucyjnego Turkusu, wykorzystując w tym celu dotychczasowy dorobek z tego zakresu, między innymi również Dekalog (autor A.J. Blikle), kształtując wśród studentów podstawy **świadomości turkusowej**, którzy jako absolwenci mogą być jej nośnikami w praktyce funkcjonowania różnych typów organizacji. Sondaż wśród studentów wykazał pewną przestrzeń pomiędzy ich „turkusową świadomością” a praktyką w organizacjach. Może to być pierwszy krok otwierający organizację na Turkusową Organizację.

LITERATURA:

- [1] Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F. II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- [2] Akberdiyeva A., *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 543 – 2018.
- [3] Andrzejuk A., *Tomistyczna teoria relacji osobowych*, *Studia Philosophiae Christianae* UKSW, 40(2004).
- [4] Blikle A. J., *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2017.
- [5] Bojar E., Bojar M., *Lider w turkusowej organizacji*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, red. naukowa Zbigniew Olesiński, wyd. Difin, Warszawa 2020.
- [6] *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, red. Katarzyna Ciuły-Urbaneek i inni, Wydawnictwo Novum, Krosno 2015.
- [7] Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.

⁷⁶ F. Laloux, op. cit., s. 360.

- [8] Gałat W., *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2018, t. 82, nr 5.
- [9] Glińska-Newoś A., *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
- [10] Hopej-Tomaszycka M., Hopej M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 130, WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ W GLIWICACH.
- [11] Jeziorański M., *Relacje wychowawcze w ujęciu wybranych koncepcji antropologicznych*, „Pedagogika Christiana” 2/16 (2015).
- [12] Kalwa-Rojczyk A., *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, „Problemy teoretyczne i metodyczne” Studia i Prace WNEiZ, nr 51/2 2018.
- [13] Krzyworzeka P., Jemielniak D., *Władza w międzyorganizacyjnych relacjach*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. naukowa Andrzej K Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [14] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- [15] Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.
- [16] Latusek-Jurczak D., *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. naukowa Andrzej K Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [17] Lisiecka-Bielanowicz M., *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, Difin, 2016.
- [18] Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. naukowa Andrzej K Koźmiński, Dominika Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [19] Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2003.
- [20] Olesiński Z., *W dążeniu ku turkusowej organizacji*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, red. naukowa Zbigniew Olesiński, wyd. Difin, Warszawa 2020.
- [21] Schein E. H., Schein P. A., *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, PWN, Warszawa 2019.

- [22] *Składniki turkusowej organizacji*, redakcja naukowa Zbigniew Olesiński, Difin, Warszawa 2020.
- [23] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1989.
- [24] Sulich A., Rutkowska M., *Zielony a turkusowy styl zarządzania*, „Zarządzanie Publiczne” 1(49)2020.
- [25] Szelągowski M., Fazlagić J., *Nowe perspektywy zarządzania procesowego: w kierunku synchronizacji cykli życia wiedzy i procesów*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, red. naukowa Zbigniew Olesiński, wyd. Difin, Warszawa 2020.
- [26] Wiench P., *Uspołecznienie zarządzania. Organizacje turkusowe i demokratyzacja podejmowania decyzji*, w: *Składniki turkusowych organizacji*, red. naukowa Zbigniew Olesiński, wyd. Difin, Warszawa 2020.

Źródła internetowe:

- [27] Bauer J., *Znaczenie relacji w procesie nauczania i uczenia się*, w: [https://ww.budzacasieszkola.pl.Bauer_Bedeutung_der_BeziehungPL.pdf] – 10.05.2022.
- [28] Podkowicz Z., *Po co nam relacje?*, [<https://www.talkandsolve.pl>] (po-co-nam-relacje-z-innymi-ludzmi.html) – 11.04.2022.

STRESZCZENIE

Turkusowa organizacja odpowiedzią na wyzwania współczesności – relacji i interdyscyplinarności. Perspektywa Turkusowej Organizacji w zarządzaniu

Przybliżenie założeń Turkusowej Organizacji jako wynik rozwoju ludzkiej świadomości wyrażanych przez metaforę – żywy organizm i trzy przełomy - samozarządzanie, pełnię i ewolucyjny cel, w artykule przedstawiono na tle zmian w charakterze relacji i interdyscyplinarności, zachodzących w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu. Wskazano na cechę charakterystyczną turkusowego modelu organizacji, którą jest brak relacji przełożony – podwładny przy zasadniczym znaczeniu sieci relacji interpersonalnych w samozarządzających się zespołach i między zespołami, tworząc warunki wyrażania pełni swojej osobowości członków zespołów, skutkujące lepszymi wynikami. Perspektywę Turkusowej Organizacji wyznaczają nowe organizacje w różnym zakresie stosujące w praktyce jej założenia oraz proces kształcenia łączący treści programowe z założeniami turkusowego modelu, a także inne formy edukacji.

SUMMARY

A Turquoise (teal) Organization as a response to the challenges of the present day – relationships and interdisciplinarity. The perspective of the Turquoise Organization in management

The article presents an approximation of the assumptions of the Turquoise Organization as a result of the development of human consciousness expressed by the metaphor – a living organism and three breakthroughs – self-management, completeness and evolutionary goal, against the background of changes in the nature of relations and interdisciplinarity, taking place in the process of development of management science. The distinguishing feature of the turquoise model of the organization was indicated, which is the lack of a superior – subordinate relationship with the essential importance of a network of interpersonal relations in self-managing teams and between teams, creating conditions for expressing the full personality of team members, resulting in better results. The perspective of the Turquoise Organization is determined by new organizations that apply its assumptions to a different extent in practice and the educational process combining the curriculum content with the assumptions of the turquoise model, as well as other forms of education.



Mariia Dykha
Valerii Dykha

Chmielnicki Uniwersytet Narodowy
Ukraina

Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju

"...Będziemy bronić naszej ziemi przy wsparciu lub bez wsparcia naszych partnerów...
Doceniamy każdą pomoc... To jest Twój wkład w bezpieczeństwo Europy i świata"

19.02.2022,

58. Monachijska Konferencja Bezpieczeństwa;
Wołodymyr Zelenski

WSTĘP

Niestety Ukraina przechodzi przez bardzo trudny okres rozwoju cywilizacyjnego. Pełna inwazja Rosji na terytorium Ukrainy z 24 lutego 2022 r. (w tym z terytorium Białorusi) doprowadziła już do masowego zniszczenia infrastruktury przemysłowej i cywilnej, zabytków kultury, placówek medycznych i edukacyjnych, zakończenia lub ograniczenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa różnych gałęzi gospodarki Ukrainy. Na dzień dzisiejszy możemy przewidywać co najmniej 50% spadek PKB Ukrainy w 2022 roku. Nasilił się problem demograficzny, polegający na redukcji ludności Ukrainy, wysoki poziom migracji. Część Ukraińców, którzy zostali zmuszeni do wyjazdu za granicę, nie wróci na Ukrainę; udział ten będzie bezpośrednio skorelowany (wzrost) w zależności od kontynuacji wojny na Ukrainie.

Najbardziej bolesnym ciosem dla wszystkich Ukraińców i ludzi całego cywilizowanego świata są losy ludzi okaleczonych wojną. Stracone życie ludzi (jako wartość najwyższa) jest dla Ukrainy nieuniknione, w szczególności według potwierdzonych informacji od 8 września zginęło 383 dzieci, ponad 742 dzieci zostało rannych o różnym stopniu ciężkości [11].

Konsekwencje wojny na Ukrainie są już odczuwalne w różnych krajach świata (z powodu zagrożeń dla bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa żywnościowego, inflacji itp.). Globalny kontekst problematyki bezpieczeństwa nie jest ograniczony granicami żadnego państwa czy sfer/sektorów wpływów (w szczególności zagrożenia zdrowia ludzi wywołane pandemią Covid-19 wywołały konsekwencje w różnych sferach życia w krajach na wszystkich kontynentach). Wojna Rosji na Ukrainie niesie ze sobą wiele zagrożeń, począwszy od zagrożeń dla bezpieczeństwa ludzi na Ukrainie, a skończywszy na zagrożeniach bezpieczeństwa żywnościowego, energetycznego itp. państw świata. Ataki na elektrownie jądrowe na Ukrainie stanowią zagrożenie dla ludzkości i ekosystemów kontynentu jako całości; dalsze ataki mogą prowadzić do nieodwracalnych konsekwencji. W publikacjach autora znajdują odzwierciedlenie różne aspekty ujęcia zagadnień bezpieczeństwa w aspekcie jego składowych (szczegółowo patrz [1; 2; 5; 12; 15]).

Czy zrobiono wszystko, aby zapobiec, a teraz zatrzymać rosyjską wojnę na Ukrainie? Zagadnienie to należy rozpatrywać w oparciu o analizę różnych aspektów interakcji i współpracy krajów świata, ocenę roli liderów, instytucji międzynarodowych itp. Niewątpliwie zagadnienie to będzie istotnym tematem wielu pogłębianych opracowań.

Kluczem na dziś jest jak najszybsze zakończenie absurdalnej wojny, zbrodniczych działań Rosji na Ukrainie, zachowanie integralności terytorialnej i suwerenności Ukrainy oraz realizacja możliwości cywilizowanego rozwoju Ukrainy i wszystkich krajów demokratycznego świata.

Cel artykułu. Relacja ze światowo-cywilizacyjnej walki Ukrainy z rosyjską agresją oraz uzasadnienie głównych zasad innowacyjnego rozwoju.

Prezentacja głównego materiału badawczego. Wojna Rosji na Ukrainie już zmienia realia światowej cywilizacji. Społeczeństwo ukraińskie demonstrowało konsolidację wysiłków, zjednoczenie i potężny opór w walce z Rosją z jej absurdalnymi hasłami. Niezwykła odwaga Ukraińców, rozpaczliwa walka o demokrację, suwerenność i integralność terytorialną Ukrainy zrobiły wrażenie na świecie i zjednoczyły kraje demokratycznego świata w przeciwstawieniu się rosyjskiej agresji.

Dziś uczestnikami międzynarodowej koalicji na rzecz niepodległości i integralności terytorialnej Ukrainy są zarówno poszczególne państwa, jak i stowarzyszenia wojskowo-polityczne (NATO, OBWE (z wyjątkiem Federacji Rosyjskiej i szeregu państw WNP), związki polityczne (UE, Wyszehrad). Grupa, GUAM, PACE, Rada Europy (z wyjątkiem Federacji Rosyjskiej i szeregu krajów WNP), większość państw członkowskich ONZ, unie gospodarcze (Wielka Siódemka, Wielka Dwudziestka (z wyjątkiem Federacji Rosyjskiej), instytucje finansowe (MFW, Bank Światowy, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju), organizacje praw człowieka (Human Rights Watch, Amnesty International), religijne (Stolica Apostolska). 26 kwietnia 2022 r. przedstawiciele ponad 40 krajów świata zebraли się w Niemczech w bazie sił powietrznych USA "Ramstein". Historyczne jest spotkanie przedstawicieli grupy doradczej (na szczepie ministrów obrony) z tak wielu krajów, które chcą wesprzeć Ukrainę w jej obronie przed zmasowanym atakiem Rosji. 8 września 2022 r. na zaproszenie sekretarza obrony USA Lloyd'a Austina w tej samej amerykańskiej bazie lotniczej „Ramstein” w Niemczech odbyło się

V spotkanie w sprawie wsparcia obronnej Ukrainy w wojnie z Rosją. W spotkaniu grupy kontaktowej wzięli udział przedstawiciele około 50 krajów (są to szefowie resortów obrony oraz wysocy rangą oficerowie wojskowi państw z całego świata).

Dziś kwestie bezpieczeństwa omawiane są w różnych formatach. „Słowa niepokojące” stopniowo przekształciły się, choć nie tak szybko, jak byśmy tego chcieli, w sankcje państw wobec Federacji Rosyjskiej. Następuje reorientacja krajów na inne rynki energetyczne i zapewnienie wsparcia Ukrainie w postaci niezbędnej broni.

Niestety, instytucje międzynarodowe i państwa demokratycznego, cywilizowanego świata nie podjęły niezbędnych środków zapobiegawczych, nie reagowały w wystarczającym stopniu na wyzwania i zagrożenia, na naruszenia prawa międzynarodowego, które miały miejsce ze strony Rosji.

W szczególności nie podjęto na czas działań, które zapobiegałyby zagrożeniom bezpieczeństwa, w szczególności zagrożeniom energetycznym, jako ważnemu składnikowi bezpieczeństwa narodowego. „Pominięto strategiczne porozumienia, decyzje o uniemożliwieniu budowy projektu Nord Stream-2” [1].

Co więcej, taki projekt od początku niósł zagrożenia nie tylko dla Ukrainy, ale także dla całej Europy i bezpieczeństwa świata. W warunkach dyktatu Rosji, nieadekwatnego stosunku do światowych porządków cywilizacyjnych, nie można było, jak pokazał czas, postrzegać tego projektu jako ekonomicznego. Energetyczna „zależność” od Rosji w połączeniu z brakiem właściwej reakcji państw cywilizowanych i instytucji międzynarodowych na łamanie przez Rosję prawa międzynarodowego, zbrodnie Rosji przeciwko ludzkości popełnione w różnych latach doprowadziły do wzmocnienia skrajnie „zboczonych” intencji Rosji. Dopiero po rozpoczęciu wojny na pełną skalę Niemcy zaprzęstały certyfikacji projektu Nord Stream-2.

Bezkarność, brak działań prewencyjnych ze strony cywilizowanego świata za lekceważenie przez Rosję norm prawa międzynarodowego, naruszanie integralności terytorialnej i suwerenności innych państw, a teraz inwazja Rosji na Ukrainę na pełną skalę spowodowała straty gospodarcze dla Niemiec (w szczególności w kontekście konieczności demontażu „Northern Stream-2”), a także dla innych krajów świata (w szczególności wysokie stopy inflacji, konieczność finansowania wydatków różnych kierunków: wojskowych, humanitarne itp.).

Warto zwrócić uwagę na kwestię bezpieczeństwa żywnościowego w wielu krajach świata. Ukraina jako potężny eksporter żywności (przede wszystkim zbóż) odgrywa ważną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa żywnościowego. Ukraina niezmiennie znajduje się w pierwszej piątce światowych eksporterów zbóż i roślin strączkowych. Według wyników roku gospodarczego 2020/2021 eksport zbóż i roślin strączkowych oraz produktów ich przetwórstwa wyniósł 44,9 mln ton. W szczególności wyeksportowano 16,6 mln ton pszenicy, 4,2 mln ton jęczmienia, 18,4 tys. ton żyta, 23,1 mln ton kukurydzy i 126,9 tys. ton mąki. Znaczenie roli Ukrainy było szczególnie widoczne podczas pandemii COVID-19, kiedy doszło do zakłócenia globalnych łańcuchów dostaw surowców. Ukraina nadal wypełniała swoje zobowiązania i znacząco przyczyniała się do bezpieczeństwa żywnościowego swoich

partnerów na Bliskim Wschodzie, w Europie, Azji Południowo-Wschodniej i Afryce Północnej. [8] Wkład Ukrainy w światowy rynek żywności w 2021 r. był równoznaczny z dostarczeniem żywności dla około 400 mln ludzi. [7]

Działania wojenne na terytorium Ukrainy spowodowały zakłócenia w funkcjonowaniu systemu żywnościowego; integralnych łańcuchów dostaw produktów rolnych i spożywczych (od produkcji podstawowej do sprzedaży produktów konsumentowi), a także działalności przedsiębiorstw tworzących wartość dodaną w kompleksie rolno-przemysłowym (produkcja związana z przetwórstwem, dystrybucją, konsumpcją i utylizacją produktów spożywczych) zostały zakłócone.

Blokada portów ukraińskich uniemożliwiła eksport ukraińskich produktów na rynki zagraniczne. Ponieważ 60% ukraińskich produktów rolnych eksportowano drogą morską, negatywne konsekwencje odczuły kraje uzależnione od takiego importu z Ukrainy¹.

Bezpieczeństwo żywnościowe jest zagrożone brakiem możliwości prowadzenia agrobiznesu (lub ograniczania obszarów uprawnych) na terenach, na których toczą się lub są czasowo zajęte działania wojenne. W związku z tym następuje spadek plonów z powodu naruszeń agrotechnicznej uprawy ziemi/siewu, zmniejszenie zbiorów zbóż z powodu mniejszych powierzchni zasiewów i w efekcie spadek eksportu zbóż.

Takie związki przyczynowo skutkowe nie omijają również aspektu ceny. Z powodu wojny na Ukrainie wzrosną światowe ceny żywności, a wysokich skoków inflacji należy spodziewać się nie tylko w słabo rozwiniętych krajach Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej. Wysokie stopy inflacji obejmują wszystkie kraje globalnego świata.

Na szczeblu państwowym podjęto działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego Ukrainy. W szczególności w dniu 24 marca 2022 r. Rada Najwyższa Ukrainy przyjęła Ustawę Ukrainy "O zmianie niektórych aktów ustawodawczych Ukrainy dotyczących stworzenia warunków dla zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego w stanie wojennym" (weszła w życie 7 kwietnia 2022 r.), której celem jest szybkie zaangażowanie gruntów rolnych kraju w produkcję produktów rolnych w warunkach stanu wojennego. Podstawą ustawy jest priorytet interesów publicznych (państwowych) nad interesami osób prywatnych w warunkach wojennych. Oznacza to, że Ustawa zawiesza działanie niektórych mechanizmów prawnych chroniących interesy prywatne, co jest całkiem zrozumiałe w warunkach rosyjskiej agresji. Zamiast tego ustawa wprowadziła do ustawodawstwa pewne mechanizmy prawne, które priorytetowo stawiają interes publiczny w zapewnieniu natychmiastowego wykorzystania dostępnej ziemi rolnej do produkcji żywności. [9]

Gabinet Ministrów Ukrainy zatwierdził także plan działań zapewniających bezpieczeństwo żywnościowe w stanie wojennym. Kompleks działań został rozwinięty wielokierunkowo. W szczególności w odniesieniu do monitorowania stanu bezpieczeństwa żywnościowego i infrastruktury rolnej

¹ 22.07. 2022 r. Ukraina i Turcja uzgodniły eksport ukraińskiego zboża (z otwartych trzech portów Odessa, Czarnomorski i Piwdenny) podczas negocjacji w Stambule, za pośrednictwem ONZ. Rosja podpisała podobne porozumienie z Turcją i ONZ.

w ogóle, a także w odniesieniu do szczególnej kontroli cen produktów przez państwo, regulacji cen żywności. Na szczeblu państwowym zapewnia się wsparcie dla krajowych producentów żywności, a także ukierunkowane dostarczanie pomocy żywnościowej do najbardziej wrażliwych społecznie grup ludności. [10]

Biorąc pod uwagę ważną rolę Ukrainy w funkcjonowaniu światowego systemu żywnościowego, kwestia zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego w skali globalnej znajduje się również na agendzie państw, organizacji międzynarodowych i międzyrządowych, w szczególności FAO, w tym w kontekście transformacji systemu żywnościowego. Właściwy system działań powinien przyczynić się do niezawodnego zaopatrzenia ludności w żywność, zwiększenia ekonomicznej i fizycznej dostępności produktów żywnościowych oraz zapobiegania zakłóceniom w kontraktach eksportowych na produkty rolne z Ukrainy.

Ważne jest jak najszybsze wycofanie wojsk rosyjskich z terytorium Ukrainy, zaprowadzenie pokoju, zapewnienie integralności terytorialnej i suwerenności Ukrainy, co zadecyduje o skutecznej realizacji przez Ukrainę zestawu zadań zapewniających bezpieczeństwo żywnościowe w określonych niszach światowych rynkach żywności.

Niestety system środków zapobiegawczych nie był skuteczny i nie działał. Memorandum Budapeszteńskie nie dało Ukrainie gwarancji bezpieczeństwa... Działania wielu instytucji międzynarodowych są nieefektywne i sformalizowane. „Słowa niepokojące” nie powstrzymały rosyjskich kłamstw, zdradzieckich działań i okrucieństw. ONZ już dawno przekształciła się w organizację „mothball”, klub wymiany poglądów bez konstruktywnych rozwiązań i wpływu na światowe procesy cywilizacyjne. Ponadto państwo, które popełnia zbrodnie wojenne przeciwko ludności cywilnej (tj. Rosja) nie może być członkiem Rady Bezpieczeństwa ONZ!

NATO, głosząc wartości demokracji, wolności, praworządności, odmówiło zamknięcia nieba nad Ukrainą. Oznacza to, że odrzucił wniosek o ochronę wartości ustawowych za pomocą odrębnych artykułów regulacyjnych dotyczących działalności Sojuszu.

Problem/paradoks polega na tym, że cywilizowany świat funkcjonuje w ramach prawnych. Nałożone sankcje działają, ale ich wpływ na Rosję nie jest tak szybki, jak powinien.

Dlatego możemy stwierdzić:

- nieważność norm prawa międzynarodowego i zawartych umów (poszczególne normy i/lub ich ignorowanie/naruszanie przez poszczególne kraje);
- spóźnienie niezbędnych decyzji instytucji międzynarodowych lub poszczególnych krajów cywilizowanego świata;
- brak lub nieadekwatność niezbędnych środków/działań zapobiegawczych dla odpowiednich wyzwań i zagrożeń, które miały miejsce i są obecne. Wszakże na podstawie faktu agresji i zbrodniczych działań Rosji wobec wielu krajów w różnych latach możemy stwierdzić nieskuteczność i nieadekwatność takich środków (w szczególności Mołdawia-1992, Gru-

zja-2008, Ukraina – aneksja Krymu, wojsko w Donbasie od 2014 r., inwazja na Ukrainę na pełną skalę od 24 lutego 2022 r.).

Rosja jest krajem terrorystycznym, popełnia zbrodnie przeciwko ludzkości, prowadzi wojnę hybrydową, rozpowszechnia na cały świat zniekształcone/zmienione fakty historyczne, nierzetelne informacje i wymyślone mity. Nielogiczność, irracjonalność wojny Rosji na Ukrainie, nieadekwatność informacyjna Rosji nie mieszczą się w ramach "zdrowego rozsądku".

Warto zwrócić uwagę na oczywistą dezinformację ludności Rosji i niekompletność wszystkich krajów (w tym Ukrainy) w kontekście obalania fałszywych informacji i przekazywania prawdziwych/rzetelnych informacji. Należało znaleźć mechanizmy przekazywania wiarygodnych informacji, a także reagować prewencyjnie, aby nie dopuścić do rozpowszechniania nierzetelnych informacji. Rosyjska dezinformacja była również swobodnie rozpowszechniana w różnych krajach świata (w szczególności zmienione / niewiarygodne fakty historyczne były wyrażane za pośrednictwem telewizji). W rezultacie znaczna część Rosjan, a nawet mieszkańców cywilizowanej Europy (w szczególności Niemiec, Austrii, Francji) wierzyła rosyjskim propagandyście, nie poddając się analizie i elementarnej weryfikacji informacji o powstawaniu miast ukraińskich itp. Niektóre przekazy rosyjskich propagandyście są absolutnie absurdalne (np. w odniesieniu do amerykańskich laboratoriów biologicznych na Ukrainie do hodowli "gęsi banderowskich").

Dlatego konieczne są zmiany cywilizacyjno-światowe, które mogą zapewnić gwarancje bezpieczeństwa. Reakcja/działania całego cywilizowanego świata muszą być adekwatne do wyzwań i zagrożeń.

W obronie zasad wolności i demokracji Ukraina powinna realizować bardzo potrzebne pomysły/środki dotyczące skutecznej reformy sektorów gospodarki, zwiększenia efektywności energetycznej oraz poziomu technicznego i technologicznego gospodarki narodowej.

W celu zintensyfikowania działalności innowacyjnej konieczne jest tworzenie i wdrażanie odpowiednich strategii na różnych poziomach. W licznych publikacjach autora [3; 4; 6; 13; 14] zwrócono uwagę na potrzebę intensyfikacji działań inwestycyjnych i innowacyjnych, na potrzebę reform ukierunkowanych na osiągnięcie wzrostu gospodarczego, zapewnienie bezpieczeństwa narodowego Ukrainy w zakresie komponentów. W szczególności publikacja [13] uzasadnia główne zasady efektywnej realizacji strategii inwestycyjnej i innowacyjnej oraz polityki inwestycyjnej i innowacyjnej państwa. Wdrożenie skutecznej strategii inwestycyjnej i innowacyjnej, ugruntowanej polityki inwestycyjnej i innowacyjnej państwa jest kluczem do zapewnienia konkurencyjności gospodarki i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Duże znaczenie w aktywizacji działalności innowacyjnej mają działania funduszy inwestycyjnych venture oraz aniołów biznesu, co szerzej opisano w publikacjach [4; 14]. Kapitał intelektualny jest kluczowym elementem systemu zapewnienia innowacyjnego rozwoju i konkurencyjności gospodarek światowych, głównym atutem konkurencji, produkcji i osiągania zysków przez podmioty gospodarcze. Aby zapewnić rozwój gospodarczy i społeczno-kulturalny każdego kraju, niezbędny jest skutecz-

ny, efektywny system tworzenia i wykorzystywania kapitału intelektualnego oraz własności intelektualnej, co opisano w artykule [3].

Poziom innowacyjności rozwoju gospodarek krajów świata współcześnie determinuje poziom ich konkurencyjności, możliwości zaspokojenia potrzeb społecznych i w ogóle osiągania celów zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Innowacyjność rozwoju gospodarki każdego kraju charakteryzuje się wykorzystaniem zaawansowanych urządzeń i technologii, wytwarzaniem produktów high-tech, skutecznymi innowacjami organizacyjnymi i zarządczymi.

Pozytywnie oceniając osiągnięcia Ukrainy w transformacji cyfrowej, wprowadzenie ważnych reform (w szczególności dotyczących decentralizacji), uruchomienie szeregu udanych startupów, niestety warto zauważyć, że niski poziom wykorzystania potencjału Ukrainy, techniczno-technologicznej zapóźnienie wielu branż, wysoka energochłonność i zasobochłonność gospodarki narodowej spowodowały słabą pozycję konkurencyjną Ukrainy w stosunku do rozwiniętych gospodarczo krajów świata, orientację surowcową jej eksportu oraz wysoki udział (dominujący) w rynku krajowym importu nowoczesnych, innowacyjnych produktów.

Dlatego konieczne jest wdrożenie skutecznej regulacji państwa poprzez mechanizmy i technologie promocji działalności innowacyjnej; produkcja i promocja inicjatyw ukierunkowanych na osiąganie celów zrównoważonego rozwoju, wzmacniających konkurencyjność Ukrainy na poziomie międzynarodowym.

Kroki/działania aktywizujące działalność innowacyjną odbywają się pod wpływem pewnych ograniczeń. Takie ograniczenia/przeszkody w innowacyjnym rozwoju mogą być standardowe (charakterystyczne dla różnych krajów lub podmiotów gospodarczych), specyficzne (np. ograniczenia lub dodatkowe utrudnienia związane z klimatem w kraju itp.) lub lokalne. Wśród lokalnych przeszkód w rozwoju, wdrażaniu i upowszechnianiu innowacji high-tech w sektorach gospodarki należy wyróżnić:

- ograniczone własne zasoby finansowe, przyrodnicze i materialne podmiotów gospodarczych na modernizację i wdrażanie innowacji;
- wysoki koszt pożyczek i trudność ich uzyskania; niedostateczny rozwój branży venture;
- słaby poziom rozwoju infrastruktury (organizacyjnej, technologicznej itp.) dla aktywizacji innowacyjnej; ograniczona interakcja między głównymi grupami wpływu (biznes, rząd, nauka i edukacja) na powodzenie innowacyjnego rozwoju zaawansowanych technologicznie sektorów gospodarki;
- wahania/wątpliwości podmiotów gospodarczych co do wprowadzania innowacji ze względu na niepewność zachowania rynku sprzedaży, obawy o brak lub niewystarczalność wypłacalnego popytu konsumenckiego; ograniczone rozumienie potrzeb rynku i prognozowanie ich dynamiki przez najwyższe kierownictwo podmiotów gospodarczych; konserwatywna polityka inwestorów strategicznych, wysokie ryzyko wprowadzania innowacji;

- brak informacji, wiedzy z zakresu innowacji i wysokich technologii; utrudniony dostęp do wysokospecjalistycznych usług doradczych w zakresie opracowywania i wdrażania nowych technologii, transferu wiedzy oraz opanowania nowych procedur i procesów; ograniczone możliwości współpracy z innymi instytucjami z innych krajów, niewystarczająca interakcja między podmiotami z sektorów gospodarki o wysokich technologiach, niewystarczająca realizacja możliwości partnerstwa;
- niewystarczające warunki do realizacji dostępnego potencjału intelektualnego i kadrowego, do produkcji kreatywnych i innowacyjnych pomysłów i projektów;
- niedostatecznie uregulowane ramy prawne dotyczące działalności inwestycyjnej i innowacyjnej oraz jej aktywizacji; niewystarczające zachęty i wsparcie dla rozwoju działalności innowacyjnej, zaawansowanych technologicznie sektorów gospodarki; problemy związane z ochroną praw autorskich; niski poziom wymagań społecznych i kulturowych w zakresie poszanowania własności intelektualnej i poszanowania wiedzy jako kluczowego kapitału.

Te ograniczenia/przeszkody muszą być postrzegane jako warunki dla innowacyjnego rozwoju; zdecydować się na intensyfikację działań inwestycyjnych i innowacyjnych. Na przykład, jeśli zasoby są niewystarczające, konieczne jest ich znalezienie; niewystarczająco uregulowane ramy prawne w danej kwestii – konieczne jest uregulowanie, podjęcie decyzji na odpowiednich szczeblach.

O innowacyjnym charakterze rozwoju gospodarczego świadczą pewne oznaki, które muszą zostać osiągnięte/ukształtowane:

- zapewnienie warunków do kształtowania potencjału intelektualnego i możliwości jego realizacji, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych;
- dostępność innowacyjnego potencjału produkcyjnego i technologicznego, dostępność nowoczesnego i wydajnego sprzętu i technologii;
- umiejętność tworzenia, wdrażania w praktyce i rozpowszechniania własnych innowacji; przyciąganie / wdrażanie innowacji innych deweloperów;
- rozwój, zwiększenie udziału w rynku poprzez istniejącą infrastrukturę techniczną, technologiczną i organizacyjną; wzmocnienie pozycji konkurencyjnej;
- rozwój innowacyjności produktowej, asortyment produktów high-tech na istniejącym zapleczu produkcyjnym i technologicznym oraz przy dostępnych możliwościach finansowych;
- możliwość finansowania innowacyjnych działań i projektów mających na celu zapewnienie konkurencyjności rynku pod wpływem zmieniającego się otoczenia rynkowego.

W kontekście perspektyw innowacyjnego rozwoju ważna jest integracja europejska Ukrainy. Monografia [6] opisuje wektory modernizacji systemu społeczno-gospodarczego Ukrainy wraz z argumentami przemawiającymi za niezbędnymi działaniami i środkami oraz etapami ich realizacji. Ukraina musi doprowadzić swoje reformy do rezultatów, które dadzą jej podstawy do ubiegania się o członkostwo w UE. Jednocześnie musimy zrozumieć, że kraje UE i cała społeczność światowa nie będą czekać, aż doprowadzimy nasze technologie do ich poziomu technologicznego, standardów życia do nowoczesnych standardów lub do momentu, gdy nasza gospodarka stanie się konkurencyjna. Będą się też rozwijać przez te wszystkie lata. A to oznacza, że Ukraina powinna realizować swój rozwój nie poprzez strategie "doganiania", ale strategie "prewencyjne", nie poprzez wykorzystanie technologii następnego ładu technologicznego dla własnej gospodarki, ale poprzez produkcję i wykorzystanie technologii nowe łady technologiczne w globalnej przestrzeni gospodarczej itp. [6, 285-286].

Złożenie przez Ukrainę wniosku o członkostwo w UE stało się możliwe, niestety, nie ze względu na wyniki wszystkich niezbędnych reform i wprowadzonych innowacji, osiągnięty poziom życia (współmierny do standardów krajów UE), ale ze względu na świadomość ich znaczenia i siły Ukrainy w obronie demokratycznych praw i wolności krajów Europy i całego świata.

Rozumiejąc doradczy charakter głosowania, ważne jest jednak, że 1 marca 2022 r. Parlament Europejski przeważającą większością głosów (637 głosów za, 13 posłów przeciw, 26 wstrzymujących się) przyjął rezolucję zalecającą państwom członkowskim UE pracować nad przyznaniem Ukrainie statusu kandydata do członkostwa w UE.

Istnieją perspektywy innowacyjnego rozwoju Ukrainy. Ukraina to wyjątkowy kraj o dużym potencjale.

Szereg krajów już wyraziło chęć przyłączenia się do odbudowy Ukrainy. W szczególności Wielka Brytania pomoże w odbudowie regionu kijowskiego. Dania będzie patronować Mikołajów. Szwecja zajmie się odbudową Odessy. Estonia wyjaśnia potrzeby regionu Żytomierza, dążąc do skupienia się na jego odbudowie. Polska pomoże w odbudowie obwodu charkowskiego i wesprze ukraińskie rolnictwo. Polska jest jednym z krajów wykazujących aktywną pozycję na arenie międzynarodowej na szczęblu Prezydenta, Rządu RP w zakresie realizacji niezbędnych działań/środków na rzecz Ukrainy (integracja europejska, pomoc wojskowa itp.); na poziomie obywateli polskich – w zakresie pomocy uchodźcom z Ukrainy. Ponad 1200 polskich firm chce wziąć udział w powojennej odbudowie Ukrainy, o czym zapowiedziano na forum "Odbudowa Ukrainy – konsultacje sektorowe" w Warszawie².

Istnieją perspektywy na zakrojoną na szeroką skalę odnowę Ukrainy na innowacyjnym gruncie, co zapewni aktywność inwestycyjną i napływ inwestycji zagranicznych. Dyskutowany jest "Plan Marshalla dla Ukrainy", więc trzeba zrobić wszystko już teraz, aby być gotowym do wdrożenia działań w ramach jej realizacji.

² Publikowane w środkach masowego przekazu, w szczególności: [<https://hromadske.ua/post-s/polsha-dopomozhe-u-vidbudovi-harkivskoyi-oblasti-ta-pidtrimaye-ukrayinske-silke-gospodarstvo>], [<https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3561620-do-vidbudovi-ukraini-hocut-dolucitisa-12-tisaci-polskih-kompanij.html>].

ВНІОСКИ

Dziś Ukraina broni swojej wolności i niepodległości, a także jest "tarczą" całego cywilizowanego świata. Jest wsparcie i pomoc dla Ukrainy. Zwłaszcza przyjęcie przez kraje przymusowych uchodźców z Ukrainy jest ratunkiem dla ludzi. Ale to jest pomoc w skutkach wojny. Trzeba skonsolidować wszystkie wysiłki i powstrzymać okrucieństwa Rosji. Ponieważ cywilizowany świat nie jest w stanie powstrzymać Rosji środkami dyplomatycznymi, konieczne jest dostarczenie Ukrainie niezbędnej broni, aby jak najszybciej skutecznie odeprzeć rosyjskich najeźdźców oraz wprowadzić szersze sankcje.

Każdy dzień wojny Rosji na Ukrainie to zbrodnia przeciwko ludzkości, morderstwa, okaleczenie istnień ludzkich, niszczenie na wielką skalę infrastruktury, obiektów edukacyjnych i kulturalnych itp.

Dla jak najszybszych zmian cywilizacyjno-światowych dotyczących zwycięstwa "dobra nad złem", "światła nad ciemnością", NIEZBĘDNE jest, aby wszystkie siły "postępu, techniki, dobra, człowieczeństwa" wykazywały się większą odwagą, szybkością i adekwatnością. reakcja na wyzwania i zagrożenia dnia dzisiejszego.

Dziś dążeniem wszystkich ludzi "zdrowego rozsądku" jest jak najszybsze wycofanie wojsk rosyjskich z terytorium Ukrainy, zaprowadzenie pokoju i skuteczna integracja Ukrainy ze światową przestrzenią gospodarczą.

LITERATURA:

- [1] Диха М.В., Диха В.В. Енергетична безпека України у контексті загроз запуску «Північний потік-2» *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. наук. праць за матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (5 листопада 2021 р.). Хмельницький: ХНУ. 2021. С. 60-63. [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10862>].
- [2] Диха М.В. Економічна безпека країни: сутність та складові. *Нова траєкторія розвитку національної економіки: мікро-, макро- та прикладні аспекти*: монографія / під ред. О.В. Покатаєвої, М.В. Болдуєва, Г.Ю. Кучерової. Запоріжжя: КПУ. 2017. С. 284-298. [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7635>].
- [3] Диха М.В. Інтелектуальний капітал у системі забезпечення інноваційного розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 45-49. [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8725>].
- [4] Диха М.В., Полозова В.М., Орлов В.В. Венчурна індустрія в Україні: стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 54-61. [[https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-54-61](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-54-61)]; [<http://ema.ztu.edu.ua/issue/view/15658>].

- [5] Диха М.В. Соціальна сфера України в контексті забезпечення соціальної безпеки. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Серія економічні науки*. К.: КиМУ, 2020. Випуск 1(11). С. 119-128. [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9068>].
- [6] Диха М.В. Соціально-економічний розвиток України: напрями та засоби реалізації: монографія. К.: Центр учбової літератури. 2016. 388 с. [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5964>].
- [7] Україна годує 400 млн людей у світі. [<https://agronews.ua/news/ukrayina-goduie-400-mln-lyudej-u-sviti>].
- [8] Україна увійшла до Комітету продовольчої безпеки ООН. [<https://agropolit.com/news/19610-ukrayina-uviyshla-do-komitetu-prodovol...>].
- [9] Офіційний сайт Верховної Ради України. [<https://www.rada.gov.ua>].
- [10] Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. [<https://www.kmu.gov.ua>].
- [11] Офіційне інтернет-представництво офісу Президента України. Новини. [<https://www.president.gov.ua/news/last>].
- [12] Dykha M.V., Liubokhynets L., Tanasiienko N.P., Moroz S. and Poplavska O. (2019). Elimination of the influence of investment, financial and operational risks on the organisation economic security. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), 13-26. [[http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(2\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(2))].
- [13] Dykha, M.V., Tanasiienko, N.P. & Kolisnyk, G.M. (2017). Ensuring of labor productivity growth in the context of investment and innovation activity intensification. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 197-208. [[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.04)], [<http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5936>].
- [14] Pedchenko Nataliya, Strilec Victoria, M. Kolisnyk Galina, Dykha Mariia V. and Frolov Serhiy. Business angels as an alternative to financial support at the early stages of small businesses' life cycle. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15(1). 166–179. [[http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(1\).2018.15](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(1).2018.15)].
- [15] Voynarenko M., Dykha M.V., Mykoliuk O., Yemchuk L. and Danilkova A. (2018). Assessment of an enterprise's energy security based on multi-criteria tasks modeling. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 102-116. [[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.10)].

STRESZCZENIE

Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju

Artykuł zwraca uwagę na główne aspekty charakteryzujące obecny etap rozwoju cywilizacyjnego Ukrainy. Opisuje się, że wojna Rosji na Ukrainie spowodowała masowe zniszczenia infrastruktury przemysłowej i cywilnej, zabytków kultury, placówek medycznych i edukacyjnych, zaprzestanie lub ograniczenie działalności gospodarczej przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki. Straty bezpowrotne to stracone życie ludzi jako wartość najwyższa. Konsekwencje wojny na Ukrainie są już odczuwalne w różnych krajach świata (wysokie wskaźniki inflacji, zagrożenia bezpieczeństwa, w tym żywnościowego i energetycznego). Opisuje się, że instytucje międzynarodowe i państwa demokratycznego świata nie podjęły wystarczających środków zapobiegawczych wobec wyzwań i zagrożeń, naruszeń norm prawa międzynarodowego, jakie miały miejsce ze strony Rosji. Obecnie uczestnikami międzynarodowej koalicji na rzecz niepodległości i integralności terytorialnej Ukrainy są poszczególne państwa, stowarzyszenia wojskowo-polityczne, instytucje gospodarcze i finansowe oraz organizacje społeczne. Jednak reakcja/działania całego cywilizowanego świata muszą być adekwatne do wyzwań i zagrożeń. Ponieważ cywilizowany świat nie jest w stanie powstrzymać Rosji środkami dyplomatycznymi, konieczne jest wdrożenie całego systemu środków, aby jak najszybciej skutecznie odeprzeć rosyjskich najeźdźców (dostawy niezbędnej broni na Ukrainę, większe sankcje wobec Rosji). Ukraina broni swojej wolności i niepodległości, a także jest „tarczą” całego cywilizowanego świata. Ukraina to wyjątkowy kraj o wysokim potencjale, perspektywa odnowy na dużą skalę na innowacyjnych podstawach.

SUMMARY

Ukraine in the system of world civilization transformations and innovative development

The article highlights the main aspects that characterize the current stage of the civilizational development of Ukraine. It is described that Russia's war in Ukraine caused large-scale destruction of industrial and civil infrastructure, cultural monuments, medical and educational institutions, cessation or reduction of economic activity by enterprises in various sectors of the economy. Irreparable losses are the lost lives of people as the highest value. The consequences of the war in Ukraine are already felt in various countries of the world (high rates of inflation, threats to security, including food and energy). It is described that international institutions and countries of the democratic world did not take sufficient preventive measures against challenges and threats, violations of the norms of international law, which took place on the part of Russia. Currently, the participants of the international coalition in support of the independence and territorial integrity of Ukraine are individual countries, military-political associations, eco-

nomic and financial institutions, and public organizations. However, the reaction / actions of the entire civilized world must be adequate to the challenges and threats. Since the civilized world is unable to stop Russia through diplomatic means, it is necessary to implement the entire system of measures to effectively repel the Russian invaders as soon as possible (supplies of the necessary weapons to Ukraine, larger sanctions against Russia). Ukraine defends its freedom and independence, and is also the "shield" of the entire civilized world. Ukraine is a unique country with high potential, the prospect of large-scale renewal on an innovative basis.



Svitlana Sudomyr
Narodowy Uniwersytet Przyrody i Nauk o Środowisku
Berezhany, Ukraina
Mariia Kuliak
Berezhany, Ukraina

Social responsibility of enterprises in their innovative and strategic development

INTRODUCTION

The business is not only business activities of its entities in conditions of increasing competitive environment in dynamical spatial dimension, but also a corporate system of organisational and communication relations. Construction of such a system requires development of new scientific approach to forming theoretical and methodological components of forming efficient mechanisms for control over dynamically developing competitive processes in selected directions of competitive actions. The basis for this approach is civilised efficient activities of business structures of production, system and functional and support direction developed on the basis of priority target development requirements in the context of social responsibility.

ARTICLE PURPOSE STATEMENT

Development of new scientific approach to forming theoretical and methodological components of forming efficient mechanisms for control over dynamically developing competitive processes in selected directions of competitive actions on the basis of priority target development requirements in the context of social responsibility.

RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS ANALYSIS

Clear recognition of the need of socially responsible business conduct and its benefits on the way toward innovative and strategic development of our state stipulates scientific researches in the area of economy socialisation in Ukraine. Business involvement in the solution of social issues became the top research issue of such world-famous scientists as P. Kotler [10], M. Kramer, M. Porter [11] and many more. Great contribution in research and study of corporate social responsibility (CSA) phenomenon was made by Ukrainian scientists: S. O. Hudzynskyi [8], O. D. Hudzynskyi [9], O. A. Hrishnova [7], S. M. Sudomyr [13] and others.

However, despite the wide range of scientific heritage on the issues of business social responsibility, it is important to take into account that on the way toward innovative and strategic development of our state we need to develop new scientific approach to forming theoretical and methodological components of forming efficient mechanisms for control over dynamically developing competitive processes in selected directions of competitive actions.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

The social responsibility level is the main civilised criterion for evaluation of business structures activities, their formed and fulfilled potential of competitive advantages as a system integrity. The social responsibility in one of the important and priority evaluation criteria for competitive advantages potential and an immediate constituent of competitive opportunities system. The social responsibility potential in the system of dual interactions is a potential of thrust, image-building potential of social and economic entities as a unity in the organic interaction of all constituent elements.

There are different approaches to definition of social responsibility presented in Table 1.

According to definition in ISO 26000, "Social responsibility" is responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that: contributes to sustainable development, including health and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; is integrated throughout the organization and practised in its relationships (ISO/FDIS 26000).

We support the professor O. A. Hrishnova who notes that social responsibility should be based on comprehensive and dynamic system of values inherent to citizens, social groups, the society as a whole, institutions, state and local government authorities, and their officials. According to the author, it is this system of social values which determines activities of all participants of social actions [7].

Table 1. Definition of social responsibility in economic literature

Authors of scientific researches	Essence of the concept
V. Bebyk [1]	Social responsibility is realization by the social state subjects of the integrity of social space, the highest expression of humanism, conscious fulfilment of duties to fellow citizens, society and state
I. Buleev, N. Briukhovetska, Ye. Chernykh [2]	Social responsibility is a tool for mitigating risks and mechanism of interaction between business, society and state
O. Hohulia [6]	Social responsibility is an aggregate of organisation's obligations with which it creates social context where it operates
O. Hrishnova [7]	Social responsibility is realization by the social state subjects of the integrity of social space, conscious fulfilment of duties to fellow citizens, society and state. Moral component is dominant in the social responsibility phenomenon, which should be supported by legal liability. The social responsibility as a concept encourages every human to take into account interests of the society assuming responsibility for impact of his or her activities on other people, communities and environment in all aspects
P. Drucker [3]	Social responsibility provides for obligation of the organisation's management to take decisions and perform actions which increase level of welfare and correspond to the interests of both the society and the company
F. Yevdokimov, M. Hubska [4]	Social responsibility means activities of an enterprise for implementation of social programs within economic feasibility
I. Savchenko [12]	Social responsibility is responsibility of the society, when the companies are expected to act in interests of the society and to contribute to resolution of public and social problems

Source. Systematised on the basis of the literature [1,2,3,4,6,7,12].

However, it should be noted that the social responsibility potential should be formed on the following main principles: socialisation, humanisation, common dual responsibility, system and organisational interaction, adequacy, value orientation, priority, communicativeness, susceptibility, effectiveness, activation, corporate responsibility, transparency, and publicity [8].

The main essential feature of proposed principles is a system of requirements based on the "social responsibility" concept content, which we consider as responsibility of a business entity to the society as preferential social and economic integrity, consumers, contact audiences, territorial communities, the very employees of the enterprise and interest subjects in the context of:

- observance, preservation and ensuring the sustainable development of the ecological and social environment in their organic unity as the basis for existence and life activities of humanity;

- observance and development of values, standard code of conduct common to humanity;
- observance and development of organisational culture, organisational behaviour, organisational climate, organisational interaction, and social climate as a basis for communication and power relations;
- ensuring and development of system of civilised relations – power and ownership, subject to subject, subject to object and other direction in the system of interests;
- fulfilment of obligations to interest subjects;
- observance of the labour legislation, human rights, interaction with civil society actors, etc.

Therefore, in the development of methods for forming social responsibility one should take into account the entire system of relations, namely: social and labour, subject and management; ownership; power and ownership; control and responsibility etc. At the same time, it is necessary to take into account the requirement of possible optimality level in the relations between: power potential; control and responsibility; regulation and self-regulation; centralisation and decentralisation; components of ownership, disposal and use and their structural combination in centralisation – decentralisation system [8].

The social responsibility covers various aspects in the social and economic systems of macro-, mezo-, and micro-social and economic directions. The latter may be considered from the point of view of corporate interaction requirements, both at the level of the society and region and directly organisations by different models of their operation in centralised and decentralised directions with developed institutional system as a unity.

The social responsibility potential is not static, but dynamically developing by quantitative and qualitative parameters; it is formed both on the basis of general methodological framework and specific one in the context of social approach through revealing the concepts, principles, methods, components, and aspects of social, psychological, organisational, value and cultural, legal, systemic and corporate, communication, ethical, innovative, synergistic, strategic, self-regulating, power and ownership, managerial, ecological, institutional and other directions, including the entire system of relations at the level of management and organisational interactions.

In the context of the mentioned aspects in methodological terms we propose to form corresponding social responsibility potential blocks, which in their integrity are potentially aimed at ensuring synergistic effect of organisational interactions: business organisations, demand subjects, institutions, authorities, non-governmental organisations, population of regional environments, subjects of functionally supporting subsystems, competitive environment etc. Fig. 1.

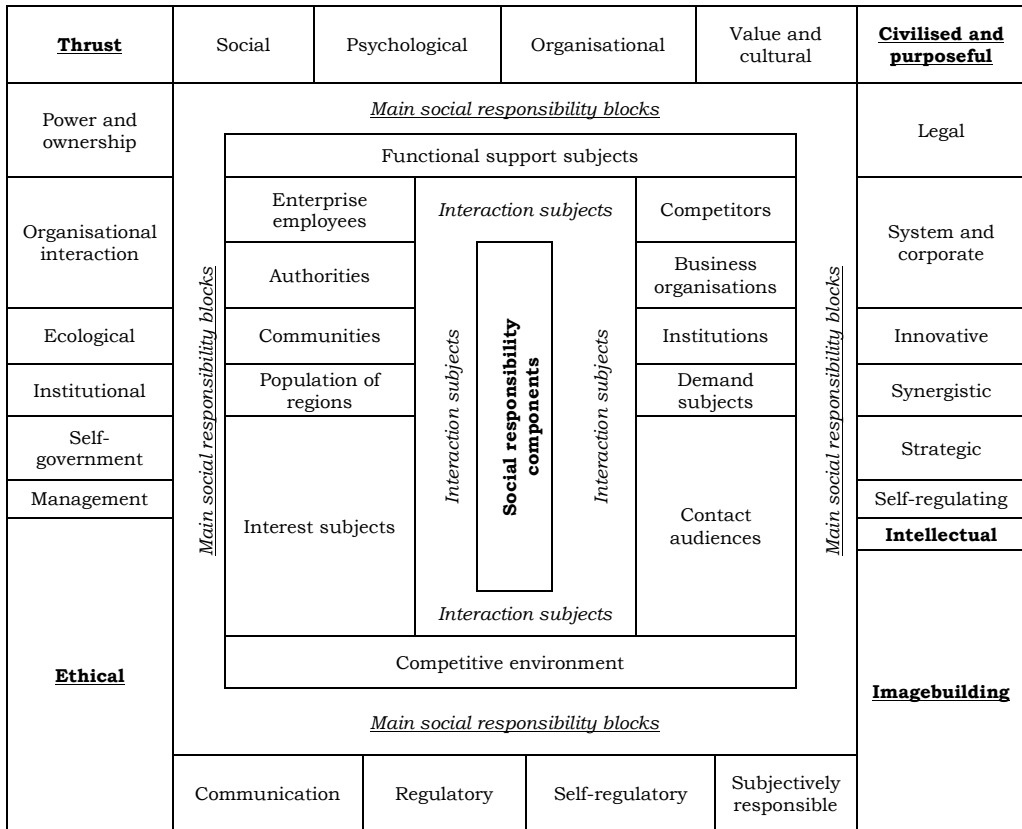


Fig. 1. Main aspects of social responsibility potential forming methodology

The proposed methodological approach becomes the basis for development of evaluation methodology for social responsibility potential of business organisations based on substantiated evaluation criteria and specified components in the context of organisational interaction subjects. These criteria may be the following:

- social potential development level in the system of responsibility;
- organisational potential development level in the system of responsibility;
- value and cultural potential development level in the system of responsibility;
- communication potential development level in the system of responsibility;
- regulatory potential development level in the system of responsibility;

- self-regulatory potential development level in the system of responsibility;
- legal potential development level in the system of responsibility;
- power and ownership potential development level in the system of responsibility;
- institutional potential development level in the system of responsibility;
- self-government potential development level in the system of responsibility;
- organisational interactions potential development level in the system of responsibility;
- corporate potential system development level in the system of responsibility;
- management potential development level in the system of responsibility;
- social climate and self-consciousness potential development level in the system of network society and responsibility;
- potential components development level by index of happiness as a system integrity in the system of responsibility;
- social and environmental consciousness potential development level in the system of responsibility;
- spirituality, civilised world outlook potential development level in the system of responsibility;
- system and innovative susceptibility potential development level in the system of responsibility;
- knowledge system potential formation level in the system of responsibility;
- intellectual and creative potential development level in the system of responsibility;
- formation and development level of the system of priority, strategic, organisational and other views in the system of responsibility;
- intellectual potential development level in the system of responsibility.

Accordingly, we will determine social responsibility potential level of business organisations by the following formula:

$$P_{acc} = \sum_{i=1}^n K_i / 22, \quad (1)$$

where: P_{acc} is social responsibility potential level of business organisations;

- K_1 – is coefficient of social potential development level in the system of responsibility;
- K_2 – is coefficient of organisational potential development level in the system of responsibility;
- K_3 – is coefficient of value and cultural potential development level in the system of responsibility;
- K_4 – is coefficient of communication potential development level in the system of responsibility;
- K_5 – is coefficient of regulatory potential development level in the system of responsibility;
- K_6 – is coefficient of self-regulatory potential development level in the system of responsibility;
- K_7 – is coefficient of legal potential development level in the system of responsibility;
- K_8 – is coefficient of power and ownership potential development level in the system of responsibility;
- K_9 – is coefficient of institutional potential development level in the system of responsibility;
- K_{10} – is coefficient of self-government potential development level in the system of responsibility;
- K_{11} – is coefficient of organisational interactions potential development level in the system of responsibility;
- K_{12} – is coefficient of corporate potential system development level in the system of responsibility;
- K_{13} – is coefficient of management potential development level in the system of responsibility;
- K_{14} – is coefficient of social climate and self-consciousness potential development level in the system of network society and responsibility;
- K_{15} – is coefficient of potential components development level by index of happiness as a system integrity in the system of responsibility;
- K_{16} – is coefficient of social and environmental consciousness potential development level in the system of responsibility;
- K_{17} – is coefficient of spirituality, civilised world outlook potential development level in the system of responsibility;
- K_{18} – is coefficient of system and innovative susceptibility potential development level in the system of responsibility;

- K_{19} – is coefficient of knowledge system potential formation level in the system of responsibility;
- K_{20} – is coefficient of intellectual and creative potential development level in the system of responsibility;
- K_{21} – is coefficient of formation and development level of the system of priority, strategic, organisational and other views in the system of responsibility;
- K_{22} – is coefficient of intellectual potential development level in the system of responsibility.

Only with this approach taking into account 22 items of formed potential opportunities by evaluation criteria one can create preconditions for ensuring synergistic efficiency of the social responsibility as a whole.

The problem of forming civilised "social responsibility" is complicated by giving priority to "economic responsibility" concept receiving development. Representatives of priority economic responsibility are focused at obtaining profit as the main criterion for evaluating successful business activities.

We consider social and economic responsibility as an integral system. The level of achieving social and economic goals will be determined on the basis of their development as a system integrity. The formation and development level of such system, in its turn, will be determined by potential formation level: values, cultural components, ethical behaviour; social climate; social and ethical and innovative susceptibility; world outlook development; spiritual persuasiveness; legal culture; target civilised attitudes; persuasiveness in the compulsory social and environmental responsibility; income equity of labour subjects; moral component; intellectualisation and competence etc. [8].

On the basis of the social responsibility components that we formed as evaluation criteria requirements one should form: portfolio of strategic priorities in social responsibility of business activities in organic unity with environmental, legal and economic responsibility; organisation and organisational behaviour models; methods of research and evaluation of social activities by the integrated system of indicators.

As an option of the methodological approach we proposed evaluation criteria, which should be implemented by formed 13 synergism blocks [13]. Table 2.

The fundamental basis for the social responsibility should be value and orientation views both of power subjects and business entities, as well as social community of regional, national and settlement levels. Only this interaction may ensure integrity of interests, systemic effects in the development of business activities activation, and form efficient social responsibility system. The great role in creating this system is played by state institutions, non-governmental organisations, institutions of scientific and educational directions [8].

Table 1. Evaluation criteria and indicators by formed synergism blocks

Type of synergism	Main synergism blocks	Evaluation criteria	Indicators
Synergism of formed organisation as a system integrity	Design stage		
	Block of target orientation of enterprise development	Balance of ecological, social and economic development	Balance level of: environmental friendliness; quality of human life; efficiency of activities
	Block of target orientation of enterprise structural divisions	Ecological; Economical; Quality	Level of compliance with standard environmental requirements; level of compliance with costs standards; level of compliance with standard requirements to product quality
	Block of space and time main enterprise development strategies	Time horizon for selection of strategies and decision making. Criteria: Wald, Bayes, Laplace, Savage, Hurwitz	Max – min; Min – max
	Block of functionally supporting strategies for implementation of the main goal and the main enterprise development strategies	Balance and their adaptability to the main enterprise development strategy	Level of balance and adaptability to the main enterprise development strategy according to evaluation criteria
	Block of power and ownership and social and labour relations development	Balance: power distance; power triad; equity participation	Balance level of power distance, balance level of power triad, balance level of equity participation and income distribution
	Block of formed management system as a whole	Balance of functionally supporting subsystems	Balance level of functionally supporting subsystems
	Block of formed management system as a whole	Balance of functionally supporting subsystems	Balance level of functionally supporting subsystems
	Block of corporate interests' development	Balance of corporate interests	Balance level of corporate interests
	Block of enterprise potential development as a system integrity	Balance of enterprise potential as an integrity adequate to the main goals and selected strategies	Balance level of enterprise potential by quantitative and qualitative parameters of the main goal and enterprise development strategy
	Block of power distance and intrasystemic relations development	Balance of power distance at system development stages, including ways of development	Balance level of power distance in intrasystemic relations at all development stages, including ways of development
	Block of interaction and relations with interest subjects of external environment	Balance of interaction and relations forms with interest subjects of external environment	Balance level of interaction and relations forms with subjects of external environment
	Block of current and operating direction for implementation of the main goal of enterprise development	Balance of mechanisms, operating actions and their adaptability to the main goal of enterprise development	Balance level of mechanisms, operating actions and their adaptability to the main goal of enterprise development
	Block of intrasystemic activation activities of organisation as a whole	Balance of intrasystemic activation activities of organisation as a whole formed on the basis of common interests of capital, intellectual capital ownership subjects	Balance level of intrasystemic activation activities of organisation as a whole formed on the basis of common interests (personal, collective) of fixed capital ownership subjects

Source: [13].

The approach to development of the regions should be implemented in this aspect. In our opinion, this approach should be considered as: society (social and economic integrity); place of settlement of labour and knowledge carriers; intellectual potential carriers, system integrity of formed potential opportunities; system integrity in organic unity of values, organisational culture, organisational behaviour, organisational interaction; system of corporate relations and corporate interests; system integrity of competitors' potential – regional conditions of economic and business activities; system integrity of formed potential opportunities etc.

The specified variety requires development of methodology for forming the social responsibility as a system taking into account specifics of regional social and economic development. A problem arises in combination of interests of business entities and social and economic interests of the region as a system integrity. There are also such problems at the level of settlements, directly in business social and economic systems, that is confirmed by our sociological studies revealing concealed conflict of interests due to their imbalance and insufficient social responsibility level of business entities. Focusing on economic benefits became a priority, and social and ecological and intellectual ones became secondary. This is true for the large part of organisations in agroholding, corporate and other directions. There are other civilised approaches in organisations focusing on: civilised directions of business; social and economic development in the context of giving importance to the social responsibility [8].

CONCLUSIONS ON THE STUDY

We formed blocks of social responsibility potential, which in their integrity are potentially aimed at ensuring synergistic effect of organisational interactions: business organisations, demand subjects, interest subjects, contact audiences, institutions, authorities, non-governmental organisations, population of regional environments, subjects of functionally supporting subsystems, enterprise employees, communities, and competitive environment.

With evaluation methodology for social responsibility potential of business organisations that we developed taking into account 22 items of formed potential opportunities by evaluation criteria one can create pre-conditions for ensuring synergistic efficiency of the social responsibility as a whole.

REFERENCES:

- [1] Bebyk, V., Bortnikov, V., Dehtereva, L., Kudriachenko, A. (2006). *Derzhava i hromadianske suspilstvo: partnerski komunikatsii u hlobalnomu sviti*. State and civil society, partner communication in a global world. Kyiv: Civil Society Institute.

- [2] Buleev, I.P., Bryukhovetskaya, N.E., Chernykh, E.V. (2008). *Sotsialnaia otvetstvennost biznesa: teoriia i praktika*. Social responsibility of business: theory and practice. Donetsk: DonNTU.
- [3] Drucker, P. F. (1994). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NY: Harper&Row.
- [4] Evdokimov, F.I., Gubskaya, M.V. (2004). *Sotsyalnaia otvetstvennost predpriiatyia kak faktor ekonomycheskoho razvytyia*. Social responsibility of an enterprise as a factor of economic development. Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. – Serii: Ekonomichna. – Scientific works of the Donetsk National Technical University. Series: Economical, 82. Donetsk. (pp. 5-10).
- [5] *Guidance on social responsibility*. (2007). ISO/FDIS 26000. Retrieved from [http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf].
- [6] Hohulia, O.P., Kudinova, I.P. (2011). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu*. Social responsibility of business. Nizhyn, Lysenko M.M.
- [7] Hrishnova, O.A. (2011). *Sotsialna vidpovidalnist u konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini*. Social responsibility in the context of overcoming the systemic crisis in Ukraine. Retrieved from [<https://dse.org.ua/arhive/15/3.pdf>].
- [8] Hudzynskyi, O.D., Sudomyr, S.M. (2018). *Sotsialna vidpovidalnist biznesovoi diialnosti v aharnomu sektori ekonomiky*. Social responsibility of business activities in the agrarian sector of the economy. Bulletin of the KNAU named after V.V. Dokuchaev. Series "Economic Sciences", 3 (pp. 149-153).
- [9] Hudzynskyi, S.O. (2013). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: yii sutnist ta rol v rehuliuvanni zainiatosti*. Social responsibility of business: its essence and role in regulation of employment. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of Tauria State Agrotechnological University (economic sciences), 2(2). (pp. 63-72).
- [10] Kotler, P. (2004). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist*. Corporate social responsibility. Kyiv: Oleksii Kapusta publishing house.
- [11] Porter, M., Kramer, M. (2009). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review.
- [12] Savchenko, I.H., Radchenko, O.V. (2008). *Tsinnisnyi vymir sotsialnoi vidpovidalnosti v demokratychnii derzhavi*. Valuable dimension of social responsibility in a democratic state. Kharkiv: KNURE.
- [13] Sudomyr, S.M. (2015). *Formuvannia systemy upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia*. Formation of management system for development of agricultural enterprises: theory, methodology. Kyiv: PC "Komprynt".

- [14] Hudzynskiy O., Hudzynska Y., Sudomyr S., Sudomyr M. (2019). *Methodological Aspects of Forming Mathematic Models of Management of Socio-economic Systems Development*. In: Nadykto V. (eds) *Modern Development Paths of Agricultural Production*. Springer, Cham. P. 441–541. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.-edu.cn/10.1007/978-3-030-14918-5_45].
- [15] Hudzyns'kyi O., Sudomyr S., Hudzyns'ka Yu. et. al. (2020). *An analysis of intellectual and innovative managerial potential in social business and economic systems*. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, № 6s. P. 1081–1086.

SUMMARY

Social responsibility of enterprises in their innovative and strategic development

The paper contains developed new scientific approaches for theoretical and methodological components of forming efficient mechanisms for control over dynamically developing competitive processes in selected directions of competitive actions on the basis of priority target development requirements in the context of social responsibility. We provided the author's definition of "social responsibility".

We formed blocks of social responsibility potential, which in their integrity are potentially aimed at ensuring synergistic effect of organisational interactions.

We developed evaluation methodology for social responsibility potential of business organisations based on substantiated evaluation criteria and specified components in the context of organisational interaction subjects.

We developed level formula of social responsibility potential of business organisations, on substantiated evaluation criteria and specified components in the context of organisational interaction subjects.

Key words: business organisations, enterprises, development, social responsibility, synergism, system.

STRESZCZENIE

Socjalna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ich innowacyjnym i strategicznym rozwoju

Artykuł przedstawia nowe podejścia naukowe do teoretyczno-metodologicznego komponentu tworzenia efektywnych mechanizmów zarządzania dynamicznie rozwijającymi się procesami konkurencyjnymi w wybranych obszarach działalności, spieranej o priorytetowe kierunki rozwoju w kontekście odpowiedzialności socjalnej. Podano autorską definicję pojęcia „odpowiedzialność socjalna”.

Stworzono bloki potencjału odpowiedzialności socjalnej, które w swej integralności mają na celu zapewnienie synergicznego efektu stosunków organizacyjnych.

Opracowano metodologię oceny potencjału socjalnej odpowiedzialności organizacji biznesowych w oparciu o uzasadnione kryteria oceny i określone komponenty w kontekście podmiotów interakcji organizacyjnej.

Opracowano również formułę poziomu potencjału socjalnej odpowiedzialności organizacji biznesowych na uzasadnionych kryteriach oceny i określonych komponentach podmiotów interakcji organizacyjnej.

Słowa kluczowe: organizacje biznesowe, przedsiębiorstwa, rozwój, odpowiedzialność socjalna, synergizm, system.



Kamil Zieliński
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Efektywność funkcjonowania Polskiej Strefy Inwestycji na wybranych przykładach

WPROWADZENIE

Kluczowym aspektem zarządzania i rozwoju przedsiębiorstwa są decyzje inwestycyjne. Decyzje te cechują się złożonością, a predykcje, co do kierunków rozwoju a za tym oczekiwanej stopy zwrotu z inwestycji uwzględniać muszą czynniki zarówno mikro- jak i makroekonomiczne¹.

Zwiększenie mocy wytwórczej, automatyzacja, wzrost wartości środków trwałych poprzez rozbudowę zakładu, dostępność surowców, pracowników, odległość od rynków zbytu, lub pozyskanie nowych rynków, a także aspekty środowiskowe, uwarunkowania prawne i podatkowe funkcjonowania biznesu, to jedne z głównych determinantów służących podejmowaniu właściwych decyzji inwestycyjnych².

Ustawą z dnia 20 października 1994 r. o Specjalnych Strefach Ekonomicznych³, wprowadzono w Polsce uwarunkowania prawne pozwalające tworzyć Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE). Tym samym określono zasady zarządzania Strefami, a także sprecyzowano zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych.

¹ A. Kasprzak-Czelej, *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, [w:] Annales Oeconomia H vol. XLVII, 2, Uniwersytet Marie Curie Skłodowskiej, Zakład Rynków Finansowych, Lublin 2013, s. 1.

² H. Towarnicka, *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 32-33.

³ Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o Specjalnych Strefach Ekonomicznych, Dz. U. 1994 Nr 123 poz. 600 z późn. zm.

Ustawa definiuje następujące pojęcie: „Specjalną Strefą Ekonomiczną, zwaną dalej „Strefą”, jest wyodrębniona zgodnie z przepisami ustawy, niezamieszkała część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych ustawą”⁴.

Bazując na powyższych podstawach prawnych, w okresie ich obowiązywania Specjalne Strefy Ekonomiczne były nierozzerwalnie związane konkretnym terytorium, w polskiej przestrzeni administracyjnej. Uzasadnieniem tego typu podejścia do stworzenia preferencyjnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej, była m.in. ówczesna sytuacja gospodarcza, procesy transformacji w przemyśle, napływ kapitału zewnętrznego, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych, na kanwie prowadzenia polityki zrównoważonego rozwoju.

Kluczowa zmiana zasad prowadzenia działalności gospodarczej, w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych nastąpiła w 2018 roku. Od 30 czerwca 2018 roku obowiązują, nowe zasady prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach. Zasady te określa ustawa z dnia 10 maja 2018 roku o wspieraniu nowych inwestycji, tym samym zastępując ustawę z 1994 roku.

Nowe regulacje odchodzą od wydzielania obszaru, rozumianego jako wydzielony teren przeznaczony na prowadzenie działalności gospodarczej, na którym inwestując przedsiębiorcy mają możliwość uzyskania zwolnienia podatkowego. Nowe przepisy ustanawiają niejako na całym terytorium Polski Specjalną Strefę Ekonomiczną – w rozumieniu ustawy Polską Strefę Inwestycji (PSI). Zatem kluczową różnicą między Polską Strefą Inwestycji, a Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi jest możliwość uzyskania preferencji podatkowych, w sytuacji, gdy przedsiębiorcy prowadzą działalności gospodarczą, również poza wyznaczonym przez ustawodawcę obszarem.

W niniejszym artykule autor na wybranych przykładach, z perspektywy kilkuletnich doświadczeń, podejmuje się oceny efektywności wprowadzenia nowego instrumentu wspierania rozwoju gospodarczego, poprzez umożliwienie przedsiębiorcom, tak krajowym, jak i zagranicznym inwestycji w Polsce w ramach Polskiej Strefy Inwestycji z określonymi preferencjami publicznoprawnymi. Na podstawie dostępnych danych autor analizuje skalę inwestycji przedsiębiorstw, w odniesieniu do lokalizacji inwestycji, w badanym okresie.

1. ZEZWOLENIE NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, A DECYZJA O WSPARCIU NOWYCH INWESTYCJI

Dokumentem uprawniającym do funkcjonowania przedsiębiorcy w ramach Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a tym samym do uzyskania określonych w przepisach preferencji podatkowych było na mocy ustawy z 1994 roku – Zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej (zezwoleństwo): „Podstawą do korzystania z pomocy publicznej, udzielanej zgodnie z usta-

⁴ Tamże, [Art.2].

wą, jest zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie danej Strefy uprawniające do korzystania z pomocy publicznej, zwane dalej „zezwoleń”⁵.

Określało ono przedmiot prowadzania działalności oraz kluczowe warunki, m.in.:

- wielkość zatrudnienia określonej liczby pracowników w założonym okresie,
- wielkość nakładów inwestycyjnych,
- okres realizacji inwestycji,
- wysokość kosztów kwalifikowanych.

Ustawa o wspieraniu nowych inwestycji z 2018 roku, wprowadziła nowe pojęcie uprawniające realizację inwestycji w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych – Decyzja o wsparciu:

- „1. „Wsparcie udzielane jest przedsiębiorcy realizującemu nową inwestycję, w drodze decyzji, zwanej dalej „decyzją o wsparciu”.
2. Decyzję o wsparciu wydaje minister właściwy do spraw gospodarki na wniosek przedsiębiorcy ubiegającego się o wsparcie zawierający plan realizacji nowej inwestycji.
3. Decyzję o wsparciu wydaje się na czas oznaczony, nie krótszy niż 10 lat i nie dłuższy niż 15.
4. Okres, na który jest wydawana decyzja o wsparciu, uzależnia się od intensywności pomocy publicznej ustalonej dla danego obszaru”⁶.

Decyzja o wsparciu nowych inwestycji określa w szczególności:

- okres obowiązywania,
- przedmiot prowadzonej przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej,
- oraz szczegółowe warunki, które przedsiębiorca musi spełnić, aby taką otrzymać.

Decyzja o wsparciu jest, w rozumieniu prawa decyzją administracyjną, wydawaną przez spółki zarządzające poszczególnymi obszarami PSI, uprawnia ona i określa, co do wysokości maksymalny poziom zwolnienia z podatku dochodowego przedsiębiorcy, który taką otrzymał.

Do najistotniejszych warunków zawartych również w decyzji o wsparciu zaliczyć można:

- tworzenie w danym okresie nowych miejsc pracy,
- poniesienia w zadeklarowanej wysokości i w określonym czasie nakładów inwestycyjnych,

⁵ Tamże, [Art.16.1].

⁶ Ustawa z dnia 10 maja 2019 roku o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2018 poz. 1162, z późn. zm., [art.16, ust. 1-4].

- określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia inwestycji – okres bardzo istotny, ze względu na konieczność oszacowania kosztów kwalifikowalnych, a za tym mnożnika uprawniającego do skorzystania z preferencji podatkowych,
- kryteriów ilościowych i jakościowych do których zobowiązuje się przedsiębiorca,
- wskazania miejsca – terenu, na którym będzie prowadzona inwestycja⁷.

Powyższe, dwa ostatnie elementy stanowią niejako nowe kryteria, pokazują kierunek ewaluacji zmian ustawowych. Wskazanie miejsca – terenu prowadzenia działalności jest właśnie istotą Polskiej Strefy Inwestycji. Już nie wydzielony przepisami obszar prowadzenia działalności, ale dowolnie wybrane przez przedsiębiorcę miejsce, w którym to chce ponieść w określonej wysokości, w określonym czasie nakłady inwestycyjne.

3. POLSKA STREFA INWESTYCJI – DEFINICJA NOWEJ INWESTYCJI, PREFERENCJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Preferencje podatkowe, z których korzystają przedsiębiorcy planujący nakłady w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych, obejmują wyłącznie dochody podatkowe wygenerowane w związku rozpoczętą nową inwestycją, w ramach PSI.

Ustawodawca znacząco poszerzył zakres i sprecyzował w przepisach z 2018 roku pojęcie nowej inwestycji. Terminem nowej inwestycji, w rozumieniu ww. przepisów określa się:

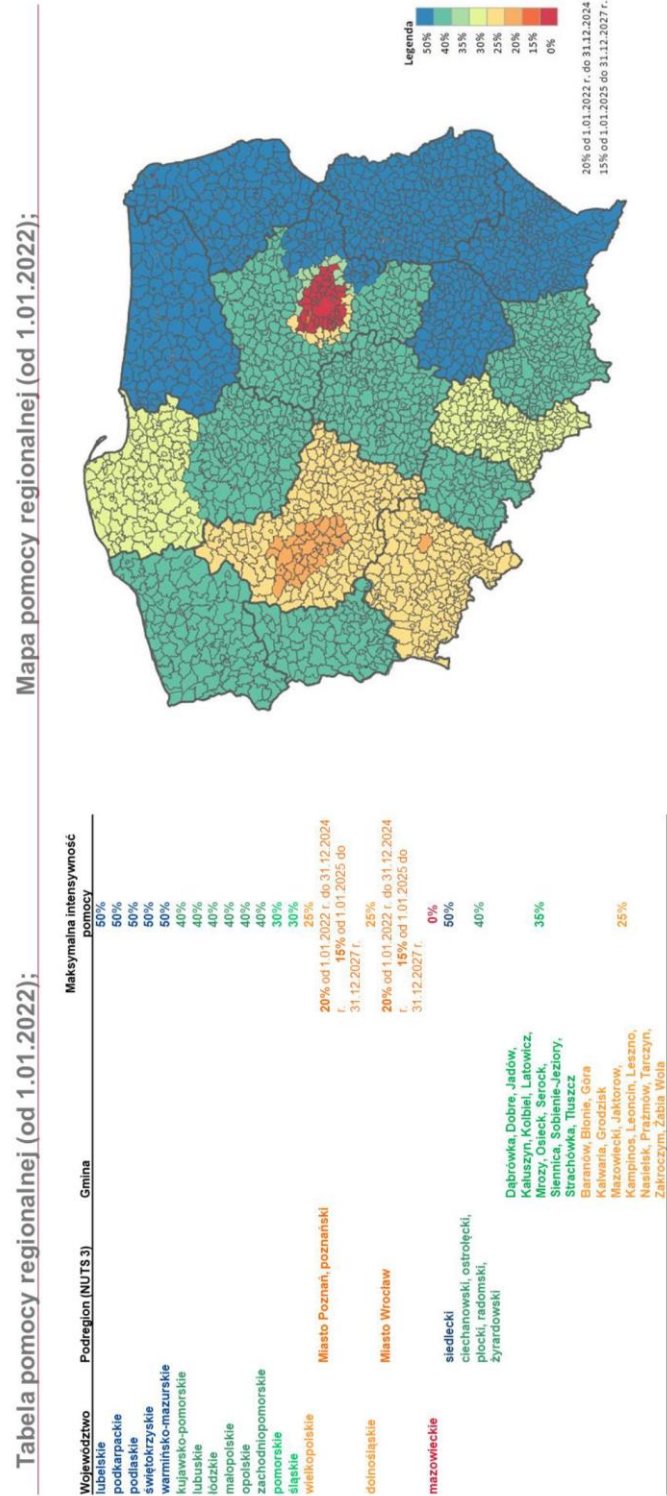
- „a) inwestycję w rzeczowe aktywa trwałe lub wartości niematerialne i prawne związane z założeniem nowego zakładu, zwiększeniem zdolności produkcyjnej istniejącego zakładu, dywersyfikacją produkcji zakładu przez wprowadzenie produktów uprzednio nieprodukowanych w zakładzie lub zasadniczą zmianą dotyczącą procesu produkcyjnego istniejącego zakładu lub
- b) nabycie aktywów należących do zakładu, który został zamknięty lub stałby zamknięty, gdyby zakup nie nastąpił, przy czym aktywa nabywane są przez przedsiębiorcę niezwiązanego ze sprzedawcą i wyklucza się samo nabycie akcji lub udziałów przedsiębiorstwa”⁸.

Zatem, kontekst inwestycyjny ma bardzo szeroki zakres. Nowa inwestycja, w rozumieniu ww. przepisów, to zarówno budowle, hale produkcyjne i rzeczowe aktywa trwałe, ale także wartości niematerialne i prawne – czyli prawa, ponadto nakłady wpływające na zmianę i/lub dywersyfikację produkcji, czy nabycie aktywów innego przedsiębiorstwa – w wymiarze rzeczowym. To znacząco zwiększa katalog możliwości inwestycyjnych.

⁷ Tamże [Art.15 1-2].

⁸ Ustawa z dnia 10 maja 2018 roku o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2018 poz. 1162, z późn. zm., [Art. 2, ust. 1].

Tabela 1. Pomoc publiczna regionalna wg stanu od 01.01.2022 roku



Źródło: Strona internetowa: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, [https://www.biznes.gov.pl/pl/polska-strefa-inwestycji-intensywnosc-wsparcia] – 13.09.2022.

W przypadku zlokalizowania nowej inwestycji w ramach Polskiej Strefy Inwestycji przedsiębiorca otrzymuje tzw. wsparcie na realizację nowej inwestycji.

Powyższe wsparcie, to realizacja preferencji publicznych w postaci zwolnienia z:

- podatku dochodowego od osób prawnych (CIT),
- bądź podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT),

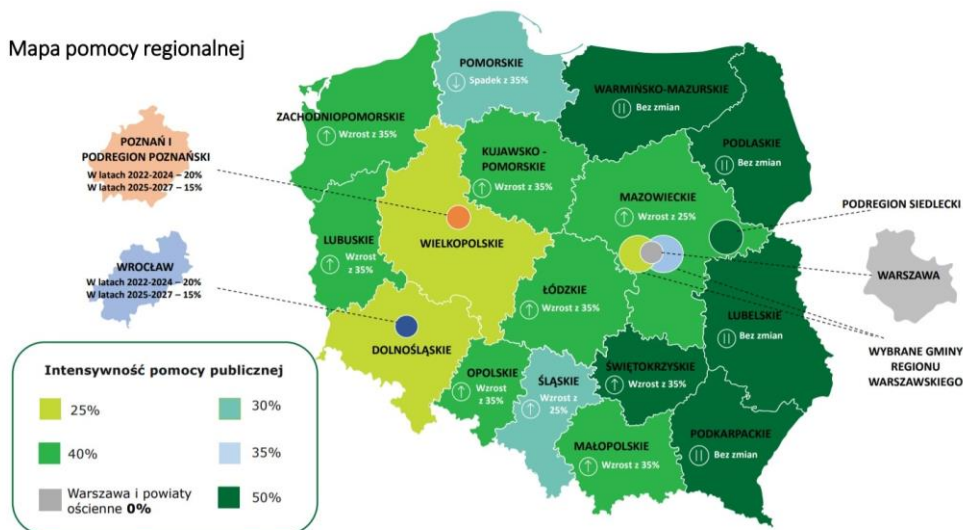
w zależności od formy prowadzenia działalności gospodarczej. Stanowi ono pomoc publiczną regionalną, co do intensywności maksymalnej określonej w przepisach dla danego regionu.

Należy zaznaczyć, iż maksymalne poziomy intensywności pomocy są zwiększane o 10 punktów procentowych, w przypadku średnich przedsiębiorstw i o 20 punktów procentowych w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw.

Ponadto zwiększenie o 10 punktów procentowych, dotyczy terytoriów wybranych do objęcia wsparciem z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, pod szczególnymi warunkami.

Tabela nr 1 obrazuje maksymalną intensywność pomocy publicznej regionalnej obowiązującą od 01 stycznia 2022 roku, bazując na źródłach rządowych, natomiast wizualizację regionalną przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2. Intensywność pomocy publicznej w regionach



Źródło: Strona Internetowa Deloitte Polska, Zmiany w regionalnej pomocy inwestycyjnej [<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/strefa-ulg-i-dotacji/zmiany-w-regionalnej-pomocy-inwestycyjnej.html>] – 13.09.2022.

Nowe kryteria ilościowe w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, precyzują wielkość minimalnych nakładów inwestycyjnych, które należy ponieść

w celu uzyskania zwolnienia z podatku dochodowego. Minimalna wielkość nakładów inwestycyjnych jest skorelowana z poziomem przeciętnej stopy bezrobocia w kraju i w poszczególnych powiatach. Tę relację przelicza się rokrocznie, po podaniu do publicznej wiadomości Obwieszczenia Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego danych dotyczących bezrobocia w Polsce. Im wyższa relacja stopy bezrobocia w danym powiecie do wyniku krajowego, tym niższe minimalne nakłady inwestycyjne do których poniesienia zobowiązani są przedsiębiorcy, a tym samym większy dostęp do wsparcia w ramach Polskiej Strefy Inwestycji.

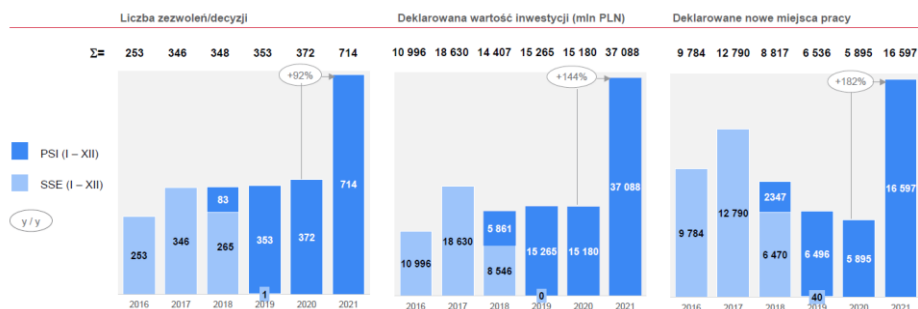
3. EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA POLSKIEJ STREFY INWESTYCJI

Kluczowymi czynnikami w powszechnie dostępnych raportach oraz publikacjach dotyczących efektywności funkcjonowania Stref Ekonomicznych są trzy wielkości:

- deklarowane nakłady inwestycyjne, które obrazują skalę inwestycji zarówno krajowych, jak i zagranicznych,
- deklarowane nowotworzone miejsca pracy, które są pochodną wpływu nowej inwestycji na lokalny rynek pracy, niemniej jednak zaznaczyć trzeba, że dla ustawodawcy wprowadzając PSI, ten warunek nie był już tak istotny jak wówczas, gdy wprowadzano Specjalne Strefy Ekonomiczne, ze względu na niski w ostatnim czasie poziom bezrobocia (nie uwzględniając wahań rynku spowodowanych pandemią COVID-19),
- liczba wydanych decyzji o wsparciu (przed 2018 – zezwoleń, jak wyżej opisano), które to kryterium pozwalało z jednej strony obserwować alokację inwestycji w regionach, z drugiej strony pozwalało ocenić poszczególne spółki, które zarządzały obszarami Strefowymi, tzw. zarządzających.

Poniższa tabela obrazuje powyższe w latach 2016 – 2021

Tabela 3. Zestawienie liczby zezwoleń/decyzji, nakłady inwestycyjne oraz nowe miejsca pracy w Specjalnych Strefach Ekonomicznych w Polsce w latach 2016 – 2021



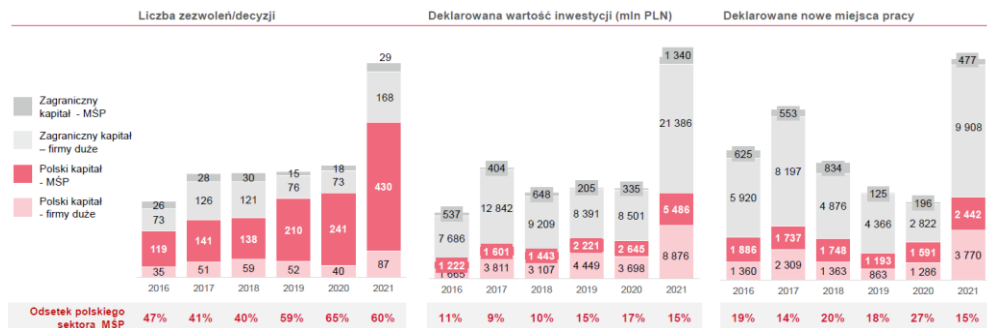
Źródło: Strona internetowa: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty>, (13.09.2022r.).

Na powyższym wykresie warto zaznaczyć, iż rok 2021 odzwierciedla się zarówno jako skokowy wzrost ilości wydanych decyzji, jak i deklarowanych nakładów inwestycyjnych, a za tym deklarowanych przez inwestorów nowych miejsc pracy.

Trzeba zauważyć, iż zmiana reguł gry rynkowej zazwyczaj, a taka nastąpiła w 2018, wpływa zazwyczaj na ostrożność przedsiębiorców przy podejmowaniu ryzyka gospodarczego. Taki też wniosek można wysnuć patrząc na powyższe dane. Ponadto listopad roku 2019 zdekonstruował znacząco plany i zamierzenia gospodarcze, ze względu na stwierdzone rozpowszechnianie się COVID-19, czego skutki tak społeczne, jak i gospodarcze odczuwamy do dziś. Niemniej jednak jak widzimy w roku 2021, gdzie gospodarki znacząco poluzowały obostrzenia, pozwolił na ponowne otwarcie zamierzeń inwestycyjnych, w opinii autora.

Z punktu widzenia naszej gospodarki istotne są zarówno inwestycje zagraniczne, zwłaszcza w sektorach nowych technologii, ale motorem napędowym gospodarki w Polsce są małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Poniższy wykres obrazuje udział MŚP w wyżej przywołanych czynnikach efektywności funkcjonowania PSI.

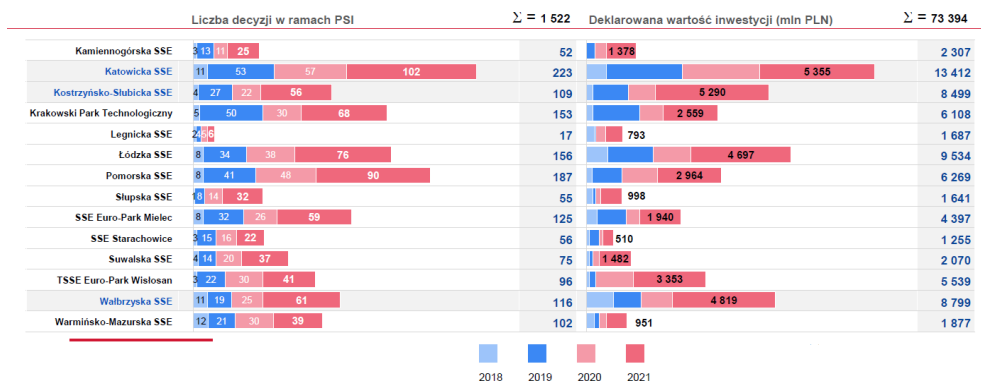
Tabela 4. Zestawienie liczby zezwoleń/decyzji, nakłady inwestycyjne oraz nowe miejsca pracy w Specjalnych Strefach Ekonomicznych w Polsce w latach 2016 – 2021, w podziale na kapitał krajowy i zagraniczny, z wyodrębnieniem wielkości przedsiębiorstw



Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Strona internetowa: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [<https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty>] – 13.09.2022.

Z punktu widzenia kryteriów zrównoważonego rozwoju, a także nadzoru właścicielskiego, który sprawuje Rada Ministrów, poprzez resort właściwy ds. gospodarki i nadzoru na spółkami z udziałem Skarbu Państwa, istotny jest rozkład poszczególnych inwestycji, w układzie regionalnym, za efektywność którego odpowiadają Zarządzający.

Tabela 5. Liczba decyzji wydanych w latach 2018 – 2021 roku przez Zarządzających regionalnymi obszarami Polskiej Strefy Inwestycji



Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty] – 13.09.2022.

Wyróżniającymi się Strefami Ekonomicznymi, na podstawie danych z powyższej tabeli są Strefy Katowicka, Łódzka, Wałbrzyska oraz Kostrzyńsko-Słubicka. Położenie geopolityczne, aspekty rozwojowe i logistyczne oraz stopień pomocy publicznej regionalnej w opinii autora są uzasadnieniem do danych przedstawionych na powyższym wykresie.

Z danych Ministerstwa wyczytać można także, iż w 2021 roku 23 procent inwestycji zostało ulokowanych w miastach, które wg corocznego raportu Polskiej Akademii Nauk, tracą swoje tzw. funkcje społeczno-gospodarcze. Natomiast 24 i 14 procent, to odpowiednio wartość inwestycji w tych miastach i nowe miejsca pracy⁹.

Kolejnym przykładem obrazującym wzrost efektywności funkcjonowania preferencji ze względu na wprowadzenie PSI, mogą być inwestycje zlokalizowane we wschodniej Polsce. Poniższa tabela pokazuje inwestycje w 5 regionach Polski Wschodniej w ujęciu ilościowym oraz ich procent w skali ogółu.

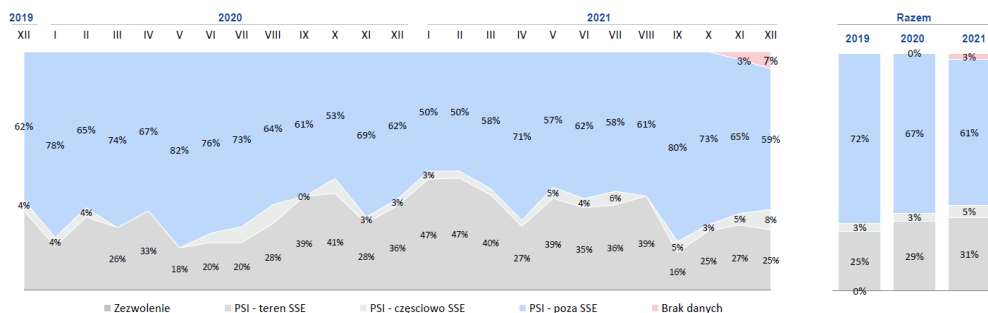
Zaobserwować możemy, iż 2021 roku, województwa tzw. Polski wschodniej to 24 procent wszystkich inwestycji krajowych, opiekujących na kwotę prawie 8 miliardów złotych, co w ujęciu wartościowym stanowi 21% łącznej wartości inwestycji w Polsce, które zostały zrealizowane w ramach PSI.

Z punktu widzenia założenia niniejszego artykułu, należałoby uzasadnić twierdzenie, iż rozszerzenie granic Stref Ekonomicznych, a właściwie likwidacja granic i nadanie pewnego rodzaju statusu Polskiej Strefy Inwestycji na terenie całego kraju wpłynęło pozytywnie, zarówno na ilość wydanych decyzji, jak i ich wielkość oraz tworzone miejsca pracy. Poniższy wy-

⁹ Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty] – 13.09.2022.

Dane te znajdują również swoje odzwierciedlenie na poniższym wykresie, który pokazuje ten sam czasokres natomiast w ujęciu ilości inwestycji realizowanych na terenach strefowych i poza nimi, w ramach PSI.

Tabela 8. Lokalizacja inwestycji ze względu na teren inwestycji w Polsce. Odsetek ilości realizowanych inwestycji w latach 2019 – 2021



Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjny usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, <https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty> – 13.09.2022.

Zarówno w 2019, jak i dwóch w latach kolejnych, ponad połowa ilości wydanych decyzji o wsparciu, dotyczyła zamierzeń gospodarczych realizowanych poza terenami Strefowymi.

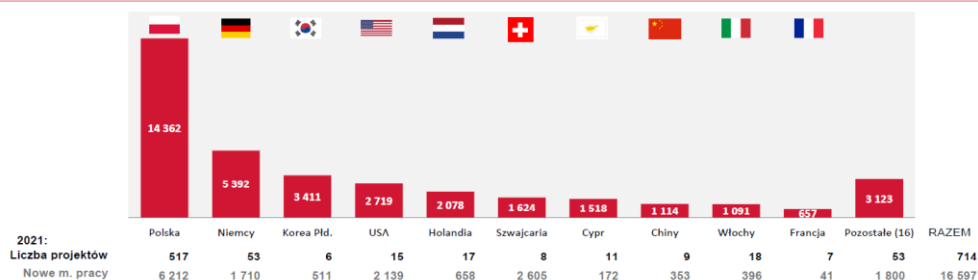
Powyższe pozwala twierdzić, iż w tych 3 latach ponad połowa przedsiębiorców zainwestowała kapitał na gruntach nienależących do zarządzających obszarami Specjalnych Stref Ekonomicznych. Co za tym idzie można postawić tezę, iż przedsiębiorcy oczekują zachęt do realizowania nakładów inwestycyjnych, a poszerzenie definicji ustawowej nowej inwestycji, mogło w znaczący sposób wpłynąć na możliwość korzystania z tych preferencji.

Z punktu widzenia krytycznego natomiast można wysnuć tezę, iż nie wszystkie tereny inwestycyjne będące dotychczas w posiadaniu i pod zarządem podmiotów Zarządzających Strefami były atrakcyjne z punktu widzenia inwestorów. Świadczy o tym poziom niewykorzystania przez Zarządzających terenów inwestycyjnych posiadanych w aktywach trwałych spółek.

Kolejnym istotnym z punktu widzenia realizowanych przez przedsiębiorców nakładów inwestycyjnych w Polsce są źródła pochodzenia kapitału, dzielone na krajowe i zagraniczne.

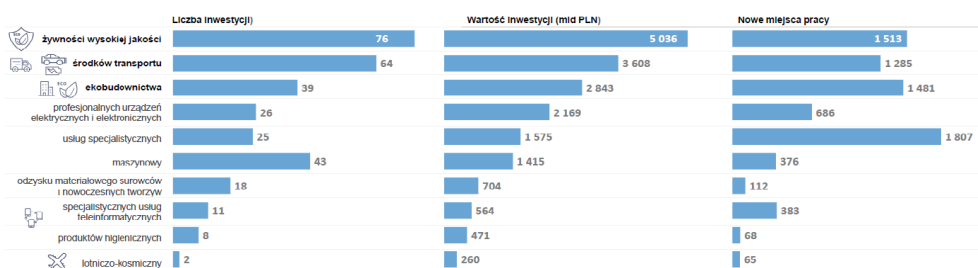
Inwestycje krajowe stanowią prawie 73 procent wszystkich inwestycji w ujęciu ilościowym w 2021 roku. Kapitał firm niemieckich, koreańskich i amerykańskich to kolejne kraje, z których inwestorzy jako lokalizację inwestycji wybrali nasz kraj. Natomiast z punktu widzenia branżowego najwięcej inwestycji jest w sektorze żywności oraz branży motoryzacyjnej. Wykres poniższy obrazuje szczegółowo napływ kapitału inwestycyjnego do poszczególnych branż.

Tabela 9. Podział projektów inwestycyjnych realizowanych w 2021 roku, w ramach PSI (wartość, liczba projektów, nowe miejsca pracy).



Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty] – 13.09.2022.

Tabela 9. Inwestycje w ramach PSI w 2021 w podziale branżowym



Źródło: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty] – 13.09.2022.

PODSUMOWANIE

W opinii autora dwudziestopięciolecie funkcjonowania Stref Ekonomicznych w Polsce daje podstawy merytoryczne do rzetelnej oceny ich roli w gospodarce i funkcjonowania, zarówno pod kątem równoważenia rozwoju, jak i z funkcjonowania sensu stricto – odpowiedzialności Zarządzających za gospodarowanie terenami inwestycyjnymi znajdującymi się w ich portfolio aktywów.

Z punktu widzenia realizacji celu głównego jakim jest pobudzanie inwestycji w polską gospodarkę, prowadzenie proaktywnych działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na podstawie przywołanych w artykule danych,

stwierdzić można, iż do tak pod kątem inwestycji krajowych, jak i zagranicznych, mamy do czynienia z wzrostem nakładów inwestycyjnych, ilości projektów inwestycyjnych, a co za tym idzie powstawania nowych miejsc pracy.

Stwierdzić należy, formuła wydzielonych terytorialnie i preferencyjnie obszarów Strefowych, w opinii autora się wyczerpała, dowodem na ten fakt, jest ilość realizowanych poza dawnymi Strefami inwestycji, po wprowadzeniu w 2018 roku nowych przepisów.

Ze względu na fakt, iż w dużej części tereny inwestycyjne będące w posiadaniu i/lub pod zarządem spółek Zarządzających Strefami, w przypadku, gdy nie ma na nie chętnego inwestora, są czynne z punktu widzenia np. upraw rolnych. Warto byłoby dokonać z punktu widzenia Skarbu Państwa ewaluacji tych gruntów i być może we współpracy z Krajowym Ośrodkiem Wsparcia Rolnictwa (dawniej Agencja Nieruchomości Rolnych), jako nierzadko czynna strona procesu inwestycyjnego, ze względu na procesy odrodlinienia gruntów, dokonać wzajemnej zamiany, bądź sprzedaży gruntów, które po ćwierćwieczu być może swoją atrakcyjność inwestycyjną straciły.

Trzeba bowiem pamiętać, że w dobie globalizacji, uelastyczniania procesów produkcyjnych, kluczowym czynnikiem decydującym o lokalizacji inwestycji oprócz dostępnych preferencji i zachęt jest szeroko rozumiana dostępność infrastruktury, a za nią logistyka.

Z powyższej perspektywy, zmiany legislacyjne z 2018 roku i dane z lat kolejnych obrazują, iż przedsiębiorcy inwestują, lecz te inwestycje lokowane są na gruntach poza terenami dawnych wyrysowanych na mapie naszego kraju Stref.

Należałoby również wspomnieć, również podmiotach globalnych i międzynarodowych łańcuchach dostaw. W tej przestrzeni, w sytuacji, gdy podmiot „matka” wybiera miejsce docelowe inwestycji, podwykonawcy i kooperanci również nierzadko lokalizują swoje zakłady produkcyjne w możliwie niedalekiej odległości. Te zjawiska z jednej strony wpływają poprzez efekt mnożnikowy pozytywnie na dany obszar, z drugiej jednak strony w sytuacjach kryzysu w branżach monokulturowych, cały obszar, w tym miejsca pracy są narażone na wahania koniunktury.

LITERATURA:

- [1] Kasprzak-Czelej A., *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, [w:] *Annales Oeconomia* H vol. XLVII, 2, Uniwersytet Marie Curie Skłodowskiej, Zakład Rynków Finansowych, Lublin 2013.
- [2] Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [3] Ustawa z dnia 20 października 1994 roku o Specjalnych Strefach Ekonomicznych, (Dz. U. 1994 Nr 123 poz. 600 z późn. zm.).

- [4] Ustawa z dnia 10 maja 2019 roku o wspieraniu nowych inwestycji, (Dz. U. 2018 poz. 1162, z późn. zm.).
- [5] Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, *Efekty Polskiej Strefy Inwestycji*, [<https://www.biznes.gov.pl/pl/efekty>] – 13.09.2022.
- [6] Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy Biznes.gov.pl, [<https://www.biznes.gov.pl/pl/polska-stefa-inwestycji-intensywnosc-wsparcia>] – 13.09.2022.
- [7] Deloitte Polska, *Zmiany w regionalnej pomocy inwestycyjnej*, [<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/stefa-ulg-i-dotacji/zmiany-w-regionalnej-pomocy-inwestycyjnej.html>] – 13.09.2022.

STRESZCZENIE

Efektywność funkcjonowania Polskiej Strefy Inwestycji na wybranych przykładach

Mija ponad 25 lat od powstania Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce. To bogate doświadczenie zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla polskiej gospodarki. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. zmieniła instrumenty zwolnienia z podatku dochodowego (CIT lub PIT) w celu dostosowania przepisów do aktualnej sytuacji rynkowej i potrzeb przedsiębiorcy. Głównym celem artykułu jest pokazanie na przykładach, że zwolnienie z podatku jest obecnie dostępne na terenie całej Polski dla firm realizujących nowe inwestycje, zarówno na gruntach publicznych, jak i prywatnych. Na podstawie danych z ministerstw autor wskazuje wielkość nakładów inwestycyjnych, zatrudnienie oraz liczbę wydanych decyzji o wsparciu w ramach Polskiej Strefy Inwestycji.

SUMMARY

The effectiveness of the Polish Investment Zone on selected examples

It is over 25 years since the establishment of Special Economic Zones in Poland. It is a rich experience for entrepreneurs and also for the Polish economy. The Act of the 10th May 2018 amended the instruments of income tax exemption (CIT or PIT) in order to adjust the provisions to the current market situation and entrepreneur's needs. The main goal of this article is to show, on examples, that the tax exemption is now available across the entire territory of Poland, for companies carrying out new investments, on publicly as well as privately owned land. On the basis of data from the ministries, the author shows the size of investment outlays, employment and the number of decisions issued on support within the Polish investment zone.



Piotr Paczowski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Polityka miejska i planowanie strategicznego rozwoju

Wstęp

Miasto jest miejscem, w którym uwidacznia się skoncentrowanie rozmaitych podmiotów działalności sfer administracyjnej i społeczno-gospodarczej, a także całej, skomplikowanej infrastruktury komunalnej, która przez te podmioty jest tworzona, wykorzystywana i dostosowywana do tego, aby w jak najlepszym stopniu realizować potrzeby mieszkańców i bezpośredniego otoczenia – to w skali lokalnej. Miasto jest także miejscem, które generuje i katalizuje rozwój społeczno-gospodarczy całego regionu /naturalnie takie miasto, czy też miasta, które dominują na danym obszarze, bo wynika to ze statusu nadanego administracyjnie lub jest on rezultatem wypracowanej pozycji/ – to w skali regionalnej. Rzecz oczywista, że nie da się wyznaczyć krystalicznie jasnego rozdziału pomiędzy tymi oboma wymiarami. Przenikanie się bowiem wymiaru endogenicznego z egzogenicznym jest nieuniknione, więcej – niezbędne. Nic zatem dziwnego, że stan taki wpływa na całą politykę miejską.

Prawidłowe prowadzenie polityki miejskiej to nie tylko bieżące administrowanie miejskimi sprawami. To także takie działania, które zapobiegają chaosowi, który był charakterystyczny dla rozwoju miast w okresie końca XIX wieku /ale także, o czym mowa w niniejszej pracy, w wielu wypadkach w okresie przed 1989 rokiem w Polsce, co wcale nie znaczy, że po tym roku nagle nastąpiło „cudowne ozdrowienie”/. Nade wszystko jednak, polityka miejska to podejmowanie kompleksowych działań sprzyjających logicznemu, konsekwentnemu rozwojowi miasta. Przyjmując za podstawę takie rozumowanie, bez wahania można stwierdzić, że polityka miejska jest konsekwencją rozwoju gospodarki przestrzennej. Wyzwania stojące przed gospodarką przestrzenną wymuszają stosowanie rozmaitych procedur, by móc tę gospodarkę prowadzić i prawidłowo, i prorozwojowo, słowem spójnie.

1. CZYM JEST POLITYKA MIEJSKA?

1. takie działania miejskich władz administracyjnych, które są związane z planowaniem rozwoju społeczno-gospodarczego, a także przestrzennego miasta,
2. takie działania samorządu miejskiego, które odnoszą się do zarządzania rozwojem miasta, z jednoczesną dbałością o dobro ogólnospołeczne.

Pytanie, czym jest polityka miejska jest o tyle istotne, że pozwala to na określenie zasad, których realizacja jest nieodzowna w procesie zarządzania miastem, jako rzeczywistym przejawem prowadzenia polityki miejskiej, a ściślej, wytyczania jej kierunków. W całym tym złożonym procesie trzeba wziąć pod uwagę, co jest celem? Oczywiście rozwój społeczno-gospodarczy, polepszenie jakościowe środowiska oraz poprawa warunków życia mieszkańców.

Wielowymiarowe powodzenie miasta, jego wszechstronna zasobność uzależniona jest od istniejących w nim aktywów, łącznie ze stopniem ich wykorzystania¹, czyli czynników, rzutujących na rozwój miasta, a są nimi:

1. Mieszkańcy, wraz z ich wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami,
2. Stopień zorganizowania i zaangażowania społeczności lokalnej,
3. Tradycje i dziedzictwo kultury materialnej,
4. Poziom rozwoju intelektualnego i korespondujący z nim poziom zaangażowania kreatywnego mieszkańców,
5. Wielkość i różnorodność zasobów przyrodniczych,
6. Jakość środowiska,
7. Jakość infrastruktury miejskiej.

Sposób i zakres wykorzystania tych czynników zależeć będzie od:

1. Poziomu i fazy rozwoju urbanizacyjnego,
2. Poziomu i fazy rozwoju ekonomicznego,
3. Relacji pomiędzy polityką miejską a innymi politykami, które realizowane są w mieście, głównie odnosi się to do polityk sektorowych.

To jednak nie wszystkie czynniki, które wpływają na rozwój miasta. Pamiętać należy, że jest on uwarunkowany ponadto:

1. Wielkością miasta,
2. Interakcjami z innymi ośrodkami miejskimi i w ogóle otoczeniem,

¹ Parysek J., *Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania transformacji przestrzenno-strukturalnej i rozwoju miast polskich w końcu XX wieku*, [w:], Słodczyk J., *Przemiany bazy ekonomicznej i struktury przestrzennej miast*, Uniwersytet Opolski, Opole 2002, s. 80.

3. Tworzonymi w przeszłości i realizowanymi dotychczas strategiami rozwoju,
4. Identyfikacją silnych i słabych stron miasta,
5. Polityką społeczną i ekonomiczną, zarówno w takim wymiarze, który ma swe źródło w twardych regułach ekonomicznych, jak i takich, które wywodzą się ze specyficznych, charakterystycznych dla tego konkretnego miasta czynników i możliwości rozwoju.

Wskazać także trzeba na to, jakimi instrumentami posługiwać się w polityce miejskiej należy, by właściwie wykorzystać zaprezentowane powyżej czynniki. Są nimi niewątpliwie:

1. Umiejętności /te stanowią jednocześnie czynnik rozwoju, j.w./ – prawidłowe posługiwanie się nimi,
2. Efektywne kierownictwo administracyjne, a także przedstawicielskie /partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem, na każdym etapie tego procesu/²,
3. Specyfika /miejsca, czasu, charakterystycznych uwarunkowań/,
4. Współpraca /zarówno wszystkich podmiotów funkcjonujących w mieście, jak i relacje z otoczeniem/.

Polityka miejska nie jest pojęciem abstrakcyjnym. Jest ona rzeczywistym ciągiem działań, które odnoszą się do określonych sfer³, tzn.:

- ekonomicznej, na którą składają się planowanie strategiczne, realizacja kompleksowych przedsięwzięć inwestycyjnych, sprzyjanie rozwojowi gospodarczemu, tworzenie stref przedsiębiorczości, polityka innowacyjności, rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej, turystycznej i gastronomicznej, wielopłaszczyznowy rozwój współpracy międzynarodowej, koordynacja cząstkowych polityk rozwojowych w poszczególnych dziedzinach życia miasta, koordynacja polityk rozwojowych z innym ośrodkami, rozwój kontaktów gospodarczych;
- społecznej, na którą składają się rozwój opieki i usług społecznych, głównie w odniesieniu do dzieci i seniorów, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami, fizycznymi i przystosowawczymi, oferta kulturalna i jej rozwój, wraz z tworzeniem warunków do realizacji uzdolnień, wszelkiego rodzaju działania prewencyjne i ochronne, budujące poczucie bezpieczeństwa oraz przeciwdziałające wszelkim przeja-

² P. Paczowski, *Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na rzecz rozwoju lokalnego*, W., Laskowski P., [red.], Samorząd terytorialny w Polsce z perspektywy 25-lecia jego funkcjonowania, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 33, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 239 – 251,

³ J. Parysek J., *Polityka miejska i współczesne problemy funkcjonowania i rozwoju miast polskich*, [w:], Gaczek M. W., [red.], *Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 81.

wom przemocy i innych zagrożeń społecznych, profilaktyka zdrowotna i ochrona zdrowia, tworzenie i poszerzanie bazy wychowawczo-oświatowej i naukowej, propagowanie procedur demokratycznych i partycypacji społecznej w sprawy lokalne;

- infrastruktury i budownictwa, na które składają się komunalne zasoby lokalowe /lokale mieszkalne i użytkowe/, budownictwo mieszkaniowe, wraz z całym systemem zarządzania /w tym także wspólnotami mieszkaniowymi/, zarządzanie miejskimi jednostkami świadczącymi usługi publiczne, takimi jak transport i komunikacja miejska, dostawa mediów, oczyszczanie miasta itp., przygotowywanie i zagospodarowywanie obszarów inwestycyjnych, ochrona zabytków;
- przestrzenna, na którą składają się takie zagadnienia jak kształtowanie relacji z obszarami usytuowanymi w bezpośrednim otoczeniu i rozwiązywanie ewentualnych problemów, które mogą się pojawić w związku z ochroną zdrowia, usługami publicznymi /np. transport osobowy/, bezpieczeństwo publiczne, oświata i wychowanie, powiązania ekonomiczne i administracyjne.

2. CZYNNIKI ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO ORAZ ICH ZNACZENIE DLA POLITYKI MIEJSKIEJ

W uzupełnieniu powyższego, a głównie w odniesieniu do kwestii czynników rozwoju, bo ten wątek zasługuje na rozwinięcie, należy skonkludować, iż bez względu na to, czy mowa o rozwoju lokalnym⁴, czy regionalnym, to mamy do czynienia z procesem, który nie jest samoistny. Jest on bowiem zarówno w sensie wizji, kreowania go, a nade wszystko w sensie urzeczywistniania zjawiskiem zależnym od rozmaitych czynników. Trzeba zatem, przyjmując to stwierdzenie za niepodważalne, nadać czynnikom rozwoju odpowiednią rangę, tzn. taką, która wynika z pragmatycznego podejścia do problemu. Można, oczywiście, jak to powiedziano wcześniej, w pewnych okolicznościach kierować się wyłącznie specyfiką danego miasta. Jednakże w kontekście rozważań czynionych w niniejszej pracy bardziej pożądane jest pewnego rodzaju uogólnienie i wyselekcjonowanie takich czynników rozwoju, które nosić mogą przymiot powszechności, a więc odnosić się do grupy miast, dla których można starać się ustanowić wspólny mianownik. Czynnikami o takim charakterze⁵ są:

1. Potrzeby społeczności lokalnych, pośród których wyróżnić należy potrzeby:

⁴ Bardzo wszechstronnie rozwój lokalny definiuje Sztando A., *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 40 – 41.

⁵ Szewczuk. M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 52 – 63.

- egzystencjalne/biologiczne, wynikające z funkcjonowania gospodarstw domowych, a ich zaspokajanie następuje poprzez funkcjonowanie w sferach materialnej i niematerialnej,
- rezydencjalne/mieszkaniowe, których zaspokojenie sprowadza się do posiadania lokalu mieszkalnego, stosownego wyposażenia, odpowiadającego wygodzie i funkcjonalności,
- kulturalne, odnoszące się do intelektualnej i emocjonalnej sfery życia człowieka, a chodzi głównie o zaspokajanie potrzeb poprzez różną ofertę kulturalną /kino, teatr, filharmonia itp./, edukacyjną i oświatową /biblioteki, czytelnie, kluby itp./, kulturową /muzea, obiekty zabytkowe/,
- społeczne, odnoszące się do życia wspólnotowego /osiedlowe domy kultury, kluby dyskusyjne, stowarzyszenia o charakterze otwartym/, dające możliwość spełnienia się w życiu społecznym.

2. Zasoby i walory środowiska przyrodniczego, pośród których wyróżnić należy:

- zasoby terenu, stanowią czynnik determinujący realne możliwości rozwoju miasta, a wynikający z dostępności terenów o pożądanym walorach ilościowych, topograficznych,
- surowce mineralne – ich obecność, rodzaj, wielkość, możliwość wydobycia,
- rzeźba terenu, ona najczęściej bywa czynnikiem zaporowym, bo im bardziej zróżnicowana w sensie ukształtowania /różnice wysokości pomiędzy poszczególnymi fragmentami danego obszaru, stopień nachylenia/, tym mniej przyjazna /trudniejsza/ w kontekście zagospodarowania,
- uwarunkowania hydrologiczne, rodzaj i wielkość zasobów wód powierzchniowych i podziemnych – woda będąc niezbędną dla życia i gospodarki ma zasadniczy wpływ na funkcjonowanie miasta i jego rozwój /np. dostępność/odległość do cieków wodnych, zasobność akwenów/,
- warunki klimatyczne, które w sposób zasadniczy wpływają na styl życia i całą gospodarkę, chociażby w kontekście turystyki, rolnictwa, budownictwa itd., w ogóle woli osiedlania się,
- warunki glebowe, które istotne są zwłaszcza w rejonach rolniczych /determinują rodzaj upraw, wydajność/,
- roślinność, głównie w rozumieniu obszarów zalesionych, które mają zasadniczy wpływ na całą sferę rekreacji i wypoczynku /parki, lasy/, ale także możliwości pozyskiwania surowca i jego przetwarzania,
- walory przyrodnicze, w szczególności w kontekście odczuć estetycznych, które w znacznej mierze wpływają na decyzje osiedleńcze, sposób spędzania czasu wolnego.

3. Zasoby pracy, czyli czynnik ludzki, będący główną siłą motoryczną w całym procesie rozwoju, rozpatrywać należy w następujących kontekstach:

- występowania nadmiaru zasobów pracy wobec faktycznego zapotrzebowania na lokalnym rynku,
- stanu względnej równowagi pomiędzy podażą a popytem,
- długo- lub krótkookresowego deficytu w grupach wykwalifikowanych pracowników lub pracowników o szczególnych kwalifikacjach.

Biorąc pod uwagę możliwość występowania któregoś z tych trzech stanów, oczywiście najbardziej pożądanym, bo najbezpieczniejszym ze wszystkich, jest stan równowagi pomiędzy podażą zasobów pracy a popytem na nie.

4. Zainwestowanie infrastrukturalne, które stanowi jeden z najistotniejszych czynników rozwoju. Wynika to z faktu przykładania przez potencjalnych inwestorów lokalnych i zewnętrznych szczególnej wagi do:

- istnienia i stanu podstawowych urządzeń i sieci infrastruktury technicznej,
- przestrzennego rozmieszczenia sieci infrastrukturalnej,
- dostępności oraz możliwości technicznych podłączenia się do istniejącej infrastruktury technicznej,
- wydajność istniejącej infrastruktury technicznej, możliwość jej rozbudowy i modernizacji.

5. Istniejący potencjał gospodarczy, a ściślej, aktualny poziom rozwoju wszelkich dziedzin życia społecznego i gospodarczego, z uwzględnieniem potencjalnych szans rozwojowych. Idzie o to, że jedynie rozwinięta i zróżnicowana struktura gospodarki daje podstawę do rozwoju, przy wykorzystaniu sprzyjających warunków do podejmowania inwestycyjnej działalności gospodarczej, działalności opartej na kooperacji i komplementarności.

Im wyższy poziom zagospodarowania infrastrukturalnego, tym szanse powodzenia na rozwój w wymiarze strategicznym większe, choć trudno by było dokonać jednoznacznej gradacji, który spośród czynników strukturalnych ma dominujące znaczenie, bo przecież zarówno:

- struktura społeczno-ekonomiczna, na którą składają się rozmaite izby przemysłowo-handlowe, zrzeszenia handlu i usług, cechy rzemieślnicze, agencje rozwoju, stowarzyszenia naukowe itp.,

- struktura finansowa, która tworzą banki, fundusze wsparcia gospodarczego, fundacje i agencje rozwoju, towarzystwa i fundusze inwestycyjne, towarzystwa asekuracyjne i reasekuracyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe itp.,
 - struktura polityczna, na którą składają się partie polityczne, nieformalne grupy nacisku, organizacje pozarządowe,
 - struktura oświatowa, akademicka, wychowawcza i opiekuńcza,
 - wszystkie one odgrywają ogromną rolę i w istocie, ze sobą współistniejąc, stanowią o sile lokalnej.
6. Rynek lokalny i rynki zewnętrzne. Obecnie to rynek właśnie, ze wszelkimi prawidłowościami charakterystycznymi dla gospodarki rynkowej, stanowi o możliwościach zaspokajania potrzeb społecznych. Poprzez rynek, uznawany za czynnik rozwoju, ujawniają się relacje pomiędzy lokalną władzą, wytwórcami usług i dóbr rzeczowych a społecznością, która jest wyrazicielem potrzeb i konsumentem jednocześnie. Celem jest lepsze zrealizowanie potrzeb, ciągle rosnących, bo to naturalne. Fakt ten jest źródłem i motywatorem postępu, rozwoju. Zatem produkowanie nowych towarów, uatrakcyjnianie formy sprzedaży, przedsięwzięcia marketingowe, budowanie nowoczesnych relacji pomiędzy wytwórcami i usługodawcami a klientami powinno stymulować rozwój lokalny, poprzez tworzenie i unowocześnianie miejsc pracy, metod wytwarzania i sposobów dystrybucji. Rozeznanie rynku, właściwy sposób reagowania inwestorów na jego wymagania to warunki niezbędne, których spełnienie przesądza o efektywności działań i prowadzi do rozwoju.
7. Kapitał inwestycyjny i zasoby finansowe – one to odgrywają rolę zasadniczą w rozwoju. Nie ulega wątpliwości bowiem, że zasobność w środki pieniężne stanowi opokę, na której opiera się każda działalność, w tym rozwojowa.
- Jeśli chodzi o kapitał inwestycyjny, to można podzielić go na trzy kategorie, przyjmując za kryterium źródła pochodzenia. I tak, prowadzi się on od:
- lokalnych inwestorów, czyli mieszkańców, którzy posiadany kapitał pożytkują, będąc zinstytucjonalizowanymi inwestorami/przedsiębiorcami, bądź też zwykłymi obywatelami, którzy posiadając środki, postanowili zainwestować je w np. budowę domu,
 - kapitał pozostający w gestii jednostek samorządu terytorialnego, własny lub też pozyskany z innych źródeł /np. fundusze europejskie/
 - kapitał zewnętrzny, znajdujący się w dyspozycji potencjalnych inwestorów/rozmaitych firm, przedsiębiorców, ale też kapitał państwowy/.

Wszelkie lokalne przedsięwzięcia rozwojowe mają swe źródło w potrzebach, a będąc uzależnione od warunków realizacyjnych, nie mogą pominąć takich okoliczności jak:

- wielkość i struktura możliwych do pozyskania zasobów kapitałowych,
- zamiar i determinacja do inwestowania w danym miejscu,
- okoliczności sprzyjające /lub nie/ poczynaniom inwestycyjnym,
- klarowność programu inwestycyjnego,
- status materialny lokalnej społeczności,
- specyficzne dla danego miejsca /lokalne/ warunki ekonomiczne, demograficzne, ekologiczne, kulturowe, tradycje historyczne, samorządowe /sprawność struktur administracyjnych samorządu, poziom partycypacji społecznej/.

Zwrócić uwagę należy również i na to, że dla pozyskiwania kapitału inwestycyjnego znaczenie mają także następujące okoliczności:

- lokalne właściwości miejsca. Nie ma dwóch identycznych miejsc. Każde jest inne, a więc specyficzne w każdym wymiarze,
- systemy wartości uznawane, czy też kultywowane przez lokalne społeczności, ugruntowane doświadczeniami historycznymi, kulturowymi, wyznaniowymi, politycznymi,
- spójność interesów, zarówno wśród lokalnych mieszkańców, jak i przedsiębiorców,
- szczegółowość i dostęp do informacji w odniesieniu do danego miejsca, czyli rozmaite działania marketingowe lokalnych i ponadlokalnych struktur administracyjno-samorządowych.

Wszystkie one razem stanowią istotny element przedsięwzięć planistycznych i realizacyjnych w procesie rozwojowym.

8. Poziom nauki, kultury, techniki. Obecnie na każdym kroku widać, że nauka odgrywa poczesną rolę w każdej sferze życia społecznego i gospodarczego. Przekłada się to na zmiany modeli produkcji, strukturę konsumpcji, kształtowanie struktury przestrzennej miast, rozszerzanie ich funkcji i możliwości wypełniania. Nadawanie nauce stosownego znaczenia jest nieodzowne w procesie rozwoju społecznego i gospodarczego. Powinno się to przejawiać przeznaczaniem możliwie dużych środków własnych miast, środków budżetowych państwa, pozabudżetowych, pochodzących z np. rozmaitych fundacji, ale także inwestorzy mają tu pole do zagospodarowania. Cała sfera nauki, techniki i kultury, traktowana jako czynnik strategiczny w procesie rozwoju może rozwijać się bujnie, w szczególności w ośrodkach akademickich i naukowych, które są domeną dużych miast. Niezależnie od tego w mniejszych ośrodkach miejskich,

czy też w nowopowstających obszarach gospodarczych tworzone są strefy/parki technologiczne, badawczo-naukowe. Odgrywają one bardzo istotną rolę innowacyjną i stymulującą w odniesieniu do lokalnych firm i przedsiębiorstw, w szczególności małych i średniej wielkości.

9. Technologia i innowacje. Bez innowacyjności i postępu technologicznego nie można mówić o jakimkolwiek rozwoju, bowiem ich zastosowanie jest warunkiem koniecznym osiągania lepszych rezultatów w każdej dziedzinie gospodarowania i każdym wymiarze zarządzania. Wprowadzanie w życie nowych rozwiązań systemowych, zdobyczy nauki, nowoczesnych technologii usprawnia wszelkiego rodzaju procesy, powoduje zwiększenie efektywności, wzbogaca rynek o nowoczesne produkty i usługi – wpływa zatem na rozwój miast.
10. Korzyść miejsca. Wielkość, położenie, ukształtowanie terenu, uzbrojenie w infrastrukturę techniczną i możliwość jej dostosowania do konkretnych potrzeb, struktura własnościowa nieruchomości zabudowanych i niezabudowanych, obowiązujące plany przestrzennego zagospodarowania – wszystko to determinuje atrakcyjność gospodarczą danego miejsca, umożliwia lub nie prowadzenie takiej lub innej działalności, daje szansę powodzenia i rozwoju. Tereny atrakcyjne z punktu widzenia gospodarczego są pożądane przez potencjalnych inwestorów, uwiarygodniają niejako atrakcyjność gminy, są impulsem, dla którego warto zaangażować się gospodarczo.
11. Współpraca międzynarodowa. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacjach, wcale nie rzadkich, opóźnień technologicznych, niedoborów kapitałów inwestycyjnych, nieodpowiednich rozwiązań organizacyjnych, konieczności przekwalifikowywania kadr pracowniczych /nie tylko produkcyjnych, ale także szczebla zarządzającego i administracyjno-samorządowego/. Z punktu widzenia rozwoju lokalnego kapitałne znaczenie mają:
 - pozyskiwanie zagranicznych inwestorów, wraz z ich kapitałem finansowym, organizacyjnym i technologicznym
 - pozyskiwanie funduszy pomocowych i strukturalnych /możliwości takie pojawiły się wraz z włączeniem Polski do struktur europejskich/
 - pozyskiwanie pomocy kadrowej i specjalistycznego doradztwa ze strony partnerów zagranicznych.

Wszystkie zaprezentowane czynniki są ważnymi elementami i warunkami rozwoju, ale jednocześnie ich niedostateczny wymiar, zakres oddziaływania, niewłaściwy stosunek do nich, lekceważenie, nieumiejętne posłu-

giwanie się nimi, mogą sprawić, że zamiast działać prorozwojowo staną się barierami rozwoju.

W polityce miejskiej idzie o to, aby czynniki rozwoju wykorzystać jak najbardziej efektywnie. Jest to w znacznej mierze zależne od klimatu społecznego, czyli ogólnego nastawienia społeczeństwa do przedsięwzięć rozwojowych. Ich inicjatorzy i kreatorzy powinni brać pod uwagę zasadnicze elementy tego właśnie społecznego klimatu przejawiającego się w postaciach:

- społecznego zainteresowania i poparcia dla rozwoju lokalnego,
- woli samorządu terytorialnego do inicjowania działań prorozwojowych i doświadczeń w tym względzie,
- podatności na działania innowacyjne, aktywności, kreatywności, a także przedsiębiorczości lokalnego społeczeństwa,
- uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, finansowych, które sprzyjają wszelkim inicjatywom na rzecz rozwoju lokalnego.

4. KIERUNKI I ADRESACI POLITYKI MIEJSKIEJ

O tym, że polityka miejska ma niezwykle istotne znaczenie świadczy to, że jest ona przedmiotem rozważań i opracowań na szczeblu europejskim i krajowym – polskim gruncie. Nadaje to polityce miejskiej bardzo wysoką rangę. Stosownie do ważkości problemu. Nic dziwnego, bo przecież mieszkańcy miast stanowią znaczną część ludności Polski. Jeśli do tego doda się mieszkańców terenów położonych w bezpośrednim sąsiedztwie miast i związanych z nimi rozmaitymi funkcjonalnymi zależnościami, to śmiało można powiedzieć, że wszyscy oni razem stanowią zdecydowaną większość ludności Polski.

Miasta to obszary, w których następuje silna koncentracja przedsiębiorczości wytwórczej, publicznych usług, oświaty i nauki. Są też miasta silnymi kreatorami rozwoju gospodarczego. W odniesieniu do miast można także powiedzieć, że są węzłami sieci firm i instytucji oraz pracowników wyposażonych w wiedzę, doświadczenie i umiejętności posługiwania się nimi. To zaś jest okolicznością sprzyjającą wszelkiej efektywności, dynamizującą rozwój tych obszarów. Nawet w miastach małych ujawniają się zjawiska, które odgrywają poczesną rolę w czerpaniu z dziedzictwa kulturowego danego miejsca, wpływając na poczucie identyfikacji i tożsamości mieszkańców z tym właśnie konkretnym miejscem. Przekłada się to na sferę gospodarki.

Obszary miejskie są płaszczyzną, na której koncentrują się także liczne problemy gospodarcze oraz społeczne. Ich skoncentrowanie w jednym, konkretnym, miejscu pozwala na stwierdzenie, że wszelakie np. dysproporcje społeczne są łatwiejsze do zaobserwowania w mieście właśnie, niż pomiędzy, nawet sąsiadującymi ze sobą, regionami. Zatem by problemy rozwiązywać, a dysproporcje niwelować, poprzez zrównoważony rozwój ob-

szarów miejskich, w celu poprawienia jakości życia ich mieszkańców, trzeba do tych kwestii podchodzić ze zrozumieniem, nadając im priorytet, stosując kompleksowe rozwiązania.

Temu mają służyć rozwiązania opisane w Krajowej Polityce Miejskiej⁶, dokumencie, który powstał na kanwie Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁷. Z treści dokumentu, jakim jest Krajowa Polityka Miejska, wynika między innymi, że:

- jest ona adresowana do wszystkich miast polskich, wraz z ich obszarami funkcjonalnymi, bez względu na ich geograficzne położenie i wielkość, przy czym zaznaczono, że szczególną wagę należy nadać problematyce miast małych i średnich,
- podkreślono, iż należy indywidualnie dobierać instrumenty rozwoju, z poszanowaniem specyfiki danego miasta i obranej ścieżki rozwoju,
- potwierdzono respektowanie ustrojowej zasady poszanowania samodzielności terytorialnej samorządności,
- szczególną uwagę należy przywiązywać do relacji pomiędzy samorządem terytorialnym a administracją rządową.

Adresatami polityki miejskiej, która za podstawę bierze powyższe zasady są wszystkie miasta w Polsce, a także ich obszary funkcjonalne. W takim ujęciu jest ona ucieleśnieniem zintegrowanego podejścia terytorialnego, z równoczesnym wyeksponowaniem wymiaru miejskiego. Chodzi o to bowiem, żeby starać się realizować ideę traktowania terytoriów i kreowania procesów rozwojowych w taki sposób, by pierwszeństwo dać obszarom funkcjonalnym, a nie granicom administracyjnym. Jest to zgodne z Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030⁸. Dokument ten mówi, że miejski obszar funkcjonalny stanowi układ osadniczy o ciągłym przestrzennie charakterze, składającym się z administracyjnie odrębnych jednostek. Układ ten tworzą: a/ zwarty obszar miejski i b/ funkcjonalnie powiązana z nim strefa zurbanizowana. Obszary te, w sensie administracyjnym, obejmować mogą gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie.

Na wyeksponowanie zasługuje fakt, że polityka miejska skierowana jest nie tylko i wyłącznie do miast, ale jej adresatami są jednocześnie ich obszary funkcjonalne, co jest dobitnym potwierdzeniem wagi powiązań pomiędzy miastami i obszarami funkcjonalnymi.

⁶ *Krajowa Polityka Miejska*, [pte.pl/pliki/2/21/KrajowaPolitykaMiejska.pdf].

⁷ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. 2006, nr 227, poz. 1658.

⁸ Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie przyjęcia Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, M.P. 2012, poz. 253.

4. ZASADY POLITYKI MIEJSKIEJ. REALIZACJA POLITYKI MIEJSKIEJ

Polityka miejska powinna być realizowana z respektowaniem zasad określonych w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego⁹, stanowiących o jej powodzeniu, czyli w oparciu o:

1. Zasadę integralności, przez co rozumieć należy podporządkowanie polityki miejskiej polityce rozwoju, bowiem polityka miejska jest ogniwem polityk krajowych /regionalnej i przestrzennej/, zaś jej zadania i cele oraz instrumenty są z nimi mocno związane i im podporządkowane;
2. Zasadę zintegrowanego podejścia terytorialnego, przez co należy rozumieć, że odnosi się nie do obszarów wyznaczonych granicami administracyjnymi, ale do obszarów funkcjonalnych;
3. Zasadę wielopoziomowego zarządzania, polegającą na konstruktywnej i skoordynowanej współpracy w „pionie” pomiędzy administracją rządową a trzema szczeblami jednostek samorządu terytorialnego /wojewódzkim, powiatowym i gminnym/.

Celem strategicznym polityki miejskiej, wedle założenia, jest nadanie miastom i obszarom zurbanizowanym ugruntowanej zdolności do zrównoważonego rozwoju, a także tworzenia miejsc pracy oraz poprawy poziomu/jakości życia mieszkańców. Miasto więc, by spełnić ten cel, musi być pod każdym względem sprawne, a przynajmniej być bliskie takiemu stanowi. Rzecz jasna, że w tym dziele istotna jest dążność i współdziałanie wszystkich podmiotów miejskich: administracji publicznej /rządowej i samorządu terytorialnego/, samorządowych przedstawicieli społeczności miejskiej, przedsiębiorców, obywateli miasta.

Żeby ziściła się idea – powyższy cel strategiczny, nieodzownym jest czynienie najpierw mniejszych kroków, czyli wyznaczenie i realizacja celów o znaczniejszym stopniu szczegółowości. Dokument Krajowa Polityka Miejska proponuje, by były to:

4. Tworzenie warunków sprzyjających skuteczniejszemu i bardziej efektywnemu oraz partnerskiemu zarządzaniu rozwojem obszarami miejskimi, z uwzględnieniem obszarów metropolitalnych /sprawne miasto, o czym mowa była wyżej/;
5. Działania wspierające zrównoważony rozwój ośrodków miejskich, z uwzględnieniem konieczności przeciwdziałania niepożądanemu zjawisku pozbawionej kontroli suburbanizacji /chodzi o dążenie do miasta zwartej i zrównoważonej/, zachowania ładu przestrzennego;
6. Inicjowanie i kreowanie rozwoju rewitalizując zdegradowane sfery społeczną i ekonomiczną obszarów miejskich /chodzi o takie działa-

⁹ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, przyjęta przez Radę Ministrów, [www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego].

nia, które spowodują wzmocnienie aktywności społecznej i gospodarczej/;

7. Tworzenie warunków do tego, aby miasta były bardziej konkurencyjne względem innych ośrodków miejskich /krajowych i zagranicznych/. Chodzi o to również, by rozwojowi podlegały także funkcje metropolitarne w odniesieniu do sfer gospodarczej, społecznej, naukowej, kultury/;
8. Wspomaganie rozwoju subregionalnych oraz lokalnych ośrodków miejskich – w szczególności na obszarach problemowych polityki regionalnej, z uwzględnieniem obszarów wiejskich. Idzie tu o wzmacnianie siły gospodarczej ośrodków subregionalnych i lokalnych. Osiągnięcie takiego stanu jest możliwe w rezultacie optymalnego wykorzystania istniejących już potencjałów, innowacyjności, ale nie tylko w odniesieniu do nowych branż, lecz także wobec już funkcjonujących branż z ugruntowaną pozycją i tradycyjnych dla danego miejsca. Ważne jest przy tym, aby rozwijać i zatrzymywać w miastach kapitał ludzki, który jest w stanie kreować¹⁰ i dywersyfikować rozwojowo gospodarkę lokalną¹¹, a także przeciwdziałać depopulacji średnich i małych miast¹².

5. DOŚWIADCZENIA POLSKIE. PODSUMOWANIE

Przez kilka dziesięcioleci miasta polskie ścierały się z niesprzyjającymi warunkami rozwoju. Brak środków finansowych, stan uregulowań prawnych, duża doza polityki wraz z odium ideologicznym, determinującym w znacznym stopniu sposób zarządzania, były okolicznościami, które wpływały na siermiężną rzeczywistość. Oczywiście, wziąć pod uwagę należy ogrom zniszczeń wojennych, które w przeważającej mierze dotknęły miasta. Po 1945 roku priorytetem było ich odbudowywanie, a dopiero w dalszej kolejności ewentualne działania rozwojowe. Brakowało jednak sił i środków.

Stopniowo, począwszy od 1989 roku, zaczęły następować zmiany sprzyjające kreowaniu rozwoju miast. Przekształcenia ustrojowe spowodowały pojawienie się nowych rozwiązań systemowych w sferze uregulowań prawnych, sposobu zarządzania państwem, jednostkami samorządu terytorialnego, w tym miastami.

Poważnym błędem byłoby forsowanie twierdzenia, że polskie miasta przed 1989 r. nie rozwijały się wcale. Owszem, upoważnionym może być

¹⁰ P. Paczowski, *Dialog obywatelski kreatorem rozwoju lokalnego*, W: Bąk A. [red.], *Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 418, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 252 – 263.

¹¹ P. Paczowski, *Znaczenie i wpływ kapitału społecznego na rozwój lokalny*, W: Brol R., Raskowski A., Sztando A., [red.], *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 391, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 229 – 238.

¹² Krajowa Polityka Miejska, op. cit., s. 4 – 15.

pogląd, iż ich rozwój nie odpowiadał oczekiwaniom, że potencjały, które tkwiły w miastach, faktycznie lub potencjalnie nie, były dostrzegane, wystarczająco rozwinięte, czy właściwie wykorzystywane, albo też nie było po temu sprzyjających warunków.

Sytuacja, z którą mamy obecnie do czynienia, jeśli chodzi o potencjały rozwojowe miast, ma swe źródło w:

- spuściznie historycznej,
- naturalnych atutach i słabościach miast,
- jakości zarządzania¹³.

U progu transformacji ustrojowej, miasta polskie dysponowały, z uwzględnieniem powyższego, pewnymi kapitałami rozwojowymi, jakkolwiek w wielu obszarach zaniedbania były znaczne.

Harmonijny rozwój miasta bezwzględnie warunkowany jest posiadaniem odpowiednich zasobów, które nazwać można „kapitałami miasta”¹⁴, przy czym wcale nie chodzi tu wyłącznie o kapitały w rozumieniu środków pieniężnych z przeznaczeniem finansowania inwestycji. Kapitałom w tym wypadku nadać trzeba zdecydowanie szersze znaczenie, przyjmując, że są to wszelkie zasoby /posiadane i możliwe do pozyskania/, które konieczne są do rozwoju. I tak, wyróżnia się kapitały:

1. Ludzki oraz społeczny, które określają jakościową wartość zasobów ludzkich miasta. Istotną rolę w tym względzie przypisuje się wiedzy, doświadczeniu i kwalifikacjom pracowników, strukturze demograficznej, aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców;
2. Kultury i wizerunku. Kapitał ten wykazuje, w jaki sposób miasto jest postrzegane, w sensie atrakcyjności, np. oferty kulturalnej biernej /kino, teatr, opera, filharmonia, biblioteka/ i aktywnej /możliwości nabywania i rozwijania umiejętności, np. artystycznych/;
3. Jakość życia. Istotą tego kapitału jest to, jakie warunki egzystencji, pracy, wypoczynku itp. proponuje miasto. Znaczącą rolę odgrywają tu także takie elementy jak stan środowiska naturalnego, dostępność, wszechstronność i jakość opieki zdrowotnej, zróżnicowanie i jakość oferty oświatowo-wychowawczej oraz naukowej, a także poczucie bezpieczeństwa;
4. Techniczny i infrastrukturalny, przez który należy rozumieć całość infrastruktury, w którą miasto jest wyposażone /zasoby mieszkaniowe, drogi, środki transportu miejskiego, uzbrojenie w sieci przesyłowe mediów, takich jak woda, ścieki, gaz, energia elektryczna, sieć teleinformatyczna itp./;

¹³ Raport na temat wielkich miast Polski, dostęp: [pwc.pl/pl/sektor-publiczny/raporty-warszawa-pol.pol.pdf].

¹⁴ Ibidem s. 4 – 6.

5. Instytucjonalno-demokratyczny, świadczący o sprawności /lub nie/ funkcjonowania rozmaitych instytucji miejskich, w szczególności administracji publicznej, wraz zakładami gospodarki komunalnej obsługującymi miasto, a także sprawności organów przedstawicielskich samorządu terytorialnego;
6. Atrakcyjność inwestycyjna, która sprzyja inwestorom lokalnym, a także przyciąga inwestorów zewnętrznych, również zagranicznych;
7. Źródła finansowania. Idzie o to w jakim stopniu miasto jest: a/ posiadaczem środków finansowych i b/ posiada zdolność pozyskiwania środków finansowych.

Najkorzystniejszą, oczywiście, i pożądaną sytuacją jest taka, kiedy to miasto jest posiadaczem wszystkich siedmiu kapitałów jednocześnie i w stosownym z jego punktu widzenia rozmiarze. Jeśli zaś któregoś z tych kapitałów brakuje lub jest, ale w niewystarczającym zakresie, to decyduje taki stan rzeczy o rozmiarze słabości miasta, determinując strategiczne możliwości rozwoju i jego kierunki.

LITERATURA:

- [1] Barber B. R., *Gdyby burmistrzowie rządili światem. Dysfunkcyjne kraje, rozkwitające miasta*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2014;
- [2] Bąk A., [red.], *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 477, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [3] Heffner K., [red.], *Małe miasta a rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- [4] Heffner K., Polko A., [red.], *Transformacja funkcji miejskich w ośrodkach lokalnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010;
- [5] Kachniarz M., Raczyński R., [red.], *Samorząd XXI wieku. Problemy, trendy, rozwiązania*, Wydawnictwo SIEDMIORÓG, Wrocław 2018.
- [6] Korzeniak G., [red.], *Zintegrowane planowanie rozwoju miast*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków 2011.
- [7] Kożuch B., Kochalski C., [red.], *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie Nr 7/2011, Kraków 2011.
- [8] Nowak J. F., *Modernizacja lokalnej administracji publicznej a rozwój lokalny*, Prace Habilitacyjne 25, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.

- [9] Nowakowski M., Bańkowska B., *Sto lat planowania przestrzeni polskich miast /1910-2020/*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2013.
- [10] Paczowski P., *Dialog obywatelski kreatorem rozwoju lokalnego*, [w:], Bąk A., [red.], *Gospodarka przestrzenna. Aktualne aspekty polityki społeczno-przestrzennej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 418, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- [11] Paczowski P., *Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na rzecz rozwoju lokalnego*, [w:], Laskowski P., [red.], *Samorząd terytorialny w Polsce z perspektywy 25-lecia jego funkcjonowania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 33, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
- [12] Paczowski P., *Znaczenie i wpływ kapitału społecznego na rozwój lokalny*, [w:], Brol R., Raszkowski A., Sztando A., [red.], *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 391, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- [13] Parysek J., *Polityka miejska i współczesne problemy funkcjonowania i rozwoju miast polskich*, [w:], Gaczek M.W., [red.], *Aspekty teoretyczne i zarządzanie w przestrzeni*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2013.
- [14] Parysek J., *Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania transformacji przestrzenno-strukturalnej i rozwoju miast polskich w końcu XX wieku*, [w:], Ślodyczek J., *Przemiany bazy ekonomicznej i struktury przestrzennej miast*, Uniwersytet Opolski, Opole 2002.
- [15] Stawasz D., Sikora-Fernandez D., [red.], *Zarządzanie w polskich miastach zgodnie z koncepcją smart city*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2015.
- [16] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [17] Sztando A., *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Akty prawne i inne:

- [18] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. 2006, nr 227, poz. 1658.
- [19] Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie przyjęcia Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, M.P. 2012, poz. 253;
- [20] Krajowa Polityka Miejska, dostęp: [pte.pl/pliki/2/21/Krajowa Polityka Miejska.pdf].

- [21] Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, przyjęta przez Radę Ministrów, [www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego].
- [22] Raport na temat wielkich miast Polski, [pwc.pl/pl/sektor-publiczny/raporty-warszawa-pol.pol.pdf].

SUMMARY

Urban policy and strategic development planning

The city is a place where the concentration of various entities of the administrative and socio-economic spheres, as well as the entire complex municipal infrastructure, which is created, used and adapted by these entities to meet the needs of residents and direct surroundings – on a local scale. The city is also a place that generates and catalyses the socio-economic development of the entire region / naturally such a city or cities that dominate in a given area, because it results from the status granted administratively or it is the result of the developed position / – on a regional scale. Obviously, it is impossible to delineate a crystal clear separation between the two dimensions. The permeation of the endogenous and exogenous dimensions is inevitable, moreover – essential. No wonder, then, that such a state affects on the entire city policy.

The proper conduct of urban policy is not only about the day-to-day administration of city affairs. It is also such activities that prevent the chaos that was characteristic of the development of cities in the late nineteenth century / but also, as discussed in this paper, in many cases in the period before 1989 in Poland, which does not mean that after that Suddenly there was a "miraculous recovery" /. Above all, however, the urban policy is undertaking comprehensive actions conducive to the logical and consistent development of the city. Taking this reasoning as a basis, it can be stated without hesitation that urban policy is a consequence of the development of spatial management. The challenges faced by spatial management force the use of various procedures in order to be able to conduct this economy properly and pro-development, in a word, coherently.

Słowa kluczowe: polityka miejska, czynniki rozwoju, zasady polityki miejskiej, cele polityki miejskiej, adresaci polityki miejskiej.

Keywords: urban policy, development factors, principles of urban policy, objectives of urban policy, addressees of urban policy.

**Victoria Datsenko**Akademia Nauk Politycznych Ukrainy
Uniwersytet Spraw Celnych i Finansowych
Ukraina

Формування інноваційних команд, які забезпечують функціонування організацій, заснованих на знаннях

Вступ

Управління інноваційною діяльністю має особливості по порівнянню з традиційною, рутинною діяльністю. Перш за все, це обумовлено наявністю науково-дослідних і проектних робіт. Управління науковими колективами і колективами високопрофесійних розробників пред'являє специфічні вимоги до менеджера. Це пов'язано з самим характером наукових робіт, з соціально-психологічними особливостями наукових колективів. Звідси випливають відмітні особливості управління науковим колективом в організації робочого дня, системи мотивації, контролю, комунікацій у підборі персоналу і формуванні команди, навчанні і підвищенні кваліфікації, організації робочих процесів, використанні того чи іншого стилю управління. Іншою особливістю інноваційної діяльності в порівнянні з традиційною є її ризикованість. В будь-якій сфері та на будь-якому етапі створення нових споживчих продуктів і зразків техніки можлива поява неочікуваних, не передбачених раніше проблем, які можуть привести до порушення термінів, перевитраті ресурсів, до недосягнення запланованих цілей або навіть до закриття інноваційного проекту. Таким чином, для управління інноваціями потрібне вміння стратегічно мислити, творчо вирішувати нестандартні проблеми знаходити можливості для мобілізації сил і ресурсів для того, щоб довести інноваційний процес до кінця і отримати позитивний результат. Крім того, інноваційна діяльність вимагає від менеджера вміння створювати певну інфраструктуру, без якої неможливий інноваційний процес.

Таким чином, перш ніж розглядати питання формування інноваційних команд, доцільно розглянути визначення, що таке «Інновації».

У широкому значенні під інноваціями розуміють нові технології, види послуг, продукції, нові організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, фінансового та іншого характеру. Інновації є складним економічним та організаційним процесом, який спирається на використання двох видів потенціалів – наукового (нових технологій та техніки) та інтелектуального, пов'язаного зі здатністю впроваджувати інновації на всіх стадіях виробничої, комерційної та некомерційної діяльності. Важливим елементом цього процесу виступає його інвестиційне забезпечення – знаходження та раціональне використання фінансових коштів.

Таким чином, залучення інвестицій з їх певними резервами, які можуть компенсувати підвищений ризик, призводить до більш ефективного розвитку інноваційної діяльності. Крім того, як показав досвід багатьох країн, успішний перехід до інноваційної моделі функціонування національної економіки можливий лише за умови сприйняття нею інновацій. В даний час інноваційний розвиток стає найважливішим елементом соціально-економічного розвитку як країн так і регіонів.

Поняття «інновація» вперше з'явилося у XIX ст. У дослідженнях культурологів і спочатку означало запровадження деяких елементів однієї культури до іншої (пов'язувалося зі змінами у культурі). В загальні поняття «інновації» походить з латинської мови «*innovato*», що означає оновлення.

Таким чином, інновація визначається, як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється у нових продуктах та технологія. Інновацію можна визначити, як нововведення у галузі техніки, технології, організації праці чи управління, засноване на використанні досягнень науки та передового досвіду. Традиційно інновація характеризується як кінцевий результат впровадження нововведення з метою максимізації прибутку та отримання інших економічних, соціальних, екологічних, науково-технічних чи інших ефектів.

За сучасних умов господарювання каталізаторам економічного зростання є інновація. Питання ролі інновацій у діяльності організацій, дослідження проблем інноваційного розвитку економіки посіли одне з провідних місць у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених.

Основоположниками теорії інновацій є видатні економісти Шумпетер Й., Санто П. Фундаментальні основи управління розвитком підприємницьких структур і окремих суб'єктів підприємницької діяльності на основі інновацій розроблені в працях зарубіжних авторів Друкера П., Котлера Ф., Купер Р.Г., Менша Г., Портера М., Твісса Б. Проблеми управління інноваційними процесами досліджені у працях українських вчених Балабанової Л.В., Войтко С.В., Дергачової В.В., Згуровського М.З., Іляшенка С.М., Іляшенко Н.С., Кубишиної Н.С., Перерви П.Г., Стеченко Д.М., Шульгіної Л.М.

Зокрема, за Законом України «Про інноваційну діяльність» під інновацією розуміється результат інноваційної діяльності – новостворені і вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція (послуги), а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери. Відповідно вже до міжнародних стандартів інновацію розглядають як кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений в новому (удосконаленому) товарі або технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності або у нових підходах до соціальних послуг. Варто зазначити, що результатом інновацій у науково-технічній, маркетинговій сфері чи сфері управління є досягнення конкурентних переваг, економічне зростання підприємства, лідерство на ринку, тобто відображення динаміки процесу економічного розвитку організації.

Враховуючи значення інновації, доцільно визначити, що таке інноваційна команда. Будь-яка інноваційна команда повинна мати на меті, що підвищує її якість, кількість нових ефективних розробок, навіть без збільшення інвестицій. Наявність мети також дає певну стабільність, яка дозволяє інноваторам довше сприймати ідеї та оцінювати можливості своєї організації. Необхідно оцінювати ефект від запровадження інновації як з позиції продавця так й з позиції споживача, і навіть враховувати негативні наслідки освоєння інновацій.

Термін «інноваційна команда» набув значного поширення як у теоретичній, так і у практичній діяльності. Важливість питання інноваційного розвитку зростає з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, посилення позицій організації. Інноваційна команда — це команда, яка здатна втілювати в життя нові комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби. Аналіз свідчить, що така команда здатна давати результат спрямований на новий формат діяльності організації, на базі новітніх знань.

На сучасному рівні економічного розвитку знання та інформація дедалі більше впливають на соціальне сферу. Сучасний стан економіки, заснованої на знаннях, дедалі більше характеризується переважанням соціальних чинників і виявляється у якісних змінах життя людського суспільства.

Інноваційна економіка (економіка знань) – тип економіки, що ґрунтується на потоці інновацій, на постійному технологічному вдосконаленні, на виробництві та експорті високотехнологічної продукції з дуже високою додатковою вартістю та самих технологій. Передбачається, що здебільшого прибуток створює інтелект новаторів і вчених, інформаційна сфера, нематеріальне виробництво (індустріальна економіка) і концентрація фінансів (капіталу). Деякі дослідники (Е. Тоффлер, Ф. Фукуяма, Д. Белл тощо) вважають, що саме інноваційна економіка забезпечує світове економічне перевага країни, що її створює.

Інноваційна ринкова економіка передбачає одночасне зростання різного роду ринків, яке забезпечується у разі, якщо є різноманітна надмірність, яку можна отримати лише за дуже високої продуктивності праці та високих технологій. Надмірність наукових відкриттів, винаходів, ідей, професіоналів тощо. У той же час креативність вчених та інноваторів, конкуренція між ними спонукають їх на випередження зростання пропозиції інновацій над їх попитом з боку економіки та суспільства. У цьому проявляється випереджальний розвиток людського капіталу та його провідна роль сучасної економіки як чинника розвитку.

Інновації мають на увазі співробітництво і спрямовані на використання і внутрішніх інноваційних ресурсів, і запозичених зовнішніх. Головне в цьому процесі - використовувати актуальні для ситуації знання. Час на генерацію нових знань обмежений, тому постає завдання інтеграції вже існуючих розробок та компетенцій, а також доведення їх до комерційного результату з метою отримання конкурентних переваг.

Говорячи про формування інноваційних команд доцільно акцентувати увагу на важливості інновацій в освіті.

Інноваційні технології в освіті дають можливість регулювати навчання, підвищуючи ефективність навчального процесу. Інноваційна поведінка не пропонує здобувачеві освіти просто пристосуватися до нових умов навчальної взаємодії, вона має на увазі формування власної індивідуальності, саморозвиток. Важливо розуміти, що інноваційна освіта є насамперед способом виховання гармонійної особистості.

Освітні інновації не повинні нести готові шаблони, інновації у сфері освіти націлені на актуальне підвищення інтелектуального рівня здобувача освітніх послуг. І педагог, який позбувся «комплексів», психологічних бар'єрів, має стати повноцінним учасником інноваційних перетворень. Розвиток умінь знаходити мотивацію своїм діям, самостійно орієнтуватися в отриманій інформації, формування творчого нешаблонного мислення, розвиток за рахунок максимального розкриття природних здібностей, використовуючи новітні досягнення науки та практики – основні цілі освітньої інноваційної діяльності.

Відповідно до сучасних реалій освітнього процесу у закладах освіти та нового покоління оновлених стандартів, які визначають зміст (знання та вміння), обсяг та порядок вивчення предметів, потрібен новий підхід до організації пізнавальної діяльності з метою розширення профілю фахівця, організації занурення його у науково-дослідну галузь знання та практичної діяльності. Головне, щоб була зацікавленість створити свою логіку та зрозуміти відмінність процесів творчості в мистецтві, літературі та в науці, тому що у них різні шляхи від мети – до засобів. Організуючи процес, важливо дати лише основні орієнтири пізнавального діалогу, індивідуального самопрояву, індивідуальної поінформованості, загальної та професійної ерудиції та культури наукового пошуку.

В оцінці повноти засвоєння змісту предмета доцільно орієнтуємося за рівнем професійного менталітету (розумових навичок та духовних

смислів), експектацій та установок, що індивідуально розкриваються у науково-дослідній діяльності, та реалізації компетенцій: володіння здатністю до абстрактного мислення, до самостійного освоєння нових сфер, готовність здійснювати професійну комунікацію для вирішення професійних завдань, керувати дослідницькою роботою; вміння аналізувати результати наукових досліджень, застосовувати їх при вирішенні конкретних науково-дослідних завдань у сфері науки та практики; прояв креативних здібностей для самостійного вирішення дослідницьких завдань.

Висновок

Дослідження важливості формування інноваційних команд дозволило сформувати набір професійних компетентностей:

- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- здатність працювати в міжнародному контексті;
- здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у теорії і практиці сучасного управління та дотичних до нього міждисциплінарних напрямках;
- здатність критичного переосмислення сучасної теорії, методології та практики управління для проведення власних оригінальних досліджень;
- презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми сучасного управління державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у публікаціях у провідних вітчизняних та міжнародних наукових виданнях;
- застосовувати на практиці систему раннього попередження та реагування, а також приймати нестандартні рішення при вирішенні проблем.

ЛІТЕРАТУРА:

- [1] Організація науково-інноваційної діяльності: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» / Войтко С.В., Кубишина Н.С., Язвінська Н.В.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 123 с.
- [2] Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підр. / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. Київ: Кондор, 2015. 442 с.

АНОТАЦІЯ

Формування інноваційних команд, які забезпечують функціонування організацій, заснованих на знаннях

В сучасних умовах розвитку суспільства все більшої актуальності набирають питання пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю організацій, а саме формуванням інноваційних команд, які дозволять забезпечити функціонування організацій, заснованих на знаннях.

SUMMARY

Formation of innovative teams that ensure the functioning of organizations based on knowledge

In the modern conditions of the development of society, issues related to the management of innovative activities of organizations, namely the formation of innovative teams, which will ensure the functioning of knowledge-based organizations, are becoming more and more relevant.

STRESZCZENIE

Tworzenie innowacyjnych zespołów zapewniających funkcjonowanie organizacji w oparciu o wiedzę

W nowoczesnych warunkach rozwoju społeczeństwa coraz bardziej aktualne nabierają zagadnienia związane z zarządzaniem działalnością innowacyjną organizacji, czyli tworzeniem zespołów innowacyjnych, które zapewnią funkcjonowanie organizacji opartych na wiedzy.



Oksana Sydorenko
Uniwersytet Narodowy
Akademia Kijowsko-Mohylańska
Kijów, Ukraina

The role of emotional intelligence in the training of managers

*"The ability to deal with people is a commodity
that can be bought exactly as like we buy sugar or coffee.
And I will pay more for this skill than for anything else in the world."*
John Davison Rockefeller

INTRODUCTION

Modernity shows that emotion management is the most difficult task a person faces. But the acquisition of such skills provides a tremendous foundation for the growth of both the individual and the growth of the collective organism - group, organization, company and so on. This skill is especially important in management because the emotional state of people in the team directly depends on the emotional state of the leader, which, in turn, affects productivity.

In this context, recent global trends suggest that business is in dire need of a new generation of managers capable of working in an environment where the speed of transformation processes is so high that the ability to sense change, respond to them, and most importantly convince others that change is extremely difficult task for management, because for the manager comes a moment of responsibility for the future not only his own, but hundreds, even thousands of people.

Not everyone is willing to do this. The reason lies not in the manager's low professionalism or lack of his abilities, but in lack of his inner confidence that he will be able to withstand the pressure of society as a result of his defeat, negative development of events, loss of control over the situation – in the lack of ambition to be a leader.

In fact, only the position of the leader, according to scientists, is crucial for institutional or organizational change, because only they have certain

behaviors and leadership skills that allow you to effectively assess their behavior and the behavior of others and integrate mental and emotional processes to adapt appropriate behavior to manage these changes.

However, the task of "getting the right manager" is still a problem because all modern business was based on the concept of success, focused on maximizing the development of professional skills, such as technical skills and intellectual abilities (IQ).

In these conditions, the search for methods and approaches to determine the maturity of the manager as a leader, tools for the formation of his stability and endurance, the formation of his emotional intelligence becomes one of the urgent tasks. Thus, the **purpose** of this work is to study the theoretical, methodological, practical aspects of the influence of emotional intelligence (hereinafter – EI) on the formation of leadership qualities in modern managers.

The **main tasks** in the context of the stated goal are:

- to form an idea of the role of emotional intelligence as a factor in the development of leadership qualities in managers;
- get acquainted with the key trends in the study of emotional intelligence;
- consider the components of emotional intelligence as key criteria for determining an emotionally mature leader;
- get acquainted with the basic methods of measuring EQ.

LITERATURE REVIEW

The important role of emotional intelligence in establishing a manager as an effective leader today is evidenced by its legitimate recognition as a "professional skill" in top 10 skills today. The McKinsey Group has identified that between now and 2030, the need for social and emotional skills will grow at a much faster pace than the need for cognitive skills. The Institute for Health and Human Potential's research indicates that Emotional Intelligence skills now account for 85 to 90 percent of what is required for exceptional performance and leadership. This percentage keeps growing as more Millennials enter the workforce. A recent Harvard Business Review article, "The EI Advantage," states: "Corporate cultures that lack EI are becoming a major liability as business environments change. " The World Economic Forum has ranked Emotional Intelligence as one of the top 10 skills needed for the fourth industrial revolution in 2020 and beyond (Figure 1).

While AI and automation take over routine mental and physical tasks, EI is becoming the key differentiator in achieving excellence in individual and organizational engagement, product innovation, and customer experience.

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Figure 1. Changes in the top 10 professional skills of an effective employee in 2020 compared to 2015 (Source: [22])

It should be noted that emotional intelligence is associated with the term "soft skills". In general, the term "soft skills" was first mentioned in 1959 in the USA in military terminology and was called "supporting skills and knowledge". During the training of the military, it was found that not only qualified skills are important, but also other competencies that help people communicate in society [1]. After that, the terms began to be widely used, and in 1972 the "CONARC Soft Skills Conference" was held, where the concept of "soft skills" was officially used [5]. Later, the term took hold in society and spread to other fields: economics, psychology, and management.

Many researchers defined the concepts of soft and hard skills in different ways. Sosnytska O. defines "soft skills" as communicative and managerial talents, and "hard skills" as professional knowledge [19]. Babii G. described "hard skills" as theoretical and practical requirements, thanks to which a specialist will be able to perform his work qualitatively. "Soft skills" are personal qualities and habits that complement professional knowledge [1, c.18]. According to Tataurshchikov, D. considered self-development management, time management, persuasion and negotiation skills, as well as leadership qualities to be soft skills. "Hard skills" is a technique for performing tasks [21]. Hayduchenko E. and Marushev A. connected the concept of "soft skills" with how exactly people find a common language among themselves. Davydova V. described soft skills as acquired experience thanks to education, personal life practice and how exactly a person uses them in professional activities. Hard skills are specialized knowledge related to a specialist's craft [6].

Thus, soft skills are defined as social and labor characteristics. Hard skills are more easily verified by various test tasks and can be immediately evaluated and determined, soft skills are manifested over time and in different life situations. It is not for nothing that many HR managers allocate a trial period of 3 months, since during this time a person will be able to demonstrate all his competencies during the work process. So, technical skills are valuable, but soft skills are definitely needed to reach the higher echelon of career opportunities. Soft skills are strategic because they can be applied in many different types of work and can give people the opportunity to advance themselves in a professional direction to find a better job and contribute positively to the work organization [17].

RESULTS

From the point of view of established management concepts, effective are managers who generate ideas, have a comprehensive vision of the problem, turn this vision into a mission. And first, a professional who has knowledge, skills and is focused on using traditional management practices within the available resources. The basic components of effective management in this concept are intelligence (IQ) and technical capabilities.

But, if a manager-leader wants to inspire optimism and confidence in subordinates, lead them to constructive initiatives, involve in the processes of implementing changes, he must be able to influence the thoughts and motivations of the people with whom interacts. He must prove himself as a leader.

And what does it mean to be a leader? First, the leader realizes that must become a role model by asserting a certain ideology, values, and beliefs. In addition, the leader must understand his own capabilities and weaknesses to manage them, the state of his team, its readiness to change and develop. For this, he must be able to inspire, motivate, which means to understand the aspirations of everyone in the team, to be able to recognize and analyze facts and events more deeply than they're obvious. And often for this it is necessary to involve not so much rational thinking as the level of emotions and feelings.

But a leader must be not just a professional manager but emotionally intelligent. According to recognized researchers, "the difference between an outstanding manager and a good one is not in education or technical skills, but in the level of development of EI, which is a combination of skills to achieve the most effective work not only from themselves but also from their subordinates." and "when the company's top management has the required level of emotional intelligence, the annual performance of all departments is 20% higher than planned" [11].

At one time, the first studies of Harvard University proved that effective management is impossible without emotional intelligence. We are talking about the Concept of Emotional Intelligence (EI), which is also called the Emotional Quotient (EQ), which has gained popularity since the mid-90s, when Daniel Goleman's book of the same name began to spread in corporate circles, initially as a scientific journalist, and today he is a consultant

and academician at the Graduate School of Rutgers University in New Jersey, USA. The very term "emotional intelligence" was first used by P. Salovey in the early 1990s [18].

Today, research in this field is a serious multidisciplinary scientific search. Theoretical and applied provisions of the influence of emotional intelligence tools on the formation of an effective manager are presented in the works of many scientists. In general, among the Western scientists who developed the concepts of emotional intelligence were, in addition to D. Goleman, P. Salovey, J. Meyer, D. Caruso, G. Gardner, R. Bar-On, S. Hein, R. Cooper, H. Weissbach and many others. However, the lack of clear guidelines on how emotional intelligence affects the management system and management decisionmaking, due to the lack of a universal toolkit for determining its level in managers of various categories, causes the increased interest of modern economic science in the development of emotional management and is marked by its growing relevance.

The general hypothesis of the Goleman Concept was that a person's EQ – the ability to connect with people on an emotional level both in the office and outside – is likely to be a more important indicator of professional success than his IQ. The results showed that success in any activity is only 33% determined by technical skills, knowledge, intellectual ability (IQ), and 67% by emotional competence (EQ). Moreover, these numbers differ for managers: only 15% of success is determined by IQ, and 85% by EQ. The scientist claims that the microclimate in the team depends on the leader by 50-70%, and 20% of emotional investment in the case ensures, according to the Pareto principle, 80% of the team's success and its efficiency [8].

These results have been confirmed by many other studies, including the Higgs & Dulewicz study at the Henley Management Center. Researching the activities of 100 management and business leaders over a 7-year period, it was found that "emotional intelligence was more related to success than IQ" [12].

Similar results were obtained in a survey of managers in 2011 on the authoritative American Internet platform Career Builder [10]. In a survey conducted by Career Builder that year, 71% of hiring managers said they value EQ more highly than IQ, and 75% said they would be more likely to promote an employee with high emotional intelligence.

In 2014, another research was conducted and it was found that 90% of top managers had a high level of EQ [4]. And only 10% of "bad" managers had low EQ. The author himself noted: "You can be a top leader without emotional intelligence, but the chances are slim." – said Travis Bradberry, founder of TalentSmart, the world's leading EI research center,

For the HR community, the importance of EI has become an obvious and undeniable fact.

Numerous studies and reports have shown that people with high emotional intelligence are exemplary employees who have the ability to perform well in a wide range of professional tasks. In general, employees with high EQ began to be valued for their high efficiency in resolving conflicts and staying in critical situations for a long time, cooperation with people of dif-

ferent experience and skills, ability to listen and accept recommendations, ability to make thoughtful decisions.

However, most people have low EQ and "make mistakes around emotional intelligence because they don't understand what's going on with other people," says Travis Bradberry, - "they don't even necessarily understand, what happens to them themselves" [4]. Assessing more than 2 million workers, TalentSmart researchers found that only 36% of people can accurately identify their emotions when they occur.

It is extremely dangerous for top managers. Managers who react to their emotions without filtering them can create mistrust among staff and can seriously jeopardize working relationships.

The lack of emotional intelligence among top managers becomes destructive for the rest of the workforce because leaders determine the emotional state of the organization. And when they are ineffective and set negative examples of interaction with people, it instantly spreads throughout the company. At least this is manifested in the low involvement of personnel in the company's processes or their high turnover due to the toxicity of relationships.

Leaders with high emotional intelligence consider it great to have a harmonious team, and, as a rule, for this, they form a general positive mood and motivational climate in the team thanks to excellent interaction with employees. Analysis of the performance of such managers demonstrates convincing facts that they have a higher chance to succeed and be perceived by subordinates as leaders than managers with a high level of IQ or impressive experience.

Ultimately, a high level of EI helps company leaders transform it into cultural and institutional authority, which leads to a large-scale impact on the organization.

So, emotional intelligence is a person's ability to recognize his emotions and the emotions of other people, which, in turn, allows us to understand the motives of this or that behavior, and therefore, how to manage them. This is a flexible feature of the human psyche, which can be adjusted, developed, strengthened, or lost during life, i.e., establish criteria for emotional development.

Three conceptual models for understanding the concept of "emotional intelligence" are relevant today [16]:

- "ability model": focuses on the individual's ability to process emotional information and use it appropriately in a social environment, that is, the ability to apply knowledge about emotions to manage behavior in emotional situations;
- "model of traits": focuses on behavioral disposition and ability to self-assess, namely on "propensity to emotions", includes the tendency to focus on emotions, especially under the influence of emotional situations;
- "mixed model": describes a combination of mental abilities, character and personal traits of an individual.

All models have a similar set of criteria for its definition and involve the development of emotional competencies that allow you to perceive emotions, understand them and use them to control thinking and acting. In particular, P. Salovey and J. Meyer [16], focus on the study of four basic components:

- understanding Emotion or Emotion Knowledge;
- perception of emotional states (Perception of Emotion), both their own and other people's;
- managing Emotion: the ability to effectively regulate emotions, both in themselves and in others;
- using emotions to increase the level of mental process, as well as for more effective decision making (Using Emotion to Facilitate Thought). According to the authors, the main criteria for determining the level of EI development are the definition of emotional abilities as a synergistic effect of emotions and intelligence: emotions that relate to human feelings, and intelligence as the ability to think rationally.

Daniel Goleman [7], in his "mixed model", defined emotional intelligence as "a quality shared by effective leaders" and "the ability to be aware of one's emotions and manage them in different situations." The author identified five components that make up EI:

- control of emotions (self-awareness and self-control): the ability to regulate one's emotional state
- motivation: includes the skills of using emotions to achieve goals, delayed manifestation of joy and suppression of impulsivity, and the ability to be in the "general flow».
- empathy: understanding the emotional state of others.
- social skills: managing the emotions of others and relationships with others.

Bar-On, R. who first introduced the concept of "emotional quotient" (EQ) and developed a questionnaire to determine it, proposed his five basic components of emotional intelligence [2; 16]:

- 1) intra-personal component: which consists in the ability to understand and express one's own emotions (emotional self-awareness, persistence, self-actualization).
- 2) interpersonal, including social responsibility, empathy.
- 3) adaptability, manifested as the ability to adapt feelings to situations.
- 4) stress management: resistance to stress, control of impulsivity.
- 5) general mood: to feel happiness, radiate, optimism.

There is no generally accepted method for assessing emotional intelligence. There are approaches to measuring the levels of emotional intelligence through the assessment of human success. In fact, a problem of measuring and selecting appropriate criteria is perhaps the only obstacle to the scientific substantiation of the concept of EI, as existing empirical data don't allow us to talk about EI as a single ability.

Today, there are two alternative models for measuring EI.

- "Mixed model" includes cognitive, personal, and motivational traits, so they are closely related to adaptation to real life and coping processes. These models assume the measurement of EI using self-report questionnaires like traditional personality questionnaires.
- "Ability models" define EI as a set of abilities measured by tests consisting of tasks that contain both correct and incorrect answers.

It is important to note that the results of questionnaires and EI tests are weakly correlated with each other. This calls into question the scientific nature of these two approaches. Among the known and popular methods of measurement (Table 1) is the hierarchical Meyer-Salovey model. Within the framework of the EI model, it is defined as a set of hierarchically organized abilities related to information processing, which are combined into four "branches": 1. perception of emotions; 2. improving the effectiveness of thinking through emotions; 3. understanding of emotions; 4. emotion management.

The hierarchical sequence is based on the following considerations: the ability to recognize and express emotions ("branch 1") is the basis for generating emotions in order to solve specific problems ("branch 2"). These two abilities are procedural in nature and are the basis for the declarative ability to understand the events that precede and follow emotions ("branch 3"). All these abilities are necessary for the internal regulation of one's own emotional states and for the successful flow to the external environment, which is nothing but the regulation of one's own and others' emotions ("branch 4").

As we can see, the emotion scale can be used to assess the level of EI. True, low self-esteem, feelings of guilt and depression indicate low EQ. A person is dissatisfied with himself and believes that hasn't achieved anything. When person understands part of the hidden motives, learns to manage condition and time, tries to motivate himself, this shows a developed emotional intelligence. The highest emotional intelligence is evidenced by harmony, when a person ceases to be in control of his emotions, and success becomes a logical consequence of a person's actions. It is believed that the development of emotional intelligence increases a person's efficiency in various social spheres and the ability to feel happy.

It is interesting that while IQ is determined by the state of our memory, mental abilities, is formed due to acquired knowledge and skills, EQ includes the ability to use intuition, be an empath, be able to communicate and remain calm in stressful situations, etc. And if IQ practically does not change throughout life, EQ is constantly developing, since the basis of this

process is the acquisition of emotions, and they change in us every moment.

In fact, based on the definition of emotions experienced by a person at one moment or another, it is possible to form criteria for the definition of EI.

Tab. 1. Measuring of Emotional intelligence

Name	Structure	Scale-Calculation	
Methods based on self-reporting			
ECI (Emotional Competence Inventory-360)	Self-awareness, emotion management, awareness of social interactions, social skills	19 facts; 63 points	7-point scale; self report or expert assessments
EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory)	Intra-personal EI, interpersonal EI, adaptability, stress management, general mood	15 facts; 132 points	5-point scale; self report
SSRI (Schutte et al. Self-Report Index)	Hierarchical model of EI, has 4 «branches » (as a MSCEIT)	15 facts; 144 points	5-point scale; self report
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Combination EQ-i and MSCEIT structure	15 facts; 144 points	5-point scale; self report
EmInt (questionnaire)	For measuring:(1) intra-personal EI, interpersonal EI, (2) understanding emotion and control them	6 facts; 40 points	4-point scale; self report
Methods based on tasks solving			
MSCEIT (MayerSalovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	4 «branch»: identification of emotion, increase of thinking efficiency, emotions awareness and control them	8 tests (2 on each «branch»; 130 points)	Tasks with answer options; calculation of points on basic consensus or expert assessment
MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Test)	Hierarchical model of EI, has 4 «branches » (as a MSCEIT)	12 tests (2-4 on each «branch»; more 200 points)	Tasks with answer options; calculation of points
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Awareness of emotions (basic and complex)	1 scale: 20 scenarios	Free answers: 5 levels of assessment
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Recognition of emotions (interpersonal component)	1 scale: 8 scenarios with 12 completions	Tasks with answer options; calculation of points on basic consensus or standards

Source: [Matthews J., Lyusyn D.V., Roberts R.D., Zeidner M. Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice // Psychology. 2004. Volume 1. No. 4. P. 3-26.]

Emotion, as a complex phenomenon, is related to psychology and neurophysiology. Emotions are a system of signals, with the help of which we understand the significance of the situation we are in, identify its usefulness or harm, and, accordingly, whether it is perceived or not, that is, we lay down a program of actions.

There are seven basic human emotions: fear, anger, disgust, contempt, sadness, surprise, joy. Each of them is a well-thought-out mechanism of our psyche, which is controlled by certain hormones. They have a deep evolutionary influence on human behavior in various situations — in their time, which contributed to their survival. For example, fear or anger significantly increase a person's energy potential in dangerous situations. Intonations, pauses, speed of speech and gestures give different meaning to what is said.

The mechanism of triggering a reaction to emotions, that is, the process of intellectually comprehending it, begins with the situation in which a person finds himself. The next step is to interpret the emotion she feels. Then the emotional reaction to the emotional state - negative or positive. And this is already a controlled process because it depends only on us how we perceive this or that situation. For example, psychologist J. Nevid believes that a person has 60 seconds to get angry with the interlocutor and reach such an emotional state that he feels helpless, feeling sorry for himself, and unable to focus on the tasks or problem. The extreme manifestation can be open aggression. However, this can be avoided by becoming aware of our emotion and acting as an emotionally aware person to maintain a comfortable emotional state for ourselves and others. When we recognize that we are angry, we can process the emotion. Even the thought form "I'm angry" acts as a "dispenser" of negativity and will allow to lead the situation in a constructive direction.

Therefore, the manager doesn't need to turn off emotions. We should use them and become emotionally intelligent by following a simple algorithm:

1. Understand own emotions. Most of us, surprisingly, don't always have ways to understand what we feel at this moment. To be aware of our emotions means to be able to explain in words at any moment what we are feeling right now: "I'm angry", "I'm upset", "I'm offended", "I'm satisfied", "I'm moved to tears".
2. Be aware of the emotions and feelings of the employees. Having learned this, the manager immediately sees that one of his subordinates is irritated, insecure, angry, etc. We can recognize this by external signs: facial expressions, gestures, intonation, construction of phrases, strange behavior.
3. Manage emotions. For this, there are many techniques that can be mastered both at trainings and independently. These are breathing exercises, self-training, and a detailed analysis of one's own feelings and emotions. An emotionally developed leader can artificially evoke the necessary emotions in himself: anger when it is necessary to make up for a careless employee, joy when congratulating col-

leagues on the holiday, high inspiration and excitement during important negotiations.

4. Manage other people's emotions. This can be done either by tuning into a certain emotion ourselves, and then "infecting" those around us, or by evoking the necessary emotions in employees without feeling them ourself. (For this, it needs to know your subordinates very well and understand which "buttons" it needs to press, how to behave, what to say. This skill will allow to find the keys to each employee, motivate subordinates to work efficiently, and create the right climate in the team. Such a leader knows exactly who and when to praise, who and when to yell at, who is better to talk to in private, and who to talk to in public. Such leaders are sincerely respected by colleagues and are ready to follow them anywhere).

Discerning our emotions is an art that anyone can learn. After all, as one of the well-known said, "Feelings are not given so that we chase them away or suppress them, but so that we learn to creatively and meaningfully express them."

CONCLUSIONS

So, based on the concept of development of the emotional component of management, an effective manager is an emotionally resilient, emotionally mature manager. This is someone who knows how to manage his emotions and the emotions of others, regardless of the complexity of the surrounding circumstances; knows how to face them, maintaining a high level of social responsibility and professional competence. This is a leader who will be trusted by the consciously and unconsciously motivated majority who will act under his leadership.

The emotional component of management increases the effectiveness of personnel management. The manager's emotional state affects the psychological climate in the team and, thereby, the efficiency of the entire organization. A modern manager understands that an effective manager must be not just a professional with a high level of intelligence, but also emotionally intelligent i.e., able to manage both his emotions and the emotions of his subordinates with the aim of increasing the level of emotional potential of the team as an important component of increasing the efficiency of business development in general.

One of the solutions to the problems of modern management is to focus on the development of emotional intelligence through the formation of the basic competencies of an emotionally mature manager. For this, the factors and formation of emotional intelligence were analyzed, and the basic models of components were analyzed in the context of understanding the professional competencies of managers.

The problems of the development of tools for determining the level of EI influence in the context of the development of EI measurement systems have been identified.

During the research, it was established that increasing the level of one's own emotional intelligence is understood as the acquisition of other behavioral reactions during decision-making and establishing communication with the environment, different from the classical concept of management, which is based on the development of IQ, and the introduction of programs for the development of emotional intelligence and tools for its determination contributes to the emergence of a new generation of managers and brings modern business to a new level.

REFERENCES:

- [1] Babiy H.V. (2013). *Analiz vymoh do osobystisnykh ta profesiynykh yakostey inzheneriv iz prohramnoho zabezpechennya v konteksti formuvannya hotovnosti do profesiynoho spilkuvannya* [Analysis of requirements for personal and professional qualities of software engineers in the context of formation of readiness for professional communication]. Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology, 7, pp. 17-21
- [2] Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace (p. 363-388). Jossey-Bass.
- [3] Berezyuk, G. (2002). *Emotional intelligence as a determinant of an individual's inner freedom*. Psychological studies of Lviv University, pp. 20-23.
- [4] Bradberry, T. (2014). *Emotional Intelligence – EQ*. – Retrieved from: [<https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/01/09/emotional-intelligence/#342164311ac0>].
- [5] Bunin O. *The state of soft skills* [The state of soft skills]. – Retrieved from: [<https://habr.com/ru/company/oleg-bunin/blog/502706>].
- [6] Davydova V. *Slukhaty, hovoryty ta domovlyatysya: shcho take soft skills ta yak yikh rozvyvaty* [Listen, talk and agree: what is soft skills and how to develop them]. Retrieved from: [<http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills>].
- [7] *Emotional intelligence* (2019). (Harvard Business Review Guide. Emotional intelligence); trans. with English E. Petrova. – I-vo "Mann, Ivanov and Ferber" — 272 p.
- [8] *Emotional Intelligence at work*. Benefits for you and your organization / Management Centre. – Retrieved from: [<http://www.managementcentre.co.uk/downloads/EmotionalIntelligenceAtWork.pdf>].
- [9] Emotional intelligence: why does a manager need it? – Resource: [https://blog.irr.ru/view/intellekt_zachem_on_nuzhen_rukovoditelyu].

- [10] *EQ and IQ in Business* (2011). – Retrieved from: [<https://www.careerbuilder.ca/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr652&sd=8%2f18%2f2011&ed=8%2f18%2f2099>].
- [11] Goleman, D. (2009). *Emotional intelligence at work*. M.: AST, 476 p.
- [12] Goleman, D. *Emotional leadership: The art of managing people based on emotional intelligence* / Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mackey; Trans. with English — 4th ed. — M.: Alpina Publishers, 2005. – 301 p.
- [13] Issah, M. (2018). *Change Leadership: the role of emotional intelligence*. *SAGE Open*, 8(3), 5 p.
- [14] Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. (2006). *Emotional intelligence, emotional self-awareness, and team effectiveness*. (Chapter in V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups* (p. 145–163)) / *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*. – *Google Scholar*
- [15] Mattingly, V., Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation, *Human Resource Management Review*, 29(2), P. 140-155.
- [16] Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2004). *Emotional intelligence: Theory, Practice, and Implications*. *Psychology Inquiry*, 15, 197-215. – *Google Scholar*
- [17] Mayer, John D. (2004). *What is emotional intelligence?* UNH Personality Lab. 8. [https://scholars.unh.edu/personality_lab/8]. – *Google Scholar*
- [18] Salovey, P., Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, cognition, and personality*, P. 185–211. – *Google Scholar*
- [19] Sosnyts'ka O. *Soft skills: m'yaki navychky tverdoho kharakteru [Soft Skills: Soft Skills for a Strong Character]*. – Retrieved from: [<https://www.dw.com/r/softskills-мягкие-навыки-твердого-характера/a-4837922>].
- [20] Sydorenko, O. (2019). *Emotional intelligence as the basis of successful management: coll. materials of reports of the XV International n.-practice of the conference "Modern problems and prospects for the development of international economic relations and the world economy"* (Khmelnyskyi), pp. 121-124.
- [21] Tataurshnikov D. *Soft skills [Soft Skills]*. – Retrieved from: [<https://4brain.ru/blog/soft-skills>].
- [22] World Economic Forum's (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. – Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>].



Maryna Sokur
Uniwersytet Państwowej Służby Skarbowej
Ukraina

Drivers of eco-innovative business development

FORMULATION OF THE PROBLEM

In the framework of the modern dynamism and uncertainty of the business environment, sustainable innovative development is the basis for the development of the enterprise in a competitive environment, which allows multiplying the positive effects of the innovative activity of the enterprise in the long term due to the combination of economic, ecological and social effects and the pursuit of the goal of ensuring better conditions for the future generations

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Such scientists as Petro Mykytyuk, Zhanna Krysko, Svitlana Legomina and others investigated the issue of sustainable innovative development in the domestic space. Scientists noted that there is no clear system for defining the concepts of sustainable innovative development of an enterprise in the domestic space, therefore, for the effective implementation of sustainable innovative development, it is proposed to expand the base of definitions, methodologies and tools for defining sustainable innovative development as a comprehensive indicator¹.

¹ Легомінова С.В. «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства» – Науковий вісник Ужгородського національного університету - Випуск 15, частина 1. 2017 рік.

The purpose of the article is the identification of ways to transition to the "green" economy model and the development of recommendations to ensure sustainable eco-innovative development at the enterprise.

PRESENTATION OF THE MAIN RESULTS OF THE STUDY

As you know, the general concept of sustainable eco-innovative development combines methods, tools and systems that serve to solve key problems in three areas: economic, social and environmental at all stages of production. Due to the high requirements of this approach to flexibility and adaptation in the conditions of dynamic development, the pursuit of sustainable development goals require the involvement of innovative development processes, methods and tools. The combination of the principles of sustainable eco-innovative development in the innovation policy allows the competitor to gain advantages and secure a place in the market. Accordingly, in order to achieve the maximum result not only for the enterprise, but also in the social, consumer and environmental spheres, it is necessary to implement a certain organizational form².

The need for eco-innovations usually arises in high-tech industries, since in this case the result and efficiency of the enterprise's activity are most closely correlated with the innovative activity of the enterprise. In addition, the source of eco-innovative ideas in the business environment are small and medium-sized enterprises, which, thanks to their flexibility, can fully realize the potential of forming innovative strategies. The only thing that restrains small and medium-sized businesses from eco-innovation projects is the lack of resources, the need for investors' funds, which make it impossible to implement the principles of sustainable development at the first stages³. The constant search for new competitive advantages forces managers to look for new ways to implement business through interaction with external partners, which tells us about the all-encompassing impact of sustainable innovative development.

The main criteria for ecological innovations are:

- scientific and technical progress (solving the problems of providing fuel and energy resources and alternative energy sources, ecologically clean food products, consumer goods, new materials, resource-saving technologies, etc.);
- practical implementation (use in industry, agriculture, education, health care, etc.);

² Колосова Т.В. «Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу» - ГОУ ВПО НДАБУ. 2011 рік.

³ Іванченко Я.А., Ситник Н.І. «Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України» – НТУУ КПІ: 2018 рік, Сучасні підходи до управління підприємством.

- the ability to satisfy needs through exchange (realization on the market)⁴.

Environmental innovation, which can be defined as "new products and processes that provide consumer and production value, but significantly reduce environmental impact," is recognized as positive in relation to firm performance. Despite the fact that the role of eco-innovations in determining the efficiency of the enterprise is somewhat higher compared to other innovations of sustainable development, they also face greater difficulty in attracting venture capital⁵ [5]. Numerous studies find the effect of "green" innovations on the company's activities in reducing the use of resources and energy and having a positive impact on the environment, increasing competitive advantages due to the improvement of the company's image in the market environment. In a similar manner, social and environmental marketing has a positive effect on the firm's capabilities. J. Walsh and S. Beattie discovered.

The ecological aspect contains indicators aimed at protecting the environment and demonstrates the ecological effect of the enterprise's activities. Therefore, this area must be evaluated according to indicators of consumption of energy resources, participation in environmental programs, data on emissions of various categories of pollutants, data on the environmental friendliness of products that appear as a result of the main activity of the enterprise, certification and standardization of processes and products of activity according to ecological criteria⁶.

An interesting moment in the direction of Ukraine's transition to a "green" economy model is participation in international projects designed to promote more efficient and rational use of resources in industry and reduce the burden on the environment:

- the UNIDO project "Promoting the adaptation and implementation of resource-efficient and cleaner production through the creation and operation of the Center for Resource-Efficient and Clean Production in Ukraine (CREC)";
- the project "Resource-efficient and clean production" of the program "Greening of the economies of the countries of the Eastern Partnership of the European Union" (EaP GREEN);
- the project "Program for promoting the green modernization of the Ukrainian economy", implemented by the Federal Ministry of Economic Cooperation and Development of Germany.

⁴ Гурочкіна В.В., Сокур М.Б. *Особливості еко-інноваційного розвитку аграрного сектору* // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Європейські виміри сталого розвитку» (11 червня 2021 року). - Київ, 2021 - С. 82-91.

⁵ Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. *Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів* / С. Шишло, В. Усевич, Ю. Андросик // Труды БГТУ. – 2016. – No 7. – С. 297-300.

⁶ Epstein M.J., Roy M.-J. *Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance*. Journal of Corporate Citizenship 9, 2003, p. 79-96.

These programs are aimed at consulting and practical assistance to enterprises, government departments, society, research institutions and related stakeholders in order to achieve better environmental and economic indicators by reducing the consumption of raw materials and resource losses in the production process. Projects are financed by the European Union, the Austrian Development Bank, the governments of the Netherlands, Norway, Slovenia, and Switzerland, as well as the following partner organizations: the Organization for Economic Cooperation and Development, the United Nations Environmental Protection Program, the United Nations Industrial Development Organization, etc⁷.

Also, in the developed countries of the EU, there are a large number of projects and programs for financing eco-innovative development, aimed at maintaining scientific cooperation, spreading innovations, promoting the interaction of the private and public sectors to accelerate the innovation and investment process in the field of greening. One of the main tools for evaluating the effectiveness of environmental innovations in countries is the Eco-Innovation Index (Eco-Innovation Index), which is published by the Eco-Innovation Observatory on the order of the European Commission.

The purpose of calculating this index is to contribute to the formation of a holistic view of economic, environmental and social indicators, to cover various aspects of environmental innovation through the use of 16 indicators grouped in five areas: eco-innovation resources, eco-innovation activities, eco-innovation results, results implementation of resource-saving technologies, socio-economic results⁸.

For example, there are a number of organizations operating in Poland, the purpose of which is to provide various forms of support to SMEs. Thus, co-financing and subsidization of entrepreneurs in Poland is carried out on any issues of circulation of innovations and support of innovative processes and structures. Such a structure as "PARP", which includes:

- The Department of Startup Development, which is responsible for the tasks of business support in the early stages of development and the creation of a favorable financing system for entrepreneurs, ecosystem work, and also cooperates in this field with international organizations.
- Department of pro-investment services, which is responsible for the implementation of tasks in the field of supporting the development of innovations at enterprises. - The Department of Innovation Implementation at Enterprises is responsible for the implementation of tasks in the field of innovation implementation support, including the results of research and development works and projects at enterprises⁹.

⁷ Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. – Режим доступу: [<http://www.recpc.org>].

⁸ European Commission. The eco-innovation scoreboard and the ecoinnovation index. – Available at: [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en].

⁹ Struktura organizacyjna PARP. Official site PARP. [<http://www.parp.gov.pl/struktura-organizacyjna-parp#departamentwdro%C5%BCe%C5%84-innowacji-w-przedsi%C4%99biorstwach-tel-22-432-82-58>].

In Sweden, at the beginning of 2018, the government launched a strategy for global cooperation in the field of sustainable development of the environment, sustainable climate, sustainable use of natural resources for the period 2018-2022. Thus, an important driver in the direction of the greening of the Swedish economy is the clear policy of the country's government, which focuses on sustainable development and ecological innovation, and contributes both to the creation of new jobs and to the reduction of the burden on the environment. Structural restructuring concerns not only the sector of environmental technologies, but indicates the need to reorient all sectors of the country's economy to a more ecological business model. Swedish companies were able to quickly react and adapt to new international markets and economic conditions, despite the uncertainty of the demand for eco-innovations in the world.

In Finland, in order to achieve the goals of building a "green" economy and increasing the country's competitiveness, the principles of the circular economy are being actively implemented in the following areas:

- agro-industrial system - includes the production and trade of organic products with subsequent more efficient use of biological waste, which gives the opportunity to enter the international markets of biofuel from processed organic nutrients;
- forestry – more effective use of the forestry industry, in particular, the reuse of wood products in products with high added value, development of new commercial products and services;
- technologies – application of environmentally friendly technologies in production, sustainable use of materials and products, which gives the country the opportunity to gain a competitive advantage;
- transport and logistics – construction of a "smart" integrated transport system, which will contribute to more efficient logistics in the country;
- a systematic approach – taking into account social, economic, ecological and legislative aspects of eco-innovative development.

In recent years, a number of different policies, directives and documents have been agreed in Finland to achieve the ultimate goal of making Finland a world leader in building a circular economy and environmental innovation by 2025.

It should also be added that Finland, like Sweden, has a developed system of clusters. The integration of universities and state research institutes with production organizations and financial institutions stimulates the inflow of investments in scientific research and development, the formation of new skills, higher commercialization of research results, increasing business activity, strengthening the country's competitiveness on world markets.

Thus, in Germany, the Eco-Innovation Alliance was created, which promotes the formation of competitive conditions to stimulate the greening of the economy. The main tasks of the alliance are attracting investments in venture business, reducing the bureaucratic burden on enterprises, dig-

itizing and optimizing management processes, providing consulting services in the field of greening production.

The main ways of supporting the eco-innovative development of enterprises in Ukraine:

- Recognize the extremely important role of environmentally friendly technologies, as well as the urgent importance of stimulating innovative activities for their implementation and improvement to support the development of the "green economy" in the context of sustainable development and poverty eradication, especially in developing countries.
- creation and strengthening of trade, technological, educational, economic, fiscal incentives in the relevant strategies of industrial development, aimed at the greening of traditional industries and the creation of new green industries, as well as institutions for their implementation and monitoring;
- creation and strengthening of supporting structures for providing assistance to industry, especially SMEs, in the direction of adaptation and adoption of Green Industry policy, availability of necessary technologies and financing;
- transfer of knowledge and innovation: development and dissemination of knowledge, methods and processes regarding breakthrough, transformational approaches and technologies of green industry by supporting education and training, innovative initiatives;
- replicative models: development, verification and promotion of replicative models for decision-making regarding green industry with a high level of impact, for example, regarding eco-industrial parks and climate change-resistant industries¹⁰.

In addition, it is worth highlighting the drivers of eco-innovative development of modern entrepreneurship (Table 1).

For eco-innovations, demand largely depends on the scale of environmental policy. However, the regulation of eco-innovations should stimulate the implementation of various technological solutions and focus on establishing such standards that other countries are likely to adopt. Ukraine must also adhere to the goals of greening the economy, since the course of European integration is a strategic choice of our state. Although the introduction and implementation of innovations is a rather expensive process in the short term, which can negatively affect the overall economic situation, in the long term, the country can gain undeniable competitive advantages. Barriers facing Ukraine in the direction of the formation of a resource-saving economy: the relatively high cost of eco-innovative technologies,

¹⁰ Мусіна Л.А. *Регіональні інноваційні стратегії в системі управління сталим розвитком* // Матеріали круглого столу "Регіональна інноваційна стратегія та сталий економічний розвиток" (25 травня 2012 року). – Держінформнауки України, НТУ "КПІ", 2012 – С. 70-75.

Table 1. Drivers of eco-innovative development of modern business

Drivers of eco-innovative development of modern business	
At the local level	
Customer understanding	
<ul style="list-style-type: none"> - have resources available to identify potential customers and assess their unmet needs; - develop conducting skills in-depth studies, including large ones ethnographic and qualitative field studies; - attract customers and consider them as partners and employees in eco-innovation process; 	<ul style="list-style-type: none"> - use analytical methods and technologies to collect information about specific markets and transform it into an effective vision of the necessary business activity; - conduct quantitative analysis and form a clear understanding of the market size and expected customer behavior
Research and development	
<ul style="list-style-type: none"> - to move most of its research divisions closer to the places where customers are located - to fast-growing markets; - to develop the approach of "reverse engineering"; - give autonomy to local research centers to make their own decisions about which projects to carry out; - implement implementation mechanisms for new ideas; 	<ul style="list-style-type: none"> - "set up" global innovation networks that connect research centers in both developed and emerging markets to share intellectual property; - develop "technology platforms" that are relevant on a global scale and that can be combined with local components at the point of delivery; - make decisions about the distribution of resources allocated for research around the world – and move them from one place to another;
Personnel and innovative culture	
<ul style="list-style-type: none"> - delegate decision-making responsibilities to local teams in fast-growing markets; - to make sure that local managers have the opportunity to make independent decisions regarding personnel recruitment; - be able to develop and promote ideas for new products or services to meet local needs; - be able to set a pay and reward structure for local teams so that they are motivated to assess market size and growth rates; 	<ul style="list-style-type: none"> - manage talent globally, in such a way that managers rotate in key markets and gain experience in a wide variety of business environments; - work on the formation of culture and a set of values that are global in scope; - to form global thinking and the ability to tolerate uncertainty and integrate different points of view; - understand the interdependencies between different regions and how decisions made in one region will affect another;
Personnel and innovative culture	
<ul style="list-style-type: none"> - select local partners carefully at each stage of the value chain. - to make sure that the operations are both efficient and such that provide an opportunity to reduce costs and preserve the margin. - take into account the needs of local customers and ensure that prices and other aspects of the business model are adequate. 	<ul style="list-style-type: none"> - establish clear rules, including risk management and compliance with the framework; - use global supply chains and customer relationship management systems; - decide which aspects of the supply chain are for localization and which are for support.

CONCLUSIONS

Thus, in order to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises and organizations in the world economy and ensure the goals of greening the economy, it is necessary to apply a systemic approach and implement in the near future the following measures, coordinated at all levels, involving the joint efforts of business, state authorities and the public:

1. One of the most important measures is to increase the amount of investment in the expansion of the eco-innovation knowledge base, for example, in the context of government innovation policy programs.
2. Expanding sources of financing for eco-innovation projects by attracting foreign venture capital, activating the mechanism of public-private financing, cooperation with international financial organizations, etc.
3. Providing the possibility of interest-free lending for innovative projects, tax incentives for innovative activities of enterprises in the field of environmental protection.
4. Formation of a high level of environmental culture and environmental responsibility of society, as cultural factors can contribute or hinder the creation of new ideas, increasing the demand for eco-innovative products in general.
5. Harmonization of domestic standards with relevant international standards and rules, because the establishment of environmental standards by countries and the non-compliance of domestic products restricts international trade, limits the possibility of entering international markets, but the goal of their observance will stimulate innovations in green technologies.
6. Expanding the system of clusters, improving the efficiency of the activities of cluster organizations, especially in the sectors in which ecological innovations are produced, which will positively affect the stimulation of domestic inventive activity.
7. Inclusion of the country in the global chains of creation of added value (English global value chain). As world practice shows, a country can be strong in most parts of the global value added chain, or, given its technological capabilities, can be a worthy player only in certain segments of it. In the latter case, an alternative option would be a combination of focusing on a country's domestic strengths and ensuring cooperation with international actors in other parts of global chains.
8. Establishment of effective international cooperation with other countries of the world to solve global environmental problems of humanity, including cooperation with international environmental organizations for the purpose of joint implementation and implementation of environmental protection measures.

REFERENCES

- [1] Легомінова С. В. *«Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства»* – Науковий вісник Ужгородського національного університету – Випуск 15, частина 1. 2017 рік.
- [2] Колосова Т.В. *«Забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення його інноваційного потенціалу»* – ГОУ ВПО НДАБУ. 2011 рік.
- [3] Іванченко Я.А., Ситник Н.І. *«Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України»* – НТУУ КПІ: 2018 рік, Сучасні підходи до управління підприємством.
- [4] Гурочкіна В.В., Сокур М.Б. *Особливості еко-інноваційного розвитку аграрного сектору//* Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Європейські виміри сталого розвитку» (11 червня 2021 року). – Київ, 2021-С. 82-91.
- [5] Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. *Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів /* С. Шишло, В. Усевич, Ю. Андросик *//* Труды БГТУ. – 2016. – No 7. – С. 297-300.
- [6] Epstein M.J., Roy M.-J. *Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance.* Journal of Corporate Citizenship 9, 2003, p. 79-96.
- [7] *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва.* – Режим доступу: [<http://www.recpc.org>].
- [8] European Commission. THE ECO-INNOVATION SCOREBOARD AND THE ECOINNOVATION INDEX. – Available at: [https://ec.europa.eu/environment/eoap/indicators/index_en].
- [9] Struktura organizacyjna PARP. Official site PARP. [<http://www.parp.gov.pl/struktura-organizacyjna-parp#departamentwdro%C5%BCe%C5%84-innowacji-w-przedsi%C4%99biorstwach-tel-22-432-82-58>].
- [10] Мусіна Л.А. *Регіональні інноваційні стратегії в системі управління сталим розвитком //* Матеріали круглого столу «Регіональна інноваційна стратегія та сталий економічний розвиток » (25 травня 2012 року). – Держінформнауки України, НТУ "КПІ", 2012 – С. 70-75.

STRESZCZENIE

Motory rozwoju ekoinnowacyjnego biznesu

Dziś ekoinnowacje zapewniają firmie przewagę konkurencyjną, która spełnia cele zrównoważonego rozwoju. Innowacje te umożliwiają tworzenie systemów nastawionych na zrównoważony rozwój, zarówno w poszczególnych przedsiębiorstwach i rodzajach działalności, jak i regionach. W opracowaniu poruszono kwestię wprowadzania ekoinnowacji w przedsiębiorstwach oraz czynników stymulujących rozwój i postępujący wzrost przedsiębiorstwa w ekologicznym kierunku działalności. Analizowane są doświadczenia zagranicy we wdrażaniu i wspieraniu ekoinnowacji w przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano perspektywiczne kierunki ekoinnowacyjnego rozwoju nowoczesnego ukraińskiego biznesu.

SUMMARY

Drivers of eco-innovative business development

Today, eco-innovations provide the company with a competitive advantage that meets the goals of sustainable development. These innovations make it possible to create systems focused on sustainable development, both at individual enterprises and types of activity, and regions. The study examines the issue of the introduction of eco-innovations at enterprises and the drivers that stimulate the development and progressive growth of the enterprise in the ecological direction of activity. The experience of foreign countries in implementing and supporting eco-innovations at enterprises is analyzed. Prospective directions of eco-innovative development of modern Ukrainian business are characterized.

Keywords: eco-innovations, sustainable development, green economy, innovative development.



Justyna Gorzkowicz
Małgorzata Witkowska
Polski Uniwersytet na Obczyźnie
Londyn, Anglia

Perspektywy zarządzania projektami naukowymi metodą *Agile* z elementami *Design Thinking* i *lingua-brandingu*

WPROWADZENIE

O ile badaczy na Zachodzie nie trzeba przekonywać o potrzebie doskonalenia się w zakresie sprawnego zarządzania projektami oraz ich promocji, o tyle w Polsce wciąż dominuje pogląd, że jest to zajęcie niekompatybilne z założeniami i obowiązkami akademickimi¹. Zwłaszcza, jeśli pod uwagę weźmiemy przedsięwzięcia z zakresu nauk humanistycznych czy dziedzictwa kulturowego. Równocześnie świadomość konieczności pracy nad tymi elementami wydaje się wysoka; niemal każdy projekt już w fazie składania wniosku o dofinansowanie (na różnych szczeblach od instytucjonalnego, poprzez krajowy, a na międzynarodowym skończywszy) posiada specjalnie wyselekcjonowane partie do opisu sposobu zarządzania danym projektem oraz jego promocji.

Niewykluczone, że opór akademików i pracowników z kręgu humanistycznego bierze się w dużej mierze z bariery mentalnej, wynikającej z przekonania, iż *de facto* najmniejsza, indywidualna inicjatywa naukowa czy kulturalna (np. przygotowanie artykułu, organizacja konferencji czy danego wydarzenia: koncertu, wystawy, itp.) wymagają wdrażania kolejnych, oczy-

¹ J. Gorzkowicz, *Narzędzia antropologii lingua-brandingu w promocji nauk humanistycznych*, „MEDIA I SPOŁECZEŃSTWO” Nr 12/2020, Bielsko-Biała 2020, s. 23. Por. E. Kulczycki (red.), *Komunikacja naukowa w humanistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2017; K. Grabowska, M. Maryl (red.), *Jak ułatwić współpracę między badaczami w dziedzinie nauk humanistycznych a instytucjami dziedzictwa kulturowego*. Poradnik (2019), Digital Humanities Centre at the Institute of Literary Research of the Polish Academy of Sciences. [<https://doi.org/10.5281/zenodo.3472985>] – 11.10.2022.

wistych kroków – planowania, realizacji i ewaluacji – co wiąże się już z pewnym rodzajem zarządzania. W myśl tej zasady kierujący projektami uczą się najczęściej metodą “prób i błędów”. Zdobycie wiedzy intuicyjnej może wydawać się wystarczające, aby realizować większe, zespołowe i międzynarodowe projekty, wymaga jednak wyteżonej pracy i długoletniego doświadczenia. Pojawia się obok tego szereg innych powodów, które mogą wpływać na dokonywanie konkretnych wyborów w zakresie zarządzania projektami naukowymi, między innymi: znikoma znajomość narzędzi wspomagających kierowanie projektami oraz brak aktualizacji umiejętności poprzez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach. Choć istnieją oferty doszkalające w tym zakresie kierowane do akademików angażujących się we współpracę międzynarodową (najczęściej organizowane z poziomu Unii Europejskiej), są one wciąż nieliczne i rzadko dostępne szerszym odbiorcom².

Zarówno same narzędzia, jak ich praktykowanie na polu zarządzania, przypisane są zazwyczaj do nauk o biznesie i IT lub bezpośrednich doświadczeń płynących z pracy w środowisku korporacyjnym – obszarów obcych, często niedostępnych na wielu poziomach, badaczom innych dyscyplin. Z drugiej więc strony – środowisk przygotowujących ofertę doszkalającą dla kierowników projektów – sytuacja nie wygląda lepiej. Na styku światów naukowego, zwłaszcza humanistycznego i biznesowego uwydatniają się różnice językowe oraz semantyczne tworzonych komunikatów, stosowanych terminologii i metod pracy. Oferowane wsparcie jest najczęściej niedostosowane do potrzeb sektora pozabiznesowego, nie uwzględnia różnic mentalnych, interdyscyplinarnych, językowych i kulturowych (w kontekście inicjatyw międzynarodowych), wprowadzając antagonizmy do kreowanych przekazów, skazuje je na niezrozumienie, a w konsekwencji niepowodzenie podczas prób wdrażania. Pytaniem jest, czy twórcy programów wspierających zarządzanie projektami nie są zainteresowani wchodzeniem w dialog z innymi dyscyplinami, czy nie są świadomi istnienia złożonego problemu?

Na tak zakreślonym tle nie lada wyzwaniem wydaje się wypracowanie wspólnego stanowiska, które pozwoli na sprawne dzielenie się wiedzą na temat metod zarządzania różnorodnymi projektami. Przedsięwzięcie to jednak nie jest nieosiągalne. Autorki prezentowanego tekstu na bazie transdyscyplinarnych badań empirycznych, autoetnograficznych, przeprowadzonych na polu nauk humanistycznych, kulturowych oraz psychologii biznesu i marketingu zaprezentują możliwości, jakie oferują kombinowane metody zarządzania projektami. Po uściśleniu zagadnień pod kątem terminologicznym zostanie przeprowadzona prezentacja trzech przykładów zastosowania interdyscyplinarnych metod zarządzania projektami w środowisku heterogenicznym. W oparciu o analizę przypadków – międzynarodowej konferencji, projektu promocji polonistyki oraz projektu z kręgu brytyjskiego niematerialnego dziedzictwa kulturowego – zostaną wyodrębnione główne wytyczne, mogące stanowić zarys rekomendacji dla planowania oferty dla kierowników projektów naukowych. Pomimo, iż przywoływane będą konkretne

² Por. K. Grabowska, M. Maryl (red.), *Jak ułatwić współpracę między badaczami w dziedzinie nauk humanistycznych a instytucjami dziedzictwa kulturowego*, dz. cyt.

inicjatywy, w analizach zostały one celowo pozbawione eksplicytnych odniesień, im zadaniem bowiem jest kierowanie uwagi na ogólne problemy związane z pracą w zespole o zróżnicowanych kompetencjach z zakresu zarządzania, a nie same projekty.

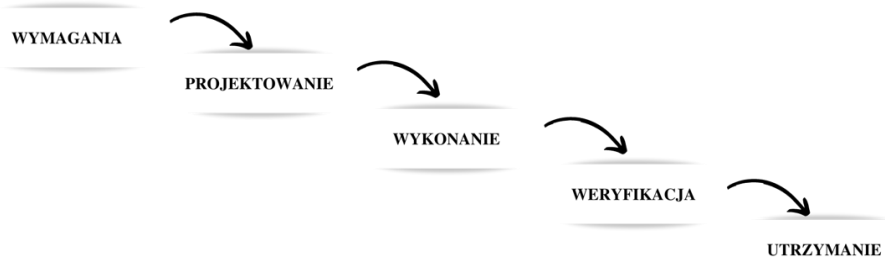
1. TŁO METODOLOGICZNE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI, TERMINOLOGIA

Rozpoczynając debatę nad prowadzeniem interdyscyplinarnych projektów, wypada zaznaczyć, że zarządzanie nimi to nic innego, jak dobranie zestawu odpowiednich działań dążących do osiągnięcia skonkretyzowanych celów. W świecie biznesu przez wiele lat stosowano w zarządzaniu projektami jedną metodę, tzw. kaskady lub wodospadu (*waterfall*)³. Ta liniowa metoda, należąca do modelu kaskadowego, z góry zakładała, jakimi krokami będzie podążał zespół projektowy (Rysunek 1). Kierownik projektu więc stosując się do określonych zasad, nadzorował wykonywanie zadań. W takim podejściu efekt końcowy, mimo że zaplanowany, nie zawsze odpowiadał początkowym założeniom. Często im dłużej trwał projekt, tym ryzyko użycia celu niezgodnego ze wstępnymi wymaganiami wzrastało. Wynikało to m.in. z kompleksowości i złożoności zadań oraz niewielką rezerwą budżetową i czasową przewidywaną na korektę błędów.

Podwyższone koszty dostosowywania rezultatów projektów prowadzonych kaskadowo już po ich ukończeniu budziło wiele frustracji, widocznych zwłaszcza wśród kadry zarządzającej w branży programistycznej. Wraz z szybkim rozwojem tego sektora uwydatniła się pilna potrzeba wypracowania metod prostszych, tańszych i bardziej elastycznych, pozwalających na

³ Taki układ niesie za sobą dużą dozę ryzyka i niepewności końcowego efektu. Rozwiązania problemów związanych z koordynacją dużych projektów programistycznych, nakreślił w 1956 H. D. Benington, w czasie Symposium on Advanced Programming Methods for Digital Computers. W swojej pracy *Production of large computer programs* wskazuje na kilka elementów (m.in. plan operacyjny, specyfikacja operacyjna, specyfikacja programu, specyfikacja kodu), używanych w jego laboratorium w Lincoln w czasie tworzenia dużych programów komputerowych. H.D. Benington, *Production of Large Computer Programs*, "Annals of the History of Computing" 5 (1983), pp. 350–361. Kontynuacją prac Beningtona jest zaprezentowany przez Winstona W. Royce w 1970 r. model kaskadowy w zarządzaniu programowaniem. W *Managing the Development of Large Software Systems* prezentuje on proces kroków wdrożeniowych w czasie tworzenia oprogramowania dla klienta. Royce świadomie wskazuje ryzyka wynikające z tego modelu. Zauważa, że faza testowania, będąca jednym z ostatnich kroków procesu programowania, występuje zbyt późno i bez uwzględnienia weryfikacji wymagań, co może spowodować bezużyteczność dostarczonego produktu lub wymagać wielu jego poprawek. Zob. Winston W. Royce, *Managing the development of large software systems*, "ICSE '87: Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering", March 1987, pp. 328–338. Patrząc z perspektywy czasu, można założyć, jego uwagi stały u podstaw koncepcji Design Thinking (omówione dalej w niniejszym artykule), gdzie testowanie i ciągła weryfikacja dają szansę na minimalizację strat. W 1970 r. Bell, Thomas E., and T. A. Thayer w *Software requirements: Are they really a problem?* przedstawiają ewolucję podejścia do projektów programistycznych przywołując dwie metody: wojskową – z podejściem z góry na dół (z ang. top-down) oraz tę, przedstawioną wiele lat wcześniej przez Royce. Ta druga została określona jako wodospad aktywności programistycznych (z. ang. waterfall of development activities).

bieżące reagowanie na pojawiające się podczas realizacji projektu zmiany. Wychodząc naprzeciw temu zapotrzebowaniu u schyłku lat 90. XX w. grupa programistów ogłosiła manifest zarządzania zwinnego – *Agile*.



Rysunek 1. Zarządzanie Projektem – Metoda wodospadu

Źródło: M. Witkowska, opracowanie własne

Głównym założeniem nowego modusu była możliwość prowadzenia projektu w sposób narastających, a nie jak dotąd liniowy (sekwencyjny). Zauważono, iż zapewnienie osiągnięcia celu o wysokim standardzie i w jak najkrótszym czasie, wymaga zaangażowania wielofunkcyjnych, samoorganizujących się i równocześnie współpracujących mniejszych grup. Manifest *Agile* przekładał współpracę międzyludzką ponad wytyczne operacyjne (np. z góry narzucone instrukcje) i narzędzia, osiągnięcie celu (w tym wypadku wytworzenie dobrego produktu) ponad kompleksową dokumentację, współpracę z klientem zamiast negocjacje kontraktów, reakcję i działanie ponad podążanie za z góry ustalonymi wytycznymi.

Aby ta nowatorska strategia zarządzania projektem mogła być skuteczna, wymagała równoczesnych zmian w sposobie jej wdrażania. W 1995 r. na konferencji *Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications* OOPSLA, Ken Schwaber zaproponował prowadzenie zarządzania zwinnego metodą *SCRUM*⁴. Została ona określona jako podejście kompleksowe, w którym problemy mogą być rozwiązywane w sposób adaptacyjny, przy zachowaniu wydajności i kreatywności zespołu, pozwalających na do-

⁴ Ken Schwaber określa proces *SCRUM* jako kontrolowane czarne pudło. Nazwa ta pochodzi przemysłowego określenia procesu jako teoretycznego (w pełni zdefiniowanego) lub doświadczalnego (tłumaczone właśnie jako czarne pudło, czarna dziura). Dzięki temu określeniu wskazuje on, że cały system zarządzania lepiej reaguje na początkowe i dodatkowe wymagania w czasie tworzenia projektu. *SCRUM*, aby był efektywny musi mieć spełnione określone zmienne początkowe np. wymagania klienta. Ważna jest również dostępność osób z odpowiednimi kompetencjami czy stabilne środowisko. Schwaber zakłada również, że w czasie zarządzania projektem, wiele procesów jest niekontrolowalnych, rzeczy są niezidentyfikowane oraz, że początkowe dane mogą być tylko brane pod uwagę na początku. Dalsza część pracy wymaga procedur kontrolnych. Zob. K. Schwabe, K., *SCRUM Development Process*, "In Proceedings of the 10th Annual ACM Conference on Object Oriented Programming Systems, Languages, and Applications" (OOPSLA), pages 117-134, 1995)

starczenie wysokiej jakości produktu⁵. W praktyce zarządzanie w taki modelu polegać ma na sprawdzaniu, dostosowywaniu i podejmowaniu decyzji na podstawie bieżących informacji, dotyczących obecnego stanu pracy nad projektem.

SCRUM bazuje na trzech filarach: przejrzystości, kontroli i dostosowywaniu. Przejrzystość obejmuje przede wszystkim sprawną komunikację, dla pełnego rozumienia celów oraz stanu realizacji na danym etapie projektu. Dzięki dobrej komunikacji zespół może wypracować wspólne rozwiązania dla pojawiających się wyzwań. Kontrola w tym modelu to racjonalna, zbalansowana weryfikacja zadań projektowych. Zbyt częsta może spowodować, zakłócenia pracy zespołu, zbyt rzadka – eskalację problemów, które mogą się okazać zbyt kosztowne do udźwignięcia, zarówno w aspekcie czasowym jak i budżetowym. Zespół mogą się umówić, jak często będą odbywać się spotkania weryfikacyjne, przyjętym standardem jest jednak okres ok. dwóch tygodni (tzw. *sprint*). Wyniki kontroli mogą wykazać potrzebę korekty działań projektowych (np. wprowadzenia nowego rozwiązania, rozszerzenie zespołu, itp.). W tym miejscu rozpoczyna się więc dostosowywanie. Szczególną uwagę należy zwrócić jednak, aby adaptacje nie zakłóciły efektu końcowego. Stworzenie zespołu, który będzie działał efektywnie w projekcie zarządzanym w modelu *Agile*, wymaga wspólnego: zaangażowania, otwartości, poszanowania współpracowników i skupienia. Członkowie zespołu powinni chcieć być w projekcie, wspólnie poszukiwać rozwiązań – nawet tych, które mogą wychodzić poza obszar ich wiedzy.

Ważnym elementem *Agile* są narzędzia i techniki wspierające kontrolę zadań. Z pomocą przychodzi tutaj najczęściej metoda *Kanban*⁶, zapoczątkowana przez Toyotę w latach 40. XX w. Bazuje na systemie kart umieszczanych na tablicy, pokazujących sekwencje wykonywania wyznaczonych zadań. Ta obrazowa metoda doskonale wpisuje się w ideę zwinnego zarządzania projektem. Poniżej przedstawiono przykładową tablicę *Kanban* (rys. 2). Składa się ona najczęściej z kilku kolumn, reprezentujących potrzeby projektu takie, jak: zadania do wykonania (są to nieprzypisane problemy do rozwiązania), zadania w trakcie wykonywania (przypisane do konkretnego wykonawcy w zespole), zadania wykonane, zadania potwierdzone (zaakceptowane po weryfikacji).

⁵ PM Agile-Hunt, J. A., (2018) PMI-ACP, *Project Management Institute Agile Certified Practitioner Exam, Study Guide*, by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, s. 22-25

⁶ W pierwszej połowie ubiegłego stulecia manager Toyoty Kiichiro Toyoda poszukiwał sposobu ulepszenia produkcji w stylu Just-in-Time (JIT). System ten koncentrował się na zoptymalizowaniu produkcji na podstawie zapotrzebowania, z jednoczesną maksymalną redukcją niepotrzebnych działań czy strat materiałowych. Promował filozofię Daily improvement – czyli codzienne jesteśmy lepsi oraz Good Thinking, Good products – czyli dobrze wykonana praca da dobry produkt. W latach 40 XX w., jeden z managerów Taiichi Ohno zainspirowany amerykańską metodą „karteczek” stosowaną do kontroli zapasów w supermarketach, wprowadził w ramach JIT metodę Kanban, która wspierała proces produkcyjny używając właśnie „kartek” na tablicy (w języku japońskim Kanban oznacza tablicę, na której można wizualizować zadania czy pomysły). Por. History of Kanban, [<https://kanbantool.com/kanban-guide/kanban-history>] – 13.10.2022.



Rysunek 2. Przykładowa tablica Kanban

Źródło: M. Witkowska, opracowanie własne.

Kierownik projektu w zależności od potrzeb może modyfikować kolumny (np. jedną z opcji może być dodanie kolumny ze wstrzymanymi zadaniami). Skuteczność metody Kanban zależy od zachowania następujących zasad: jasnej wizualizacji przepływu zadań (dzięki czemu widać, w której fazie projekt się znajduje), ograniczenia ilości działań w toku (ich liczba powinna być dostosowana do możliwości zespołu, zadania są wybierane indywidualnie i na bieżąco, po zakończeniu poprzednich) oraz sprawnego zarządzania przepływem zadań. Istotne jest także wstępne ustalenie reguł współpracy, dbanie o jej rozwój i ciągle przekazywanie informacji zwrotnych, co w dużej mierze wiąże się ze stałym wsparciem w zakresie rozwiązywania problemów. Z metody Kanban korzysta wiele programów komputerowych używanych do zarządzania projektami, warto wymienić między innymi MS Project oraz mniejsze – Monday czy Trello⁷.

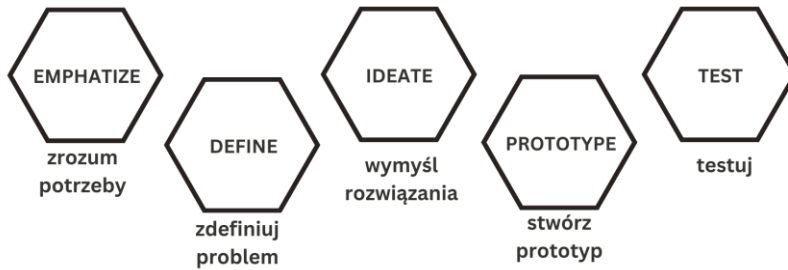
Szukając nowatorskich technik wspierających zarządzanie projektami oraz rozwiązywanie pojawiających się podczas ich realizacji problemów, dobrze kierować się ku metodom skupiającym się na bezpośrednim zaangażowaniu w proces osiągania celów szersze grono samych użytkowników (*people-centric*). Przyjrzymy się zwłaszcza charakterystyce *Design Thinking* oraz narzędziom oferowanym przez antropologię *lingua-brandingu*.

Chociaż korzenie *Design Thinking* sięgają początków drugiej połowy XX w., dopiero początek XXI wieku przyniósł znaczący rozwój tej metody. W tym okresie nastąpił duży wzrost startupów opierających biznes na innowacyjnych rozwiązaniach, a korporacje zaczęły intensywnie poszukiwania metod na zwiększenie innowacyjności w istniejących środowiskach. Firmy zaczęły przeobrażać kierunek biznesowy na tzw. *people-centric*, gdzie to odbiorca dyktował, jak powinien wyglądać produkt. Pojawiło się w tym czasie wiele publikacji, skupionych na kreatywnym myśleniu, prototypowaniu, poznawaniu potrzeb odbiorcy. W książce *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* Daniel Pink wskazuje potrzebę odejścia od metod stosowanych do tej pory przez świat programistów oraz inne gałęzie

⁷ MS Project jest narzędziem firmy Microsoft do zarządzania komercyjnymi projektami, Monday czy Trello są przykładami platform do zarządzania projektami dostępnymi dla zespołu w trybie ciągłym poprzez Internet. Są to platformy płatne, ale w przeciwieństwie do MS Project pozwalają dostosować cenę do wielkości grupy.

biznesu. Zdaniem Pinka przyszłość w spełnianiu się zawodowym należy do osób, które wykazują empatię, są kreatywne, wynalazcze i potrafią wyjść ze swojego obszaru specjalizacji, wsłuchując się w potrzeby odbiorcy.

Wynikająca z tych spostrzeżeń charakterystyka stosowania *Design Thinking* zakłada kilku etapów następujących po sobie, które mają odpowiadać na realne zapotrzebowanie (rys.3).



Rysunek 3. Etapy w procesie Design Thinking

Źródło: M. Witkowska, opracowanie własne.

Pierwszym z nich jest empatia (*empathize*). Odbiorca/użytkownik pyta-ny jest o naturę problemu, z jakim się boryka oraz rodzaj pożądanego przez niego produktu (pytania powinny być otwarte, niesugerujące i nieoceniające). Przyjmując perspektywę odbiorcy, zespół wchodzi w fazę procesu skupionego na zrozumieniu zaistniałej potrzeby. Najczęściej na tym etapie stosuje się wywiady ukierunkowane oraz mapy empatii, skupiające się na czterech zasadniczych kategoriach: co czuje odbiorca, co mówi, widzi oraz słyszy. Badania najlepiej przeprowadzać na jak największej grupie respondentów, aby obraz sytuacji był miarodajny. Na tej podstawie zespół przechodzi do definiowania problemu (*define*). Odpowiedzi respondentów są analizowane i kategoryzowane, dając w efekcie uporządkowaną listę problemów, z którymi boryka się dana osoba bądź grupa. Wygodnym sposobem kategoryzacji jest metoda *Kanban* (karteczek naklejanych na tablicę), dzięki niej łatwo zwizualizować najistotniejsze obszary. Po zdefiniowaniu jednego lub kilku problemów głównych, zespół przechodzi do fazy poszukiwania rozwiązań (*ideate*). Tutaj najlepiej stosować techniki pracy zespołowej, np. burzę mózgów wraz bieżącym notowaniem pomysłów. Warto zaznaczyć, że na tym etapie nie powinno się negować żadnej koncepcji, czasem nawet najbardziej zaskakująca może wprowadzić innowacje do projektu. Ważnym elementem tej części procesu jest powrót do odbiorcy i zademonstrowanie wypracowanych rozwiązań. Odbiorca powinien podzielić się swoją opinią, która pozwoli albo przejść do następnego etapu – prototypowania (*prototype*), albo na ponowną weryfikację tezy lub pomysłów. Faza prototypowania, czyli wstępnej wizualizacji pomysłu to część, gdzie przy pomocy dostępnych materiałów stworzony zostanie wzór rozwiązania. Prototyp następnie trafia do użytkownika. Rozpoczyna to ostatni etap procesu – tzw. testowanie (*test*). Ważnym elementem tej fazy jest dokładne wsłuchanie w opinię respondentów. Nie chodzi tu o obronę produktu, a zweryfikowanie

go z realnym zapotrzebowaniem i ulepszanie, aż do uzyskania zadowalającego efektu.

Dobre rezultaty we wspieraniu zarządzania projektami w środowisku wielokulturowym może przynieść sięgnięcie po ustalenia antropologii *lingua-brandingu* (ALB), sytuującej się na pograniczu semiotyki przekazu oraz antropologii marketingu kulturowego⁸. Może ona stanowić ciekawe uzupełnienie metody *Design Thinking*, zwłaszcza na etapie empatii, definiowania problemu oraz testowania produktu, ale także sprawdzić się przy zarządzaniu zwinnym – *Agile*. Stosowane przez tę gałąź antropologii kulturowej perspektywy metodologiczne są interdyscyplinarne, odwołują się m.in. do tradycji krytycznej analizy dyskursu (*critical discourse analysis*), jak także wielokryterialnego wspomagania decyzji (*multiple-criteria decision-making*). W kontekście antropologii *lingua-brandingu* stosowanej w zarządzaniu najistotniejsze jest poszukiwanie najlepszego sposobu wykreowania przekazu czy produktu, w zgodzie z etyką i równocześnie z zachowaniem funkcjonalności – ogniw składających się na dobre relacje interpersonalne. W centrum stawia się rozpoznanie mechanizmów językowych (w tym pozawerbalnych) oraz semiotycznych zależnych od czynników geokulturowych, wpływających na budowanie zrozumienia między nadawcą komunikatem a odbiorcą. Stosowanie elementów antropologii *lingua-brandingu* bazuje na współpracy z wytwórcami komunikatu – menedżerami, dyrektorami od spraw wizerunku, grafikami, projektantami stron internetowych, marketingowcami etc. – biorąc pod uwagę specyfikę ich perspektyw epistemologicznych. Innymi słowy, za pomocą narzędzi ALB stara się pogodzić interesy jak największej ilości stron zaangażowanych w proces tworzenia strategii komunikacji. Chodzi o odnalezienie swego rodzaju wspólnej ‘ścieżki antropologicznej’, która będzie zawierała potencjał bycia miejscem wzajemnego zrozumienia, a w konsekwencji synergii.

2. WYKORZYSTANIE METOD KOMBINOWANYCH W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI SPOZA SEKTORA BIZNESOWEGO NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

W tej części artykułu zostaną zaprezentowane wybrane materiały z empirycznych, autorskich badań pilotażowych nad możliwością wykorzystania metod zarządzania biznesowego w różnych projektach z obszaru naukowego oraz kulturowego. Badania te zostały wykonane niezależnie przez autorki artykułu na przestrzeni lat 2018–2022; jest to pierwsza interdyscyplinarna

⁸ Jest to autorska metoda, wypracowana przez zespół londyński (J. Gorzkowicz, J. Solecki) w Laboratorium Lingua-Brandingu (LLB) w Instytucie Kultury Europejskiej Polskiego Uniwersytetu na Obczyźnie. Prace w Laboratorium są prowadzone na dwóch poziomach: teoretycznym oraz praktycznym. Na pierwszym z nich przywołuje się różne aspekty antropologii kulturowej, poszukując mechanizmów wpływających na sposób kreacji przekazu oraz jego odbiór. Na poziomie praktycznym stara się wdrażać zdobytą wiedzę teoretyczną w konkretne działania. Zob. J. Gorzkowicz, *Narzędzia antropologii lingua-brandingu*, dz. cyt., s. 21–24. Por. N. Kendall (red.), *What is a 21st Century Brand? New thinking from the next generation of advertising leaders*, The Institute of Advertising Practitioners, Londyn 2015.

próba połączenia wzajemnych doświadczeń. Rezultaty zostały zestawione w skrótowym modelu kart projektów, dającym ogólny pogląd na zakres danego przedsięwzięcia, wstępne wyzwania oraz efekt końcowy – opisujący lub zakładający, jakie elementy danych metod zarządzania mają największy potencjał w sektorze pozabiznesowym. Dodatkowo, w karcie ostatniego projektu, uwzględniono opis prowadzenia samego naboru uczestników do nowego programu. Innowacyjność działań podjętych przez pracowników sektora brytyjskiego dziedzictwa kulturowego warta jest przybliżenia z uwagi na stosowane metody. Ponieważ projekt ten jest we wstępnej fazie, pominięto w opisie sekcję dotyczącą realizacji oraz efektu końcowego.

Karta projektu 1: organizacja międzynarodowej konferencji naukowej (interdyscyplinarny projekt uczelniany w Wielkiej Brytanii)

Czas trwania projektu: 8 miesięcy

Uczestnicy: słuchacze studium doktoranckiego oraz kadra naukowa z Wielkiej Brytanii i Polski – 16 osób, w tym: kierownik wdrożeniowy projektu (przewodniczący komitetu organizacyjnego) – osoba z wykształceniem i doświadczeniem z zakresu zarządzania projektami biznesowymi (tradycyjnymi oraz metodą *Agile*); interdyscyplinarny zespół organizacyjny – 12 osób, w większości nieposiadający doświadczenia z zakresu zarządzania projektami (8 osób), niektórzy zaś mieli praktykę w organizacji konferencji (4 osoby), oraz kadra akademicka z doświadczeniem merytorycznym i organizacyjnym przy realizacji różnorodnych projektów naukowych (3 osoby).

Skrócony opis i główne założenia

Interdyscyplinarny projekt uczelniany zakładał organizację konferencji naukowej mającej na celu ogłoszenie wyników badań młodych naukowców z różnych dziedzin i dyscyplin oraz stworzenie słuchaczom studium doktoranckiego przestrzeni do zdobywania doświadczeń z zakresu organizacji wydarzeń akademickich, na każdym ich etapie.⁹ Udział w tym projekcie był obowiązkowy dla słuchaczy, a ich zaangażowanie podlegało ocenie w rocznych sprawozdaniach.

Metody zarządzania projektem

Przygotowanie do konferencji – *Agile* z elementami *Design Thinking* i burzy mózgu (przy ustalaniu tematu przewodniego), konferencja – metoda wodospadu, *waterfall*

Początkowe wyzwania

⁹ Interdyscyplinarna Międzynarodowa Konferencja Naukowa organizowana przez słuchaczy studium doktoranckiego PUNO ma dwa cele: wymianę myśli naukowej oraz naukę organizacji wydarzeń typu konferencja naukowa (włączając moderowanie paneli przez doświadczonych akademików oraz doktorantów). Opisywana konferencja czerwcową, miała ostatecznie 56 aktywnych uczestników (54% młodych badaczy, 25% doktorów, 21% profesorów), reprezentujących łącznie 12 krajów z 4 kontynentów. Pierwszy dzień był prowadzony w języku angielskim, drugi dzień był w języku polskim. Więcej informacji pod adresem: juneconference.puno.ac.uk.

- Słuchacze zaocznego studium to przede wszystkim osoby dojrzałe (w większości 40+), z małymi lub średnimi kompetencjami technologicznymi oraz małym doświadczeniem w prowadzeniu projektów.
- Projekt realizowany był jako zadania obowiązkowe, ale dodatkowe dla wykonawców, posiadających na co dzień inne zobowiązania zawodowe i osobiste.
- Projekt zakładał kompleksowe działania, które wymagały kreatywnego podejścia do zarządzania zespołem (np. podczas przygotowania materiałów promujących, ustalania przekazu medialnego, wizualizacji – stworzenie strony WWW, loga konferencji, certyfikatów); oraz zaplanowanego harmonogramu, wymagającego regularnej pracy (np. przy zbieraniu i opracowaniu zgłoszeń, przygotowaniu dwujęzycznej księgi abstraktów, itp.)
- Utrzymanie wyznaczonego kierunku i połączenie różnych wizji na organizację, tak dużego i interdyscyplinarnego przedsięwzięcia.

Realizacja i efekt końcowy

Projektu został zrealizowany z sukcesem mimo napotkania wielu trudności.

- Kierownik projektu określał i realizował zadania metodą *Agile*, jednak z powodu trudności technologicznych zespołu, zadania nie były ustalane metodą *Kanban*, a rozpisywane i sprawdzane regularnie podczas spotkań, zgłaszano się do zadań za pośrednictwem maila lub czatów.
- Wdrażanie nowych metod pracy wzbudzało opór, który czasem słabł po zaprezentowaniu wymiernych korzyści (płynących np. z automatyzacji zgłoszeń). W większości wypadków preferowano jednak pozostanie przy tradycyjnych, znanych metodach (nawet jeśli wymagały one większego nakładu pracy i czasu).
- Uczestnicy studium doktoranckiego wykorzystując elementy *Design Thinking* przygotowali założenia i potrzeby konferencji; aktywnie uczestniczyli w szukaniu rozwiązań, proponowali rozwiązania.
- Dużym wyzwaniem okazało się zgranie osób w jednym czasie, dlatego też metoda *Agile* i praca w mniejszych grupach przynosiła większe rezultaty. Osoby odpowiedzialne za grupy na bieżąco komunikowały się w czasie regularnych spotkań, ustalając zakres dalszych działań. Zarządzanie na poziomie 3–4 osobowych grup było bardziej efektywne.
- W trakcie realizacji projektu znacząco zmniejszyła się ilość aktywnych uczestników (4 osoby były zaangażowane przez cały czas projektu, pozostałe osoby pomagały według uznania, np. gdy pojawiały się zadania adekwatne do ich umiejętności).
- Widoczne było niesłabnące zaangażowanie głównych zarządzających w komitecie naukowym; 3 osoby wspierały zespół zarówno teoretycznie, jak i praktycznie.
- Sporym wyzwaniem była dwujęzyczność projektu. Mimo faktu organizacji wydarzenia przez osoby na stałe mieszkające w Wielkiej Brytanii, bariera językowa stawała się hamulcem dla niektórych zadań (zwłaszcza przy przygotowywaniu oficjalnych materiałów).

Karta projektu 2: nowoczesna promocja oferty polonistycznej

(projekt realizowany w ramach Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej w Polsce)

Czas trwania projektu: 1 rok

Uczestnicy: trzy niezależne instytucje zaangażowane w ten samym zakresie tematyczny, ok. 30 osób, w tym: kierownik projektu – jedna osoba z wykształceniem humanistycznym, po krótkim szkoleniu online z zakresu zarządzania metodą *Agile*; konsultanci – 3 osoby ze środowiska humanistycznego, nie posiadający wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania, ale posiadający doświadczenie w prowadzeniu indywidualnych projektów naukowych oraz promocji humanistyki.

Skrócony opis i główne założenia

Zintegrowany projekt miał na celu m.in. wzmocnienie pozytywnego wizerunku polonistyki w kraju i na świecie, zakładał stworzenie spójnego wizerunku instytucji biorących udział w projekcie, reklamę ich oferty w Internecie (m.in. stworzenie materiałów audiowizualnych) oraz opracowanie cyfrowego archiwum instytucji z całego świata zajmujących się szeroko rozumianymi *polish studies*.

Metody zarządzania projektem

Agile, techniki: burza mózgów, *Kanban* z wykorzystaniem platformy Trello, elementy strategii *lingua-brandingowej*

Początkowe wyzwania

- Krótki okres na realizację rozbudowanych zadań, co komplikowało możliwość precyzyjnego zaprojektowania, wdrożenia i ewaluacji strategii.
- Projekt miał być realizowany jako zadania dodatkowe dla jego uczestników, którzy na co dzień posiadali inny zakres obowiązków.
- Projekt wymagał bardzo sztywnego, określonego harmonogramu oraz uwzględnienia specyfiki poszczególnych modułów projektu: 1) zharmonizowania wizerunku większej instytucji (posiadającej własną identyfikację wizualną, WWW oraz osobne konta w mediach społecznościowych dla niektórych projektów (np. pracowni, zakładów, wydawnictwa etc.), ale nie posiadającej własnego, ogólnego profilu medialno-społecznego; 2) zbudowanie od podstaw wizerunku mniejszej jednostki, niezwiązanej z poprzednią instytucją oraz osadzenie go w świadomości medialno-społecznej; 3) stworzenie mapy instytucji zajmujących się *polish studies*, zebranie materiałów i przekazanie ich podwykonawcy.
- Utrzymanie wspólnego toru projektu, przy równoczesnym uwzględnieniu różnic.
- Zapewnienie sprawnej komunikacji w dużej grupie uczestników projektu.

Realizacja i efekt końcowy

Projekt został zrealizowany, ale napotkał szereg trudności.

- Kierownik projektu rozpiisał w systemie *Kanban* na Trello zadania, przypisał osoby do zespołów, utworzył również bazę danych materiałów, służących doszkalananiu się w zakresie pracy metodą *Agile*. Przeprowadzone zostały także warsztaty z zakresu kształtowania wizerunku w sieci w kontekście strategii *lingua-brandingowej*.
- Wprowadzenie nowych metod wzbudziło opór, proponowany sposób pracy był obcy dla wykonawców projektu, wymagał zbyt dużego zaangażowania, zauważalny był także brak chęci poświęcania dodatkowego czasu na przeglądanie materiałów, które posługiwały się niezrozumiałym językiem.
- Okazało się niemożliwym zgranie czasowe tak wielu wykonawców projektu, obarczonych na co dzień innymi obowiązkami, na spotkania w systemie *sprintu*.
- W trakcie realizacji projektu znacznie zmniejszyła się ilość jego aktywnych uczestników (do 15 osób)
- Realizatorzy projektu woleli wywiązywać się z przypisywanym im zadaniom niż dobierać je samodzielnie.
- Ostatecznie zadziałał system mikrozarządzania, mniejsze grupy współpracujące razem z liderem, który odpowiadał przed kierownikiem projektu.

Karta projektu 3: ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego mniejszości etnicznej

(innowacyjny program stworzony w ramach działalności The National Lottery Heritage Fund – organizacji pożytku publicznego w Wielkiej Brytanii, odpowiedzialnej przed parlamentem za pośrednictwem Departamentu Cyfryzacji, Kultury, Mediów i Sportu (DCMS)).

Sposób prowadzenia naboru do programu

Organizacja zajmująca się przyznawaniem środków na rzecz dziedzictwa kulturowego utworzyła zespół specjalistów wyłonionych z dwóch niezależnych fundacji, który następnie zorganizował serię spotkań z osobami zainteresowanymi składaniem wniosków. W ramach spotkania zaprezentowano specyfikę programu oraz główne jego założenia. Uczestnikami mogły być zarówno jednostki duże jak i mniejsze, zajmujące się ochroną materialnego i niematerialnego dziedzictwa. Wymogiem była wstępna deklaracja pracy w szerszym zespole, tzw. *cohort*, wskazanym przez organizatorów w celu wypracowania wspólnych nowatorskich rozwiązań dla pracy w tym sektorze. Głównym wyzwaniem trójetapowego programu jest jego dynamika i próba określania na bieżąco ram działań – koncept zaczerpnięty z zasad *Design Thinking*. Pomysł grantu opiera się na wprowadzaniu sukcesywnie kolejnych etapów, które są niezależnymi konkursami, bazującymi na poprzednich wynikach. Po etapie odkrywania i definiowania problemu, plan programu przejdzie do fazy „Prototype” oraz „Test”. Uczestnicy są zachęceni do poszukiwań rozwiązań, nie znając metod pracy. Wymagane było jednak

wyłonienie ze swoich instytucji kierowników wewnętrznych inicjatyw oraz wykazanie koncepcji zarządzania projektem.

Czas trwania projektu: 6 miesięcy (faza pierwsza programu)

Uczestnicy: pracownicy i wolontariusze dwóch polonijnych organizacji charytatywnych, skupionych wokół niematerialnego dziedzictwa polskiej mniejszości w kraju osiedlenia, ok. 100 osób, w tym: starszy kierownik projektu, z doświadczeniem w obrębie niematerialnego dziedzictwa, kierownik wdrożeniowy projektu, z praktyką prowadzenia projektów naukowych i kulturalnych, administracja i wsparcie techniczne, konsultanci: m.in. z zarządzania i IT.

Skrócony opis i główne założenia

Projekt ma na celu zdiagnozowanie potrzeb dwóch organizacji zrzeszających polską mniejszość w kontekście zachowania ich niematerialnego dziedzictwa oraz wzmocnienie umiejętności technologicznych i społecznych pracowników jednostek. Podstawowym założeniem projektu jest współpraca międzypokoleniowa w poszukiwaniu nowych, multimodalnych rozwiązań w zakresie identyfikacji, definiowania i ochrony polskiego dziedzictwa niematerialnego; ze szczególnym uwzględnieniem: rozwoju społeczności, różnorodności i równego dostępu mniejszości do praw do zachowania swojej tożsamości kulturowej (w tym języka) w kraju osiedlenia. Poprzez konsultacje społeczne i wywiady fokusowe oraz stosowanie elementów *Design Thinking* będą poszukiwane odpowiedzi na konkretne pytania, związane z niematerialnym polskim dziedzictwem w UK oraz pracą w tym sektorze.

Metody zarządzania projektem

Praca według standardu Prince2, techniki: mapa empatii, metody używane w fazie "Emphatize", "Define" i "Ideate" *Design Thinking*, elementy strategii lingua-brandingu

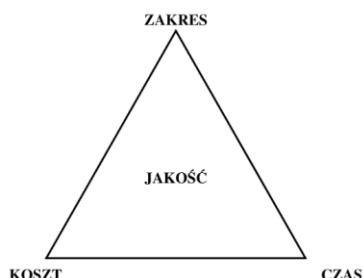
Początkowe wyzwania

- Nierówny poziom kompetencji zarówno językowych, jak i cyfrowych wykonawców projektu.
- Zespół międzypokoleniowy mogący mieć problem ze wzajemnym zrozumieniem oraz wykorzystaniem nieszablonowych nowoczesnych metod poszukiwania rozwiązań.
- Różnice kulturowe mogą wpływać na współpracę z zespołem wyznaczonym przez Heritage Fund.
- Zapewnienie sprawnej komunikacji w grupie uczestników / respondentów badań w projekcie.

PODSUMOWANIE

Jak mogliśmy się przekonać na przykładzie prezentowanych projektów, budowanie kompetencji zarządzania poszczególnymi działaniami w zespole nie jest proste. Wymaga kompleksowego zaangażowania, zrozumienia spe-

cyfiki danego projektu oraz zespołu, wymaga też wytrwałości. Kierownicy projektów z sektora biznesowego są często doszkalani, mają wsparcie mentorów merytorycznych, co nie jest takie oczywiste w przypadku innych sektorów. Nie ulega jednak wątpliwości, że głównym celem projektu jako takiego, bez względu na jego rodzaj, jest osiągnięcie równowagi kosztów, zakresu oraz czasu przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości. Tego typu koncepcję świetnie ilustruje tzw. magiczny trójkąt¹⁰ (Rysunek 4). Rolą kierownika projektu jest zatem troszczenie się o prawidłowe utrzymanie wszystkich parametrów przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi. Jednocześnie głównym celem jego działań powinno być skupienie się na ludziach tworzących zespół, to oni bowiem są miarą dobrze zrealizowanych zadań na wszystkich poziomach. Kluczowe jest dobre rozpoznanie kompetencji zespołu i takie go ustawienie, aby każdy pracownik czuł się dobrze z zakresem swoich prac, bez szkody dla jakości wykonania projektu.



Rysunek 4. Parametry projektu (magiczny trójkąt)

Źródło: M. Witkowska, opracowanie własne.

Przegląd wymogów, jakie są stawiane środowisku naukowemu w Polsce¹¹ oraz w Wielkiej Brytanii¹² wskazuje, że główne wytyczne zarządzania projektami nie różnią się zbytnio od tych powiązanych z biznesem. Na szczególną uwagę zasługuje jednak zachęcanie przez brytyjską instytucję rządową do podnoszenia kwalifikacji w zakresie zarządzania we wszystkich dyscyplinach naukowych, czego brak po stronie polskiej.

¹⁰ Magiczny trójkąt (inne nazwy to: żelazny trójkąt, trójkąt ograniczeń) jest koncepcją stworzoną przez Instytut Zarządzania Projektami (Project Management Institute – PMI). Zakłada, że sukces każdego projektu jest mierzony (ograniczony) przez parametry: czas, koszt, zakres. Dodatkowym elementem, na który zwracana jest uwaga jest jakość dostarczanego produktu, [https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024] – 14.09.2022.

¹¹ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, § 5. ust. 3, pkt 8. definiuje czym jest projekt naukowy oraz jakie powinien spełniać wymogi w czasie składania wniosku, [https://polon.nauka.gov.pl/pomoc/knowledge-base/projekty-naukowe-wyglad-i-zawartosc] – 14.09.2022.

¹² W Wielkiej Brytanii na stronach rządowych można znaleźć ogólne wytyczne do zarządzania projektami. Por. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002673/1195-APS-CCS0521656700-001-Project-Delivery-standard_Web.pdf] – 08.10.2022. Warunki składania i kontroli projektu są określone przez poszczególne instytucje przyznające dofinansowanie.

Odpowiadając na pytanie zawarte w tytule niniejszego artykułu, jakie są perspektywy zarządzania projektami naukowymi metodą *Agile* z elementami *design thinking* i *lingua-brandingu*, można powiedzieć, że rysują się całkiem dobrze. O ile oczywiście kierownicy projektów będą brać pod uwagę zarówno dobre strony danych metod, jak i ich ograniczenia. Z tego też powodu najlepsze rozwiązania na tym polu proponuje tzw. podejście kombinowane. Z analiz realizacji projektów naukowych wynika, że osoby je prowadzące często bazują na doświadczeniu z poprzednich lat, a nowoczesne metody zarządzania są im albo mało znane, albo brakuje czasu na ich wdrożenie. Bariere może stanowić również wiek wykonawców projektu. Osoby młodsze chętniej poddają się próbom wprowadzania innowacyjnych metod pracy (zwłaszcza widząc korzyści w postaci oszczędności czasu), natomiast u osób starszych lęk przed nieznanym i przyzwyczajenie do sprawdzonych metod wydają się być silniejsze. Interesujący jest fakt, że wykonawcy projektów dość chętnie poddają się pracy w dowolnym, wskazanym przez kierownika stylu, nie wykazują jednak sami chęci angażowania się w szkolenia z zakresu nowych metod czy narzędzi. Niechęć do nowych rozwiązań widoczna była też u osób młodszych, ale z mniejszymi kompetencjami cyfrowymi. Z kolei dużym zainteresowaniem cieszyło się wykorzystywanie elementów *Design Thinking* w połączeniu z narzędziami do mapowania myśli¹³. Wprowadzie spotkania w systemie online utrudniały wizualizację, ale umożliwiły na dość sprawne gromadzenie, kategoryzowanie i rozwijanie spostrzeżeń, niezbędnych do wspólnego poszukiwania rozwiązań.

We wszystkich analizowanych przez autorki przypadkach sprawdzała się praca w mniejszych zespołach. Dobrym wyjściem jest także zaangażowanie konsultantów lub mentorów, m.in. z dziedzin zarządzania, warto ten element zawrzeć już na etapie tworzenia pomysłu na projekt. Szkolenia menedżerskie powinny być konsultowane ze środowiskiem, do którego są kierowane. Tutaj otwiera się pole badawcze dla przyszłych zainteresowanych podjęciem dialogu międzydziedzinowego w tym zakresie.

LITERATURA:

- [1] Bailin, S., *Critical and creative thinking*. Informal Logic, 9(1), s. 23–30, 1987
- [2] Bell, T. E., Thayer, T. A., *Software requirements: Are they really a problem?* Proceedings of the 2nd international conference on Software engineering. IEEE Computer Society Press, 1976 [https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/361/405/software_requirements_are_they_really_a_problem.pdf] – 11.09.2022.
- [3] Benington H.D., *Production of Large Computer Programs*, “Annals of the History of Computing” 5 (1983), pp. 350–361.

¹³ Diagramy mapy myśli służą hierarchicznemu uporządkowaniu informacji oraz tworzenia zależności pomiędzy nimi. W tradycyjnym ujęciu zaczyna się od środka kartki lub wirtualnej kartki rysując obrazek lub napis, a następnie tworzy się połączenia do pomysłów czy kategorii. W czasie prac nad projektami stosowano XMind.

- [4] Brown, T., (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, June 2008
- [5] Cobb C., *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa., 2012
- [6] Gorzkowicz, J. *Narzędzia antropologii lingua-brandingu*, MEDIA I SPOŁECZEŃSTWO” Nr 12/2020, Bielsko-Biała 2020, s. 23–38.
- [7] Grabowska, K. Maryl, M. (red.), *Jak ułatwić współpracę między badaczami w dziedzinie nauk humanistycznych a instytucjami dziedzictwa kulturowego.*, dz. cyt., 2016.
- [8] Griffin, C., Roldan, M., *Swimming up the waterfall: agile processes in a waterfall world*. Paper presented at PMI® Global Congress 2013 – North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
- [9] Hunt, J. A., PMI-ACP, *Project Management Institute Agile Certified Practitioner Exam*, Study Guide, by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana, 2018.
- [10] Kendall N. (red.), *What is a 21st Century Brand? New thinking from the next generation of advertising leaders*, The Institute of Advertising Practitioners, Londyn 2015.
- [11] Moran, A., *Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People*. Springer, 2015.
- [12] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, wyd. I, Łódź, 2003.
- [13] Ohno, T., *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* 1st Edition, Productivity Press; 1st edition, 1988.
- [14] Owen-Jackson, G. (ed.), *Teaching Design and Technology in Secondary Schools*, London: Routledge Falmer, 2002.
- [15] Pink, D.H., *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* Riverhead Books; Kindle Edition, 2006.
- [16] Royce, W.W., *Managing the Development of Large Software Systems*. Proceedings of IEEE WESCON, 26, s. 328-38, 1970, [<https://dl.acm.org/doi/10.5555/5/41765.41801>] – 14.09.2022.
- [17] Sahota M., *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide*, Working with Organizational Culture, 2012.
- [18] Stempele, J. and Badke_Schaub, P., *Thinking in design teams, an analysis of team communication*. Design studies, 23 (5), 473-496, 2002.

- [19] Schwabe, K., *SCRUM Development Process*. In Proceedings of the 10th Annual ACM Conference on Object Oriented Programming Systems, Languages, and Applications (OOPSLA), pages 117-134, 1995.
- [20] Wysocki R. K. McGary, R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Wydanie 3 Gliwice, 2005.

Netografia:

- [21] [<https://polon.nauka.gov.pl/pomoc/knowledge-base/projekty-naukowe-wyglad-i-zawartosc>] – 15.09.2022.
- [22] [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002673/1195-APS-CCS0521656700-001-Project-Delivery-standard_Web.pdf] – 08.10.2022.
- [23] [<https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024>] – 14.09.2022.
- [24] [<https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system>] – 14.09.2022.
- [25] [<https://mag.toyota.co.uk/toyota-manufacturing-25-objects-ordering-bike>] – 14.09.2022.
- [26] *History of Kanban*, [<https://kanbantool.com/kanban-guide/kanban-history>] – 13.10.2022.

STRESZCZENIE

Perspektywy zarządzania projektami naukowymi metodą Agile z elementami Design Thinking i lingua-brandingu

Artykuł przedstawia nowoczesne metody zarządzania projektami połączone z konceptem *Design Thinking* oraz strategiami *lingua-brandingowymi* w kontekście ich przydatności w środowisku akademickim. Zarządzanie projektami naukowymi jest często prowadzone w sposób intuicyjny, a wykonawcy projektu nierzadko mają problem z wykorzystywaniem nowoczesnych metod i narzędzi. Artykuł przybliży świat zarządzania projektami oraz wskazuje, w jaki sposób można skorzystać z doświadczeń korporacyjnych w promocji nauk humanistycznych. Autorki przeanalizowały trzy projekty (organizację międzynarodowej konferencji naukowej; nowoczesną promocję oferty polonistycznej oraz ochronę niematerialnego dziedzictwa kulturowego mniejszości etnicznej), w których zastosowano kombinowane metody zarządzania projektami takie jak: zarządzanie zwinne – tzw. *Agile* oraz zarządzanie tradycyjne – tzw. metoda wodospadu.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem naukowym, zarządzanie zwinne, lingua-branding, *Agile*, *Design Thinking*.

SUMMARY

Perspectives of academic projects management using Agile method with elements of Design Thinking and lingua-branding

The paper presents contemporary project management methods combined with Design Thinking and lingua-branding, and their application in the perspective of use in academic word. The management of such projects is often carried out in an intuitive way and project participants often have trouble using contemporary methods and tools. In the article authors take a closer look at the world of project management and shows how corporate experience could be used to promote the humanities. The authors analyzed three projects (organization of an international academic conference; modern promotion of Polish language offerings; protection of intangible cultural heritage of an ethnic minority) in which combined project management methods such as *Agile* management and traditional management – so-called waterfall method – were used.

Key words: management of academic project, agile management, lingua-branding, Design Thinking.



Viktoriia Hurochkina
Ya. M. Yosifchuk

Uniwersytet Państwowej Służby Skarbowej
Ukraina

Economic security of the pharmaceutical market of Ukraine under the conditions of marital state

FORMULATION OF THE PROBLEM

The market of pharmaceutical products in Ukraine is one of the most profitable branches of the national economic complex and a fairly significant industrial sector. In all previous years, he actively demonstrated the trends of economic development. The full-scale invasion of Russian troops, which Ukraine has been heroically resisting for six months, affected not only the economy of Ukraine but the economies of the whole world. As of today, there is a trend in the economy of most countries of the world towards a decrease in GDP growth rates and an increase in inflation. Such trends are caused, in particular, by the increase in energy prices. Within Ukraine's borders, due to the war, there is a rapid increase in the budget deficit and a significant decrease in the economic activity and income of citizens.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

D. Ostwald, M. Kramer, N. Alba, Zh. Tessh considered the state and mechanisms of pharmaceutical market regulation in their works. Among Ukrainian scientists, the issue of the pharmaceutical market was investigated in particular by V. Slipchuk. Varnaliy Z.S., Anilovska G.Ya., Arkusha L.I., Babets I.G., and Ruda O.I. deal with issues of business protection and economic security strengthening.

The purpose of the article is to identify negative trends in the market development of pharmaceutical products and factors affecting the level of economic security of the national pharmaceutical market regulation mechanism in Ukraine.

PRESENTATION OF THE MAIN RESULTS OF THE STUDY

At this time, the Ukrainian market for pharmaceutical products is estimated at 3.418 billion US dollars. As a rule, the growth rate of the pharmaceutical market exceeds the GDP growth rate, which makes it quite attractive for entities from other industries to enter it. If considered at the global level, the capacity of the world market of pharmaceutical products is estimated at 1089 billion US dollars¹.

The war became a significant and most difficult challenge of the most difficult crises that have occurred since the independence of Ukraine. If until February 24, 2022, we could observe a gradual growth of the pharmaceutical market, with some slight fluctuations, but the graphs moved up, and growth in hryvnia value up to +31% in January and +45% in February, then after the invasion we see an indicator of -11 % for March 2022. Planning took place for a maximum of one day, and no more. As of June 2022, the market was able to gradually return to the level of 2021 with a value of +0.38%, but whether this positive dynamic will continue in the future, taking into account all the challenges and fluctuations of the economy, is difficult to predict². In the 1st quarter of 2022, the GDP decreased by 15.1% compared to the 1st quarter of 2021. In the 2nd quarter, the GDP decline is expected at the level of about 40%. The National Bank of Ukraine estimates a decrease in GDP by the end of 2022 at the level of about 33-35%, which also coincides with the estimate of the International Monetary Fund. In addition, the International Monetary Fund predicts that by the end of the year, the budget deficit will grow to about 17.8%, compared to 2021, when the budget deficit was 4%. The fund also estimates that Ukraine will be able to approach the value when the budget deficit will be lower than 10% in 2027. However, the National Bank of Ukraine emphasizes that economic activity has revived since the II quarter of 2022 due to, in particular, the liberation of some oblasts and the cessation of active hostilities outside their territory. That by the end of the year, the budget deficit will grow to about 17.8%, compared to 2021, when the budget deficit was 4%. The fund also estimates that Ukraine will be able to approach the value when the budget deficit will be lower than 10% in 2027. However, the National Bank of Ukraine emphasizes that economic activity has revived since the II quarter of 2022 due to, in particular, the liberation of some oblasts and the cessation of active hostilities outside

¹ Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. *Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1(9). С. 56-68.

² Кірсанов Д. *Бриф-аналіз фармринку: підсумки липня 2022 р.* 2022. [<https://www.apteka.ua/article/643719>].

their territory. That by the end of the year, the budget deficit will grow to about 17.8%, compared to 2021, when the budget deficit was 4%. The fund also estimates that Ukraine will be able to approach the value when the budget deficit will be lower than 10% in 2027. However, the National Bank of Ukraine emphasizes that economic activity has revived since the II quarter of 2022 due to, in particular, the liberation of some oblasts and the cessation of active hostilities outside their territory³.

One of the most important factors that should be taken into account when forecasting the development of the pharmaceutical market is the consumer. According to the UN, more than 15% of Ukrainian citizens were forced to leave abroad, which is about 6.5 million Ukrainians. The largest share among them is women and children, who are the largest consumers of products in the retail market of medicines. Also, about 21%, which is 10 million citizens of Ukraine, are internally displaced persons from active combat zones and regions close to them. Such changes could not but affect their financial status, as well as the structure of consumption, expenses, and lifestyle in general.

In addition, when evaluating this issue, it should be noted that the new season of respiratory diseases can again increase such a problem, such a challenge to society as COVID-19. Taking into account the attitude to vaccinations of a certain category of citizens of Ukraine may increase the demand for symptomatic treatment due to an increase in morbidity⁴.

It is equally important to take into account such a factor for the development of the pharmaceutical market of Ukraine as an export, not raw materials but goods with added value, because the quality of our products is confirmed by numerous standards, and the number of consumers of Ukrainian pharmaceutical products is quite significant. In particular, the consumers are the countries of the EU, the Middle East, the Asia-Pacific region, and North Africa. A certain limiting factor until February 24, 2022, was certain foreign restrictions on the import and distribution of products. However, now we will be allowed to expand our presence on the market of other countries of the world, for which we need to take certain steps to meet both our government and relevant officials, as well as individual enterprises⁵.

For a clearer view of all the processes that took place during the last year, it is suggested to consider the key indicators of the pharmaceutical market of Ukraine. First, it is proposed to consider the volumes of retail sales of goods, the so-called "pharmacy basket", in monetary and physical terms and the dollar equivalent, according to the results of July 2021-2022, with an indication of the rates of growth and decline compared to the same period of the previous year, which are shown in Fig. 1.

³ *Pharmaceutical Strategy of Europe. European Commission. 2020.* [https://health.ec.europa.eu/system/files/2021-02/pharma-strategy_report_en_0.pdf].

⁴ Ostwald D., Cramer M., Albu N., Tesch J. *The Global Economic Impact of the Pharmaceutical Industry. Economic footprint. 2020.* [https://www.ifpma.org/wpcontent/uploads/2021/04/WifOR_Global_Economic_Footprint_Study_September_2020.pdf].

⁵ The Pharmaceutical Industry in Figures. EFPIA. 2021. [<https://www.efpia.eu/media/602709/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2021.pdf>].

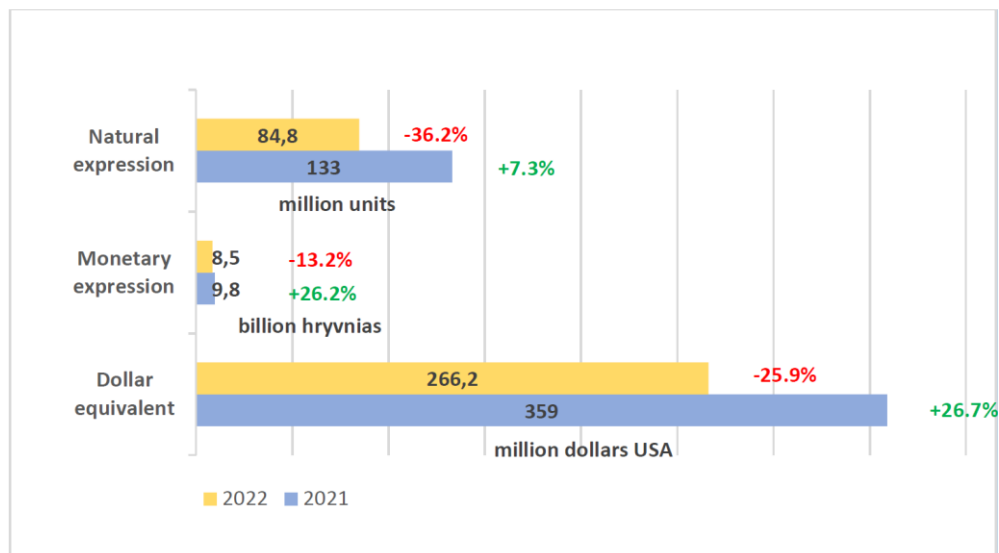


Fig. 1. Volumes of the "pharmacy basket", in monetary and physical terms and the dollar equivalent, according to the results of July 2021-20225

From those shown in fig. 1 indicators, we can conclude a significant decline in the volume of the "pharmacy basket", in monetary and physical terms and the dollar equivalent, between July 2021 and 2022. Thus, in physical terms, the volume of retail sales of goods decreased by 36.2% compared to the indicators of 2021. In monetary terms, the volume of retail sales of goods decreased by 13.2% and in dollar terms by 25.9%.

Next, we should consider the dynamics of the weighted average cost of one unit of various categories of pharmaceutical goods for July 2022. The data are presented in fig. 2⁵.

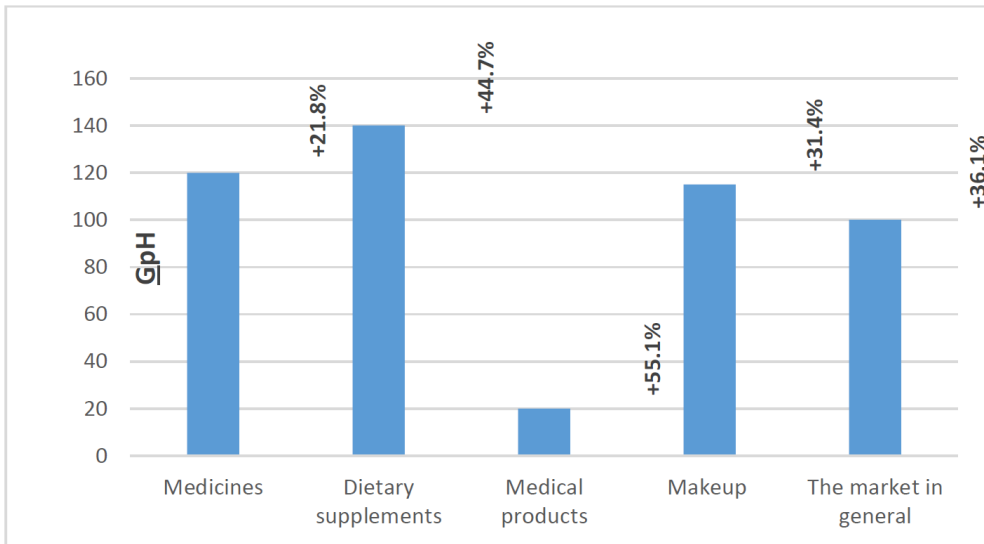


Fig. 2. Dynamics of the weighted average cost of one unit of various categories of pharmaceutical goods as of July 2022⁵

As we can see, compared to the same period of the previous year, there was a noticeable increase in the weighted average cost of one unit of various categories of pharmaceutical products. In particular, medicinal products increased in price by 21.8%, dietary supplements by 44.7%, medical products by 55.1%, and cosmetics by 31.4%. As for the market as a whole, we see an increase in the average weighted cost of a pharmaceutical product unit by 36.1%.

The structure of pharmacy sales of goods of foreign and Ukrainian production in physical and monetary terms, according to the results of July 2021-2022 according to the data of the analytical system of market research "PharmXplorer"/"Pharmstandard" of the company "Proxima Research" indicates that in physical terms for July In 2022, in the structure of pharmacy sales of goods, 39.7% is occupied by foreign production (as opposed to 41.8% in the same period of the previous year) and 60.3% by Ukrainian production (as opposed to 58.2% in the same period of the previous year)[5]. That is, in natural terms, we can see the decline of foreign production and the growth of domestic production. As for the monetary expression in the structure of pharmacy sales of goods for July 2022, the situation is somewhat the opposite. Yes, 63, 8% is the share of foreign production in the total structure (compared to 64.7% in the same period of the previous year) and 36.2% of Ukrainian production (compared to 35.3% in the same period of the previous year). That is, in monetary terms, we see that the share of foreign production in the structure of pharmacy sales of goods in Ukraine is predominant, however, during the

analyzed period, there is a slight decrease in the share of foreign production and an increase in domestic production⁶.

The next important aspect that we will consider is the rating of marketing organizations by the volume of pharmacy sales of medicines and dietary supplements as of July 2021-2022. In particular, we are interested in the position of each of the organizations in the overall rating, as well as the rate of decrease or increase in their sales volumes. According to the analytical system of market research "PharmXplorer" / "Pharmstandard" of the company "Proxima Research", the top ten marketing organizations by the volume of pharmacy sales of medicinal products and dietary supplements include Darnytsia (Ukraine), Farmak (Ukraine), Acino (Switzerland), Teva (Israel), Arterium Corporation (Ukraine), Sanofi (France), Berlin-Chemie (Germany), KRKA (Slovenia), Kyiv Vitamin Plant (Ukraine) and Kusum Pharm (Ukraine). Regarding the activity indicators of the above marketing organizations, the increase in sales volumes is observed in Darnytsia – 10.6%, KRKA – 19%, and Kyiv Vitamin Plant – 3.5%. The rest of the organizations as of July 2022 showed a decrease in the volume of pharmacy sales of medicinal products and pharmaceutical supplements, in particular Farmak – -24.9%, Acino – -3.2%, Teva – -5.7%, Arterium Corporation – -4.1 %, Sanofi – -18.8%, Berlin-Chemie – -16.2 and Kusum Pharm – -7.5.

Considering also the rating of distributors by the volume of goods supplied in monetary terms as of July 2022, we can single out three key players in the pharmaceutical market, namely: Optima-Pharm (Kyiv), BaDM (Dnipro), and Venta (Dnipro). As for their specific weight in the total volume of deliveries, here we see as of July 2022 the following indicators of Optima-Pharm - 43.1 against 38.3 in the same period of the previous year, BaDM - 37.1 against 38.8, and Venta 6, 6 as opposed to 8.3⁷.

In terms of price niches in monetary and physical terms, at the end of July 2021–2022, we see the following indicators: in monetary terms, high-value goods make up 79.7%, medium-value goods – 16.7%, and low-value goods – 3.6%. In natural terms, high-value goods make up 30.0%, medium-value goods - 32.4%, low-value goods – 37.6%. From this, we can conclude that in terms of price niches, in monetary terms, the share of high-quality goods prevails in the overall structure, while in physical terms, all price niches have approximately the same shares in the overall structure⁸.

⁶ Економічна безпека України: стан, проблеми та перспективи: тези доповідей учасників Всеукраїнської науковопрактичної конференції (22 квітня 2016 р.) / упор. Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьВДУВС, 2016. – 360 с.

⁷ Варналій З. С. *Конкуренція і підприємництво: монографія* / З. С. Варналій. – К.: Знання України, 2015. – 463 с.

⁸ Гурочкіна В.В. *Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах*. Міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право». № 2 (2). 2017. С. 162-173. [http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/2957/1/3181_IR.pdf].

CONCLUSIONS

As a result of the study of the state of the pharmaceutical market of Ukraine under the conditions of martial law, it was found that despite the noticeable decline in sales and production volumes of pharmaceutical products from March to May 2022, already in June 2022 the market was able to gradually return to the level of 2021 with a value of +0.38%, however, it is an open question whether this positive trend will be maintained in the future. As for such a factor as the consumer, which is one of the key factors for the pharmaceutical market, such tangible changes were recorded as the emigration of a part of Ukrainian citizens due to the war, as well as a large share of internally displaced persons, which in turn contributes to the loss of prospective consumers. and deterioration of the financial condition of the existing ones, as well as a different structure of their consumption, expenses, and lifestyle in general. As for exports,

Also, for a clearer view of all the processes that took place during the latter, the key indicators of the pharmaceutical market of Ukraine were considered, in particular in monetary and physical terms and the dollar equivalent. As a result, we see that in physical terms, the volume of retail sales of pharmaceutical goods decreased by 36.2%, in monetary terms, the volume of retail sales of goods decreased by 13.2%, and in dollar terms, there was a decrease of 25.9%. In the structure of pharmacy sales of goods of foreign and Ukrainian production in physical and monetary terms, we can see that in physical terms we can see the decline of foreign production and the growth of domestic production, and in monetary terms, the share of foreign production in the structure of pharmacy sales of goods in Ukraine is predominant, however, during the analyzed period, there is a slight decrease in the share of foreign production and an increase in domestic production. In terms of price niches in terms of money and kind, it was determined that the share of high-quality goods prevails in the overall structure, while in physical terms, all price niches have approximately the same shares in the overall structure.

REFERENCES:

- [1] Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. *Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку*. Проблеми економіки та управління. 2022. № 1(9). С. 56-68.
- [2] Кірсанов Д. *Бриф-аналіз фармринку: підсумки липня 2022 р.* 2022. [<https://www.apteka.ua/article/643719>].
- [3] *Pharmaceutical Strategy of Europe*. European Commission. 2020. [https://health.ec.europa.eu/system/files/2021-02/pharma-strategy_report_en_0.pdf].
- [4] Ostwald D., Cramer M., Albu N., Tesch J. The Global Economic Impact of the Pharmaceutical Industry. *Economic footprint*. 2020. [<https://www.ifpma.org>]

g/wpcontent/uploads/2021/04/WifOR_Global_Economic_Footprint_Study_September_2020.pdf].

- [5] The Pharmaceutical Industry in Figures. EFPIA. 2021. [<https://www.efpia.eu/media/602709/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2021.pdf>].
- [6] Економічна безпека України: стан, проблеми та перспективи: тези доповідей учасників Всеукраїнської науковопрактичної конференції (22 квітня 2016 р.) / упор. Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2016. – 360 с.
- [7] Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія / З. С. Варналій. – К.: Знання України, 2015. – 463 с.
- [8] Гурочкіна В.В. Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах. Міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право». № 2 (2). 2017. С. 162-173. [http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/2957/1/3181_IR.pdf].

SUMMARY

Economic security of the pharmaceutical market of Ukraine under the conditions of marital state

The study characterizes the state of the pharmaceutical market in Ukraine under the conditions of martial law. The main trends in the volume of production of pharmaceutical products from March to May 2022 were identified. The structure of the pharmaceutical market of Ukraine, price niches in monetary and physical terms, and changes in the dynamics of the share of foreign production and domestic production were analyzed. The structure of changes in the volume of retail sales of pharmaceutical goods and pharmacy sales of goods of foreign and Ukrainian production in physical and monetary terms is presented. The rating of marketing organizations by the volume of pharmacy sales of medicinal products and dietary supplements as of July 2021-2022 was analyzed.

Keywords: economic security, war, pharmaceutical market, economic stability, economic activity.

STRESZCZENIE

Bezpieczeństwo gospodarcze rynku farmaceutycznego Ukrainy w warunkach państwa majątkowego

W pracy scharakteryzowano stan rynku farmaceutycznego na Ukrainie w warunkach stanu wojennego. Zidentyfikowano główne trendy w wielkości produkcji wyrobów farmaceutycznych od marca do maja 2022 roku. Analizowano strukturę rynku farmaceutycznego Ukrainy, nisze cenowe w ujęciu

pieniężnym i fizycznym oraz zmiany w dynamice udziału produkcji zagranicznej i produkcji krajowej. Przedstawiono strukturę zmian wolumenu sprzedaży detalicznej wyrobów farmaceutycznych oraz sprzedaży aptecznej wyrobów produkcji zagranicznej i ukraińskiej w ujęciu fizycznym i pieniężnym. Przeanalizowano ranking organizacji marketingowych według wielkości sprzedaży aptecznej produktów leczniczych i suplementów diety według stanu na lipiec 2021-2022.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo ekonomiczne, wojna, rynek farmaceutyczny, stabilność gospodarcza, działalność gospodarcza.



Franciszek Mroczo
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Kluczowe zmiany w standardzie ISO 9001:2015

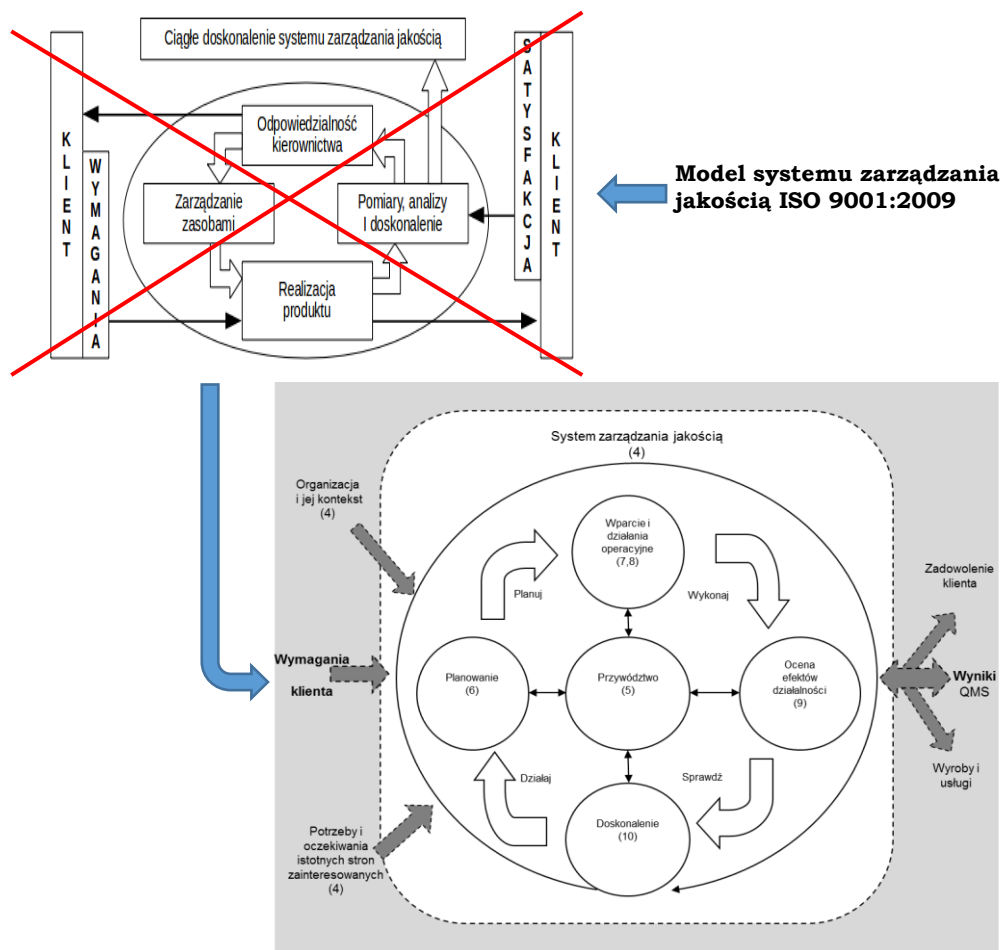
WSTĘP

Zainteresowanie systemem zarządzania jakością zgodnym z normami ISO 9001 wynika z faktu, że jest to najczęściej wdrażany i certyfikowany system zarządzania na świecie. Może być wdrożony i funkcjonować w dowolnej organizacji bez względu na jej wielkość i rodzaj. Stanowi on także podstawę do wdrażania i integracji innych sformalizowanych systemów. Wdrożenie systemu zarządzania jakością przynosi organizacji wiele korzyści i stąd tak wielkie zainteresowanie tą problematyką. Przyjęcie przez określone organizacje systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001:2015 jest decyzją strategiczną, przynoszącą korzyści związane z dostarczaniem wyrobów i usług które spełniają wymagania i szansą zwiększenia zadowolenia klienta, a także uwzględnieniem ryzyka i szans związanych z kontekstem organizacji i jej celami.

Nie jest zaskoczeniem, że w miarę rozwoju nauki, technologii oraz techniki, niezbędnym jest dostosowywanie różnorodnych norm do aktualnych uwarunkowań. W 2015 roku dokonano bardzo istotnych zmian w normach z zakresu zarządzania¹. Zmiany te dotyczą bardzo wielu aspektów związanych z konstrukcją modeli norm, ujednoliceniem pojęć, ograniczeniem bezwzględnych wymagań, ograniczeniem i racjonalizacją dokumentacji uzyskując tym samym łatwiejszą możliwość wykorzystania norm w praktyce różnych organizacji. Normy te przyjęły podobną strukturę podstawowych rozdziałów a ich modele zostały oparte na cyklu PDCA. Taki układ norm zdecydowanie ułatwia ich integrację bez potrzeby nadmiernego rozbudowywania dokumentacji.

¹ Autor ma tu na myśli rodzinę norm serii ISO 9000, ISO 14 000 oraz ISO 45 000.

Obowiązująca norma ISO 9001:2015 wprowadza potrzebę realizacji zadań w oparciu o podejście procesowe które uwzględnia cykl doskonalenia PDCA i na tym fundamencie został zbudowany model systemu zarządzania jakością (rys 1). Podejście procesowe umożliwia organizacji zaplanowanie poszczególnych procesów oraz zbudowanie ich mapy. Z kolei cykl PDCA umożliwia organizacji skuteczne zarządzania procesami oraz możliwość ciągłego doskonalenia i tworzenia szans na poprawę. W centrum modelu zarządzania jakością umieszczono przywództwo. Poza tym podkreślane jest w normie podejście oparte na ryzyku które umożliwia organizacji identyfikację obszarów zagrożeń realizacji zaplanowanych procesów i systemu zarządzania jakością oraz podejmowanie działań związanych z zapobiegawczym nadzorem minimalizującym negatywne skutki.



Rysunek 1. Zmiana modelu normy PN-EN ISO 9001:2009 na PN-EN ISO 9001:2015

Sam tekst normy przetworzono w ten sposób ażeby ułatwić ich stosowanie także przez firmy usługowe. Dlatego wprowadzono termin „wyroby i usługi”. Wyodrębnienie usług podkreśla potrzebę modyfikacji niektórych wymagań w stosunku do wyrobów i usług. Cechą usług jest przynajmniej częściowa realizacja danych wejściowych we współpracy z klientem. W normie położono większy nacisk na osiąganie zgodności z wymaganiami wyrobów i usług oraz satysfakcję klienta.

Ponieważ zmiany jakie zostały wprowadzone w normach w 2015 roku są bardzo istotne, stąd celem tego artykułu uczyniono próbę naświetlenia zasadniczych kwestii dotyczących omawianych zmian. Zwrócono szczególną uwagę na: zakres stosowania normy ISO 9001:2015, zasady zarządzania jakością, przywództwo, podejście oparte na ryzyku, wymagania dotyczące dokumentacji, potrzebę określenia kontekstu organizacji, pozyskiwanie i rozwój wiedzy, zarządzania zmianami, oraz potrzebę systematycznego i ciągłego doskonalenia.

1. ZAKRES NORMY ISO 9001:2015

Norma wymaga określenia zakresu systemu zarządzania jakością. Przy określeniu zakresu systemu zarządzania jakością organizacja powinna ustalić i uwzględnić kontekst organizacji, wymagania istotnych stron zainteresowanych oraz wyroby i usługi organizacji. Organizacja powinna stosować wszystkie wymagania tej normy jeżeli mają one zastosowanie w ramach określonego jej systemu zarządzania jakością. Norma nie przewiduje możliwości „wyłączenia” wybranych wymagań. Jednakże można dokonać przeglądu możliwości stosowania wymagań ze względu na wielkość i złożoność organizacji, przyjęty model zarządzania, zakres działań organizacji i charakter ryzyk i szans jakie napotyka organizacja oraz zdecydować, że wymagania nie ma zastosowania, ale tylko wtedy, jeżeli decyzja nie będzie wpływała na zdolność lub odpowiedzialność organizacji do zapewnienia zgodności jej wyrobów i usług oraz zwiększania zadowolenia klientów².

Zakres systemu zarządzania jakością organizacji powinien być dostępny i utrzymywany w formie udokumentowanej informacji. Zakres powinien określać rodzaje wyrobów i usług, które obejmuje, oraz podawać uzasadnienie dla każdego wymagania tej normy, które organizacja uznała za niemające zastosowania do zakresu jej systemu zarządzania jakością. Zgodność z tą normą może być stwierdzona tylko wtedy, gdy wymagania uznane za niemające zastosowania nie wpływają na zdolność lub odpowiedzialność organizacji do zapewnienia zgodności jej wyrobów i usług oraz zwiększenia zadowolenia klientów.

² Zob. Najważniejsze zmiany wprowadzone w ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements, [https://wiedza.pkn.pl/web/wiedza-normalizacyjna/najwazniejsze-zmiany-w-prowadzone-w-iso-9001-2015] – 13.07.2022.

2. ZASADY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Z prakseologicznego punktu widzenia zasadą można nazwać ogólnie przyjęte twierdzenie [...] które może stanowić punkt wyjścia do jakiegoś działania³. Inaczej mówiąc są to reguły działania (postępowania) których przestrzeganie może zapewnić skuteczną i efektywne osiągnięcie celu. Opracowane w teorii i zweryfikowane w praktyce zasady wywierają istotny wpływ na zarządzanie jakością. Zasady zarządzania jakością stanowią podstawę do działań w tym zakresie. Obowiązująca norma PN-EN ISO 9000:2015 zawiera siedem zasad zarządzania jakością (poprzednia norma definiowała 8 zasad). Normatywnymi zasadami zarządzania jakością są:

1. Orientacja na klienta.
2. Przywództwo.
3. Zaangażowanie ludzi.
4. Podejście procesowe.
5. Doskonalenie.
6. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów.
7. Zarządzanie relacjami.

Orientacja na klienta jest podstawową zasadą zarządzania jakością, wszak realizacja wymagań klienta i spełnianie jego oczekiwań to główny cel zarządzania jakością. Zasada ta jest także charakterystyczna dla innych nowoczesnych koncepcji zarządzania. Oczekuje się od tej zasady, że „osiągany sukces jest trwały, gdy organizacja zdobywa i utrzymuje zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych. Każdy aspekt interakcji z klientem stanowi szansę stworzenia większej wartości dla klienta. Zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta i innych stron zainteresowanych przyczynia się do trwałego sukcesu organizacji”⁴. Aby tego dokonać, niezbędna jest w pierwszej kolejności prawidłowa identyfikacja odbiorców, po czym rozpoznanie potrzeb odbiorców, a na końcu pomiar zadowolenia z dostarczonych wyrobów czy usług⁵. Kluczem do zbudowania swojej przewagi konkurencyjnej jest ciągle diagnozowanie zmieniających się potrzeb klienta i ich skuteczne zaspokajanie. Stosując tę zasadę organizacja buduje swój wizerunek, dba o zadowolenie i usatysfakcjonowanie klienta, buduje jego lojalność a tym samym zwiększa zyski.

Przywództwo w modelu zarządzania jakością umiejscowione jest w jego centrum. Zasada przywództwa określa, że „przywódcy na wszystkich poziomach ustalają jedność celu i kierunku działania oraz stwarzają wa-

³ K. Szczepańska, *Zasady zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 33.

⁴ PN-EN- ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością*. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2016, s. 7.

⁵ F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, Pace Naukowe WSiP, wydanie specjalne, Wałbrzych 2012, s. 98.

runki, w których ludzie są zaangażowani w osiąganiu celów jakościowych organizacji”⁶. Stosowanie tej zasady integruje misję, cele, strategię, wizję rozwoju, tworzenie wspólnych wartości, procesy, zasoby oraz motywowanie i zaangażowanie ludzi dla osiągania tych celów. Kierownicy na wszystkich poziomach organizacyjnych powinni tworzyć optymalne warunki pracy włączając wszystkich pracowników w proces osiągania celów. Przywódca powinien być liderem który zarządza wszelkimi zasobami koncentrując się na osiąganie celów wspólnie z całym zespołem. Istotnym jest budowanie relacji z podwładnymi w oparciu o zaufanie, uczciwość, lojalność i komunikację⁷.

Zaangażowanie ludzi podkreśla potrzebę tworzenia przez organizację oczekiwanych wartości poprzez wykorzystanie kompetentnych i zaangażowanych ludzi na wszystkich poziomach organizacyjnych. Kluczowym jest fakt ażeby zasada ta angażowała wszystkich ludzi na wszystkich szczeblach organizacyjnych koncentrując ich wysiłek na włączeniu ich kapitału intelektualnego w osiąganie celów organizacji (innowacyjność, kreatywność). Niezbędny jest w tym zakresie poprawnie funkcjonujący system motywacyjny, włączenie personelu w procesy zarządzania (delegowanie uprawnień), rozwijanie kompetencji pracowników poprzez ich rozwój zawodowy, uczestnictwo w ciągłym doskonaleniu oraz skuteczna komunikacja i dobrze zorganizowana praca zespołowa. Pracownicy angażują się w realizacji celów organizacji jeżeli znają te cele, utożsamiają się z nimi, uczestniczą w szkoleniach i zebraniach, partycypują w rozwiązywaniu różnych problemów gdzie mają możliwość wyrażania swoich opinii.

Podejście procesowe norma określa jako „spójne i możliwe do przewidzenia wyniki są osiągane skuteczniej i efektywniej, gdy działania są rozumiane i zarządzane, jako wzajemnie powiązane procesy, które funkcjonują jako wspólny system”⁸. Zasada ta jest współcześnie charakterystyczna dla wszystkich nowoczesnych koncepcji zarządzania. Podejście procesowe wynika z zarządzania procesami w którym eksponuje się wyższą efektywność i skuteczność organizacji która osiąganie celów upatruje i realizuje poprzez zarządzanie procesami. Podejście procesowe wymaga systematycznego zdefiniowania i zarządzania procesami aby osiągnąć cele wynikające z polityki jakości i strategii organizacji.

Doskonalenie to zasada ale i jedna z głównych funkcji zarządzania jakością. Każda organizacja powinna określić możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie jego zadowolenia. Doskonalenie może obejmować wszelkie działania korygujące, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje taktyczne ale i zmiany typu kaizen. Doskonalenie opiera się na realizacji cyklu PDCA i w modelu zarządzania jakością określonym przez normę

⁶ PN-EN- ISO 9000:2015, op. cit., s. 8.

⁷ Przywództwo związane jest również z tworzeniem dobrej atmosfery do osiągania wyznaczonych celów, a kierownicy – przywódcy powinni określać zasoby materialne, informacyjne, zakres kompetencji odpowiednich pracowników, mechanizm motywacyjny dla pracowników, a także kulturę w organizacji nastawioną na projakościowe postawy pracowników. (zob. R. Brajer-Marczak, *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 36.

⁸ Ibidem, s. 10.

ISO 9001:2015 cykl ten jest fundamentem na którym zbudowany został ten model.

Zgodnie z normą⁹ działania te powinny obejmować:

- a) doskonalenie wyrobów i usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań;
- b) korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków;
- c) doskonalenie funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością.

Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów, zgodnie z normatywnymi ustaleniami określa, że „jest bardziej prawdopodobne, że decyzje podejmowane na podstawie analizy i oceny danych i informacji dostarczają pożądaných wyników”¹⁰. Zwykle podejmowanie decyzji jest procesem złożonym i bazującym na wielu rodzajach danych pochodzących z różnych źródeł. Decyzje są obarczone kreślonym ryzykiem i w procesie podejmowania decyzji stosowanie metody algorytmicznej, z wykorzystaniem zgromadzonych danych i informacji oraz dowodów stanu faktycznego, umożliwia wnikliwą ocenę sytuacji i podjęcie realnej decyzji, obciążonej mniejszym ryzykiem. Takie podejmowanie decyzji umożliwia lepszą skuteczność i efektywność działania procesów i ich zdolności do osiągnięcia celów.

Zarządzanie relacjami to droga do realizacji podstawowej funkcji zarządzania jakością – doskonalenia. Wymóg i potrzeba zarządzania wszystkimi relacjami ze stronami zainteresowanymi warunkują efektywność działania organizacji i osiągnięcie trwałego sukcesu. Chcąc zarządzać relacjami należy: zidentyfikować wszystkich partnerów (strony zainteresowane), określić priorytety relacji w wymiarze krótkoterminowym i długoterminowym, pomiar efektów działania ze stronami zainteresowanymi oraz ciągłej inspiracji do doskonalenia. Realizacja tych przedsięwzięć może prowadzić do zwiększenia efektywności działania organizacji, wspólne zrozumienie celów i zwiększenie zdolności do tworzenia wartości oraz optymalizację przepływów wyrobów i usług w całym łańcuchu dostaw.

3. PRZYWÓDZTWO

W obowiązującej normie szczególną uwagę zwrócono na wymagania skierowane do najwyższego kierownictwa organizacji. Powinno ono wykazywać cechy przywódcze i wysokie zaangażowanie w odniesieniu do systemu zarządzania jakością. Przywództwo i zaangażowanie powinno manifestować się poprzez¹¹:

⁹ Ibidem, s. 28.

¹⁰ Ibidem, s. 11.

¹¹ PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością*, Wymagania, PKN, Warszawa 2015, s. 12.

- a) wzięcie odpowiedzialności za skuteczność systemu zarządzania jakością;
- b) zapewnienie ustanowienia polityki jakości i celów jakościowych dla systemu zarządzania jakością i ich zgodności z kontekstem oraz strategicznym kierunkiem organizacji;
- c) zapewnienie zintegrowania systemu zarządzania jakością z procesami biznesowymi organizacji;
- d) promowanie stosowania podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku;
- e) zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w systemie zarządzania jakością;
- f) komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością i zgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością;
- g) zapewnienie, aby system zarządzania jakością osiągał zamierzone wyniki;
- h) angażowanie, kierowanie i wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania jakością;
- i) promowanie ciągłego doskonalenia;
- j) wspieranie innych właściwych członków kierownictwa w wykazywaniu przywództwa w obszarach ich odpowiedzialności.

Ten wykaz działań najwyższego kierownictwa jest opatrzony uwagą iż określenie „biznes” może być interpretowane szeroko w znaczeniu tych działań, które są podstawowe dla celu istnienia organizacji, niezależnie od tego czy organizacja jest publiczna, prywatna, działająca dla zysku lub jest organizacją non profit.

Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo¹² i zaangażowanie w obszarze orientacji na klienta zapewniając ażeby wymagania klienta były określone, zrozumiałe i konsekwentnie spełniane. Ponadto ryzyka i szanse wpływające na zgodność wyrobów i usług były określone i uwzględniane oraz ażeby orientacja na zwiększanie zadowolenia klienta była utrzymywana.

¹² Przywództwo jest jedną z zasad zarządzania jakością, umiejscowione zostało w centrum modelu zarządzania jakością i jest jednym z kryteriów przyznawania nagród jakości. Przykładowo nagroda im. Malcolma Baldrige’a (utworzona w USA w 1987 roku już w pierwszym kryterium jej przyznawania określa „przywództwo – tworzenie i komunikowanie wizji oraz wartości organizacji, sposób i zakres przykazywania pracownikom uprawnień, motywowanie załogi, legalność i przejrzystość zarządzania finansami, etyka kontaktów z otoczeniem” (Za A. Mateuszak-Fejszman, Zarządzanie jakością, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2022 s. 43).

4. PODEJŚCIE OPARTE NA RYZYKU

Współcześnie, w globalnej gospodarce, ryzyko jest jedną z najważniejszych kategorii wynikające z powszechnych powiązań życia społecznego i ekonomicznego. Zatem każda aktywność człowieka, a przede wszystkim działalność gospodarcza, jest związana z określonymi szansami ale przecież i z ryzykiem. Stąd też zrozumiałym jest, że w normie PN-EN ISO 9000:2015 wprowadzono podejście oparte na ryzyku.

Ryzyko było także uwzględniane (ale pośrednio) w poprzednim wydaniu norm szczególnie w procesach planowania, prowadzenia audytów i doskonalenia. Była podkreślana potrzeba prowadzenia działań zapobiegawczych mających na celu wyeliminowanie potencjalnych niezgodności poprzez analizę pojawiających się rozbieżności i ich usuwanie. Obecna norma, wprowadzając podejście oparte na ryzyku, wymaga od organizacji planowania i wdrażanie działań uwzględniających ryzyka i szanse. W działaniach tych upatruje się możliwość identyfikacji i zarządzania ryzykiem co prowadzi do zwiększenia skuteczności systemu zarządzania jakością, poprawy wyników i zapobiegania negatywnym skutkom. Zatem koncepcja działań zapobiegawczych jest wyrażona poprzez podejście oparte na ryzyku w formułowaniu wymagań systemu zarządzania jakością. Stąd w normie PN-EN ISO 9001:2015 nie ma podrozdziału „działania zapobiegawcze” ponieważ koncepcja tych działań jest wyrażona w podejściu opartym na ryzyku przy formułowaniu wymagań dotyczących systemu zarządzania. Działania zapobiegawcze są częścią planowania i stąd organizacja powinna zmierzać do minimalizacji niezgodności już poczynając od planowania.

W podejściu opartym na ryzyku norma podkreśla także konieczność uwzględniania pojawiających się szans sprzyjających osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak: zbiór okoliczności przyciągających klientów, rozwój nowych wyrobów i usług, redukcję odpadów lub poprawę produktywności czy otwarcie nowych rynków. Należy zaznaczyć, że ryzyko jest efektem niepewności i każda taka niepewność może mieć skutek pozytywny lub negatywny. Pozytywne odchylenie wynikające z ryzyka może prowadzić do pojawienia się szansy którą można wykorzystać w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań¹³.

Norma PN-EN ISO 9001:2015 nakazuje zarządzanie ryzykiem w zakresie wdrożenia standardów ISO. W procesie planowania powinny być podejmowane działania odnoszące się do ryzyk i szans w skali proporcjonalnej do potencjalnego wpływu na zgodność wyrobów i usług. Samo uwzględnienie ryzyk może obejmować: unikanie ryzyka, podjęcie ryzyka w celu wykorzystania szansy, usunięcie źródła ryzyka, zmianę prawdopodobieństwa lub następstw, dzielenie się ryzykiem lub zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji. Norma sugeruje, że wspomniane szanse mogą prowadzić do przyjęcia nowych praktyk, wprowadzenia nowych wyrobów, otwarcia

¹³ Zob. PN-EN- ISO 9001:2015, op. cit., s. 8. Szerzej nt. samego pojęcia ryzyka, jego typologii, pojęcia niepewności w teorii ryzyka i zarządzania ryzykiem ujęto w: F. Mroczko, *Ryzyko w działalności współczesnych organizacji*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Nr 49 (1) 2020. ISSN 2450-3878. Wałbrzych 2020, s. 163 – 180.

nowych rynków, pozyskania nowych klientów, budowania partnerstwa, stosowania nowych technologii i innych pożądaných i realnych możliwości, uwzględniających potrzeby organizacji lub jej klientów¹⁴.

Najnowsza norma ISO 31000:2018 ujmuje zasady zarządzania ryzykiem w sposób systemowy określając, że celem zarządzania ryzykiem jest tworzenie i ochrona wartości w organizacji przez wspomaganie celów. W normie tej zostały zawarte zasady określające, iż zarządzania ryzykiem powinno być¹⁵:

- 1) Zintegrowane. Działania z tego zakresu stanowią integralną część wszystkich aktywów organizacji.
- 2) Ustrukturyzowane i wszechstronne. Takie podejście do zarządzania ryzykiem prowadzi do pożądaných i porównywanych rezultatów.
- 3) Dostosowane. Ramy i procesy zarządzania ryzykiem powinny być dostosowane do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, w powiązaniu z celami organizacji.
- 4) Włączające. Wskazane jest zaangażowanie stron zainteresowanych poprzez dzielenie się wiedzą.
- 5) Dynamiczne. Ryzyko jest zmienne, łącznie ze zmianami uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.
- 6) Udostępniające informacje jako dane wejściowe do podejmowania decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem. Należy uwzględniać dane historyczne, bieżące oraz przewidywane.
- 7) Uwzględniające ludzkie i kulturowe czynniki, które wpływają na wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem na każdym poziomie i etapie działań.
- 8) Ciągłe doskonalenie. Proces zarządzania ryzykiem jest ciągle doskonalony na podstawie doświadczeń i nauki.

5. PODEJŚCIE DO DOKUMENTACJI

Norma ISO 9001:2015 wprowadza wymagania dotyczące dokumentowania wybranych działań w organizacji, które muszą być określone ażeby wskazać zgodność z normą. Tworzenie dokumentacji wg tej normy charakteryzuje się dużą elastycznością wymagań w tym zakresie umożliwiającą dopasowanie do specyfiki organizacji i własnych potrzeb.

Dokumentacja zapewnia odpowiedni poziom funkcjonowania poszczególnych elementów systemu zarządzania jakością przedstawionych na rys.

1. Organizacja w sposób indywidualny ustala niezbędny poziom informacji niezbędnych do wykazania skutecznego planowania, przebiegu i nadzoro-

¹⁴ Zob. PN-EN ISO 9001:2015, op. cit., s. 13 – 14.

¹⁵ Za J. Lunarski, *Systemy zarządzania w znormalizowanym świecie*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2020, s. 63.

wania procesów, wdrożenia oraz ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością¹⁶.

Jedną z najważniejszych zmian w obecnie obowiązującej normie ISO 9001:2015 jest odejście od wymogu opracowania księgi jakości oraz obowiązkowych udokumentowanych procedur. Wszędzie gdzie w ISO 9001:2008 stosowano terminologię „dokument” lub „udokumentowane procedury”, „księga jakości” zastąpione zostały przez „udokumentowaną informację”. Tam gdzie stosowano termin „zapisy” do wskazania dokumentów niezbędnych do dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami, obecnie jest to wyrażenie jako wymaganie dotyczące „przechowywania udokumentowanych informacji”.

Obecnie organizacja decyduje które udokumentowane informacje powinny być przechowywane czyli informację która powinna być nadzorowana i utrzymywana przez organizację na dowolnym nośniku, w określonym czasie, w dowolnej formie i może pochodzić z dowolnego źródła.

System zarządzania jakością zgodnie z ISO 9001:2015 powinien zawierać udokumentowane informacje wymagane przez tę normę oraz udokumentowane informacje określone przez organizację jako niezbędne do skuteczności systemu. Zakres udokumentowanych informacji może być różny dla różnych organizacji ze względu na ich wielkość i rodzaj działalności (procesów, wyrobów i usług), złożoność procesów oraz relacji między nimi, a także kompetencji kadry menedżerskiej i zespołów realizujących te procesy.

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015 pracownicy organizacji powinni ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić system zarządzania jakością łącznie z potrzebnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Organizacja powinna również sprecyzować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością określając: wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia, sekwencję procesów i ich powiązania, opisać kryteria i metody monitoringu i pomiaru skuteczności oraz efektywności procesów, dostępność do niezbędnych zasobów. Poza tym organizacja powinna przypisać odpowiedzialność za realizację zadań w procesie, uwzględnić ryzyko i szanse, oceniać procesy, wdrażać pozytywne zmiany oraz doskonalić procesy i cały system zarządzania jakością¹⁷.

Udokumentowana informacja powinna być opracowana z uwzględnieniem możliwości identyfikacji, określeniem rodzaju nośnika i jego formatu oraz być przydatną i adekwatną dla systemu zarządzania jakością. Taka informacja powinna być nadzorowana ażeby zapewnić jej dostępność i przydatność do zastosowania w odpowiednim miejscu i czasie oraz ochraniać przed utratą lub zewnętrzną niekontrolowaną ingerencją. W celu nadzoru nad udokumentowanymi informacjami organizacja powinna kontrolować jej dystrybucję i dostęp, bezpiecznie ją przechowywać, nadzorować wprowadzanie zmian, a także ustalić warunki jej przechowywania i procedury likwidacji.

¹⁶Zob. szerzej w: P. Nowicki, P. Kafel, *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 10.

¹⁷ Zob. szerzej w: P. Nowicki, P. Kafel, op. cit., s. 11.

Organizacja powinna przechowywać udokumentowane informacje w celu wsparcia funkcjonowania swoich procesów oraz aby mieć pewność, że procesy są przeprowadzane tak jak je zaplanowano.

6. KONTKST ORGANIZACJI

W omawianej normie wprowadzono wymagania określenia kontekstu organizacji, a także stron zainteresowanych istotnych dla systemu zarządzania jakością. Określenie tego kontekstu jest niezbędne w celu określenia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych co ma wpływ na planowanie, opracowanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. Kontekst organizacji można rozumieć jako złożoność czynników wewnętrznych i zewnętrznych które mają istotny wpływ funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią założonych celów. Zrozumienie kontekstu ma fundamentalne znaczenie w kreowaniu polityki jakości, definiowaniu celów jakościowych, budowie systemu zarządzania jakością, identyfikacji procesów oraz analizie ryzyka i szans.

Norma nakazuje, iż organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne istotne dla celu i strategicznego kierunku działania oraz takie które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonego wyniku systemu zarządzania jakością. Czynniki mogą stwarzać pozytywne jak i negatywne warunki dla funkcjonowania organizacji. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć elementy otoczenia: prawnego, technologicznego, demograficznego, konkurencyjnego, rynkowego, kulturowego, społecznego, ekonomicznego, a także międzynarodowego, krajowego, regionalnego lub lokalnego. Z kolei czynniki wewnętrzne dotyczyć mogą zagadnień związanych z wartościami, kulturą, wiedzą i działaniem organizacji. Czynniki te zwykle podlegają zmianom i dlatego powinny być monitorowane i przeglądane.

Dążąc do spełnienia wymagań klienta w procesie dostarczania wysokiej jakości wyrobów i usług, organizacja powinna określić strony zainteresowane, ich wymagania które są istotne dla systemu zarządzania jakością oraz systematycznie je monitorować i przeglądać informacje.

7. WIEDZA ORGANIZACJI

Podczas analizy i rozpoznania oczekiwań i potrzeb klientów organizacja powinna zidentyfikować zmieniające się potrzeby i trendy, rozważyć swój obecny stan wiedzy i określić jak pozyskać niezbędną, dodatkową i wymaganą wiedzę, jej aktualizację.

W omawianej normie wprowadzono potrzebę określania i utrzymywania wiedzy niezbędnej do funkcjonowania procesów i uzyskania zgodności wyrobów i usług. Wiedza ta powinna być utrzymywana i udostępniana w niezbędnym zakresie.

Wiedza organizacji to wiedza właściwa dla danej organizacji, jest uzyskiwana poprzez doświadczenie i jest stosowana i udostępniana do osiągnięcia celów organizacji. Wiedza ta jest oparta na źródłach wewnętrznych (np. własność intelektualna; wiedza wyniesiona z doświadczenia; wiedza wyniesiona z błędów i projektów zakończonych sukcesem itp.). Wiedza pochodząca ze źródeł zewnętrznych może być pozyskana przykładowo z normy, środowiska akademickich, konferencji naukowych, od klientów i dostawców.

Wymagania dotyczące wiedzy zostały wprowadzone w celu: zabezpieczenia organizacji przed utratą wiedzy np. rotacja pracowników, niewłaściwe gromadzenie i dystrybucję informacji oraz wsparcia organizacji w zdobywaniu wiedzy np. uczenie się z doświadczenia, monitoring i benchmarking.

8. ZARZĄDZANIE ZMIANAMI

W normie ISO 9001:2015 istotnie zwiększono wymagania dotyczące wprowadzania zmian. Cały model systemu zarządzania jakością jest zbudowany na fundamencie cyklu PDCA, a więc na bazie zaplanowanych i ciągłych zmiany ukierunkowanych na poprawę jakości wyrobów, usług, procesów i całego systemu zarządzania jakością. Norma wymaga od organizacji ustanawiania, wdrażania, utrzymywania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Wprowadzone zmiany powinny być celowe z analizą: potencjalnych konsekwencji, ryzyka i szans, dostępności zasobów, oczekiwań klientów, itp.

Wprowadzane zmiany powinny przynosić organizacji określone korzyści jednakże zawsze należy monitorować ujawniające się ryzyka i szanse wpływające z tych zmian. Organizacja powinna identyfikować, przeglądać i nadzorować zmiany dokonywane w procesie doskonalenia wyrobów i usług w zakresie niezbędnym do zapewnienia aby nie miały one negatywnego wpływu na zgodność z wymaganiami.

W procesach związanych z wprowadzaniem zmian związanych z planowaniem i rozwojem, norma określa organizacja powinna rozważyć¹⁸:

- a) charakter, czas trwania i złożoność działań związanych z projektowaniem i rozwojem;
- b) wymagane etapy procesu , w tym zastosowane przeglądy projektowania i rozwoju;
- c) wymagane działania dotyczące weryfikacji i walidacji projektowania i rozwoju;
- d) odpowiedzialność i uprawnienia konieczne w procesie projektowania i rozwoju;

¹⁸ PN-EN ISO 9001:2015, op. cit., s. 20.

- e) wewnętrzne i zewnętrzne potrzeby dotyczące zasobów do projektowania i rozwoju wyrobów i usług;
- f) potrzebę nadzorowania powiązań między osobami biorącymi udział w procesie projektowania i rozwoju;
- g) potrzebę zaangażowania klientów i użytkowników w procesie użytkowania i rozwoju;
- h) wymagania dotyczące późniejszych dostaw wyrobów i usług;
- i) poziom nadzoru oczekiwanego przez klientów i inne istotne strony zainteresowane nad procesem projektowania i rozwoju;
- j) udokumentowanie informacji potrzebne do wykazania, że wymagania dotyczące projektowania i rozwoju zostały spełnione.

Organizacja powinna dokonywać przeglądów i sprawować nadzór nad zmianami w produkcji i dostarczaniu usług, w zakresie niezbędnym do zapewnienia ich ciągłej zgodności z wymaganiami.

9. DOSKONALENIE

Doskonalenie jest jedną z zasad oraz główną funkcją zarządzania jakością. Każda organizacja chcąc odnosić sukcesy musi kierunkować swoją działalność na doskonalenie. Wynika to z uwarunkowań turbulencji zmian i potrzeby zachowania elastyczności organizacji chcącej zachować (wzmocnić) swoją pozycję rynkową. To właśnie doskonalenie wyrobów, usług, procesów, umiejętności pracowników oraz systemów zarządzania, umożliwia organizacji utrzymanie wysokiego poziomu efektywności oraz możliwości poszukiwania nowych szans i reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu.

Istotą doskonalenie powinno być nieustanne ulepszanie, wzbogacanie cech wyrobu lub usługi wynikające z rozpoznania oczekiwań klientów. Procesami doskonalenia powinny być objęte wszystkie ważniejsze aspekty zarządzania organizacją (ekonomiczne, społeczne, środowiskowe, etyczne itp.).

Stosowany w poprzedniej normie ISO 9001:2008 termin „ciągłe doskonalenie” został zastąpiony ogólniejszym terminem „doskonalenie”¹⁹.

Organizacja powinna określić i wybrać możliwość doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie zadowolenia klienta. Działania takie powinny obejmować²⁰:

- doskonalenie wyrobów i usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań;

¹⁹ Należy dla porządku zauważyć, że norma ISO 9001:2015 nie jest w tym zakresie konsekwentna. Można znaleźć w jej treści także pojęcie „ciągłe doskonalenie”.

²⁰ Zob. PN-EN ISO 9001:2015, op. cit., s. 28.

- korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków;
- doskonalenie funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością.

W systemach zarządzania jakością doskonalenie ma charakter dynamiczny, ciągły i systematyczny – jest to proces dochodzenia do lepszego poziomu jakości procesów wyrobów i usług.

PODSUMOWANIE

Najczęściej budowane systemy zarządzania jakością wykorzystują wymagania zawarte w normie ISO 9001 i to w praktyce zarówno organizacji produkcyjnych, usługowych, państwowych, prywatnych, a także dużych i małych we wszystkich sektorach gospodarki. Motywami którymi kierują się organizacje wprowadzające system zarządzania jakością oparty na wymaganiach ISO 9001 zalicza się: wejście do sieci dostawców znanych producentów, wzrost wiarygodności, racjonalizacja zarządzania i elementów pracy, ograniczenie strat, obniżenie kosztów braków, wzrost konkurencyjności wyrobów i usług na rynkach krajowych i zagranicznych.

ISO 9001:2015 jest mniej nakazowa w porównaniu do ISO 9001: 2008. Współczesny system cechuje:

- podejmowanie działań w oparciu o wyniki,
- ukierunkowuje organizację na osiągnięcie celów,
- łączy zarządzanie procesami z podejściem opartym na ryzyku,
- stosowanie cyklu PDCA na wszystkich poziomach organizacji,
- uwzględnia kontekst w jakim działa organizacja.

Właściwe zrozumienie i wykorzystanie treści zawartych w tej normie powinno pozytywnie wpłynąć na zmianę zarządzania organizacją, zorientowaną na ciągłe doskonalenie jakości, zaangażowanie wszystkich pracowników oraz usatysfakcjonowanie klientów.

LITERATURA:

- [1] Brajer-Marczak R., *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- [2] Łunarski J., *Systemy zarządzania w znormalizowanym świecie*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2020.
- [3] Mateuszak-Fejszman A., *Zarządzanie jakością*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2022.

- [4] Mroczo F., *Ryzyko w działalności współczesnych organizacji*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Nr 49 (1) 2020. ISSN 2450-3878. Wałbrzych 2020.
- [5] Mroczo F., *Zarządzanie jakością*, Pace Naukowe WSZiP, wydanie specjalne, Wałbrzych 2012.
- [6] Najważniejsze zmiany wprowadzone w ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements, [<https://wiedza.pkn.pl/web/wiedza-normalizacyjna/najwazniejsze-zmiany-wprowadzone-w-iso-9001-2015>].
- [7] Nowicki P., Kafel P., *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.
- [8] PN-EN- ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2016.
- [9] PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością*, Wymagania, PKN, Warszawa 2015.
- [10] Szczepańska K., *Zasady zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019.

STRESZCZENIE

Kluczowe zmiany w standardzie ISO 9001:2015

System zarządzania jakością zgodny z normami ISO 9001 jest najczęściej wdrażanym i certyfikowanym system zarządzania na świecie. Może być wprowadzony i funkcjonować w dowolnej organizacji bez względu na jej wielkość i rodzaj. Wdrożenie systemu zarządzania jakością przynosi organizacji wiele korzyści i stąd tak wielkie zainteresowanie tą problematyką. W omawianym systemie zarządzania jakością wprowadzane są okresowo zmiany wynikające z rozwoju nauki, technologii oraz techniki. W artykule zwrócono szczególną uwagę na zmiany wprowadzone w 2015 roku dotyczące: zakresu stosowania normy ISO 9001:2015, zasad zarządzania jakością, przywództwa, podejścia opartego na ryzyku, wymagań dotyczących dokumentacji, potrzeby określenia kontekstu organizacji, pozyskiwania i rozwój wiedzy, zarządzania zmianami, oraz potrzeby systematycznego i ciągłego doskonalenia.

SUMMARY

Key changes in ISO 9001: 2015 standard

The quality management system in conformity with ISO 9001 standards is the most frequently implemented and certified management system in the world. It can be introduced and operate in any organization, regard-

less of its size and type. The implementation of a quality management system brings many benefits to the organization and hence such great interest in these issues. The discussed quality management system is subject to periodic changes resulting from the development of science, technology and engineering. The article focuses on the changes introduced in 2015 regarding: the scope of application of the ISO 9001: 2015 standard, the principles of quality management, leadership, risk-based approach, documentation requirements, the need to define the context of the organization, acquiring and developing knowledge, change management, and the need for systematic and continuous improvement.



Piotr Paczowski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Samorząd terytorialny w Polsce w dobie transformacji systemowej, podziały administracyjne na przestrzeni dziejów

1. WSTĘP. RYS HISTORYCZNY DO 1939 R.

Początki państwa polskiego łączy się z faktem przyjęcia przez Mieszka I chrztu. Nastąpiło to w 966 r. Ziemie Polan i wielu innych plemion weszły w skład wspólnoty chrześcijańskiej. Państwo, które na tej podstawie formalnej, z punktu widzenia religii, zdobywającej coraz większy wpływ i w tej części Europy, niejako ukonstytuowało się, nie posiadało jednak granic w dzisiejszym pojęciu. Mówić należy właściwie o terenach zależnych, sferach wpływów, swego rodzaju ludnościowym konglomeracie zbiorowości, opartej na plemiennych wspólnotach społecznościowych. Różniły się one poziomem rozwoju cywilizacyjnego, sposobami gospodarowania, zależnymi od środowiska, które zamieszkiwały, tradycjami i praktykami kulturowo-religijnymi. Władztwo administracyjne nad terenami, które te wspólnoty zamieszkiwały, uzależnione było w głównej mierze od siły militarnej, która dawała możliwość dominacji nad sąsiadami i podporządkowywania ich sobie w sensie, jak powiedzieli byśmy dzisiaj, ekonomicznym, politycznym i społecznym. Istotnym zjawiskiem było również tzw. szerzenie chrześcijaństwa, stanowiące, jakkolwiek by na to nie patrzeć, pretekst do podbojów terytorialnych. Obszarowy rozrost państwa następował sukcesywnie. Z równoczesnym jednoczeniem go. Zasadnicze, oprócz władzy świeckiej, w tym dziele znaczenie miało władztwo i administracja kościelna, sankcjonowane przez cesarstwo i papieństwo. Nowe zdobycze terytorialne, czynione przez pierwszych Piastów budowały państwo polskie zasobniejsze terytorialnie i gospodarczo. Zakusy sąsiadów odpierano ze zmiennym powodzeniem. W efekcie różne połacie ziem przypisywanych Polsce lub przez nie zdobywanych, na przestrzeni lat podlegały ciągłym zmianom władztwa wobec nich. Procesy takie zachodziły

nie tylko z woli władców Polski i ich koncepcji administracyjnych, co były pochodną okoliczności wynikających z siły militarnej, decydującej o możliwościach zapanowania nad tymi ziemiami.

Pierwszy, zaplanowany i najgłośniejszy, bodaj, w tym znaczeniu, podział administracyjny Polski nastąpił w wyniku decyzji Bolesława Krzywoustego, władcy Polski, który pomny wieloletnich krwawych sporów ze swoim bratem Zbigniewem, by uniknąć rywalizacji i wojen pomiędzy swoimi synami spadkobiercami, dokonał w 1138 r. podziału na dzielnice, którymi synowie mieli zarządzać, do pewnego stopnia suwerennie, bo swego rodzaju patronat nad pozostałymi dzielnicami twórca testamentu przypisał tzw. dzielnicy senioralnej. Z perspektywy czasu i na przestrzeni wieków różnie oceniano ten fakt. Najczęściej jednak krytycznie, eksponując rozbić państwa, jako wcześniej spójnej struktury, a w konsekwencji jego drastyczne osłabienie.

W okresie wczesnego średniowiecza terytorium Polski dzieliło się na prowincje, którymi zarządzali lokalni władcy – komesowie. Jednostkami administracyjnymi były kasztelanie. Po zjednoczeniu, rozczłonkowanych ziem, które nastąpiło wreszcie po nieszczęsnym okresie rozbić dzielnicowego, w pierwszej połowie XIV wieku, dotychczasowe dzielnice stały się województwami. Z czasem wytworzył się podział na powiaty, stanowiące okręgi sądów ziemskich i administracji skarbowej. One zaś, podlegały starostom generalnym /namiestnikom królewskim/ i starostom grodowym, którzy mieli pieczę i władztwo nad zamkami i okalającymi je powiatami. Z biegiem czasu utraciły one jednak rolę dominującej administracji terytorialnej.

Przełomowe znaczenie miał fakt rozbić państwa polskiego przez zaborców – Rosję, Prusy i Austrię. Wprowadzono wtedy nowe podziały administracyjne. Z ziem zagarniętych przez Prusy, utworzono prowincje w postaci Prus Zachodnich, Prus Nowowschodnich i Prus Południowych. One, z kolei, dzieliły się na departamenty. Z obszarów zagarniętych przez Cesarstwo Austriackie wydzielono tzw. Królestwo Galicji i Lodomerii. Natomiast, z terenów zagarniętych przez Rosję utworzono gubernie. Księstwo Warszawskie, znajdujące się na terytorium zaboru rosyjskiego, podzielono na, początkowo sześć, a w 1809 r. na dziesięć departamentów. W 1815 r. na tzw. Kongresie Wiedeńskim podjęto decyzję o utworzeniu, na ziemiach będących we władaniu Rosji, Królestwa Polskiego. Podzielono je najpierw na osiem województw, które w 1837 r. przemianowano na gubernie, te zaś dzieliły się na powiaty, a one składały się z cyrkulów¹.

Po 123 latach niewoli i odzyskaniu przez Polskę niepodległości, co nastąpiło w 1918 r. zaczęły też nabierać zasadniczego znaczenia kwestie związane z ustaleniem granic odrodzonego państwa. O ile granice zachodnie nie podlegały dyskusji, to granice wschodnie Polski wyznaczały spory militarne z Litwą, Ukrainą i, najpoważniejszy, z Rosją Radziecką.

Polska okresu dwudziestolecia międzywojennego, to państwo, po ostatecznym ustaleniu granic, składające się z 16 województw i jednego miasta

¹ [<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Polska-Wiadomości-wstępne-Podziały-administracyjne;4575166.html>] – 05.04.2020.

wydzielonego – Warszawy. Obowiązywał ówczesnie trójstopniowy podział państwa na gminy /611 gmin miejskich i 3195 gmin wiejskich/, powiaty /264/ i województwa².

2. II WOJNA ŚWIATOWA

II Wojna Światowa, jak później ten konflikt, zrazu lokalny, który następnie przerodził się w globalny, nazwano, a datę rozpoczęcia ustalono na 1-szy września 1939 r., to kolejna cezura czasowa w przypadku podziału administracyjnego obszaru, teraz już okupowanej Polski. Nie tylko bowiem państwo niemieckie dokonało zaboru ziem polskich wkraczając na nie zbrojnie w dniu 1-szym września 1939 r. Również Związek Socjalistycznych Republik Radziecki, wkraczając z dniem 17-tym września w granice państwa polskiego, w konsekwencji tego zdradzieckiego aktu, zagarnął znaczny obszar Polski. W wyniku przegranej przez Polskę wojny obronnej te dwa państwa, ustanawiając swoją władzę dokonały, wedle własnego uznania, stosownie do własnych potrzeb, podziałów terytorialno-administracyjnych.

Agresorzy na obszarze zajętej Polski ustanowili granicę, która zagarnięte terytoria rozdzielała pomiędzy nimi. Tereny zajęte przez Niemcy częściowo zostały wcielone do III Rzeszy, a częściowo, będąc oczywiście, pod jej okupacją weszły w skład tzw. Generalnego Gubernatorstwa. Warto przy tym wspomnieć, że część województwa krakowskiego przekazał okupant niemiecki Słowacji.

I tak, zachowując dotychczasowe granice gmin, a także, w zasadzie, powiatów Niemcy do III Rzeszy wcieliły określone obszary Polski, tworząc teraz:

- Prowincję Prusy Wschodnie, w skład, której wchodziły rejencje olsztyńska, gąbińska, ciechanowska;
- Okręg Rzeszy Gdańsk-Prusy Zachodnie, w skład, którego wchodziły, oprócz Wolnego Miasta Gdańska, rejencja bydgoska, gdańska, kwidzyńska;
- Okręg Rzeszy Kraj Warty, w skład, którego weszły, rejencje poznańska, inowrocławska, łódzka;
- Prowincję Śląsk, w skład, której wchodziły rejencje katowicka, opolska.

Tworząc tzw. Generalne Gubernatorstwo, którego formalnie do III Rzeszy nie włączono, podzielono je na cztery dystrykty, mianowicie: krakowski, lubelski, radomski i warszawski.

Jeśli, natomiast, chodzi o tereny, które zajęła Armia Radziecka, ustanawiając porządek Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, to

² Dziki T., *Podziały administracyjne Polski w latach 1944 – 1998. Z badań nad ustrojem ziem polskich w XIX i XX w.*, W: [gwsh.gda.pl/upoloads/oryginal/3/3/a3c67-433-450] – 01.04. 2020.

wkrótce, w sposób formalny wcielono je w skład państwa radzieckiego. Część ziem polskich włączono, jako Zachodnią Ukrainę do Ukraińskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej, część zaś, jako Zachodnią Białoruś do Białoruskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej, część, natomiast, przekazano Litwie.

Z końcem 1939 r. tereny Zachodniej Ukrainy i Zachodniej Białorusi podzielono na obwody. W przypadku:

- Białoruskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej były to obwody białostocki, nowogrodzki, wilejski, piński, brzeski;
- Ukraińskiej Socjalistycznej Republiki Radzieckiej były to obwody drohobycki, lwowski, rówieński, wołyński, tarnopolski, stanisławowski³.

Przyszła 22 czerwca 1941 r. III Rzesza Niemiecka dokonała agresji wobec ZSRR. Wtedy to już oba te państwa, będąc ze sobą przez następne lata w konflikcie wojennym walczyły o swoje terytoria. W tym znaczeniu swoje, jak wynika z powyższego, choć pamiętać należy, że do 1944 r., kiedy to Armia Czerwona, wraz Wojskiem Polskim zaczęła wkraczać w przedwojenne granice Polski, to znaczne połacie naszego kraju pozostawały w dalszym ciągu we władaniu niemieckim.

Przywołanie tych faktów jest uzasadnione, albowiem miały one mieć już wkrótce zasadnicze znaczenie w ustalaniu granic państwa polskiego, jego ustroju politycznego, gospodarki, bytu całego społeczeństwa. Miały one także znaczny wpływ na wewnętrzne podziały terytorialne i sposób sprawowania władzy centralnej oraz władzy terenowej.

3. STAN I UWARUNKOWANIA PO ZAKOŃCZENIU II WOJNY ŚWIATOWEJ

Kolejnym przełomem był schyłek i zakończenie II Wojny Światowej. Polska, wyzwolana spod okupacji niemieckiej znalazła się w sferze wpływów Związku Radzieckiego. Diametralnie zmieniły się granice państwa polskiego, w stosunku do tych, które wyznaczały jego obszar do września 1939 r.

Samorząd funkcjonujący przed 1939 rokiem zastąpił system scentralizowanej tzw. władzy ludowej, czasem zwany demokracją ludową, innym razem systemem socjalistycznym, czy też komunistycznym. Żadna z tych nazw nie odpowiada rzeczywistości w pełni lub nie odpowiada wcale. Jakkolwiek nie jest intencją autora rozstrzyganie ewentualnych sporów nomenklaturowo-ideologicznych w tym względzie, to pokusić się można o stwierdzenie, że najbliższe faktom powinno być określenie władza ludowa. A to dlatego, że jej wykonywanie, choć w praktyce niewiele miało wspólnego z faktyczną demokracją, to oficjalnie komunikowano /rządziej w powszechnym mniemaniu wierzono/, że jest realizowane w imieniu ludu pracującego miast i wsi, a już np. zwrot system komunistyczny nie znajduje w ogóle uzasadnienia, bo komunizmu w Polsce po prostu nie było. I tyle.

³ Gawryszewski A., *Ludność Polski w XX wieku*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.

Realizacja władzy ludowej, wynikająca ze zmiany ustroju politycznego, spowodowała drastyczne zmiany własnościowe w nowej Polsce. I takie, które odnosiły się do nieruchomości ziemskich, i takie, które dotyczyły własności środków produkcji oraz innych składników majątkowych istotnych z punktu widzenia gospodarki, chociażby w odniesieniu do zasobów mieszkaniowych w miastach, czy całej infrastruktury komunalnej, niezbędnej do funkcjonowania miasta..

Zasadą stało się centrale zarządzanie gospodarką i administracją publiczną. Przejawem zmian centralistycznych było, mimo wprowadzenia istnienia struktur samorządu terytorialnego w postaciach rad narodowych różnych szczebli i odpowiadających im urzędów, właściwie całkowite ich podporządkowanie organom i instytucjom wyższej rangi i wykonywanie funkcji agencji rządowych. Do tego dochodziła jeszcze władza polityczna, którą niemalże niepodzielnie pełniła Polska Partia Robotnicza, za przyzwoleniem i przy udziale Polskiej Partii Socjalistycznej i Polskiego Stronnictwa Ludowego. Po 1948 roku, z którego końcem nastąpiło połączenie się PPR i PPS w Polską Zjednoczoną Partię Robotniczą, aż do 1989 roku to okres praktycznej dominacji struktur politycznych nad samorządem terytorialnym. Byłoby błędem twierdzenie, że wiązało się to wyłącznie z negatywami. Jednak nie było to na dłuższą metę właściwe, bo nie kanony ideologiczne, a obiektywne prawa ekonomiczne powinny kształtować procesy gospodarcze i społeczne.

Nawet struktura organizacyjna tzw. władzy politycznej odpowiadała strukturze organizacyjnej wszelkich urzędów administracji rządowej i samorządu terytorialnego. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę, jako na potwierdzenie, że np. administracyjnie najwyżej w strukturze organizacyjnej Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej usytuowany był jej Komitet Centralny /jako urząd centralnej władzy politycznej/, w nim były takie wydziały jak np. rolny, ekonomiczny, kultury itd. – kierownicy tych wydziałów swą rangą odpowiadali ministrom rządu, na szczeblach wojewódzkich sekretarze resortowi, np. rolni, ekonomiczni itp. odpowiadali wicewojewodom itd. Gwoli jednak sprawiedliwości dodać należy, iż rzecz podobnie się miała, jeśli idzie o struktury organizacyjne tzw. stronnictw sojuszniczych, wobec PZPR, tzn. Zjednoczonego Stronnictwa Ludowego i Stronnictwa Demokratycznego, choć – i to podkreślić trzeba, ich rola była zdecydowanie mniejsza – dominowała PZPR, właściwie wszechwładnie.

Niezaprzeczalnym osiągnięciem okresu pomiędzy 1944 a 1989 rokiem jest utrzymanie niepodległości, odbudowa kraju, industrializacja i urbanizacja, przeistoczenie Polski z kraju rolniczo-przemysłowego w przemysłowo-rolniczy, awans społeczny milionów ludzi, zwalczenie analfabetyzmu dostępność i powszechność wykształcenia ponadpodstawowego, powszechny dostęp do ośrodków służby zdrowia, infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej, nowe sieci dróg itp., itd. Nie ma żadnych wątpliwości, że samorząd terytorialny odegrał w tych procesach rolę. Taką jaką mógł, bo wyznaczoną przez uwarunkowania nie zawsze od niego zależne, najczęściej narzucone – organizacyjnie, finansowo i politycznie.

W takich warunkach podyktowanych rozmaitymi okolicznościami, również politycznymi, przyszło budować po nowemu Polskę.

Już od czasu wygaszania działań wojennych na terytorium Polski i samego zakończenia II Wojny Światowej nowa władza stanęła przed oczywistą koniecznością zarządzania państwem. W drastycznie innych okolicznościach wewnętrznych i uwarunkowaniach zewnętrznych. Jedne i drugie zdeterminowane zostały rozstrzygnięciami globalnego konfliktu wojennego, wraz z wianem, który on wniósł. Decydujące znaczenie dla krajów europejskich, w tym także dla Polski miał całkowicie nowy układ geopolityczny. Autor w tej części pracy nie będzie rozstrzygał, analizował i oceniał faktów, które do takiego stanu rzeczy doprowadziły. Skoncentruje się na podziałach administracyjnych kraju po 1944 roku oraz samorządzie terytorialnym. Jakkolwiek przez z górą czterdzieści lat w tych kwestiach polityka, ze swymi przesłaniami ideologicznymi odciskała silne piętno na każdej sferze życia i pominąć się tego nie da, to nie ten obszar historii, wiodącej rozmaitymi meandrami, jest dominującym przedmiotem zainteresowania autora niniejszego opracowania.

W lipcu 1944 r. Polski Komitet Wyzwolenia Narodowego, utrzymując przedwojenny, trójszczeblowy podział na gminy, powiaty i województwa, stanął przed wyzwaniem ustalenia podziału administracyjnego kraju – obszarowo i organizacyjnie. Jedną z determinant miało być funkcjonowanie państwa w innych granicach niż te sprzed września 1939 r. Postanowienia odnośnie kształtu granic obszaru powojennej Polski zapadały podczas konferencji, których uczestnikami byli przedstawiciele głównych aliantów-mocarstw koalicji antyhitlerowskiej. Polaków na nie /z wyjątkiem ostatniej, już powojennej, Konferencji Poczdamskiej/ nie zapraszano. W trakcie Konferencji Teherańskiej, na przełomie listopada i grudnia 1943 roku postanowiono, że nowe granice powojennego państwa polskiego przebiegać będą na wschodzie wedle tzw. linii Curzona, na zachodzie wzdłuż biegu rzek Nysy Łużyckiej i, dalej ku północy, Odry, poprzez miasto Szczecin, do Morza Bałtyckiego. Do Polski miały być przyłączone części Prus Wschodnich oraz prowincji opolskiej. Następnie w lutym 1944 r., w Jaltie, na Półwyspie Krymskim, w ZSRR, odbyła się kolejna Konferencja, podczas której potwierdzono wcześniej zaproponowany przebieg granic Polski. II Wojna Światowa zakończyła się, na terenie Europy, w maju 1945 roku, natomiast już wkrótce, bo na przełomie lipca i sierpnia w Poczdamie odbyło się trzecie spotkanie tzw. Wielkiej Trójki, już zwycięskiej.

W rezultacie ustaleń powziętych w trakcie tych trzech Konferencji powstało, w sensie terytorialnym, nowe państwo polskie. W jego granicach ziemie II Rzeczypospolitej to niespełna 70% kraju, reszta zaś to tzw. Ziemie Odzyskane, przyłączone do Polski kosztem Niemiec

Polskę pozbawiono, przyłączając w całości niemalże do ZSRR, przedwojennych województw – lwowskiego, nowogrodzkiego, poleskiego, stanisławowskiego, tarnopolskiego, wileńskiego i wołyńskiego.

Utrata znacznych obszarów wschodnich na rzecz Związku Radzieckiego oraz pozyskanie pewnych obszarów na zachodzie, południu i północy, kosztem Niemiec, wymusiły niezwłoczną konieczność wewnętrznego uregulowania ich podziału administracyjnego. Pierwszym, zasadniczym, w tym względzie, aktem prawnym był Dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z dnia 21 sierpnia 1944 r., którego mocą powołano władze admini-

stracyjne, jak to określono, I-szej i II-jej instancji⁴. Na tej samej podstawie prawnej uchylono podział administracyjny, który na zagarniętych po Wrześniu 1939 r. wprowadziły niemieckie władze okupacyjne. Wspomnieć przy tym należy, iż istotną rolę normującą w procesie zarządzania terytorialnego odegrał jeszcze jeden akt prawny, który określał w trybie ustawowym organizację i zakres działania rad narodowych⁵.

Kolejne uregulowania podziału administracyjnego nastąpiły w latach 1945 i 1946, a odnosiły się między innymi do ziem zachodnich i północnych, wcześniej pozostających we władaniu Niemiec. Właściwie, zmiany w podziale administracyjnym kraju, które zachodziły do lat 50-tych miały charakter porządkujący i sprowadzały się najczęściej do większych lub mniejszych korekt obszarów poszczególnych województw /pomiędzy województwami/.

Jak wspomniano wcześniej, po 1945 roku zachowano, na wzór przedwojenny, trzystopniowy podział państwa polskiego, czyli na gminy, powiaty oraz województwa. Ponadto postanowiono, na mocy dekretu z dnia 23 listopada 1944 r. przywrócić samorząd terytorialny. Utworzono rady narodowe – na szczeblu gminnym, powiatowym i wojewódzkim /powołano także Krajową Radę Narodową na szczeblu centralnym/. Rady zaczęły pełnić rolę reprezentacji samorządu, będąc jego organami uchwalodawczymi⁶. Sam zaś podział administracyjny kraju, ugruntowany w okresie lat 1944 – 1946, charakteryzował się istnieniem dużych województw i tzw. gmin zbiorowych /nie jednowioskowych/ – w skład gminy zbiorowej wchodzi kilka miejscowości, istniały one w okresie międzywojennym na obszarach byłego Królestwa Kongresowego, a wywodziły się z postanowień carskich z drugiej połowy wieku XIX.

W 1950 r. doszło do kolejnych reform administracyjnych. Akty prawne w postaciach ustawy z lutego 1950 r.⁷ i ustawy z czerwca 1950 r.⁸ doprecyzowały niektóre zagadnienia, związane z podziałem administracyjnym. Treść pierwszej z nich komunikowała, że utworzenie, albo likwidacja województwa mogą nastąpić jedynie w drodze ustawowej, a zmiana siedziby województwa możliwa jest na mocy decyzji /rozporządzenia/ Rady Ministrów. Ustawa ta regulowała także zasady tworzenia i likwidacji powiatów oraz zamiany miast na gminy / i na odwrót/, a także zmiany statusu wsi poprzez podniesienie do rangi miasta. Treść drugiej z tych ustaw powodowała zmianę nazw niektórych województw, np. woj. śląskiego na katowickie, a także utworzenie nowych województw z części innych i tak: woj. ko-

⁴ Dekret PKWN z dnia 21 sierpnia 1944 r. o trybie powołania władz administracji I i II instancji, Dz.U. z 1944 r. nr 2, poz. 8.

⁵ Ustawa z dnia 11 września 1944 roku o organizacji i zakresie działania rad narodowych, Dz.U. z 1944 r., nr 5, poz. 22.

⁶ Trzciński J., *Instytucje ustrojowe okresu przejściowego 1944 – 1947*, W: Kllas W., [red.], *Konstytucje Polski. Studia monograficzne z dziejów polskiego konstytucjonalizmu*, t. 2, Warszawa 1990, s. 255 – 256.

⁷ Ustawa z dnia 4 lutego 1950 r. o dokonywaniu zmian podziału administracyjnego Państwa, Dz.U. z 1950 r., nr 6, poz. 48.

⁸ Ustawa z dnia 28 czerwca 1950 r. o zmianach podziału administracyjnego Państwa, Dz.U. z 1950 r., nr 28, poz. 255.

szalińskie powstało z części woj. szczecińskiego, woj. zielonogórskie powstało z części woj. wrocławskiego i woj. poznańskiego, natomiast woj. opolskie powstało z części woj. wrocławskiego i woj. katowickiego.

Zasadnicze zmiany szły dalej. Wymownym tego przykładem są zapisy znajdujące się w Konstytucji, uchwalonej 22 lipca 1952 r.⁹, mianowicie: terenowymi organami władzy państwowej i podstawowymi organami samorządu społecznego ludu pracującego miast i wsi w gminach, miastach i dzielnicach większych miast wojewódzkich są rady narodowe. Oznaczało to w praktyce potwierdzenie oddania już w 1950 roku pełni władzy radom narodowym i właściwie likwidację samorządu terytorialnego. Znamienne jest użycie w Konstytucji zwrotu „samorząd społeczny”, a nie samorząd terytorialny. W tym pierwszym znaczeniu, można interpretować, ma on oznaczać ograniczenie wpływu społeczeństwa na sprawy lokalne w stosunku do tego, co wynikać powinno z faktycznego rozumienia samorządu terytorialnego, prezentowanego w niniejszej pracy¹⁰, na rzecz zarządzania administracyjnego.

W latach 50-tych wprowadzono również inne, niezwykle istotne, zmiany. Ustawą¹¹ z dnia 25 września 1954 roku dokonano zmiany, polegającej na tym, że zamiast gmin zbiorowych, wprowadzono zdecydowanie mniejsze gromady, zaś organem władzy państwowej w gromadzie, stosownie do postanowień ustawy, była odtąd gromadzka rada narodowa. Oficjalnym argumentem na potwierdzenie słuszności takiego rozwiązania było przybliżenie ludowej władzy do chłopstwa, a chłopstwu umożliwienie bezpośredniego kontaktu z władzą. Poprzez zapisy ustawy władza deklarowała, iż intencją jej jest, by społeczności wiejskiej zapewnić partycypację w rządzeniu, państwem, polepszenie realizacji potrzeb materialnych, zdrowotnych, czy kulturalnych. Oczywistym błędem byłoby założenie przypisujące władzy niegodziwe zamiary, jednakże jednocześnie trudno całkowicie wyzbyć się myśli, że był to także etap przygotowania wsi do planowanej kolektywizacji, forsowanej w Związku Radzieckim, z fatalnymi skutkami gospodarczymi i społecznymi, wraz z naciskami, by i Polska to rozwiązanie, jako ideologicznie słuszne, przyjęła.

Ogólnie rzecz ujmując, poczynając od zakończenia wojny, aż do połowy lat 70-tych, cały ten okres obfitował w bardzo wiele zmian w podziale administracyjnym Polski. Początkowo koniecznością było organizowanie życia powojennego, czemu miało służyć między innymi ustanowienie i realizowanie władzy w kraju, którego obszar wyznaczały nowe granice terytorialne, nowe okoliczności polityczne i wynikające z nich nowe uwarunkowania społeczne i ekonomiczne. Następnie koncentrowano się na utrwalaniu i reformowaniu istniejącego porządku.

⁹ Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r. Warszawa 1987, s. 36.

¹⁰ Szerzej na ten temat w: Paczóska P., *Przekształcenia w sferach społecznej, gospodarczej i przestrzennej w byłych miastach wojewódzkich*. pkt 2.10, Istota i cele samorządu terytorialnego, [w:], Materiały archiwalne autora.

¹¹ Ustawa z dnia 25 września 1954 roku o reformie podziału administracyjnego wsi i powołaniu gromadzkich rad narodowych, Dz.U. 1954, nr 43, poz. 191.

Podział Polski na 17 województw oraz pięć tzw. miast wydzielonych, obowiązywał aż do 1975 r. Zmiany, które w podziale administracyjnym zachodziły od momentu zakończenia II Wojny Światowej miały charakter zarówno strukturalny, jeśli chodzi o obszar, wraz z czynionymi na bieżąco korektami, jak również systemowy, jeśli chodzi o sposób sprawowania administracji.

Istotne reformy podziału administracyjnego kraju dokonały się w latach 1972 – 1975, kiedy to na mocy ustawy z dnia 29 listopada 1972 r.¹² nastąpiło zniesienie podziału z wsi na gromady, z jednoczesnym przywróceniem gmin, jako podstawowych jednostek podziału administracyjno-gospodarczego na wsi. Celem, który zamierzano osiągnąć było stworzenie lepszych warunków dla rozwoju wsi. Uregulowania ustawowe i ich realizacja miały spowodować intensyfikację rolnictwa, a także poprawę warunków życia mieszkańców wsi i obszarów wiejskich. Przy opracowaniu założeń wspomnianej ustawy przyjęto również, że jej wprowadzenie, to także wynikało z jej treści, ma pogłębić demokrację socjalistyczną. Nadano więc temu przedsięwzięciu wymiar też ideologiczny w sensie propagandowym. Ustawa dodatkowo znosiła tzw. osiedla, jako odrębne jednostki podziału administracyjnego. Od tego czasu organem władzy państwowej w gminach miały być gminne rady narodowe, a organem wykonawczym miał być naczelnik gminy.

Wszystkie te zmiany miały wejść w życie z początkiem 1973 r., stanowiąc pierwszy etap reformowania podziału terytorialnego i administracyjnego kraju.

W drugim etapie wprowadzono dwustopniowy podział, mocą ustawy z dnia 28 maja 1975 roku o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz zmianie ustawy o radach narodowych¹³. Towarzyszyło tej ustawie rozporządzenie Rady Ministrów z 30 maja tego samego roku w sprawie określenia miast i gmin wchodzących w skład województw¹⁴.

Ostatecznie na podstawie tych dwuetapowych zmian/podziałów administracyjno-terytorialnych utworzono w Polsce 2489 gmin oraz 49 województw.

Dokonując tych przekształceń, zastrzeżono, że zmian w nowym podziale administracyjnym będzie można dokonywać jedynie na podstawie prawa najwyższego rzędu, czyli ustawowo. Chodzi o to, że ewentualne modyfikacje i inny podział państwa na województwa, zmiany nazw województw, czy siedzib województw są dopuszczalne, ale jedynie wskutek postanowień ustawy. Jeśli, natomiast, chodzi o ewentualne zmiany granic województw, to można je wprowadzać rozporządzeniami Rady Ministrów, na wniosek Ministra Administracji, Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska.

Reforma z 1975 roku podniosła, co bardzo istotne, do rangi miast wojewódzkich wiele średnich ośrodków miejskich, osłabiając tym samym

¹² Ustawa z dnia 29 listopada 1972 roku o utworzeniu gmin i zmianie ustawy o radach narodowych, Dz.U. 1972, nr 49, poz. 312.

¹³ Ustawa z dnia 28 maja 1972 roku o dwustopniowym podziale administracyjnym Państwa oraz zmianie ustawy o radach narodowych, Dz.U. 1975, nr 16, poz. 91.

¹⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 maja 1975 r. w sprawie określenia miast i gmin wchodzących w skład województw, Dz.U. 1975, nr 17, poz. 92.

w wielu przypadkach znaczenie dotychczasowych miast wojewódzkich i obszarów, dla których stanowiły ośrodki centralne.

Z dniem 1 czerwca 1975 roku przestały istnieć 392 powiaty. Powstało 49 województw, zamiast dotychczasowych 17. Wedle nowego rozwiązania poza województwami istniały teraz również jednostki administracyjne stopnia wojewódzkiego. Były nimi miasto stołeczne Warszawa i miasta Łódź oraz Kraków. Spowodowało to usankcjonowanie statusu i związanych z tym określeń: województwo warszawskie, jako stołeczne, a Kraków i Łódź, jako miejskie.

Obok gmin, będących jednostkami stopnia podstawowego, w miastach większych funkcjonowały także dzielnice. Dodatkowo, zjawiskiem charakterystycznym dla wprowadzonej reformy było to, że w niektórych tylko województwa liczba mieszkańców sięgała 1 miliona, czy przekraczała go, ponadto wojewódzkimi stolicami stało się wiele miast średniej wielkości lub wręcz miasta prowincjonalne. Osobliwym zjawiskiem było również i to, że w niektórych przypadkach stolicami województw stały się miasta, które nawet nie były największymi we własnym województwie /stołeczne dla nowych województw, a mniejsze pod względem liczby ludności były: Sieradz w stosunku do Zduńskiej Woli, Skierniewice w stosunku do Żyrardowa, Tarnobrzeg w stosunku do Stalowej Woli, Suwałki w stosunku do Ełku/.

Stosownie do wersji oficjalnej, reforma miała osiągnąć cel w postaci dostosowania podziału administracyjnego do konieczności zaspokojenia wzrastających potrzeb społeczeństwa, poprzez usprawnienie zarządzania gospodarką narodową, z jednoczesnym poprawieniem funkcjonowania organów władzy i administracji państwowej, głównie w terenie. Jednak zarówno ówczesnie, jak i w okresach następnych pojawiał się pogląd, że reforma /rozdrobnienie, w szczególności struktur terenowych średniego szczebla/ miała swe źródło w obawie władzy centralnej przed siłą największych i najgęściej zatrudnionych oraz mocno uprzemysłowionych województw warszawskiego, krakowskiego i łódzkiego. Przez to włodarze struktur administracji państwowej i aparatu politycznego takich miast i województw stanowić mogą zagrożenie dla ówczesnej władzy. Wbrew deklaracjom oficjalnym, zamiast decentralizacji zarządzania, nastąpiła odwrotność – wzmożona centralizacja. Wynikało to również stąd, że słabe, w szczególności gospodarczo, ośrodki zdane były na przychyłność władzy centralnej.

Doszło do znacznej degradacji miast, które do tej pory były miastami powiatowymi, bo z jednej strony utraciły swój dominujący lokalnie status, a do tego stały się podrzędne w stosunku do tych, które stały się miastami wojewódzkimi. Zdaniem władzy partyjno-państwowej, jak to wtedy określano, zlikwidowanie powiatów było koniecznością, bowiem hamowały one rozwój kraju.

Granice nowych województw w wielu przypadkach wyznaczono nieracjonalnie. Zdarzało się, że nie wzięto pod uwagę granic dotychczasowych powiatów, czy regionów. Powodowało to niszczenie lokalnych struktur społecznych, tradycji kulturowych, historycznych, czy również struktur gospodarczych. Zdarzało się, że niektóre powiaty podzielono pomiędzy różne województwa. Powodowało to częstokroć uciążliwości i kłopoty w codziennym funkcjonowaniu mieszkańców, chociażby w dostępie do urzędów i instytucji

merytorycznie zobowiązanych do ich obsługi – topograficznie taki urząd, czy instytucja znajdowały się opodal, ale administracyjnie, nomenklaturowo, bo wynikało to z podziału terytorialnego, w dużej odległości. Do tego wszystkiego reforma pociągała za sobą olbrzymie koszty: przygotowania siedzib dla nowych władz administracyjnych, politycznych, całego wymiaru sprawiedliwości i aparatu bezpieczeństwa publicznego. Każde nowe województwo miało ambicję posiadać infrastrukturę kulturalną, sportową, rekreacyjną itp., itd., która wraz z nobilitacją otrzymaną przez miasto statusu województwa, nobilitację tę by potwierdzała. Nowym funkcjonariuszom wojewódzkich struktur trzeba było zabezpieczyć mieszkania, ich rodzinom miejsca pracy – dotyczyło to w szczególności tych, którzy do miast wojewódzkich przybyli, bo zostali mianowani na wysokie funkcje lub skierowani do tych miast, by tworzyć kadrę zarządzającą średniego i niższego szczebla.

4. KONSEKWENCJE TRANSFORMACJI USTROJOWEJ 1989 R.

Transformacja ustrojowa, zapoczątkowana w 1989 roku, zakładała rezygnację z jednolitej władzy państwowej. Realnym tego przejawem było reaktywowanie faktycznego samorządu terytorialnego. Nastąpiło to w roku 1990. Była to jedna z pierwszych decyzji transformacyjnych, zmierzająca do przywrócenia gminom samorządowego charakteru. Stanowiło to wyrazisty akt na drodze odchodzenia od poprzedniego systemu administrowania krajem, w którym lokalne władze, będąc elementami władzy publicznej, bezpośrednio uzależnione były od władzy centralnej.

U zarania transformacji ustrojowej i gospodarczej dokonano istotnej zmiany w podziale administracyjnym Polski, bowiem Ustawą z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, a także ustawą z dnia 22 marca 1990 roku o terenowych organach rządowej administracji ogólnej spowodowano przywrócenie samorządu terytorialnego. Wprowadzono również pomocniczy podział kraju na 267 rejonów administracyjnych. W rejonach tych utworzono urzędy rejonowe. Na ich czele stanęli kierownicy urzędów rejonowych, dysponujący aparatem urzędniczym, jako administracyjną strukturą pomocniczą w wykonywaniu zadań.

W dalszym ciągu stopniem podstawowym podziału administracyjnego kraju były gminy, województwa, natomiast, jako jednostki zasadniczego podziału terytorialnego, pozostały w nie zmienionej liczbie, tzn. 49.

Zadania, wynikające ze sprawowania administracji państwowej, czyli rządowej, wykonywali wojewodowie, wraz z podległymi im urzędami wojewódzkimi i innymi instytucjami pomocniczymi. Gminom, zaś nadano osobowość prawną, co miało kapitalne znaczenie kompetencyjne, władcze i w znacznej mierze uniezależniające – potwierdzające odbicie znalazło to w Ustawie Konstytucyjnej z dnia 17 października 1992 roku o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz samorządzie terytorialnym¹⁵.

¹⁵ Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1992, nr 84, poz. 426.

Wspomniana powyżej ustawa z 22 marca 1990 roku stanowiła, że w przeciągu roku od jej wejścia w życie mają zostać zlikwidowane wspólne jednostki podziału administracyjnego kraju, tzn. miasta gminy, które istniały przed rokiem 1990. Korespondowało z ustawą, a większość kwestii związanych z tym przedsięwzięciem, regulowało, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 1990 roku w sprawie połączenia niektórych miast i gmin, w których dotychczas działały wspólne organy¹⁶.

Dokonując w 1990 roku różnych, bardzo zasadniczych zmian legislacyjnych, zachowano zasadę dwustopniowego podziału administracyjnego państwa, czyniąc gminę podstawową jednostką samorządu terytorialnego, a co do kwestii pozostałych jednostek samorządu terytorialnego, to określiła je wspomniana już wcześniej ustawa z 17 października 1990 r. Ewentualne zmiany w podziale administracyjnym kraju mogły odbywać się wyłącznie na podstawie przepisów rangi ustawy¹⁷.

W rezultacie transformacji ustrojowych, zapoczątkowanych w 1989 roku i praktyki następnych lat nastąpiły bardzo istotne zmiany w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego, sprzyjające procesom realnego, w sensie oddolnym, zarządzania sprawami lokalnymi. Wynikało to z nadania samorządom stosownych uprawnień.

W kompetencje stanowiące w gminie wyposażono organ w postaci rady gminy /rady miejskiej/, którą wybierano na cztery lata /obecnie na pięć lat/. Liczbę radnych w radzie uzależniono od liczby mieszkańców i mieściła się ona w przedziale od 20 do aż 100 radnych. Radę wyposażono w kompetencję wybierania, spośród grona radnych, przewodniczącego i wiceprzewodniczących. Organem wykonawczym stawał się zarząd, w którego skład to wójt /burmistrz, prezydent/, jako przewodniczący, a także jego zastępcy oraz członkowie zarządu. Jedynie przewodniczącego można było powołać spoza członków rady. Rozwiązania takie, wynikające z projektu senackiego, znalazły swe odbicie w przepisach ustawowych w marcu 1990 r. Odpowiednie zapisy wprowadzono także do ustawy zasadniczej, czyli konstytucji. Zagwarantowano w niej jednostkom samorządu terytorialnego osobowość prawną, prawo do zrzeszania się, a także demokratyczny charakter wyboru władz.

Samorządowa reforma z 1990 r. doprowadziła do wzmocnienia gmin, ale jednocześnie przyczyniła do osłabienia podmiotowej pozycji 49 województw. To osłabienie wynikało z faktu, że nie było już wojewódzkich rad narodowych, wiele uprawnień przypisanych wcześniej wojewodom przekazano ministrom i bezpośrednio podlegającej im administracji specjalnej, inne zaś kompetencje przekazano gminom. Ograniczeniu roli województw towarzyszył fakt braku powiatów. Ujawniła się poprzez to systemowa i polityczna luka pomiędzy gminami a państwem, jako instytucją.

W pierwszym okresie zmian transformacyjnych kompetencje gmin skoncentrowały się na problematyce związanej z infrastrukturą techniczną i infrastrukturą społeczną, gospodarką przestrzenną, ze szczególnym

¹⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 1990 r. w sprawie połączenia niektórych miast i gmin, w których dotychczas działały wspólne organy, Dz.U. 1990, nr 3, poz. 12.

¹⁷ Dodać należy, że również późniejsza Konstytucja z 1997 r. nie nic mówiła o podziale terytorialnym kraju.

uwzględnieniem przestrzennego ładu, porządku i bezpieczeństwa publicznego. Mimo, że gminom przypisano konieczność wykonywania dość zróżnicowanych zadań, to jednak ich spektrum zawężono w stosunku do tych, w które kompetencyjnie wyposażone były rady narodowe. Gminy, w zasadzie, jako zadania własne wykonywały jedynie nieliczne zadania. Większość obciążeń zadaniowych wynikała z konieczności realizacji zadań zleconych przez administrację rządową. Stanowił ten fakt sporą ułomność w sensie nadziei i oczekiwań oddolnych co do suwerenności samorządności terytorialnej. Paraliżował także inicjatywność.

Z biegiem czasu pojawiły się koncepcje utworzenia /powrotu/ powiatów i jednoczesnego usamorządowienia województw, a więc trójszczeblowej administracji terytorialnej. Wobec powiatów przyjęto założenie, wedle którego powiat winien liczyć minimalnie 50 tys. Mieszkańców i składać się z pięciu przynajmniej gmin, natomiast miasto powiatowe zamieszkiwać powinno nie mniej niż 100 tys. Mieszkańców. Wprowadzono i na przestrzeni okresu pomiędzy latami 1993 1995 realizowano program pilotażowy, którego celem było praktyczne zweryfikowanie zasadności koncepcji wprowadzenia jeszcze jednego szczebla samorządowego i dalszego decentralizowania publicznej administracji – rządowej i specjalnej.

Program pilotażowy, o którym mowa zakładał, iż niektóre zadania przejmą, na zasadzie dobrowolności i na mocy porozumień zawartych z Radą Ministrów poszczególne miasta. Rzecz jasna umowy te różniły się pomiędzy sobą i nie miały charakteru obligatoryjnego. Dopiero Ustawą z dnia 24 listopada 1995 r. o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz miejskich stref publicznych, zastąpiono w roku następnym ów program pilotażowy.

Z mocy tzw. ustawy miejskiej dokonano przekazania niektórym miastom, począwszy od dnia 1 stycznia 1996 roku, kompetencje z zakresu administracji rządowej. I tak, gminy objęte mocą tej ustawy, a dotyczyło to 46 miast i 3 miejskich stref usług publicznych, przejęły do realizacji w duchu zadań własnych między innymi ponadpodstawowe szkoły publiczne, publiczne szkoły artystyczne, publiczne zakłady opieki zdrowotnej, takiego samego charakteru domy pomocy społecznej, a także publiczne instytucje kultury. Z końcem tego samego roku przekazano również, jako zadania własne, dotychczasowe kompetencje urzędów skarbowych w sprawach dotyczących egzekucji należności wynikających z podatków i opłat lokalnych. Rozszerzono także obszar zadań zleconych odnoszących się do ochrony środowiska i przyrody. Zabrano jednocześnie kompetencje z zakresu inspekcji sanitarnej, a także ochrony przeciwpożarowej. Rozwiązania, wynikające ze wspomnianej ustawy, wobec braku jednoznacznych i trwałych uregulowań co do rodzajów i zakresów realizowanych zadań, przy niepewności co do wysokości środków przeznaczanych na ich wykonywanie muszą służyć do stwierdzenia o niestabilności i prowizoryczności takich założeń¹⁸.

¹⁸ Glumińska-Pawlic J., *Samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*. Studium finansowo-prawne, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 96 – 98.

Uchwalona w dniu 2 kwietnia 1997 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej¹⁹, będąca „elementarzem” transformacji ustrojowej państwa, w sposób jednoznaczny umocowała pozycję samorządu terytorialnego. Wedle nowej ustawy zasadniczej fakt istnienia samorządu terytorialnego i decentralizacji publicznej otrzymał rangę podstawowej zasady ustrojowej państwa polskiego. Mowa jest o tym w artykułach 15 oraz 16 rozdziału I-go o tytule „Rzeczpospolita”. Już sam fakt ten świadczy o wielkiej doniosłości norm prawa najwyższej rangi i nadania szczególnego znaczenia samorządowi terytorialnemu²⁰.

Zapisy ustawy zasadniczej z 1997 r. nie określiły jednak precyzyjnie ustroju i zadań samorządu terytorialnego. Ustawodawcy, bowiem pozostawiono, zobowiązując go do takiego ukształtowania ustroju terytorialnego, by mając na uwadze artykuł 15. Konstytucji, miał pieczę nad decentralizacją władzy publicznej. W rezultacie przypisano jednostkom samorządu terytorialnego osobowość prawną, prawa własności oraz inne prawa majątkowe, a samodzielność ich oddano pod ochronę sądową. Uściślono także instytucje zadań własnych i zadań zleconych. Odtąd obowiązywało jasne rozgraniczenie, bo: zadania, których celem jest zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej należą do kategorii zadań własnych, zaś, jeżeli wynika to z uzasadnionych potrzeb państwa, to z mocy ustawy może nastąpić zlecenie takich zadań do realizacji przez samorząd terytorialny. Regulacji dokonano także w sprawie ewentualnego wystąpienia sporów pomiędzy samorządem terytorialnym a organem, czy organami administracji rządowej – mają te spory rozstrzygać sądy administracyjne.

Bardzo istotną kwestią jest również i to, że w kontekście źródeł finansowania, samorządy wyposażono w prawo ustalania wysokości podatków i opłat lokalnych /w granicach określanych przez rząd.

Organom stanowiącym samorządu przypisano prawo kształtowania ustroju wewnętrznego tych jednostek samorządu, natomiast członkom wspólnoty samorządowej dano prawo wyrażania decyzji, w drodze referendum, w sprawach, które tej wspólnoty dotyczą, w tym także odwołania pochodzącego z wyborów bezpośrednich organu samorządu terytorialnego²¹.

Funkcjonowanie samorządu oddano pod nadzór państwa, co do legalności jego działań. Ogólny nadzór powierzono Prezesowi Rady Ministrów

¹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

²⁰ Dolnicki B., [red.], *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 57.

²¹ Paczowski P., *Możliwości, przejawy i wpływ partycypacji społecznej na rozwój lokalny*, [w:], Kłóska I., [red.], *Problemy i uwarunkowania samorządności terytorialnej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała, 2015, s. 143; Ponadto, szeroko na ten temat: Paczowski P., *Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na rzecz rozwoju lokalnego*, [w:], Laskowski P., [red.], *Samorząd terytorialny w Polsce z perspektywy 25-lecia jego funkcjonowania*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 239 – 251.

i Wojewodom. Nadzór szczególny przypadł w udziale Regionalnym Izbowi Obrachunkowym.

Ogromnie ważną kwestią jest także to, że jednostki samorządu terytorialnego mają prawo do dobrowolnego zrzeszania się ze sobą w kraju, a także przystępowania do rozmaitych zrzeszeń i władz terytorialnych o charakterze międzynarodowym²².

Kompetencje samorządu terytorialnego, a także liczbę jego szczebli kształtowały normy prawne niższych, od Konstytucji RP, rang, w następnych okresach, kiedy to przeprowadzano w mniejszym, czy większym zakresie działania decentralizujące. Kulminacją było to, iż „Reforma z 1998 r. przyniosła zmiany w blisko 200 ustawach, a nowelizacje te nie zawsze spełniały oczekiwania środowisk samorządowych. Wielu kompetencji nie dało się przekazać samorządom w wyniku nacisków różnych instytucji centralnych. Podstawowe znaczenie mają w tej kwestii Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa i Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia w sprawie utworzenia powiatów. Na ich podstawie zlikwidowano dotychczasowych 49 województw i utworzono 16 nowych oraz 308 powiatów ziemskich i 64 grodzkie. Zadania i kompetencje organów samorządowych określono natomiast w ustawach z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym i samorządzie województwa oraz tzw. ustawie kompetencyjnej z dnia 24 lipca 1998 r.”²³.

Nowy podział terytorialny wprowadził samorządy na szczeblu powiatowym i wojewódzkim. Jednakże najistotniejszą rolę w dalszym ciągu odgrywała gmina, będąca podstawową jednostką terytorialną o największym zakresie kompetencji.

Reforma ta nie doprowadziła do jakichś zasadniczych zmian funkcjonowania gmin, choć np. wprowadzono możliwość tworzenia miast na prawach powiatów. Kompetencje, w które, natomiast, wyposażono powiaty miały, w zasadzie, uzupełniający charakter, a wcześniej były domeną administracji rejonowej oraz wojewodów.

Fakt utworzenia województw samorządowych miał swe źródło w występującej w państwach Europy Zachodniej tendencji do tworzenia struktur regionalnych, co było konsekwencją prowadzenia przez Unię Europejską polityki regionalnej²⁴.

Założeniem podstawowym reformy było swego rodzaju finalizowanie rozpoczętej w 1990 r. reformy gminnej, a ta z 1998 miała być niejako dopełnieniem. Intencją twórców było przekazanie lokalnym społecznościom władztwa i kontroli nad tym wszystkim, co określić można jako sprawy lokalne. Co do zasady, nie powinno się mieć zastrzeżeń do takiej idei. Praktyka jednak dawała dowody na to, że koncepcje w konfrontacji z rzeczywisto-

²² Lipska-Sondecka A., *Reforma ustroju gminy w Polsce na tle rozwiązań niemieckich*, „e-Politikon” 2012, nr 1, s. 59-60.

²³ Kwaśny J., *Trzydzieści lat samorządności terytorialnej w Polsce*. Gospodarka, rozwój, reformy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 78.

²⁴ Dolnicki B., *Koncepcja województwa samorządowego*, W: Knosala E., Matan A., Łaszczyca G., [red.], *Prawo administracyjne w okresie transformacji ustrojowej*, Zakamycze, Kraków 1999, s. 161.

ścią ujawniały wiele słabości i budziły kontrowersje oraz krytykę, w szczególności środowisk naukowych. Ich część twierdziła²⁵, opierając się na przeprowadzonych badaniach, że najbardziej uzasadnionym byłoby stworzenie w Polsce od 100 do 110 powiatów, a nie, jak zaproponowano w rządowym projekcie aż 365. Wskazywano na dużą kosztowność takiego rozwiązania i niefunkcjonalność. Podnoszono również, iż takie podejście ma wymiar populistyczny, będący reakcją na oddolne naciski. Podnoszono również i to, że tworzenie tak dużej ilości powiatów jest wręcz sprzeczne z pierwotnymi założeniami reformy powiatowej. Pojawił się argument wskazujący przy tym na niesłuszność stanowiska, iżby znaczna liczba małych jednostek miała sprzyjać społecznościom lokalnym, bowiem z punktu widzenia socjologicznego jest to błędne. Trzeba także zaznaczyć, że nie jest wcale pozbawionym racji i ten wątek myślowy, że dużą liczbą powiatów, a więc urzędów, w nich etatów, zainteresowane były nie tylko dotychczasowe osoby, piastujące eksponowane stanowiska w strukturach administracyjno-urzędniczych 49 województw, ale też szeregowi ich pracownicy mogli czuć uzasadnioną w ich mniemaniu obawę o dalsze zatrudnienie. Ostatecznie ilość powiatów ziemskich w Polsce zamknęła się liczbą 318.

Sednem reformy z roku 1998 miało być utworzenie województw samorządowych, natomiast powiaty mają odgrywać rolę drugoplanową, stając jedynie ogniwo pośrednie i głównie uzupełniające w relacjach województwo – gmina²⁶.

Uzasadnionym wydaje się pogląd, że tworzenie województw w takiej formie, jak to nastąpiło, to zaczerpnięcie ze wzorców zachodnich /o czym mowa była już powyżej/, prowadzenia polityki regionalnej, zwłaszcza, że Polska coraz śmielej spoglądała w stronę Zjednoczonej Europy, a poprzez swe aspiracje i starania pretendowała do tego, by stać się w nieodległej perspektywie członkiem Unii Europejskiej.

Powiaty, natomiast, uznać należy „za przykład znanego w teorii organizacji i zarządzania patologicznego zjawiska określanego mianem fikcji organizacyjnej”²⁷. Ku takiemu pogładowi skłania, bowiem, fakt, iż administracja powiatowa nie posiada wystarczających narzędzi, nieodczynnych do samodzielnego funkcjonowania i działań rozwojowych. Głównie idzie tu o narzędzia finansowe. Stąd konkluzja, że powiatom przypisano nader skromną rolę, bo jedynie konsultacyjną wobec powiatowych straży i inspekcji. Zatem uzasadnionym wydaje się być pogląd, by rozważyć należy w przyszłości racjonalizację wielkości ich struktury, a rozwiązaniem idącym we właściwym kierunku byłoby zastąpienie powiatów dobrowolnymi związkami gmin. I raz jeszcze powtórzyć trzeba, że jeśli powiaty nie będą miały zapewnionych, stosownie do treści przywołanej już wcześniej Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego, instrumentów, to nie będą wykonywać w sposób należyty

²⁵ Gilowska Z., Gorzelak G., Jałowiecki B., Sobczak K., *Kierunki polityki regionalnej Polski*, „Studia Regionalne i Lokalne” 1998, nr 24/57/, s. 47-49.

²⁶ Gorzelak G., *Reforma organizacji terytorialnej kraju*. Geneza, założenia, uzasadnienie, W: Gorzelak G. [red.], *Decentralizacja terytorialnej organizacji kraju: założenia, przygotowanie, ustawodawstwo*, Raport Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1999, s. 19.

²⁷ Kwaśny J., *Trzydzieści lat samorządności...*, op., cit., s. 81, Za: Kieżun W., *Powiaty – fikcja samorządności*, „Rzeczpospolita” z 5 listopada 2001 r., s. A8.

nałożonych na nie zadań i spełniać oczekiwań pokładanych w trójstopniowym podziale samorządu terytorialnego.

PODSUMOWANIE

Na przestrzeni dziejów państwa polskiego zachodziły w nim bardzo istotne zmiany struktury terytorialnej i sposobu zarządzania nią. Wynikały one albo z przemyślanej i planowej działalności władców, albo były efektem uwarunkowań geo-politycznych, bywało, że w minimalnym, niestety, częstokroć na własne „życzenie”, stopniu zależnym. Konsekwencją tych okoliczności jest dzisiejszy kształt terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej, ustrój polityczny, system gospodarczy i relacje społeczne.

Zachodzące na przestrzeni wieków zmiany terytorialne państwa polskiego, koncepcje rządzących i uwarunkowania zewnętrzne determinowały wewnętrzne podziały administracyjne. Do tego, wraz ogólnosięciowymi tendencjami zmian w sposobach zarządzania, również Polska wprowadzała te metody, zdobywając własne doświadczenia.

Oczywiście, różnie można oceniać stan samorządności w Polsce. I to, co do struktury, wynikającej także z podziału administracyjnego, jak również sprawności samorządu. Niezależnie od tego, za niewątpliwie słuszną, uznać należy tezę, iż w szczególności rozwiązania systemowe w odniesieniu do samorządności terytorialnej poszły we właściwym kierunku, dając mu realny wpływ na rozwój lokalny i regionalny.

Słowa kluczowe: podział terytorialny, podział administracyjny, samorządność, rozwój samorządu terytorialnego.

SUMMARY:

Territorial self-government in Poland in the age of system transformation, administrative divisions in history

Throughout the history of the Polish state, very significant changes took place in the territorial structure and the way it was managed. They resulted either from the deliberate and planned activities of the rulers, or they were the result of geo-political conditions, sometimes to a minimal, unfortunately, often at their own "wish", dependent degree. The consequence of these circumstances is the present-day territorial shape of the Republic of Poland, the political system, economic system and social relations.

The territorial changes of the Polish state taking place over the centuries, the concepts of the rulers and external conditions determined internal administrative divisions. In addition, along with the global trends of changes in management methods, Poland also introduced these methods, gaining its own experience.

Of course, the state of self-government in Poland can be assessed differently. And as for the structure, resulting also from the administrative

division, as well as the efficiency of the local government. Regardless of this, the thesis that, in particular, systemic solutions with regard to territorial self-government, went in the right direction, giving it a real impact on local and regional development, should be considered as undoubtedly correct.

Key words: territorial division, administrative division, self-government, development of local self-government.

LITERATURA:

- [1] Dolnicki B., [red.], *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [2] Dolnicki B., *Samorząd terytorialny, Zakamycze*, Kraków 2006.
- [3] Dolnicki B., *Koncepcja województwa samorządowego*, [w:], Knosala E., Matan A., Łaszczyca G., [red.], *Prawo administracyjne w okresie transformacji ustrojowej*, Zakamycze, Kraków 1999.
- [4] Dziki T., *Podziały administracyjne Polski w latach 1944 – 1998. Z badań nad ustrojem ziem polskich w XIX i XX*, [w:] gwsh.gda.pl/uploads/oryginal/3/3/a3c67-433-450.
- [5] Gawryszewski A., *Ludność Polski w XX wieku*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
- [6] Gilowska Z., Gorzelak G., Jałowiecki B., Sobczak K., *Kierunki polityki regionalnej Polski*, „Studia Regionalne i Lokalne” 1998, nr 24/57/, Warszawa 1998.
- [7] Gorzelak G., *Reforma organizacji terytorialnej kraju. Geneza, założenia, uzasadnienie*, [w:], Gorzelak G., [red.], *Decentralizacja terytorialnej organizacji kraju: założenia, przygotowania, ustawodawstwo*, Raport Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1999.
- [8] Gumińska-Pawlic J., *Samorządność finansowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*. Studium finansowo-prawne, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- [9] Kwaśny J., *Trzydzieści lat samorządności terytorialnej w Polsce. Gospodarka, rozwój, reformy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.
- [10] Lipska-Sondecka A., *Reforma ustroju gminy w Polsce na tle rozwiązań niemieckich*, „e-Politikon”, Warszawa 2012.
- [11] Paczóski P., *Możliwości, przejawy i wpływ partycypacji społecznej na rozwój lokalny*, [w:], Kłóska I., [red.], *Problemy i uwarunkowania samorządności te-*

rytorialnej, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2015.

- [12] Paczowski P., *Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na rzecz rozwoju lokalnego*, [w:], Laskowski P., [red.], Samorząd terytorialny w Polsce z perspektywy 25-lecia jego funkcjonowania, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2015.
- [13] Trzciński J., *Instytucje ustrojowe okresu przejściowego 1944 – 1947*, [w:], Kłlas W., [red.], Konstytucje Polski. Studia monograficzne z dziejów polskiego konstytucjonalizmu, t. 2., Warszawa 1990.

Akty prawne:

- [14] Dekret PKWN z dnia 21 sierpnia 1944 o trybie powołania władz administracji I i II instancji, Dz.U. z 1944 r. nr 2 poz. 8.
- [15] Ustawa z dnia 11 września 1944 r. o organizacji i zakresie działania rad narodowych, DZ.U. z 1944r., nr 5, poz. 22.
- [16] Ustawa z dnia 4 lutego 1950 r. o dokonywaniu zmian podziału administracyjnego Państwa, Dz.U. z 1950 r., nr 28, poz. 255.
- [17] Ustawa z dnia 25 września 1954 roku o reformie podziału administracyjnego wsi i powołaniu gromadzkich rad narodowych, Dz.U. 1954, nr 43, poz. 191.
- [18] Ustawa z dnia 29 listopada 1972 r. o tworzeniu gmin i zmianie ustawy o radach narodowych, Dz.U. z 1972, nr 49, poz. 312.
- [19] Ustawa z dnia 28 maja 1972 roku o dwustopniowym podziale administracyjnym państwa oraz zmianie ustawy o radach narodowych, Dz.U. z 1975, nr 16, poz. 91.
- [20] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia z dnia 30 maja 1975 r. w sprawie określenia miast i gmin wchodzących w skład województw, Dz.U. z 1975, nr 17, poz. 92.
- [21] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 1990 r. w sprawie połączenia niektórych miast i gmin, w których dotychczas działały wspólne organy, Dz.U. z 1990 r., nr 3, poz. 12.
- [22] Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Warszawa 1987.
- [23] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.

- [24] Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. o wzajemnych relacjach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 1992, nr 84, poz. 426.

Inne:

- [25] [<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Polska-Wiadomosci-wstepne-Podzialy-administracyjne;4575166.html>].
- [26] Paczowski P., *Przekształcenia w sferach gospodarczej, społecznej i przestrzennej w byłych miastach wojewódzkich*, Materiały archiwalne autora.