



PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

T.40



ISSN 2450-3878

T. 40

(1) 2017

PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA:

Przewodniczący Rady Programowej – prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Mroczko

Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Paweł Falenta

Członkowie:

- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- prof. zw. dr hab. Kazimierz Bobowski
- prof. dr hab. n. med. Jāroslav Opavský

Recenzenci zewnętrzni:

prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Gałeczki
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
dr Alina Kulczyk-Dynowska
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
prof. dr hab. Beata Skowron-Grabowska
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

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

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko

Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk

Sekretarz Redakcji – mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:

dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja

dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu

dr Zbigniew Baran – pedagogika

dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie

Redaktor statystyczny – Teresa Kwiatkowska

Redaktor językowy – mgr Agnieszka Kühn

Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ISSN 2450-3878

© Copyright by Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu 2017
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową.
Publikacjom w PN WSZiP przyznawane jest 6 punktów.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka Wykorzystanie ewaluacji w kontekście organizacyjnego uczenia się – propozycja modelu	5
Julian Jakubowski, Waldemar Woźniak, Maria Stańkowska Lean management – efektywne zarządzanie operacyjne w praktyce	17
Agata Buczak Profile działalności jeleniogórskich przedsiębiorców w 2015 roku – analiza wybranych danych statystycznych	31
Grzegorz Nakielski, Adam Tokarski, Małgorzata Górecka, Radosław Janiak Dostęp do broni palnej w Polsce – wybrane problemy	49
Agnieszka Tabor-Smardzewska Menedżerowie wobec oporu pracowników w procesie realizacji zmian	67
Katarzyna Pieczarka Motywacja konsumentów na rynku e-commerce	85
Agnieszka Polanowska Coaching jako metoda odkrywania i doskonalenia zasobu ludzkiego – analiza i ocena w świetle teorii i praktyki	99
Karolina Szymaniec-Mlicka Efektywność publicznych podmiotów leczniczych – wyniki badań empirycznych	113
Aleksandra Katan, Antonina Kaczorowska Rola fizjoterapii w lecznictwie uzdrowiskowym osób dorosłych w Polsce	127
Aneta Sempiak Budżet obywatelski, jako instrument partycypacji społecznej w mieście Jelenia Góra	139
Elżbieta Hajduga Podatek rolny w gminach należących do Aglomeracji Wałbrzyskiej w latach 2013 – 2015	153
Mirosław Potapowicz Aspekty etyczne w działalności samorządu	169
Paweł Kot Cechy osobowości a preferencja typu kultury organizacyjnej u osób we wczesnej dorosłości	181



Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka
Politechnika Wrocławska

Wykorzystanie ewaluacji w kontekście organizacyjnego uczenia się – propozycja modelu

WPROWADZENIE

Wykorzystywany obecnie system ewaluacji interwencji publicznych¹ przyczynia się do zmiany sposobu ujmowania ewaluacji. Powoli przestaje dominować postrzeganie ewaluacji głównie poprzez jej funkcję rozliczeniowo-oceną. Coraz wyraźniej zaznacza się pogląd, że podstawową rolą ewaluacji powinno być podnoszenie jakości i skuteczności interwencji i polityk publicznych.

W sektorze prywatnym skuteczność działań weryfikowana jest w prosty sposób – przez mechanizm rynkowy². W sektorze publicznym, choć działania często prowadzone są w warunkach rynkowych, nie mogą być oceniane tylko w perspektywie osiągniętego zysku. Kryteria osądu wartości interwencji publicznych są, bowiem zróżnicowane i zależne od wielu czynników. Ewaluacja, bazując na systematycznym procesie badawczym, powinna dostarczać kryteriów, metod i środków do oceny działań publicznych. Powinna spełniać w sektorze publicznym rolę analogiczną do mechanizmu rynkowe-

¹ Tym mianem określa się wszelkie polityki publiczne, programy i projekty, czyli celowe działania podmiotów publicznych, lub jednostek, działających przy wykorzystaniu ich środków, na ich zlecenie lub po uzgodnieniu z nimi, zmierzające do rozwiązania jakiegoś problemu społecznego lub do ogólnie rozumianego rozwoju społecznego.

² Choć oczywiście jest to pogląd uproszczony, jeśli wziąć pod uwagę chociażby zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednak z uwagi na fakt, że dla funkcjonowania przedsiębiorstw podstawowymi celami są maksymalizacja zysku i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, można, w szczególności przy porównaniu do sektora publicznego, przyjąć je za zasadne.

go w sektorze prywatnym³. Może też stanowić impuls dla uczenia się organizacji.

Najogólniej można założyć, że ewaluacja prowadzona jest w celu podniesienia jakości, skuteczności oraz efektywności zarówno realizowanych obecnie, jak i przyszłych, analogicznych, działań. Pytanie o rzeczywistą rolę ewaluacji oraz jej wkład w procesy uczenia się organizacji stanowią główne zagadnienia niniejszego artykułu. Jego celem jest natomiast próba budowy modelu wykorzystania ewaluacji, jako procesu wytwarzania i wykorzystywania wiedzy oraz ukazanie współzależności między czynnikami determinującymi wykorzystanie ewaluacji oraz sposobami jej wykorzystania.

1. KONCEPCJE WYKORZYSTANIA EWALUACJI

Badania dotyczące wykorzystania ewaluacji rozpoczęły się w latach 60. w Stanach Zjednoczonych. Impulsem dla nich było rozczarowanie słabym użyciem wyników ewaluacji. W ciągu tego okresu wypracowano dość jednolite rozumienie pojęcia użycia ewaluacji. Definiuje się je, jako rzeczywisty wpływ i rolę, jakie pełni ewaluacja w odniesieniu do oceny interwencji publicznych⁴. W efekcie rozwijania zainteresowania tematem wykorzystania ewaluacji zidentyfikowano szereg typów jej wykorzystania: w zależności od przedmiotu użycia (wykorzystanie wniosków z badania lub procesu badawczego), w zależności od charakteru i świadomości użytkowników, a także od perspektywy czasowej użycia. Obecnie dyskusja na temat wykorzystania badań ewaluacyjnych i ich produktów, koncentruje się na długoterminowych efektach ewaluacji i jej oddziaływaniu, wykraczającym poza ramy jednego projektu czy programu. Użycie ewaluacji przestaje być traktowane, jako cel sam w sobie. Umieszcza się je w szerszym kontekście funkcji sektora publicznego, wspierania demokracji i dobrobytu społecznego.

2. RODZAJE WYKORZYSTANIA EWALUACJI

Tak szeroka definicja wykorzystania, czy użycia⁵, ewaluacji wymaga doprecyzowania. Należy zaznaczyć, że termin użycie ewaluacji można rozpatrywać, w co najmniej, czterech wymiarach: (1) tego, co jest używane, (2) przez kogo, (3) w jaki sposób i (4) z jaką świadomością⁶. W tym kontekście

³ Shadish W.R., Cook, T.D., Leviton T.C., *Foundations of program evaluations: theories of practice*, "Sage Publications", Newbury Park, CA 1991, s. 19.

⁴ Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Scholar, Warszawa 2008, s. 11.

⁵ Terminy wykorzystanie i użycie ewaluacji używane są tu zamiennie, jednak dla podkreślenia czasowych ram przyjmuje się, iż terminem użycie ewaluacji właściwiej jest określać korzystanie z jej wniosków w perspektywie krótkoterminowej- natychmiastowe użycie jej wniosków, natomiast termin wykorzystanie ewaluacji, właściwszy jest dla korzystania z jej wniosków w perspektywie długoterminowej. Takie rozróżnienie zostało przyjęte w założeniach do budowy modelu będącego przedmiotem niniejszego artykułu.

⁶ Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Scholar, Warszawa 2008, s. 39.

użycie ewaluacji może obejmować zarówno użycie jej wniosków, jak i użycie samego procesu badania. Drugie z zagadnień odnosi się do pytania o to, kto wykorzystuje ewaluację. Może być ona, bowiem wykorzystywana przez pojedyncze osoby, grupy i/lub całe organizacje i instytucje, z których każda, choć w różnym stopniu, może być powiązana z danym projektem czy programem⁷. Trzecia z wyróżnionych kwestii, związana z pytaniem – jak wykorzystywana jest ewaluacja? – koncentruje się z na znanym z literatury trójpodziale na użycie instrumentalne, koncepcyjne czy symboliczne⁸. Użycie instrumentalne związane jest z prostym przełożeniem wyników ewaluacji na decyzje, działania czy sytuacje jej odbiorców⁹. Użycie koncepcyjne odnosi się do możliwego wpływu ewaluacji na zmianę sposobów myślenia jej odbiorców o istocie zrealizowanych projektów czy programów lub związanych z nimi procesów społecznych. Użycie symboliczne odnosi się natomiast do uzasadnienia podjętych już decyzji¹⁰. Dwa pierwsze z powyższych rodzajów użycia odpowiadałyby, zatem szybkiej, technicznej odpowiedzi na zidentyfikowany problem – użycie instrumentalne i reakcji, która pociąga za sobą fundamentalną zmianę w myśleniu – użycie koncepcyjne. Warto podkreślić, że tak rozumiane użycie koncepcyjne jest procesem kumulatywnym, w którym dane badanie ewaluacyjne stanowi tylko jeden z elementów prowadzących do zmiany myślenia o całym programie czy polityce.

Odnosząc trzy zidentyfikowane powyżej kategorie form użycia ewaluacji do przedmiotów jej użycia, można stwierdzić, że przedmiotem użycia instrumentalnego i symbolicznego jest najczęściej sam raport ewaluacyjny, w postaci wniosków i rekomendacji z badania. Natomiast zmiany w myśleniu, stanowiące przedmiot użycia koncepcyjnego, wywołane są procesami uczenia się, zachodzącymi podczas realizacji badania. Użycie instrumentalne jest w dużej mierze przewidywalne i możliwe do zaplanowania. Przy wykorzystaniu koncepcyjnym natomiast wpływ samego badania – cech i komentarzy nim wywołanych – jest w dużej mierze nieprzewidywalny.

Kolejną ważną kwestią związaną z użyciem ewaluacji jest perspektywa czasowa, czyli odpowiedź na pytanie: kiedy następuje wykorzystanie?. Efekty ewaluacji mogą nastąpić bezpośrednio po jej zakończeniu i wpłynąć na badany projekt, program czy też politykę, lub pojawić się z czasem. Analizując perspektywę czasową niektórzy z autorów¹¹ faworyzują użycie instrumentalne, w kontraście do koncepcyjnego. To pierwsze określają oni, jako bieżące i natychmiastowe, drugiemu zaś przypisują cechy długoterminowe. Takie podejście wydaje się jednak ograniczające. Użycie instrumentalne

⁷ Alkin M.C., Taut M.S., *Unbundling evaluation use*, "Studies in Educational Evaluation", no. 29, 2003, s. 6.

⁸ Alkin M.C., Taut M.S., *Unbundling evaluation use*, "Studies in Educational Evaluation", no. 29, 2003, s. 5; Mark M.M., Henry G.T., *The mechanisms and outcomes of evaluation influence*, „Evaluation” no. 10 (1), 2004, s. 36.

⁹ Np. wpływ rekomendacji z ewaluacji na podjęcie decyzji, co do zmiany lub utrzymania kierunku programu, wstrzymania lub rozszerzenia interwencji.

¹⁰ Ewaluacja spełnia tu rolę merytorycznego potwierdzenia decyzji powziętych w oparciu o intuicję czy doświadczenie decydentów.

¹¹ Zob. np: Owen J.M., *Program evaluation: forms and approaches*, "Sage Publications", London 2008; Patton M.Q., *Utilization-focused evaluation: the new century text*, "Sage Publications", Thousand Oaks, CA 1997.

może być również odsunięte w czasie, a zmiany w myśleniu o programie czy polityce mogą nastąpić natychmiast, nie przekładając się jednak na konkretne decyzje.

W ostatnich latach, w ramach dyskusji nad wykorzystaniem ewaluacji, zaczęto coraz wyraźniej podkreślać kwestię długoterminowych, szerszych efektów ewaluacji¹². To przesunięcie akcentu wynika z przekonania, że koncentrowanie się na użyciu ewaluacji, jako celu samym w sobie, jest niewystarczające, i redukuje sens jej prowadzenia do kwestii czysto technicznych. W związku z tym postuluje się, by wąski termin, jakim jest użycie ewaluacji, definiowane najczęściej, jako „zamierzone wykorzystanie przez konkretnych użytkowników”¹³, zastąpić szerszym terminem – oddziaływania ewaluacji, oznaczającym zdolność do wpływania na osoby czy instytucje w sposób pośredni. Tym samym, do tradycyjnego ujęcia użycia ewaluacji, włącza się kwestie związane z wieloaspektowymi, kumulatywnymi i niezamierzonymi efektami badań ewaluacyjnych¹⁴. Przyjmując tak szeroką interpretację, studia nad wykorzystaniem ewaluacji, powinny koncentrować się na tym, na ile konsekwencje i rezultaty ewaluacji przyczyniają się do podnoszenia jakości, skuteczności i efektywności interwencji publicznych¹⁵.

Ocena rzeczywistego wykorzystania ewaluacji wymaga identyfikacji czynników warunkujących lub wpływających na to wykorzystanie. Inspirując się spostrzeżeniami poczynionymi przez Ferrego i Olejniczaka¹⁶ przyjęto, że czynnikami o szczególnym znaczeniu dla procesów użycia ewaluacji są: (1) charakter odbiorców ewaluacji; (2) charakter polityki poddanej ewaluacji; (3) moment prowadzenia badania ewaluacyjnego; (4) przyjęte podejście badawcze oraz (5) jakość raportu ewaluacyjnego.

Wymóg ewaluacji działań finansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz rosnące znaczenie ewaluacji, sprawiają, że istotnym staje się pytanie o rzeczywistą rolę ewaluacji w podnoszeniu jakości i skuteczności interwencji publicznych. Realizacja celu postawionego w niniejszym artykule wymagała przyjęcia założeń dotyczących operacjonalizacji rozumienia pojęcia wykorzystania ewaluacji.

¹² Mark M.M., Henry G.T., *The mechanisms and outcomes of evaluation influence*, "Evaluation" no. 10 (1), 2004; Kirkhart K.E., *Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence*, "New direction of evaluation", nr 88, 2000.

¹³ Patton M.Q., *Utilization-focused evaluation: the new century text*, "Sage Publications", Thousand Oaks, CA 1997, s. 20.

¹⁴ Kirkhart K.E., *Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence*, "New direction of evaluation", nr 88, 2000, s. 7.

¹⁵ Mark M.M., Henry G.T., *The mechanisms and outcomes of evaluation influence*, "Evaluation" no. 10 (1), s. 295.

¹⁶ Olejniczak K., Ferry M., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Ernst & Young, Warszawa 2008.

3. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA MODELU WYKORZYSTANIA EWALUACJI

Inspirując się pracami Cousinsea¹⁷, Christie i Alkina¹⁸ i Krikharta¹⁹ oraz metamodeliem zaprezentowanym przez Olejniczaka²⁰, założono, że głównymi czynnikami warunkującymi proces wykorzystania ewaluacji są użycie ewaluacji w perspektywie krótko i długoterminowej. Pozwoliło to na uwzględnienie kilku perspektyw: użycia ewaluacji, użycia natychmiastowego i odłożonego w czasie oraz dwóch podstawowych rodzajów użycia: instrumentalnego i koncepcyjnego. W efekcie tych założeń postanowiono skoncentrować się na:

- użyciu ewaluacji w perspektywie krótkookresowej,
- wykorzystaniu ewaluacji w perspektywie średnio i długookresowej.

Pojawiające się tu rozróżnienie na użycie i wykorzystanie ewaluacji pozwala na uwypuklenie, istotnej z punktu widzenia celu przeprowadzonej analizy, perspektywy czasowej korzystania z ewaluacji²¹.

Pierwsza z wymienionych kategorii- użycie ewaluacji, zakłada możliwość dwojakiego użycia: koncepcyjnego i instrumentalnego. Istotne jest tu podkreślenie ich kolejności. Zgodnie z ustaleniami Owena²² najpierw następuje użycie koncepcyjne, później instrumentalne. Oznacza to, że najpierw użytkownicy ewaluacji internalizują wiedzę zdobytą dzięki procesowi badania, a następnie na jej podstawie podejmują działania. Użycie koncepcyjne odnosić się może, zatem do: zmian w myśleniu odbiorców ewaluacji, dzięki przyswojeniu nowej wiedzy o programie/projekcie, jego problemach i sukcesach; uzyskania szerszego spojrzenia na program/projekt oraz kontekst, w jakim są one realizowane. Za dowody użycia instrumentalnego można uznać natomiast wdrożenie rekomendacji lub praktyczną reakcję na wnioski z ewaluacji. W szczególności odnosi się to do: wprowadzenia zmian w logice i strategii programu lub projektu (w przypadku ewaluacji prowadzonej w trakcie jego trwania), zmian w organizacji, procedurach, zasadach czy procesach związanych z realizacją programu lub projektu (w przypadku ewaluacji prowadzonej w trakcie jego trwania), utrzymania kontaktów między interesariuszami programu, które zostały nawiązane w trakcie realizacji badania ewaluacyjnego oraz podtrzymania sieci kontaktów zewnętrznych z instytucjami czy organizacjami spoza programu.

¹⁷ Cousins B.J., *Commentary: Minimizing evaluation misuse as principled practice*, "American Journal of Evaluation", nr 25(3), 2004, 391–397.

¹⁸ Christie C.A., Alkin, M.C., *Further reflections on evaluation misutilization*, "Studies in Educational Evaluation" nr 25, 1999, s. 1–10.

¹⁹ Kirkhart K.E., *Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence*, "New direction of evaluation", nr 88, 2000, s. 7.

²⁰ Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Scholar, Warszawa 2008.

²¹ Pominiecie, wyróżnianego w literaturze, błędnego użycia ewaluacji lub zaniechania jej użycia dokonane zostało celowo, z uwagi przekonanie o braku przydatności tych czynników w odniesieniu do celu prowadzonej analizy.

²² Owen M.J., *Program evaluation: forms and approaches*, Sage Publications, London 2008, s. 106.

Druga z wymienionych kategorii – wykorzystanie ewaluacji, związana jest głównie z wykorzystaniem efektów i produktów ewaluacji do innych interwencji, przez aktorów niezaangażowanych bezpośrednio w realizację badanego programu/projektu. W tej opcji również można wyróżnić dwie formy wykorzystania: koncepcyjną i instrumentalną. Za dowody wykorzystania koncepcyjnego można przyjąć: przytaczanie wniosków z ewaluacji w dyskusjach na temat polityki czy analogicznych interwencji; wykorzystanie wniosków przy opracowywaniu strategii kolejnych interwencji; wykorzystywanie raportu ewaluacyjnego, jako punktu odniesienia dla innych programów/projektów oraz zmiany w percepcji polityki i teorii analogicznych interwencji publicznych. Za przejawy wykorzystania instrumentalnego można natomiast uznać: wdrożenie rekomendacji z opóźnieniem, w kolejnych edycjach programu lub projektu; wykorzystywanie raportu, jako zewnętrznego źródła danych oraz prezentowanie raportu i wyników badań ewaluacyjnych, jako dobrej praktyki.

Ponadto odnosząc się do zagadnienia identyfikacji czynników warunkujących wykorzystanie i użycie ewaluacji na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że czynnikami o szczególnym znaczeniu dla procesów użycia ewaluacji są: charakterystyka podmiotu/podmiotów podlegających badaniu oraz cechy samego procesu ewaluacji. Pierwszy z wyróżnionych czynników związany jest z kulturą administracyjną i zarządzaniem opartym na wynikach. Charakterystyka podmiotów podlegających ewaluacji, a zatem i jej kluczowych odbiorców, związana jest z możliwym postrzeganiem ewaluacji, poczynając od formalnego wymogu biurokratycznego, po ujmowanie ewaluacji, jako integralnego narzędzia procesu wspierania i wypracowywania nowych rozwiązań. Czynnik ten w znacznej mierze dotyczy zasobów, jakimi dysponuje podmiot podlegający ewaluacji. Obejmują one wiedzę na temat ewaluacji i doświadczenie pracowników, stabilność danej organizacji oraz jej zdolność do reagowania na wyniki ewaluacji i proces ich upowszechnienia. Drugi z czynników odnosi się, do jakości samego raportu ewaluacyjnego i obejmuje charakter wniosków i wiarygodność wyników ewaluacji, przystępność oraz przejrzystość raportu i użyteczność prezentowanych w nich rekomendacji.

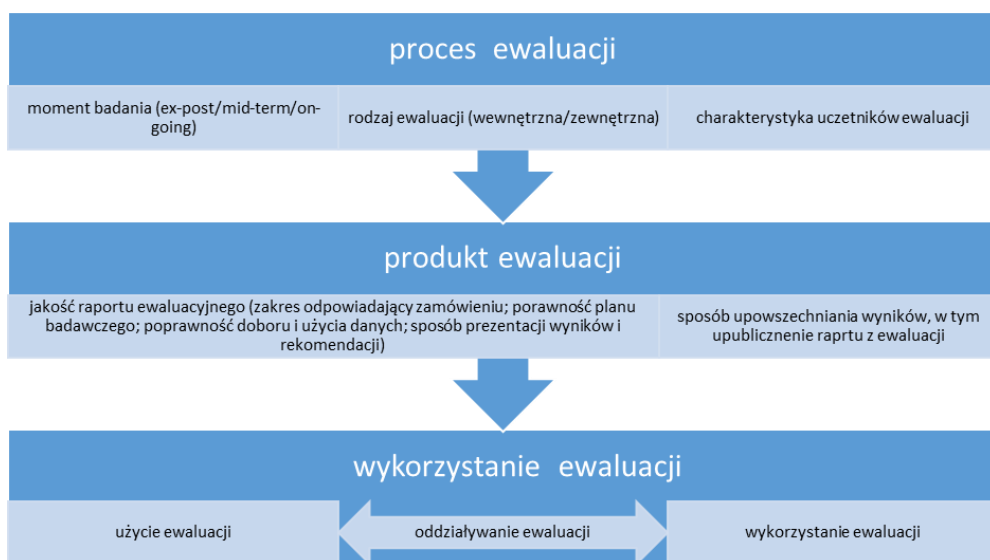
4. MODEL WYKORZYSTANIA EWALUACJI

Celem próby budowy modelu wykorzystania ewaluacji było pokazanie ewaluacji, jako procesu wytwarzania i wykorzystywania wiedzy oraz ukazanie współzależności między czynnikami determinującymi wykorzystanie ewaluacji oraz sposobami jej wykorzystania. Założono, że efekt wykorzystania ewaluacji związany jest z kumulowaniem się procesów wynikających z:

1. samego procesu ewaluacji, gdzie najważniejszymi czynnikami są: moment przeprowadzania badania, rodzaj ewaluacji oraz charakterystyka jej uczestników, w tym kluczowych odbiorców;
2. produktów będących pochodną procesu ewaluacji, gdzie za najważniejsze czynniki uznano: jakość produktów ewaluacji, w tym przede

wszystkim raportu końcowego i wynikających z niego rekomendacji, ich przydatność dla odbiorców, przejrzystość, adekwatność do zgłaszanych potrzeb informacyjnych oraz sposób upowszechniania wyników ewaluacji i reakcji na nie;

3. samego wykorzystania ewaluacji, wiążącego się z użyciem wyników płynących z ewaluacji w perspektywie krótko bądź długoterminowej wraz z możliwymi formami użycia (konceptyjną lub instrumentalną), co warunkuje efekty wykorzystania ewaluacji, nie tylko dla możliwości poprawy interwencji publicznych, ale też dla organizacyjnego uczenia się mogącego stanowić znaczącą wartość dodaną.



Rysunek 1. Model wykorzystania ewaluacji

Źródło: Opracowanie własne.

Kluczowym elementem proponowanego modelu jest etap wykorzystania ewaluacji. W jego ramach można wyróżnić perspektywę krótkookresową, gdzie zachodzić może użycie konceptyjne i instrumentalne oraz perspektywę średnio i długookresową, z analogicznymi typami wykorzystania. Różnica pomiędzy użyciem (pierwszą z perspektyw), a wykorzystaniem (drugą z perspektyw) dotyczy nie tylko czasu zastosowania się do wniosków i rekomendacji oraz podjęcia na ich podstawie działań. Ważny jest tu także kontekst wykorzystania. Upraszczając można założyć, że użycie ewaluacji związane jest z działalnością o charakterze operacyjnym, natomiast wykorzystanie ewaluacji kieruje nas ku działaniom strategicznym. Rozróżnienie to, do pewnego stopnia sztuczne, jest pomocne dla rozumienia znaczenia ewaluacji dla organizacyjnego uczenia się. Dodatkowo w efekcie sprzężenia zwrotnego pomiędzy użyciem a wykorzystaniem ewaluacji może nastąpić

oddziaływanie ewaluacji. Oznacza ono zdolność do wpływania na interwencje publiczne, instytucje je realizujące i osoby odpowiedzialne za ich projektowanie, wykonywanie i nadzorowanie w sposób pośredni, dzięki wykorzystaniu wieloaspektowości, kumulatywności i niezamierzonych konsekwencji badań ewaluacyjnych.

5. EWALUACJA JAKO MECHANIZM WSPIERAJĄCY ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ

Koncepcja organizacyjnego uczenia się i jej pokrewne tj. organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą powstały, jako efekt poszukiwania odpowiedzi na wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami. Ich źródłem jest konieczność ciągłego dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się warunków w otoczeniu²³. Te trzy nurty, wzajemnie się inspiрующие i uzupełniające, oparte są na wspólnym przekonaniu, że wiedza i proces uczenia się stanowią obecnie klucz do rozwoju i sukcesu każdej organizacji²⁴. W polskiej literaturze przedmiotu przeważa podejście traktujące zarządzanie wiedzą, jako sposób budowania organizacji uczącej się²⁵.

Powyższe koncepcje powstawały głównie w odniesieniu do sektora prywatnego. Dość szybko jednak znalazły zwolenników w sektorze administracji publicznej, w szczególności w zakresie wykorzystania praktycznych rozwiązań i dostosowania ich do specyfiki sektora²⁶. Aiken i Britton definiują organizacje uczące się, jako organizacje aktywnie wykorzystujące swoje doświadczenia i wiedzę swoich członków oraz partnerów, poprzez taki rozwój praktyki, polityki, procedur i systemów, który przyczynia się do ciągłej poprawy jej zdolności do określania i osiągania celów, zaspakajania potrzeb wszystkich interesariuszy i osiągania założonych celów.

²³ Mikula B., *Organizacyjne uczenie się*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.85; Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 61.

²⁴ Drucker P.F., *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006; Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006; Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012; Senge P.M., *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wydanie VI poszerzone. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

²⁵ Januszkiewicz A., *Rozwój potencjału ewaluacyjnego w regionalnych jednostkach samorządowych w Polsce*, „Miscellanea Oeconomicae – Studia i Materiały”, Vol. 1, 2012; Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007; Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

²⁶ Alkin M.C., Taut M.S., *Unbundling evaluation use*, „Studies in Educational Evaluation”, no. 29, 2003; Hoole E., Patterson T.E., *Voices From the Field: Evaluation as Part of a Learning Culture* [in:] J.G. Carman J.G., K.A. Fredericks (ed.): *Nonprofits and evaluation*. “New Directions for Evaluation”, 2008, No. 119; Newcomer, K. E., *How might we strengthen evaluation capacity to manage evaluation contracts?*, „American Journal of Evaluation”, 2004, No. 25.2

Jednym z instrumentów, który organizacje mogą wykorzystywać w celu wspierania procesów uczenia się jest ewaluacja. Przegląd literatury zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym. Pozwala na określenie, cech, istotnych dla organizacji uczących się, które wspierane są przez ewaluację. Są to: systematyczne poszukiwanie i weryfikowanie nowej wiedzy, weryfikacja skuteczności różnych metod, systematyczne podejście do rozwiązań problemów, w ramach którego diagnozowanie opiera się na metodach naukowych i na faktach, wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń i przyjmowanie dobrych rozwiązań z zewnątrz.

Odnosząc się do znanej z literatury typologii uczenia się organizacji²⁷ można założyć, że:

1. użycie ewaluacji powiązane jest z adaptacyjnym uczeniem się, zwanym też pojedynczą pętlą uczenia się. Związane jest, bowiem z dostosowaniem bieżących, operacyjnych działań, zachodzących przezważnie w podsystemach organizacji lub elementach zachodzących w niej procesów. Można, zatem założyć, że użycie ewaluacji kieruje nas ku próbie udzielenia odpowiedzi na pytanie o działanie w właściwy sposób.
2. wykorzystanie ewaluacji powiązane jest z transformatywnym uczeniem się, zwanym też podwójną pętlą uczenia się. Dotyczy bowiem zasadniczych zmian w myśleniu i postrzeganiu samej logiki interwencji oraz jej oddziaływania z otoczeniem. Co więcej, może wiązać się też z redefinicją i przewartościowaniem celów i wyborów strategicznych. Można zatem założyć, że wykorzystanie ewaluacji kieruje nas ku próbie udzielenia odpowiedzi na pytanie o robienie właściwych rzeczy.
3. oddziaływanie ewaluacji związane jest z metauczeniem się. Związane jest ono bowiem z świadomą modyfikacją procesów gromadzenia wiedzy i uczenia się w ramach struktur interwencji publicznych i realizujących je organizacji. Dla zaistnienia tego typu uczenia się konieczne jest zatem nie tylko współwystępowanie użycia i wykorzystania, ale też wpisanie ewaluacji na stałe w praktyki prowadzenia interwencji publicznych i przyjęcie jej jako wewnętrznej, immanentnej praktyki, której realizacji sprzyja podejmowaniu działań służących wytwarzaniu nowej wiedzy oraz jej praktycznej aplikacji.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona na początku artykułu koncepcja wykorzystania ewaluacji zakłada, że sposób zastosowania badań ewaluacyjnych i ich produktów

²⁷ Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley 1978; Martinez A., *Adaptive Learning*, [w:] S.R. Clegg, J.R. Bailey (ed.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, London 2008.

powinien być odnoszony do szerszego kontekstu. Z jednej strony związany jest on bowiem z podejmowaniem, prowadzeniem, udoskonalaniem i uzasadnianiem interwencji publicznych (polityk publicznych, programów czy projektów). Z drugiej strony natomiast dotyczy dostarczania organizacjom informacji, które powinny przyczyniać się do poprawy prowadzonych przez nie działań.

Do tej pory w literaturze dotyczącej wykorzystania ewaluacji znacznie częściej koncentrowano się na wyjaśnieniach z poziomu mikro, wykazujących, że wysoka jakość ewaluacji prowadzi do wzrostu jej wykorzystania. Prezentowany tu model koncentruje się na wyjaśnieniach z poziomu pośredniego argumentując, że dla zrozumienia tego procesu bardziej istotne jest skoncentrowanie się procesie ewaluacji, nie tylko na jej efektach, rodzaju i typie ewaluacji, sposobie upowszechniania wyników oraz rodzajach zarówno użycia, jak i wykorzystania ewaluacji. Dodatkowo uwzględnienie szeregu relacji zachodzących wewnątrz, na zewnątrz oraz pomiędzy poziomami zarówno samych interwencji publicznych, jak i podmiotów zaangażowanych (bezpośrednio i pośrednio) w ich realizację, pozwala na dostrzeżenie roli ewaluacji, jako mechanizmu wspomagającego i stymulującego proces uczenia się organizacji. Podkreślić przy tym jednak należy, że zaprezentowany model jest jedynie propozycją o charakterze teoretycznym i wymaga empirycznej weryfikacji.

LITERATURA:

- [1] Alkin M.C., Taut M.S., *Unbundling evaluation use*, "Studies in Educational Evaluation", no. 29, 2003.
- [2] Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley 1978.
- [3] Cousins B.J., *Commentary: Minimizing evaluation misuse as principled practice*, "American Journal of Evaluation", nr 25(3), 2004.
- [4] Christie C.A., Alkin M.C., *Further reflections on evaluation misutilization*, "Studies in Educational Evaluation" nr 25, 1999.
- [5] Drucker P.F., *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [6] Hoole E., Patterson T.E., *Voices From the Field: Evaluation as Part of a Learning Culture* [in:] J.G. Carman J.G., K.A. Fredericks (ed.), *Nonprofits and evaluation*, "New Directions for Evaluation", 2008, No. 1191.
- [7] Januszkiewicz A., *Rozwój potencjału ewaluacyjnego w regionalnych jednostkach samorządowych w Polsce*, „Miscellanea Oeconomicae – Studia i Materiały”, Vol. 1, 2012.

- [8] Kirkhart K.E., *Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence*, "New direction of evaluation", nr 88, 2000.
- [9] Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Mark M.M., Henry G.T., *The mechanisms and outcomes of evaluation influence*, "Evaluation" no. 10 (1), 2004.
- [11] Mark M.M., Henry G.T., Julnes G., *Evaluation: an integrated framework of understanding, guiding and improving policies and programs*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- [12] Martinez A., *Adaptive Learning*, [w:] S.R. Clegg, J.R. Bailey (ed.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, London 2008.
- [13] Mikula B., *Organizacyjne uczenie się*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [14] Newcomer, K. E., *How might we strengthen evaluation capacity to manage evaluation contracts?*, "American Journal of Evaluation", 2004, No. 25.2p.
- [15] Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [16] Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [17] Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Scholar, Warszawa 2008.
- [18] Olejniczak K., Ferry M., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Wydawnictwo Ernst & Young, Warszawa 2008.
- [19] Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą- przegląd koncepcji*, [w:] K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [20] Owen J.M., *Program evaluation: forms and approaches*, "Sage Publications", London 2008.
- [21] Patton M.Q., *Utilization-focused evaluation: the new century text*, "Sage Publications", Thousand Oaks, CA 1997.
- [22] Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [23] Senge P.M., *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wydanie VI poszerzone. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

- [24] Shadish W.R., Cook T.D., Leviton L.C., *Foundations of program evaluations: theories of practice*, „Sage Publications”, Newbury Park, CA 1991

STRESZCZENIE

Wykorzystanie ewaluacji w kontekście organizacyjnego uczenia się – propozycja modelu

Coraz powszechniejsze stosowanie ewaluacji interwencji publicznych sprawia, że kluczowe staje się pytanie o rzeczywistą rolę ewaluacji w podnoszeniu jakości i skuteczności podejmowanych działań oraz o możliwość jej oddziaływania na uczenie się organizacji. Celem prezentowanego artykułu była próba budowy modelu wykorzystania ewaluacji, jako procesu wytwarzania i wykorzystywania wiedzy oraz ukazanie współzależności między czynnikami determinującymi wykorzystanie ewaluacji oraz sposobami jej wykorzystania, jako narzędzia wspierającego trzy wyróżniane w literaturze typy uczenia się dokonywane przez organizacje.

SUMMARY

The use of evaluation in the context of a learning organization – a proposal of model

The increasing use of evaluation of public intervention makes the key issue becomes a question about the actual role of evaluation in improving the quality and effectiveness of the actions taken and the possibility of its impact on learning organizations. The purpose of the present article was an attempt to build a model using evaluation as the production and use of knowledge and show the interdependence between the factors determining the use of evaluation and methods of its use as a tool to support the three highlighted in the literature types of learning made by organizations.



Julian Jakubowski

Uniwersytet Zielonogórski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

Waldemar Woźniak

Uniwersytet Zielonogórski

Maria Stańkowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

Lean management – efektywne zarządzanie operacyjne w praktyce

WSTĘP

Funkcjonowanie przedsiębiorstw zgodnie z koncepcją lean wymaga zastosowania właściwie wszystkich dostępnych narzędzi, technik, metod i koncepcji, znanych w naukach o zarządzaniu. System lean management operuje kilkudziesięcioma wzajemnie uzupełniającymi się narzędziami, mających na celu ciągle wprowadzanie usprawnień, doskonalenie procesów produkcyjnych, eliminację marnotrawstwa, poprawę efektywności funkcjonowania oraz budowanie renomy firmy. Zestaw technik i narzędzi stosowanych w koncepcji lean umożliwiają budowę i utrzymanie sprawnej organizacji na miarę XXI wieku.

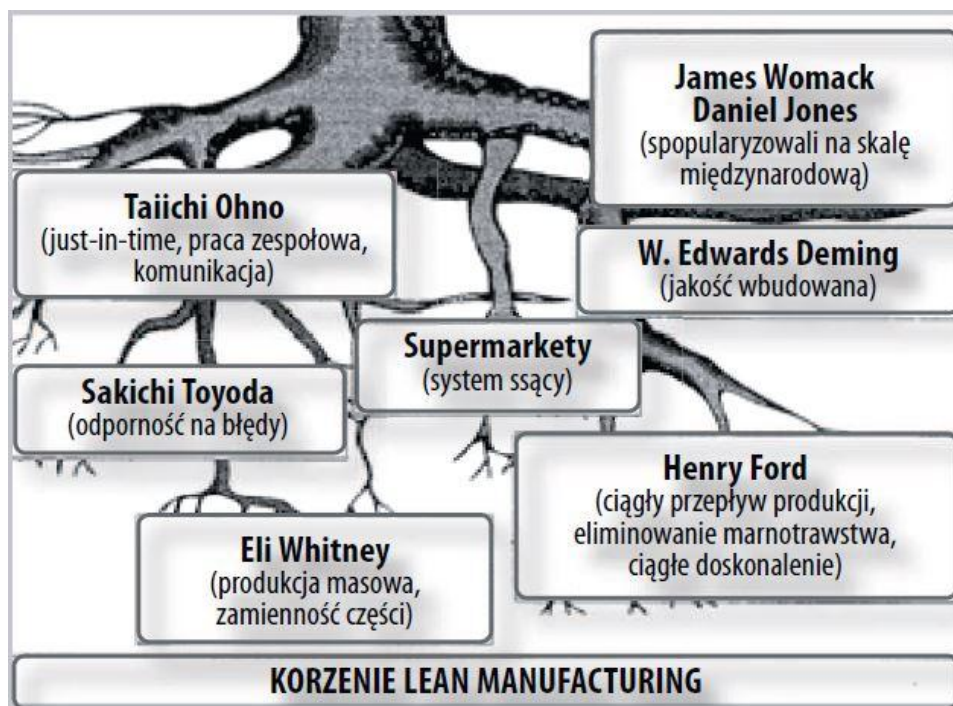
W praktyce lean management oznacza wprowadzenie znacznych zmian w działalności przedsiębiorstwa, w sposobach organizacji i zarządzaniu oraz w kształtowaniu postaw pracowników, zwiększając produktywność ogólną, wydajność pracy i jakość wytwarzanych produktów i usług. Koncepcja szczupłego zarządzania składa się z wielu dostępnych wcześniej metod, narzędzi i idei takich jak: praca grupowa, dążenie do spłaszczenia struktury organizacyjnej, orientacja na klienta, standaryzacja, ciągle ulepszanie i usprawnianie (Kaizen), eliminacja przyczyn błędu, unikanie marnotrawstwa, ciągły przepływ materiałów zgodnie z zasadą Just in Time (JiT) oraz totalne zarządzanie jakością (TQM). Oprócz wspomnianych metod i technik zarządzania do narzędzi wspomagających szczupłe zarządzanie zaliczyć można także: 5S, Kanban, Poka Yoke, TPM i SMED.

Głównym celem pracy był przegląd narzędzi lean management na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego branży budowlanej, przedstawienie korzyści osiąganych z ich implementacji oraz opracowanie sposobu wdrożenia narzędzia TPM.

Wykazano, że rozwiązania te przyniosły firmie wymierne korzyści. An gażowanie się pracowników w rozwiązywanie problemów, zgłaszanie nowych pomysłów, utrzymywanie stanowisk pracy w porządku mają wpływ na polepszenie morale pracowników, wzrost poziomu ich zadowolenia z pracy, poprawę bezpieczeństwa, produktywności i jakości. Są to uniwersalne wartości, na których opiera się system i kultura lean management w organizacji.

1. LEAN MANAGEMENT

Analiza historii narodzin filozofii lean management prowadzi do wniosku, że nie jest to pojęcie całkiem nowe. Filozofia lean management bazuje na wielu znanych już wcześniej systemach zarządzania produkcją. Na rysunku 1. przedstawiono korzenie lean manufacturing, aczkolwiek w literaturze dominuje podgląd się, że korzenie lean management i lean manufacturing są wspólne.



Rysunek 2. Korzenie lean manufacturing

Źródło: Bożek M., Handzelewicz A., *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, Problemy Jakości 2012, nr 1.

Podwaliny pod filozofię lean management zdefiniował na początku XX wieku Henry Ford, który już w 1926 roku pisał o uczeniu się poprzez wykrywanie marnotrawstwa, standaryzację, zapobieganiu zatrzymaniu ruchu maszyn. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych na bazie myśli Forda Taichi Ohno, szef produkcji Toyoty, tworzył System Produkcyjny Toyoty, będący niedoścignionym wzorem systemu zarządzania produkcją dla innych firm produkcyjnych na całym świecie. Ogromny wkład w obecny kształt filozofii lean management miał również Edwards Deming ze swoimi 14 zasadami jakości. Zarządzanie zgodne z zasadami lean management jest możliwe tylko wtedy, kiedy procesy, którymi się zarządza są stabilne, czyli wykazują wysoką zdolność jakościową¹.

Przechodzenie z tradycyjnego systemu zarządzania systemem produkcyjnym na zarządzanie zgodne z filozofią lean jest klasycznym przykładem zarządzania zmianami. Spośród wielu teoretycznych koncepcji zarządzania zmianami najwierniej proces wdrożenia filozofii lean w środowisku produkcyjnym oddaje model zarządzania procesem zmian firmy Coopers&Lybrandt.

Kolejnym ważnym czynnikiem i jednym z głównych filarów systemów produkcyjnych zarządzanych zgodnie z zasadami lean management jest system pracy zespołowej. W dobrze zorganizowanym systemie pracy zespołowej uzyskuje się efekt synergiczności działań.

Wdrażanie koncepcji lean management dzieli się z punktu widzenia pomiarów efektywności finansowej na dwa etapy:

1. Etap I jest procesem ponoszenia nakładów inwestycyjnych na szkolenie zespołu wdrożeniowego, pracowników produkcyjnych i kadry zarządzającej z metod i technik lean, na przygotowanie map stanu obecnego i przyszłego, na realizację mapy stanu przyszłego, na obliczenie potencjalnych korzyści w uwolnionych w ten sposób zasobów kapitałowych i ludzkich.
2. Etap II jest okresem efektywnego wykorzystania uwolnionych zasobów i poniesionych nakładów. Ten etap charakteryzuje się możliwością wykazania wprost wymiernych efektów ekonomicznych projektu, ponieważ uwolnione zasoby są wykorzystywane do zwiększania wartości przedsiębiorstwa i zadowolenia klientów.

Z lean managementem bardzo blisko związana jest filozofia pracy Toyoty (Droga Toyoty), czyli zbiór zasad postępowania, którymi kierują się wszyscy pracownicy korporacji. Opisuje najważniejsze elementy kultury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa, jak również misję oraz wartości, które przekazywane są nie tylko pracownikom firmy, ale także partnerom biznesowym oraz społeczności lokalnej. Jest to podstawa, na której zbudowany jest TPS (System Produkcyjny Toyoty), określający styl zarządzania firmy i całą jej

¹ Bożek M., Handzelewicz A., *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, Problemy Jakości 2012, nr 1; Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Lean Six Sigma i inne. PWN 2016.

wyjątkowość. Dwa główne filary, na których opiera się praca Toyoty to: ciągle doskonalenie i szacunek do ludzi².

Schemat „domu systemu produkcji Toyoty” stał się jednym z najbardziej rozpoznawalnych symboli nowoczesnego wytwarzania. System ten jest konglomeratem wielu technik, koncepcji i zasad mających na celu eliminację 3M (tj. *muri* – nadwyreżenie i trudności, *mura* – nieregularność i *muda* – marnotrawstwo), koncentruje się na organizacji produkcji i logistyki, uwzględniając pozytywne relacje z dostawcami i klientami.

Biorąc pod uwagę zdefiniowane w literaturze przedmiotu i opisane korzenie koncepcji lean management, za jakie można uznać postulaty eliminowania marnotrawstwa oraz ciągłego doskonalenia, zgłaszane przez Henry’ego Forda, system uodparniania przedsiębiorstwa na błędy, na którym opiera się System Produkcyjny Toyoty oraz ogólną ideę, jaką przedstawił Deming w swojej pracy pt. „Wyjście z kryzysu”, iż nie zysk, a doskonałość procesów tworzy siłę przedsiębiorstwa i przyczynia się do budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej, można uznać że³:

- lean management jest swoistą strategią funkcjonowania przedsiębiorstwa, której najważniejszą zasadą jest eliminowanie wszelkich strat,
- najważniejsze w lean management jest działanie zgodne z oczekiwaniami i wymaganiami klienta, a także ze zgłaszanym przez niego zapotrzebowaniem,
- jakość powinna być wbudowana w proces,
- procesy powinny być maksymalnie uproszczone, aby stawały się jak najmniej wrażliwe na zaburzenia płynące z otoczenia,
- należy zapewnić warunki ciągłego doskonalenia, zarówno produktów, procesów, jak i pracowników.

Współczesna koncepcja systemu lean management składa się z wielu dostępnych wcześniej metod, narzędzi i idei. Główne składowe filozofie lean to⁴:

- Total Quality Management (TQM),
- Just in Time (JiT),
- przejrzystość stanu produkcji (wizualizacja postępu produkcji, głównie w oparciu o prezentację czasu taktu produkcji – takt time T/T).

Podstawą do wdrożenia wszystkich innych narzędzi jest technika Kaizen. Po raz pierwszy koncepcja Kaizen została opisana w 1986 roku w książce „Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii”, której autorem jest Masaaki Imai. Według autora „Kaizen to stan, w którym nigdy nie jest się zadowolonym ze status quo, nigdy niekończące się dążenie do

² Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.

³ Deming W.E., *Wyjście z kryzysu*, [OpExBooks.pl], Wrocław 2012.

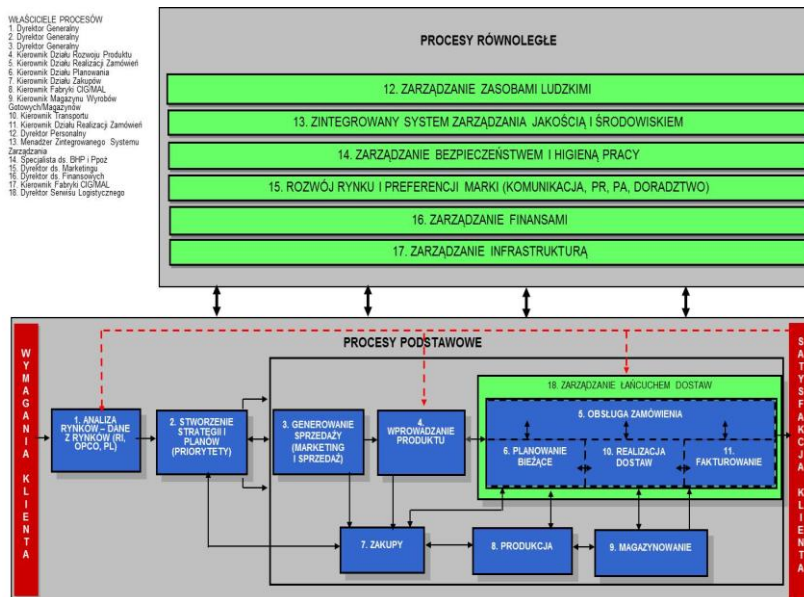
⁴ Krasieński M., *Lean Management w zapobieganiu i przezwyciężaniu kryzysu w przedsiębiorstwie*, Marketing i Rynek, nr 5/2015.

doskonalenia, które rozpoczyna się od rozpoznania problemów”. Koncepcja Kaizen to zbiór metod, narzędzi i procedur, które wspólnie tworzą tzw. parasol Kaizen. Po raz pierwszy pojęcia tego użył właśnie wspomniany Imai, natomiast w miarę upływu lat i rozwoju koncepcji japońskich ulegał zmianom i modyfikacjom.

2. FUNKCJONOWANIE LEAN MANAGEMENT W PRZEDSIĘBIORSTWIE S-P

2.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

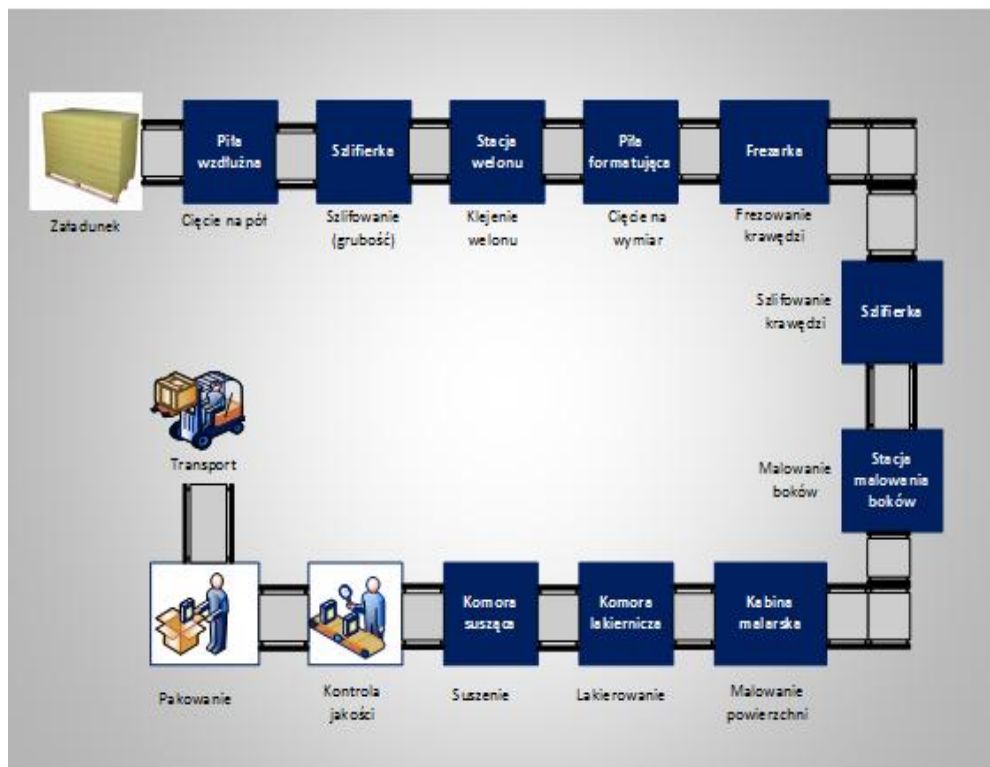
Analizowane przedsiębiorstwo produkcyjne „S-P” jest wiodącym dostawcą akustycznych rozwiązań sufitów ze skalnej wełny mineralnej. W skład asortymentu wchodzi produkty, które spełniają wymogi zarówno w zakresie akustyki, bezpieczeństwa pożarowego i trwałości, jak również higieny oraz estetyki. Z uwagi na unikalne właściwości skalnej wełny mineralnej (tj. izolacyjność termiczną, niepalność i ognioodporność, zdolność pochłaniania dźwięków, stabilność kształtu i wymiaru, sprężystość i wytrzymałość mechaniczną, odporność biologiczną i chemiczną, wodoodporność oraz paroprzepuszczalność), produkty firmy stosowane są w obiektach biurowych, handlowych, sportowych, edukacyjnych, służby zdrowia i przemysłowych. Działalność podstawowa przedsiębiorstwa obejmuje projektowanie, produkcję, dystrybucję i sprzedaż paneli.



Rysunek 2. Schemat powiązań procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym „S-P”

Źródło: Opracowanie własne.

Od 2013 roku w firmie „S-P” jest wdrażany program SMART, czyli program ciągłego doskonalenia oparty na filozofii lean management, wprowadzający jednolite podejście do zwiększania wydajności we wszystkich operacjach, angażujący wszystkich pracowników i ułatwiający wdrażanie nowych rozwiązań w każdej jednostce organizacyjnej. SMART jest inicjatywą angażującą pracowników w walkę ze stratami, której celem jest zadowolenie klientów, zapewnienie przewagi konkurencyjnej oraz wykorzystanie potencjału i kreatywności wszystkich pracowników. Bazą do jego implementacji był działający już w firmie system zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001. Z analizy wynikało, że kluczowym procesem dla usprawnień i optymalizacji jest proces produkcji. Przykładowy schemat linii produkcyjnej istniejącej w przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Schemat linii produkcyjnej w firmie „S-P”

Źródło: Opracowanie własne.

2.2. Przykłady wdrażania wybranych narzędzi lean management

Wdrożenie lean management rozpoczęto od zatrudnienia konsultanta ds. Lean, którego zadaniem było przekazania niezbędnej wiedzy wszystkim

pracownikom, przeszkolenie całej załogi. Serię szkoleń rozpoczęto od przeszkolenia tzw. *factory coachów*, czyli kierowników średniego szczebla, którzy wspólnie z Konsultantem ds. Lean przekazywali nową wiedzę wszystkim pracownikom. W trakcie szkoleń kierownictwa najwyższego szczebla dostosowano cele strategiczne przedsiębiorstwa do założeń programu SMART, aby były w pełni zgodne i prowadziły do ich realizacji. Po szkoleniach całej załogi, trwających w sumie około 14 miesięcy, rozpoczęto sukcesywnie wdrażać narzędzia lean management.

W celu stworzenia możliwości udziału wszystkich pracowników w rozwiązywaniu problemów, poprawy komunikacji pomiędzy działami a także graficznego zobrazowania rzeczywistych wyników i porównania ich z celami zakładu, wdrożono tzw. system spotkań Oobeya. Spotkania te odbywają się na różnych poziomach organizacyjnych fabryki w specjalnie do tego celu przeznaczonych pomieszczeniach, tzw. *Oobeya room*.

Wszystkie nowe pomysły, sprawy i problemy umieszczane są przez pracowników na tablicy priorytetów w formie karteczek samoprzylepnych, zgodnie z przyjętym w zakładzie standardem: każda karteczka powinna być zapisana czytelnie, oznaczona nazwą lub symbolem działu i podpisana przez osobę zgłaszającą. Problem powinien być jasno i zrozumiale zdefiniowany, a kolor karteczki powinien odpowiadać sprawie, której dotyczy.

Po ustaleniu priorytetów przez uczestników spotkania, sprawy wysokiej wagi są:

- przenoszone na tablicę działań i przypisywane konkretnej osobie, gdy problem można rozwiązać od razu, osoba zajmująca się rozwiązaniem problemu sama wyznacza sobie termin rozwiązania problemu,
- tablicę rozwiązywania problemów, gdy rozwiązanie problemu wymaga powołania zespołu kompetentnych osób,
- eskalowane poziom wyżej, gdy potrzebne jest zaangażowanie zarządu.

5S

W celu wdrożenia praktyk 5S w przedsiębiorstwie powołano zespół wdrażający składający się z Konsultanta ds. Lean, przedstawicieli kadry kierowniczej różnych obszarów oraz specjalistów. Wdrożenie 5S obejmowało kilka etapów:

- szkolenie dla kadry kierowniczej z zakresu 5S,
- opracowanie lay-out'u zakładu wraz z wyborem liderów poszczególnych obszarów,
- szkolenia dla liderów obszarów,
- przeprowadzenie lekcji instruktażowych.

Zespół wdrożeniowy opracował i zaplanował wdrożenie systemu 5S w trzech krokach:

1 krok – selekcja

Celem było jasne i zdecydowane rozróżnienie przedmiotów potrzebnych i wyeliminowanie przedmiotów niepotrzebnych. Przeprowadzono selekcję

tematyczną w tym zakresie. Kierowano się przy tym zasadami: pozostaje tylko to, co jest potrzebne, tylko tyle, ile potrzeba i tylko wtedy, kiedy potrzeba. Narzędziem wykorzystanym w tym kroku programu 5S były kartki, za pomocą których pracownicy obszarów oznaczali miejsca, w których zaistniał problem dotyczący porządku na stanowisku pracy.

II krok – systematyka

Celem drugiego kroku programu 5S było określenie sposobu i odpowiedniego miejsca składowania wszystkiego, co potrzebne jest w danej jednostce (narzędzia, środki transportu, materiały, surowce, półprodukty) oraz na wprowadzeniu przyjętych standardów oznaczeń. Zaprojektowano również i wykonano tablice cieni dla kącików czystości oraz tablice cieni dla szafek narzędziowych i stanowisk pomiarowych w dziale kontroli jakości. Brak któregośkolwiek elementu, pusty cień na tablicy, natychmiast informuje o odstępstwie od standardu. Usystematyzowano również gospodarowanie odpadami poprzez wprowadzenie oznakowania pionowego i znakowania kolorami. Wszystkie te działania miały na celu stworzenie uporządkowanego systemu przechowywania rzeczy zgodnie z zasadą, że im częściej są one używane, tym łatwiej powinny być dostępne. Na fot.1. przedstawiono przykładowe stanowisko pracy po wprowadzeniu praktyk 5S.



Fot. 1. Przykładowe stanowisko pracy po wprowadzeniu 5S

Źródło: Opracowanie własne.

III krok – sprzątanie

Celem wdrożenia trzeciego kroku programu 5S było:

- włączenie czyszczenia do normalnej działalności produkcyjnej,
- ustalenie: gdzie, kto, jak czyści, przy pomocy jakich narzędzi,
- radykalna zmiana dotychczasowych zachowań i przyzwyczajzeń pracowników.

Wdrożenie I kroku programu 5S pozwoliło na uporządkowanie stanowisk pracy. Usunięto przedmioty i materiały zbędne lub niepotrzebne oraz uporządkowano gospodarkę narzędziową – wymieniono zużyte narzędzia i zlikwidowano stare. Zastosowano rozwiązania zgodne z metodyką i filozofią Kaizen: wizualizacja zawartości regałów, oznaczenie segregatorów, zaangażowano ludzi pracujących w danych obszarach.

Działania podjęte przy wdrażaniu trzeciego kroku praktyk 5S określiły, jak mają wyglądać stanowiska pracy, jak utrzymywać ich właściwy stan oraz kto jest odpowiedzialny za utrzymanie porządku. Jednocześnie podejmowane są prace nad wdrożeniem czwartego kroku 5S, czyli standaryzacji zasad i zachowań poprzez wprowadzenie odpowiednich procedur pozwalających utrzymać porządek.

2.2.1. Wdrażanie TPM

W ramach funkcjonującego w przedsiębiorstwie programu SMART opracowano i wdrożono opisane we wcześniejszych punktach pracy narzędzia lean management, takie jak 5S oraz codzienne spotkania Oobeya. Narzędzia te w swoim założeniu angażują wszystkich pracowników w proces ciągłego doskonalenia oraz tworzenie kultury lean w organizacji. Jest to fundament, na którym oparto wdrożenie kolejnego narzędzia lean management, wymagającego bezpośredniego zaangażowania operatorów i personelu odpowiedzialnego za utrzymanie ruchu. Narzędziem tym jest TPM (Total Productive Maintenance), czyli obsługa konserwacyjna maszyn i urządzeń realizowana wewnątrz całego przedsiębiorstwa przez operatorów i pracowników SUR (Służby Utrzymania Ruchu).

Główną korzyścią, które odniosło przedsiębiorstwo wdrażając TPM było znaczące zwiększenie efektywności posiadanego sprzętu połączone ze zmianami w postrzeganiu zadań przez pracowników. Równie ważne są: ograniczenie awarii, braków i nieplanowanej obsługi maszyn, oraz eliminacja przestojów mających wpływ na efektywne wykorzystanie dostępnego czasu maszyn.

Trzy główne powody, które zdecydowały o wdrożeniu TPM:

1. Ekspertyza Konsultanta ds. Lean, który wskazał szereg obszarów wymagających poprawy w funkcjonowaniu i jako idealne narzędzie doskonalące zaproponował wdrożenie TPM.
2. Wielkość zainwestowanych środków finansowych w nowoczesną linię produkcyjną powinno stanowić dodatkową motywację do tego,

żeby wprowadzić nowe standardy utrzymania maszyn w czystości i sprawności.

3. Konieczność wprowadzenia zmian w podejściu do utrzymywania parku maszynowego. Przez lata funkcjonowania zakładu wykształciło się przekonanie, że za sprawne funkcjonowanie maszyn i urządzeń odpowiada wyłącznie dział SUR (Służba Utrzymania Ruchu), a operator jest wyłącznie od tego, aby obsługiwać maszynę pod kątem prowadzonego procesu produkcyjnego. Zmienia to także postrzeganie działu SUR w organizacji, który nie jest widziany dłużej jako zespół, którego działania nie przynoszą zysku, lecz jako jednostka, dzięki pracy której osiągnięcie zysku jest w ogóle możliwe.

Przekazanie operatorom odpowiedzialności za sprawne działanie maszyn wiąże się edukacją personelu, pozwalającą na dokonywanie przeglądów, konserwacji oraz identyfikacji stanu technicznego obsługiwanych urządzeń. Pozwoliło to na utrzymanie sprawności maszyn na optymalnym poziomie oraz wykryć symptomy zbliżającej się usterki/awarii, co w konsekwencji prowadzi do całkowitej eliminacji lub skrócenia czasu nieplanowanych przestojów. System edukacji techników utrzymania ruchu, operatorów oraz inżynierów powinien zostać zaplanowany przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, a jego efekty powinny być oceniane i stanowić podstawę do dalszego doskonalenia. Można wykorzystać w tym celu cykl specjalistycznych szkoleń stanowiskowych dla operatorów, przeprowadzanych przez przedstawicieli producenta maszyny oraz szkolenia krzyżowe operatorów przez techników z działu SUR i innych, najbardziej doświadczonych operatorów, którzy latami pracują na swoich maszynach i znają je najlepiej. Wiedzą, na co trzeba zwrócić uwagę podczas pracy, gdzie mogą wystąpić usterki i jaki mogą mieć wpływ na jakość wyrobu.

W trakcie realizacji programu szkoleń konieczne było uzupełnianie matrycy kompetencji. Dane z matrycy powinny być wykorzystywane do przydzielania pracownikom nowych zadań, dzięki czemu ugruntują oni swoją wiedzę i zdobędą doświadczenie praktyczne. Matryca taka powinna znajdować się przy maszynie, w łatwo dostępnym miejscu. Zwiększanie kompetencji załogi pozwoliło wyeliminować sytuację, gdy maszynę potrafią obsługiwać tylko tzw. pracownicy niezastąpieni.

Kolejnym etapem wdrażania systemu TPM, po przeszkoleniu załogi, było opracowanie jasnych i przejrzystych instrukcji inspekcji podstawowych mechanizmów maszyn. Instrukcje opracowane i wykonane przy zaangażowaniu operatorów zawierały informacje: jak sprawdzić układy bezpieczeństwa maszyn i urządzeń, dokładny opis podstawowych czynności kontrolnych, wytyczne do utrzymania porządku na stanowisku pracy.

Instrukcje opracowane przy udziale operatorów powinny być elementem podlegającym ciągłemu doskonaleniu. Bardzo ważne jest, aby były one przejrzyste, czytelne i zrozumiałe. Pracownik działu SUR przy każdej aktualizacji instrukcji powinien szkolić lidera pracowników produkcyjnych, który później ma za zadanie przekazać swoją wiedzę bezpośrednio swoim podwładnym.

Bardzo ważnym elementem systemu TPM jest komunikacja pomiędzy pracownikami produkcyjnymi a mechanikami. Narzędziem ułatwiającym taką komunikację są tablice TPM, które powinny być umieszczone w pobliżu linii produkcyjnej. Na fotografii 2 przedstawiono przykładową tablicę TPM w przedsiębiorstwie.



Fot. 2. Tablica TPM w zakładzie produkcyjnym

Źródło: Opracowanie własne.

Na tablicy TPM umieszcza się dane dotyczące postępu zleconych prac oraz wyniki dotyczące awarii. Przy tablicy TPM w zakładach produkcyjnych odbywają się spotkania kierownika produkcji, inżynierów procesu i osób z utrzymania ruchu, na których omawiane są awarie oraz przypisywane akcje. Tablice TPM pozwalają osobom zgłaszającym problemy śledzić ich status. Zwiększa to zaangażowanie operatorów w zgłaszanie problemów.

Aby jeszcze bardziej zachęcić operatorów do aktywnego uczestniczenia w programie TPM, można stworzyć wewnętrzny program motywacyjny, w ramach którego nagradzani będą najbardziej aktywni operatorzy. Oprócz tego najbardziej aktywni operatorzy mogą zostać oddelegowani do działu utrzymania ruchu, gdzie zdobywają wiedzę z zakresu napraw urządzeń mechanicznych. Aktywność w działaniach TPM jest zatem szansą samorozwoju oraz awansu pracowników.

WNIOSKI

Przedstawiona problematyka nie wyczerpuje w całości zagadnienia związanego z implementacją i funkcjonowaniem narzędzi lean management w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zbiór metod, narzędzi i procedur tworzących wspólnie koncepcję lean ciągle ulega zmianom i modyfikacjom, a współczesne przedsiębiorstwa wypracowują swoje własne rozwiązania, dostosowując i przyswajając klasyczne narzędzia do swoich potrzeb. Jednak, aby skutecznie wdrożyć i utrzymać koncepcję lean management, przedsiębiorstwa nie powinny sprowadzać jej roli tylko do zestawu narzędzi do redukcji kosztów i eliminacji marnotrawstwa. U podstaw koncepcji lean leży rozwój pracowników oraz ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych, a nie audyty, pomiary czasów, wieszanie instrukcji i prezentacje wykresów. Bez zaangażowania pracowników, kształtowania ich odpowiednich postaw i stworzenia odpowiednich warunków do pracy wdrożenie koncepcji Lean jest trudne.

Wartym polecenia jest w tym zakresie podręcznik Ries'a *Metoda Lean Startup*.

LITERATURA:

- [1] Bożek M., Handzelewicz A., *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, Problemy Jakości 2012, nr 1.
- [2] Deming W.E., *Wyjście z kryzysu*, [OpExBooks.pl], Wrocław 2012.
- [3] Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Lean Six Sigma i inne. PWN 2016.
- [4] [<http://lean.org.pl/5s-na-produkcji-i-w-biurze>].
- [5] Krasieński M., *Lean Management w zapobieganiu i przezwyciężaniu kryzysu w przedsiębiorstwie*, Marketing i Rynek, nr 5/2015.
- [6] Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [7] Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [8] Łazicki A., *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2014.
- [9] Pawłowski E., Trzcieliński S., *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*, Materiały dydaktyczne, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [10] Ries E., *Metoda Lean Startup*, Helion 2012.

STRESZCZENIE

Lean management – efektywne zarządzanie operacyjne w praktyce

W pracy zaprezentowano i scharakteryzowano ogólne założenia koncepcji lean management, przedstawiono najważniejsze jej narzędzia oraz czynniki mające wpływ na efektywność wdrożenia podejścia lean w środowisku produkcyjnym. Podjęto również próbę porównania zasad zarządzania jakością ujętych w normie ISO 9001:2015 do założeń koncepcji lean management. Przedstawiona w pracy analiza wykazała, że dobrze wdrożony w organizacjach system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001 może być wsparciem do budowania szczupłej organizacji według zasad lean management.

SUMMARY

Lean management on the example of „Sufit-pol” enterprise

General assumptions of the lean management concept have been presented and characterized in this paper. Its tools and factors which have an impact on the effectiveness of lean implementation in the production environment have been explored. It has been tried to compare the principals of quality management included in the norm ISO 9001:2015 towards the assumptions of lean management concept. The analysis presented in the paper detected that well implemented quality management system compatible with the ISO 9001 requirements can be the support to build the thin organization according to Lean Management principals.

Key words: Lean Management, Toyota's Production System, Kaizen, 5S, TPM, SMED, Kanban, Poka Yoke, TQM, ISO 9001, the quality management system



Agata Buczak
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

*„Interes,
który nic poza pieniędzmi nie przynosi,
jest złym interesem”*
H. Ford

Profile działalności jeleniogórskich przedsiębiorców w 2015 roku – analiza wybranych danych statystycznych

WPROWADZENIE

Polska przedsiębiorczość sektorów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest bardzo zróżnicowana w wielu aspektach i na różnych poziomach: regionalnych, branżowych, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, pozyskiwania środków zewnętrznych finansowania. Joseph Schumpeter zauważył, że „duch przedsiębiorczości przejawia się w ciągłym poszukiwaniu innowacji w całej działalności gospodarczej”¹, a w Polsce potwierdzenie tej teorii przyniósł rok 1989, kiedy została wprowadzona gospodarka wolnorynkowa. Pozwoliło to na dynamiczny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (w skrócie MŚP) i „redukcję wysokich kosztów transformacji, a także złagodzenie napięcia społecznego”². Wynikiem aktywności nowych przedsiębiorców był wzrost zatrudnienia w nowotworzonych miejscach pracy, przy zmniejszającym się poziomie bezrobocia³. Ciekawy pogląd na zjawisko przedsiębiorczości wyraził Peter F. Drucker, który ujął je, jako „systematyczną innowację opartą na pojawiających się zmianach i wychodzeniu poza utarte schematy myślenia, jako zdolność do poszukiwania zmian, reagowa-

¹ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1960, s. 38.

² Skowronek-Milczarek A., Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. [W:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa 2003, s. 214.

³ Buczak A., *Profile działalności wałbrzyskich przedsiębiorców w 2015 roku – analiza wybranych danych statystycznych*, [w:] P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny i rozwój lokalny* Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości T. 38, Wałbrzych 2016, s. 25.

nia na nie i wykorzystywania ich, jako okazji (szansy) lub ujmując inaczej, jako zdolność do innowacji, podejmowania skalkulowanego ryzyka, zaprojektowania i doprowadzenia do końca określonego projektu”⁴. Z kolei Adam Smith przedsiębiorczość ujmował, jako „umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału”⁵.

Przytoczone powyżej definicje i poglądy na temat przedsiębiorczości są zakotwiczone w takich pojęciach jak: innowacyjność, poszukiwanie elastycznych rozwiązań, ekspansja, baczne obserwowanie rzeczywistości, elastyczność, gotowość do podejmowania ryzyka. Bez wątpienia każdy nowy przedsiębiorca wkraczający na rynek, zakładający działalność biznesową stoi przed takimi wyzwaniami.

Według badań⁶, jakie rokrocznie przeprowadza Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, „Polacy doceniają ścieżkę kariery zawodowej przez tworzenie własnych firm. Opinię taką wyraziło 63% ankietowanych, co w 2014 roku uplasowało Polskę na 5. miejscu wśród krajów Unii Europejskiej”⁷. Raport wskazuje również na motywy tworzenia nowych firm w Polsce, do których zaliczyć należy: dostrzeżenie szansy (47%), konieczność (37%), co pokrywa się z ogólnoeuropejską tendencją i determinantami powoływania do życia gospodarczego nowych przedsiębiorstw: 23% dla konieczności, 48% dla dostrzeżenia szansy”⁸. Dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz podsumowania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości posiadają jednak znaczącą i utrudniającą wyciąganie wniosków cechę – publikacja danych bilansowych następuje z opóźnieniem, niekiedy rocznym – w wypadku niektórych danych szczegółowych – wydają się więc „nieaktualne” i trudno umiejscowić je w bieżącej sytuacji finansowej czy gospodarczej. Dane „nieostateczne” – tak w swoich publikacjach nazywa je Główny Urząd Statystyczny.

Niniejsze opracowanie jest próbą przedstawienia profilu działania jeleniogórskich przedsiębiorców w 2015 roku na podstawie wybranych danych pozyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego i opartych w głównej mierze na bazie REGON i zestawieniu PKD⁹. Analizy pozwolą wskazać czy założone działalności gospodarcze były przypisane do konkretnego zakresu działalności biznesowych, np. fryzjerstwo lub firmy budowlane, czy bardziej rozdrobnione, zróżnicowane. Z powodu niepełnych opracowań statystycznych za rok 2015, wspomagano się wybranymi, dostępnymi danymi statystycznymi za rok 2014 dotyczącymi województwa dolnośląskiego i miasta

⁴ Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992, s. 21.

⁵ Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1954, s.27.

⁶ [<http://www.parp.gov.pl/gem-polska-raport-z-badania-przedsiębiorczosci-3/>], *Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Warszawa 2015 –dostęp z dnia 18.08.2016.

⁷ Tamże, s. 7

⁸ Tamże, s. 7

⁹ Wszystkie przedstawione w tym rozdziale dane statystyczne, rysunki i tabele opracowano samodzielnie na podstawie danych otrzymanych (zakupionych) z Głównego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, Oddział w Wałbrzychu w dniu 10.07.2016 r., na podstawie zamówienia z dnia 08.07.2016 r.

Jelenia Góra, a także opublikowanymi na dzień powstania opracowania baz danych z 2015 r. Ponad to wykorzystane zostało opracowanie z 2016 roku pt. *Profile działalności wałbrzyskich przedsiębiorców w 2015 r. – analiza wybranych danych statystycznych*¹⁰.

MIASTO JELENIA GÓRA NA TLE WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO – WYBRANE DANE ZA ROK 2014

Województwo dolnośląskie jest jedną z 16 jednostek podziału administracyjnego Polski ze stolicą we Wrocławiu. Utworzone w 1999 r. składa się obecnie z 26 powiatów, w których jest 91 miast, w tym 4 miasta na prawach powiatu (Wrocław, Legnica, Wałbrzych, Jelenia Góra), 169 gmin z podziałem na gminy:

- miejskie w liczbie 36,
- wiejskie w liczbie 78,
- miejsko-wiejskie liczące 55 jednostek¹¹.

W 2014 roku powierzchnia województwa dolnośląskiego liczyła 19947 km², co plasuje je na 7 miejscu w kraju pod względem powierzchni (6,4% powierzchni Polski). Na 1 km² przypadało średnio 146 osób, a odsetek ludności żyjącej w miastach wynosił 69,3%. W roku 2014 na 100 mężczyzn przypadało 108 kobiet; największa liczba ludności znajdowała się w grupach wiekowych między 30 a 34 rokiem życia oraz w grupie wiekowej 55–59 lat – po 130 tys.¹².

Województwo dolnośląskie w 2014 r. liczyło 2908,5 tys. mieszkańców, a liczba mieszkańców utrzymuje się na podobnym poziomie – w 2012 r. 2914,4 tys., w 2013 r. 2910,0 tys. Ogólnie Polska w 2014 r. liczyła 38478,6 tys. obywateli¹³.

Główny Urząd Statystyczny w *Statystycznym Vademecum Samorządowca 2015* zamieścił również informacje dotyczące liczby pracujących Dolnoślązaków. W 2014 r. na 1000 osób ogółu ludności województwa dolnośląskiego pracowało 279,9 osób; w 2013 r. 272,9, a w 2012 r. 267,0 osób. Zauważyć można taką samą tendencję, jak w przypadku ogółu ludności w województwie – pozostaje na relatywnie stałym poziomie. Istotną informacją wpisującą się w tematykę niniejszego opracowania jest liczba podmiotów w rejestrze REGON na 10 tys. ludności¹⁴:

- w 2014 r. wynosiła 1207 osób,

¹⁰ Buczak A., *op. cit.*, s. 25-41.

¹¹ *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.

¹² Buczak A., *op. cit.*, s. 27.

¹³ Tamże, s. 28.

¹⁴ *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.

- w 2013 r. było to 1194 osób,
- w 2012 r. 1156 osób.

Wartości statystyczne dotyczące prowadzonych działalności gospodarczych w 2014 r. na terenie województwa dolnośląskiego obrazuje poniższa tabela¹⁵:

Tabela 1. Działalność gospodarcza w województwie dolnośląskim w 2014 roku

Wyszczególnienie	Liczba
Podmioty w rejestrze REGON na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	1901,3
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 10 tys. ludności	806,2
Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	101
Jednostki wyrejestrowane z rejestru REGON na 10 tys. ludności	88

Źródło: *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.

Jelenia Góra to jedno z miast w województwie dolnośląskim. Zajmuje 109 km² powierzchni, a w roku 2015 (stan na 31.XII)¹⁶ liczyło średnio 742 osoby na 1 km². Strukturę ludności Jeleniej Góry – według płci – przedstawiono na rysunku 1. Dostępne dane dotyczą jednak 2014 r.¹⁷.

W grupie wiekowej 60-64 lat jest 4,5 tys. mieszkańców, grupa ta jest najliczniejsza w strukturze ludności Jeleniej Góry w 2014 roku według wieku. Grupa wiekowa z przedziału 55-59 lata liczyła 4 tys. oraz grupa 30-34 lat – 3,3 tys. Urząd Statystyczny we Wrocławiu¹⁸ podaje, że w 2014 r. na 1000 osób ludności przypadało 283 mieszkańców pracujących, a w 2013 r. 287 osób. Natomiast podmiotów w rejestrze REGON na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym przypadało 2513, a w 2013 r. 2485.

Jelenia Góra na tle województwa dolnośląskiego wypadła korzystniej w zakresie ilości podmiotów w rejestrze REGON na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym. W Jeleniej Górze tych podmiotów w 2014 r. było 2513, a średnia dla całego województwa wynosiła 1901. Warto podkreślić, że w Jeleniej Górze w 2013 r. liczba zarejestrowanych podmiotów była niższa i wynosiła 2485, co świadczy o tendencji wzrostowej osób zakładających działalność gospodarczą.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ [http://stat.jeleniagora.pl] – dostęp z dnia 18.08.2016 r.

¹⁷ *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015 – Miasto Jelenia Góra*, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 18.08.2016 r.

¹⁸ Tamże.



Rysunek 1. Struktura ludności miasta Jelenia Góra wg płci w 2014 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015 – Miasto Jelenia Góra*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 18.08.2016 r.

W takich warunkach statystycznych zamknął się 2014 rok dla województwa dolnośląskiego i miasta Jelenia Góra. W 2015 roku 867 osób, nowych przedsiębiorców, postanowiło założyć działalność gospodarczą w Jeleniej Górze i rozpocząć drogę zawodową przez samozatrudnienie lub kierowanie grupą podległych pracowników.

JELENIOGÓRSKI PRZEDSIĘBIORCA 2015 ROKU – PROFIL DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ NA PODSTAWIE WYBRANYCH DANYCH STATYSTYCZNYCH

Literatura przedmiotu definiuje wiele czynników mających wpływ na sukces przedsiębiorstwa, który tak bardzo oczekiwany jest przez jego właścicieli. Jak wskazuje Zdzisław Pierścionek „Przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu(...)”¹⁹. Z kolei wzrost i rozwój przedsiębiorstwa wymaga tworzenia i wprowadzania w życie realnych planów opartych i dostosowanych do otoczenia i jego potrzeb, a nowe strategie działania winny dotyczyć kluczowych problemów²⁰:

1. pytania o kierunki rozwoju, czyli decyzja o tym, na jakich rynkach i za pomocą jakich produktów firma powinna konkurować,
2. pytania o metody, jakimi założony rozwój ma być realizowany, czyli decyzja o tym, czy firma stawia raczej na wzrost wewnętrzny, czy też na działania o charakterze zewnętrznym, realizowane w ramach różnych form kooperacyjnych i koncentracyjnych.

¹⁹ Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 11.

²⁰ Krupski R., Jasiński B., *Strategiczne decyzje rozwojowe [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku* pod red. M. Morawskiego, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 1999, s. 69.

Przedsiębiorca rozważający powołanie do życia nowej działalności ma przed sobą trudne zadanie, szeroki wachlarz możliwości wykorzystania pomysłów i potencjału. Ważne, aby miał świadomość, że większość podjętych przez niego decyzji biznesowych wytwarza kolejne powiązania ekonomiczne, gospodarcze i społeczne.

Przed takimi dylematami – w większym czy mniejszym stopniu stanęły osoby, które w 2015 roku zdecydowały się zarejestrować działalność gospodarczą w Jeleniej Górze. Z danych, które uzyskano z Głównego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu Oddział w Wałbrzychu wynika, że takich podmiotów do rejestru REGON wpisano 867. Po przeanalizowaniu i zgrupowaniu ich według oznaczeń PKD (Polska Klasyfikacja Działalności)²¹ pozostało 191 rodzajów działalności, które przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Liczba zarejestrowanych w 2015 roku w Jeleniej Górze podmiotów według oznaczeń PKD

Lp./ Liczba firm	Nr PKD – Nazwa działalności
1-72 (1)	01.47.Z-Chów i hodowla drobiu; 02.40.Z-Działalność usługowa związana z leśnictwem; 09.90.Z-Działalność usługowa wspomagająca pozostałe górnictwo i wydobywanie; 10.41.Z-Produkcja olejów i pozostałych tłuszczów płynnych; 10.71.Z-Produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek; 10.82.Z-Produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych; 12.00.Z-Produkcja wyrobów tytoniowych; 17.29.Z-Produkcja pozostałych wyrobów z papieru i tektury; 18.12.Z-Pozostałe drukowanie; 18.20.Z-Reprodukcja zapisanych nośników informacji; 20.41.Z-Produkcja mydła i detergentów, środków myjących i czyszczących; 22.22.Z-Produkcja opakowań z tworzyw sztucznych; 23.91.Z-Produkcja wyrobów ściernych; 24.45.Z-Produkcja pozostałych metali nieżelaznych; 25.11.Z-Produkcja konstrukcji metalowych i ich części; 25.61.Z-Obróbka metali i nakładanie powłok na metale; 25.99.Z-Produkcja pozostałych gotowych wyrobów metalowych, gdzie indziej niesklasyfikowana; 32.12.Z-Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych; 32.99.Z-Produkcja pozostałych wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana; 33.11.Z-Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych; 33.20.Z-Instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia; 35.11.Z-Wytwarzanie energii elektrycznej; 35.30.Z-Wytwarzanie i zaopatrywanie w parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych; 38.11.Z-Zbieranie odpadów innych niż niebezpieczne; 38.31.Z-Demontaż wyrobów zużytych; 42.11.Z-Roboty związane z budową dróg i autostrad; 42.99.Z-Roboty związane z budową pozostałych obiektów inżynierii lądowej i wodnej, gdzie indziej niesklasyfikowane; 43.12.Z-Przygotowanie terenu pod budowę; 43.29.Z-Wykonywanie pozostałych instalacji budowlanych; 45.31.Z-Sprzedaż hurtowa części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli; 45.32.Z-Sprzedaż detaliczna części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli; 46.11.Z-Działalność agentów zajmujących się sprzedażą produktów rolnych, żywych zwierząt, surowców dla przemysłu tekstylnego i półproduktów; 46.13.Z-Działalność agentów zajmujących się sprzedażą drewna i materiałów budowlanych; 46.15.Z-Działalność agentów zajmujących się sprzedażą mebli, artykułów gospodarstwa domowego i drobnych wyrobów metalowych; 46.17.Z-Działalność agentów zajmujących się sprzedażą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych; 46.21.Z-Sprzedaż hurtowa zboża, nieprzetworzonego tytoniu, nasion i pasz dla zwierząt; 46.38.Z-Sprzedaż hurtowa pozostałej żywności, włączając ryby, skorupiaki i mięczaki; 46.45.Z-Sprzedaż hurtowa perfum i kosmetyków; 46.46.Z-Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych i medycznych; 46.52.Z-Sprzedaż hurtowa sprzętu elektronicznego i telekomunikacyjnego oraz części do niego; 47.24.Z-Sprzedaż detaliczna pieczywa, ciast, wyrobów ciastkarskich i cukierniczych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.26.Z-Sprzedaż detaliczna wyrobów tytoniowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.29.Z-Sprzedaż detaliczna pozostałej żywności prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.30.Z-Sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów silnikowych na stacjach paliw; 47.59.Z-Sprzedaż detaliczna mebli, sprzętu oświetleniowego i pozostałych artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.61.Z-Sprzedaż detaliczna książek prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.65.Z-Sprzedaż detaliczna gier i zabawek prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.74.Z-Sprzedaż detaliczna wyrobów medycznych, włączając ortopedyczne, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.75.Z-Sprzedaż detaliczna kosmetyków i artykułów toaletowych prowa-

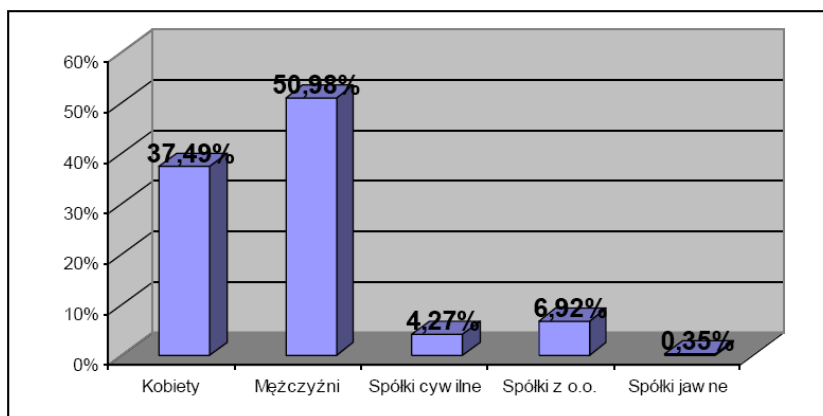
²¹ [http://www.pkd.com.pl/wyszukiwarka/lista_pkd] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.

	dzona w wyspecjalizowanych sklepach; 49.39.Z -Pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany; 52.29.C -Działalność pozostałych agencji transportowych; 59.12.Z -Działalność postprodukcyjna związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi; 59.20.Z -Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych; 61.10.Z -Działalność w zakresie telekomunikacji przewodowej; 65.12.Z -Pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe; 68.10.Z -Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek; 72.19.Z -Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie pozostałych nauk przyrodniczych i technicznych; 74.30.Z -Działalność związana z tłumaczeniami; 75.00.Z -Działalność weterynaryjna; 77.29.Z -Wypożyczanie i dzierżawa pozostałych artykułów użytku osobistego i domowego; 77.32.Z -Wynajem i dzierżawa maszyn i urządzeń budowlanych; 77.39.Z -Wynajem i dzierżawa pozostałych maszyn, urządzeń oraz dóbr materialnych, gdzie indziej niesklasyfikowane; 77.40.Z -Dzierżawa własności intelektualnej i podobnych produktów, z wyłączeniem prac chronionych prawem autorskim; 78.10.Z -Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników; 82.91.Z -Wykonywanie fotokopii, przygotowywanie dokumentów i pozostała specjalistyczna działalność wspomagająca prowadzenie biura; 82.99.Z -Pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowana; 90.01.Z -Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych; 90.02.Z -Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych; 90.03.Z -Artystyczna i literacka działalność twórcza; 93.11.Z -Działalność obiektów sportowych; 95.25.Z -Naprawa zegarów, zegarków oraz biżuterii; 96.01.Z -Pranie i czyszczenie wyrobów włókienniczych i futrzarskich.
73-107 (2)	13.30.Z -Wykończanie wyrobów włókienniczych; 14.19.Z -Produkcja pozostałej odzieży i dodatków do odzieży; 16.29.Z -Produkcja pozostałych wyrobów z drewna; produkcja wyrobów z korka, słomy i materiałów używanych do wyplatania; 25.62.Z -Obróbka mechaniczna elementów metalowych; 31.02.Z -Produkcja mebli kuchennych; 42.22.Z -Roboty związane z budową linii telekomunikacyjnych i elektroenergetycznych; 46.34.A -Sprzedaż hurtowa napojów alkoholowych; 46.42.Z -Sprzedaż hurtowa odzieży i obuwia; 46.69.Z -Sprzedaż hurtowa pozostałych maszyn i urządzeń; 46.73.Z -Sprzedaż hurtowa drewna, materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego; 46.74.Z -Sprzedaż hurtowa wyrobów metalowych oraz sprzętu i dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego; 47.52.Z -Sprzedaż detaliczna drobnych wyrobów metalowych, farb i szkła prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.72.Z -Sprzedaż detaliczna obuwia i wyrobów skórzanych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.73.Z -Sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 53.20.Z -Pozostała działalność pocztowa i kurierska; 56.21.Z -Przygotowywanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych (katering); 61.90.Z -Działalność w zakresie pozostałej telekomunikacji; 62.03.Z -Działalność związana z zarządzaniem urządzeniami informatycznymi; 63.11.Z -Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; 63.99.Z -Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji, gdzie indziej niesklasyfikowana; 66.21.Z -Działalność związana z oceną ryzyka i szacowaniem poniesionych strat; 68.31.Z -Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami; 70.21.Z -Stosunki międzyludzkie (public relations) i komunikacja; 77.11.Z -Wynajem i dzierżawa samochodów osobowych i furgonetek; 79.12.Z -Działalność organizatorów turystyki; 79.90.A -Działalność pilotów wycieczek i przewodników turystycznych; 82.19.Z -Wykonywanie fotokopii, przygotowywanie dokumentów i pozostała specjalistyczna działalność wspomagająca prowadzenie biura; 82.92.Z -Działalność związana z pakowaniem; 85.51.Z -Pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych; 85.53.Z -Pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu; 85.60.Z -Działalność wspomagająca edukację; 86.23.Z -Praktyka lekarska dentyścyczna; 93.13.Z -Działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej; 95.11.Z -Naprawa i konserwacja komputerów i urządzeń peryferyjnych; 95.29.Z -Naprawa pozostałych artykułów użytku osobistego i domowego.
108-128 (3)	31.09.Z -Produkcja pozostałych mebli; 32.50.Z -Produkcja urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych, włączając dentyścyczne; 33.12.Z -Naprawa i konserwacja maszyn; 46.22.Z -Sprzedaż hurtowa kwiatów i roślin; 47.21.Z -Sprzedaż detaliczna owoców i warzyw prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 47.78.Z -Sprzedaż detaliczna pozostałych nowych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 55.10.Z -Hotele i podobne obiekty zakwaterowania; 56.10.B -Ruchome placówki gastronomiczne; 56.30.Z -Przygotowywanie i podawanie napojów; 58.29.Z -Działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania; 62.02.Z -Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki; 62.09.Z -Pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych; 63.12.Z -Działalność portali internetowych; 64.19.Z -Pozostałe pośrednictwo pieniężne; 71.11.Z -Działalność w zakresie architektury; 81.10.Z -Działalność ochroniarska, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa; 81.22.Z -Specjalistyczne sprzątanie budynków i obiektów przemysłowych; 82.11.Z -Działalność usługowa związana z administracyjną obsługą biura; 86.90.D -Działalność paramedyczna; 88.91.Z -Opieka dzienna nad dziećmi; 96.09.Z -Pozostała działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana.
129-137 (4)	46.34.B -Sprzedaż hurtowa napojów bezalkoholowych; 47.79.Z -Sprzedaż detaliczna artyku-

	łów używanych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach; 55.20.Z -Obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania; 64.99.Z -Pozostała finansowa działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych; 68.32.Z -Zarządzanie nieruchomościami wykonywane na zlecenie; 81.30.Z -Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni; 86.22.Z -Praktyka lekarska specjalistyczna; 95.24.Z -Naprawa i konserwacja mebli i wyposażenia domowego; 96.04.Z -Działalność usługowa związana z poprawą kondycji fizycznej.
138-146 (5)	13.92.Z -Produkcja gotowych wyrobów tekstylnych; 14.13.Z -Produkcja pozostałej odzieży wierzchniej; 43.91.Z -Wykonywanie konstrukcji i pokryć dachowych; 45.11.Z -Sprzedaż hurtowa i detaliczna samochodów osobowych i furgonetek; 46.90.Z -Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana; 64.92.Z -Pozostałe formy udzielania kredytów; 74.90.Z -Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej niesklasyfikowana; 86.21.Z -Praktyka lekarska ogólna; 86.90.B -Działalność pogotowia ratunkowego.
147-153 (6)	43.31.Z -Tynkowanie; 43.34.Z -Malowanie i szklenie; 47.19.Z -Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach; 52.21.Z -Działalność usługowa wspomagająca transport lądowy; 66.19.Z -Pozostała działalność wspomagająca usługi finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych; 74.20.Z -Działalność fotograficzna; 86.90.A -Działalność fizjoterapeutyczna.
154-157 (7)	43.32.Z -Zakładanie stolarki budowlanej; 47.81.Z -Sprzedaż detaliczna żywności, napojów i wyrobów tytoniowych prowadzona na straganach i targowiskach; 69.10.Z -Działalność prawnicza; 85.59.B -Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane.
158-162 (8)	47.82.Z -Sprzedaż detaliczna wyrobów tekstylnych, odzieży i obuwia prowadzona na straganach i targowiskach; 47.89.Z -Sprzedaż detaliczna pozostałych wyrobów prowadzona na straganach i targowiskach; 47.99.Z -Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami; 49.32.Z -Działalność taksówek osobowych; 81.21.Z -Niespecjalistyczne sprzątanie budynków i obiektów przemysłowych.
163-166 (9)	46.19.Z -Działalność agentów zajmujących się sprzedażą towarów różnego rodzaju; 70.22.Z -Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania; 85.59.A -Nauka języków obcych; 86.90.E -Pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana.
167-171 (10)	46.18.Z -Działalność agentów specjalizujących się w sprzedaży pozostałych określonych towarów; 66.22.Z -Działalność agentów i brokerów ubezpieczeniowych; 68.20.Z -Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi; 71.12.Z -Działalność w zakresie inżynierii i związane z nią doradztwo techniczne; 74.10.Z -Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania.
172-173 (11)	43.33.Z -Posadzkarstwo; tapetowanie i oblicowywanie ścian; 69.20.Z -Działalność rachunkowo-księgowa; doradztwo podatkowe.
174-177 (12)	41.10.Z -Realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków; 47.11.Z -Sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych; 73.11.Z -Działalność agencji reklamowych; 86.90.C -Praktyka pielęgniarek i położnych.
178-179 (13)	43.99.Z -Pozostałe specjalistyczne roboty budowlane, gdzie indziej niesklasyfikowane; 62.01.Z -Działalność związana z oprogramowaniem.
180 (15)	43.22.Z -Wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, ciepłych, gazowych i klimatyzacyjnych.
181-182 (16)	43.11.Z -Rozbiórka i burzenie obiektów budowlanych; 47.91.Z -Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet.
183 (17)	47.71.Z -Sprzedaż detaliczna odzieży prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach.
184 (18)	43.21.Z -Wykonywanie instalacji elektrycznych.
185 (19)	56.10.A -Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne.
186-187 (20)	45.20.Z -Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli; 96.02.Z -Fryzjerstwo i pozostałe zabiegi kosmetyczne.
188 (25)	43.39.Z -Wykonywanie pozostałych robót budowlanych wykończeniowych.
189 (26)	49.41.Z -Transport drogowy towarów.
190 (34)	41.20.Z -Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych.
191 (63)	88.10.Z -Pomoc społeczna bez zakwaterowania dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych.

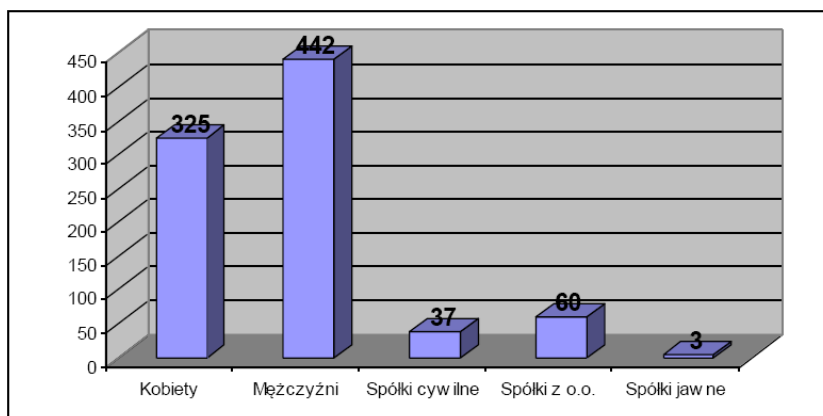
Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

W toku dalszych analiz określono rozkład procentowy (rys. 2) oraz liczbę (rys. 3) podmiotów gospodarczych założonych w 2015 r. na terenie miasta Jelenia Góra. Podziału dokonano ze względu na płeć założycieli oraz na osobowość prawną zarejestrowanej działalności, tu: spółki cywilne, spółki jawne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.



Rysunek 2. Przedsiębiorcy według płci założycieli oraz osobowości prawnej zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w Jeleniej Górze w 2015 roku [%]

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.



Rysunek 3. Przedsiębiorcy według płci założycieli oraz osobowości prawnej zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w Jeleniej Górze w 2015 roku [liczba]

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

Po agregacji 325 z 867 podmiotów, które zostały zarejestrowane przez kobiety w Jeleniej Górze w 2015 r. wyodrębniono 108 rodzajów działalności (wg kodów PKD). Tabela 3 obrazuje w jakich ilościach, według kodów PKD, zostały pogrupowane.

Tabela 3. Klasyfikacja działalności PKD wśród podmiotów gospodarczych zarejestrowanych przez kobiety w Jeleniej Górze w 2015 roku

Lp./ liczba firm	Nr PKD
1-56 (1)	02.40.Z; 13.30.Z; 18.12.Z; 22.22.Z; 23.91.Z; 24.45.Z; 31.02.Z; 31.09.Z; 32.12.Z; 32.99.Z; 41.20.Z; 42.11.Z; 43.31.Z; 43.32.Z; 46.11.Z; 46.13.Z; 46.45.Z; 47.21.Z; 47.26.Z; 47.29.Z; 47.61.Z; 47.65.Z; 47.75.Z; 49.32.Z; 49.39.Z; 52.21.Z; 52.29.C; 56.10.B; 56.21.Z; 62.09.Z; 63.11.Z; 63.12.Z; 63.99.Z; 64.19.Z; 64.99.Z; 65.12.Z; 66.19.Z; 66.21.Z; 71.11.Z; 74.30.Z; 75.00.Z; 77.11.Z; 77.32.Z; 78.10.Z; 79.12.Z; 79.90.A; 80.10.Z; 82.99.Z; 85.51.Z; 85.53.Z; 85.60.Z; 86.23.Z; 90.03.Z; 95.29.Z; 96.09.Z;
57-72 (2)	32.50.Z; 43.33.Z; 45.20.Z; 47.19.Z; 47.78.Z; 55.20.Z; 56.10.A; 56.30.Z; 62.01.Z; 68.31.Z; 70.21.Z; 81.30.Z; 82.11.Z; 82.19.Z; 86.22.Z; 86.90.B;
73-84 (3)	46.18.Z; 46.19.Z; 47.79.Z; 47.89.Z; 47.99.Z; 55.10.Z; 68.20.Z; 68.32.Z; 85.59.B; 86.90.D; 88.91.Z; 96.04.Z;
85-93 (4)	14.13.Z; 43.22.Z; 47.81.Z; 47.82.Z; 49.41.Z; 69.10.Z; 71.12.Z; 74.20.Z; 86.21.Z;
94-95 (5)	13.92.Z; 86.90.A;
96-101 (6)	47.11.Z; 47.91.Z; 66.22.Z; 69.20.Z; 74.10.Z; 85.59.A;
102-104 (7)	73.11.Z; 81.21.Z; 86.90.E;
105 (11)	47.71.Z;
106 (12)	86.90.C;
107 (18)	96.02.Z;
108 (57)	88.10.Z;

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

Zestawienie wskazuje na rozdrobnienie wśród kategorii rejestrowanych przez kobiety działalności w Jeleniej Górze w 2015 r. Jednak skupiając się tylko na podmiotach, dla których liczba rejestracji przekroczyła 10, pozostają następujące oznaczenia PKD:

- 88.10.Z – Pomoc społeczna bez zakwaterowania dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych – 57 podmiotów stanowi 52,8%;
- 96.02.Z – Fryzjerstwo i pozostałe zabiegi kosmetyczne – 18 podmiotów stanowi 16,7% zarejestrowanych przez kobiety firm;
- 86.90.C – Praktyka pielęgniarek i położnych – 12 rejestracji stanowi 11,1% ogółu „kobiecych” firm;

- 47.71.Z – Sprzedaż detaliczna odzieży prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach – 11 firm to 10,2% ogółu firm zarejestrowanych przez kobiety w 2015 r. w Jeleniej Górze.

Sklania to ku wnioskowaniu o szczególnym zainteresowaniu branżą z zakresu usług opieki medycznej i specjalistycznej, ukierunkowanej na konkretną grupę wiekową, wyraźnym skierowaniu w usługi kosmetyczne oraz branżowe, wyspecjalizowane w sprzedaży odzieży sklepy.

Weryfikacji dokonano również w przypadku 442 spośród 867 podmiotów, które zostały zarejestrowane przez mężczyzn w Jeleniej Górze w 2015 r. W tym przypadku wyodrębniono 138 rodzajów działalności. Tabela 4 obrazuje, w jakich ilościach, według kodów PKD, zostały pogrupowane.

Tabela 4. Klasyfikacja działalności PKD wśród podmiotów gospodarczych zarejestrowanych przez mężczyzn w Jeleniej Górze w 2015 roku

Lp./ liczba firm	Nr PKD
1-72 (1)	01.47.Z; 09.90.Z; 10.41.Z; 10.71.Z; 10.82.Z; 13.30.Z; 14.13.Z; 14.19.Z; 18.20.Z; 20.41.Z; 25.11.Z; 25.61.Z; 31.02.Z; 31.09.Z; 33.11.Z; 33.20.Z; 38.31.Z; 42.99.Z; 43.12.Z; 43.29.Z; 45.31.Z; 45.32.Z; 46.15.Z; 46.17.Z; 46.21.Z; 46.22.Z; 46.52.Z; 46.73.Z; 46.74.Z; 47.19.Z; 47.24.Z; 47.30.Z; 47.52.Z; 47.78.Z; 55.20.Z; 56.21.Z; 56.30.Z; 59.12.Z; 59.20.Z; 61.10.Z; 63.12.Z; 63.99.Z; 64.19.Z; 66.21.Z; 68.20.Z; 68.32.Z; 72.19.Z; 74.20.Z; 77.11.Z; 77.29.Z; 77.39.Z; 79.90.A; 81.10.Z; 81.21.Z; 82.11.Z; 82.91.Z; 85.51.Z; 85.53.Z; 85.60.Z; 86.21.Z; 86.22.Z; 86.23.Z; 86.90.A; 90.01.Z; 90.02.Z; 93.11.Z; 93.13.Z; 95.25.Z; 95.29.Z; 96.01.Z; 96.02.Z; 96.04.Z;
73-92 (2)	16.29.Z; 25.62.Z; 33.12.Z; 42.22.Z; 46.34.B; 47.19.Z; 47.21.Z; 47.72.Z; 53.20.Z; 56.10.B; 61.90.Z; 62.03.Z; 62.09.Z; 64.99.Z; 71.11.Z; 81.30.Z; 82.92.Z; 86.90.E; 95.11.Z; 96.09.Z;
93-102 (3)	47.81.Z; 58.29.Z; 62.02.Z; 66.22.Z; 69.10.Z; 81.22.Z; 85.59.A; 85.59.B; 86.90.B; 95.24.Z;
103-109 (4)	45.11.Z; 47.11.Z; 47.82.Z; 66.19.Z; 69.20.Z; 73.11.Z; 74.10.Z;
110-119 (5)	43.31.Z; 43.91.Z; 46.19.Z; 46.90.Z; 47.89.Z; 47.99.Z; 52.21.Z; 71.12.Z; 74.90.Z; 88.10.Z;
120-125 (6)	41.10.Z; 43.32.Z; 43.34.Z; 46.18.Z; 47.71.Z; 70.22.Z;
126-127 (7)	47.91.Z; 49.32.Z;
128 (9)	43.33.Z;
129-131 (11)	43.22.Z; 56.10.A; 62.01.Z;
132 (12)	43.99.Z;
133 (14)	45.20.Z;
134 (16)	43.11.Z;
135 (17)	43.21.Z;
136 (18)	49.41.Z;
137 (24)	43.39.Z;
138 (29)	41.20.Z;

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

Powyżej 10 rejestracji dokonano dla:

- 41.20.Z – Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych – 29 podmiotów stanowi 21%;
- 43.39.Z – Wykonywanie pozostałych robót budowlanych wykończeniowych – 24 firmy to 17,4% ogółu podmiotów zarejestrowanych przez mężczyzn;
- 49.41.Z – Transport drogowy towarów – 18 podmiotów stanowi 13,04% „męskich” rejestracji;
- 43.21.Z – Wykonywanie instalacji elektrycznych – 17 podmiotów to 12,32% rejestracji;
- 43.11.Z – Rozbiórka i burzenie obiektów budowlanych – 16 firm stanowi 11,6% zarejestrowanych przez mężczyzn firm;
- 45.20.Z – Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli – 14 firm to 10,15%;
- 43.99.Z – Pozostałe specjalistyczne roboty budowlane, gdzie indziej niesklasyfikowane – 12 podmiotów stanowi 8,7% wszystkich firm, które w 2015 r. zarejestrowali mężczyźni w Jeleniej Górze;
- 43.22.Z – Wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, ciepłych, gazowych i klimatyzacyjnych – 11 podmiotów stanowi 7,97%;
- 56.10.A – Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne – 11 podmiotów to 7,97% rejestracji;
- 62.01.Z – Działalność związana z oprogramowaniem – 11 firm to również 7,97% wszystkich „męskich” rejestracji roku 2015 w Jeleniej Górze.

Różnorodność w rejestrowanych przez mężczyzn podmiotach gospodarczych jest zauważalna, jednak pozwala dostrzec pewien profil działalności związany z pracami remontowo-budowlano-elektrycznymi. Jednakże konkretne uwarunkowania prowadzące przedsiębiorców ku podjęciu takich zadań wymagają szczegółowych badań, których nie prowadzono na potrzeby niniejszego materiału.

Procentowy udział konkretnych kategorii, których liczba rejestracji nie przekroczyła 10 jest ułamkowy i powoduje, że trudno będzie określić we wnioskach, czy konkretne okoliczności zewnętrzne, np. napływ obcego kapitału, napływ pracowników z krajów sąsiadujących, wpływały na podejmowane przez kobiety i mężczyzn decyzje, co do wyboru profilu rejestrowanej przez nich firmy.

Weryfikacji pod względem zakresu działalności według oznaczeń PKD zostało poddanych również 60 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, których charakterystyka działalności zamknęła się w liczbie 40 kategorii (por. tab. 5).

Tabela 5. Działalność spółek z ograniczoną odpowiedzialnością zarejestrowanych w 2015 roku w Jeleniej Górze wg PKD

1-32 (1)	12.00.Z; 14.19.Z; 17.29.Z; 31.09.Z; 32.50.Z; 35.11.Z; 35.30.Z; 38.11.Z; 41.10.Z; 43.39.Z; 45.11.Z; 46.19.Z; 46.34.A; 46.38.Z; 46.42.Z; 46.46.Z; 46.73.Z; 47.11.Z; 47.19.Z; 47.74.Z; 63.11.Z; 64.19.Z; 64.92.Z; 66.22.Z; 68.10.Z; 73.11.Z; 74.20.Z; 79.12.Z; 85.59.B; 86.22.Z; 88.10.Z; 95.24.Z;
33-34 (2)	47.73.Z; 47.91.Z;
35-36 (3)	56.10.A; 70.22.Z;
37-38 (4)	41.20.Z; 49.41.Z;
39-40 (5)	41.10.Z; 68.20.Z;

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

Zestawienie wskazuje na dość sprecyzowane kierunki działania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Spośród 40 ogólnie zarejestrowanych w tej grupie podmiotów liczbę rejestracji wyższą niż 3 według oznaczeń PKD stanowiły następujące kategorie działalności:

- 41.20.Z – Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych – co stanowi 10% ogółu rejestracji;
- 49.41.Z – Transport drogowy towarów – 4 podmioty to 10% zarejestrowanych spółek z o.o.;
- 41.10.Z – Realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków – 5 zarejestrowanych spółek to 12,5% wszystkich podmiotów;
- 68.20.Z – Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi – 5 podmiotów to 12,5% wszystkich zarejestrowanych przez jeleniogórskie spółki z o.o. działalności w 2015 roku.

Jelenia Góra 2015 roku obfitowała również w podmioty gospodarcze z grupy spółek cywilnych. Weryfikacji poddano 37 podmiotów, których zakres zarejestrowanych działalności obejmował 25 kategorii działalności gospodarczych (por. tab. 6).

Tabela 6. Działalność spółek cywilnych zarejestrowanych w 2015 roku w Jeleniej Górze wg PKD

1-18 (1)	25.99.Z; 43.21.Z; 43.99.Z; 46.18.Z; 46.34.A; 46.42.Z; 46.74.Z; 47.11.Z; 47.52.Z; 47.59.Z; 47.91.Z; 55.20.Z; 63.12.Z; 66.19.Z; 77.40.Z; 80.10.Z; 93.13.Z; 96.02.Z;
19-22 (2)	46.22.Z; 46.34.B; 46.69.Z; 68.20.Z;
23 (3)	56.10.A;
24-25 (4)	45.20.Z; 64.92.Z;

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie danych pozyskanych z GUS w dniu 10.07.2016 r.

Skupiając się tylko na podmiotach, dla których liczba rejestracji przekroczyła 3, pozostają następujące oznaczenia PKD:

- 45.20.Z – Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli – 4 podmioty to 16% wszystkich zarejestrowanych przez jeleniogórskie spółki cywilne działalności w 2015 roku;
- 64.92.Z – Pozostałe formy udzielania kredytów – 4 zarejestrowane działalności to również 16% wszystkich rejestracji, jakich dokonali przedsiębiorcy z grupy spółek cywilnych w 2015 r. na terenie Jeleniej Góry.

W 2015 roku zarejestrowano również 3 spółki jawne, z których każda wskazała inny rodzaj działalności:

- 47.79.Z – Sprzedaż detaliczna artykułów używanych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach;
- 64.99.Z – Pozostała finansowa działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych;
- 71.12.Z – Działalność w zakresie inżynierii i związane z nią doradztwo techniczne.

Liczba zarejestrowanych spółek jest zbyt mała, żeby wyciągać wnioski i wskazywać szczególne upodobania przedsiębiorców z tej grupy. Wskazane rodzaje działalności nie są w żaden sposób ze sobą powiązane. Być może szczegółowe wywiady badawcze przeprowadzone bezpośrednio z założycielami (członkami) spółek jawnych ujawniłyby podobne determinanty, które kierowały nimi przy wyborze zakresu prowadzonego biznesu. Jednak to zagadnienie wymaga osobnych rozważań, które nie są tematem niniejszego opracowania.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorczość w Polsce poddawana jest wieloaspektowym, wielopoziomowym i różnorodnym analizom oraz badaniom. W raporcie „*Global Entrepreneurship Monitor Report – Poland 2014*” wskazywano, że poziom przedsiębiorczości w Polsce jest całkiem dobry na tle Unii Europejskiej, a od 2011 r. mamy wysoki poziom firm młodych-działających od 3,5 roku (ok. 9%), a także stabilny poziom odchodzenia firm z rynku (ok. 4%) [...] Od 2012 roku rośnie udział firm w fazie tworzenia (do 3 miesiące działalności; obecnie 5,8%) i tych dojrzałych (7%); zmniejsza się przy tym odsetek nowych firm (działających od 3 do 42 miesięcy)”²². Determinanty zakładania firm raport definiuje, jako „założone z powodu dostrzeżenia szansy”, poza tym opisane w raporcie firmy dążyły do umiędzynarodowienia swojej dzia-

²² Bratnicki M., Tarnawa A., Węclawska D., Zbierowski P., *Global Entrepreneurship Monitor Report – Poland 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2015, s. 56.

łałności i większa ich liczba dłużej działała na rynku. Aspiracje naszych przedsiębiorstw wskazano na poziomie wysokim²³.

Celem artykułu nie była identyfikacja powodów zakładania działalności przez przedsiębiorców w Jeleniej Górze w 2015 roku, ani ocena stanu przedsiębiorczości tego miasta, ale próba stworzenia profilu działania zarejestrowanych podmiotów gospodarczych.

Przeprowadzone analizy materiału badawczego pozyskanego z Głównego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu nie wskazały jednoznacznie, jaki rodzaj z rejestrowanych działalności cieszył się największym powodzeniem wśród przyszłych przedsiębiorców, chociaż w analizach wskazywano rodzaje działalności, które zostały zarejestrowane więcej niż 10 razy (w przypadku analizy wg płci założycieli), a wypadku spółek cywilnych i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością te, które zarejestrowano więcej niż trzykrotnie. Analizy materiału statystycznego nie wskazały rodzaju działalności, która ujawniłaby się w poszczególnych grupach, w podobnym natężeniu zarejestrowania. Świadczy to o dużym zróżnicowaniu i rozdrobnieniu wśród zakresu prowadzonej działalności biznesowej. Żadna z zarejestrowanych działalności nie przekroczyła 50% udziału w ogólnej liczbie podmiotów, które w 2015 r. zostały powołane do życia biznesowego. Taka sytuacja powtórzyła się w każdej konfiguracji badań: w grupie ogólnej wszystkich 867 podmiotów, w grupie 325 podmiotów zarejestrowanych przez kobiety, w puli 442 firm zarejestrowanych przez mężczyzn, wśród 37 nowych spółek cywilnych, w zbiorze 60 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i w końcu wśród 3 spółek jawnych. Nie da się więc jednoznacznie takiego profilu wskazać, określić jedyne go kierunku działań przedsiębiorczych. Można jednak stwierdzić, że działalność gospodarczą częściej zakładali mężczyźni, a prawidłowość taka miała miejsce również w Wałbrzychu w 2015 roku, gdzie kobiety zarejestrowały 308 firm, natomiast mężczyźni 378²⁴. Dzięki prowadzonym w niniejszym opracowaniu rozważaniom otwiera się również droga do nowych przemyśleń nad przyczynami takiego stanu rzeczy, analizy dynamicznej zjawiska przedsiębiorczości w Jeleniej Górze i poszerzenia pozyskanej bazy danych o kolejne informacje szczegółowe. Dalsze pytania badawcze to: 1) Jaki był szczególny, znaczący powód, dla którego przedsiębiorcy zarejestrowali swoją działalność, np. zapotrzebowanie rynku na domy opieki dla seniorów, zmiany demograficzne w strukturze wiekowej ludności miasta, zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi medyczne, większy przyrost naturalny, ukończone studia wyższe, utrata dotychczasowej pracy, spełnienie marzeń, położenie geograficzne miasta, rozwój turystyki itp.? 2) W jakim stopniu wiek osób rozpoczynających działania biznesowe wpływał na dokonany wybór ścieżki działalności gospodarczej?

Niniejsze opracowanie jest zatem bazą dla dalszych rozważań. Umiejscawia miasto Jelenia Góra na tle województwa dolnośląskiego w 2014 r., jednak jego głównym i najważniejszym zadaniem jest przybliżenie czytelnikowi profilu zainteresowań biznesowych przedsiębiorców, którzy w 2015 roku rozpoczęli swoją działalność gospodarczą w Jeleniej Górze.

²³ Tamże, s. 56.

²⁴ Buczak A., *op. cit.*, s. 39.

LITERATURA:

- [1] Bratnicki M., Tarnawa A., Węclawska D., Zbierowski P., *Global Entrepreneurship Monitor report – Poland 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2013.
- [2] Bratnicki M., Tarnawa A., Węclawska D., Zbierowski P., *Global Entrepreneurship Monitor report – Poland 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2015.
- [3] Buczak A., *Profil działalności wałbrzyskich przedsiębiorców w 2015 r. – analiza wybranych danych statystycznych*, [w:] P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny i rozwój lokalny* Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości T. 38, Wałbrzych 2016.
- [4] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992.
- [5] Krupski R., Jasiński B., *Strategiczne decyzje rozwojowe* [w:] M. Morawskiego (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 1999.
- [6] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
- [7] Skowronek-Milczarek A., *Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce*. [W:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa 2003.
- [8] Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1954.
- [9] *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015 – Miasto Jelenia Góra*, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 18.08.2016 r.
- [10] *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.
- [11] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1960.
- [12] Wickham P., *Financial Times Corporate Strategy Casebook*, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2000.
- [13] [<http://www.parp.gov.pl/gem-polska-raport-z-badania-przedsiębiorczosci-3>], *Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Warszawa 2015–dostęp z dnia 18.08.2016 r.
- [14] [<http://kondycjafizyczna.pl/dolnoslaskie.php>] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.

- [15] [http://www.pkd.com.pl/wyszukiwarka/lista_pkd] – dostęp z dnia 07.08.2016 r.
- [16] [<http://stat.jeleniagora.pl>] – dostęp z dnia 18.08.2016 r.

STRESZCZENIE

Profile działalności jeleniogórskich przedsiębiorców w 2015 roku – analiza wybranych danych statystycznych

W artykule przedstawiono miasto Jelenią Górę na tle województwa dolnośląskiego w wybranych danych statystycznych roku 2014 i 2015. Zaprezentowany został profil działalności firm, które w 2015 roku zostały zarejestrowane w Jeleniej Górze. Wszystkie analizy oparte zostały na materiale statystycznym pozyskanym (zakupionym) z Głównego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, co stanowi bazę do przyszłej próby prezentacji sylwetki jeleniogórskiego przedsiębiorcy 2015 roku.

SUMMARY

Business profiles of Jelenia Góra entrepreneurs in 2015 – analysis of selected statistical data

The article presents the city of Jelenia Góra on the background of Lower Silesia in selected statistical data of 2014 and 2015. Was presented business profile companies, which in 2015 were registered in Jelenia Góra. All analyzes were performed on the statistical material acquired (purchased) from the Central Statistical Office in Wrocław, which is the basis for future attempts presentation silhouette jeleniogórskie entrepreneur 2015.



Grzegorz Nakielski
Adam Tokarski
Małgorzata Górecka
Radosław Janiak
Uniwersytet Zielonogórski

Dostęp do broni palnej w Polsce – wybrane problemy

WSTĘP

Wprowadzeniem do problematyki bezpieczeństwa personalnego, które należałoby zaprezentować w artykule, jest krótkie opisanie wiedzy ogólnej o bezpieczeństwie, filozofii bezpieczeństwa i systematyki pojęć dotyczących bezpieczeństwa jednostki (personalnego).

Rodząca się wiedza o bezpieczeństwie po części tkwi w stadium ateoretycznym (przedteoretycznym) gdzie mamy do czynienia z symbiozą wiedzy potocznej i naukowej¹. Jeden z podziałów zastosowanych przez Arystotelesa wyróżnia cztery rodzaje wiedzy: naukowa, teoretycznie filozoficzna, praktycznie filozoficzna i intuicyjna. Przywołana systematyzacja Arystotelesa daje się zastosować do klasyfikacji rozległej wiedzy o bezpieczeństwie. Wiedza ta jest kształtowana przez:

- naukę o bezpieczeństwie, ogólną jego teorię, która poszukuje tego, co ogólne i konieczne w samym przedmiocie określonym w nazwie tej nauki;
- filozofie bezpieczeństwa, teoretyczną refleksję o bezpieczeństwie, jego usytuowaniu wśród pierwszych przyczyn i zasad;
- filozofie bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego, szeroko pojętą prakseologią bezpieczeństwa dotyczącą jego sprawiania w życiu społecznym;

¹ J. Świniarski, W Chojnacki, *Filozofia bezpieczeństwa*, AON Warszawa 2004 r., s. 8.

- intuicję bezpieczeństwa, która wpływa na praktykę jego sprawiania przez podejmowanie lub zaniechanie określonych działań.

Każdy rodzaj wiedzy ma swoje zakorzenienie filozoficzne i związany jest z określonymi koncepcjami pojmowania bezpieczeństwa, jego definiowania i tym samym, określania przedmiotu zainteresowania badawczego. Mogą to być koncepcje o charakterze tak obiektywnym jak i subiektywnym, oraz teoretycznym jak i praktycznym. Każda z nich znajduje się na różnym poziomie usystematyzowania. Można wymienić wiedzę o bezpieczeństwie: matematyczno-techniczną, humanistyczną, literacką, artystyczną, religijną. Jest również filozofia bezpieczeństwa teoretyczna i praktyczna, która nazywana jest filozofią bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego².

W polskiej literaturze rozpowszechniony jest podział zaproponowany przez Ryszarda Ziębę, który dla celów analitycznych proponuje pięć kryteriów analitycznych. Są to kryteria: podmiotowe, przedmiotowe, przestrzenne, sposobu organizowania i czasowe³.

Wymiar podmiotowy – za podmioty uważa się jednostki, grupy społeczne i wszelkie formy organizacji życia społecznego, takie jak państwo czy instytucje publiczne. Uogólniając można wyróżnić trzy kategorie bezpieczeństwa:

- a) międzynarodowe,
- b) narodowe (państwa),
- c) jednostki – osobiste (personalne).

Ta ostatnia kategoria bezpieczeństwa jest przedmiotem zainteresowań badawczych. W tym miejscu chciałbym przytoczyć definicję bezpieczeństwa zaproponowaną przez Witolda Pokruszyńskiego⁴ iż jest to **stan i proces trwania, przetrwania i rozwoju każdej formy bytu**.

Celem tego artykułu jest przedstawienie problem bezpieczeństwa personalnego w kontekście dostępu do broni palnej, jaki obowiązuje w naszym kraju.

Zamierzamy skupić się, na problematyce bezpieczeństwa personalnego (osobistego) jednostki, a ściślej mówiąc na problemach dotyczących dostępu osób indywidualnych do broni palnej w Polsce. Badaniami objęte zostało głównie środowisko akademickie, w przeważającej części studenci Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Całość referatu została podzielona na: wstęp trzy rozdziały i podsumowanie. Rozdział pierwszy przedstawia podstawy prawne i procedury uzyskania dostępu do broni palnej w Polsce. W drugim pokazano jak wyglądają rozwiązania dostępu do broni palnej w wybranych krajach europejskich. W końcowym rozdziale opisano problematykę dostępu do broni palnej w wybranych krajach pozaeuropejskich w tym głównie w Stanach Zjednoczonych, a całość kończy się wnioskami.

² R. Rosa, *Filozofia bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego*, Warszawa 1993.

³ R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, Warszawa 1999, s. 30-32.

⁴ W. Pokruszyński, *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, WSGE, Józefów 2010, s. 9.

1. PODSTAWY PRAWNE I PROCEDURY UZYSKANIA DOSTĘPU DO BRONI PALNEJ W POLSCE

Przepisy dotyczące broni zawarte są między innymi w niżej wymienionych aktach prawnych:

1. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks Karny w części dotyczącej broni /Dz. U. nr 88, poz. 553 ze zm./.
2. Ustawa z dnia 21 maja 1999 r. o broni i amunicji /Tekst jednolity – Dz. U. z 2012 r., poz. 576, ze zm./.
3. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 marca 2000 r. w sprawie egzaminu ze znajomości przepisów dotyczących posiadania broni oraz umiejętności posługiwania się bronią / Dz. U. nr 19, poz. 241 ze zm./.
- 4a. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 17 kwietnia 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie egzaminu ze znajomości przepisów dotyczących posiadania broni oraz umiejętności posługiwania się bronią /Dz. U. 2015 poz. 634/.
4. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2011 r. w sprawie określenia wzoru zgody przewozowej.

Procedura uzyskania pozwolenia na broń w Polsce

W dniu 21 maja 1999 r. obowiązująca ustawa o broni i amunicji określa zasady wydawania, cofania pozwoleń na broń, nabywania, rejestracji, przechowywania, zbywania i deponowania broni i amunicji, przewozu przez terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz przywozu z zagranicy i wywozu za granicę broni i amunicji. Określa również zasady posiadania broni i amunicji przez cudzoziemców oraz zasady funkcjonowania strzelnic.

Owa ustawa uwzględnia cztery rodzaje broni:

1. broń palną, w tym broń bojową, myśliwską, sportową, gazową, alarmową i sygnałową;
2. broń pneumatyczną;
3. miotacze gazu obezwładniającego;
4. narzędzia i urządzenia, których używanie może zagrażać życiu lub zdrowiu⁵.

Broń palna opisywana jest również w ustawie z dnia 21 maja 1999 r. o broni i amunicji w art. 7.1 i 7.1 a. Zgodnie z tą ustawą, bronią palną „jest każda przenośna broń lufowa, która miota, jest przeznaczona do miotania lub może być przystosowana do miotania jednego lub większej liczby pocisków lub substancji w wyniku działania materiału miotającego”, również

⁵ Dz. U. z 2012.576 USTAWA z dnia 21 maja 1999 r. o broni i amunicji.

„(...) za dający się przystosować do miotania jednego lub większej liczby pocisków lub substancji w wyniku działania materiału miotającego uznaje się przedmiot, który ze względu na swoją budowę lub materiał, z którego jest wykonany, może być łatwo przerobiony w celu miotania”⁶.

Szczegółowe wytyczne dotyczące uzyskania broni przez osobę fizyczną zostały przedstawione w powyższej ustawie i określają, w jakim celu wydaje się takie pozwolenie np.: do ochrony osobistej, ochrony osób i mienia, w celach łowieckich, sportowych, rekonstrukcji, historycznych, kolekcjonerskich, pamiątkowych i szkoleniowych⁷. Ustawa ta określa również broń, która nie wymaga zezwolenia⁸.

Osoby ubiegające się o posiadanie broni, mogą ją zdobyć jedynie w procedurach administracyjnych. Należy przygotować wniosek skierowany do komendanta wojewódzkiego Policji. We wniosku trzeba zawrzeć następujące informacje: w jakim celu osoba składa dane podanie, jaki rodzaj broni stara się nabyć, w jakiej ilości chce tą broń zakupić. Osoba fizyczna, która ubiega się o posiadanie broni, powinna przedstawić podstawową przyczynę posiadania broni.

Do danego podania należy dodać orzeczenie lekarskie oraz badania psychologiczne, które będą obejmować:

1. ogólną ocenę stanu zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem układu nerwowego, stanu psychicznego, stanu narządu wzroku, słuchu i równowagi oraz sprawności układu ruchu,
2. badania specjalistyczne i pomocnicze zlecone przez lekarza przeprowadzającego ogólną ocenę stanu zdrowia, zwanego dalej „lekarzem upoważnionym”, w tym:
 - a) badanie przez lekarza psychiatrę,
 - b) badanie przez lekarza okulistę, przy uwzględnieniu sposobu oceny określonego w załączniku nr 10 do rozporządzenia,
 - c) konsultacje innych lekarzy specjalistów i badania pomocnicze, które lekarz uzna za niezbędne w wyniku przeprowadzonej oceny stanu zdrowia⁹.

Z podanych informacji musi jednoznacznie wynikać, że osoba ubiegająca się o posiadanie broni jest w pełni zdrowa oraz nie należy do osób, które:

1. nie mają ukończonych 21 lat;
2. są z zaburzeniami psychicznymi, o których mowa w ustawie z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego, lub o znacznie ograniczonej sprawności psychofizycznej;
3. wykazują istotne zaburzenia funkcjonowania psychologicznego;
4. są uzależnione od alkoholu lub od substancji psychoaktywnych;

⁶ Dz. U. z 2012.576 USTAWA z dnia 21 maja 1999 r. o broni i amunicji.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

⁹ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 7 września 2000 r. w sprawie badań lekarskich i psychologicznych osób ubiegających się lub posiadających pozwolenie.

5. nie posiadają miejsca stałego pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
6. stanowią zagrożenie dla siebie, porządku lub bezpieczeństwa publicznego:
 - a) skazanym prawomocnym orzeczeniem sądu za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe,
 - b) skazanym prawomocnym orzeczeniem sądu za nieumyślne przestępstwo:
 - przeciwko życiu i zdrowiu,
 - przeciwko bezpieczeństwu w komunikacji popełnione w stanie nietrzeźwości lub pod wpływem środka odurzającego albo, gdy sprawca zbiegł z miejsca zdarzenia¹⁰.

Oprócz badań w dalszym postępowaniu wydania pozwolenia na broń, Policja musi przeprowadzić egzamin składający się z części teoretycznej oraz praktycznej, gdzie część teoretyczna będzie składać się z pytań dotyczących znajomości przepisów z ustawy z dnia 21 maja 1999 roku o broni i amunicji, wiedzę dotyczącą przepisów Kodeksu karnego oraz regulaminu strzelnicy. Część praktyczna będzie obejmować umiejętność posługiwania się bronią, umiejętność rozkładania oraz składania broni, ładowania amunicji itp.

2. ROZWIĄZANIA DOSTĘPU DO BRONI PALNEJ W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH

Zasady zdobywania broni palnej w Europie – Szwecja, Norwegia, Finlandia, Niemcy, Francja i Szwajcaria

Przyjrzyjmy się najpierw rozwiązaniom, jakie posiadają północni mieszkańcy Europy. Jak dobrze wiemy z historii i położenia geograficznego tych krajów są to tereny zimne i gęsto zalesione gdzie jest dużo różnorodnej zwierzyny, dlatego jest tam wiele różnorodnych organizacji myśliwskich.

Szwecja

W Szwecji na stu obywateli broń palną posiada trzydzieści jeden osób, żeby otrzymać zezwolenie na broń pierwszym warunkiem do spełnienia jest być osobą pełnoletnią, która ukończyła osiemnasty rok życia. Dodatkowo należy być członkiem klubu myśliwskiego lub sportowego przez okres sześciu miesięcy. Uprawnienia przyznaje policja¹¹.

¹⁰ Dz. U. z 2011 r. Nr 231, poz. 1375.

¹¹ [<http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/533645,zasady-regulujace-posiadanie-broni-palnej-w-krajach-europy.html>].

Norwegia

Podobne zasady są w Norwegii, także trzeba mieć ukończone 18 lat i wykazać lokalnej policji, że broń służy do polowania lub sportu¹². Broń palną w Norwegii posiada, podobnie jak w Szwecji 31 osób na 100 obywateli.

Finlandia

Natomiast w Finlandii obowiązywało prawo, które umożliwiało zdobycie broni już w wieku 15 lat. Doszło tam jednak do tragedii, 18-letni Pekka Auvinen 7 listopada 2007 roku zaatakował grupę rówieśników w szkole w Tuusula¹³. Podczas strzelaniny zginęło 8 osób, a 12 zostało rannych. W efekcie tego wydarzenia władze fińskie zdecydowały się zaostrzyć prawo do posiadania broni. Okazało się jednak, że te rozwiązania nie sprawdziły się, bo już 23 września 2008 r. Matti Juhani Saari wszedł do szkoły w miejscowości Kauhajoki i zabił dziesięć osób, a trzy zostały ranne¹⁴. W czerwcu 2010 roku weszło w życie nowe prawo, na mocy którego minimalny wiek dla posiadacza broni wynosi 20 lat.

Niemcy

W Niemczech pozwolenie na broń może być wydane ze względu na szczególnie uzasadniony powód, o ile nie istnieją określone w ustawie powody do odmówienia wydania pozwolenia¹⁵. Doszło jednak tam to podobnych tragedii jak wcześniej we wspomnianej Finlandii. W miejscowości Erfurt w dniu 26 kwietnia 2002 roku doszło do strzelaniny, sprawcą był Robert Steinhäuser zabił on 17 osób, a 7 zostało rannych¹⁶. Władze Niemiec postanowiły zaostrzyć przepisy dotyczące uzyskania broni palnej i podniosły one progi wiekowe, które umożliwiają zdobycie broni palnej z wieku osiemnastu lat, do wieku dwudziestu jeden lat. W to nie wlicza się broń małokalibrowa, którą wykorzystuje się w sporcie czy na olimpiadach. Obywatele Niemiec, którzy nie ukończyli 25 roku życia muszą obowiązkowo przejść badania psychologiczne. Niezależnie od wieku odpowiednie władze mogą zażądać, by zainteresowany poddał się badaniom psychologicznym, jeśli mają wątpliwości, czy broń palna w rękach takiej osoby nie stanowi zagrożenia. Kolejna tragedia w szkole w Winnenden 11 marca 2009 r., w której zginęło 15 osób przyczyniła się do zaostrzenia niemieckiej ustawy o broni. Znowelizowana ustawa m.in. umożliwia władzom kontrolowanie, czy posiadacze broni przechowują ją zgodnie z prawem.

Francja

We Francji należy mieć ukończone 21 lat żeby zdobyć broń palną dla celów sportowych, lub kiedy osoba jest narażona na wielkie niebezpieczeń-

¹² Tamże.

¹³ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Strzelanina_w_Tuusula].

¹⁴ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Strzelanina_w_Kauhajoki].

¹⁵ [<http://biurosejmu.sejm.gov.pl/teksty/i-503.htm>].

¹⁶ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Masakra_w_Erfurcie].

stwo. Warto dodać, że proces ten jest bardzo długotrwały, żmudny i skomplikowany. We Francji przepisy wyróżniają osiem rodzajów broni palnej, jednak bez specjalnych zezwoleń nie można w większości przypadków ich posiadać. Z tej grupy możemy wyróżnić broń myśliwską gdzie nie trzeba mieć zezwolenia, ale posiadacz takiej broni musi zdeklarować ją w urzędzie pod karą skonfiskowania. Statystyki mówią, że na stu obywateli posiada ją trzydzieści jeden osób.

Szwajcaria

Ten kraj jest najbardziej unikatowy w systemie posiadania broni palnej, ponieważ żołnierze armii szwajcarskiej dla spełnienia obowiązku wojskowego trzymają ją w domu. Warto w tym momencie dodać, że Szwajcaria nie ma pełnoetatowej armii, lecz jest w stanie wykonać pełną mobilizację przez 72 godziny. Posiadanie broni w miejscach publicznych jest także uregulowane przez prawo, żeby wynieść broń na ulicę trzeba mieć Waffentragschein, czyli przepustkę na posiadanie broni – jest ona w większości wydawana tylko osobom prywatnym pracującym w ochronie. Żeby być posiadaczem broni palnej w Szwajcarii należy mieć ukończone 18 lat, posiadać pozwolenie „Waffenerwerbsschein”, co umożliwi na zakup trzech sztuk broni, nie może to być osoba upośledzona umysłowo lub uznana za stwarzające niebezpieczeństwo i także nie może figurować w systemie sądowym. Kolejnym warunkiem do spełnienia przez osobę, która stara się o dostęp do broni to przekonanie władz, do jakich celów jest mu potrzebna taka broń na przykład: do ochrony samego siebie, innych członków rodziny czy znajomych lub własności. Ostatni krok do spełnienia, to zdanie państwowego egzaminu dowodzącego znajomość obsługi broni oraz wiedzy na jej temat. Pozwolenie takie jest ważne 5 lat, jeżeli nie będzie zawieszone lub nie zostanie wycofane. Takie zezwolenie dotyczy tylko tego typu broni, na który zostało wydane. Myśliwi i strażnicy przyrody nie muszą mieć pozwolenia na broń¹⁷. Według statystyk jest to miejsce w Europie gdzie jest najwięcej posiadaczy broni palnej w przeliczeniu wychodzi 45 sztuk broni na stu obywateli.

Unia Europejska

Na chwilę obecną nie ma prawa w Unii Europejskiej, które reguluje posiadanie broni palnej we wszystkich krajach wspólnoty. Oczywiście są próby podjęcia tego tematu przez różne organy UE jak na przykład poprzez dyrektywę Rady 91/477/EWG w sprawie kontroli nabywania i posiadania broni palnej, które regulowałyby gdzie można kupić broń, ile sztuk można byłoby kupić. Na jaki okres czasu byłoby ważne zezwolenie na broń i jakie są związane z tym zagrożenie itp.¹⁸.

¹⁷ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Polityka_broni_w_Szwajcarii].

¹⁸ [<http://trybun.org.pl/2016/01/15/5617>].

3. DOSTĘP DO BRONI PALNEJ W WYBRANYCH KRAJACH POZAEUROPEJSKICH

Stany Zjednoczone

Na świecie istnieje wiele krajów w różny sposób podchodzących do tematu posiadania broni. Jednym z nich – Stany Zjednoczone Ameryki – od powstania i od momentu uchwalenia Karty Praw Stanów Zjednoczonych (pierwsze dziesięć poprawek do Konstytucji Stanów Zjednoczonych) są krajem umożliwiającym w szeroki sposób posiadanie broni zarówno krótkiej, jak i długiej. Druga poprawka do Konstytucji Stanów Zjednoczonych, która mówi: *„Dobrze zorganizowana milicja będąca niezbędną dla bezpieczeństwa wolnego państwa, prawo osób do posiadania i noszenia broni nie może być naruszone”*¹⁹ upoważnia obywateli do posiadania broni w swoich domostwach. Jednakże Stany Zjednoczone Ameryki są związkiem 50 Stanów, które posiadają osobne regulacje prawne dotyczące posiadania broni. Znacznie się różnią i są niezależne od federalnych praw posiadania broni, czasami są bardziej restrykcyjne i mają ograniczony zakres niż prawo federalne. Przepisy na poziomie stanu różnią się pod względem treści, formy i poziomu ograniczeń. Czterdzieści cztery stany mają podobne przepisy nawiązujące do drugiej poprawki Konstytucji, która chroni prawo do posiadania i noszenia broni. Istnieje jednak kilka wyjątków (np. Nowy Jork, Kalifornia)²⁰.

Prawo do posiadania broni na poszczególne Stany upoważnia obywatela w większości przypadków do nie tylko posiadania broni w obszarze swojego domostwa, ale również do noszenia broni w określonym Stanie (również z wyjątkami)²¹.

Jak można zauważyć większość Stanów zezwala w pełni na posiadanie broni, zarówno na noszenie bez licencji, jak również na brak ograniczeń na broń określoną przez NFA. Uzyskanie jej w Stanach Zjednoczonych jest bardzo proste. Przykładowo w stanie Kolorado wystarczy okazać dowód osobisty, aby móc dostać broń, natomiast dla kontrastu w stanie Nowy Jork, w którym są jedne z najostrzejszych praw w USA na posiadanie broni wymagane jest uzyskanie pozwolenia i rejestracja broni krótkiej²². W jaki sposób regulacje te przyczyniają się do zachowania bezpieczeństwa w USA? Przede wszystkim należy powiedzieć, że w sondażu Pew Research przeprowadzonego w 2014 wynika, że większość Amerykanów popiera prawo do posiadania broni w Stanach Zjednoczonych, padł nawet rekord nienotowany od ponad 20 lat – ponad 57% ludności uważa, że broń w domu zwiększa bezpieczeństwo. Ponadto zwiększyła się liczba posiadanej broni u ludności cywilnej. W 1994 obywatele posiadali około 194 mln sztuk broni, natomiast w 2014 roku liczba ta wzrosła do około 310 mln²³. Również przestępczość spada, jednak jest to też związane z podnoszeniem się poziomu życia, a nie

¹⁹ A. Pudło, *Konstytucja Stanów Zjednoczonych Ameryki*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, 2002 r.

²⁰ E. Volokh, *State Constitutional Right to Keep and Bear Arms Provisions*, Uniwersytet Kalifornijski, 23.11.2011 r.

²¹ Tamże.

²² [wiadomosci.wp.pl], *Kto może mieć broń w USA?*, 21.07.2012 r.

²³ W [meritum.pl], *USA: rekordowe poparcia dla prawa do posiadania broni*, 16.12.2014 r.

z szerokim dostępem do broni palnej. Jednakże statystyki są zatrważające. Na podstawie badań przeprowadzonych przez Nicholasa Kristofa, dziennikarza „New York Times” wynika, że w Stanach Zjednoczonych od 1970 roku zginęło w wyniku strzałów z broni palnej więcej ludzi, niż we wszystkich wojnach, w jakich USA brały udział. Są to niemal 1,5 mln. osób, z czego większość to samobójcy, z czego od 1776 do czasów nam obecnych we wszystkich konfliktach, w jakich USA brały udział zginęło około 1,4 mln. Prezydent Barack Obama, odnosząc się do ofiar strzelanin w Aurorze, Lafayette, Newtown, Columbine i Sandy Hook, w styczniu br. rozpoczął debatę na temat dostępu broni palnej. Ogłosił wprowadzenie regulacji ograniczających dostęp do broni, mające charakter administracyjny. Zakładają one wprowadzenie tzw. „background check” umożliwiający dokładne sprawdzanie kupującego broń palną pod względem zdrowia psychicznego, jak również aktywności kryminalnej. Ponadto osoby, które chcą sprzedawać broń, będą musiały okazać specjalną licencję pod groźbą kary pozbawienia wolności. Ludność nie ukrywa niezadowolenia, większość jest za posiadaniem broni²⁴.

Japonia

Krajem skrajnie przeciwnym, jeśli chodzi o posiadanie broni jest Japonia. Kraj Kwitnącej Wiśni od XIX wieku nie jest już krajem Samurajów. Obecnie mężczyźni uchodzą za niedorajdów i nie mają w sobie nic męskiego, nazywa się ich nawet *soshokukei danshi* (roślinożerni)²⁵. Największa mafia na świecie *yakuza*, również jest pod ścisłą kontrolą policji i jej działania są stale monitorowane. W Japonii, gdyby osoba chciała oddać strzał do drugiej osoby, to już w tym momencie popełnia 3 przestępstwa – za samo posiadanie broni, amunicji i chęć skorzystania z niej. Za samo posiadanie grozi już nawet 10 lat więzienia²⁶. W jaki sposób Japończycy osiągnęli status kraju najbardziej „zdemilitaryzowanego” pod względem broni cywilnej?

Przede wszystkim Japonia jest krajem, który należy do najbardziej homogenicznych rasowo obszarów na kuli ziemskiej. Cudzoziemcy stanowią tutaj zaledwie około 1,5% populacji. Oprócz tego jest to kraj, który należy do najszybciej starzejących się krajów na świecie. W niektórych obszarach ponad 56% populacji ma ponad 65 lat, a z tendencji wynika, że starzy ludzie nie popełniają przestępstw, tym bardziej z użyciem broni palnej. Również tradycja japońska słynie z brutalnych akcji rozbrojeniowych. W Japonii posiadanie broni było oznaką klasy rządzącej. Obecne nowelizacje pozwalają jednak na posiadanie prostych strzelb do polowań na konkretną zwierzyńę i wiatrówki do celów sportowych, jednakże aby uzyskać pozwolenie na nie trzeba przejść przez najbardziej restrykcyjny i absurdalny system weryfikacji na świecie. Przepisy są tak ostre, że nawet lokalni gangsterzy, chociażby z jakuzi, mają wielki problem, aby uzyskać broń na czarnym rynku²⁷. Również policja boryka się z problemami posiadania broni. Wewnętrz-

²⁴ P. Dubiński, *1,5 miliona zabitych i lzy prezydenta. USA ograniczają dostęp do broni palnej*, [wiadomosci.wp.pl], 08.01.2016 r.

²⁵ R. Tomański, *Japonia, kraj bez broni*, [www.rp.pl], 04.10.2015 r.

²⁶ Tamże.

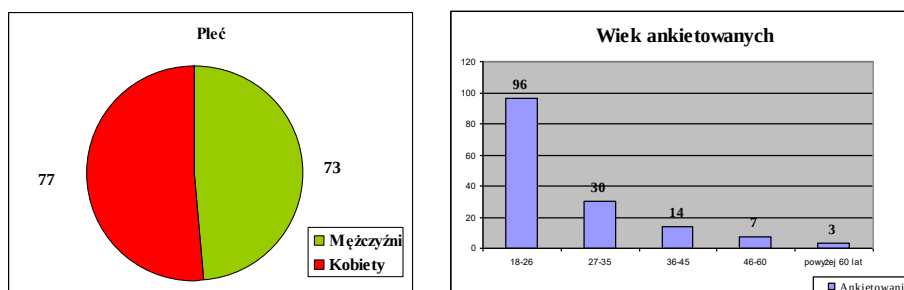
²⁷ J. Adelstein, *Even gangsters live in fear of Japan's gun laws*, the Japan Times News, 06.01.2013 r.

ne kontrole zmuszają do sprawdzania, czy przypadkiem w składzie amunicji nie ubyło ani jednego naboju. Oprócz tego, kiedy policjant idzie na strzelnicę, bierze ze sobą określoną ilość amunicji i po skończeniu treningu zbiera się łuski. Jeśli brakuje choćby jednej to wtedy cały posterunek jest postawiony na baczność²⁸. Japonia jest również krajem skrajnie policyjnym, z rozbudowaną inwigilacją, instytucją dozoru w miejscu zamieszkania i szerokim wachlarzem uprawnień w postępowaniu karnym. Jaki ma to skutek do popełnionych przestępstw? Chociażby w roku 2006 zaledwie dwie osoby zginęły w przestępstwie z wykorzystaniem broni palnej. W tym samym czasie w USA zanotowano więcej przypadków masowych zabójstw w strzelaninach niż dni w roku²⁹.

WYNIKI BADAŃ I PODSUMOWANIE

Wnioski przedstawione w ostatnim rozdziale oparte są na analizie materiałów źródłowych zawierających rozwiązania w innych państwach europejskich i światowych oraz na badaniach własnych przeprowadzonych w formie ankiety w środowisku studenckim Uniwersytetu Zielonogórskiego. Analiza wyników badań o dostępie do broni palnej w Polsce oparta jest na następujących faktach:

1. Świat stoi przed trudnymi wyzwaniami, które niosą różnorakie zagrożenia.
2. Żyjemy w nowych bardzo nieprzewidywalnych uwarunkowaniach bezpieczeństwa.
3. Około 84% badanych to ludzie młodzi w przedziale wiekowym od 18 do 35 lat, prawie połowa z nich to mężczyźni pozostali to kobiety, co pokazuje rysunek.1.



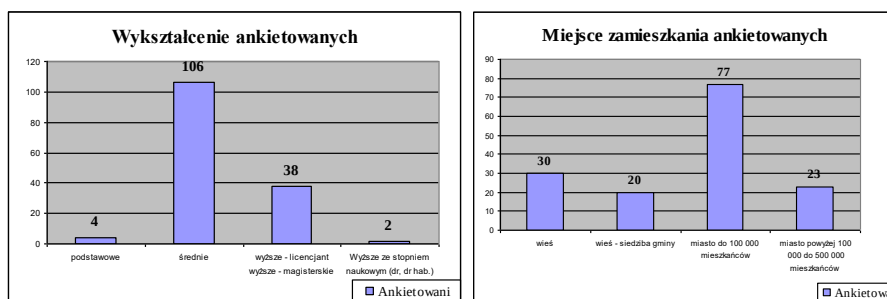
Rysunek 1. Płeć i wiek respondentów badań ankietowych

Źródło: Opracowanie własne.

²⁸ Tamże.

²⁹ R. Tomański, *Japonia, kraj bez broni*, [www.rp.pl], 04.10.2015 r.

4. Wykształcenie respondentów to około 70% średnie, a 25% wyższe. Ponad połowa badanych to osoby mieszkające w miastach poniżej 100 tys. ludności, co przedstawione zostało na rysunku 2.



Rysunek 2. Wykształcenie i miejsce zamieszkania respondentów badań ankietowych

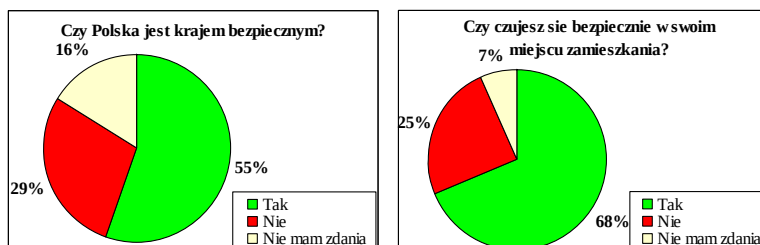
Źródło: Opracowanie własne.

Dane te uprawniają do stwierdzenia, iż ich opinie w zakresie bezpieczeństwa personalnego w tym głównie problematyka dostępu do broni palnej w Polsce są oparte o badania młodych ludzi mieszkających w większości w miastach poniżej 100 tys. mieszkańców.

W badaniach podjęliśmy próbę uzyskania wiedzy, jaka jest w społeczeństwie na temat bezpieczeństwa kraju i swojego własnego poprzez pryzmat posiadania broni palnej.

Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski:

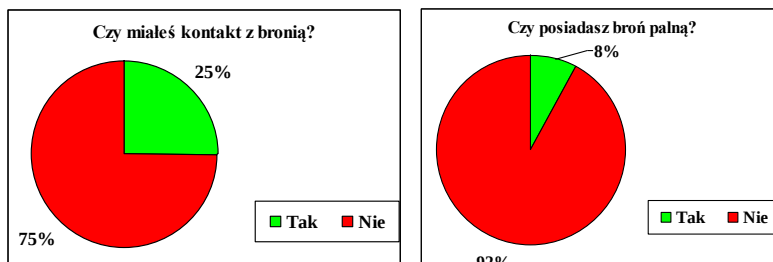
1. Ankietowani stwierdzili, że Polska jest krajem bezpiecznym (55%) i że czują się bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania (około 70%), co pokazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Poczucie bezpieczeństwa respondentów badań ankietowych

Źródło: Opracowanie własne.

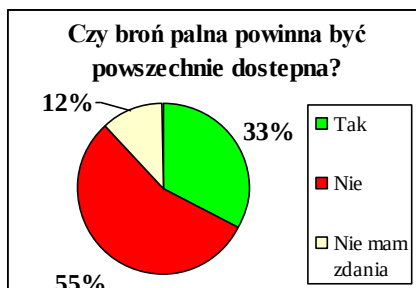
2. Tylko 25% pytaných odpowiedziało, że miało w przeszłości kontakt z bronią palną, a aż 75%, że nie. Jeszcze mniej, bo tylko 8% pytaných deklaruje, że posiada broń, co ilustruje to rysunek 4. Analizując ilość broni palnej na 100 mieszkańców w Polsce wskaźnik ten wynosi 1.3, gdy przykładowo w Niemczech 31.



Rysunek 4. Poczucie bezpieczeństwa respondentów badań ankietowych

Źródło: Opracowanie własne.

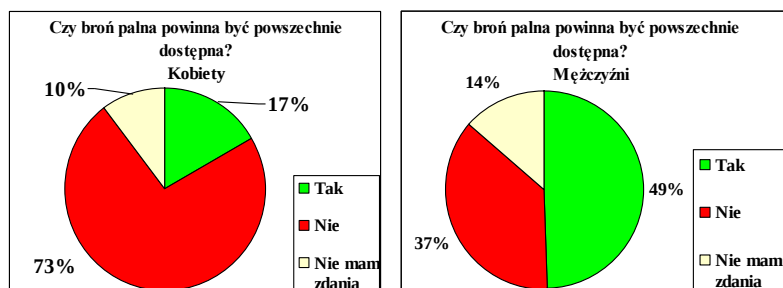
3. W kwestii dostępu do broni palnej ankietowani (33%) są za powszechnym dostępem do tej broni, a 55% jest przeciwnych takiemu dostępowi, co ilustruje rysunek 5.



Rysunek 5. Powszechny dostęp do broni palnej w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

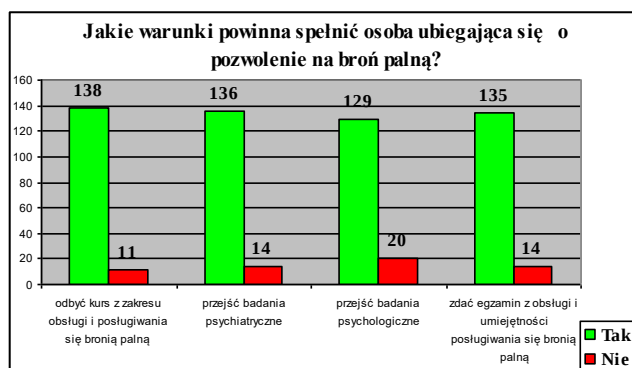
4. Kiedy spojrzymy, jaki pogląd na dostęp do broni palnej mają kobiety, a jak widzą to mężczyźni zauważymy, że jest duża rozbieżność w ich opiniach. Mężczyźni prawie w połowie (49%) uważają, że broń palna powinna być dostępna dla każdego, tylko 17% kobiet ma takie samo zdanie, a aż 73% kobiet twierdzi, że nie powinno być powszechnego dostępu do broni palnej, obrazowo pokazuj nam te różnice rysunek 6.



Rysunek 6. Powszechny dostęp do broni palnej w opinii kobiet i mężczyzn

Źródło: Opracowanie własne.

5. Dużą zgodnością, bo około 90% badanych akceptuje przy staraniu się o pozwolenie na broń spełnienie wymogów odbycia kursów, badań lekarskich i zdania egzaminu posługiwania się bronią, co pokazuje rysunek 7.



Rysunek 7. Wymagania przy ubieganiu się o pozwolenie na posiadanie broni palnej

Źródło: Opracowanie własne.

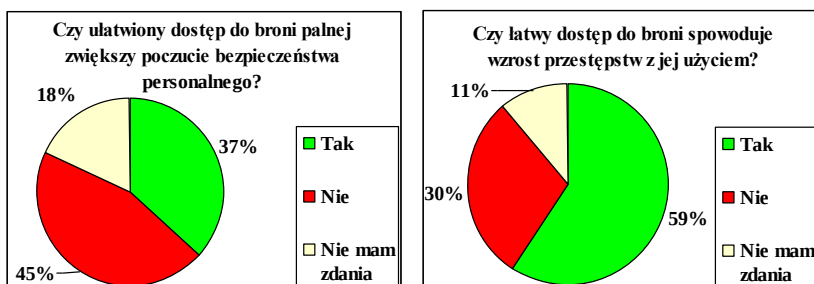
6. Pytając czy obecne przepisy właściwie regulują dostęp do broni palnej w Polsce, tylko 15% ocenia, że tak, a 21% że nie, ale aż 43% twierdzi, że nie zna tych przepisów. Ogólny wniosek nasuwa się taki, że w Polsce zainteresowanie pozyskaniem broni nie jest duże. Dane te przedstawia rysunek 8.



Rysunek 8. Znajomość przepisów normujących zasady ubiegania się o pozwolenie na posiadanie broni palnej

Źródło: Opracowanie własne.

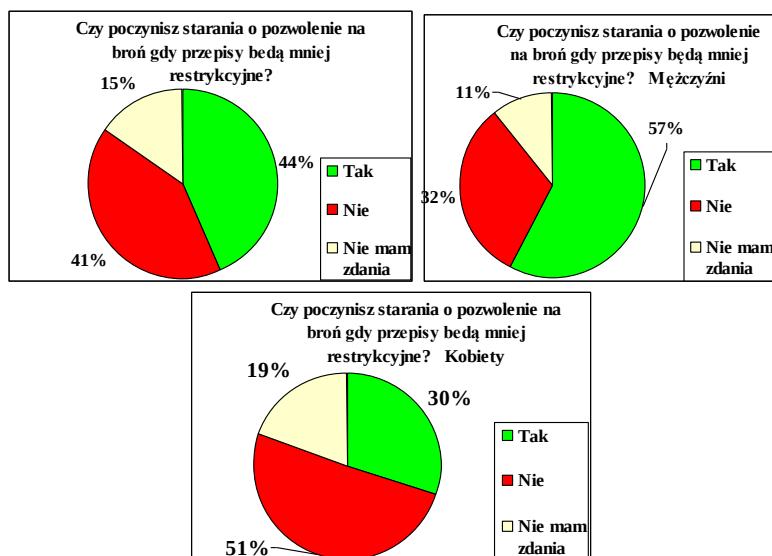
7. Wbrew obiegowym opiniom ułatwiony dostęp do broni nie poprawi osobistego poczucia bezpieczeństwa, pogląd taki wyraziło 45% badanych. Ciekawostką jest fakt, że tak twierdzi aż 57% kobiet. Prawie 60% badanych stwierdziło, że ułatwiony dostęp spowoduje wzrost liczby przestępstw z użyciem broni palnej, co obrazuje rysunek 9.



Rysunek 9. Wpływ dostępności do broni palnej na poczucie bezpieczeństwa i ilość przestępstw

Źródło: Opracowanie własne.

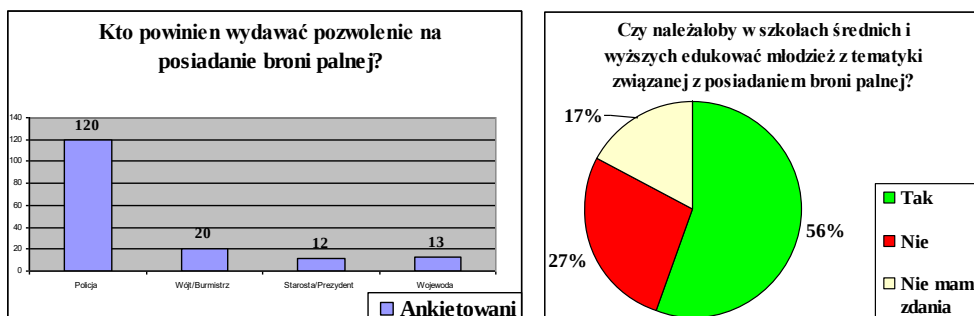
8. W interesujący sposób odpowiedzieli pytani czy będą się ubiegać o pozwolenie na posiadanie broni palnej, gdy przepisy staną się mniej restrykcyjne, aż 44% odpowiedziało tak. Porównując opinie kobiet i mężczyzn zauważamy znaczną różnicę w poglądach na ten temat. Procent kobiet ubiegających się o broń w takim przypadku jest zdecydowanie mniejszy i wynosi 30%, a mężczyzn prawie dwukrotnie więcej, czyli 59%. Wyniki tych badań obrazuje rysunek 10. Mamy tutaj do czynienia z dwoistością ludzkiej natury, z jednej strony mówimy, że posiadanie broni nie poprawi poczucia bezpieczeństwa i spowoduje wzrost przestępstw z użyciem broni, a jednocześnie będziemy chcieli mieć broń gdyby możliwości jej uzyskania były mniej restrykcyjne.



Rysunek 10. Wpływ restrykcyjności przepisów dostępności do broni palnej na chęć jej posiadania przez respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

9. W kwestii, jaki organ powinien wydawać pozwolenie na broń palną nie było większych wątpliwości i rozbieżności w opiniach ankietowanych, aż 73% wskazało, iż Policja jest najwłaściwszym do tego organem. Również badani zgadzają się z opinią, iż należy w szkołach średnich i wyższych edukować młodzież z tematyki związanej z posiadaniem broni palnej, taki pogląd wyraziło 56% respondentów. Powyższe wyniki ilustruje rysunek nr 11.



Rysunek 11. Wpływ restrykcyjności przepisów dostępności do broni palnej na chęć jej posiadania przez respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

Kiedy spojrzymy na rozwiązania regulujące dostęp do broni palnej w Europie to różnice między poszczególnymi państwami nie są duże. Jedne kraje mają bardziej, drugie mniej rygorystyczne przepisy, ale generalnie nie ma powszechności dostępu do broni palnej w Europie. Polskie rozwiązania prawne w zakresie dostępu do broni palnej są zbliżone do rozwiązań w państwach europejskich. Najogólniej mówiąc obywatele muszą posiadać zezwolenie na posiadanie broni palnej. Inaczej sytuacja wygląda poza Europą i tak w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej generalnie zgodnie z drugą poprawką do konstytucji, każdy obywatel ma prawo do posiadania broni w swoim domostwie. Kiedy przyjrzymy się szczegółowym rozwiązaniom, to widać, że większość Stanów zezwala w pełni na posiadanie i noszenie broni bez licencji, bez żadnych ograniczeń. Gwarantuje to druga poprawka do Konstytucji Stanów Zjednoczonych, która była potrzebna w okresie budowania państwa, ale obecnie raczej chodzi o ogromny rynek handlu bronią, a nie o bezpieczeństwo obywateli. I tak pozwolenie na zakup broni wymagane jest w 13 Stanach, a już rejestracja tylko w 7 Stanach. Posiadanie licencji wymagane jest tylko w 5 Stanach, ale pozwolenie na noszenie broni egzekwowane jest aż w 44 Stanach³⁰. Ogólny wniosek z tej analizy jest taki, że obywatele mogą posiadać broń palną do obrony osobistej w miejscu zamieszkania. Smutną statystyką jest ilość zdarzeń z bronią palną, która w USA jest wielokrotnie wyższa niż w innych krajach. Dla kontrastu w Japonii gdzie obowiązuje bardzo restrykcyjne prawo ograniczające dostęp do broni palnej, zdarzeń z bronią jest bardzo mało. Kończąca konkluzja jest taka, że tam gdzie mamy powszechny i łatwy dostęp do broni palnej to zdarzeń negatywnych z jej posiadaniem jest o wiele więcej, jak tam gdzie ten dostęp jest ograniczony, bardziej restrykcyjny. Potwierdziły to badania i analiza danych o tym zjawisku w innych krajach.

STRESZCZENIE

Dostęp do broni palnej w Polsce – wybrane problemy

Problematyka dostępu do broni palnej w Polsce jest często dyskutowana i od czasu do czasu poddawana ocenie publicznej, można powiedzieć, że jest ciągle ważna i aktualna. Dynamicznie zmieniające się otoczenie jest coraz bardziej niebezpieczne, dotyczy to tak bezpieczeństwa państwa, jak i jednostki czyli obywatela. W dyskusji nad poprawą bezpieczeństwa jednostki tzw. bezpieczeństwa personalnego zawsze pojawia się pytanie: czy łatwiejszy dostęp obywatela do broni palnej poprawia jego bezpieczeństwo, czy nie, a może wręcz pogarsza bezpieczeństwo jednostki.

W swoim referacie zamierzamy podzielić się wynikami badań ankietowych przeprowadzonych w środowisku akademickim Zielonej Góry oraz wynikami analizy informacji o powyższej tematyce z ogólnodostępnych źródeł. Przedstawimy w dużym skrócie jak wygląda sprawa dostępu do broni w wybranych krajach europejskich i świata.

³⁰ E. Volokh, *State Constitutional Right to Keep and Bear Arms Provisions*, Uniwersytet Kalifornijski, 23.11.2011 r.

Referat zawiera: wstęp, trzy rozdziały i wyniki badań wraz z wnioskami końcowymi. W pierwszym rozdziale opisujemy podstawy prawne i procedury uzyskania dostępu do broni palnej w Polsce, drugi zawiera informacje jakie są rozwiązania dostępu do broni palnej w wybranych krajach europejskich. Rozdział trzeci dotyczy problematyki dostępu do broni palnej w wybranych krajach pozaeuropejskich w tym głównie w Stanach Zjednoczonych, a całość kończy się podsumowaniem.

Słowa kluczowe: Broń palna, bezpieczeństwo personalne.

SUMMARY

Innovative approach to the issue of access to firearms in Poland

The issue of access to firearms in Poland is often discussed and from time to time this topic is examined in public. It is still valid and very important matter in our country. Dynamically changing environment is becoming more and more dangerous, when it comes to the security of the state and the individual citizen. In the discussion on the improvement of the security unit, in other words individual security, one question always arises: whether a citizen's easier access to firearms improves security, or the other way, may even deteriorate the safety of people.

In this paper we intend to share the results of surveys conducted in the academic environment in Zielona Góra and the results of the analysis of information on this theme from public sources. It is going to be presented in short, what is the case of arms in selected European and other countries in the world.

The paper contains introduction, three chapters and conclusions. The first chapter describes the legal basis and the procedure for obtaining access to firearms in Poland, the second contains information about the access to firearms in selected European countries. The third chapter deals with the issues of access to firearms in selected non-European countries, mainly the United States. Everything is compiled with a summary.



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

Menedżerowie wobec oporu pracowników w procesie realizacji zmian

WSTĘP

Proces zmian w organizacji zachodzi w czasie całego okresu jej istnienia i jest ściśle sprzężony ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu. Nacisk na prowadzenia działalności w skali globalnej, pojawienie się nowych technologii, skracanie cyklu życia wyrobów, wzrost agresywności konkurencji – to najważniejsze zjawiska, radykalnie zmieniające środowisko, w którym funkcjonują współczesne organizacje oraz w którym są podejmowane decyzje i rozwiązywane problemy¹. Wszystkie metody, techniki, narzędzia funkcjonujące i gwarantujące organizacji sukces, z czasem mogą stać się niewystarczające, mało efektywne lub po prostu nieskuteczne. Wtedy menedżerowie stają przed koniecznością wprowadzenia zmian, nowych rozwiązań, co jest zadaniem niełatwym. Jeśli bowiem przemiany będą niewłaściwie zaplanowane, nie będzie ich trafnego projektu, przy tym pojawiają się psychospołeczne, ekonomiczne czy biurokratyczne bariery, to wdrożenie zmian będzie niezwykle trudne, wręcz często niemożliwe. Za najważniejszą barierę teoretycy i praktycy uznają opór pracowników, ponieważ niezależnie czego zmiany dotyczą, zawsze łączy je wspólny mianownik – zasoby ludzkie². Czynnikiem ludzki jest natomiast dla każdej organizacji najbardziej istotnym czynnikiem, niezmiernie ważnym dla jej prawidłowego funkcjonowania, sukcesów lub porażek, przetrwania lub upadku. Dlatego najwyższe kierow-

¹ Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji, red. J. Skalik, J. Kacala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 2.

² M. Centkowska, *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: „Organizacja i zarządzanie”, z. 77, 2015, s. 11.

nictwo przedsiębiorstwa, planując proces zmian, powinno szczególnie zająć się o pracowników, których wdrażana zmiana będzie dotyczyć. Powinno starać się przewidzieć wpływ danej zmiany na siłę roboczą oraz odpowiednio ją do tego przygotować.

Celem opracowania jest przedstawienie przykładów działań menedżerów mających na celu osłabienie oporu pracowników wobec wdrażanych do organizacji zmian. Należy bowiem pamiętać, że każda zmiana pociąga za sobą koszty ponoszone przez pracowników, ponieważ zakłóca ich dotychczasowe wzorce zachowań i oczekiwania. Z jednej strony zmiany motywują ludzi zatrudnionych w organizacji, wyzwalają w nich aktywność i twórcze myślenie, przełamują rutynę i ułatwiają realizację marzeń, ale z drugiej strony burzą ustalony porządek, zakłócają dotychczasowe wzorce zachowań i oczekiwania, które zapewniały im poczucie bezpieczeństwa, ładu i porządku³.

1. OPÓR JAKO KONSEKWENCJA WPROWADZANEJ ZMIANY

Manifestacją niezadowolenia ze zmiany jest pojawienie się oporu. K. Adamiecki zawarł to zjawisko w tzw. prawie przekory, które mówi, że jakiegokolwiek działanie zmieniające stan faktyczny powoduje powstanie oporów mających na celu utrzymanie tego stanu⁴. Zatem opór wobec zmian jest zazwyczaj wysiłkiem pracowników skierowanym na utrzymanie swojego poprzedniego statusu⁵. Opór definiowany jest także jako blokada emocjonalna wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji⁶. Natomiast według P. Senge opór pracowników odzwierciedla ukryte procesy zakłócenia równowagi w organizacji⁷.

Menedżerowie, przygotowując projekt zmiany, powinni zatem uwzględnić pojawienie się oporu przeciw wprowadzanej zmianie. Opór pracowników nie powinien być dla nich żadnym zaskoczeniem, gdyż jest on naturalną konsekwencją zmiany.

Opór wobec zmian jest szczególnie silny na początku procesu ich przeprowadzania, a wraz z jego przebiegiem, jeśli jest odpowiednio sterowany, maleje. Jeśli zlekceważy się pracowników i ich sprzeciw przeciwko wprowadzeniu zmiany, przeprowadzenie projektu może być bardzo trudne, a nawet niemożliwe. Sprzeciw załogi jest bowiem często tak stanowczy, że może powodować konieczność rezygnacji z zaplanowanych zmian, często kosztownych i zaawansowanych. Dlatego menedżerowie odpowiedzialni za wprowadzenie zmiany nie mogą dać się zaskoczyć przez opór pracowników. Wie-

³ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007, s. 258.

⁴ K. Ziemińicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 128.

⁵ D.K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 76.

⁶ *Projektowanie systemów zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 108.

⁷ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998, s. 88.

dzając, że oporu przeciw zmianom nie można uniknąć, już na etapie planowania projektu zmian powinni wprowadzić do harmonogramu działania mające na celu zniwelowanie tego oporu, a nawet jego wyeliminowanie. Zatem liderzy zmian, chcąc żeby proces wdrożeniowy zakończył się sukcesem, powinni zaprojektować odpowiednie kroki mające na celu zidentyfikowanie, a następnie osłabienie, bądź całkowite wyeliminowanie oporu pracowników wobec implementowanej zmiany.

Działania te powinny obejmować:

- dokładne informowanie pracowników o charakterze, zakresie i konsekwencji wprowadzanej zmiany;
- identyfikowanie przyczyn i rodzaju oporu pracowników wobec wdrażanej zmiany;
- opracowanie i przeprowadzenie działań mających na celu przełamywanie, ograniczenie bądź całkowite wyeliminowanie oporu pracowników.

Działania te, wraz ze wskazaniem na ich cel, podmiot, wady i zalety oraz etap procesu wdrożeniowego, w którym powinny zostać zastosowane, zostały przedstawione w tabeli 1.

2. INFORMOWANIE PRACOWNIKÓW O CHARAKTERZE, ZAKRESIE I KONSEKWENCJI WPROWADZANEJ ZMIANY

Zarząd firmy podejmując decyzję o wprowadzeniu zmiany jest przekonany o jej słuszności i powinien przekonać do niej także pracowników, których ta zmiana będzie dotyczyć. Zatem jeszcze przed rozpoczęciem prac wdrożeniowych należy pracownikom wyjaśnić cel i zakres zmiany oraz pokazać, dlaczego zmiana jest potrzebna i konieczna. Ważne jest dokładne, obrazowe przedstawienie, co konkretnie się zmieni po zakończeniu procesu wdrożeniowego i jakie konsekwencje dla pracowników z tego wynikną.

Warto zwrócić szczególną uwagę, podkreślić korzyści, jakie przyniesie pracownikom i firmie wprowadzona zmiana. Wskazując na korzyści wynikające z faktu wprowadzenia danej zmiany do organizacji, można podać konkretne przykłady innych przedsiębiorstw, które taką zmianę wdrożyły.

Jeśli pracownikom wcześniej wyjaśni się i uzasadni, na czym zmiana ma polegać, a także, co i dla kogo z niej wyniknie, to osoby przekonane do zmiany staną się jej zwolennikami i pomocnikami w jej wdrażaniu. Natomiast, jeśli nie dostarczy się pracownikom wystarczających informacji o planowanej zmianie, to odpowiedzą oni sobie sami na pytania dotyczące przyczyn i następstw realizowanego projektu, a odpowiedzi te i towarzyszące im emocje mogą znacznie utrudnić kierownictwu przeprowadzenie zaplanowanych prac.

Tabela 1. Działania liderów zmian osłabiające lub eliminujące opór pracowników

DZIAŁANIA LIDERÓW ZMIAN OSŁABIAJĄCE LUB ELIMINUJĄCE OPÓR PRACOWNIKÓW	CEL DZIAŁANIA	PODMIOT DZIAŁANIA	CZAS STOSOWANIA	ZALETY	WADY
Informowanie	zrozumienie przez pracowników sensu i celowości zmiany, jej zaakceptowanie i włączenie się w jej przeprowadzenie	wszyscy pracownicy, których zmiana dotyczy	projektowanie procesu wdrożeniowego	zmniejszenie strachu przed nieznanym, uzyskanie zwolenników i pomocników wdrażania zmiany	czasochłonność w przypadku dużej liczby osób
Identyfikowanie przyczyn i rodzaju oporu	znalezienie źródeł i form oporu	wszyscy pracownicy, których zmiana dotyczy	projektowanie procesu wdrożeniowego	możliwość dostosowania działań niwelujących opór do konkretnych źródeł i form oporu	czasochłonność
Opracowanie konkretnych działań minimalizujących opór pracowników:	przełamanie, ograniczenie i eliminacja oporu pracowników	wszyscy pracownicy, których zmiana dotyczy	realizacja procesu wdrożeniowego	osłabienie oporu, uzyskanie zwolenników zmiany	czasochłonność i kosztochłonność
• szkolenia i kursy	pomoc pracownikom w zdobyciu wiadomości i umiejętności merytorycznych, odpowiednich kwalifikacji,	pracownicy potrzebujący głębszej edukacji	początek procesu wdrożeniowego	możliwość pogłębienia wiedzy, zdobycia potrzebnych kompetencji, ułatwienie	czasochłonność i kosztochłonność
• komunikowanie	budowanie zaangażowania pracowników w realizację zmian	wszyscy pracownicy, których zmiana dotyczy	realizacja procesu wdrożeniowego	wyjaśnianie wątpliwości pracowników, aktywne włączenie ich w proces wdrożeniowy	duża pracochłonność i czasochłonność

• współuczestnictwo i zaangażowanie	akceptacja zmiany przez jej przeciwników	pracownicy, których bezpośrednio zmiana dotyczy, przeciwnicy zmiany	projektowanie procesu wdrożenia, kiedy ujawnia się przeciwnicy zmiany	zapobieganie szerzeniu się nieprawdziwych informacji o zmianie, zwiększenie efektywności procesu wdrożeniowego	niewłaściwe rozwiązania proponowane przez pracowników, czasochłonność
• wsparcie	łagodzenie trudności i negatywnych elementów w procesie zmian	pracownicy mający szczególnie duże trudności z przystosowaniem się do zmiany	gdy opór wynika z problemów adaptacyjnych	ograniczenie oporu, zwiększenie zadowolenia, podwyższenie jakości decyzji o zmianie	czasochłonność, i kosztochłonność, brak gwarancji powodzenia
• negocjacje	zyskanie zwolenników zmiany wśród osób posiadających władzę	osoby przeciwne zmianie, dysponujące dużą siłą	gdy pracownicy tracą na zmianie, gdy dysponują dużą siłą oporu	pozwalają uniknąć otwartych konfliktów, które mogłyby wystąpić pod wpływem przymusu	wysoki koszt, ryzyko szantażu ze strony innych pracowników
• manipulacja	niejawne pozyskiwanie poparcia dla zmian wśród pracowników, którzy są im przeciwni	osoby przeciwne zmianie, cieszące się poważaniem innych	gdy pozostałe taktyki się nie sprawdzają lub są zbyt kosztowne	łatwy, szybki i niedrogi sposób uzyskania poparcia ze strony przeciwników zmiany	jeśli ludzie poczują, że zostali zmanipulowani, skutki będą negatywne
• przymus	ostateczne zyskanie poparcia dla zmian wśród jej największych przeciwników	osoby dysponujące dużą władzą, których nie można przekonać do zmiany innymi metodami	gdy kluczowe znaczenie ma szybkość działania, a inicjatorzy zmian dysponują dużą władzą	szybki sposób pokonania oporu	ryzyko, otwartego buntu pracowników i ich niechęci do przeprowadzania zmian w przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotter J., Schlesinger L. A., *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-styczeń 2008; Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Opór wobec wprowadzanych zmian wynika przede wszystkim z braku informacji, pracownicy nie wiedząc, na czym polegają zmiany i jaki jest ich cel obawiają się, że wpłyną one niekorzystnie na ich pozycję w firmie. Zdarza się, że kierownicy pomijają szczegóły, uchylają się od odpowiedzi na pytania pracowników, nie starają się rozwiązać ich wątpliwości. Aby przełamać bariery, należy nie tylko mówić o zagrożeniu i o konieczności zmian, ale także pozwolić pracownikom odczuć i dostrzec problemy przedsiębiorstwa. Wtedy będą mogli lepiej zrozumieć potrzebę zmian, zwłaszcza, jeśli sami będą uczestniczyć w definiowaniu problemów firmy i opracowywaniu strategii ich rozwiązywania⁸.

Należy zatem zaspokoić potrzebę pracowników rozumienia istoty zachodzących w przedsiębiorstwie zmian i dostarczyć im dokładnych informacji na temat realizowanego przedsięwzięcia, nie zostawiając miejsca na domysły i przypuszczenia. Rozległa wiedza o realizowanym projekcie jest pracownikom niezbędna do zrozumienia jego sensu i celowości, a w efekcie do jego zaakceptowania i włączenia się w jego przeprowadzenie.

Realizacja zmian niejednokrotnie przebiega w atmosferze niejasności, najczęściej wynikającej z niedostatecznej informacji na temat wprowadzanej zmiany. To z kolei powoduje pojawienie się nieporozumień, konfliktów, a wreszcie oporu wobec wdrażanych zmian. Informowanie, czyli dokładne wyjaśnienie, na czym polegają zmiany, jaki jest ich zakres i planowany rezultat, powoduje znaczne zmniejszenie strachu przed nieznanym. Dlatego działanie to powinno być realizowane na etapie planowania wdrażania zmian do organizacji oraz permanentnie podczas realizacji procesu wdrożeniowego.

Odpowiednia informacja pozwala zmniejszyć opór pod warunkiem jednak, że zmiany, o których przekazywane są informacje, nie będą oznaczały znacznego pogorszenia warunków pracy i obniżki świadczeń. W sytuacji, kiedy zmiana jest dla pracowników realnie niekorzystna, nawet staranne ich przygotowywanie do tego faktu nie spowoduje usunięcia sprzeciwu. Wtedy konieczne będzie zastosowanie innych działań, jak np. szkolenia i kursy czy wsparcie kierownictwa. Warto jednak zacząć od zidentyfikowania przyczyn i rodzaju oporu pracowników, żeby wiedzieć, jakie działania należy podjąć, żeby osłabić jego negatywne oddziaływanie na proces.

3. IDENTYFIKOWANIE PRZYZYCHYN I FORM OPORÓW WOBEC ZMIAN

Opór wobec zmian to zagrożenie dla znanych wzorców zachowań, statusu i finansów, to po prostu niechęć pracowników do tego, co nowe, a tym samym niepewne. Istnieje cały szereg przyczyn oporu wobec zmian. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele ich różnych klasyfikacji, od ogólnych, do bardziej szczegółowych. M. Armstrong wskazuje na osiem źródeł oporu⁹:

⁸ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 44-45,

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 204.

- 1) szok spowodowany nowością – ludzie podchodzą z podejrzliwością do wszystkiego, co narusza dotychczasową rutynę, metody, czy warunki zatrudnienia;
- 2) obawy ekonomiczne;
- 3) niewygoda – zmiany utrudniają życie;
- 4) niepewność, co do skutków zmiany;
- 5) lęki symboliczne – mała zmiana cenionych wartości, np. osobne biuro, czy miejsce na parkingu;
- 6) zagrożenie dla relacji interpersonalnych;
- 7) zagrożenie dla statusu albo umiejętności – postrzeganie zmiany jako pogorszenia;
- 8) obawy związane z kompetencjami – czy poradzę sobie z nowymi wymaganiami.

Bardziej rozbudowane zestawienie przyczyn powstawania oporu wobec zmian przedstawia R. Wendt, wskazując na cztery obszary problemowe omawianego zjawiska¹⁰:

- 1) obszar związany z brakiem informacji:
 - brak lub niedostateczna informacja na temat przyczyn i celu wprowadzenia zmiany, przebiegu procesu wdrożeniowego, stosowanych metod i narzędzi;
 - nie poinformowanie pracowników o wpływie zmiany na ich obecną sytuację życiową, społeczną oraz gospodarczą, a także o konsekwencjach dla aktualnej i przyszłej pozycji firmy;
 - zbyt małe podkreślanie korzyści płynących z wdrożenia zmiany;
 - liczne nieporozumienia będące skutkiem zaburzeń w przepływie informacji.
- 2) obszar związany z brakiem zaufania i niepoprawnymi relacjami wewnątrz organizacji:
 - brak zaufania do osób inicjujących i wdrażających zmianę;
 - brak wiary w sukces i powodzenie procesu wdrożeniowego;
 - panująca w organizacji atmosfera braku zaufania w relacjach między pracownikami.
- 3) obszar związany z osobowościami uczestników procesu zmian:
 - niski poziom lub brak akceptacji dla zmian;
 - troska wyłącznie o własne dobro, nie dostrzeganie dobra wyższego rzędu;
 - postawa zakładająca po co coś zmieniać, skoro jest dobrze;
 - konformizm;
- 4) obszar związany ze stanem lękowym:
 - obawa zagrożenia własnych kompetencji, pozycji, zakresu władzy;
 - lęk przed wszystkim co nowe, nieznane, strach przed porażką lub kompromitacją.

¹⁰ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa 2010, s. 86.

R.W. Griffin przyczyny oporu wobec nowości wdrażanych do organizacji ujmuje także w czterech głównych kategoriach: niepewności, zagrożenia osobistych interesów, strachu przed rzeczami nowymi oraz odmiennym postrzeganiu problemów.

Klasyfikacje źródeł oporów wobec zmian prezentowane przez różnych autorów są w rzeczywistości podobne, różnią się jedynie szczegółami i żadna nie wymienia wszystkich pojawiających się przyczyn oporów wobec zmian. Należy bowiem pamiętać, że każda organizacja jest inna, niepowtarzalna i tym samym lista przyczyn oporu będzie różna, zależnie od firmy, jej rozwoju, rodzaju wdrażanej zmiany oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Z tego też powodu menedżerowie przeprowadzając jakąkolwiek zmianę, za każdym razem powinni identyfikować przyczyny oporu pracowników wobec tej konkretnej zmiany.

Prawidłowa identyfikacja przyczyn oporów wobec wprowadzanej zmiany może być bardzo pomocna dla organizacji – pozwoli rozpoznać słabe strony procesu wdrażania zmiany, a tym samym zwiększyć poziom jego skuteczności poprzez dostosowanie konkretnych działań niwelujących opór do zidentyfikowanych źródeł i form oporu.

Menedżerowie mogą dokonywać identyfikacji źródeł oporu rozmawiając z pracownikami, których zmiana dotyczy, obserwując ich zachowanie. Pomocne może też być przeprowadzenie burzy mózgów na odwrót¹¹. Metoda ta polega na zorganizowaniu sesji twórczych z udziałem kadry zarządzającej i pracowników oraz wyszukiwaniu maksymalnie wielu słabych stron i wad w projektowanej zmianie. Uzyskane w ten sposób informacje można wykorzystać do rozpoznania źródeł oporu, obaw pracowników wobec wdrażanej zmiany oraz podjęcia działań mających na celu wyeliminowanie wszelkich mankamentów opracowywanego procesu.

Pojawiający się w organizacji opór wobec zmian może przypierać różne formy. W literaturze spotykamy następujące klasyfikacje rodzaju oporu:

- czynny i bierny¹²,
- jawny i ukryty¹³,
- natychmiastowy i odroczony¹⁴,
- emocjonalny, racjonalny i polityczny¹⁵.

Opór czynny występuje jawnie, co ułatwia jego wczesne zauważenie i podjęcie odpowiednich kroków zapobiegawczych. Kojarzony jest z działaniami utrudniającymi lub całkowicie uniemożliwiającymi realizację procesu

¹¹ M. Wojciechowska, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, wyd. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2006, s. 116.

¹² M. Czerska, *Klasyfikacja zmian*, [w:] A. Czermański, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 515.

¹³ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 286.

¹⁴ Cz. Zając, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 39.

¹⁵ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 165.

wdrożeniowego. Ujawnia się poprzez odmowę działania, blokowanie przepływu informacji, świadome popełniania błędów.

Opór bierny ma charakter utajony, co utrudnia z nim walkę. Polega na powstrzymywaniu się od wykonywania działań, które mogłyby pomóc w realizacji procesu wdrożeniowego. Przejawia się jako niezadowolone, któremu towarzyszy spadek wydajności, apatia i izolacja.

Opór natychmiastowy występuje natychmiast po uruchomieniu zmian, a opór odroczony pojawia się w późniejszych etapach zmian.

Opór emocjonalny jest trudny do przezwyciężenia, ponieważ jego przyczyny nie są jednoznacznie artykułowane. Opiera się na negatywnych emocjach związanych ze zmianą. Przeciwnieństwem tego zachowania jest opór racjonalny, u podstaw którego leżą konkretne argumenty. Można go zminimalizować po przedstawieniu logicznych kontrargumentów.

Opór polityczny opiera się na chęci utrzymania dotychczasowej pozycji i związanej z nią władzy. Rzadko jest jawny i tym trudniejszy do zdiagnozowania i przezwyciężenia.

Każdy z wymienionych rodzajów oporu wymaga zastosowania innych technik ich identyfikacji, minimalizowania lub eliminacji. Tylko po właściwym rozpoznaniu oporu i jego analizie możliwe jest jego przezwyciężenie.

Tabela 2. Mapa zaangażowania

Główni uczestnicy	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączanie się w realizację
1			X	→	O
2			X	→	O
3				O	← X
4				XO	
5			XO		
6			XO		
7					XO
8	X			→	O
9		XO			
10	X				→ O

Źródło: Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 154.

Metodą, za pomocą której można badać rodzaj oporu wobec planowanych zmian, jest mapa zaangażowania, która stanowi *analizę motywacji głównych uczestników zmian od aktywnego antagonizmu do pozytywnych intencji popierających realizację zmian*¹⁶. Pozwala ona na określenie, jak obecnie kształtuje się poparcie dla zmian wśród poszczególnych pracowników lub członków zespołu projektowego oraz jak wiele trzeba zrobić w przyszłości, aby zlikwidować opór i osiągnąć stan pożądany. Metoda ta opiera się na sporządzeniu prostej tabeli, w której w wierszach wyszczególnione są osoby badane, zaś w kolumnach poziom ich poparcia dla zmian (tabela 2). X oznacza aktualny stan poparcia danego pracownika, zaś O oznacza sytu-

¹⁶ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 154.

ację pożądaną. Strzałki pokazują kierunek zmian. Jeżeli oba symbole występują w tym samym polu (XO), to znaczy, że dana osoba osiągnęła pożądaną stan poparcia dla zmian, tak jak ma to miejsce w przypadku osób 4, 5, 6, 7 i 9. Osoby 8 i 10 są przeciwne zmianom, zaś 1 i 2 są obojętne, i dlatego też należy wzmocnić ich poparcie i zaangażowanie. W przypadku osoby 3, należy osłabić jej współudział w tworzeniu zmian. Taka wiedza umożliwia oszacowanie, ile czasu i wysiłku będzie kosztowało odpowiednie nastawienie pracowników do przeprowadzanych zmian.

Zadaniem kierowników projektów zmian jest nie tyle uniknięcie oporu, ile przygotowanie się na jego przyjscie poprzez rozpoznanie jego przyczyn i form, a następnie zmniejszenie wpływu oporu na kluczowe osoby w projekcie, a nawet wykorzystanie go dla zwiększenia efektywności procesu zmian. Liderzy zmian powinni, zatem starać się jak najszybciej zmienić negatywne emocje pracowników wywołane zbliżającą się zmianą, w pozytywne działanie na rzecz budowania nowego porządku. Opór wobec zmian jest, bowiem poważnym zagrożeniem dla ich realizacji, ale menedżerowie właściwie go identyfikując mogą go znacznie osłabić lub wyeliminować oraz wykorzystać dla sprawniejszego, efektywniejszego wprowadzenia zmian. J.D. Ford twierdzi, że opór to w rzeczywistości forma informacji zwrotnej, którą często otrzymują liderzy zmian od ludzi wiedzących więcej o codziennych działaniach organizacji, niż oni sami¹⁷.

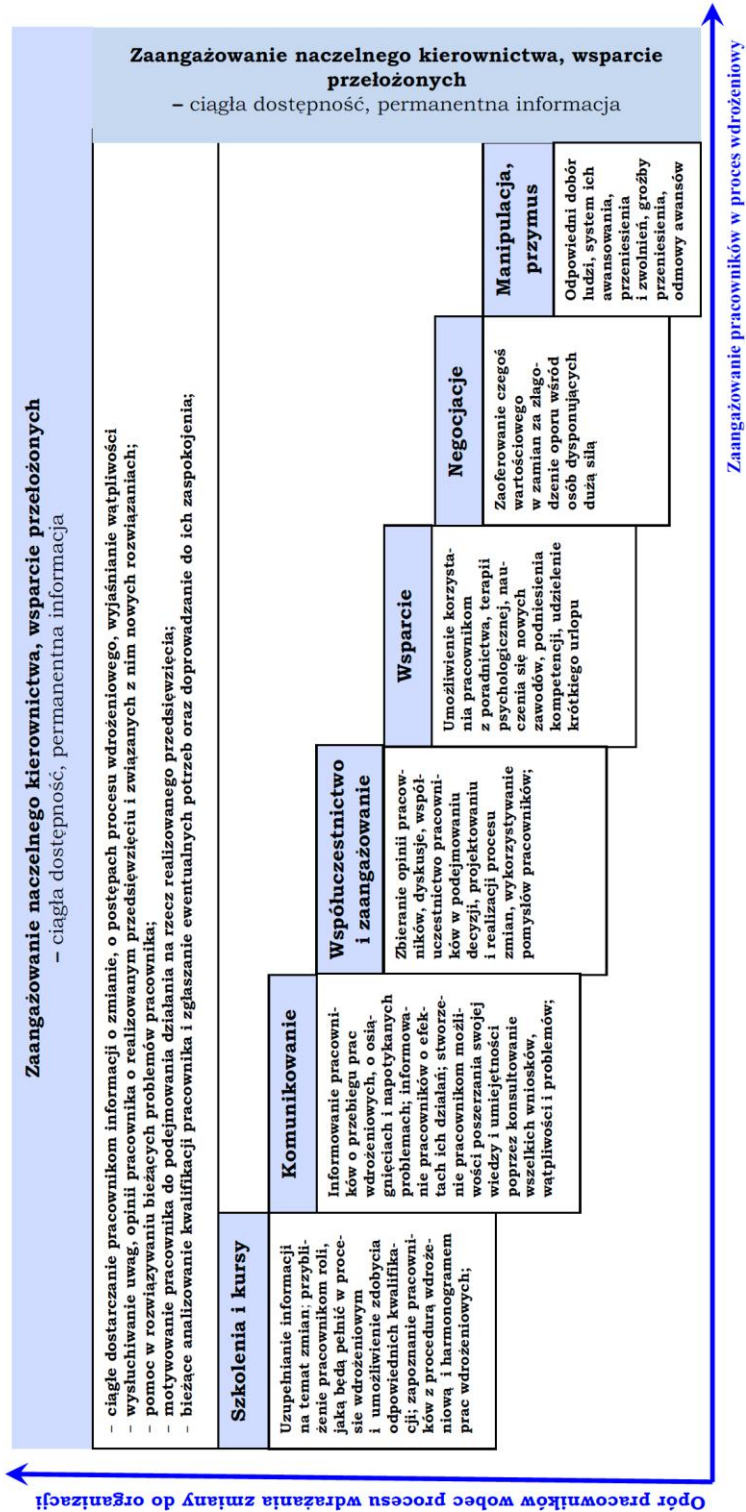
4. DZIAŁANIA MENEDŻERÓW PROWADZĄCE DO OSŁABIENIA OPORU WOBEC ZMIAN

Znając przyczynę i formę oporu wobec wdrażanej do organizacji zmiany o wiele prościej jest dobrać skuteczną metodę jego osłabiania, a nawet przewycięzania. Dobór odpowiedniej techniki uwarunkowany jest wieloma czynnikami, m.in. siłą oporu pracowników, fazą procesu wdrożeniowego, rodzajem pojawiającego się oporu, postawą, zaangażowaniem uczestników zmiany itd.

Na rysunku 1 zostały przedstawione przykładowe możliwe działania menedżerów mające na celu osłabienie oporu pracowników wobec wprowadzanej zmiany. Zaproponowano różne działania, ze względu na siłę sprzeciwu pracowników oraz ich zaangażowanie w realizację procesu wdrożeniowego. Podkreślono także, że bez względu na rodzaj działania osłabiającego opór, każdy pracownik powinien móc liczyć na wsparcie naczelnego kierownictwa, liderów zmiany i bezpośrednich przełożonych.

- **Szkolenia i kursy** są uzupełnieniem informacji na temat zmian, które przekazuje kierownictwo. Pomagają zdobyć pracownikom bardzo cenne wiadomości i umiejętności merytoryczne, odpowiednie kwalifikacje, a więc oswoić z przedmiotem zmiany;

¹⁷ J. D. Ford, L. W. Ford, *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, s. 132.



Rysunek 1. Działania menedżerów prowadzące do osłabienia oporu wobec zmian

Źródło: Opracowanie własne.

Często przyczynami oporu pracowników wobec wprowadzanych zmian są niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów, utrata prestiżu, poczucie zagrożenia i lęk przed zwolnieniem, na skutek niewystarczających kwalifikacji. W pokonaniu oporu takich osób niewątpliwie pomoże wsparcie kierownictwa, zaproponowanie odpowiednich szkoleń i kursów. Takie działanie pomoże pracownikom poczuć się pewniej i sprawi, że nie będą oni postrzegać w nadchodzącej zmianie jedynie zagrożenia.

Na tym etapie powinno się także przedstawić pracownikom dokładny harmonogram prac wdrożeniowych oraz przybliżyć im rolę, jaką będą pełnić w poszczególnych etapach procesu wdrożeniowego. W trakcie tych szkoleń i kursów pracownicy powinni zdobyć także niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do realizowania nowych rozwiązań i zadań w związku z wdrażaną zmianą.

Szkolenia i kursy należy organizować w trakcie procesu wdrożeniowego, a ich ilość powinna być uzależniona od potrzeb.

- **Komunikowanie** to regularna wymiana informacji pomiędzy pracownikami i menedżerami już na etapie wdrażania zmian, mająca na celu budowanie zaangażowania w realizację prac.

Komunikacja, aby była skuteczna, powinna odbywać się w sposób możliwie ciągły, z wykorzystaniem różnych kanałów. Najskuteczniejsze są jednak spotkania bezpośrednie. Mogą one polegać na organizowaniu cyklicznych zebrań informacyjno-dyskusyjnych w gronie zespołu projektowego, podczas których wypowiadają się osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych etapów projektu. W trakcie spotkań bezpośrednich kierownictwa z pracownikami menadżerowie mogą pokazać swoją determinację i zaangażowanie w proces zmian oraz pokazać jak ważny na każdym etapie projektu jest wkład pracowników. Pracownicy natomiast mają możliwość wypowiedzenia się i zadawania pytań. Chodzi tu o niedopuszczenie do sytuacji, w której pracownicy zdobywają informacje kanałami nieformalnymi, często z licznym pośrednictwem, zniekształcone lub wręcz nieprawdziwe. Takie nieprawdziwe informacje mogą być powodem niepotrzebnych stresów, a brak komunikacji bezpośredniej powoduje wrażenie odsunięcia części pracowników od procesu zmian.

Pytania pracowników pokazują, które obszary wymagają jeszcze wyjaśnienia i jakie emocje panują wśród pytających. Liderzy zmiany wiedzą zatem jakie jest nastawienie pracowników wobec wdrażanej zmiany oraz jakich informacji jeszcze potrzebują, by zrozumieć jej cel, móc ją zaakceptować oraz efektywnie się w nią włączyć. Etap komunikacji może zatem przyczynić się do zwiększenia efektywności procesu wdrożeniowego.

Z drugiej strony należy dać pracownikom okazję do wyrażenia własnych opinii w trakcie procesu wprowadzania zmian. Nawet w sytuacji, gdy pracownicy kwestionują strategiczne decyzje kierownictwa, menedżerowie powinni poznać te obawy i zastrzeżenia. Menedżerowie po-

winni upatrywać w oporze okazji do nauki, do pozyskania od pracowników wartościowych informacji i wykorzystania ich w doskonaleniu procesu wprowadzania zmiany¹⁸.

Komunikowanie powinno być także wspierane przez specjalnie w tym celu opracowane i ogólnie dostępne dla pracowników broszury informacyjne, przewodniki po wdrażanej zmianie, tablice informacyjne itp. W miejscach tych powinna być prezentowana w przystępny sposób wiedza o zmianie oraz informacje o najważniejszych wydarzeniach związanych z wprowadzaną zmianą organizacyjną.

Wadą intensywnej komunikacji jest jej wysoka pracochłonność i konieczność poświęcenia na nią dużej ilości czasu kierownictwa.

- **Współuczestnictwo** pracowników organizacji w procesie zmian powoduje, że ich opór maleje i rośnie **zaangażowanie**. Dlatego warto na możliwie wczesnym etapie projektu zaangażować w jego realizację nie tylko kierowników, ale także kluczowe osoby w organizacji, które cieszą się dużym posłuchem wśród kolegów. Warto także w proces decyzyjny wciągnąć przeciwników zmian. Gdy pracownicy, których zmiana dotyczy zostaną włączeni w realizację procesu zmian, ich pomysły są dodane w program zmiany. Wówczas czują się oni zobligowani do ich realizacji, nie mogą bowiem negocjować własnych rozwiązań. Wszelkie niepowodzenia lub trudności postrzegane są wtedy, jako własne, nie zaś narzucone.

Narzucana zmiana rodzi naturalny opór. Pracownicy mogą poczuć się przymuszani, manipulowani, a nawet ignorowani. Jeśli natomiast zapewni się im możliwość uczestnictwa w pracach nad projektowaniem zmiany, to zdecydowanie częściej mają poczucie, że podejmują świadomą decyzję w kwestii modyfikacji swoich zachowań. Dzięki temu mogą zaangażować się w tę decyzję i poczuć odpowiedzialność za wprowadzanie zmian¹⁹.

Osoby, które widzą i rozumieją swoją rolę w procesie zmian, zmieniają swój sposób myślenia. Z przeciwników zmiany mogą stać się budowniczymi nowych rozwiązań, liderami tworzącymi swoje zespoły, osobami widzącymi szanse, a nie zagrożenia, wyzwania, a nie problemy. Cechuje ich duże zaangażowanie w wypracowane rozwiązania, gdyż wiedzą, że budują swoją przyszłość²⁰.

Zatem opór wobec zmian można zmniejszyć lub wyeliminować, włączając przyszłych uczestników do projektowania i realizacji zmian, a proces zmian można uczynić bardziej efektywnym wykorzystując pomysły pracowników.

¹⁸ B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 22.

¹⁹ Tamże, s. 23-24.

²⁰ J. Rudolf, *Opór przeciwko zmianie – wiatr w oczy czy wiatr w żagle?*, Gazeta MSP, 2012, nr 2 (118).

- **Wsparcie** kierownictwa ma na celu łagodzenie trudności i negatywnych elementów w procesie zmian. Oznacza ono zrozumienie dla osób dotkniętych zmianami, które znalazły się w mało komfortowej sytuacji i oczekują wsparcia ze strony kierownictwa firmy. Może przejawiać się w różny sposób, poczynając od wsparcia moralnego, emocjonalnego czy merytorycznego, poprzez pomoc koleżeńską, a skończywszy na szkoleniach czy uznaniu finansowym wzmoczonego wysiłku pracownika oraz przyznaniu urlopu.

Menedżerowie muszą pamiętać, że ludzie potrzebują uwagi i warto im ją poświęcić w trakcie wdrażania projektu. Wówczas istnieje szansa na zniwelowanie ich oporu przeciwko nowemu i skierowanie energii pracowników na budowanie nowych rozwiązań.

W sytuacji, gdy znaczna liczba pracowników traci pracę, ich niepokój i niezadowolenie automatycznie przenoszą się na innych ludzi. Wtedy firma może zapewnić doradztwo zawodowe i/lub zaoferować pomoc w zakresie znalezienia nowego miejsca pracy, przeprowadzenia lub sfinansowania kursów doszkalających pozwalających na przekwalifikowanie pracowników do wykonywania innych prac wewnątrz tej samej organizacji. Można także spróbować znaleźć w organizacji zastępcze miejsca pracy, na które mają szansę być przeniesieni wartościowi pracownicy. W przypadku braku możliwości zatrudnienia w obecnej firmie, kierownictwo może zaoferować pracownikom pomoc w podniesieniu kwalifikacji, przygotowaniu do rozmów kwalifikacyjnych lub też w nauce umiejętności zareklamowania się i poprawienia swojego wizerunku, w celu ułatwienia znalezienia nowego zatrudnienia. Takie opiekuńcze podejście do personelu znacznie poprawia atmosferę i zmniejsza opór wobec wprowadzanych zmian, jak również powoduje wzrost zaufania innych pracowników do dyrekcji.

- **Negocjacje** polegają na uzgadnianiu warunków i metod przeprowadzania zmian pomiędzy zarządem firmy lub kierownikiem projektu a resztą personelu, zaoferowaniu czegoś wartościowego w zamian za złagodzenie oporu. Na przykład, jeżeli zmianie sprzeciwia się kilka osób dysponujących władzą, można wynegocjować konkretny pakiet nagród, który zaspokoi ich indywidualne potrzeby. Negocjacje mogą być taktyką niezbędną, jeżeli opór stawia ktoś dysponujący dużą siłą. Powinny być stosowane, kiedy atmosfera towarzysząca zmianom jest bardzo niekorzystna. Mogą spowodować modyfikację planu zmian, ale też pozwalają uniknąć otwartego konfliktu, który mógłby nastąpić pod wpływem przymusu. Istnieje jednak ryzyko, że lider zmiany podejmujący negocjacje stanie się przedmiotem szantażu ze strony innych osób dysponujących władzą²¹.
- **Manipulacja** wiąże się z niejawnym pozyskiwaniem poparcia dla zmian wśród pracowników, którzy są im przeciwni. Może ona polegać na ak-

²¹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 442.

tywnym włączaniu głównych oponentów w proces zmian poprzez np. powierzanie im istotnych i odpowiedzialnych zadań; przekraczanie i zniekształcanie faktów, by wydawały się bardziej atrakcyjne; ukrywanie niepożądanych informacji; rozpowszechnianie fałszywych plotek. Manipulacja jest stosunkowo łatwym i niedrogim sposobem uzyskania poparcia ze strony przeciwników zmian. Taktyka ta może się jednak nie powieść, jeżeli zmanipulowani pracownicy zdadzą sobie sprawę z tego, że są oszukiwani lub wykorzystywani. Wówczas wiarygodność lidera zmian może całkowicie zniknąć²².

- **Przymus** stosowany jest, kiedy zawodzą wszelkie inne środki perswazji. Jest to bezpośrednia groźba lub wywieranie siły wobec przeciwstawiających się zmianie. Jest najmniej korzystną formą, ponieważ łatwo może się przekształcić w otwarty bunt pracowników i zniechęcić ich w przyszłości do poparcia procesu zmian. Dyrekcja, wymuszająca na pracownikach akceptację zmian, musi dysponować środkami przymusu, jakimi mogą być: obniżenie pensji, odmowy awansów, ujemne oceny okresowe, słabe rekomendacje, przeniesienie na mniej satysfakcjonujące stanowisko czy groźba zwolnienia z pracy.

Aby proces wdrożenia zmiany zakończył się sukcesem, konieczne jest **zaangażowanie naczelnego kierownictwa i wsparcie bezpośrednich przełożonych**. Zaangażowanie to i wsparcie powinno być duże, konkretne i widoczne na każdym etapie projektu.

Pracownik powinien mieć możliwość zwrócenia się w każdym momencie do swojego przełożonego w celu przedstawienia mu swoich pytań, problemów wątpliwości i opinii, licząc na wysłuchanie i pomoc. Bezpośredni przełożony powinien natomiast rozmawiać ze swoimi podwładnymi, aby wykrywać ich problemy i doprowadzać do ich rozwiązania. Każdy kierownik powinien też być odpowiedzialny za stan wyszkolenia podległych mu pracowników, powinien na bieżąco analizować ich kwalifikacje i zgłaszać ewentualne nowe potrzeby szkoleniowe w celu ich zaspokojenia. Braki w kwalifikacjach, umiejętnościach pracowników mogą bowiem ujawniać się na kolejnych etapach procesu wdrożeniowego utrudniając ich sprawne przeprowadzenie. Rolą przełożonego jest także ciągłe motywowanie pracownika do podejmowania działania na rzecz realizowanego przedsięwzięcia.

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

Jasno sprecyzowane oczekiwania ze strony przełożonych, ich zainteresowanie postęпами prac i zaangażowanie w rozstrzyganie trudnych kwestii, terminowe podejmowanie decyzji i widoczna determinacja w realizacji procesu wdrożeniowego ma istotny wpływ na poziom motywacji i zaangażowania szeregowych pracowników. Bez tego żadna zmiana nie nastąpi²³.

²² Tamże, s. 443

²³ J. Rudolf, *Opór przeciwko zmianie – wiatr w oczy czy wiatr w żagle?*, Gazeta MSP, 2012, nr 2 (118).

PODSUMOWANIE

Przeprowadzanie procesu wdrażania jakiejkolwiek zmiany wymaga wielomiesięcznych przygotowań i ogromnego zaangażowania najwyższego kierownictwa organizacji i osób, których zmiana będzie dotyczyć. Każda wprowadzana do organizacji zmiana, jako coś nowego, nieznanego, rodzi niepokój pracowników, wywołuje ich niechęć i opór mogący być przyczyną niepowodzenia procesu wdrożeniowego. Opór jest naturalnym stanem, który pojawia się na poziomie jednostki, grup, całych organizacji, czy też społeczeństw w przypadku zaistnienia zmiany. Jest wynikiem zmian, nieodłącznym jej elementem i nie powinien być postrzegany, jako zjawisko negatywne. Menedżerowie wprowadzający do organizacji zmianę powinni być świadomi pojawienia się oporu, a ich działania nie powinny polegać na walce z nim, czy też jego unikaniu, ale na lepszym zrozumieniu jego przyczyn i przejawów oraz znalezieniu możliwych sposobów jego przezwyciężania.

Katalog dostępnych metod ograniczania i eliminacji oporu wobec zmian jest bardzo duży i umożliwia dostosowanie właściwego działania do konkretnej sytuacji. Wybór konkretnej metody powinien być poprzedzony gruntowną analizą całej sytuacji, dokładnym przemyśleniem całego procesu z uwzględnieniem potrzeb całej organizacji i jej poszczególnych członków. Tylko takie działania mogą zminimalizować ryzyko, że przyczyną fiaska procesu wprowadzania zmiany do organizacji będzie opór pracowników.

LITERATURA:

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [3] Centkowska M., *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
- [4] Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- [5] Czerska M., *Klasyfikacja zmian*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- [6] Ford J.D., Ford L. W., *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010.
- [7] Makin P., Cooper C., Cox Ch, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 286.

- [8] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] *Projektowanie systemów zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [10] Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [11] Rudolf J., *Opór przeciwko zmianie – wiatr w oczy czy wiatr w żagle?*, Gazeta MSP, 2012.
- [12] Senge P., *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998.
- [13] Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- [14] Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek.*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa 2010.
- [15] Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006
- [16] Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, wyd. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2006.
- [17] Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- [18] Ziemniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- [19] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji*, red. J. Skalik, J. Kacała, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [20] Zajac Cz., *Společne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

STRESZCZENIE

Menedżerowie wobec oporu pracowników w procesie realizacji zmian

Artykuł dotyczy zjawiska występującego w organizacji, jakim jest opór wobec zmian. Przedstawiono w nim propozycje działań menedżerów odpowiedzialnych za wdrażanie zmiany, mające na celu osłabienie, bądź eliminację oporu pracowników. Działania te obejmują: dokładne informowanie pracowników o charakterze, zakresie i konsekwencji wprowadzanej zmiany; identyfikowanie przyczyn i rodzaju oporu pracowników wobec wdrażanej zmiany; opracowanie i przeprowadzenie działań mających na celu przeła-

mywanie, ograniczenie bądź całkowite wyeliminowanie oporu pracowników. W artykule omówiono poszczególne działania, ich cel oraz przykładowy sposób realizacji.

SUMMARY

Managers to the resistance of workers in the implementation process of changes

Article concerns a phenomenon appearing in organization, which is resistance to changes. It related the activities of managers responsible for the implementation of the changes, aimed at weakening or elimination of resistance workers. These activities include: accurate informing employees of the nature, extent and consequences of entering the changes; identify the causes and types of resistance workers against implemented changes; develop and carry out activities aimed at breaking down, reducing or eliminating resistance workers. This article discusses various actions, their purpose and an example implementation.



Katarzyna Pieczarka
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Motywacja konsumentów na rynku e-commerce

WSTĘP

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, charakteryzującej się między innymi szczególnym natężeniem walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami, istotnego znaczenia nabiera szeroko rozumiana wiedza o konsumentach, ich potrzebach, zachowaniach i prawidłowościach w ich postępowaniu szczególnie na rynku e-commerce. Narzuca to konieczność stałej aktualizacji wiedzy i nieustanne podążanie za trendami na rynku handlu elektronicznego. Internauci w sieci, podobnie jak w realnym świecie, kierują się w podejmowaniu decyzji o zakupach określonymi uwarunkowaniami. Na znaczeniu zyskują elementy związane z nabyciem produktu, takie jak.: całodobowa dostępność, komfort dokonywania zakupów, atrakcyjne ceny, a także dostęp do informacji m.in. poprzez porównywarki cenowe czy portale społecznościowe.

Celem artykułu jest określenie i wskazanie potencjalnych czynników wpływających na decyzje zakupowe e-konsumentów, na podstawie wybranych danych statystycznych i badań empirycznych. W realizacji powyższego celu posłużono się metodą analizy wybranych danych pozyskanych z badań Głównego Urzędu Statystycznego: „Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011 – 2015” oraz „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku”, a także badań internetowej agencji badawczej Gemius „E-Commerce w Polsce 2016”.

1. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ KONSUMENTÓW NA RYNKU

Zachowania konsumentów¹ ewoluują w zawrotnym tempie. Współcześnie podkreśla się rolę konsumenta², jako świadomego uczestnika rynku, którego podstawowym celem działalności jest maksymalne zaspokojenie potrzeb.

Ludzie są bardzo różni, odmienne są ich potrzeby, pragnienia i oczekiwania. Rozpoznanie i analiza tych potrzeb ma priorytetowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Niezbędna jest, zatem wiedza o nabywcach i czynnikach, które kształtują potrzeby konsumentów, ponieważ im dokładniejsza i głębsza jest ta wiedza, tym lepiej może być dostosowana oferta skierowana do klientów. H. Mruk proponuje w tym celu postawienie siedmiu pytań³: kto kupuje?, co kupuje?, jak kupuje?, kiedy kupuje?, gdzie kupuje? i dlaczego kupuje?. W konstruowaniu oferty pewnym ułatwieniem może być także znajomość hierarchii potrzeb konsumentów – piramidy potrzeb⁴ – zaproponowanej przez amerykańskiego psychologa Abrahama Harolda Maslowa (rys. 1). A. Maslow wskazuje na potrzeby, jako główny czynnik decydujący o zachowaniu konsumenta. Wyróżnił on⁵:

- **potrzeby braku**, których zaspokojenie jest bezwzględne, ponieważ dzięki nim człowiek jest w stanie przetrwać, jako organizm, są to: potrzeby biologiczne (fizjologiczne) oraz potrzeby bezpieczeństwa,
- **potrzeby wzrostu**, których zaspokajanie prowadzi do rozwoju człowieka, są to: potrzeby przynależności i miłości, potrzeby uznania i szacunku oraz potrzeby samorealizacji.

Konsument podejmuje decyzje o zakupie na bazie zgromadzonych informacji, własnych doświadczeń oraz przemian zachodzących w jego najbliższym otoczeniu. Na motywację konsumentów ponadto wpływa: przynależność do określonej grupy społecznej czy zawodowej, miejsce zamieszkania, indywidualna percepcja postrzegania świata, moda, podróże, czas, nowoczesne technologie⁶, aspekty finansowe, społeczno-psychologiczne (np.

¹ *Zachowanie konsumenta* – czynności i sposoby działania mające na celu zdobycie i wykorzystanie środków konsumpcji, które zaspokoją odczuwane potrzeby. Zob.: A. Wawrzyniak, *Modelowanie wieloagentowe, jako narzędzie do badania zachowania konsumentów*, [w:] M. Podstawka, A. Wicka, (red.), *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, nr 14 (63)”, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015, s. 135.

² *Konsument* – wg słownika j. polskiego: nabywca towarów lub usług albo użytkownik jakichś zasobów lub dóbr, [<http://sjp.pwn.pl/slowniki/konsument.html>], (13.11.2016).

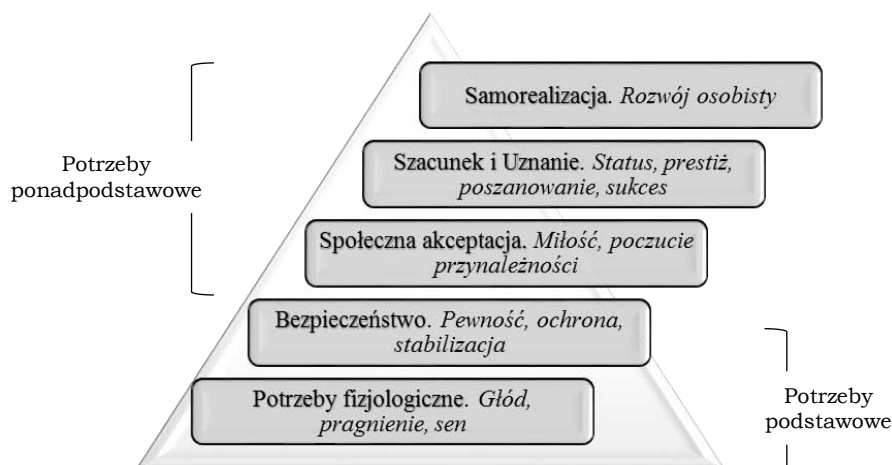
³ H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 48.

⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 172.

⁵ A. Kozłowska, *Potrzeby, jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2014, s. 5.

⁶ A. Olejniczuk-Merta, *Wpływ nowoczesnych technologii na zachowania konsumentów*, [w:] E. Rudawska, J. Penc (red.), *Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 608”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 138 – 144.

produkty podkreślające prestiż), bezpieczeństwo, aktualne potrzeby, wartości, cechy osobowości, odczuwany w danym momencie nastrój⁷, współzawodnictwo, naśladownictwo itp. Zachowanie każdego człowieka jest wynikiem subiektywnego postrzegania, ale także procesu uczenia się – wyciągania wniosków i zbierania doświadczeń. Rozpoznanie motywów zakupów konsumentów nie jest łatwe, jednak jest to warunek konieczny dla przetrwania i rozwoju działających na rynku przedsiębiorstw tak w tradycyjnej jak i elektronicznej formie.



Rysunek 1. Piramida potrzeb A. Maslowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 172.

2. RYNEK E-COMMERCE I PROFIL E-KONSUMENTA

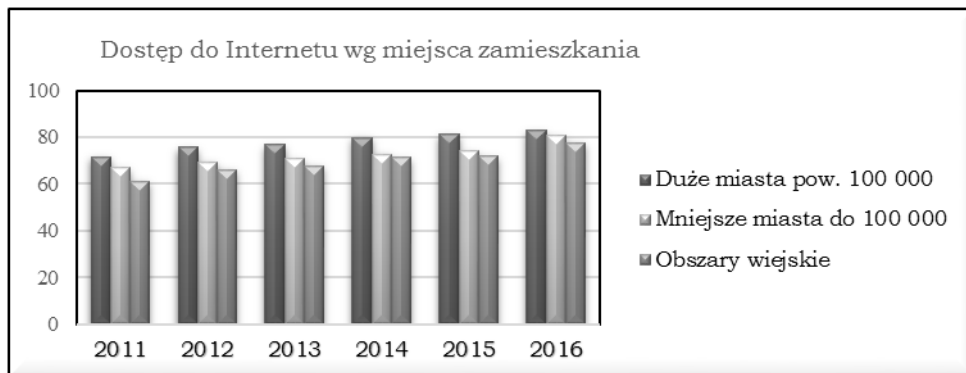
E-commerce, nazywany handlem elektronicznym polega na posługiwaniu się urządzeniami technologii informatycznych w procesie dokonywania zakupów. Oznacza proces kupowania, sprzedawania oraz wymiany produktów, usług i informacji przy pomocy sieci komputerowych⁸.

E-commerce jest coraz bardziej powszechną i naturalną metodą robienia zakupów, nie tylko w Polsce, ale na całym świecie. Wynika to z głównie z rozwoju nowych technologii wspierających funkcjonowanie e-biznesu, rosnącego udziału urządzeń mobilnych w e-komunikacji oraz wzrostu liczby

⁷ K. Stasiuk, D. Maison, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014, s. 31.

⁸ M. Feldy, *Sklepy internetowe. Jak złapać w sieci e-konsumentki i e-konsumentów*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 17.

internautów⁹. Biorąc pod uwagę uwarunkowania Polski, na szczególną uwagę zasługuje także poprawiająca się sytuacja dostępu do Internetu na obszarach wiejskich, które ze względu na niski wskaźnik urbanizacji, brak odpowiedniej infrastruktury oraz duże koszty podłączania do sieci, były szczególnie narażone na wykluczenie społeczne¹⁰. Rosnący udział gospodarstw domowych posiadających w domu łącze internetowe przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Gospodarstwa domowe posiadające dostęp do Internetu w domu, wg. miejsca zamieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011 – 2015*, Warszawa 2015, s. 127; GUS, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*, Warszawa 2016, s. 5.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2016 roku dostęp do Internetu posiada 80,4 % gospodarstw domowych¹¹ – w porównaniu do roku 2015 odsetek ten jest wyższy o 4,6 p. proc. Tym samym od 2011 roku sukcesywnie wzrasta liczba osób wykorzystujących Internet w procesie zakupów. W 2015 roku blisko 11 mln osób w wieku 16 – 74 lata (36,9% ogółu populacji) dokonało e-zakupów, czyli o 2.7 p. proc. więcej niż w roku 2014¹². Powyższe dane wskazują na potencjał rynku e-commerce. Wraz z jego rozwojem ewoluują gusta, preferencje i zachowania e-konsumentów.

W ogólnym rozumieniu e-konsument, to osoba, która korzysta z Internetu dla nabycia danego produktu. Jest jednostką, która – znajdując się pod wpływem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych – podejmuje

⁹ K. Pieczarka, *Webinaria – nowe trendy e-komunikacji w tworzeniu wizerunku firmy*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), *Innowacyjność to rozwój. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu T. 39”, Wyd. WSZiP, Wałbrzych 2016, s. 168.

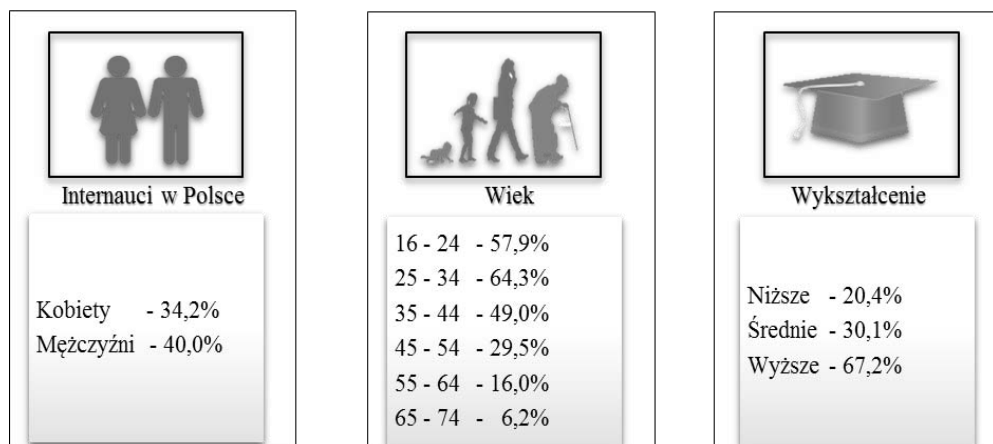
¹⁰ Zob. Główny Urząd Statystyczny, *W drodze do spójności. Polskie regiony 2007 – 2013*, Warszawa 2016, s. 95.

¹¹ Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*, Warszawa 2016, s. 4.

¹² Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011 – 2015*, Warszawa 2015, s. 148.

decyzję o zakupie dóbr lub usług, korzystając z Internetu, a następnie dokonuje zakupu online, w celu konsumpcji (zaspokojenia potrzeb) oraz dokonuje samodzielnie płatności za wybrany towar, co stanowi integralną część doświadczenia kupującego w sieci¹³.

W grupie konsumentów dokonujących zakupów przez Internet na podstawie badania GUS, największy odsetek stanowili mężczyźni, robiący e-zakupy częściej niż kobiety. Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia znaczący udział w 2015 r. odnotowano pośród osób z wykształceniem wyższym (67,2%), natomiast uwzględniając strukturę wieku – były to osoby w przedziale od 16 do 44 lat (rys. 3).



Rysunek 3. Demografia e-konsumentów (w % ogółu osób danej grupy)

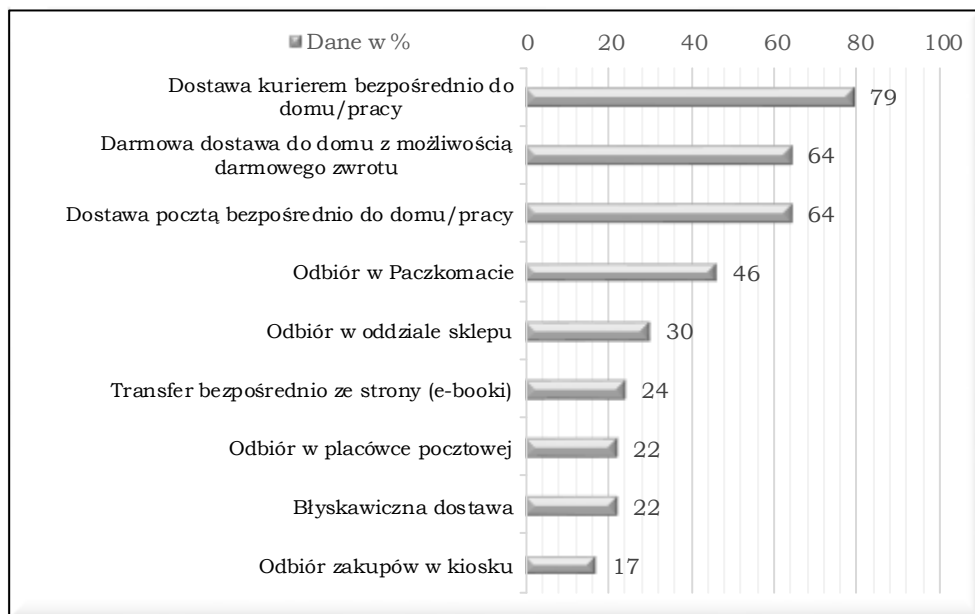
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011 – 2015*, Warszawa 2015, s. 148.

Zakupy online kojarzą się z wysokim komfortem realizacji transakcji, dlatego duże znaczenie w procesie zakupu ma przyjazny interfejs strony www oraz szybka i intuicyjna ścieżka zakupowa, która w przystępny dla internauty sposób przeprowadzi go przez wszystkie etapy transakcji. Podobne oczekiwania e-klienci odnoszą do sposobów dostarczania zamówionych produktów. Sklepy internetowe coraz częściej doceniają wagę logistyki w tym obszarze, dlatego dostawa nawet tego samego dnia (*Same Day Delivery*) nie jest już czymś abstrakcyjnym. Według badania „*E-commerce w Polsce 2016*”¹⁴, przeprowadzonego przez agencję Gemius, wśród najczęściej wskazywanych przez respondentów preferowanych form dostawy za-

¹³ M. Feldy, *E-konsumentów portret własny*, E-mentor nr 4 (46)/2012 [http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artykul/index/numer/46/id/956], (30.11.2016).

¹⁴ Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, [https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf], (28.11.2016).

mówionego towaru znalazły się: dostawa kurierem bezpośrednio do domu/pracy (79%), darmowa dostawa do domu z możliwością darmowego zwrotu (64%) oraz dostawa pocztą bezpośrednio do domu/pracy (64%). Szczegółowy rozkład wskazań e-konsumentów, co do wyboru metod odbioru/dostawy zamówionego towaru prezentuje rysunek 4.



Rysunek 4. Formy dostawy towaru motywujące do zakupów przez Internet¹⁵

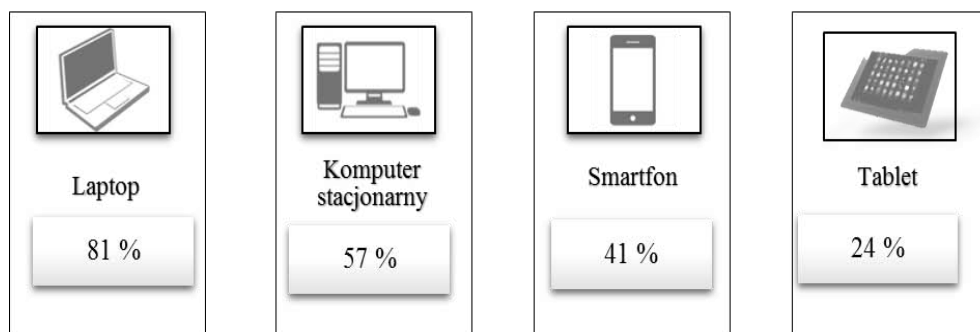
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, s. 41.

Analizując preferencje e-konsumentów, należy wyraźnie podkreślić rosnący trend dotyczący dostarczania przesyłek do punktów odbioru tj.: sklep, paczkomat lub placówka pocztowa. Na uwagę zasługuje również fakt, iż paczkomaty w zakresie obsługi klientów rynku e-commerce są bardziej preferowane niż usługi poczty tradycyjnej. Wynika to zapewne z ich całodobowej dostępności oraz coraz szerszej sieci punktów odbioru.

Podjmując próbę ogólnego zarysu profilu e-konsumenta należy w tym miejscu zwrócić także uwagę na wykorzystywanie mobilnych urządzeń w transakcjach online (rys. 5)¹⁶.

¹⁵ N=1500.

¹⁶ Gemius, *E-Commerce w Polsce* op. cit., s. 138.



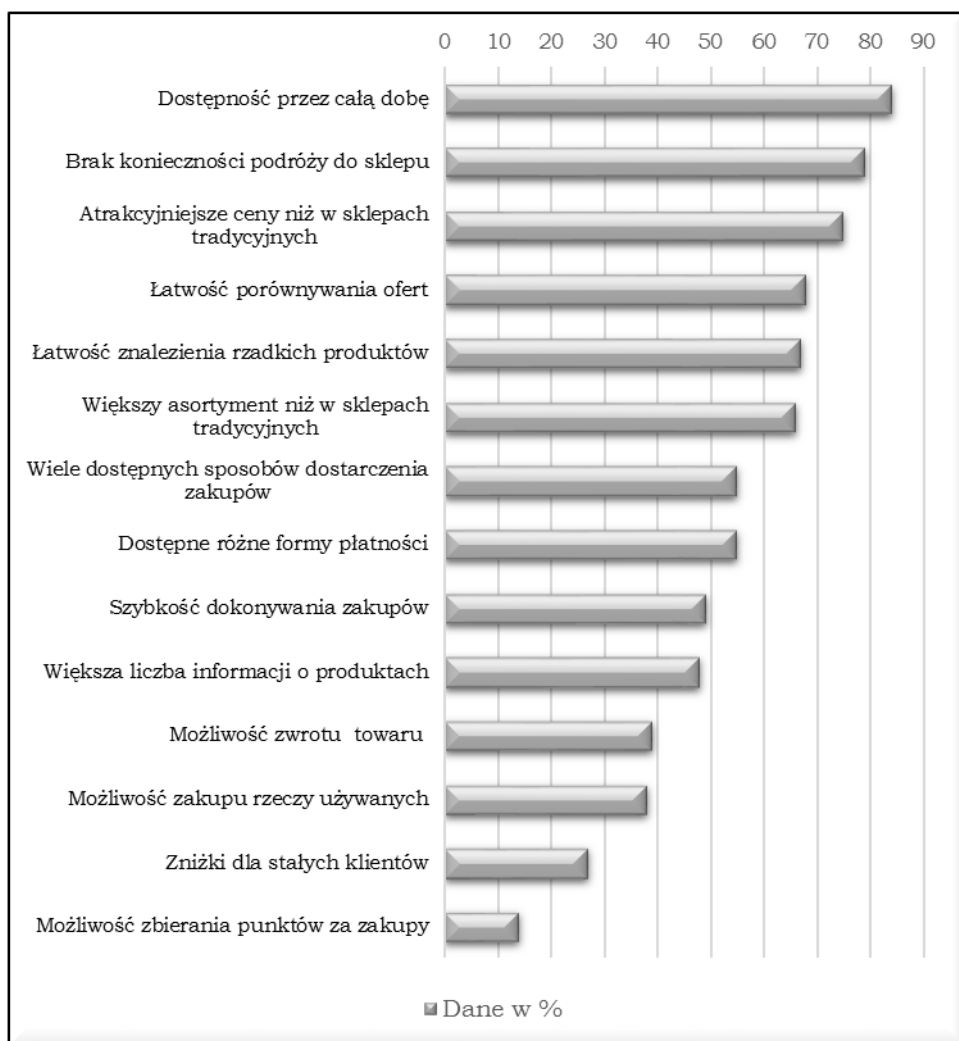
Rysunek 5. Urządzenia wykorzystywane do e-zakupów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, s. 138.

Kanał mobilny nabiera obecnie fundamentalnego znaczenia, staje się tym samym najbardziej skuteczną platformą komunikacji pomiędzy sklepem, a klientem. Urządzenia mobilne towarzyszą konsumentom w codziennych czynnościach niemal na każdym kroku, nie dziwi zatem chęć wykorzystania ich do zrealizowania szybkich i wygodnych e-zakupów.

3. ŹRÓDŁA ZACHOWAŃ E-KONSUMENTÓW

Dzisiejszy konsument jest aktywnym i zaangażowanym uczestnikiem rynku, a różnorodne motywy jego zachowania powinny stanowić podstawowe źródło pomysłów dla przedsiębiorstw, chcących dostosować swoją ofertę do aktualnych potrzeb, przede wszystkim na rynku e-commerce. Internauci w sieci, podobnie jak w realnym świecie, kierują się w podejmowaniu decyzji o zakupach określonymi uwarunkowaniami. Według uprzednio wskazywanego badania „*E-Commerce w Polsce 2016*”, pośród czynników motywujących, skłaniających e-konsumentów do zakupów online najczęściej wymieniano: całodobową dostępność, komfort dokonywania zakupów oraz atrakcyjne ceny (rys. 6).



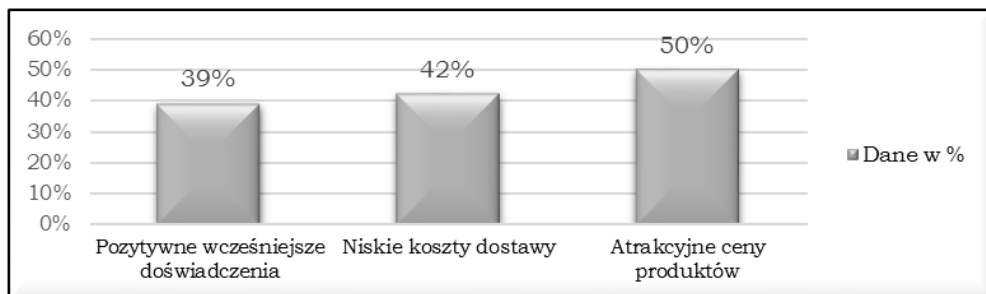
Rysunek 6. Czynniki motywujące w procesie e-zakupu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, s. 35.

Jak wynika z badań, działania mające na celu budowanie oraz zwiększanie lojalności klientów (programy lojalnościowe) były postrzegane, jako relatywnie najmniej zachęcające w porównaniu do innych korzyści.

E-konsumenci dokonują zróżnicowanych zakupów, dobranych odpowiednio do aktualnych potrzeb. Wybierają te produkty, które będą oferowane w przystępnej cenie, wraz z niskimi kosztami dostawy, które w najwyższym stopniu przyczynią się do zaspokojenia ich określonych wymagań (rys. 7). Pośród motywów wpływających na wybór konkretnego e-sklepu bądź serwisu wymieniono także: krótki czas oczekiwania na dostawę (29%),

atrakcyjne promocje, oferty specjalne (23%), łatwy sposób składania zamówienia (20%), opinie na różnych stronach internetowych i portalach (20%).



Rysunek 7. Czynniki motywujące do wyboru danego e-sklepu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, s. 81.

E-konsumenci nie są współcześnie jedynie biernym podmiotem zabiegów marketingowych przedsiębiorstw. Stają się wymagającym partnerem rynkowym, oczekującym optymalnego zaspokojenia swoich potrzeb oraz komunikacji opartej na wiarygodnej informacji i wzajemnym zaufaniu¹⁷.

Rozwój technologiczny związany między innymi z upowszechnieniem dostępu do Internetu spowodował zmniejszenie asymetrii informacyjnej pomiędzy kupującymi, a sprzedającymi¹⁸. Obecnie niemal każda osoba przy niewielkim wkładzie własnym w postaci czasu i energii może gruntownie przygotować się do zakupów online poprzez m.in.: porównywarki cenowe, portale społecznościowe, fora, blogi, czy videoblogi. Mediom społecznościowym przypisuje się aktualnie największą siłę opiniotwórczą. Jak wynika z badania Whitepress „*Influencer marketing – praktycznie*” – 78% konsumentów, przed podjęciem decyzji o zakupie, wyszukuje informacji w Internecie¹⁹. Pochlebne opinie i komentarze przyczyniają się do promocji e-sklepu, marki, produktu, a nawet realnie wpływają na pozytywną decyzję o zakupie. Negatywne uwagi z kolei wywołują skutek odwrotny.

Konsumenci odwiedzają wirtualne miejsca wymiany myśli i poglądów, ponieważ oczekują autentycznych relacji z ludźmi po drugiej stronie ekranu monitora. Poszukują ludzi, którzy doradzą, opowiedzą o danym produkcie lub podzielą się własnymi doświadczeniami. Opinie innych użytkowników stały się bardziej wiarygodne (przemawia za nimi autentyczność, emocje i szczerość) niż opinie ekspertów²⁰. W konsekwencji pojawienia się treści tworzonych w Internecie przedsiębiorstwa utraciły w części faktyczną kontrolę nad informacjami dotyczącymi ich firm i oferowanych przez nich produktów lub usług. Nie dziwi zatem fakt pojawienia się trendu oddziaływania

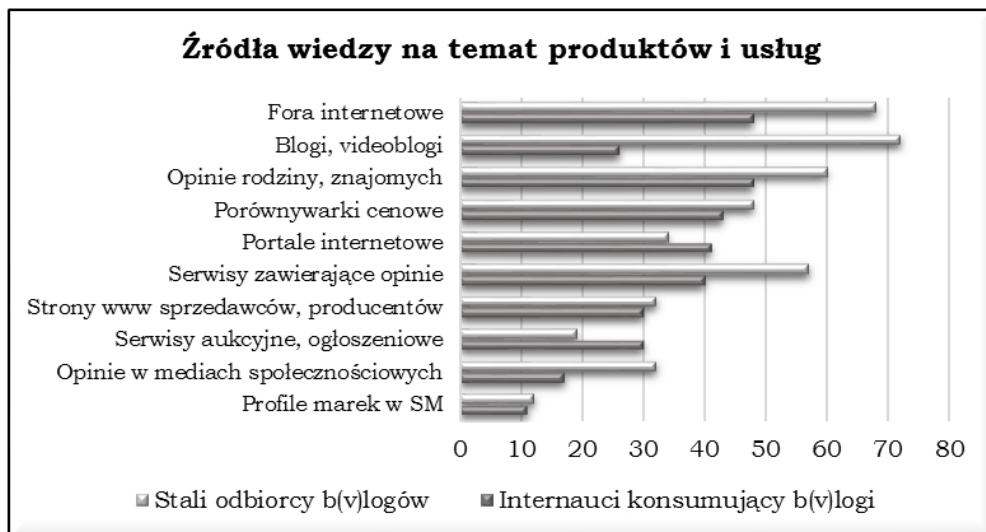
¹⁷ G. Maciejewski, *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, Czasopismo „Konsumpcja i Rozwój”, 2012, numer 2(3), s. 43.

¹⁸ M. Feldy, *Sklepy internetowe...* op. cit. s. 74.

¹⁹ Whitepress, *Influencer marketing – praktycznie*, [https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/339/influencer-marketing-praktyczny-e-book], (30.11.2016).

²⁰ M. Feldy, *Sklepy internetowe...* op. cit. s.75.

Liderów opinii²¹ tworzących nielatwe do oszacowania z punktu widzenia przedsiębiorstw relacje z odbiorcami. Liderzy opinii docierają do swoich odbiorców, przy pomocy różnych kanałów komunikacji tj.: blogi, videoblogi, fora, stając się jednym z głównych źródeł wiedzy na temat produktów i marek (rys. 8). Bezpośrednia ocena, bliska relacja z odbiorcami, a co najważniejsze – możliwość interaktywnej dyskusji, sprawiają, że odbiorcy (potencjalni klienci) nie czują się manipulowani, tylko wierzą w to, co przekazuje dany Lider opinii²².



Rysunek 8. Źródła informacji w procesie zakupowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Badanie Mobile Institute dla PSBV *B(V)log Power. Wpływ blogów i wideoblogów na internautów*. 2015, s. 32.

Liderzy opinii (Influencerzy) są dla odbiorcy kimś zbliżonym do znajomego, takim samym użytkownikiem sieci, zwykłym człowiekiem, ale przy okazji pasjonatem jakiejś dziedziny, którą się interesuje (np. hobbysta testujący nowe modele urządzeń, dzielący się swoimi spostrzeżeniami). Pośród internautów czytających blogi lub oglądających videoblogi, aż 33% wskazało, że pod wpływem informacji tam zamieszczonych kupiło konkretny produkt, a 32% zrezygnowało z zakupu. W przypadku stałych odbiorców blogów i vlogów wskazania te są jeszcze wyższe i wynoszą odpowiednio 53% i 52%²³, jednocześnie stanowią pierwsze źródło informacji o produktach.

²¹ Zob. M. Dorenda-Zaborowicz, *Marketing w social media*, Czasopismo naukowe „Nowe Media”, 2012, nr (3); Zob. K. Kalinowska, *Liderzy opinii – adwokaci produktu*, Portal Innowacji [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=697A5E6BBE934B75A25F5253BBC8E2DC], (01.12.2016).

²² Mobile Institute dla PSBV 2015, *B(V)log Power. Wpływ blogów i wideoblogów na internautów*, [http://www.psbv.pl/BlogPower_raport.pdf], (30.11.2016).

²³ *Ibidem.*, s. 10.

Zakupy w sieci Internet nie są aktem spontanicznym – są raczej wynikiem powstania konkretnych potrzeb i analizy zbioru informacji²⁴. Użytkownicy sieci zwracają także szczególną uwagę na aspekt wizualny. Jest on na tyle dominujący, że nieodpowiednio skomponowany przekaz może szybko zniechęcić do zapoznania się z produktami firmy. Znajomość podstawowych zasad przyciągnięcia uwagi poprzez doznania wizualne mogą znacznie ułatwić zdobycie zainteresowania konsumenta i pokierowanie jego zachowaniem w sposób oczekiwany.

ZAKOŃCZENIE

Rozwój rynku e-commerce w Polsce niewątpliwie wciąż będzie wykazywał tendencję wzrostową, dlatego istotnego znaczenia nabiera szeroko rozumiana wiedza o konsumentach, ich potrzebach i motywach postępowania w obszarze zakupów online.

Za główne czynniki wpływające na decyzję o e-zakupach należy wskazać wygodę, oszczędność pieniędzy i czasu oraz atrakcyjny i większy wybór towarów niż w sklepach stacjonarnych. Przystępna oferta cenowa w postaci niższych cen samych produktów, promocji oraz kosztów dostawy to te elementy, które najbardziej zachęcają internautów do podjęcia decyzji o wyborze i dokonaniu zakupów w wybranym serwisie internetowym. Dla wielu klientów sklepów internetowych także dogodna forma dostawy, płatności i zwrotu zakupionych towarów – bezpośrednia dostawa do domu/pracy z wykorzystaniem kuriera lub poczty – jest elementem silnie i jednocześnie pozytywnie wpływającym na dokonywanie zakupów online. O sukcesie e-sklepu świadczy również jego wiarygodność, stąd wzrasta rola Liderów opinii, których rekomendacje są postrzegane, jako szczerze i sprawdzone.

Zgromadzony i przedstawiony materiał stanowi syntetyczne ujęcie informacji w zakresie motywów postępowania konsumentów na rynku e-commerce.

LITERATURA:

- [1] Belech K.. *Wpływ Internetu na gospodarkę* [w:] J. Królewski, P. Sala (red.) *E-marketing*, Wydawnictwo PWN SA, Warszawa 2016.
- [2] Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, Czasopismo naukowe „Nowe Media”, 2012, nr (3).
- [3] Feldy M., *E-konsumentów portret własny*, E-mentor nr 4 (46)/ 2012 [<http://www.ementor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/46/id/956>], (30.11.2016).

²⁴ K. Belech. *Wpływ Internetu na gospodarkę* [w:] J. Królewski, P. Sala (red.) *E-marketing*, Wydawnictwo PWN SA, Warszawa 2016 s. 72.

- [4] Feldy M., *Sklepy internetowe. Jak złapać w sieci e-konsumentki i e-konsumentów*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- [5] Gemius, *E-Commerce w Polsce 2016*, [https://ecommercepolska.pl/files/9414/6718/9485/E-commerce_w_polsce_2016.pdf], (28.11.2016).
- [6] Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*, Warszawa 2016.
- [7] Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011 – 2015*, Warszawa 2015.
- [8] Główny Urząd Statystyczny, *W drodze do spójności. Polskie regiony 2007 – 2013*, Warszawa 2016.
- [9] Kalinowska K., *Liderzy opinii – adwokaci produktu*, Portal Innowacji [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=697A5E6BBE934B75A25F5253BBC8E2DC], (01.12.2016).
- [10] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- [11] Kozłowska A., *Potrzeby, jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2014.
- [12] Maciejewski G., *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, Czasopismo „Konsumpcja i Rozwój”, 2012, numer 2(3).
- [13] Mobile Institute dla PSBV 2015, *B(V)log Power. Wpływ blogów i wideoblogów na internautów*, [http://www.psbv.pl/BlogPower_raport.pdf], (30.11.2016).
- [14] Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
- [15] Olejniczuk-Merta A., *Wpływ nowoczesnych technologii na zachowania konsumentów*, [w:] E. Rudawska, J. Penc (red.), *Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 15, Relacyjne aspekty zachowań konsumentckich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 608”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- [16] Pieczarka K., *Webinaria – nowe trendy e-komunikacji w tworzeniu wizerunku firmy*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red.), *Innowacyjność to rozwój. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu T. 39”, Wyd. WSZiP, Wałbrzych 2016.
- [17] Słownik j. polskiego [<http://sjp.pwn.pl/slowniki/konsument.html>], (13.11.2016).
- [18] Stasiuk K., Maison D., *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014.

- [19] Wawrzyniak A., *Modelowanie wieloagentowe, jako narzędzie do badania zachowania konsumentów*, [w:] M. Podstawka, A. Wicka, (red.), *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, nr 14 (63)”, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015.
- [20] Whitepress, *Influencer marketing – praktycznie*, [<https://www.whitepress.pl/bazawiedzy/339/influencermarketing-praktyczny-e-book>], (30.11.2016).

STRESZCZENIE

Motywacja konsumentów na rynku e-commerce

Artykuł odnosi się do podstawowych wyznaczników zachowań konsumentów na rynku e-commerce. Głównym celem niniejszej pracy było ogólne spojrzenie na zachowania nabywców w środowisku wirtualnym na podstawie wybranych badań statystycznych i empirycznych. Szczególną uwagę zwrócono na motywy skłaniające współczesnych e-konsumentów do podjęcia decyzji o zakupie. W pracy podjęto próbę przedstawienia obrazu współczesnego polskiego e-konsumenta, jako świadomego użytkownika sieci, analizującego zbiory informacji dla uzyskania optimum satysfakcji z zakupów.

Słowa kluczowe: e-konsument, zachowania e-konsumentów, e-zakupy, motywacja.

SUMMARY

Consumers' motivation on the e-commerce market

The article refers to the basic determinants of consumer behavior on the e-commerce market. The main objective of this study was to look at the overall behavior of buyers in a virtual environment based on selected statistical and empirical survey. The focus remains on the analysis of behaviour and motivation of the modern e-consumers in the process of shopping online. This paper attempts to present a picture of contemporary Polish e-consumer, as a conscious network user, a man who analyzes information to achieve optimum satisfaction with the shopping.

Keywords: e-consumer, Consumer behavior, online shopping, motivation.



Agnieszka Polanowska
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Coaching jako metoda odkrywania i doskonalenia zasobu ludzkiego – analiza i ocena w świetle teorii i praktyki

WSTĘP

W nurt współczesnego zarządzania wpisane są koncepcje związane z przekształceniami potencjału zasobów ludzkich. Jego odkrywanie oraz doskonalenie w organizacji wynika z konieczności przystosowania się do zmian w dobie bieżącego postępu bądź chęci osiągnięcia sukcesu w sferze zawodowej. Równie istotne jest umiejętne wykluczenie tzw. „pozostawiania w niezmienności”. Ważne staje się ukierunkowanie na permanentny wzrost poziomu kapitału ludzkiego, od którego przecież w znacznej części zależy wizerunek firmy.

W praktyce kompetencje są rozwijane poprzez świadome bądź nieświadome postępowanie, w toku naturalnego treningu społecznego, w postaci codziennych kontaktów międzyludzkich, a czasem za pomocą prób i błędów. Coaching jest znanym i powszechnie stosowanym sposobem doskonalenia potencjału ludzkiego, który koncentruje się na konkretnym rozwiązaniu, a nie na poszukiwaniu przyczyn problemów. Jednocześnie promuje on wzrost nowych strategii myślenia i wzorców działania.

Celem artykułu jest teoretyczne i praktyczne rozpoznanie coachingu, czyli terminu bezpośrednio utożsamianego z zasobami ludzkimi. Zawiera się ono w rozważaniu dwóch aspektów. W pierwszym z nich, zaprezentowane treści wynikają z przeglądu literatury przedmiotu, natomiast drugi kontekst dotyczy analizy danych empirycznych, pochodzących z badań terenowych wybranych przedsiębiorstw.

Rozpoznawane podmioty są porównywalne pod względem wielkości zatrudnienia oraz profilu prowadzonej działalności. Wszystkie obiekty zlokalizowane są na obszarze województwa dolnośląskiego. Uzyskane do analizy dane jakościowe i ilościowe pochodzą z bezpośrednio przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami kadry zarządzającej każdej z dwudziestu wybranych losowo firm produkcyjnych branży automotive. Badania wykonano (listopad – grudzień) w 2015 r. Uzyskane wyniki zaprezentowano zbiorczo w formie opisowej i tabelarycznej.

Jak należy prawidłowo interpretować proces coachingu? Jak go praktykować, aby zdobywać nowe kompetencje, dezaktualizować dotychczasowe oraz niwelować bieżące luki kompetencyjne? Jakie istnieją rodzaje coachingu i w jakich obszarach znajdują one zastosowanie? Pytania te odnoszą się do głównych kwestii zawartych w niniejszej publikacji.

We współczesnych czasach wskazane, a nawet niezbędne jest praktykowanie coachingu w jego zróżnicowanych postaciach. Poruszone kwestie są zatem ważne zarówno dla pracownika jako indywiduum, a w konsekwencji także dla całego przedsiębiorstwa.

1. ISTOTA COACHINGU W ŚWIELE POTRZEB WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Punktem wyjścia w analizie coachingu jest jego identyfikacja. Jedną z interpretacji tego terminu wskazuje ważną dla rozwoju pracownika rolę kompatybilności zachowań z wyznawanymi zasadami. Stąd też coaching definiowany jest jako rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym sprecyzowaniu postaw, sposobu myślenia i postępowania, zgodnie z założonymi celami¹. W innym rozpoznaniu terminologicznym, w coachingu została podkreślona rola coacha, gdzie jest on współpracującym partnerem, który działa z uczącym, udziela jemu wsparcia w rozwoju osobistym, osiąganiu celów, rozwiązywaniu problemów². Coach jest zatem jednostką obdarzoną wyjątkowym potencjałem, uzdolnieniami, poprzez które może osiągnąć swą wielkość³.

Coaching wynika ze zróżnicowanych potrzeb, stąd też jego celowość obejmuje m.in.: wybór i kształtowanie kariery zawodowej; rozwój pracownika w organizacji oraz zwiększanie efektywności jego pracy; kształtowanie asertywności w rozmaitych sytuacjach; wzmacnianie relacji interpersonalnych; kreowanie satysfakcji zawodowej; eliminowanie barier wewnętrznych i zewnętrznych w podejmowaniu decyzji i realizacji celów.

W literaturze przedmiotu spotyka się często określenie typu język coachingu. Termin ten koreluje z neurobiologią oraz wiedzą o funkcjonowaniu

¹ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23.

² J. Caplan, *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*, CIPD, London 2003, s. 13.

³ J. Canfield, P. Chee, *Coaching dla zwycięzców. Sprawdzone techniki urzeczywistniania marzeń i osiągania trudnych celów*, Rebis – Dom Wydawniczy, Poznań 2014.

mózgu. Współdziałanie niezbędnych elementów w tym zakresie obejmuje m.in. kształtowanie celów, tworzenie relacji, wzmacnianie świadomości, poszukiwanie momentów przełomowych, podejmowanie konkretnych decyzji⁴.

W biznesie od wielu już lat coaching postrzegany jest jako jedna z efektywniejszych metod rozwoju zawodowego. Ponad 80% amerykańskich firm przydziela zarządzającym pełnienie funkcji coacha⁵. Zastosowanie tej formy podnoszenia potencjału zawodowego menedżerów dotyczy przede wszystkim rozwoju umiejętności przywódczych, interpersonalnych, zakresu merytorycznego, sprawności biznesowej, wiarygodności zawodowej, osobistych predyspozycji. Coaching wspomaga, bowiem strategiczne myślenie i kreowanie własnych wizji, pomaga pokonywać stres, doskonalić inteligencję emocjonalną oraz tworzyć i wdrażać kulturę organizacyjną, w której zespoły podejmują współpracę zmierzającą do osiągnięcia założonych rezultatów. Zdaniem E. D. Lippmanna, coaching przede wszystkim wspiera grupę docelową w ramach zmian, konfliktów, kształcenia zawodowego, kwestii zwalniania pracowników, kariery oraz kontaktach z mediami⁶. Wobec tego, coaching jest formą pomocy w doskonaleniu kompetencji zawodowych menedżera, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji przywódczych, potrzebnych do skutecznego zarządzania pracownikami, przez odpowiednio przygotowanego coacha. Jest to proces zindywidualizowany, co oznacza nie tylko strukturę coach – menedżer, ale przede wszystkim indywidualne dopasowanie procesu coachingu do potrzeb, uwarunkowań oraz specyfiki osobowościowej konkretnego menedżera⁷.

W analizie coachingu przede wszystkim należy ukierunkować się na samych menedżerach. Przez coaching rozumieją oni „pomoc i kierowanie rozwojem zdolności i kompetencji osoby, w określonej dziedzinie, prowadzone indywidualnie przez coacha”⁸. Według interpretacji osób zarządzających, coaching to także „(...) partnerska relacja, w której coach pomaga pracownikowi w osiąganiu upragnionych rezultatów w życiu zawodowym i osobistym”⁹. Stąd też w rozpoznaniu perspektywy terminologicznej, należy zwrócić uwagę na obszary, jakich coaching dotyczy oraz na jego wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach. Ważne jest tutaj omówienie istoty coachingu oraz odniesienie się do relacji: „kim jestem” – „co robię” (rysunek 1).

⁴ D. Rock, L. J. Page, *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Co&Me Publishing, Warszawa 2014.

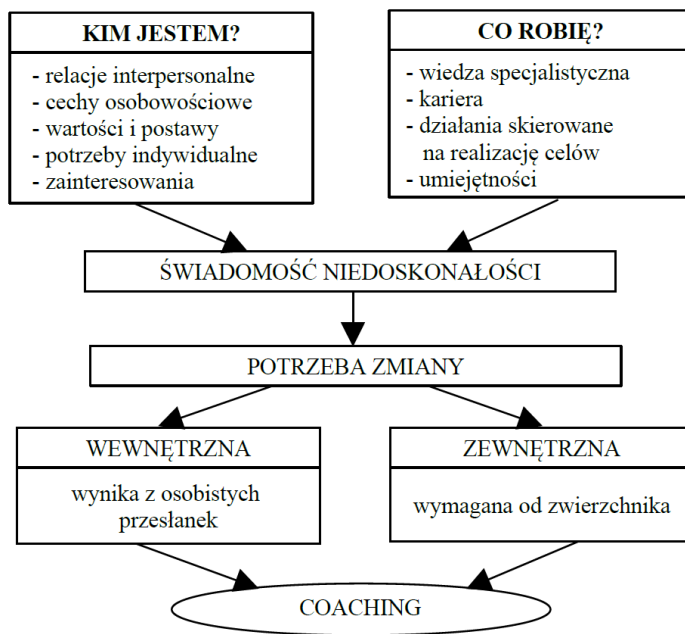
⁵ L. Ashworth, *Out HR Columnist*, [w:] People Management, 9.15.2005, vol. 11, s. 50.

⁶ E. D. Lippmann, *Coaching – Angewandte Psychologie die Beratungspraxis*, wydanie 2, Heidelberg 2009, s. 67.

⁷ M. Szczygieł, *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, [w:] [kadrzy.nf.pl], artykuł z dnia 05.06.2008.

⁸ D. Lewicka, *Coaching jako narzędzie motywowania pracowników*, [w:] M. Gableta, A. Pietroni – Pyszczyk, *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe UE, Nr 43, Wrocław 2009, s. 117. Badania zostały przeprowadzone na menedżerach rynku ubezpieczeniowego oraz wyższej kadry z call center banku.

⁹ Ibidem, s. 118.



Rysunek 1. Istota mechanizmu coachingowego menedżera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Obiektywne spojrzenie na to „kim jestem” i „co robię” wymaga ukierunkowania się na aspekt osobowościowo-zawodowy menedżera. Ważne w tym miejscu jest to, aby zrozumiał on tzw. „warsztat” własnych cech i ich zastosowanie w relacjach zawodowych. Takie zachowanie jest kluczowe, bowiem zestaw elementów „kim jestem” wyznacza tożsamość, wartości, postawy i zainteresowania. Ponadto pozwala on określić osobowość oraz umożliwia uświadomienie sobie potrzeb indywidualnych, a także własnych celów. W ten sposób kreowana jest nie tylko istniejąca, bieżąca postać pracownika, ale także związane z nią aspekty przyszłościowe. Natomiast zupełnie inaczej jest w kontekście zawodowym „co robię”. Następuje tutaj szczególna koncentracja na posiadanej już wiedzy, umiejętnościach, postawionych celach i ścieżkach kariery. Zgodnie z przedstawionym schematem, mechanizm dalszego postępowania dotyczy obiektywnej postawy i zrozumienia swoich niedoskonałości, a co się z tym wiąże, także potrzeby ich zmiany, wynikającej z przesłanek wewnętrznych lub zewnętrznych. To one wyznaczają istotę coachingu, a więc założenie, jakiemu ma służyć ten proces.

W ramach podjęcia się coachingu, menedżer może przykładowo wyznaczyć cel, w postaci poprawy pracy zespołowej, lepszej i bardziej przekonującej prezentacji, radzenia sobie w sytuacjach stresowych, osiągnięcia równowagi pomiędzy pracą a domem, zdobycia umiejętności potrzebnych w nowej roli. Istota coachingu koncentruje się zatem na założeniach menedżera i sposobie dotarcia do celów. Wobec tego zaletą jest tu fakt, że coach nie wskazuje gotowych formuł czy rozwiązań, lecz wymaga ich znalezienia

od samego zainteresowanego. W związku z tym, często stosuje metodę zadawania odpowiednich pytań, aby ułatwić menedżerowi lepsze spożytkowanie doświadczenia i umiejętności¹⁰. Czasami pomocne jest zastosowanie sprzężenia zwrotnego, które szerzej opisuje S. Andreas¹¹. W ramach coachingu należy zwrócić uwagę na Sprzężenie Zwrotne do Przeszłości i Sprzężenie Zwrotne do Przyszłości. Pierwsze koncentruje się na sytuacjach, które już zaistniały, w oczekiwaniu na to, że pozytywne wydarzenia powtórzą się w podobny sposób w przyszłości. Temu sprzężeniu towarzyszy często poczucie winy, krzywdy, inercja, czyli zachowawczość oraz trwanie w strefie komfortu. Przeciwnie jest natomiast w Sprzężeniu Zwrotnym do Przyszłości, gdzie uwaga jest skierowana na rozwiązanie, realizację potrzeb i marzeń, a więc ogólnie – przyjętych założeń. W tym aspekcie zauważyć można kilka pozytywów, wśród których wymienić należy: poczucie wpływu, odpowiedzialności, kreatywność, chęć zmiany, wychodzenie ze strefy komfortu (eksperymentowanie)¹².

Niniejsze rozpoznanie coachingu, pozwala określić go jako mechanizm, który jest skierowany na opcję otwartości, rozwiązań i uzyskania założonych wcześniej rezultatów.

Proces coachingu zorientowany jest przede wszystkim na zwiększanie wartości pracownika, a przez to na wzroście znaczenia całego przedsiębiorstwa. Wobec takiego podejścia, dotyczy on zachowań związanych bezpośrednio z zaangażowaniem, motywowaniem i odpowiedzialnością wobec innych ludzi, zarządzaniem wiedzą i dbałością o kanał komunikacyjny, koncentracją na misji, wizji, założeniach strategicznych firmy (rysunek 2).

Zdaniem E. Beck, w przypadku coachingu wewnętrznego wyodrębnia się wiele korzyści, które wynikają z faktu, iż nauka odbywa się w miejscu pracy. Przede wszystkim bierze w nim udział wyższa kadra kierownicza, a poprzez rozwój indywidualnych umiejętności można wyeliminować niepożądane zachowania w firmie. Doskonaleniu podlega również komunikacja interpersonalna poprzez pracę w grupach uczestników treningu. Równocześnie sam coach buduje swoje umiejętności menedżerskie, dydaktyczne¹³. Popierając tenże pogląd, wymienić należy jeszcze inną specyficzną zaletę coachingu, rozumianą jako zindywidualizowany i ściśle sprofilowany charakter. Przejawia się on w tym, że program rozwoju dokonywany tą metodą, rozpoczyna się od jego adekwatnego dostosowania do potrzeb konkretnego menedżera. Następnie tenże przebieg dotyczy predyspozycji i preferencji danej jednostki, odnośnie tempa i trybu nauczania, metodyki dokonywania zmian oraz możliwości sprofilowania coachingu do swoich relacji interpersonalnych i czynników sytuacyjnych. Kolejnym walorem coachingu jest także silna koncentracja na poszczególnych umiejętnościach, jako elemen-

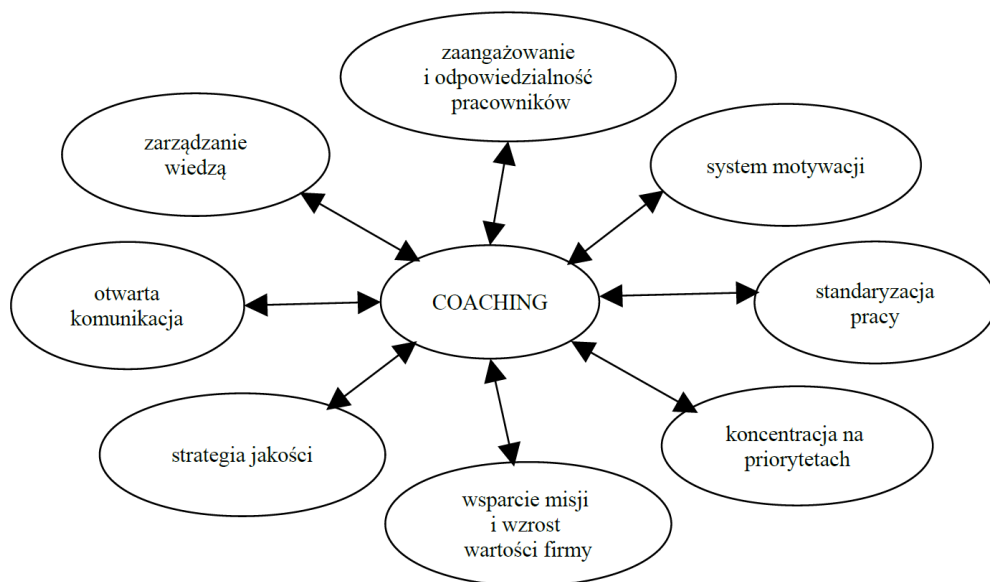
¹⁰A. Vickers, S. Bavister, *Coaching*, Onepress, Gliwice 2006.

¹¹S. Andreas, *Przebudowa Twojego Ja. Stań się tym, kim pragniesz być*, METAmorfoza, Wrocław 2003.

¹² M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości: jak odkryć tajemnice szczęściarzy i potem uzyskiwać jeszcze lepsze rezultaty*, G + J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2008, s. 71.

¹³ E. Beck, *Doskonalenie potencjału pracowniczego*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red. nauk.), *Zarządzanie pracownikami*, wydanie trzecie, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2007, s. 79.

tach szerszego systemu. Również L. D. Czarkowska wskazuje tutaj na długoterminowe rozłożenie w czasie cyklu coachingowego, co znacznie sprzyja inicjacji przekształceń, ich monitorowania i utrwalenia rezultatów¹⁴.



Rysunek 2. Coaching a jakość zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Źródło: A. Winnicka-Wejs, *Coaching kompetencji jako efektywna metoda doskonalenia pro jakościowych postaw i działań pracowników*, [w:] *Personel i Zarządzanie nr 21 / 2003*, s. 37.

Pracodawcy dążą do zwiększenia efektywności, a więc do osiągnięcia sukcesu, a jak podkreśla S. Merath, „poprzez tworzenie czegoś znaczącego, stają się bardziej znaczący”. Przedsiębiorstwo jest zatem wytworem osobowości menedżera, której rozwój adekwatnie wpływa na kształtowanie osobowości organizacji jako całości. W nawiązaniu do relacji interpersonalnych, wymowne jest tutaj wskazanie, że najbardziej pożądane w coachingu jest wsparcie osoby wysoko wyspecjalizowanej tzw. trenera, który zna firmę, jej bieżące potrzeby, problemy oraz plany strategiczne¹⁵. Przeciwnego zdania jest S. Sherman i A. Freas: coaching dla kadry menedżerskiej powinien prowadzić zewnętrzny konsultant, który spojrzy na funkcjonowanie organizacji z dystansu oraz będzie potrafił udzielić menedżerom feedbacku, bez obawy o możliwe konsekwencje¹⁶. Niewątpliwie z przedstawionymi poglą-

¹⁴ L. D. Czarkowska, *Coaching – nowa jakość doskonalenia kompetencji menedżerskich*, [w:] S. A. Witkowski, T. Listwan (red. nauk.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 388.

¹⁵ S. Merath, *Coaching für Unternehmer*, [w:] unternehmercoach.com, 2009.

¹⁶ S. Sherman, A. Freas, *The wild west of Coaching*, [w:] *Harvard Business Review* 82 (11), 2004.

dami należy się zgodzić, jednak firma decydująca się na tą metodę sama powinna zdecydować, która jej forma jest bardziej wskazana i wpłynie z większą korzyścią na działania rozwojowe. Przedsiębiorcy samodzielnie mogą dokonać wyboru coachingu, po rozważeniu jego negatywów i pozytywów lub po rozpoznaniu istoty coachingu i zasięgnięciu opinii ekspertów.

Biorąc pod uwagę sytuację przedsiębiorstw, korzystniejszym rozwiązaniem jest wsparcie menedżera niż zastąpienie go nowym pracownikiem.

2. RODZAJE COACHINGU I OBSZARY JEGO ZASTOSOWANIA

Kształtowanie popularności coachingu w ciągu ostatnich lat zapoczątkowało pojawianie się wielu jego zróżnicowanych odmian. Najczęściej wymienia się life coaching i executive coaching. Pierwszy koncentruje się na dylematach życiowych, równowadze między różnymi aspektami życia i planowania przyszłości. Natomiast drugi, oprócz wspólnych elementów z life coachingiem, rozwija również obszary dotyczące nowego przywództwa, stresu i wypalenia zawodowego, finansów, kariery, umiejętności prezentacji, głosu, wyglądu itp.¹⁷.

Coaching współcześnie obecny jest w różnych obszarach funkcjonowania człowieka w społeczeństwie oraz jego sferze zawodowej. Wiąże się on przede wszystkim z rozwojem kariery i szeroko pojętymi relacjami interpersonalnymi. Dotyczą one otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia liczebności podmiotów wymienić można coaching jednostkowy tzw. indywidualny, gdzie występuje jedna osoba oraz coaching złożony, w którym są dwie lub więcej osób. Stanowi on tzw. coaching relacji, w którym konkretne interakcje mają ulec zmianie, w celu poprawy obecnej sytuacji np. coaching kontrahentów. W ramach coachingu złożonego można uwzględnić coaching zespołu, gdzie wspierana jest znaczna ilość osób, tworzących jedność zawodową. np. coaching zespołu projektowego. Biorąc pod uwagę rodzaj instytucji, w której coaching będzie praktykowany wyróżnia się: coaching organizacyjny, stosowany w korporacjach oraz większych organizacjach oraz small business coaching, ukierunkowany na średnie i małe przedsiębiorstwa. Pozostałe rodzaje coachingu zaprezentowano szczegółowo w tabeli 1.

Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na coaching, preferencje oraz indywidualne predyspozycje pracowników stanowią źródło wiedzy przy decyzji o wyborze konkretnego rodzaju tej metody i następnie wdrożeniu jej w praktykę.

Teoretyczne rozpoznanie zagadnienia związanego z coachingiem ma przełożenie na aspekt praktyczny, który zawiera analizę i ocenę dokonaną w wybranych przedsiębiorstwach.

¹⁷ J. Rogers, *Coaching: podstawy umiejętności*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 19 – 20.

Tabela 1. Wybrane rodzaje coachingu i ich charakterystyka

Rodzaj coachingu	Charakterystyka
Executive coaching	- Złożony jest z powiązanych wspólną relacją trzech podmiotów tj.: organizacji, menedżera oraz coacha, wykonujących pracę partnerską dla uzyskania maksymalnych rezultatów, określonych uprzednio w umowie coachingowej. - Executive coaching ukierunkowany jest na potrzeby menedżera oraz przedsiębiorstwa, które to z kolei występuje w charakterze sponsora. - Ten rodzaj coachingu wspomaga rozwój kadry kierowniczej wysokiego szczebla poprzez realizację celów poszczególnych zarządców, którzy wspierają w ten sposób firmę. Stąd też executive coaching przeznaczony jest dla menedżerów, którzy pragną doskonalić własny styl przywódczy, biorąc pod uwagę posiadane zasoby. Mechanizm rozwoju kompetencji dostosowany jest zatem do indywidualnych potrzeb, aspiracji oraz oczekiwań osób zarządzających. - Założeniem executive coachingu jest stworzenie takiej współpracy, która umożliwi nowe spojrzenie na proces zarządzania oraz zdobycie wysokiego stopnia kompetencji względem wyznaczonych celów zawodowych.
Career coaching	- Stanowi działania skierowane do osób, które chcą planować i rozwijać własną karierę zawodową. - Coach wspomaga karierę jednostki, bazując na wyznawanych przez nią wartościach. - Ten rodzaj coachingu umożliwia obiektywną ocenę aktualnej sytuacji zawodowej i rozpoznanie nowych możliwości rozwoju bądź ewentualnych zagrożeń w tym zakresie.
Business coaching	Ukierunkowany jest na menedżerów średniego szczebla, którzy chcą doskonalić określone kompetencje (ze względu na potrzebę realizacji wyznaczonych celów w rozwoju własnej kariery zawodowej). Poszczególne sesje coachingowe powiązane są z istotą, tematem oraz procesem wykonywanej pracy. Ich założeniem jest podniesienie kompetencji menedżerów w celu podwyższenia efektywności osobistej.
Personal coaching	- Ukierunkowany jest na indywidualnych odbiorców. - Obejmuje zróżnicowane etapy tzw. obszary życia osób, spełniających swoje plany zarówno osobiste, jak i te zawodowe (w oparciu o wyznawany system wartości). - Coach wspomaga proces wyznaczania perspektyw życiowych oraz ich realizację poprzez uświadomienie najsilniejszych zasobów, które urzeczywistnią tą drogę. W rezultacie odbiorca przejmuje pełną odpowiedzialność oraz kontrolę nad własnym postępowaniem i rozwojem. - W ramach tego rodzaju coachingu i sfer życia potencjalnego odbiorcy, wyróżnia się m.in. coaching zdrowia, coaching edukacji, coaching sportowy.
Self – coaching	Ukierunkowany jest na osobistą refleksję odbiorcy na własnym rozwoju. Stąd też sam zainteresowany jest jednocześnie dla siebie coachem.
External coaching	Stanowi coaching zewnętrzny, w którym coachem jest osoba spoza przedsiębiorstwa.
Internal coaching	- Coaching wewnętrzny, w którym coachem jest pracownik przedsiębiorstwa np. przełożony. - W tej grupie uwzględnia się także peer coaching, czyli tzw. coaching koleżeński, prowadzony przez współpracownika.
High-potential coaching	Założeniem jest rozwój potencjału osób, uznanych za priorytetowe dla planów długofalowych firmy, z którymi wiązany jest awans i sukcesja.
Performance coaching	Ukierunkowany jest na rozwój kompetencji menedżera, które to z kolei umożliwią osiąganie przez niego lepszych rezultatów oraz zrozumienie bieżących i przyszłych oczekiwań zawodowych względem jego osoby.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

3. COACHING W PRAKTYCE

Współczesne podmioty gospodarcze wymagają podnoszenia swojej wartości, zwłaszcza poprzez permanentny rozwój kapitału ludzkiego. Czynią to dzięki stosowaniu zróżnicowanych metod i narzędzi doskonalenia zasobów ludzkich. Skutecznym procesem, który może mieć tutaj zastosowanie jest właśnie coaching. Praktykowany jest on przede wszystkim w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

W celu zidentyfikowania i zdiagnozowania niniejszego zjawiska, wykonano badania empiryczne w firmach produkcyjnych branży automotive. Przeprowadzono wywiady z przedstawicielami kadry zarządzającej. Dotyczyły one praktykowania coachingu oraz wyodrębnienia korzyści osiąganych z tego tytułu. Zasadniczym celem podejmowanych działań było ogólne rozpoznanie zjawiska oraz uzyskanie odpowiedzi na kluczowe w tym zakresie pytania. Rezultaty empiryczne posłużyły do dalszej analizy i oceny badanego zagadnienia.

Szczegółowej analizie poddano ostatecznie dwanaście organizacji, ponieważ w pozostałych ośmiu nie korzysta się z coachingu (stąd też pominięto te obiekty w dalszej weryfikacji danych).

Pytania badawcze dotyczyły bezpośrednio kwestii związanych z: celem wdrażania coachingu w organizacji, rodzajami coachingu, korzyściami praktykowania działań coachingowych, elementami wspieranymi przez coaching oraz działaniami przyszłościowymi w tym zakresie.

Pierwszy element dotyczył celowości zastosowania coachingu. Najczęściej wskazywano na wspomaganie rozwoju kluczowych kompetencji (59%) oraz wzmocnienie pewności siebie i uświadomienie systemu wartości menedżerów (41%).

Wśród zróżnicowanych rodzajów dominował Business coaching (51%), kolejno Internal coaching (33%), High-potential coaching (28%), Career coaching (15%), a najmniejszy udział zanotował Self – coaching (5%).

Oszacowano także cztery najczęściej wskazywane obszary, wśród których nastąpiła poprawa po zastosowaniu coachingu. Kształtowanie wyników ujęto w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary poprawy po zastosowaniu coachingu

Obszar	% - owa poprawa
relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie	48
pewność siebie menedżerów	20
wydajność pracy	40
efektywność zespołowa	43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najwyżej określono relacje interpersonalne, jakie panują w organizacji. Z nimi bezpośrednio powiązany jest drugi obszar, czyli efektywność pracy zespołowej. Niniejszy obszar świadczy o tym, jak ważna jest dobra współ-

praca w znaczeniu zawodowym. Stąd też należy wnikliwie ją monitorować oraz poddawać permanentnemu doskonaleniu.

Dalszej analizie coachingowej podlegał aspekt organizacyjny oraz indywidualny. Pierwszy z nich dowiódł, że coaching przede wszystkim wspomaga dotychczasowe kompetencje pracowników (67%) i buduje kreatywną kadre (67%), przez co jednocześnie wyznacza siłę instytucji (45%). Stwarzana jest w ten sposób możliwość identyfikacji pracowników z misją i wizją firmy (26%) oraz kształtuje się zachęta innych do samorozwoju (14%).

Natomiast w znaczeniu indywidualnym, kreowany jest innowacyjny sposób myślenia (42%), wspierane są relacje interpersonalne (51%), cechy osobowościowe (28%), wartości i postawy (23%), potrzeby indywidualne (12%) oraz zainteresowania poszczególnych menedżerów (4%).

Szczegółowo przedstawiono korzyści, jakie organizacja oraz menedżer (jako indywiduum) uzyskują poprzez skorzystanie z coachingu (tabela 3).

Tabela 3. Zestawienie korzyści indywidualnych i organizacyjnych z praktykowania coachingu

Korzyści indywidualne		Korzyści przedsiębiorstwa	
Rodzaj korzyści	% - owe ujęcie	Rodzaj korzyści	% - owe ujęcie
poprawa osobistej wydajności pracy oraz realizacji celów zawodowych	29	wzrost wydajności przedsiębiorstwa	34
zwiększenie otwartości na samorozwój	21	wzmocnienie pracy zespołowej	46
wsparcie w rozwiązywaniu konkretnych problemów	41	pobudzenie kreatywności i otwartości na innowacje	33
wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy	14	wzrost motywacji pracowników	28
korekta własnych zachowań	16	poprawa wizerunku firmy	28
wzrost własnej wartości	10	poprawa relacji interpersonalnych	47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Z punktu widzenia przyszłości, 80% badanych firm nadal wykazuje chęć korzystania z coachingu. Istnieją bowiem obszary, które wymagają wsparcia właśnie w takiej formie. Problem w dużej mierze dotyczy ukierunkowania na pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów. Najczęstszy zasięg obejmuje sferę implementacji innowacyjności, w tym zmian technologicznych. Takie wskazanie może wynikać ze specyfiki działalności analizowanych przedsiębiorstw i konieczności wsparcia tego obszaru.

Pozostałe 20% firm nie widzi potrzeby korzystania z coachingu w przyszłości. Przedstawiciele tychże podmiotów badawczych uważają za stabilną dotychczasową sytuację firmy i panujące w niej relacje. Uznają swoją kadre za wysoko wykwalifikowaną, świadomą własnych wyborów i samodzielnie

dokonującą trafnych wyborów. Nie ma zatem konieczności przydzielania coacha.

Doświadczenie zawodowe oraz uzyskane wyniki badań podkreślają, że coaching jest formą praktykowaną w przedsiębiorstwach, choć niejednokrotnie jeszcze niedocenianą. Stanowi jednak efektywną metodę osiągania celów, a także rozwijania i maksymalnego wykorzystania potencjału osobistego. To właśnie coach poprzez swe działania odpowiednio ukierunkowuje na rozwiązywanie problemów, stawia konkretne wyzwania, motywuje.

Pracodawcy, inwestujący w coaching swoich pracowników wielokrotnie osiągają korzyści. Przedsiębiorstwa uzyskują w ten sposób możliwość efektywniejszego wykorzystywania własnych zasobów ludzkich, tworzenia wydajniejszych zespołów, wprowadzania nowych strategii, a także znajdowania słabych punktów w bieżącym funkcjonowaniu firmy i tworzenia działań korygujących. Zwiększa się zatem wydajność, prowadząca do polepszenia wyników pracy oraz poprawa wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku danego podmiotu gospodarczego.

PODSUMOWANIE

Coaching jest współcześnie pożądanym źródłem wzmacniania zasobów ludzkich z perspektywy indywidualnej bądź organizacyjnej. Świadczy o tym szereg korzyści, które płyną z jego zastosowania w praktyce. Wspomaga on rozwój kluczowych kompetencji w karierze zawodowej, wzmacnia pewność siebie, uświadamia i precyzuje system wartości pracownika, motywuje, podnosi kreatywność i wzmacnia determinację w dążeniu do wyznaczonych celów. Umożliwia, zatem zrównoważenie życia osobistego z zawodowym, a także dostosowanie tzw. „wachlarza” kompetencji do zróżnicowanych sytuacji.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, coaching wyznacza jego siłę, buduje kreatywną kadrę kierowniczą oraz zachęca innych zainteresowanych do samorozwoju. Wzmocniona jest także potrzeba identyfikowania się pracowników z misją i wizją firmy, a także uzyskiwania przez nich satysfakcji zawodowej.

Coaching wspomaga dotychczasowe kompetencje pracownika i koncentruje się nad ich dalszym rozwojem, kształtowaniem innowacyjnego sposobu myślenia, adekwatnego do wyznawanych wartości. Coach jest zatem odpowiedzialny za zaangażowanie w swoją rolę oraz rzetelność metodologiczną w całościowym procesie coachingu. Modyfikuje on zmiany, inspirowanie do aktywności i podejmowania decyzji, kreuje i eksperymentuje w ramach dotychczasowych kompetencji pracownika, stymuluje sytuacje do konkretnych działań, dzieląc się przy tym własną wiedzą i obserwacjami.

Działania coachingowe są obecne nie tylko w polskich, ale także w zagranicznych przedsiębiorstwach. Coaching jest bowiem alternatywą wobec powszechnych form rozwoju zawodowego. Stanowi narzędzie inwestowania w kadrę pracowniczą, które niejednokrotnie uznaje się jako wartościowe

i godne zaufania źródło implementowania zmian oraz doskonalenia potencjału ludzkiego.

We współczesnych czasach tematyka coachingu jest nadal aktualna i wzbudza zainteresowanie. Stąd też warto podejmować niniejsze zagadnienie w dalszych eksploracjach naukowych.

LITERATURA:

- [1] Andreas S., *Przebudowa Twojego Ja. Stań się tym, kim pragniesz być*, METAmorfoza, Wrocław 2003.
- [2] Ashworth L., *Out HR Columnist*, [w:] People Management, 9.15.2005, vol. 11.
- [3] Beck E., *Doskonalenie potencjału pracowniczego*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red. nauk.), Zarządzanie pracownikami, wydanie trzecie, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo – Dydaktyczne AGH, Kraków 2007.
- [4] Bennewicz M., *Coaching, czyli restauracja osobowości: jak odkryć tajemnice szczęściarzy i potem uzyskiwać jeszcze lepsze rezultaty*, G + J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2008.
- [5] Canfield J., Chee P., *Coaching dla zwycięzców. Sprawdzone techniki urzęczywistniania marzeń i osiągania trudnych celów*, Rebis – Dom Wydawniczy, Poznań 2014.
- [6] Caplan J., *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*, CIPD, London 2003.
- [7] Czarkowska, L. D., *Coaching – nowa jakość doskonalenia kompetencji menedżerskich*, [w:] Witkowski S. A., Listwan T. (red. nauk.), Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- [8] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [9] Lewicka D., *Coaching jako narzędzie motywowania pracowników*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A., Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, Prace Naukowe UE, Nr 43, Wrocław 2009.
- [10] Lippmann E. D., *Coaching – Angewandte Psychologie die Beratungspraxis*, wydanie 2, Heidelberg 2009.
- [11] Merath S., *Coaching für Unternehmer*, [w:] unternehmercoach.com, 2009.
- [12] Rock D., Page L. J., *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Co&Me Publishing, Warszawa 2014.
- [13] Rogers J., *Coaching: podstawy umiejętności*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.

- [14] Sherman S., Freas A., *The wild west of Coaching*, [w:] Harvard Business Review 82 (11), 2004.
- [15] Szczygieł M., *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, [w:] [kadry.nf.pl], artykuł z dnia 05.06.2008.
- [16] Vickers A., Bavister S., *Coaching*, Onepress, Gliwice 2006.
- [17] Winnicka-Wejs A., *Coaching kompetencji jako efektywna metoda doskonalenia prokościowych postaw i działań pracowników*, [w:] Personel i Zarządzanie nr 21 / 2003.

STRESZCZENIE

Coaching jako metoda odkrywania i doskonalenia zasobu ludzkiego – analiza i ocena

We współczesnych przedsiębiorstwach permanentnie wykorzystuje się coaching. Uznawany jest on za jedną z kluczowych metod, która odkrywa oraz doskonali zasoby ludzkie.

Źródłem stosowania coachingu są bieżące potrzeby danego podmiotu gospodarczego oraz bezpośrednio związane z nim wymagania zawodowe. Właśnie te elementy przyczyniają się do profesjonalnego i odpowiedzialnego dbania o potencjał ludzki.

W niniejszej publikacji zaprezentowano istotę oraz cele coachingu. Przedstawiono jego kluczowe rodzaje.

Założeniem artykułu jest odniesienie przytoczonych treści teoretycznych do praktyki. Cel ten jest realizowany poprzez analizę i ocenę wyselekcjonowanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: coaching, zasoby ludzkie, doskonalenie, kompetencje zawodowe, coach, zarządzanie, pracownik.

SUMMARY

Coaching as a method of discovering and perfecting human resources – analysis and evaluation

Coaching is used all the time in modern enterprises. It is acknowledged as one of the key methods of discovering and perfecting human resources.

The application of coaching depends on the ongoing needs of the company, as well as its professional requirements. These factors are what leads to the professional and responsible approach towards nurturing the human capital.

This work discusses the principles and objectives of coaching, as well as its key variations.

The aim of this paper is to relate the quoted theory to practice. This is done by means of analysis and evaluation of selected enterprises.

Key words: coaching, zasoby ludzie, doskonalenie, professional competence, coach, management, employee.



Karolina Szymaniec-Mlicka
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Efektywność publicznych podmiotów lecniczych – wyniki badań empirycznych¹

WSTĘP

W ciągu ostatnich dwudziestu lat miała miejsce radykalna zmiana podejścia do oceny efektywności organizacji. Zmiany dotyczyły głównie organizacji prywatnych, jednakże wypracowane dla sektora prywatnego koncepcje zostały zaadoptowane także na potrzeby sektora publicznego, w którym narastała potrzeba mierzenia efektywności. Dominujący w latach 80. XX wieku model oceny oparty na analizie finansowej, bazującej na zagregowanych, syntetycznych wskaźnikach finansowych, najczęściej o charakterze krótkookresowej oceny ex post, zastąpiony został wielowymiarową oceną z perspektywy różnych obszarów wyników². Problem wielowymiarowego pomiaru wyników działalności organizacji aktualny jest także w odniesieniu do organizacji publicznych, których w coraz większym stopniu dotyka problem ich nieefektywności nie tylko w rozumieniu finansowym, ale przede wszystkim w perspektywie świadczonych usług publicznych. Dotyczy to także publicznych podmiotów leczniczych w stosunku, do których wzmożone zainteresowanie mierzeniem czynników wytwórczych, działalności i wyników można przypisać zwiększonej trosce o koszty ponoszone w tym sektorze, naciskowi na odpowiedzialne zarządzanie w sferze publicznej i ulepszonym możliwościom pomiaru prowadzonej działalności³.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/N/HS4/03657.

² B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

³ R. Jacobs, P.C. Smith, A. Street, *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*, Wolter Kluwer, Warszawa 2013.

Niniejszy artykuł koncentruje się na ocenie efektywności funkcjonowania publicznych podmiotów leczniczych. W pierwszej części artykułu przedstawiono problem pomiaru efektywności organizacji funkcjonujących w sektorze ochrony zdrowia w ujęciu teoretycznym. Druga część artykułu prezentuje wyniki badań w zakresie oceny efektywności publicznych podmiotów leczniczych. Badania przeprowadzono w oparciu o autorski kwestionariusz ankiety bazujący na koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników, stąd ocena efektywności działania ma charakter wielowymiarowy.

OCENA EFEKTYWNOŚCI PODMIOTÓW PUBLICZNYCH

Efektywność organizacji nie jest pojęciem jednoznacznym. M. Bielski wskazuje na dwa dominujące podejścia do badania efektywności organizacji – podejście celowościowe oraz systemowe⁴. Chronologicznie najwcześniej ukształtowało się podejście celowościowe. Ocena efektywności w tym ujęciu dotyczy przede wszystkim stopnia realizacji celów, a następnie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów⁵. We wskazanym podejściu ocenia się dwa wymiary działania systemu, którym odpowiadają angielskie terminy *effectiveness* oraz *efficiency*. *Effectiveness* (w polskiej literaturze rozumiana jako sprawność, skuteczność) odzwierciedla efektywność systemu, rozumianą jako osiągnięcie bądź też stopień osiągnięcia zamierzonego celu⁶. Do realizacji wyznaczonych celów wymagane jest poniesienie odpowiednich nakładów, dlatego drugi wymiar oceny efektywności – *efficiency* (wydajność, oszczędność) odnosi się do stosunku tego, co osiągnięto, do tego, co stanowiło nakład konieczny. Pojęcie to wiąże się z oceną sposobu wykonania określonego zadania i w literaturze polskiej tłumaczone jest właśnie jako efektywność.

Drugie podejście – systemowe – korzystało z dorobku ogólnej teorii systemów⁷. Interpretacja systemowa efektywności mówi o zdolności organizacji do pozyskiwania środków z otoczenia i o stopniu ich wykorzystania⁸. Przyjęcie systemowej perspektywy oznacza w szczególności koncentrację na takich zagadnieniach systemu, jak: wejście, transformacja, wyjście oraz pomiar efektywności właśnie w tych elementach. Poszczególne elementy z trzech wyżej wymienionych są uwypuklane przez różnych autorów, tym niemniej wskazuje się na konieczność badania efektywności organizacji z punktu widzenia pozyskiwania zasobów z otoczenia, z punktu widzenia transformacji zasileń systemu w jego produkty oraz z punktu widzenia przekazywania wyjść systemu do otoczenia⁹.

⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

⁵ Ibid.

⁶ M. Kulikowska-Pawlak, *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar* [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wyd. UE Katowice, Katowice 2010.

⁷ M. Bielski, *op. cit.*

⁸ M. Kulikowska-Pawlak, *op. cit.*

⁹ Ibid.

Podejściem łączącym spojrzenie celowościowe oraz systemowe jest ocena efektywności systemu według koncepcji grup interesu – interesariuszy, którym może być grupa bądź osoba mogąca wpływać na organizację¹⁰. Wśród interesariuszy publicznych podmiotów leczniczych wskazać można m.in. rząd, agencje regulacyjne, płatnicy, dostawcy usług zdrowotnych (szpitale, poradnie), lekarze, dostawcy, pacjenci i ich rodziny, stowarzyszenie, fundacje, lokali politycy oraz społeczeństwo¹¹. Każdy z interesariuszy inaczej postrzega efektywność systemu, stosując odmienne kryteria jej oceny¹²:

- Lekarze i pozostali pracownicy – poziom wynagrodzeń, warunki pracy, satysfakcja, bezpieczeństwo,
- Pacjenci – jakość opieki, lokalizacja jednostek ochrony zdrowia, czas oczekiwania na usługę,
- Dostawcy – termin płatności, wiarygodność, poziom przyszłych zamówień,
- Rząd – liczba programów promocji zdrowia, poziom inwestycji w ochronę zdrowia, współpraca pomiędzy samorządami a organizacjami non-profit,
- Społeczność lokalna – edukacja zdrowotna, zapobieganie uzależnieniom, walka z uzależnieniami, zapobieganie chorobom, programy profilaktyczne.

Przyjęcie podejścia od strony interesariuszy odrzuca jednostronność uprzednio przedstawionych podejść – efektywność w tym ujęciu jest pojęciem złożonym, wielowymiarowym i musi być oceniana w oparciu o różne kryteria i mierniki ze względu na różnorodność interesariuszy, którzy mają różne oczekiwania względem systemu w tym przypadku systemu ochrony zdrowia i organizacji w nim funkcjonujących.

Pomiar i ocena dokonań szpitali jest problemem złożonym i wieloaspektowym. Złożoność tego zagadnienia wynika przede wszystkim ze znacznej liczby celów stawianych przed tymi podmiotami, na które składają się¹³:

1. Cele ekonomiczne (finansowe) – najczęściej dotyczy pokrycia kosztów działalności z uzyskiwanych przychodów, gdyż jednostki publiczne (funkcjonujące w formule samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej bądź jednostki budżetowej) nie są z zasady nastawione na osiąganie zysku, co jednak nie daje im przyzwolenia na niegospodarność i nadmierne deficyty. Cele finansowe powinny być podporządkowane celom strategicznym związanym z jak najbardziej efektywnym świadczeniem usług zdrowotnych. Tak sformułowane

¹⁰ R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

¹¹ A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.

¹² A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Performance measurement in public organisations. The theory and practice of the health care sector*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2008.

¹³ M. Hass-Symotiuk (red.), *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

cele strategiczne (bezpośrednie) powinny być realizowane za pomocą celów finansowych (pośrednich), do których należy optymalne wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji jednostki oraz uzyskiwanie nadwyżki finansowej, która może być wykorzystywana na cele rozwojowe, a w konsekwencji do realizacji jego naczelnej misji.

2. Cele medyczne – podstawowe cele publicznych podmiotów leczniczych, które uzasadniają istnienie tych jednostek. Jednym z głównych celów publicznych podmiotów leczniczych jest zapewnienie wysokiej jakości usług medycznych, która jest podstawowym wyznacznikiem zadowolenia i satysfakcji pacjenta. Jakość jest jednak pojęciem wielowymiarowym i trudnym do zdefiniowania zwłaszcza w odniesieniu do specyfiki usług zdrowotnych, które pomimo zachowania standardów i procedur medycznych najwyższej jakości mogą przynieść negatywny efekt zdrowotny dla pacjenta (brak wyleczenia bądź zgon) i zaburzać tym samym ocenę uzyskanych świadczeń. Obok jakości inne przykładowe cele medyczne publicznych podmiotów leczniczych to: dostępność opieki, dynamika działalności medycznej (np. podniesienie kwalifikacji pracowników) czy efektywność działalności medycznej (np. skrócenie czasu oczekiwania pacjentów na świadczenie, optymalizacja procesu leczenia).
3. Cele społeczne – cele różnych interesariuszy z dalszego otoczenia podmiotu leczniczego¹⁴.

W praktyce istnieje wiele metod i narzędzi oceny efektywności publicznych podmiotów leczniczych. Wiele zależy od celu, jaki ma spełniać dokonywany pomiar. Wśród narzędzi pomiaru za M. Hass-Symotiuk rozróżnić można narzędzia finansowe i niefinansowe. Narzędzia finansowe podzielić można na tradycyjne (wynik finansowy, analiza wskaźnikowa, budżetowanie) oraz nowoczesne (np. VBS – koncepcja wartości firmy, SVA – *shareholder value analysis*, EVA – *economic value added*, MVA – *market value added*)¹⁵. Specyfika funkcjonowania publicznych podmiotów leczniczych kieruje jednak większą uwagę badaczy na narzędzia niefinansowe takie jak: BSC – zrównoważona karta wyników, analizy portfelowe, narzędzia pomiaru kosztów (łańcuch wartości, jakości, cykl życia produktów), piramida wyników czy VCI – miernik tworzenia wartości¹⁶. Spośród wielu różnorodnych koncepcji oceny efektywności największą akceptację zyskuje koncepcja zrównoważonej karty wyników (BSC). Zwrócenie uwagi na niefinansowe koncepcje oceny efektywności działania wynika przede wszystkim z różnorodności celów podmiotów leczniczych, zmieniającego się otoczenia, ale także z wad wskaźników finansowych. Jedną z podstawowych wad jest oparcie się na danych z przeszłości – dane finansowe pokazują jak było i przez to mogą uspić czujność zarządzających na sygnały ostrzegające płynące z oto-

¹⁴ Poglębiającą analizę problemu interesariuszy podmiotów leczniczych i ich oczekiwań względem organizacji znaleźć można w publikacji: A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.

¹⁵ M. Hass-Symotiuk, *op. cit.*

¹⁶ *Ibid.*

czenia i niemające odzwierciedlenia w danych finansowych. Dodatkowo wskaźniki finansowe mierzą głównie efektywność zarządzania zasobami materialnymi, których znaczenie w nowoczesnej gospodarce maleje na korzyść zasobów niematerialnych¹⁷.

Koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników została opracowana w latach 90 XX wieku przez amerykańskich specjalistów Roberta Kaplana i Davida Nortona. Początki stosowania zrównoważonej karty wyników w sektorze publicznym sięgają 1996 roku¹⁸.

Pierwsze zastosowania karty przez organizacje publiczne nie przyniosły jednak pożądaných rezultatów, co wynikało ze zbyt „mechanicznego” transferu narzędzia z sektora biznesowego do publicznego. W sektorze biznesowym na szczycie karty znajdują się perspektywa finansowa, jako najistotniejsza dla akcjonariuszy. W przypadku organizacji publicznych na szczycie powinna znaleźć się perspektywa interesariuszy, co wynika z istoty działalności organizacji publicznych, których misją jest zaspokojenie oczekiwań swoich interesariuszy poprzez tworzenie dla nich jak największej wartości. W działalności publicznych podmiotów leczniczych perspektywa interesariuszy powinna mieć pierwszeństwo przed finansową, ze względu na specyfikę działalności szpitala publicznego, którego podstawowym zadaniem jest wypełnienie misji użyteczności publicznej, zaś aspekt finansowy pełni jedynie w szpitalach publicznych rolę ograniczającą, nie jest celem nadrzędnym ich funkcjonowania.

Zrównoważona Karta Wyników stanowi system wieloaspektowego pomiaru i oceny osiągnięć jednostki, przekraczający ograniczenia zarządzania opartego wyłącznie na wskaźnikach finansowych, opisujący i wyjaśniający, co powinno być mierzone, by uzyskać wyznaczony stopień efektywności strategii. Karta ta stanowi również uniwersalny instrument przełożenia wizji i strategii organizacji na wewnętrznie spójny system celów, działań i mierników osiągnięć, co w konsekwencji służy realizacji tej strategii. Przełożenie wizji i strategii na konkretne działania operacyjne pozwala zachować spójność między poziomem strategicznym i operacyjnym zarządzania.

Zgodnie z założeniami modelu Zrównoważonej Karty Wyników cele strategiczne powinny być definiowane w czterech kluczowych perspektywach: finansowej, klientów (pacjentów), procesów wewnętrznych i rozwoju¹⁹. Wskaźniki oceny działania należy zdefiniować dla wszystkich celów strategicznych organizacji we wszystkich wskazanych perspektywach. Wyznaczenie perspektyw monitorowania dokonań szpitala jest jednym z fundamentów koncepcji zrównoważonej karty wyników.

Pomiar i ocena dokonań szpitala może być sposobem na usprawnienie procesu zarządzania, a więc cele jego wdrożenia powinny być tak wskazane, aby uwzględniały potrzebę tego procesu. Bardzo ważne jest, aby cel tego wdrożenia został jednoznacznie ustalony przed rozpoczęciem projektu, co

¹⁷ K. Szymaniec, *Wykorzystanie podejścia zasobowego (RBV) do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.

¹⁸ B. Ziębicki, *op. cit.*

¹⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2006.

pozwole na zastosowanie odpowiedniej metodyki, oszczędzi czas, a także zapobiegnie rozczarowaniu zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie systemu w przypadku ewentualnego przerwania prac²⁰.

Rozważając problem oceny efektywności organizacji publicznych warto rozważyć także stosunkowo nową koncepcję efektywności opracowaną przez A.D. Neelya wraz z zespołem – *performance prism*²¹. Koncepcja ta wykorzystuje model zrównoważonej oceny i może być stosowana łącznie z BSC. W *performance prism* kryteria oceny związane są z pięcioma płaszczyznami: satysfakcji interesariuszy, wsparcia ze strony interesariuszy, strategii, procesów i potencjału. Punktem wyjścia w przedmiotowej koncepcji nie jest strategia, jak ma to miejsce w przypadku BSC, ale założenie, że każda organizacja przede wszystkim działa w celu zaspokojenia określonych potrzeb swoich interesariuszy. To potrzeby interesariuszy determinują strategię, procesy oraz kierunki rozwoju potencjału. Zaś od poziomu zaspokojenia określonych potrzeb zależy wsparcie, jakie uzyskuje organizacja ze strony interesariuszy. Kluczowe zatem płaszczyzny oceny efektywności organizacji to satysfakcja interesariuszy i wsparcie z ich strony dla organizacji.

EFEKTYWNOŚĆ PUBLICZNYCH PODMIOTÓW LECZNICZYCH – WYNIKI BADAŃ

Ocena efektywności publicznych podmiotów leczniczych stała się elementem projektu badawczego realizowanego w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki, w którym za punkt centralny przyjęto zbadanie wpływu przyjmowanej orientacji strategicznej organizacji na efektywność jej funkcjonowania na przykładzie publicznych podmiotów leczniczych. W obszarze efektywności organizacji autorka stara się odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania:

1. Jak kształtuje się efektywność publicznych podmiotów leczniczych?
2. Jak kształtuje się efektywność publicznych podmiotów leczniczych w zależności od przyjętej orientacji strategicznej organizacji?

W celu odpowiedzi na powyższe pytania posłużono się badaniami ilościowymi, do których dane pozyskano w drodze badania ankietowego. Do konstrukcji kwestionariusza ankiety wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz do badania przyjmowanej orientacji strategicznej autorstwa prof. Rafała Krupskiego²², zaś do badania efektywności organizacji stworzono autorski kwestionariusz ankiety, który bazował na subiektywnej ocenie efektywności organizacji przez kadrę zarządzającą²³. Oparcie się na

²⁰ M. Hass-Symotiuk, *op. cit.*

²¹ B. Ziębicki, *op. cit.*

²² R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

²³ T. Wall, J. Michie, M. Patterson, S.J. Wood, M. Sheehan, C.W. Clegg, M. West, *On the validity of subjective measures of company performance*, "Personnel Psychology" 2004, 57(1), pp. 95-118.

miarach subiektywnych ma swoje uzasadnienie w badaniach dotyczących potencjalnych różnic między miarami obiektywnymi i subiektywnymi prowadzonymi przez Wall wraz z zespołem, które potwierdziły trafność pojęciową obu ich rodzajów²⁴. W przypadku sektora ochrony zdrowia możliwość wykorzystania subiektywnej oceny efektywności jest szczególnie ważna, ze względu na fakt, iż jednostki te bardzo niechętnie dzielą się wszelkimi obiektywnymi wskaźnikami swojej działalności. We wcześniejszych badaniach autorki brak dostępu do obiektywnych wskaźników skutkowało nierealizowaniem wszystkich postawionych celów, stąd w kolejnych badaniach postanowiono o wykorzystaniu subiektywnej oceny efektywności przez kadrę zarządzającą szpitalami.

W kwestionariuszu do badania efektywności organizacji wykorzystano koncepcje Zrównoważonej Karty Wyników – efektywność oceniano w czterech perspektywach: interesariuszy, finansów, procesów wewnętrznych i rozwoju²⁵. Każda z perspektyw scharakteryzowana została przez 4 wskaźniki, których poziom realizacji został przez kadrę zarządzającą oceniony w skali od 1 do 7, gdzie 7 oznaczała najwyższą ocenę danego wskaźnika.

Próbę badawczą stanowiło 120 menedżerów publicznych podmiotów leczniczych funkcjonujących w formule samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Próbę dobrano w sposób losowy. W tabeli 1 zaprezentowano strukturę respondentów. Większość badanej populacji stanowili pracownicy małych jednostek zatrudniających od 10 do 50 pracowników (szpitale powiatowe) i funkcjonujących na rynku ponad 20 lat.

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji

Wielkość jednostki mierzona liczbą pracowników		
	Liczebność	Odsetek
Mikroorganizacja (do 10)	12	10,0%
Mała organizacja (od 10 do 50)	51	43,5%
Średnia organizacja (od 50 do 250)	25	20,8%
Duża organizacja (powyżej 250)	32	26,7%
SUMA	120	100,0%
Okres istnienia organizacji		
	Liczebność	Odsetek
do 5 lat	1	0,8%
6-10 lat	1	0,8%
11-20 lat	49	40,8%
powyżej 20 lat	69	57,5%
SUMA	120	100,0%

Źródło: Badania własne.

²⁴ Ibid.

²⁵ Y. Koumpourous, *Balanced scorecard: application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece*, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2013, Vol. 26 Iss 4 pp. 286 – 307.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki oceny efektywności publicznych podmiotów leczniczych. Analiza uzyskanego materiału badawczego wskazuje, iż zarządzający stosunkowo wysoko oceniają efektywność publicznych podmiotów leczniczych – średnia dla wszystkich wymiarów wyniosła 5,2, choć stosunkowo wysokie jest także odchylenie standardowe. Analizując poszczególne perspektywy najlepiej oceniana została perspektywa interesariuszy, dla której średnia ocena wynosi 5,76, zaś z charakterystyk częściowych wyróżnia się stopień wykorzystania kontraktu (średnia 6,63 przy odchyleniu standardowym 0,74). Wysoka ocena stopnia wykorzystania kontraktu wynika po części z dużego popytu na usługi lecznicze, a długie kolejki oczekujących na świadczenia medyczne świadczą, że środki publiczne są niewystarczające i w przypadku zwiększenia budżetu Narodowego Funduszu Zdrowia publiczne jednostki prawdopodobnie bez większych problemów byłyby w stanie zrealizować większą liczbę świadczeń. Konstatacja ta koresponduje z oceną długości kolejki oczekujących na świadczenia, która została najniżej oceniona w perspektywie interesariuszy (średnia 5,18).

Tabela 2. Ocena efektywności publicznych podmiotów leczniczych

	Średnia	Dominanta	Odch. Stand.
Perspektywa interesariuszy	5,76	7	1,33
Zadowolenie pacjentów i ich rodzin	5,54	5	0,92
Wykorzystanie kontraktu	6,63	7	0,74
Stabilność finansowa	5,68	7	1,30
Długość kolejki oczekujących na świadczenie (dostępność świadczeń zdrowotnych)	5,18	7	1,70
Perspektywa finansowa	4,88	7	1,75
Wynik finansowy	5,80	7	1,37
Poziom zobowiązań wymagalnych w relacji do ogółu zobowiązań	4,88	7	2,00
Koszt na pacjenta	4,18	4	1,55
Nakłady inwestycyjne	4,66	5	1,63
Perspektywa procesów wewnętrznych	5,01	4	1,35
Średni czas hospitalizacji	4,48	4	1,34
Stopień wykorzystania zasobów (m.in. sal operacyjnych, łóżek)	5,08	4	1,27
Programy doskonalenia jakości	5,08	4	1,30
Standaryzacja procedur	5,40	6	1,33
Perspektywa rozwoju	5,15	6	1,30
Satysfakcja pracowników	5,17	5	1,10
Szkolenia pracowników	5,73	6	1,04
Kompleksowy system informatyczny	5,38	6	1,22
Wysokospecjalistyczne technologie medyczne	4,33	4	1,40
Łączna ocena efektywności	5,2	7	4,19

Źródło: Badania własne.

Najniżej oceniona przez zarządzających została perspektywa finansowa (średnia 4,88), w ramach której najwyżej oceniony został poziom wyniku finansowego jednostki (5,80), zaś najniżej koszt na pacjenta (4,18). Wysoka ocena poziomu osiąganego wyniku finansowego może zaskakiwać, ale może wynikać z faktu, iż zarządzający oceniają kondycję finansową swojej organizacji w kontekście trudnych warunków funkcjonowania i w swojej ocenie kurują się zasadą, iż w takich warunkach, jakim przyszło im działać to ich wynik finansowy i tak jest bardzo dobry.

W przypadku perspektywy procesów wewnętrznych całościowo została ona oceniona na 5,01, zaś w jej ramach najwyżej oceniono stopień standaryzacji procedur (5,4) a najniżej średni czas hospitalizacji (4,48). Wysoka ocena stopnia standaryzacji może wynikać z faktu, iż spora części procedur ma swoje standardy określone przez Narodowy Fundusz Zdrowia, dodatkowo część jednostek stara się o różnego typu certyfikacje, co wymusza na nich standaryzacje procedur medycznych i administracyjnych.

Perspektywa rozwoju została oceniona na 5,15. Najwyżej oceniono poziom wyszkolenia pracowników (5,73), zaś najniżej wysokospecjalistyczne technologie medyczne (4,33). Stosunkowo niska ocena poziomu wykorzystania wysokospecjalistycznych technologii medycznych może wynikać z niedostatecznych nakładów inwestycyjnych publicznych podmiotów leczniczych, które w perspektywie finansowej ocenione zostały na 4,66. W przypadku wyszkolenia pracowników należy zauważyć, iż w dużej części pracownicy sami inwestują w swoje szkolenia.

Tabela 3. Współczynnik korelacji pomiędzy poszczególnymi perspektywami

	Perspektywa interesariuszy	Perspektywa finansowa	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju
Perspektywa interesariuszy		0,40	0,18	0,55
Perspektywa finansowa			0,25	0,43
Perspektywa procesów wewnętrznych				0,58
Perspektywa rozwoju				

Źródło: Badania własne.

Analiza współczynników korelacji wskazuje na istnienie umiarkowanej dodatniej korelacji pomiędzy perspektywami (tabela 3). Oznacza to, iż jeżeli wzrasta poziom realizacji jednej z perspektyw jednocześnie wzrasta poziom realizacji innych, choć siła wpływu jest różna. Najsilniej skorelowana jest perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych oraz perspektywa rozwoju i interesariuszy. Wzajemne powiązanie poszczególnych perspektyw jest isto-

ta koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników. Przykładowo zwiększenie zakładów inwestycyjnych może przełożyć się na większe wykorzystanie wysokospecjalistycznych technologii medycznych, co z kolei może przełożyć się na skrócenie czasu hospitalizacji i większe zadowolenie pacjentów i ich rodzin wynikające z podniesienia jakości świadczonych usług, dodatkowo może to także zmniejszyć koszt na pacjenta, poprawić wynik finansowy jednostki i przełożyć się na jej większą stabilność finansową. Zatem Zrównoważona Karta Wyników jest niejako systemem naczyń połączonych.

Efektywność badanych publicznych podmiotów leczniczych przeanalizowano także pod kątem przyjmowanej przez nie orientacji strategicznej, której identyfikacji dokonano na podstawie procedury opracowanej przez prof. Rafała Krupskiego, który na podstawie średnich horyzontów czasowych podejmowania decyzji określał dominującą w organizacji orientację w układzie orientacja zasobowa – orientacja pozycyjna (rynkowa)²⁶.

Orientacja jest podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo. Jest to pewnego rodzaju ukierunkowanie, obranie kursu na pewien punkt odniesienia²⁷.

Orientację strategiczną organizacji uprościć można do dwóch szkół – rynkowej i zasobowej, co jest zgodne z podejściem zaproponowanym przez prof. R. Krupskiego, B. De Witt i R. Meyera²⁸ oraz E. Urbanowską-Strojkin z zespołem²⁹, którzy bazują na kierunku perspektywy myślenia strategicznego – egzogenicznego lub endogenicznego.

Przyjęcie perspektywy egzogenicznej tzw. rynkowej oznacza, że priorytetem w procesie przygotowywania strategii jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz”, zaś punktem wyjścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. Po dokonaniu dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego organizacji i na tej podstawie zbudowania strategii następuje proces gromadzenia zasobów niezbędnych do jej wdrożenia. W podejściu egzogenicznym zasoby odgrywają wtórną rolę w stosunku do wcześniej opracowanej strategii, która jest efektem diagnozy otoczenia konkurencyjnego względem, którego organizacja stara się pozycjonować.

Przyjęcie drugiej perspektywy – endogenicznej – tworzenia strategii organizacji oznacza myślenie „od wewnątrz do zewnątrz”, czyli budowanie strategii wokół silnych stron przedsiębiorstwa. W myśl tego podejścia potencjał mogący zapewnić sukces rynkowy znajduje się przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby organizacji. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętności. Podejście endogeniczne charakterystyczne jest dla podejścia zasobowego (*Resource-Based View*) szczegółowe opracowanego przez J. Barneya³⁰, który uważa, iż osią-

²⁶ R. Krupski, *op. cit.*

²⁷ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2012, nr 22(2), s. 141-153

²⁸ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

²⁹ E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

³⁰ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „*Journal of Management*” 1991, Vol. 17, s. 99-120. J. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.

ganie trwałej przewagi konkurencyjnej możliwe jest dzięki wykorzystaniu strategicznych zasobów tj. zasobów, które cechuje wartość strategiczna, rzadkość, trudność imitacji oraz brak ich substytutów. Zasoby, które posiadają wskazane cechy mają w sobie potencjał do budowania na ich bazie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji i powinny stać się podstawą opracowywania strategii, bowiem jak pisze M. Bratnicki „o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych zasobów oraz kompetencji do ich efektywnego wykorzystania”³¹.

Badane organizacje podzielono na trzy kategorie w zależności od reprezentowanej przez nie orientacji strategicznej, którą oceniono na podstawie średnich horyzontów czasowych podejmowania decyzji. Jeśli horyzont czasowy był dłuższy dla otoczenia niż dla zasobów organizacja reprezentowała orientację pozycyjną (rynkową), jeśli horyzont czasowy był dłuższy dla zasobów to organizacje klasyfikowano, jako organizacje o orientacji zasobowej. Wyodrębniono jeszcze trzecią kategorię – orientację zrównoważoną, gdy różnica pomiędzy horyzontami czasowymi była niewielka (poniżej 3 miesięcy). Zdecydowana większość badanych podmiotów reprezentowała orientację zasobową (53,3%). Orientację rynkową przyjęło 28,3% badanych organizacji, zaś 18,3% reprezentowało orientację zrównoważoną.

W tabeli 4 przedstawiono ocenę efektywności w odniesieniu do przyjmowanej orientacji strategicznej. Miary zagregowane wyraźnie wskazują, iż organizacje o orientacji zasobowej charakteryzują się najniższą efektywnością, choć różnice są niewielkie. W ramach poszczególnych perspektyw najwyższą efektywnością charakteryzują się organizacje reprezentujące orientację pozycyjną (rynkową).

Tabela 4. Efektywność organizacji w odniesieniu do przyjmowanej orientacji strategicznej

	Perspektywa				Zagregowane
	Interesariuszy	Finansów	Procesów wewnętrznych	Rozwoju	
Orientacja pozycyjna	5,89	5,05	4,94	5,26	5,29
Orientacja zasobowa	5,66	4,82	4,98	5,12	5,14
Orientacja zrównoważona	5,77	4,75	5,03	5,07	5,16

Źródło: Badania własne.

³¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań są częścią szerszego projektu i zebrany materiał badawczy będzie podlegał dalszym analizą pod kątem określenia wpływu przyjmowanej orientacji strategicznej na efektywność organizacji. Nie mniej zaznaczyć trzeba, że niewątpliwie ocena efektywności podmiotów publicznych, w tym publicznych podmiotów leczniczych jest wyzwaniem zarówno dla praktyków zarządzania publicznego i jak badaczy tej dyscypliny. Zrównoważona Karta Wyników wydaje się przy tym pewnym remedium na niedostatki klasycznych miar finansowych, które nie w pełni ujmują specyfikę funkcjonowania organizacji publicznych.

Z względu na znaczenie sektora publicznego w rozwoju społeczno-ekonomicznym państwa warto rozwijać dotychczasowe narzędzia oceny efektywności, co z pewnością przełoży się na lepsze funkcjonowanie sektora publicznego, ponieważ, co może być zmierzone, to może być zarządzane i usprawniane.

LITERATURA:

- [1] Barney J., Clark D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.
- [2] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17, s. 99-120.
- [3] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [4] Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2012, nr 22(2), s. 141-153
- [5] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- [6] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [7] Frączkiewicz-Wronka A., (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.
- [8] Frączkiewicz-Wronka A., (red.), *Performance measurement in public organisations. The theory and practice of the health care sector*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2008.
- [9] Freeman R.E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

- [10] Hass-Symotiuk M., (red.), *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [11] Jacobs R., Smith P.C., A. Street, *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*, Wolter Kluwer, Warszawa 2013.
- [12] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2006.
- [13] Koumpouros Y., *Balanced scorecard: application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis*, Greece, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2013, Vol. 26 Iss 4 pp. 286 – 307.
- [14] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [15] Kulikowska-Pawlak M., *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wyd. UE Katowice, Katowice 2010.
- [16] Szymaniec K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego (RBV) do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wyd. Śląsk, Katowice 2012.
- [17] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- [18] Wall T., Michie J., Patterson M., Wood S.J., Sheehan M., Clegg C.W., West M., *On the validity of subjective measures of company performance*, "Personnel Psychology" 2004, 57(1), pp. 95-118.
- [19] Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

STRESZCZENIE

Efektywność publicznych podmiotów leczniczych – wyniki badań empirycznych

Artykuł skupia się na ocenie efektywności publicznych podmiotów leczniczych. W pierwszej części zaprezentowano teoretyczne rozważania nad efektywnością ze szczególnym dowartościowaniem koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych. Przeprowadzone badania wskazują, iż poziom efektywności publicznych podmiotów leczniczych jest stosunkowo wysoki. Najwyżej oce-

niona została perspektywa interesariuszy, zaś najniżej perspektywa finansowa.

SUMMARY

Effectiveness of public medical entities – results of empirical research

The article concentrates on the evaluation of the effectiveness of public medical entities. The first part presents the theoretical reflection on the effectiveness especially the concept of the Balanced Scorecard. The second part of the article presents the results of empirical research. The study indicates that the level of effectiveness of public medical entities is relatively high. Top rated was the perspective of stakeholders, and the lowest financial perspective.



Aleksandra Katan
Antonina Kaczorowska
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Rola fizjoterapii w lecznictwie uzdrowiskowym osób dorosłych w Polsce

WSTĘP

Lecznictwo uzdrowiskowe jest działem medycyny, w którym wykorzystuje się przede wszystkim lecznicze działanie klimatu oraz naturalne surowce lecznicze, stosowane podczas kuracji fizjoterapeutycznej. Oczywiście stosowane są także czynniki i metody lecznicze ogólnie dostępne, jak farmakoterapia, zabiegi fizjoterapeutyczne – kinezyterapia i fizykoterapia. W skład leczenia sanatoryjnego wchodzi także dieta i psychoterapia. Uzdrowiska są szczególnym miejscem, gdzie psychoterapia stosowana jest w wielu aspektach, odnawia biologiczne możliwości radzenia sobie z problemami życiowymi i wpływa pozytywnie na stan psychiczny pacjenta. Wykorzystanie wielu metod medycznych i diagnostycznych umożliwia organizowanie kompleksowego postępowania leczniczego i zapobiegawczego¹.

Jedną z ważniejszych metod leczniczych w uzdrowisku jest fizjoterapia. Zabiegi fizjoterapeutyczne wykorzystują naturalne procedury lecznicze (balneoterapia) łącząc je z działami fizjoterapii dostępnymi poza uzdrowiskiem: hydroterapia, fizykoterapia, kinezyterapia i masaże lecznicze². Korzystne oddziaływanie na organizm różnorodnych metod fizjoterapeutycznych jest zależne od prawidłowej pracy fizjoterapeutów. Przygotowanie metrytoryczne fizjoterapeutów, stosunek do pacjenta oraz czas, który mogą mu

¹ A. Katan, A. Kaczorowska, Z. Ignasiak, *Sprawność fizyczna kobiet oceniana testem seniora w aspekcie pobytu sanatoryjnego*, „Antropomotoryka”, 2013, 63, 55 – 60.

² E. Puszczalowska-Lizis, I. Zwiercan, *Bezpośrednia i odległa ocena skuteczności terapii uzdrowiskowej osób z dyskopatią lędźwiową*, „Postępy Rehabilitacji”, 2016, 1, 33 – 40.

poświęcić – te elementy są kluczowe, jeżeli celem pobytu uzdrowisku ma być poprawa zdrowia.

Celem artykułu jest podkreślenie roli fizjoterapeutów w lecznictwie uzdrowiskowym dorosłych a także przedstawienie najważniejszych przepisów prawnych regulujących świadczenia uzdrowiskowe.

1. OBOWIĄZUJĄCE PRZEPISY PRAWNE

Lecznictwo uzdrowiskowe regulowane jest przepisami prawnymi. Najważniejsze z nich to:

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 23 lipca 2013 roku (Dz. U. 2013, poz. 931) z późniejszymi zmianami; aktualny tekst rozporządzenia znajduje się w załączniku do Obwieszczenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 9 listopada 2015 roku (Dz. U. 2015, poz. 2027). Rozporządzenie określa wykaz oraz warunki realizacji świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego. Zawarte są w nim wymagania dotyczące personelu medycznego, organizacji udzielania świadczeń, bazy lokalowej, żywieniowej i zabiegowej.
- Zarządzenie Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia nr 63/2016/DSM z dnia 29 czerwca 2016 roku w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzaju lecznictwo uzdrowiskowe. Zarządzenie określa przedmiot postępowania w sprawie zawarcia i realizacji umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej oraz szczegółowe warunki umowy o udzielanie świadczeń zdrowotnych – w rodzaju lecznictwo uzdrowiskowe. Zarządzenie zawiera zakresy świadczeń oraz wykaz zabiegów fizjoterapeutycznych z wykorzystaniem naturalnych surowców leczniczych.
- Ustawa o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych z dnia 28 lipca 2005 roku (Dz. U. 2005, poz. 1399) z późniejszymi zmianami; aktualny tekst ustawy znajduje się w załączniku do Obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych z dnia 3 czerwca 2016 roku (Dz. U. 2016, poz. 879). Ustawa określa między innymi zasady oraz warunki prowadzenia i finansowania lecznictwa uzdrowiskowego, kierunki lecznicze uzdrowisk, zasady sprawowania nadzoru nad lecznictwem uzdrowiskowym.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 kwietnia 2012 roku w sprawie określenia wymagań, jakim powinny odpowiadać zakłady i urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego (Dz. U. 2012, poz. 452).

- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (Dz. U. 2011, poz. 896).
- Ustawa o zawodzie fizjoterapeuty z dnia 25 września 2015 roku (Dz. U. 2015, poz. 1994).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 stycznia 2012 w sprawie sposobu kierowania i kwalifikowania pacjentów do zakładów lecznictwa uzdrowiskowego (Dz. U. 2012, poz. 14).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 sierpnia 2016 roku w sprawie szczegółowych kryteriów wyboru ofert w postępowaniu w sprawie zawarcia umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz. U. 2016, poz. 1372).

2. PODZIAŁ I CHARAKTERYSTYKA LECZNICTWA UZDROWISKOWEGO

W obrębie lecznictwa uzdrowiskowego wyróżniamy wiele produktów. Podział ten spowodowany jest wymogami związanymi z wiekiem pacjenta oraz zaawansowaniem schorzeń. Wyróżniamy³:

- Uzdrowiskowe leczenie szpitalne dzieci w wieku od 3 do 18 lat
- Uzdrowiskowe leczenie sanatoryjne dzieci w wieku od 3 do 6 lat pod opieką dorosłych
- Uzdrowiskowe leczenie sanatoryjne dzieci w wieku od 7 do 18 lat
- Uzdrowiskowe leczenie szpitalne dorosłych
- Uzdrowiskowe leczenie sanatoryjne dorosłych
- Uzdrowiskowa rehabilitacja dorosłych w szpitalu uzdrowiskowym
- Uzdrowiskowa rehabilitacja dorosłych w sanatorium uzdrowiskowym
- Uzdrowiskowe leczenie ambulatoryjne dorosłych i dzieci

Aby wyjechać na leczenie bądź rehabilitację uzdrowiskową należy otrzymać skierowanie od lekarza pierwszego kontaktu. W skierowaniu lekarz wskazuje rodzaj leczenia uzdrowiskowego, preferowane położenie uzdrowiska (nadmorskie, nizinne, podgórskie, górskie) lub konkretną placówkę leczniczą. Wybierając rodzaj leczenia lekarz kieruje się rozpoznaniem chorobowym pacjenta, określonym międzynarodowym kodem ICD 10. W Rozporządzeniu MZ z dnia 5 stycznia 2012 wymienione są rodzaje schorzeń kwalifikujące na leczenie bądź rehabilitację sanatoryjną lub szpitalną.

³ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 stycznia 2012 w sprawie sposobu kierowania i kwalifikowania pacjentów do zakładów lecznictwa uzdrowiskowego, Dz. U. 2012, poz. 14.

Skierowanie należy wysłać lub złożyć w Wojewódzkim Oddziale Narodowego Funduszu Zdrowia, zostanie przydzielona placówka lecznicza oraz termin leczenia.

Podstawowe różnice między lecnictwem szpitalnym a sanatoryjnym oraz rehabilitacją szpitalną a sanatoryjną przedstawia tabela 1 oraz tabela 2.

Tabela 1. Podstawowe różnice między uzdrowiskowym leczeniem sanatoryjnym a szpitalnym dorosłych

Uzdrowiskowe leczenie dorosłych	
Szpital uzdrowiskowy	Sanatorium uzdrowiskowe
Całodobowa opieka lekarska i pielęgniarska	Całodobowa opieka pielęgniarska
Jeden lekarz na 50 kuracjuszy	Jeden lekarz na 70 kuracjuszy
54 zabiegi, średnio 3 zabiegi dziennie	54 zabiegi, średnio 3 zabiegi dziennie
Turnus 21 dniowy	Turnus 21 dniowy
Brak dopłat pacjenta do pobytu	Dopłaty kuracjusza do zakwaterowania i wyżywienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 23 lipca 2013 roku (Dz.U. 2013, poz. 931).

Tabela 2. Podstawowe różnice między uzdrowiskową rehabilitacją sanatoryjną a szpitalną dorosłych

Uzdrowiskowa rehabilitacja dorosłych	
Szpital uzdrowiskowy	Sanatorium uzdrowiskowe
Całodobowa opieka lekarska i pielęgniarska	Całodobowa opieka pielęgniarska
Jeden lekarz na 40 kuracjuszy	Jeden lekarz na 70 kuracjuszy
96 zabiegów, średnio 4 zabiegi dziennie	96 zabiegów, średnio 4 zabiegi dziennie
Turnus 28 dniowy	Turnus 28 dniowy
Brak dopłat pacjenta do pobytu	Dopłaty kuracjusza do zakwaterowania i wyżywienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 23 lipca 2013 roku (Dz. U. 2013, poz. 931).

Poziom finansowania przez pacjenta pobytu w uzdrowisku reguluje Rozporządzenie MZ z dnia 23 lipca 2013 roku. Wysokość dopłat zależy od standardu pokoju (jedno – lub wieloosobowy, z węzłem higieniczno-sani-

tarnym lub bez) oraz sezonu – niski (od 1 października do 30 kwietnia) lub wysoki (od 1 maja do 30 września)⁴.

Odminnym rodzajem leczenia uzdrowiskowego jest uzdrowiskowe leczenie ambulatoryjne dorosłych i dzieci. W tym przypadku pacjent organizuje pobyt w uzdrowisku we własnym zakresie a rozporządzenie określa tylko wymogi dotyczące organizacji lecznictwa uzdrowiskowego (Tab. 3).

Tabela 3. Ogólna charakterystyka uzdrowiskowego leczenia ambulatoryjnego

Uzdrowiskowe leczenie ambulatoryjne
Opieka lekarska i pielęgnarska w czasie wykonywania zabiegów
Średnio 2 zabiegi dziennie
Turnus od 6 do 18 dni
Pobyt we własnym zakresie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 23 lipca 2013 roku (Dz. U. 2013, poz. 931).

W zależności od warunków klimatycznych uzdrowisk oraz dostępności naturalnych surowców leczniczych, uzdrowisko posiada określone kierunki lecznicze. Obecnie w Polsce wyróżniamy następujące kierunki lecznicze uzdrowisk⁵:

- Choroby ortopedyczno-urazowe
- Choroby układu nerwowego
- Choroby reumatologiczne
- Choroby kardiologiczne i nadciśnienie
- Choroby naczyń obwodowych
- Choroby górnych dróg oddechowych
- Choroby dolnych dróg oddechowych
- Choroby układu trawienia
- Cukrzyca
- Otyłość

⁴ Obwieszczenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 9 listopada 2015 roku, Dz. U. 2015, poz. 2027.

⁵ Obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych z dnia 3 czerwca 2016 roku Dz. U. 2016, poz. 879.

- Choroby endokrynologiczne
- Osteoporoza
- Choroby skóry
- Choroby kobiece
- Choroby nerek i dróg moczowych
- Choroby krwi i układu krwiotwórczego
- Choroby oka i przydatków oka

3. PERSONEL MEDYCZNY LECZNICTWA UZDROWISKOWEGO

Obowiązujące przepisy prawne określają niezbędny personel medyczny biorący udział w świadczeniach uzdrowiskowych. Szczegółowe kwalifikacje niezbędne do pracy na stanowiskach medycznych określa Rozporządzenie MZ z dnia 20 lipca 2011 roku.

Osobą nadzorującą pracę zespołu rehabilitacyjnego jest lekarz o specjalności dostosowanej do profilu leczenia. Określona jest również liczba kuracjuszy przypadająca na lekarza w zależności od rodzaju leczenia uzdrowiskowego, liczba badań lekarskich w turnusie, obchody lekarskie⁶.

Pielęgniarki to następna grupa zawodowa wymagana do realizacji kontraktu. Przepisy szczegółowo określają również pracę pielęgniarek – liczba obchodów pielęgniarskich oraz etatów niezbędnych do udzielania świadczeń⁷. Liczba etatów pielęgniarskich ustalana jest odrębnymi przepisami – zgodnie z rozporządzeniem w sprawie minimalnych norm zatrudnienia.

Placówki lecznictwa uzdrowiskowego powinny zatrudniać także specjalistę do spraw żywienia i dietetyki, ponieważ odpowiednia dieta jest również częścią leczenia oraz profilaktyki wielu schorzeń⁸.

Osoba wykonująca zabiegi fizjoterapeutyczne to fizjoterapeuta. W przywołanym wcześniej Rozporządzenie MZ zawarte są kwalifikacje do wykonywania zawodu fizjoterapeuty. W dniu 30 maja 2016 roku weszła w życie ustawa o zawodzie fizjoterapeuty, gdzie szczegółowo przedstawione są między innymi kwalifikacje do wykonywania tego zawodu⁹. Niestety nie ma obecnie przepisów ustalających normy zatrudnienia fizjoterapeutów w zależności od liczby pacjentów oraz charakteru pracy. Z tego powodu fizjoterapeuci są przeciążeni pracą, przyjmują bardzo dużo pacjentów w ciągu jednego etatu, co skutkuje gorszą jakością wykonywanych świadczeń i mniejszą skutecznością leczenia.

⁶ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami, Dz. U. 2011, poz. 896.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

⁹ Ustawa o zawodzie fizjoterapeuty z dnia 25 września 2015 roku (Dz. U. 2015, poz. 1994).

4. BAZA ZABIEGOWA

Przywoływane poprzednio przepisy prawne określają warunki dotyczącej bazy zabiegowej, która w placówkach lecznictwa uzdrowiskowego nosi nazwę Zakładu Przyrodoleczniczego. Zakład ten powinien znajdować się w miejscu udzielania świadczeń lub nie dalej jak 500 m od miejsca udzielania świadczeń oraz nie posiadać barier architektonicznych – baza powinna być dostosowana dla osób niepełnosprawnych, w tym poruszających się na wózkach inwalidzkich. Na stanowiskach zabiegowych powinna być instalacja przywoławcza¹⁰.

Rozporządzenie MZ z dnia 2 kwietnia 2012 roku określa szczegółowe wymagania dotyczące Zakładu Przyrodoleczniczego. Sala kinezyterapii powinna stanowić odrębne pomieszczenie; dokładnie określone jest niezbędne wyposażenie sali kinezyterapeutycznej. Zakład Przyrodoleczniczy powinien posiadać sale do terapii indywidualnej, również wyposażone w niezbędny sprzęt. Osobnym pomieszczeniem powinien być gabinet masażu leczniczego.

W zależności od profilu leczniczego w bazie zabiegowej powinny znajdować się określone urządzenia z dziedziny hydroterapii, balneoterapii i fizykoterapii.

W placówce lecznictwa uzdrowiskowego niezbędne są sale wypoczynkowe, oddzielne dla kobiet i mężczyzn o określonej powierzchni przypadającej na jedną osobę i liczbie leżanek w zależności od rodzaju zabiegu¹¹.

W rozporządzeniu wymieniony jest również rodzaj materiału na posadzki i ściany, obecność poręczy i uchwytów przy wannach, instalacja przywoławcza na stanowiskach zabiegowych, zegar w każdym pomieszczeniu zabiegowym oraz ciepła i zimna woda na stanowiskach hydro – i balneoterapii. Określone są także wymogi dotyczące pomieszczeń higieniczno-sanitarnych. W Zakładzie Przyrodoleczniczym powinna działać wentylacja. Rodzaj wentylacji zależy od rodzaju wykonywanych zabiegów. W widocznym miejscu winny być wywieszone przepisy porządkowe, oznakowania i informacje o zabiegach.

Rozporządzenie określa również szczegółowo pijalnię wód mineralnych, tężnię, park zdrojowy, basen leczniczy i rehabilitacyjny, wybrzeże morskie oraz podziemne wyrobisko górnicze¹².

5. ZABIEGI FIZJOTERAPEUTYCZNE

Zabiegi fizjoterapeutyczne, które kuracjusz otrzymuje w uzdrowisku określone są kodem Międzynarodowej Klasyfikacji Procedur Medycznych – ICD9. Jeżeli zabieg nie występuje na liście zabiegów określonych kodem

¹⁰ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 kwietnia 2012 roku w sprawie określenia wymagań, jakim powinny odpowiadać zakłady i urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego, Dz. U. 2012, poz. 452.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

ICD9 nie jest refundowany przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Zakres procedur fizjoterapeutycznych jest zawarty pod numerem 93 – Fizykoterapia, respiratoroterapia, rehabilitacja i zabiegi pokrewne.

W przepisach określona jest średnia ilość zabiegów dziennie przypadająca na jednego kuracjusza i całkowita ilość zabiegów. W leczeniu uzdrowskowym szpitalnym i sanatoryjnym pacjent otrzymuje średnio trzy zabiegi dziennie i co najmniej pięćdziesiąt cztery zabiegi łącznie na cały turnus. W uzdrowskowej rehabilitacji liczba ta wynosi odpowiednio cztery i pięćdziesiąt sześć. W leczeniu ambulatoryjnym pacjent korzysta z minimum dwóch zabiegów dziennie. Obowiązuje sześciodniowy tydzień zabiegowy. Niedziele i święta są dniami wolnymi od zabiegów. Święto przypadające w czasie turnusu nie zmienia jednak ogólnej liczby zabiegów, które pacjent ma otrzymać¹³.

Jeden zabieg dziennie w lecznictwie uzdrowskowym jest o zabieg z użyciem naturalnych surowców leczniczych. Zgodnie z Zarządzeniem Prezesa NFZ „proces leczenia powinien być prowadzony w oparciu o surowce naturalne wydobywane z obszaru, dla którego sporządzono operat uzdrowskowy gminy”. Czyli miejscem wydobywania naturalnego surowca leczniczego musi być gmina uzdrowskowa. Do naturalnych surowców zaliczamy: wody lecznicze, gazy lecznicze i peloidy (borowiny).

Zarządzenie Prezesa NFZ przedstawia listę zabiegów z użyciem naturalnych surowców leczniczych¹⁴:

- Indywidualne ćwiczenia w basenie z wodą leczniczą
- Zbiorowe ćwiczenia w basenie z wodą leczniczą
- Inhalacje w naturalnych komorach solankowych (kopalnie soli), w tym nocne
- Inhalacje indywidualne: ultradźwiękowe naturalne, solankowe, pneumatyczne,
- Inhalacje aerozolowo-wibracyjne, w kabinie zabiegowej, Schnitzlera
- Inhalacja solankowa w mikroklimacie okołoteżniowym
- Zawijania i okłady borowinowe częściowe i całkowite
- Fasony borowinowe
- Maseczki borowinowe
- Tampony borowinowe
- Wlewy borowinowe doodbytnicze
- Jontoforeza borowinowa
- Galwanoborowina

¹³ Zarządzenie Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia nr 63/2016/DSM z dnia 29 czerwca 2016 roku w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzaju lecznictwo uzdrowskowe.

¹⁴ Tamże.

- Kąpiel borowinowa
- Kąpiel perełkowo-borowinowa
- Kąpiel w zawieszynie borowinowej
- Kąpiel: kwasowęglowa, siarczkowa, siarkowodorowa, fluorkowo-siarkowa, radonowo-siarkowa, jodobromowa, radonowa w wodzie radoczynnej, solankowa całkowita i częściowa, solankowo-borowinowa całkowita i częściowa,
- Sucha kąpiel w naturalnym CO₂
- Płukanie jamy ustnej, oka lub przyzębia wodą leczniczą
- Krenoterapia

6. ROLA FIZJOTERAPII W LECZNICTWIE UZDROWISKOWYM

Turnusy sanatoryjne, jako jedna z nielicznych metod, umożliwiają połączenie czynników powszechnie dostępnych, jak kinezyterapia i fizykoterapia z czynnikami naturalnymi, swoistymi dla danego uzdrowiska. Umożliwia to organizowanie w wyjątkowy sposób kompleksowego postępowania leczniczego i profilaktycznego¹⁵.

Jedną z ważniejszych metod terapeutycznych stosowanych w lecznictwie uzdrowiskowym jest fizjoterapia. Kuracjusze przyjeżdżają do uzdrowiska przede wszystkim po zabiegi fizjoterapeutyczne. W codziennym życiu często brakuje czasu na dbanie o siebie, korzystanie z rehabilitacji. Dodatkowo czas oczekiwania na zabiegi w rehabilitacji ambulatoryjnej, dostępnej w przychodniach rehabilitacyjnych jest bardzo długi, nierzadko wynosi ponad rok. Zabiegi płatne nie są dostępne dla wszystkich z powodów finansowych. Aby zabiegi fizjoterapeutyczne odniosły należyty skutek, trzeba wziąć serię zabiegów, minimum dziesięciodniową, co zwiększa koszty ewentualnej płatnej terapii. Turnusy sanatoryjne trwają 21 dni w leczeniu uzdrowiskowym i 28 dni w rehabilitacji uzdrowiskowej. Dni zabiegowych jest odpowiednio: 18 i 24. Zwiększa to możliwość zniwelowania dolegliwości i poprawy zdrowia¹⁶.

Zabiegi są wykonywane przez wykwalifikowany personel medyczny – fizjoterapeutów. Ustawa o zawodzie fizjoterapeuty stanowi, że zawód fizjoterapeuty jest samodzielnym zawodem medycznym. Ustawa określa również zasady wykonywania zawodu fizjoterapeuty, uzyskiwania prawa wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i podyplomowego oraz odpowiedzialności zawodowej fizjoterapeuty. Środowisko fizjoterapeutów ma nadzieję na dalsze rozporządzenia regulujące wykonywanie zawodu dotyczące

¹⁵ M. Zgorzalewicz-Stachowiak, K. Zeńczak, L. Tomczewska, Z. Bartkowiak, *Zastosowanie kompleksowej fizjoterapii w uszkodzeniu splotu ramiennego prowadzonej w warunkach uzdrowiskowych*, „Fizjoterapia”, 2013, 21, 3 – 11.

¹⁶ I. Ponikowska, D. Ferson, *Nowoczesna medycyna uzdrowiskowa*, MEDIPRESS, Warszawa 2009.

norm zatrudnienia, norm obciążenia zabiegami na osobę oraz wynagrodzenia.

Dotychczas w lecznictwie uzdrowiskowym brak jest wymienionych wcześniej regulacji. Nie określono, jak to ma miejsce w przypadku lekarzy czy pielęgniarek, dopuszczalnej liczby pacjentów przypadających na jednego fizjoterapeutę, ilości zabiegów możliwych do wykonania tak, aby zabieg był wykonany prawidłowo a pacjent był bezpieczny. Rozporządzenie MZ z dnia 5 sierpnia 2016 w sprawie szczegółowych kryteriów wyboru ofert określa jednak jako dodatkowo oceniany warunek liczbę fizjoterapeutów przypadających na liczbę kuracjuszy. Zgodnie z rozporządzeniem powinien przypadać jeden fizjoterapeuta na 10 pacjentów, dodatkowe punkty można uzyskać jeśli jest to magister fizjoterapii bądź specjalista fizjoterapii¹⁷. W dniu dzisiejszym jest to warunek dodatkowo oceniany, ale może w przyszłości stanie się wymogiem, który poprawi komfort pracy fizjoterapeuty i jego skuteczność a także jakość wykonywanych świadczeń i bezpieczeństwo pacjenta.

Rola fizjoterapii, a więc także fizjoterapeutów, w lecznictwie uzdrowiskowym jest bardzo duża. To zabiegi fizjoterapeutyczne oraz balneoterapeutyczne są podstawą leczenia oraz rehabilitacji w uzdrowisku. Należy dążyć zatem do jak najwyższej jakości udzielanych świadczeń.

ZAKOŃCZENIE

Lecznictwo uzdrowiskowe jest ostatnio bardzo popularne, gdyż ma charakter kompleksowy – stosuje wiele metod leczniczych, także opartych na naturalnych surowcach leczniczych, wzbogaconych o zajęcia rekreacyjno-wypoczynkowe¹⁸. Polega na zorganizowanym postępowaniu, w którym wykorzystuje się bodźcowe oddziaływanie na ustrój naturalnych tworzyw leczniczych, klimatu, piękna przyrody oraz fizykalnych metod leczniczych. Zaletą lecznictwa uzdrowiskowego jest brak skutków ubocznych form leczenia. Leczenie to prowadzi się w uzdrowiskach¹⁹.

Celem leczenia uzdrowiskowego jest leczenie chorób przewlekłych, rehabilitacja oraz utrwalanie uprzednio uzyskanych wyników leczenia²⁰.

Fizjoterapeuci są jedną z medycznych grup zawodowych pracujących z kuracjuszami w uzdrowiskach. Od ich pracy zależy bardzo wiele – zmniejszenie lub całkowite zniesienie dolegliwości trapiących pacjentów. Jest to zawód, który został uznany jako samodzielny niedawno (31 maja 2016), ale doceniany jest już od lat przez pacjentów. Dobry fizjoterapeuta potrafi po-

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 sierpnia 2016 roku w sprawie szczegółowych kryteriów wyboru ofert w postępowaniu w sprawie zawarcia umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, Dz. U. 2016, poz. 1372.

¹⁸ B. Ostrowska, Z. Sadocha, J. Skolimowski, *Ocena zaburzeń stabilności postawy u osób w starszym wieku leczonych uzdrowiskowo*, „Ortopedia, Traumatologia, Rehabilitacja”, 2006, 4(6), 441 – 448.

¹⁹ A. Katan, Z. Ignasiak, A. Kaczorowska, *Ocena zakresu ruchomości wybranych stawów u kobiet w wyniku leczenia sanatoryjnego*, „Acta Balneologica”, 2015, 2(140), 115 – 121.

²⁰ M. A. Mrozek-Gąsiorowska, *Ocena efektywności klinicznej lecznictwa uzdrowiskowego – przegląd literatury*, „Rehabilitacja Medyczna”, 2011, 15(3), 29 – 34.

móc w przypadku wielu schorzeń. Stanowi to o ważnej roli fizjoterapeuty w usprawnianiu pacjentów w uzdrowiskach.

LITERATURA:

- [1] Katan A., Ignasiak Z., Kaczorowska A., *Ocena zakresu ruchomości wybranych stawów u kobiet w wyniku leczenia sanatoryjnego*, „Acta Balneologica”, 2015, 2(140).
- [2] Katan A., Kaczorowska A., Ignasiak Z., *Sprawność fizyczna kobiet oceniana testem seniora w aspekcie pobytu sanatoryjnego*, „Antropomotoryka”, 2013, 63.
- [3] Mrożek-Gąsiorowska M. A., *Ocena efektywności klinicznej lecznictwa uzdrowiskowego – przegląd literatury*, „Rehabilitacja Medyczna”, 2011, 15(3).
- [4] Obwieszczenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego z dnia 9 listopada 2015 roku, Dz. U. 2015, poz. 2027.
- [5] Obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz gminach uzdrowiskowych z dnia 3 czerwca 2016 roku Dz. U. 2016, poz. 879.
- [6] Ostrowska B., Sadocha Z., Skolimowski J., *Ocena zaburzeń stabilności postawy u osób w starszym wieku leczonych uzdrowiskowo*, „Ortopedia, Traumatologia, Rehabilitacja”, 2006, 4(6).
- [7] Ponikowska I., Ferson D., *Nowoczesna medycyna uzdrowiskowa*, MEDI-PRESS, Warszawa 2009.
- [8] Puszczalowska-Lizis E., Zwiercan I., *Bezpośrednia i odległa ocena skuteczności terapii uzdrowiskowej osób z dyskopatią lędźwiową*, „Postępy Rehabilitacji”, 2016, 1.
- [9] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami, Dz. U. 2011, poz. 896.
- [10] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 stycznia 2012 w sprawie sposobu kierowania i kwalifikowania pacjentów do zakładów lecznictwa uzdrowiskowego, Dz. U. 2012, poz. 14.
- [11] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 kwietnia 2012 roku w sprawie określenia wymagań, jakim powinny odpowiadać zakłady i urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego, Dz.U. 2012, poz. 452.

- [12] Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 5 sierpnia 2016 roku w sprawie szczegółowych kryteriów wyboru ofert w postępowaniu w sprawie zawarcia umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, Dz. U. 2016, poz. 1372.
- [13] Ustawa o zawodzie fizjoterapeuty z dnia 25 września 2015 roku (Dz. U. 2015, poz. 1994).
- [14] Zarządzenie Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia nr 63/2016/DSM z dnia 29 czerwca 2016 roku w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzaju lecznictwo uzdrowiskowe.
- [15] Zgorzalewicz-Stachowiak M., Zeńczak K., Tomczewska L., Bartkowiak Z., *Zastosowanie kompleksowej fizjoterapii w uszkodzeniu splotu ramiennego prowadzonej w warunkach uzdrowiskowych*, „Fizjoterapia”, 2013, 21.

STRESZCZENIE

Rola fizjoterapii w lecznictwie uzdrowiskowym osób dorosłych w Polsce

W artykule scharakteryzowano specyficzny dział medycyny – lecznictwo uzdrowiskowe oraz wykorzystywane metody leczenia. Stosowanie wielu czynników leczniczych warunkuje kompleksowość postępowania leczniczego, diagnostycznego oraz profilaktyki. Proces ten wymaga zaangażowania różnorodnego personelu medycznego: lekarzy, pielęgniarek, dietetyka, psychologa oraz fizjoterapeutów.

Fizjoterapeuci wykonują zabiegi lecznicze a od ich wiedzy, prawidłowej pracy zależą efekty leczenia i poprawa zdrowia kuracjuszy. Ze względu na to, że zabiegi fizjoterapeutyczne są podstawą leczenia i rehabilitacji w uzdrowiskach, rola fizjoterapeutów w lecznictwie uzdrowiskowym jest wiodąca.

SUMMARY

The importance of physiotherapy for adults in spa treatment in Poland

The article characterizes a specific department of medicine which is spa treatment and the methods used there. Implying many therapeutic factors determines the comprehensiveness of the procedures in health treatment, diagnostics and prevention. Such a process requires involving a wide range of qualified medical staff: doctors, nurses, dietitians, psychologists and physiotherapists.

Physiotherapists perform health treatment and a lot depends on their knowledge and proper performance, which means that it influences healing effects and the general improvement of patients' health. As physiotherapeutic treatments are the basis of healing and rehabilitation in health resorts the role of physiotherapists in spa treatment is crucial.



Aneta Sempiać
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Budżet obywatelski, jako instrument partycypacji społecznej w mieście Jelenia Góra

WSTĘP

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie takie jak globalizacja, wszechogarniająca konkurencja, informatyzacja, a przede wszystkim wzrost świadomości społecznej wymuszają na przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, jak również na administracji publicznej modyfikację podejścia do zarządzania.

Coraz częściej uwagę zwraca się na niematerialne zasoby, nieformalne instytucje czy społeczny kontekst procesów rozwoju. Podmioty lokalne/regionalne coraz bardziej angażują się w działania na rzecz rozwoju regionalnego, a znaczenie dialogu społecznego i partnerstwa publiczno-prywatnego jest coraz mocniej eksponowane. Akcentuje się znaczenie kapitałów terytorialnych, integracji i partycypacji społecznej¹.

Celem artykułu jest przedstawienie idei i celów partycypacji społecznej, a w szczególności charakterystyki budżetu obywatelskiego, jako narzędzia zarządzania wykorzystywanego do stymulacji rozwoju lokalnego na przykładzie miasta Jelenia Góra.

W rozdziale pierwszym omówiono ideę partycypacji społecznej, metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzia, jakim jest budżet obywatelski. Przedstawiono możliwe pozytywne i negatywne skutki jego wdrażania.

W rozdziale drugim zaprezentowano funkcjonowanie budżetu obywatelskiego w mieście Jelenia Góra na przestrzeni lat 2013-2016, przedstawiając

¹ A. Nowakowska, *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 7.

zwycięskie projekty oraz zasady ich wyboru, a także założenia budżetu partycypacyjnego dla miasta Jeleniej Góry na rok 2017.

W ostatniej części artykułu, autor dokonuje podsumowania i proponuje wnioski.

1. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA – ISTOTA, CELE, NARZĘDZIA

Partycypacja społeczna to aktywny udział obywateli w funkcjonowaniu np. miasta, gminy, dzielnicy. Jest to proces, w którym dwie lub więcej stron współdziałają razem przygotowując plany, realizując określoną politykę, podejmując decyzje. Cechą charakterystyczną partycypacji jest aktywny udział wszystkich partnerów, którzy biorą udział w procesie współdziałania. Aktywność obywateli wyraża się w zdolności do samoorganizowania się, aby osiągnąć wcześniej założone cele².

Fundamentem partycypacji społecznej jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. W jej preambule znajduje się zapis: ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej, jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot³.

W tradycyjnym ujęciu partycypacja społeczna oznacza udział obywateli w formułowaniu celów i realizacji polityki, co wcześniej zarezerwowane było do wyłącznych kompetencji władzy samorządowej. W rzeczywistości jednak dotyczy ona decyzji, które ostatecznie podejmowane są nie przez obywateli, a przez osoby posiadające demokratyczną legitymizację władzy, jedynie przy udziale (mniejszym bądź większym) mieszkańców⁴.

W nowoczesnym ujęciu partycypacja w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego oznacza nie tylko udział różnych grup społecznych w formułowaniu celów, polityk społecznych czy strategii, ale przede wszystkim udział tych grup w podejmowaniu decyzji i realizacji wspólnie opracowanej polityki publicznej. Fundamentem działania samorządu lokalnego staje się tworzenie odpowiedniego klimatu do dobrowolnej współpracy różnych podmiotów i uczestników życia społeczno-gospodarczego, co służy realizacji wspólnie założonych celów⁵.

Partycypacja społeczna ma za zadanie wspomóc przy realizacji głównych celów/zadań, które można podzielić na trzy podstawowe grupy⁶:

² J. Kwiatkowski, *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Agencja Wydawniczo-reklamowa MT, Warszawa 2003, s. 9.

³ Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483.

⁴ E. Boryczka, *Partycypacyjne instrumenty zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 42.

⁵ Ibidem, s. 42-43.

⁶ J. Kot, *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 227-233.

- Cele o charakterze psychologicznym (związane z indywidualnym rozwojem członków społeczności lokalnej, a w nich m.in. proces samorealizacji i humanizacji pracy, motywacja, poczucie godności i przynależności do grupy);
- Cele o charakterze społeczno-politycznym (poprawa klimatu społecznego, redukcja konfliktów społecznych, wzrost poziomu identyfikacji mieszkańców ze wspólnotą, zwiększenie demokratyzacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego);
- Cele o charakterze ekonomicznym (związane ze wzrostem kreatywności, efektywności, większe zaangażowanie uczestników procesu partycypacyjnego). Poprzez realizację tego celu następuje wzrost wartości zasobów lokalnych, a tym samym wzrost korzyści dla danej społeczności.

W procesie partycypacji działania publiczne realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego stają się bardziej zrozumiałe i czytelne dla mieszkańców, natomiast poprzez poznanie i zrozumienie potrzeb obywateli samorząd może na nie skuteczniej odpowiadać. Mieszkańcy dzięki odpowiedniej kampanii informacyjnej są lepiej poinformowani o planach i zamierzeniach samorządu terytorialnego, mając możliwość zapoznania się z nimi już na wczesnym etapie procesu decyzyjnego – mogą je poprzeć lub odmówić im poparcia⁷.

1.1. Budżet obywatelski, jako instrument partycypacyjnego zarządzania publicznego

W zarządzaniu partycypacyjnym wykorzystuje się różne techniki i narzędzia m.in. konsultacje społeczne, warsztaty charrette czy budżet partycypacyjny. Na potrzeby niniejszego artykułu przybliżono ostatni z nich – budżet partycypacyjny (obywatelski).

Budżet partycypacyjny (BP), który w Polsce często nazywany jest obywatelskim, to proces współdecydowania o rozdzieleniu pewnej puli środków publicznych na konkretne cele⁸. B. Wampler przyjął, że *budżet partycypacyjny jest procesem podejmowania decyzji, poprzez który obywatele dyskutują i negocjują nad dystrybucją publicznych zasobów*⁹. Z kolei G. Allegretti stwierdził, że budżet partycypacyjny jest jedną z form demokracji uczestniczącej na poziomie lokalnym, gdzie w wyniku utworzenia się aparatu państwowego na mieszkańców stwarza się możliwość nie tylko podejmowania decyzji w zakresie zarządzania środkami publicznymi danej jednostki, ale także dopuszcza się obywateli do dyskusji nad propozycjami budżety, włączając tym samym obywateli do udziału w projektowaniu budżetu na każ-

⁷ E. Boryczka, *Partycypacyjne instrumenty...* op. cit., s. 44.

⁸ W. Kęblowski, *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013, s. 8.

⁹ B. Wampler, *A Guide to participatory budgeting*, [w:] A. Shah (red.), *Participatory budgeting*, Worldbank 2007, s. 21.

dym jego etapie¹⁰. Ciekawy punkt widzenia przedstawiła A. Rytel, wg niej celem powstania budżetu partycypacyjnego jest: *uspołecznienie procesu budżetowania na poziomie lokalnym. Całoroczny plan finansowy jest w dalszym ciągu formalnie przyjmowany w drodze uchwały organu stanowiącego danej jednostki lokalnej, jednakże mieszkańcy mają wpływ na to, jakie inwestycje publiczne powinny być traktowane priorytetowo*¹¹.

Można wyróżnić kilka podstawowych charakterystyk, które odróżniają budżet partycypacyjny od innych praktyk angażujących mieszkańców¹²:

- Integralną częścią jego tworzenia jest publiczna dyskusja między mieszkańcami, którzy rozmawiają ze sobą na specjalnie zorganizowanych zebraniach lub na forach. Dialog między mieszkańcami jest sprawą kluczową w późniejszych kontaktach z urzędnikami;
- Dyskusja w ramach budżetu partycypacyjnego dotyczy jasno określonych, ograniczonych środków finansowych;
- Budżet partycypacyjny nie jest ograniczony do jednej dzielnicy, osiedla czy instytucji, zwykle głównie w początkowym etapie tworzenia odbywa się na poziomie ogólnomiejskim (projekty realizowane na poziomie zbyt lokalnym mogą skutkować dominacją partykularnych interesów pojedynczych grup społecznych lub opcji politycznych);
- Wyniki głosowania nad projektem budżetu partycypacyjnego są wiążące, co w znacznym stopniu odróżnia go choćby od konsultacji społecznych; wybrane inwestycje są realizowane;
- Budżet partycypacyjny nie jest procesem jednorazowym, ale długofalowym – jest przygotowywany co roku.

1.2. Budżet partycypacyjny w Polsce i na świecie

Pierwszy budżet partycypacyjny powstał w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w brazylijskim Porto Alegre, ponadmilionowej stolicy stanu Rio Grande do Sul. Budżet partycypacyjny został tam wprowadzony po dość długim okresie przygotowawczym, jako inicjatywa oddolna, która uzyskała silne poparcie władz lokalnych¹³.

W Europie, jako pierwsze idee budżetu partycypacyjnego dostrzegły miasta Wielkiej Brytanii, Francji, Hiszpanii, Włoch i Niemiec. Budżet obywatelski wprowadzały również dzielnice dużych miast m. in. Berlina, Lon-

¹⁰ G. Allegretti, *Najczęściej zadawane pytania dotyczące budżetu partycypacyjnego*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2012, s. 3, za: A. Kuriata, *Budżet partycypacyjny, jako przejaw demokracji uczestniczącej w samorządzie lokalnym*, Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, E-Monografie nr 40, Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013, s. 35.

¹¹ A. Rytel-Warzocho, *Budżet obywatelski, jako nowa forma społecznej partycypacji*, [w:] J. H. Szlachetko i inni, (red.), *Disputatio. Udział podmiotów spoza administracji publicznej w realizacji zadań jednostek samorządu terytorialnego*, Przegląd Naukowy, Tom XV, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 67.

¹² W. Kęblowski, *Budżet partycypacyjny...* op. cit., s. 8-9.

¹³ Ibidem, s. 11.

dynu, Paryża i Rzymu. W średnich miastach budżet ten realizowano na całym ich obszarze, a z czasem widząc pozytywne efekty, jakie przynosił budżet obywatelski zainteresowały się nim nawet małe gminy m. in. włoskie Grottomare czy Altidona¹⁴. Europejscy politycy w idei budżetu partycypacyjnego upatrywali sposobu na zbliżenie się do mieszkańców. W kilku krajach przeprowadzono nawet zmiany legislacyjne mające na celu wprowadzenie ułatwień dla obywateli¹⁵. Liczba miast zainteresowanych realizacją BP stale rośnie i wyrażana jest już w tysiącach¹⁶.

W Polsce analizowany instrument, jakim jest budżet partycypacyjny pojawił się po raz pierwszy dopiero w latach 2011-2012, a prekursorem w tej dziedzinie było miasto Sopot¹⁷. Sam pomysł został zainicjowany w 2010 r. przez Sopocką Inicjatywę Rozwojową, ale nie spotkał się od razu z akceptacją władz miejskich, niemniej jednak dzięki wzmożonym działaniom edukacyjnym i promocyjnym podjętym przez Sopocką Inicjatywę Rozwojową, Rada Miejska przegłosowała przyjęcie rezolucji wprowadzającej mechanizm budżetu partycypacyjnego¹⁸. Zapisano plan poddania obywatelskiemu wydatkowaniu nieco poniżej 1% ogółu wszystkich wydatków budżetu miasta (ok. 3 mln złotych). Powołano również doraźną Komisję Rady Miasta ds. budżetu obywatelskiego, która zajęła się przygotowaniem procedury przeprowadzenia budżetu partycypacyjnego w Sopocie¹⁹.

Z roku na rok koncepcja budżetu obywatelskiego znajdowała w Polsce coraz więcej zwolenników. Do roku 2013 już co najmniej 40 miast realizowało budżet partycypacyjny, planując część wydatków na 2014 rok. Budżety partycypacyjne realizowane w polskich miastach przyjęły głównie formę konkursu na oddolne projekty, które zgłaszane są przez mieszkańców, a finansowane są z wydzielonej części budżetu – zwykle około 1% budżetu całego miasta. Warto wspomnieć również o tym, że budżety partycypacyjne mogą być realizowane według innej zasady, zakładającej analizę całych finansów miasta czy danej instytucji publicznej. Wówczas mieszkańcy nie tylko dążą do zaspokojenia własnych potrzeb, ale również uczą się globalnego spojrzenia na budżet i problemy redystrybucji finansów publicznych, na skutek czego mogą stać się bardziej świadomymi obywatelami i partnerami dla rządzących²⁰.

¹⁴ Budżet Obywatelski, *Historia BO w Polsce i Europie*, [<http://budzetobywatelski.ug.rejowiec.pl/historia-bo-w-polsce-i-europie/>], (21.11.2016).

¹⁵ M. Burchard-Dziubińska, *Budżet obywatelski, jako partycypacyjna forma współzrządzenia*, [w:] B. Kryk, (red.), *Gospodarka Regionalna i Międzynarodowa*, T 2. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 201.

¹⁶ M. Chustecka, *Budżet partycypacyjny w Europie*, [http://ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/budzet_partycypacyjny_w_europie.pdf], (22.11.2016).

¹⁷ M. Poniatowicz, *Kontrowersje wokół idei budżetu partycypacyjnego, jako instrumentu finansów lokalnych*, [w:] T. Framulska, K. Znaniecka, (red.), *Finanse – problemy – decyzje 2014. Cz. 1*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 178.

¹⁸ M. Szranowicz-Kusz, *Budżet Partycypacyjny. Jak mieszkańcy mogą współdecydować o budżecie miasta?*, [<http://centrumwspolpracy.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/budzet-partycypacyjny.pdf>], (28.11.2016).

¹⁹ Ibidem, (28.11.2016).

²⁰ Ibidem, (28.11.2016).

1.3. Budżet partycypacyjny zalety i wady

Wprowadzenie budżetu partycypacyjnego może przynieść korzyść zarówno mieszkańcom, organizacjom pozarządowym, lokalnemu samorządowi, jak i sektorowi prywatnemu²¹. Korzyści dla władz lokalnych to między innymi²²:

- Umocnienie legitymizacji władzy poprzez rozwój dialogu i poprawę komunikacji z mieszkańcami;
- Zwiększenie efektywności procesu alokacji środków publicznych;
- Budowanie zgody społecznej – przedstawiciele gmin czy dzielnic muszą osiągnąć porozumienie w kwestii priorytetów budżetowych;
- Promowanie idei dobrego rządzenia – upublicznienie procesu tworzenia budżetu przyczynia się do większego zrozumienia pracy urzędników i samorządowców, mieszkańcy mają szansę poznać trudności i przeszkody, jakie napotykają w swojej pracy przedstawiciele władz. Równocześnie wprowadzenie elementów konsultacyjnych do procesu tworzenia budżetu przyczynia się do zwiększenia świadomości i odpowiedzialności urzędników;
- Zwiększenie aktywności obywatelskiej;
- Podniesienie spójności społecznej – poprzez łączenie osób z różnych środowisk w procesie podejmowania decyzji na temat własnej dzielnicy oraz poprzez dyskusję na temat potrzeb i możliwości całej lokalnej społeczności;
- Wzmocnienie przejrzystości działania – przybliżenie mieszkańcom zasad funkcjonowania lokalnej władzy oraz sposobu rozdysponowywania środków pochodzących z podatków.

Pośród korzyści dla mieszkańców można wyróżnić²³:

- Łatwy dostęp do informacji na temat ilości środków w budżecie pochodzących z podatków, wydatków i prognoz budżetowych;
- Możliwość partycypacji w podejmowaniu decyzji dotyczących życia lokalnej społeczności;
- Zaangażowanie mieszkańców w rozwój miast czy swojej dzielnicy;
- Zwiększenie zrozumienia i wzrost tolerancji między różnymi grupami społecznymi.

²¹ Participatory Budgeting Unit, *Participatory Budgeting in the UK: Tool Kit*, umieszczona w wersji polskojęzycznej pod adresem [<http://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2013/06/Budzet-partycypacyjny-w-Wielkiej-Brytanii.pdf>], (28.11.2016).

²² Ibidem, (28.11.2016).

²³ Ibidem, (28.11.2016).

Obserwacja i analiza wykorzystania budżetu partycypacyjnego w polskim systemie finansów lokalnych pozwala również na identyfikację pewnych wad i dysfunkcji w tym zakresie. Dotyczą one przede wszystkim marginalnego znaczenia budżetu partycypacyjnego w finansach publicznych (zwykle jest to tylko symboliczna część wydatków ogółem), gdzie decyzje dotyczące kluczowych wydatków na duże inwestycje (pochłaniające znaczną część budżetu), często są podejmowane bez konsultacji społecznych. Podkreślić również należy, że w procesie budżetowania partycypacyjnego istnieje jednak wyraźna dominacja 'strony urzędniczej', która zwykle ustala zasady, procedury i kryteria BP, a sposób ich ustalania często budzi wątpliwości mieszkańców. Zdarzają się również przypadki łamania kluczowej zasady budżetowania partycypacyjnego tj. wiążącego charakteru BP, gdzie władze samorządowe uznaniowo i arbitralnie uwzględniają wybrane propozycje inwestycji wskazanych do realizacji przez mieszkańców²⁴.

2. BUDŻET PARTYCYPACYJNY W MIEŚCIE JELENIA GÓRA NA PRZESTRZENI LAT 2013-2017

Szansę na wykorzystanie potencjału mieszkańców dostrzegło również miasto Jelenia Góra. Inicjatywę utworzenia w Jeleniej Górze budżetu obywatelskiego podjęło po raz pierwszy Stowarzyszenie Goduszyn²⁵ w roku 2013. Zaproponowało ono lokalnym władzom spotkanie konsultacyjne mające na celu omówienie głównych założeń projektu BP. W wyniku negocjacji pierwsze środki na budżet obywatelski zaplanowano w 2014 r., były to środki opiewające na kwotę 150 tys. zł (kwota ta została ujęta w budżecie miasta Jeleniej Góry, jako rezerwa na realizację inwestycji – zadania inwestycyjne realizowane z inicjatywy mieszkańców²⁶).

W I edycji jeleniogórskiego budżetu obywatelskiego (JBO) zgłoszono 20 wniosków opiewających na kwotę 5,7 mln zł. Specjalnie powołana przez Prezydenta miasta Jeleniej Góry komisja wybrała 3 projekty, jednocześnie wnosząc o podwyższenie kwoty na nieprzeznaczoną do 300 tys. zł²⁷. Wybranymi projektami były²⁸: Modernizacja wraz ze zmianą organizacji ruchu parkingu przy SP nr 11; Remont nawierzchni i oświetlenia odcinka ulicy Cieplickiej; Zagospodarowanie terenu rekreacyjno-sportowego w Jagniatkowie. Jednocześnie komisja wniosła o przyjęcie do realizacji w ramach wydatków bieżących i /lub zadań remontowych czterech innych wniosków, skierowanych przez mieszkańców do budżetu obywatelskiego, a Prezydent zaakceptował ten wniosek²⁹.

²⁴ M. Poniatowicz, *Kontrowersje wokół idei budżetu ...* op. cit., s. 185.

²⁵ Stowarzyszenie Goduszyn powstało w kwietniu 2010 r. Jego celem działania jest promocja, integracja, edukacja, oraz propagowanie działań na rzecz poprawy warunków bytowych i życiowych mieszkańców Jeleniej Góry.

²⁶ Uchwała nr 453.XLIX.2013 z dnia 20.12.2013 r.

²⁷ Miasto Jelenia Góra, *Budżet obywatelski – analiza wniosków*, [<http://www.jeleniagora.pl/content/bud%C5%BCet-obywatelski-analiza-wniosk%C3%B3w>], (28.11.2016)

²⁸ Ibidem, (28.11.2016).

²⁹ Ibidem, (28.11.2016).

W kolejnej edycji budżetu obywatelskiego na rok 2015 inaczej zaplanowano sposób wybierania zwycięskich projektów, zwiększyła się też kwota zaplanowana w miejskim budżecie na ten cel do 1,5 mln. zł. Komisja wybierała projekty i przedstawiała je pod głosowanie mieszkańcom. Projekty, które zdobyły najwyższą ilość głosów były realizowane. W głosowaniu mógł wziąć każdy pełnoletni obywatel Jeleniej Góry, oddając głos w tradycyjnej formie (papierowej) lub w formie elektronicznej na jeden wybrany przez siebie projekt.

W edycji 2015 r. przedstawiono 145 projektów, z czego do realizacji przyjęto te 5 z nich, które zdobyły największą ilość głosów. Wśród 9145 głosujących jeleniogórczan największym zainteresowaniem cieszył się pomysł budowy Jeleniogórskiej Promenady Bobru (tabela 1).

Tabela 1. Lista projektów, które otrzymały najwięcej głosów w Jeleniogórskim Budżecie Obywatelskim (JBO) w edycji 2014/2015

Lp.	Nazwa projektu	Koszt	Liczba głosów
1	Jeleniogórska Promenada Bobru (rzeka Bóbr wykonanie traktu rekreacyjnego na odcinku od ul. Wiejskiej do ul. Lwóweckiej)	485750	928
2	Ścieżka pieszo-rowerowa wzdłuż ul. Ogińskiego – włączająca Zabobrze w system istniejących dróg rowerowych w Jeleniej Górze	620000	914
3	"Tu mieszkam i tu odpoczywam" – zagospodarowanie podwórka u zbiegu ulic Drzymały, Świętojańskiej i Złotniczej w Jeleniej Górze"	220000	795
4	Modernizacja istniejącego oraz rozbudowa ciągu pieszo-jezdnego w obrębie Szkoły Podstawowej nr 8 w aspekcie poprawy bezpieczeństwa dzieci w drodze do szkoły (ze szczególnym uwzględnieniem dowożonych dzieci niepełnosprawnych)	114500	782
5	Siłownia w Parku Norweskim (Cieplice, przy istniejącym placu zabaw i boisku)	30000	677

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Oficjalna strona miasta Jelenia góra, *Lista projektów*, [<http://jeleniagora.pl/content/lista-projekt%C3%B3w>], (17.01.2017).

W 2016 r. na budżet obywatelski można było głosować tylko za pomocą platformy elektronicznej. Jak i w roku poprzednim na ten cel miasto przeznaczyło 1,5 mln. zł. W regulaminie wprowadzono jednak pewne zmiany, a mianowicie kwotę, przeznaczoną na realizację JBO podzielono na dwie części:

- Kategoria „zadania priorytetowe” kwota 1.000.000 zł – z tym, że wartość zgłoszonego wniosku w tej kategorii nie może przekroczyć kwoty 500.000 zł;

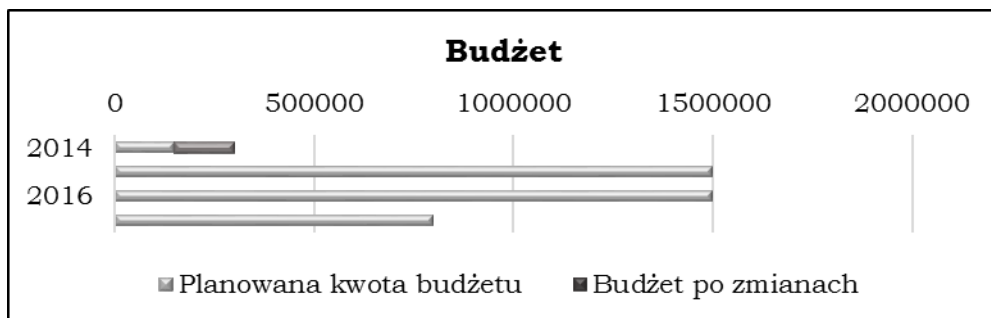
- Kategoria „zadania dodatkowe” kwota 500.000 zł – z tym, że wartość zgłoszonego wniosku w tej kategorii nie może przekroczyć kwoty 50.000 zł.

Do małych projektów zakwalifikowano ostatecznie 12 zadań - w sumie ich wartość nie przekroczyła pół miliona złotych – w związku z tym wszystkie zostały przyjęte do realizacji (z pominięciem procedury głosowania)³⁰. Charakterystykę zwycięskich projektów przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Lista projektów, które otrzymały najwięcej głosów w Jeleniogórskim Budżecie Obywatelskim (JBO) w edycji 2015/2016

Lp.	Nazwa projektu	Koszt	Liczba głosów
1	Remont toalet w Szkole Podstawowej nr 11	170000	1161
2	Budowa Świetlicy Osiedlowej – Goduszyn	500000	1109
3	Poprawa infrastruktury otoczenia szkół w Sobieszowie (wykonanie boiska do gry w tenisa przy szkole STO oraz remont chodnika przy ulicy Ogrodowej – przed ZSP nr 15 i Gimnazjum nr 5)	380000	814

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Oficjalna strona miasta Jelenia Góra, *Budżet obywatelski*, [http://www.jeleniagora.pl/grupa/bud%C5%BCet-obywatelski] (16.01.2017).



Rysunek 1. Środki finansowe przeznaczone na realizację BO w mieście Jelenia Góra na przestrzeni lat 2014 – 2017

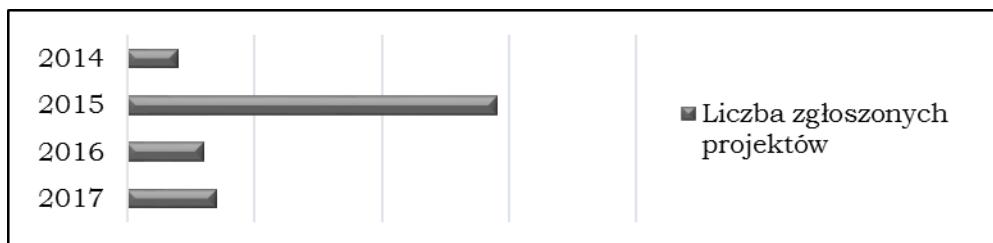
Źródło: Opracowanie własne.

Na rok 2017 miasto Jelenia Góra przewidziało znacznie mniej środków finansowych, nie 1,5 mln zł jak w latach 2015 i 2016, a 800 tys. zł (rys. 1).

³⁰ R. Świącki, *Jeleniogórski Budżet Obywatelski 2016: Zobacz, które projekty mieszkańców będą realizowane*, [http://jeleniagora.naszemiasto.pl/arttykul/jeleniogorski-budzet-obywatelski-2016-zobacz-ktore-projekty-,3592214,art,t,id,tm.html], (28.11.2016).

Zmianie ma ponownie ulec sposób dystrybucji tych środków. Miasto ma być podzielone na 4 obszary, a projekty z nimi związane mają dotyczyć wyłącznie inwestycji lub robót remontowych. 20 lutego 2017 r. rozpocznie się głosowanie i potrwa ono do 27 lutego. Każdy mieszkaniec będzie mógł elektronicznie zgłaszać na dwa projekty. Te z nich, które zdobędą największe poparcie będą zrealizowane. Wyniki zostaną ogłoszone 6 marca 2017 r.³¹.

Należałoby się zastanowić, co stoi za przyczyną redukcji środków przeznaczonych na budżet obywatelski w 2017?. Możliwe, że szacunkowe kwoty zgłaszane przez mieszkańców w projekcie znacząco odbiegały od rzeczywistych kosztów realizacji przedsięwzięcia. Być może stanowią jedynie tylko pewną wizję kosztów, niekoniecznie zbieżną z realnymi wartościami planowanych prac. Powodem tego może być także trudna sytuacja finansów miejskich, bądź spadek zainteresowania tą inicjatywą wśród władarzy czy mieszkańców miasta (rys. 2).



Rysunek 2. Liczba zgłaszanych wniosków do jeleniogórskiego budżetu obywatelskiego na przestrzeni lat 2014 – 2017

Źródło: Opracowanie własne.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że władze miasta, co roku zmieniają zasady wyboru zwycięskich projektów. Może to prowadzić do dezorientacji mieszkańców, a w konsekwencji do zniechęcenia i zaprzestania udziału w tym przedsięwzięciu.

Bez względu na przyczyny, konsekwencje ograniczenia środków na BP mogą być bardzo negatywne. Mieszkańcy, którzy dopiero zaczęli przyzwyczajać się do tej inicjatywy, do uczestnictwa w wyborze projektów realizowanych w mieście (tym samym partycypacji społecznej), zamiast rozwijać swoje pomysły będą musieli je ograniczać.

Nie mniej jednak, wprowadzenie idei budżetu obywatelskiego w Jeleniej Górze było dobrym pomysłem. Wielu inwestycji zgłoszonych do projektu być może nigdy nie udałoby się zrealizować, bo nie byłoby na nie środków, lub nikt z władarzy nie dostrzegłby potrzeby ich realizacji lub po prostu nigdy nie powstałyby one w głowach swoich twórców.

³¹ Ibidem, (28.11.2016).

ZAKOŃCZENIE

Wprowadzanie budżetu partycypacyjnego wymaga przyjęcia przez jego uczestników nowych ról. Władze miast, gmin, dzielnic muszą zrezygnować z części swoich uprawnień i kompetencji na rzecz obywateli (mieszkańców). Urzędnicy przyjmują niejako rolę 'nauczycieli' nowych form uczestnictwa, natomiast mieszkańcy muszą wziąć na siebie część odpowiedzialności za redystrybucję środków publicznych.

Dzięki inicjatywie partycypacji, w szczególności włączeniu mieszkańców w proces dystrybucji zasobów publicznych, mieszkańcy mają poczucie bezpośredniego wpływu na rozwój swojego miasta. Mogą przedstawić nowatorski pomysł na zagospodarowanie niewykorzystywanej dotąd przestrzeni, bądź wskazać te obszary, które uznają za ważne i pilne do modernizacji np. drogi czy szkoły. Przytoczone przykłady implementacji JBO potwierdzają, że budżet obywatelski jest potrzebny, ponieważ angażuje obywateli w życie społeczne i pozwala na taki rozwój miasta, który jest zgodny z potrzebami jego mieszkańców.

Jak wykazano, procedura BP w każdym przypadku realizowana jest w odmienny sposób, co znacząco utrudnia analizę porównawczą³². Brak jednoznacznych uregulowań prawnych służących jej implementacji, skutkuje mnogością pomysłów i rozwiązań organizacyjnych, co może zniechęcić część społeczeństwa do składania wniosków i skutecznie zahamować rozwój tej idei. Problem braku standaryzacji może wynikać z niedługiej tradycji realizowania tego typu projektów, co wyjaśniałoby pojawiające się z roku na rok zmiany w regulaminie JBO.

Reasumując, należy stwierdzić, że wprowadzanie budżetów obywatelskich może przynieść wiele wymiernych korzyści tak dla mieszkańców, jak i władz lokalnych, ale tylko wówczas, gdy będą to działania przemyślane, poprzedzone akcją edukacyjną dla mieszkańców, przejrzyste i powtarzalne (cykliczne).

LITERATURA:

- [1] Allegretti G., *Najczęściej zadawane pytania dotyczące budżetu partycypacyjnego*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2012.
- [2] Boryczka E., *Partycypacyjne instrumenty zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- [3] *Budżet Obywatelski, Historia BO w Polsce i Europie*, [<http://budzetobywatelski.ug.rejowiec.pl/historia-bo-w-polsce-i-europie/>], (21.11.2016).

³² A. Krześ, *Budżet Obywatelski, jako inicjatywa wspierająca postawę społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] S. Korenik, N. Derlukiewicz, (red.), *Gospodarka i przestrzeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 101.

- [4] Burchard-Dziubińska M., *Budżet obywatelski jako partycypacyjna forma współrzędzenia*, [w:] B. Kryk, (red.), *Gospodarka Regionalna i Międzynarodowa*, T 2. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
- [5] Chustecka M., *Budżet partycypacyjny w Europie*, [http://ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/budzet_partycy-pacyjny_w_europie.pdf], (22.11.2016).
- [6] Kębłowski B., *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013
- [7] Kot J., *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- [8] Krześ A., *Budżet Obywatelski, jako inicjatywa wspierająca postawę społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] St. Korenik, N. Derlukiewicz, (red.), *Gospodarka i przestrzeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [9] Kuriata A., *Budżet partycypacyjny, jako przejaw demokracji uczestniczącej w samorządzie lokalnym*, *Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego*, E-Monografie nr 40, Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013.
- [10] Kwiatkowski J., *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Agencja Wydawniczo- reklamowa MT, Warszawa 2003.
- [11] *Miasto Jelenia Góra, Budżet obywatelski – analiza wniosków*, [<http://www.jeleniagora.pl/content/bud%C5%BCet-obywatelski-analiza-wniosk%C3%B3w>] (28.11.2016).
- [12] Nowakowska A., *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- [13] Oficjalna strona miasta Jelenia Góra, *Budżet obywatelski*, [<http://www.jeleniagora.pl/grupa/bud%C5%BCet-obywatelski>], (16.01.2017).
- [14] Oficjalna strona miasta Jelenia góra, *Lista projektów*, [<http://jeleniagora.pl/content/lista-projekt%C3%B3w>], (17.01.2017).
- [15] *Participatory Budgeting Unit, Participatory Budgeting in the UK: Tool Kit*, umieszczona w wersji polskojęzycznej pod adresem [<http://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2013/06/Budzet-partycypacyjny-w-Wielkiej-Brytanii.pdf>], (28.11.2016).
- [16] Poniatowicz M., *Kontrowersje wokół idei budżetu partycypacyjnego, jako instrumentu finansów lokalnych*, [w:] T. Framulska, K. Znaniecka, (red.), *Finanse – problemy – decyzje* 2014. Cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

- [17] Ryteł-Warzocha A., *Budżet obywatelski, jako nowa forma społecznej partycypacji*, [w:] J. H. Szlachetko i inni, (red.), *Disputatio. Udział podmiotów spoza administracji publicznej w realizacji zadań jednostek samorządu terytorialnego*, Przegląd Naukowy, Tom XV, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [18] Szranowicz-Kusz M., *Budżet Partycypacyjny. Jak mieszkańcy mogą współdecydować o budżecie miasta?*, [<http://centrumwspolpracy.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/budzet-partycypacyjny.pdf>], (28.11.2016).
- [19] Święcki R., *Jeleniogórski Budżet Obywatelski 2016: Zobacz, które projekty mieszkańców będą realizowane*, [<http://jeleniagora.naszemiasto.pl/artikul/jeleniogorski-budzet-obywatelski-2016-zobacz-ktore-projekty-3592214,art,t,id,tm.html>], (28.11.2016).
- [20] Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483.
- [21] Uchwała nr 453.XLIX.2013 z dnia 20.12.2013 r.
- [22] Wampler B., *A Guide to participatory budgeting*, [w:] A. Shah (red.), *Participatory budgeting*, Worldbank 2007.

STRESZCZENIE

Budżet obywatelski, jako instrument partycypacji społecznej w mieście Jelenia Góra

W artykule przedstawiono idee i cele partycypacji społecznej, omówiono koncepcję budżetu partycypacyjnego, jako narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym. Przedstawiono rozwój tej idei w Polsce i na świecie. Ukazano możliwe pozytywne i negatywne efekty wdrażania BP. Zaprezentowano funkcjonowanie budżetu obywatelskiego w mieście Jelenia Góra na przestrzeni lat 2013-2016, przedstawiając zwycięskie projekty oraz zasady ich wyboru oraz założenia Budżetu Partycypacyjnego dla miasta Jeleniej Góry na rok 2017.

SUMMARY

The Citizens Budget, as an instrument of social participation of Jelenia Gora city

The Article discusses the idea and objectives of Social Participation, and the concepts of Participatory Budget, as a management tool of local development. It shows, the development of this idea in Poland and around the world. It also shows possible positive and negative effects of the implementation of P.B. The Author presented, the functioning of the Citizens Budget in Jelenia Gora over the years 2013-2016, the winning pro-

jects and the rules for their selection, and also the Participatory Budget assumptions in 2017 for the Jelenia Gora city.



Elżbieta Hajduga
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Podatek rolny w gminach należących do Aglomeracji Wałbrzyskiej w latach 2013 – 2015

WPROWADZENIE

Rosnąca konkurencja we współczesnym świecie obejmuje nie tylko kontynenty, państwa, czy regiony, ale również miasta i gminy. To już na poziomie samorządu konkuruje się o inwestora, turystę, czy chociażby studenta. Jakość życia oraz rozwój miasta czy gminy zależy od przedsiębiorczości mieszkańców, przy dużym wsparciu władz samorządowych. Tylko solidne podstawy infrastrukturalne oraz instytucjonalne mogą stanowić o efektywności wspieranych działań. Kooperacja władz samorządowych z danego obszaru takie możliwości daje. Stąd też coraz więcej miast i gmin podejmuje współpracę o charakterze instytucjonalnym, sformalizowanym. Takim przykładem jest Aglomeracja Wałbrzyska.

Jednym z dochodów w gminach należących do Aglomeracji jest podatek rolny. Ma on konstrukcję szacunkową, opartą na kryterium naturalnym. Jest ściśle związany z terenem występowania, dlatego też nie prowadzi do niekorzystnej ucieczki podatników z danego obszaru, jak może mieć to miejsce przy innych obciążeniach¹.

Celem artykułu jest przedstawienie kształtowania się podatku rolnego w poszczególnych gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej na przestrzeni trzech lat, tj. 2013, 2014 i 2015. Zaprezentowano również ogólną charakterystykę gmin wchodzących w skład Aglomeracji Wałbrzyskiej. Miało to na celu przybliżenie podstawowych informacji dotyczących wielkości poszczególnych gmin pod względem obszarowym oraz zaludnienia. W przypadku niektórych gmin uzyskanie wymaganych w artykule danych było niemożliwe.

¹ R.I. Dziemianowicz, R. Przygodzka, *Podatek rolny i jego funkcje*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* nr 94, SGGW, Warszawa 2011, s. 49.

Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi przez autorkę były: metoda analizy i krytyki literatury przedmiotu i aktów prawnych oraz metody formalne, w tym: metoda opisu graficznego i tabelarycznego.

Aglomeracja Wałbrzyska, zwana w literaturze również *sudecką*², to obszar ponadregionalny w południowo – zachodniej Polsce, w województwie dolnośląskim. Aglomerację tworzą gminy (wiejskie, miejskie oraz miejsko - wiejskie), które przyjęły wspólną deklarację rozpoczynającą współpracę. Deklaracja Wałbrzyska wyznaczyła fundamentalne działania zmierzające do przywrócenia stosownej rangi niniejszemu obszarowi i aktywizacji społeczno-gospodarczej Aglomeracji. Na jej podstawie określono najważniejsze kierunki działań rozwojowych w obszarze funkcjonalnym, tworząc Strategię Rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2013 – 2020.

Deklaracja zwiera zobowiązanie gmin do:

1. zintensyfikowania wspólnych działań dla zapewnienia warunków trwałego rozwoju na całym obszarze Aglomeracji Wałbrzyskiej;
2. przyjęcia wspólnej strategii rozwoju Aglomeracji Wałbrzyskiej, określając cele poprzez zaakcentowanie wyzwań;
3. Aglomeracja Wałbrzyska dostępna dla wszystkich,
4. Aglomeracja Wałbrzyska lepszym miejscem do pracy,
5. Aglomeracja Wałbrzyska lepszym miejscem do życia;
6. stosowania zasady partnerstwa, wzajemnego poszanowania dążąc do zrównoważonego rozwoju całej Aglomeracji;
7. opracowania Specjalnego Programu Operacyjnego Aglomeracji Wałbrzyskiej na lata 2014 – 2020 (...);
8. współpracy z Zarządem Województwa Dolnośląskiego i Ministrem Rozwoju Regionalnego w celu określenia finansowych narzędzi wsparcia (...)³.

Deklaracja jest świadectwem partnerstwa gmin, zdolności współpracy oraz określa ramy integracji terytorialnej. Liderem Aglomeracji jest Prezydent Wałbrzyska.

W skład Aglomeracji wchodzi 23 gminy. Podstawowe dane o gminach zawiera tabela 1.

² J.J. Parysek, *Agglomeracje miejskie w Polsce oraz problemy ich funkcjonowania i rozwoju* [w]: Wybrane problemy rozwoju i rewitalizacji miast: aspekty poznawcze i praktyczne. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna nr 5, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, IGSEiGP UAM, Poznań 2008, s. 39.

³ Pełna wersja deklaracji dostępna na stronie internetowej Aglomeracji Wałbrzyskiej [<http://aglomeracja-walbrzyska.pl/aglomeracja-walbrzyska/>] (data dostępu: 15.11.2016).

Tabela 1. Ogólna charakterystyka gmin wchodzących w skład Aglomeracji Wałbrzyskiej (stan na 2014 rok)

Lp.	Gmina	Rodzaj	Obszar (w km ²)	Liczba ludności	Użytki rolne (w %)
1.	Boguszków Gorce	miejska	27	16 055	42
2.	Czarny Bór	wiejska	66	4 862	61
3.	Dobromierz	wiejska	86	5 312	72
4.	Głuszyca	miejsko-wiejska	62	8 850	32
5.	Jaworzyna Śląska	miejsko-wiejska	67	10 390	84
6.	Jedlina Zdrój	miejska	17	4975	37
7.	Kamienna Góra – gmina miejska	miejska	18,03	19889	54
8.	Kamienna Góra – gmina wiejska	wiejska	158,00	8984	60
9.	Lubawka	miejsko-wiejska	138,00	11 205	50
10.	Marcinowice	wiejska	96	6 530	82
11.	Mieroszów	miejsko-wiejska	76	7 087	48
12.	Nowa Ruda – gmina miejska	miejska	37	23 030	61
13.	Nowa Ruda – gmina wiejska	wiejska	140	11964	50
14.	Radków	miejsko-wiejska	140	9 299	57
15.	Stare Bogaczowice	wiejska	88	4 247	63
16.	Strzegom	miejsko-wiejska	145	26 623	73
17.	Szczawno Zdrój	miejska	15	5 754	36
18.	Świdnica – gmina miejska	miejska	22	58802	41
19.	Świdnica – gmina wiejska	wiejska	208	16 979	69
20.	Świebodzice	miejska	30	23 197	69
21.	Walim	wiejska	79	5 662	53
22.	Wałbrzych	Gmina Wałbrzych	85	116691	34
23.	Żarów	miejsko-wiejska	88	12 605	77

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (BIP poszczególnych gmin – data dostępu: 28 – 30. 10. 2016, *Statystyczne Vademecum Samorządowca* 2015 – data dostępu 28 – 30. 10. 2016, [<http://regiozet.pl>] – data dostępu: 16.01.2017).

Gminy należące do Aglomeracji są bardzo zróżnicowane pod względem ukształtowania terenu. Niektóre z gmin to gminy typowo górskie np. gmina Walim, gmina Radków, gmina Kamienna Góra, gmina Mieroszów, gmina Głuszyca, gmina Nowa Ruda, gmina Lubawka. Gminy te znajdują się południowej oraz południowo – zachodniej części Aglomeracji (por. rys. 1)

Największą gminą obszarowo jest gmina wiejska Świdnica (208 km²), a najmniejszą gmina miejska Szczawno Zdrój (15 km²). Pod względem liczby osób danej gminy najwięcej mieszkańców jest w gminie Wałbrzych (116 691), natomiast najmniej w gminie wiejskiej Stare Bogaczowice (4247).

Wyróżnia się 4 okręgi podatkowe (por. tabela 2), do których zalicza się gminy oraz miasta w zależności od uwarunkowań ekonomiczno-produkcyjno-klimatycznych. Tej klasyfikacji dokonuje Minister Finansów w porozumieniu z Ministrem Rolnictwa po zasięgnięciu opinii Krajowej Rady Izb Rolniczych⁶.

Sady przelicza się na hektary przeliczeniowe według przeliczników dla gruntów ornych, z tym że do sadów klasy III i IV stosuje się odpowiednio przeliczniki dla klasy IIIa i IVa.

Grunty pod stawami zarybionymi bez względu na miejsce położenia przelicza się na hektary przeliczeniowe według następujących zasad:

- 1 ha stawu zarybionego łososiem, trocią, głowacica, palia i pstrągiem – stanowi 1 ha przeliczeniowy;
- 1 ha stawu zarybionego innymi gatunkami ryb – stanowi 0,20 ha przeliczeniowego.

Tabela 2. Stosowane przeliczniki użytków rolnych w zależności od okręgu podatkowego.

Rodzaje użytków rolnych: Grunty orne					Łąki i pastwiska			
Okręgi podatkowe	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Klasy użytków rolnych	Przeliczniki							
I	1,95	1,80	1,65	1,45	1,75	1,60	1,45	1,35
II	1,80	1,65	1,50	1,35	1,45	1,35	1,25	1,10
IIIa	1,65	1,50	1,40	1,25				
III					1,25	1,15	1,05	0,95
IIIb	1,35	1,25	1,15	1,00				
IVa	1,10	1,00	0,90	0,80				
IV					0,75	0,70	0,60	0,55
IVb	0,80	0,75	0,65	0,60				
V	0,35	0,30	0,25	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15
VI	0,20	0,15	0,10	0,05	0,15	0,15	0,10	0,05

Źródło: Art. 4 ust. 5 Ustawy z dnia 15 listopada 1984 o podatku rolnym (tekst jednolity Dz. U. z 2016 r. poz. 617 z późn. zm.).

Również ten przepis uległ zmianie z dniem 1 stycznia 2016 roku. Art. 4 ust. 7 przyjmuje brzmienie „grunty pod stawami, grunty zadrzewione i zakrzewione na użytkach rolnych, grunty pod rowami oraz grunty rolne za-

⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001 r. w sprawie zaliczenia gmin oraz miast do jednego z 4 okręgów podatkowych (Dz. U. nr 143, poz. 1614.).

budowane – bez względu na zaliczenie do okręgu podatkowego – przelicza się na hektary przeliczeniowe według następujących przeliczników:

- 1) 1 ha gruntów pod stawami zarybionymi lososiem, trocią, głowacica, palia i pstrągiem oraz gruntów rolnych zabudowanych – 1 ha przeliczeniowy;
- 2) 1 ha gruntów pod stawami zarybionymi innymi gatunkami ryb, gruntów pod stawami niezarybionymi, gruntów zadrzewionych i zakrzewionych na użytkach rolnych oraz gruntów pod rowami – 0,20 ha przeliczeniowego.”

Jeśli stawy są niezarybione wówczas grunty pod nimi przelicza się na hektary przeliczeniowe według przeliczników ustalonych dla poszczególnych okręgów podatkowych.

Podatek rolny za rok podatkowy wynosi:

- 1) równowartość pieniężną 2,5 q żyta od jednego hektara przeliczeniowego gruntów gospodarstwa rolnego,
- 2) równowartość pieniężną 5 q żyta od jednego hektara pozostałych gruntów.

Organem uprawnionym do naliczania i pobierania podatku rolnego jest wójt, burmistrz lub prezydent miasta. Podatek rolny jest opłacany w czterech ratach w terminie do dnia: 15 marca, 15 maja, 15 września i 15 listopada.

Tabela 3. Stawki podatku rolnego oraz średnia cena skupu żyta w latach 2013 – 2015 (w zł)

Wyszczególnienie	2015	2014	2013
Średnia cena skupu żyta	61,37	69,28	75,86
Stawka podatku rolnego od 1 ha przeliczeniowego gruntów gospodarstw rolnych	153,43	173,20	189,65
Stawka podatku rolnego od 1 ha pozostałych gruntów	306,85	346,40	379,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Komunikatu Prezesa GUS z dnia 19 października 2012r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych trzech kwartałów 2012r. (M.P. poz. 787), Komunikatu Prezesa GUS z dnia 18 października 2013r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2014 (M.P. poz. 814), Komunikatu Prezesa GUS z dnia 20 października 2014r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2015 (M.P.2014 poz. 935).

Stawka podatku rolnego dla gruntów gospodarstw rolnych w 2015 roku wynosiła 153,43 zł od ha gruntu rolnego. Dla gruntów rolnych niestanowiących gospodarstw rolnych stawka ta wynosiła 306,85 zł. Od 2014 roku podstawą do ustalenia podatku rolnego jest średnia cena skupu żyta za okres 11 kwartałów poprzedzających kwartał poprzedzający rok podat-

kowy⁷. W 2015 roku cena skupu żyta wyniosła 61,37 zł za kwintal⁸. Zgodnie z Komunikatem Prezesa GUS cena skupu żyta na rok 2016 – 53,75zł⁹. Tabela 3 prezentuje stawki podatku rolnego w latach 2013 – 2015.

Od 1 stycznia 2016 roku weszły w życie zmiany dotyczące podatku rolnego¹⁰ np. definiujące, jakie grunty podlegają opodatkowaniu czy sposobu przeliczania niektórych obszarów, nieposiadających często klasyfikacji gleboznawczej (o zmianach tych wspomniano w treści artykułu). Zmiany jednak dotyczą także innych kwestii, np. zasad płatności. W celu obniżenia kosztów administracyjnych oraz usprawnienia poboru podatku zgodnie z art. 6a ust. 6a i 10a nie jest doręczana decyzja i następuje rezygnacja z poboru podatku, jeżeli kwota zobowiązania jest niższa od kosztów przesyłki poleconej¹¹. Koszty te są ustalane na początku roku podatkowego tak, aby ich ewentualne zmiany nie powodowały zróżnicowania sytuacji podatników. Jeżeli wysokość podatku nie przekracza 100 zł jest on płatny w terminie pierwszej raty, tj. do dnia 15 marca. Jeśli przekroczy 100 zł wówczas płatność następuje w czterech ratach, tj. do 15 marca, 15 maja, 15 września i 15 listopada roku podatkowego.

Podatnicy podatku rolnego mają obowiązek złożyć organowi podatkowemu (właściwemu ze względu na miejsce położenia gruntów) odpowiednie informacje o gruntach¹². Osoby fizyczne składają formularz (według wzoru) w terminie 14 dni od zaistnienia okoliczności uzasadniających powstanie lub wygaśnięcie obowiązku podatkowego, zawierający informacje o posiadanych gruntach. Osoby prawne oraz jednostki organizacyjne są zobligowane do złożenia do dnia 15 stycznia roku podatkowego deklaracji na podatek rolny (jeśli obowiązek podatkowy powstał po tym terminie to zasada jest taka sama, jak w przypadku osób fizycznych).

PODATEK ROLNY W AGLOMERACJI WAŁBRZYSKIEJ

Podatek rolny, dochody oraz udział podatku rolnego w dochodach poszczególnych gmin Aglomeracji Wałbrzyskiej zostały przedstawione w tabeli 4.

⁷ Cenę tę ustala się na podstawie komunikatu Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, ogłaszanego w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski”, w terminie do dnia 20 października roku poprzedzającego rok podatkowy.

⁸ Komunikat Prezesa GUS z dnia 20 października 2014r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2015 (M.P.2014 poz. 935).

⁹ Komunikat Prezesa GUS z dnia 19 października 2015r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2016 (M.P. 2015 poz. 1025).

¹⁰ Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2015 poz. 1045).

¹¹ Ustawa z dnia 23 listopada 2012 Prawo pocztowe (Dz. U. poz. 1529 z późn. zm.).

¹² Jest to deklaracja DR – 1 składana do właściwego urzędu gminy. Zawiera podstawowe dane identyfikacyjne, informacje o gruntach w podziale na ich rodzaje, a także wyliczenie należnego podatku, zastosowanie ulg itp.

Tabela 4. Wartość podatku rolnego, dochody gmin Aglomeracji Wałbrzyskiej (w tys. zł) oraz udział podatku rolnego w dochodach gmin (w %) w latach 2013 – 2015

lata	2015			2014			2013		
Gmina	pod. rolny	dochód	udział pod. roln. w doch. gmin (w %)	pod. rolny	Dochód	udział pod. roln. w doch. gmin (w %)	pod. rolny	dochód	udział pod. roln. w doch. gmin (w %)
Boguszków Gorce	41, 4	49 582,8	0,08	43,8	46 680,9	0,08	43,7	50 220,9	0,09
Czarny Bór	114 ,0	21 600,0	0,53	133,0	19 400,0	0,69	133,0	20 100,0	0,66
Dobromierz	946,3	18 924,5	5,00	1 057,0	17 625,9	6,00	962,7	19 276,7	4,99
Głuszycza	61,3	27 241,3	0,23	56,4	29 301,6	0,19	58,1	31 249,9	0,19
Jaworzyna Śląska	970,2	27 570,6	3,52	1 155,0	25 150,2	4,59	1 113,0	23 670,2	4,77
Jedlina Zdrój	9,0	16 166,5	0,05	9,0	14 426,1	0,06	9,0	12 994,4	0,07
Kamienna Góra – gmina miejska	113,0	57 621,0	0,20	107,0	54 018,3	0,02	104,5	56 673,1	0,18
Kamienna Góra – gmina wiejska	341,0	27 296,9	1,25	330,4	26 903,5	1,23	347,2	25 315,9	1,37
Lubawka	167,0	32 669,5	0,51	186,0	28 912,2	0,64	204,0	27 608,2	0,74
Marcinowice	1 600,0	19 109,4	8,37	1 700,0	18 509,0	9,18	1 780,0	18 713,5	9,51
Mieroszów	133,0	25 420,6	0,52	116,0	24 387,0	0,48	123,5	23 365,5	0,53
Nowa Ruda – gmina miejska	118,0	63 432,5	0,19	118,0	66 333,3	0,18	95,0	55 176,8	0,17
Nowa Ruda – gmina wiejska	357,2	40 837,8	0,87	bd	39 360,2	bd	bd	40 727,2	bd
Radków	898,0	32 555,4	2,76	1 022,2	30 034,5	3,4	831,5	27 413,5	3,03
Stare Bogaczowice	140,0	10 883,5	1,28	bd	bd	bd	bd	10 947,3	bd
Strzegom	2 137,3	85 573,0	2,5	2 208,7	83 700,3	2,64	2 157,0	80 239,2	2,69
Szczawno Zdrój	19,0	26 859,0	0,07	19,0	27 972,1	0,07	17,0	22 347,3	0,08
Świdnica – gmina miejska	73,5	179 642,9	0,04	73,1	176 104,5	0,04	72,1	164 095,2	0,04
Świdnica – gmina wiejska	2 892,7	51 891,6	5,57	2 892,7	52 444,6	5,52	2 866,9	51 111,2	5,61
Świebodzice	348,9	70 667,0	0,49	403,5	68 576,7	0,59	403,5	70 888,6	0,57
Walim	93,7	26 960,6	0,35	106,0	24 508,3	0,43	110,0	16 866,2	0,65
Wałbrzych	138,0	584 054,5	0,02	130,0	567 989,8	0,02	134,0	503 139,8	0,03
Żarów	1 497,6	45 063, 6	3,32	1 783,0	42 938,4	4,15	1 783,0	40 114,8	4,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [BIP poszczególnych gmin – data dostępu: 28 – 30. 10. 2016].

Dochody z tytułu podatku rolnego w gminach należących do Aglomeracji Wałbrzyskiej stanowią niewielki procent wykonanych dochodów podatkowych ustalonych odrębnymi ustawami. W gminach miejskich wynika to z samej istoty podatku rolnego. Największy udział podatku rolnego w dochodach gminy występuje w gminie Marcinowice (ok. 9%). Jest to gmina leżąca we wschodniej części Aglomeracji. Można zaobserwować zależność pomiędzy położeniem gminy w Aglomeracji, a udziałem podatku rolnego w dochodach. W gminach leżących na północy oraz wschodzie Aglomeracji udział podatku rolnego w dochodach przekracza 1% (w przedziale ok. 3-6%). Są to gminy: Dobromierz, Jaworzyna Śląska, Radków, Strzegom, Świdnica – gmina wiejska. Wyjątkiem jest tutaj gmina wiejska Kamienna Góra, leżąca na zachodzie terenu Aglomeracji, a udział podatku rolnego również nieznacznie przekroczył 1%. Średni udział podatku rolnego w dochodach kształtował się na poziomie 1,92% w roku 2013, 1,91% w roku 2014 i 1,64% w roku 2015.

Tabela 5. Struktura podatku rolnego w gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej w latach 2013 – 2015 (w %)

Lp.	Gmina	2015		2014		2013	
		os. fizyczne	os. prawne	os. fizyczne	os. prawne	os. fizyczne	os. prawne
1.	Boguszów Gorce	96,62	3,38	95,95	4,05	96,66	3,34
2.	Czarny Bór	98,25	1,75	97,75	2,25	97,7	2,3
3.	Dobromierz	76,1	23,9	77,4	22,6	75,55	24,45
4.	Głuszycza	97,83	2,17	98,57	1,43	98,57	1,43
5.	Jaworzyna Śląska	66,67	33,33	67,74	32,26	67	33
6.	Jedlina Zdrój	77,8	22,2	85,86	14,14	78,64	21,36
7.	Kamienna Góra – gmina miejska	86,7	13,3	85,98	14,02	87,39	12,61
8.	Kamienna Góra – gmina wiejska	89,9	10,1	94,25	5,75	92,84	7,16
9.	Lubawka	91,02	8,98	91,95	8,05	89,75	10,25
10.	Marcinowice	79,37	20,63	78,3	21,7	77,29	22,71
11.	Mieroszów	90,23	9,77	85,72	14,28	bd	bd
12.	Nowa Ruda – gmina miejska	84,8	15,2	87,99	12,01	86,74	13,26
13.	Nowa Ruda – gmina wiejska	98,32	1,68	bd	bd	bd	bd
14.	Radków	75	25	74,9	25,1	76,72	23,28
15.	Stare Bogaczowice	78,6	21,4	bd	bd	bd	bd
16.	Strzegom	70	30	65,15	34,85	65,66	34,34
17.	Szczawno Zdrój	63,16	36,84	63,16	36,84	74,26	25,74
18.	Świdnica – gmina miejska	42,86	57,14	40,69	59,31	44,65	55,35
19.	Świdnica – gmina wiejska	66,8	33,2	63,49	36,51	69,76	30,24
20.	Świebodzice	72,3	27,7	69,37	30,63	68,27	31,73
21.	Walim	96,1	3,9	96,97	3,03	96,97	3,03
22.	Wałbrzych	77,54	22,46	76,94	23,06	68,78	31,22
23.	Żarów	83	17	81,02	18,98	85,16	14,84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [BIP poszczególnych gmin – data dostępu: 28 – 30. 10. 2016].

Obowiązek płacenia podatku rolnego spoczywa zarówno na osobach fizycznych, jak i osobach prawnych po złożeniu deklaracji na podatek rolny. We wszystkich gminach można zauważyć, że w strukturze podatku rolnego znaczący udział ma podatek płacony przez osoby fizyczne (por. tab. 5).

W 2015 roku¹³ tylko w jednej gminie udział podatku rolnego płaconego przez osoby fizyczne w ogólnej sumie podatku rolnego, która wpłynęła do budżetu danej gminy nie przekroczył 50%. Była to gmina miejska Świdnica, w której udział ten wyniósł 42,86%, co oznacza, że 57,14% płaconego w tej gminie podatku rolnego pochodzi od osób prawnych. W czterech gminach (Jaworzyna Śląska, Strzegom, Świdnica – gmina wiejska, Szczawno Zdrój) udział podatku rolnego płaconego przez osoby fizyczne kształtował się w przedziale od 60% do 70%. Udział powyżej 70%, ale nie przekroczony próg 80% można zaobserwować w kolejnych siedmiu gminach – Dobromierz, Jedlina Zdrój, Marcinowice, Radków, Stare Bogaczowice, Świebodzice oraz Wałbrzych.

Tabela 6. Wartość podatku rolnego przypadającego 1 km² w gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej w roku 2015 (w zł).

Lp.	Gmina	Wartość podatku rolnego przypadająca na 1 km ² powierzchni
1.	Boguszów Gorce	1 533
2.	Czarny Bór	1 727
3.	Dobromierz	11 003
4.	Głuszyca	988
5.	Jaworzyna Śląska	14 480
6.	Jedlina Zdrój	529
7.	Kamienna Góra – gmina miejska	6 267
8.	Kamienna Góra – gmina wiejska	2 158
9.	Lubawka	1 210
10.	Marcinowice	16 666
11.	Mieroszów	1 750
12.	Nowa Ruda – gmina miejska	3 189
13.	Nowa Ruda – gmina wiejska	2 550
14.	Radków	6 413
15.	Stare Bogaczowice	1 590
16.	Strzegom	14 740
17.	Szczawno Zdrój	1 266
18.	Świdnica – gmina miejska	3 340
19.	Świdnica – gmina wiejska	13 907
20.	Świebodzice	11 630
21.	Walim	1 185
22.	Wałbrzych	1 623
23.	Żarów	17 018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: tabeli 1, tabeli 4.

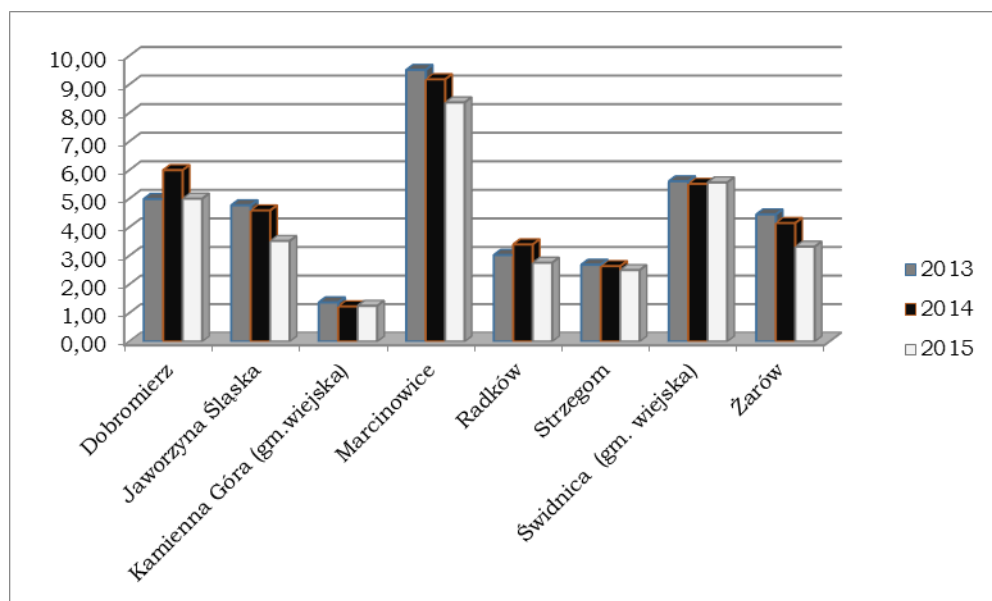
¹³ Wybrano rok 2015 z uwagi na dostępność danych z wszystkich gmin należących do Aglomeracji Wałbrzyskiej.

W czterech gminach udział podatku rolnego płacony przez osoby fizyczne przekroczył 80%. Były to gminy Kamienna Góra – gmina miejska oraz Kamienna Góra gmina wiejska, Nowa Ruda – gmina miejska oraz Żarów. Ostatnią grupę stanowią gminy, w których omawiany udział przekroczył 90%. Były to gminy Boguszów Gorce, Czarny Bór, Głuszyca, Lubawka, Mieroszów, Nowa Ruda – gmina wiejska oraz Walim. Z tej grupy najwyższy udział występuje w gminie wiejskiej Nowa Ruda – 98,32%.

W tabeli 6 zaprezentowano wartości podatku rolnego przypadającego na 1 km² powierzchni danej gminy.

Gmina Marcinowice charakteryzowała się największym udziałem podatku rolnego w dochodach. Najwyższa wartość podatku przypadająca na 1 km² przypada w gminie Żarów (17 018 zł), najniższa natomiast w gminie Jedlina Zdrój (529 zł).

PODSUMOWANIE



Rysunek 2. Udział podatku rolnego w dochodach gmin (w latach 2013 – 2015)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: tabeli 6.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej podatek rolny nie stanowi dużego udziału w dochodach gminy. Może to wynikać z ukształtowania terenu, który w przeważającej części jest górzysty lub pagórkowaty. Uprawa takiego terenu jest utrudniona, a czasami nawet niemożliwa. Część z tych gruntów nie jest typowymi gruntami ornymi, ale jest traktowana, jako pastwiska lub łąki,

bądź też obszary zalesione. Należy pamiętać, iż obciążenie każdego hektara użytków rolnych jest związane przede wszystkim z ich rodzajem, klasą gleby, a także przynależnością do okręgu podatkowego.

Zaledwie w ośmiu gminach¹⁴ (z 23) udział podatku rolnego w dochodach gminy przekroczył próg 1%. Są to gminy położone w przeważającej części na północy oraz północnym wschodzie Aglomeracji, gdzie teren jest najbardziej nizinny na tym obszarze. Na rysunku 2 przedstawiono tylko te gminy, w których udział podatku rolnego w dochodach przekroczył 1%.

Podatek rolny jest podatkiem, który w całości zasila budżet gminy, stanowiąc źródło dochodów własnych gmin. Realizuje tym samym – chociaż w niewielkim zakresie – funkcję fiskalną podatku. Wartościowo największy podatek wystąpił w gminie wiejskiej Świdnica, jednak w stosunku do dochodów stanowiło to zaledwie ok. 5,5%. Największy udział podatku rolnego w dochodach gminy wystąpił w gminie Marcinowice. Średnio było to ok. 9%. W Aglomeracji Wałbrzyskiej udział podatku rolnego w dochodach poszczególnych gmin jest na bardzo zróżnicowanym poziomie i kształtuje się w przedziale od 0,02% do 9%.

LITERATURA:

- [1] Dziemianowicz R.I., Przygodzka R. (2011), *Podatek rolny i jego funkcje*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 94, SGGW, Warszawa.
- [2] [<http://aglomeracja-walbrzyska.pl/aglomeracja-walbrzyska>] (data dostępu: 15.11.2016).
- [3] [<http://bip.boguszow-gorce.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [4] [<http://www.bip.czarny-bor.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [5] [<http://www.bip.dobromierz.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [6] [<http://www.bip.gluszyca.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [7] [<http://bip.jaworzyna.net>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [8] [<http://www.bip.um.jedlina.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [9] [<http://bip.kamiennagora.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [10] [<http://bip.kamiennagora.tensoft.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [11] [<http://bip.lubawka.net.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).

¹⁴ Gmina Stare Bogaczowice przekroczyła próg 1% (było to 1,28% w roku 2015), ale z uwagi na brak danych z lat 2014 – 2013 gmina ta nie została uwzględniona w rys. 2.

- [12] [<http://bip.marcinowice.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [13] [<http://www.bip.mieroszow.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [14] [<http://www.nowaruda.biuletyn.net>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [15] [<http://www.bip.gmina.nowaruda.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [16] [<http://biuletyn.net/radkowklodzki>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [17] [<http://bip.starebogaczowice.ug.gov.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [18] [<http://bip.strzegom.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [19] [<http://um.szczawnozdroj.ibip.wroc.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [20] [<http://www.swidnica.bip-gov.info.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [21] [<http://bip.gmina.swidnica.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [22] [<http://bip.swiebodzice.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [23] [<http://bip.walim.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [24] [<http://bip.um.walbrzych.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [25] [<http://bip.um.zarow.pl>] (data dostępu: 28 – 30. 10. 2016).
- [26] [<http://regioset.pl>] (data dostępu: 16.01.2017).
- [27] Komunikat Prezesa GUS z dnia 19 października 2012 r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych trzech kwartałów 2012 r. (M.P. poz. 787).
- [28] Komunikat Prezesa GUS z dnia 18 października 2013 r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2014 (M.P. poz. 814).
- [29] Komunikat Prezesa GUS z dnia 20 października 2014 r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2015 (M.P. 2014 poz. 935).
- [30] Komunikat Prezesa GUS z dnia 19 października 2015 r. w sprawie średniej ceny skupu żyta za okres pierwszych jedenastu kwartałów będącej podstawą do ustalenia podatku rolnego na rok podatkowy 2016 (M.P. 2015 poz. 1025).
- [31] Parysek J.J. (2008),: *Agglomeracje miejskie w Polsce oraz problemy ich funkcjonowania i rozwoju* (w): *Wybrane problemy rozwoju i rewitalizacji miast: aspekty poznawcze i praktyczne*. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna nr 5, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, IGSEiGP UAM, Poznań.

- [32] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2001 r. w sprawie zaliczenia gmin oraz miast do jednego z 4 okręgów podatkowych (Dz. U. nr 143, poz. 1614.).
- [33] *Statystyczne Vademecum Samorządowca* 2015, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [<http://wroclaw.stat.gov.pl/statystyczne-vademecum-samorzadowaca>] (data dostępu: 28 - 30.10. 2016).
- [34] Ustawa z dnia 15 listopada 1984 o podatku rolnym (tekst jednolity Dz. U. z 2016 r. poz. 617 z późn. zm.).
- [35] Ustawa z dnia 23 listopada 2012 Prawo pocztowe (Dz. U. poz. 1529).
- [36] Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2015 poz. 1045).

STRESZCZENIE

Podatek rolny w gminach należących do Aglomeracji Wałbrzyskiej w latach 2013 – 2015

Celem artykułu było przedstawienie kształtowania się podatku rolnego w poszczególnych gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej na przestrzeni trzech lat, tj. 2013, 2014 i 2015. Zaprezentowano również ogólną charakterystykę gmin wchodzących w skład Aglomeracji Wałbrzyskiej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że w gminach Aglomeracji Wałbrzyskiej podatek rolny nie stanowi dużego udziału w dochodach gminy. Największy udział podatku rolnego w dochodach gminy wystąpił w gminie Marcinowice. Średnio w tej gminie było to ok. 9%. W Aglomeracji Wałbrzyskiej udział podatku rolnego w dochodach poszczególnych gmin jest na bardzo zróżnicowanym poziomie i kształtuje się w przedziale od 0,02% do 9%. Tylko w ośmiu gminach (z 23) udział podatku rolnego w dochodach gminy przekroczył próg 1%.

Wszystkie dane wykorzystane w analizie pochodzą z Biuletynów Informacji Publicznej (BIP) poszczególnych gmin. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi przez autorkę były: metoda analizy i krytyki literatury przedmiotu i aktów prawnych oraz metody formalne, w tym: metoda opisu graficznego i tabelarycznego.

SUMMARY

Agricultural tax in municipalities included in Wałbrzych Agglomeration in the period 2013 – 2015

The purpose of the article was to present agricultural tax in individual municipalities of Wałbrzych Agglomeration over the period of three years,

i.e. 2013, 2014 and 2015. The general characteristics of Wałbrzych Agglomeration municipalities were also presented.

Based on the conducted analysis it can be concluded that agricultural tax in Wałbrzych Agglomeration municipalities does not constitute any major share in the municipal income. The largest share of agricultural tax in the municipal income was recorded in Marcinowice municipality. It presented the average level of about 9% in this municipality. The share of agricultural tax in the income of particular municipalities covered by Wałbrzych Agglomeration is very diversified and remains in the range 0,02% – 9%. Only in eight municipalities (out of 23) the share of agricultural tax exceeded the threshold of 1%.

All data used in the analysis come from the Public Information Bulletins (PIB) issued by the particular municipalities. The basic research methods used by the author were: the method of subject literature and legal acts analysis and review, as well as formal methods including graphic and tabular description.



Mirosław Potapowicz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Aspekty etyczne w działalności samorządu

WSTĘP

Lata 1989 -1990 były początkiem transformacji w naszym kraju i przyniosły Polsce wiele zmian o charakterze ustrojowym. Jedną z takich zmian było wprowadzenie na terenie naszego kraju odrodzonego samorządu terytorialnego. Przemiany demokratyczne w Polsce lat dziewięćdziesiątych mają wiele wymiarów, ale niewątpliwie jednym z ważnych aspektów jest tworzenie się demokracji na szczeblu lokalnym.

W wyniku tych zmian stworzony został pewien ład społeczny, umożliwiający jego sprawne działanie. Ten ład generalnie odpowiada współczesnym standardom międzynarodowym i został umocowany w następujących aktach prawnych:

- Europejska Karta Samorządu Lokalnego;
- Konstytucja RP – art.15 ust. 1 i 2 oraz art. 16 ust. 1 i 2¹.
- Nowy ustrój samorządowy konstruowany był w oparciu o dwie zasady:
- zasada pomocniczości (subsydiarności), która przyjmuje człowieka, jako podstawowy podmiot wszelkich spraw;
- zasada decentralizacji państwa, która oznacza ograniczanie zadań i odpowiedzialności administracji rządowej².

Funkcjonowanie poprzedniego ustroju oduczyło ludzi samorządności, inicjatywy i przedsiębiorczości, a przede wszystkim życia społecznego. Teraz

¹ J. Krysiak, *Demokracja samorządowa w Polsce. Rozwój czy regres?*, [w:] Samorząd terytorialny a polityka lokalna, red. P. Laskowski, Wydawnictwo WWSZiP Wałbrzych, Wałbrzych 2014, s. 8.

² J. Reguński, *Samorząd terytorialny*, [w:] B. Imiołczyk (red.) *ABC Samorządu terytorialnego*, Wydaw. Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej 2006, s. 11-12.

miał się narodzić „nowy obywatel”: świadomy, że będzie odnosił korzyści z rozwoju społeczności, do której należy, znający swe prawa i korzystający z tych praw w sprawowaniu władzy lub jej kontroli. Miała się także zmienić rola władzy oraz sposób patrzenia na władzę. Władza, która dotąd była postrzegana, jako rozdzielca wytworzonych przez innych dóbr materialnych i duchowych miała teraz sama uczestniczyć w procesie tworzenia: integracji społecznej, perspektyw rozwoju oraz bezpieczeństwa indywidualnego i społecznego. Władza nie miała być już tylko odczuwalna jako rząd, lecz objawiać się również w wymiarze lokalnym i regionalnym³.

Realizacja zadań przez radnych samorządów, a także pracowników administracji samorządowej, uwzględniająca interes publiczny i swoistą służebność wobec prawa, determinuje zwiększony zakres odpowiedzialności, a ta musi iść w parze z powszechnie obowiązującą moralnością i etyką.

Celem artykułu jest analiza wybranych problemów etyki samorządów. Skupiono uwagę na etyce w związku z nieustanną aktualnością tego tematu. Problemy badawcze poruszone w artykule dotyczą następujących obszarów: miejsca etyki w działalności samorządów, problemów etycznych i sposobów ich przewyżczania, a w podsumowaniu dokonano ogólnej oceny poziomu etyki polskich samorządów. Oceny wspomnianych obszarów dokonano na podstawie analizy literatury z obszaru samorządów, publikowanych rankingów, raportów, oraz w oparciu o własne doświadczenia i obserwacje w powyższym zakresie.

1. ETYKA W DZIAŁALNOŚCI SAMORZĄDOWEJ

Słowo „etyka” pochodzi z języka greckiego „ethos” i oznacza zwyczaj, obyczaj. Etymologia terminu dowodzi, iż już w starożytności ludzie wartościowali działania na te sprzyjające wspólnocie i te utrudniające jej rozwój. Etyka korzysta z moralności rozumianej, jako zbiór przeświadczeń o tym, co dobre i złe, pociąga to za sobą akceptację lub negatywną ocenę postępowania. Etyka bywa też nazywana filozofią moralności⁴. O prawie można powiedzieć, iż ma „moc karzącą”, o moralności – iż ma „moc wskazującą”. Z punktu widzenia prawa bardziej liczy się skuteczność, słuszność, bezpieczeństwo, z punktu widzenia etyki – dobro i sprawiedliwość. Etyka podpowiada, jak należy żyć, a prawo podpowiada, jak postąpić by nie złamać obowiązujących przepisów. Jakość funkcjonowania instytucji stojących na straży prawa ma fundamentalne znaczenie zarówno dla prawa, jak i znajdującej się u jego podstaw moralności. „Prawa nie mogą zatem ostać się same, nawet gdyby same się uzasadniały. Są tylko jednym elementem moralności powszechnej, ale o tyle istotnym, że wraz z innymi kluczowymi pojęciami moralnymi tworzą część koncepcji nadrzędności etyki w życiu

³ W. Jacher, *Władza jako czynnik integracji społeczności lokalnych i regionalnych*, [w:] M. Barański (red.) *Samorząd – Rozwój – Integracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 13.

⁴ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Etyka>].

ludzkim”⁵. Etyka oznacza, więc normy moralne, które przekładają ogólne ideały i wartości przyjęte przez społeczeństwo na praktykę dnia codziennego. Należy jednak zaznaczyć, że postrzeganie etyki jest odmienne u różnych osób. Zbiorowość zwykle przyjmuje określone zasady, które najczęściej mają wymiar prawny, określające co jest dobre, a co złe, co jest dopuszczalne, a co zakazane itp. Zasady te nie zawsze są jasne i czytelne, czasami mogą prowadzić do różnych dwuznaczności etycznych⁶.

W literaturze przedmiotu formułowane są postulaty i oczekiwania odnośnie postaw moralnych i zachowań „samorządowców”, zarówno radnych, jaki pracowników administracji samorządowej. Od osób zajmujących tego rodzaju stanowiska wymaga się czegoś więcej niż tylko formalnego realizowania ich obowiązków służbowych. Muszą one świecić przykładem także w sferze stosunków prywatnych i rodzinnych, a naganne zachowania mogą powodować zmniejszenie zaufania do instytucji Samorządu.

Obraz urzędnika nowej generacji powinien się kojarzyć z obrazem kompetentnego, wrażliwego i etycznie dojrzałego administratora, a nie z obrazem urzędnika wprawdzie zdyscyplinowanego i posłusznego przełożonym, ale poszukującego własnych profitów. Współczesny urzędnik powinien być wyzwolony z mieszczańskiej, konsumpcyjnej moralności, z przywiązania do rzeczy. Nie może w egoistycznych kategoriach interpretować szczęścia, utożsamiając go z posiadaniem przedmiotów, władzy, wiedzy. Musi to być urzędnik „świadczący innym”, a to oznacza, iż refleksja etyczna powinna być jego obowiązkiem⁷. Podobnemu wizerunkowi powinien odpowiadać działacz i pracownik samorządowy, którzy winni przejawiać rodzaj spolegliwości społecznej łączonej z zaufaniem, zdolnością do budowania uczciwego partnerstwa, utożsamianej z wysokim poczuciem odpowiedzialności za jakość życia reprezentowanej wspólnoty.

W stosunkowo młodej jeszcze sferze publicznej niezbędne są mechanizmy i procedury sprzyjające rozwojowi etyki administracyjnej, gdyż zapewnia ona odpowiednie warunki do realizacji zadań, chroni przed nadużywaniem funkcji publicznej, wyzwala poczucie wewnętrznej powinności. Służby tworzeniu i podtrzymywaniu zaufania do administracji. To także forma przeciwdziałania korupcji, nadużyciom funkcji publicznej, stronnictwoi oraz bezprawnym i nieetycznym zachowaniom i decyzjom. Etyka ta służy polepszeniu jakości rozstrzygnięć i pozostałych działań administracyjnych. Pozwala zwiększyć adekwatność działań administracyjnych w stosunku do potrzeb społecznych, pełni też funkcję ochronną wobec urzędników pracujących rzetelnie i uczciwie.⁸

Ponadto rozwijanie świadomości etycznej pracowników zwiększa zaufanie klientów i partnerów instytucjonalnych urzędu. Pomocny może być

⁵ J. Filek, *Rola prawa i etyki w kształtowaniu modelu gospodarczego* [w:] *Biznes, prawo, etyka*, red. W. Gacparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 79-81.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 109.

⁷ B. Kudrycka, *Dylematy urzędników administracji publicznej*, Wyd. Temida 2 Białystok 1995, s. 303.

⁸ B. Kudrycka, *Dylematy ...*, op. cit. 142-149.

w tym wypadku kodeks etyczny, czyli katalog norm, zgodny z kulturą organizacyjną. Wbudowanie do kultury organizacyjnej wartości etycznych ma wpływ na wizerunek urzędu (funkcja zewnętrzna kultury organizacyjnej), usprawnia komunikację, ułatwia rozwiązywanie konfliktów, przyczynia się do eliminacji korupcji, marnotrawstwa (funkcja wewnętrzna kultury organizacyjnej). Ponadto kultura organizacyjna kształtuje etyczne podejście do współpracy z klientem⁹.

Dane z tab. 1 prezentują wyniki badań na temat – potrzeby oceny etycznej pracowników samorządowych. Osoby decydujące się na służbę publiczną muszą się zgadzać z dodatkowymi wymogami etycznymi. Etyka administracyjna ma bowiem uzupełniać i rozwijać przepisy prawne z punktu widzenia pożądanych społecznie zachowań urzędniczych oraz wspomagać moralne wybory.

Tabela 1. Potrzeba oceny postawy etycznej pracowników samorządowych

	Pracownicy samorządowi	Klienci samorządów
	w %	w %
Tak	55,79	79,47
Nie	21,05	7,63
Nie mam zdania	23,16	12,90

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Seredocha, Postawy etyczne pracowników samorządowych w ocenie pracowników i klientów urzędów – raport z badań, s. internetowa: [8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1072783], s. 115.

Podsumowując można stwierdzić, że etyka w organizacjach administracji publicznej, w tym administracji samorządowej jest istotnym elementem wpływającym na jakość pracy oraz wizerunek tych instytucji w otoczeniu. Umocowanie etyki w tych instytucjach jest niezbędne, gdyż pełni ona w nich niezwykle istotne funkcje:

- jest podstawą dobrych rządów; etycznie umotywowani funkcjonariusze z reguły podejmują decyzje, kierując się kryteriami merytorycznymi;
- legitymizuje działania administracji publicznej, co przekłada się na zaufanie do instytucji państwa;
- zapobiega patologiom organizacyjnym, w tym korupcji, nepotyzmowi;
- kształtuje pozytywne wartości w życiu publicznym;
- ułatwia urzędnikom podejmowanie trudnych decyzji, rozstrzygających często sporne lub nieostre kwestie¹⁰.

⁹ J. Ławicki, *Etyka jako instrument kultury organizacyjnej firmy w warunkach polskich*, [w:] J. Engelhardt, M. Kiba (red.), *Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich. Stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia*, Wydaw. Wyższej Szkoły Biznesu, Gorzów Wlkp. 2005 s. 86-87.

¹⁰ B. Kudrycka, *Dylematy urzędników administracji publicznej* [w:] *Administracja publiczna*, red. J. Hauser, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 251.

2. PROBLEMY ETYCZNE W SAMORZĄDACH I ICH PRZEWYCIĘŻANIE

Samorząd terytorialny stanowi trudną dziedzinę życia społecznego, gdyż na nim ścierają się różne interesy uwarunkowane dobrem osobistym oraz dobrem publicznym, co może prowadzić do konfliktów, gdzie nieetyczne postępowania mogą mieć szkodliwe skutki dla wszystkich stron (radnych, pracowników samorządowych i wspólnot samorządowych). By nie tworzyć możliwości dla przyszłych „czarnych” scenariuszy, w strukturach administracji samorządowej powinni działać i pracować ludzie nie tylko kompetentni, ale i uczciwi, zdolni do samodzielnej refleksji etycznej oraz świadomi tego, iż ich nadrzędnym obowiązkiem jest ochrona interesu publicznego i dobra wspólnoty społecznej.

Zarówno radni jak i urzędnicy samorządowi w swej codziennej działalności mogą napotykać na różnorakie dylematy, które będą musieli rozwiązywać w zgodzie z prawem a jednocześnie z własnymi przekonaniem moralnymi biorąc jednocześnie pod uwagę interes społeczny. Do takich przykładowych dylematów wynikających z ich codziennej pracy mogą należeć:

- dylematy obowiązków – skutkują konfliktem obowiązków (prawnych, organizacyjnych, wynikających z poleceń służbowych zwierzchników, zaleceń radnych);
- dylematy oczekiwań – skutkują konfliktem interesów osobistych, organizacji, petentów i interesu publicznego;
- dylematy lojalności – powodują sprzeczność pomiędzy lojalnością wobec prawa, społeczeństwa, zwierzchników administracyjnych, lojalnością polityczną i własną moralnością;
- dylematy odpowiedzialności – skutkują pomieszaniem odpowiedzialności (przedmiotu, zakresu i granic odpowiedzialności, odpowiedzialności prawnej, organizacyjnej, politycznej i etycznej);
- dylematy skutkujące zniekształceniem informacji (pomiędzy urzędnikami różnych szczebli a obywatelami i społeczeństwem);
- dylematy wartości – skutkują trudnościami w wyborze różnego rodzaju wartości, w tym uniwersalnych wartości społeczeństwa demokratycznego, takich jak interes publiczny, sprawiedliwość społeczna, równość, wolność¹¹.

Generalnie etycznym dylematem jest też wybór pomiędzy normą prawną a nieformalnym, moralnym zobowiązaniem. Wynika to głównie z niedostosowania prawa do potrzeb społecznych. Wykonywanie zawodu urzędnika, mimo iż związane jest ze stosowaniem przepisów prawa, oznacza określony obszar autonomii, gdyż stosowanie prawa ma złożony i wielowątkowy charakter. Ponadto urzędnicy posiadają określony dostęp do dóbr publicznych, którego nie mają inni obywatele. Ich uprzywilejowana pozycja w tym

¹¹ I. Seredocha, *Postawy etyczne pracowników samorządowych w ocenie pracowników i klientów urzędów – raport z badań*, s. internę.: [8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1072783], s. 2.

zakresie rodzi m.in. pokusę wykorzystania majątku społecznego do celów prywatnych¹².

Uwzględniając wymienione dylematy, przed jakimi są postawieni radni i pracownicy samorządowi można sformułować cechy, jakimi powinni się charakteryzować, aby sprostać zadaniom, które do przed nimi stoją. Radny i etyczny urzędnik w swoim działaniu powinien być:

- bezstronny – wszelkie decyzje powinien podejmować w imię dobra publicznego, pomijając własne korzyści oraz korzyści osób i organizacji sobie bliskich;
- obiektywny – powinien podejmować decyzje, kierując się kryteriami merytorycznymi;
- niezawisły – podejmując decyzję, nie powinien być w żaden sposób zależny od osób lub środowisk, których ta decyzja może dotyczyć;
- przejrzysty – wszelkie decyzje powinien podejmować jawnie i uzasadniać je, ograniczenie tej zasady musi stanowić wyjątek uzasadniony dobrem publicznym;
- rzetelny – powinien realizować wszystkie zadania z największą starannością, wykorzystując w pełni swoją wiedzę i umiejętności;
- odpowiedzialny – powinien być zawsze świadomy, iż działa w interesie społecznym i odpowiada przed społeczeństwem¹³.

Mówiąc o wymogach etycznych w życiu samorządu nie sposób nie wspomnieć o tych wszystkich zagrożeniach, które mogą być powodem uchybień etycznych, a konkretnie mogą stanowić powody korupcji. Najczęstsze powody wręczania łapówek urzędnikom samorządowym to:

- przyjmowanie do pracy, awansowanie, obsadzanie różnych stanowisk;
- przyspieszenie załatwiania różnych spraw urzędowych, wydawanie dokumentów,
- zaświadczeń, zezwoleń;
- wydawanie pozwoleń na budowę, zmiany warunków zabudowy;
- sprzedaż gruntów, mienia komunalnego;
- wydawanie zezwoleń, koncesji na prowadzenie różnorodnej działalności gospodarczej;
- przetargi – ustalanie ich warunków i terminów.

Zjawisko korupcji rozumiane jest, jako nadużycie urzędu publicznego w celu uzyskania prywatnych korzyści i obejmuje płatne faworyzowanie,

¹² B. Kudrycka, *Dylematy....*, op. cit. s. 43-44.

¹³ P. Fenrych, *Etyka w działaniu urzędnika publicznego*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 98.

nepotyzm, nadużycie kompetencji wynikających z pełnionej funkcji, aby uzyskać korzyści, przekupstwo, kradzież majątku publicznego lub środków publicznych, przestępstwa księgowe oraz „pranie brudnych pieniędzy”, pochodzących z działań korupcyjnych¹⁴.

Radni i urzędnicy samorządowi narażeni są na korupcję, gdyż dysponują dobrem publicznym np. majątkiem gminnym, informacjami. Korupcja to - nadużywanie urzędu publicznego do osiągania prywatnych lub osobistych korzyści”. Osiąganie korzyści może przybierać formę pieniężną lub rzeczową, ale nie tylko, może to być np. załatwianie intratnych posad, zleceń lub umożliwianie dostępu do ważnych, ogólnie niedostępnych informacji, krewnym lub znajomym osoby sprawującej publiczny urząd. Dlatego dla osób publicznych działających w sferze samorządowej tworzy się ograniczenia Część ograniczeń obowiązujących radnych i urzędników samorządowych zapisana jest w ustawach i kodeksach, jest to minimum obowiązujące wszystkich, ale nie jest jednak wystarczające. Dlatego, aby mieć pewność, co do sposobu zachowania się w różnych sytuacjach, grupy osób pełniących mandat społeczny (np. posłowie czy radni) tworzą kodeksy wewnętrzne, często zwane kodeksami etycznymi. Czasem są one spisane, czasem są tylko zwyczajowe. Kodeksy takie tworzone są przez samych członków tych środowisk w najlepiej pojętym interesie własnym. Członkowie tych grup chcą przekazać swoim klientom czy wyborcom, że rozumieją wyjątkowość przyjętych przez siebie obowiązków i że chcą je wykonywać z największą starannością¹⁵.

Na potrzeby wdrażania i promowania etycznego działania samorządów winna być tworzona infrastruktura etyczna. Na infrastrukturę etyczną składa się szereg bardzo rozmaitych czynników, które z uwagi na funkcje najczęściej grupowane są w trzech obszarach określanych, jako:

- zarządzanie – punktem wyjścia dla tego obszaru jest uznanie, że etyczne zachowanie w urzędzie jest zjawiskiem, które trzeba w świadomy sposób kształtować i koordynować. Należy wypracowywać standardy etyczne instytucji, opracowywać stosowne materiały, organizować doradztwo;
- wspieranie – tu punktem wyjścia jest przyjęcie, że większość osób chce zachowywać się etycznie, czasem jednak ma kłopoty z oceną sytuacji - służyć ma dyskusja nad kodeksami oddolna, nie narzucona przez kierownictwo urzędu;
- kontrola – początkiem kontroli są klarowne zasady i ramy prawne. Ramy te powstawać mogą zarówno poza urzędem (ustawy, rozporządzenia ministerialne), jak i w samym urzędzie (kodeksy postępowania, regulaminy, zarządzenia)¹⁶.

¹⁴ M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober, pr. zbior., *Program Rozwoju Instytucjonalnego, Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Wydaw. Gryf s.c., Kraków 2004, s. 22.

¹⁵ P. Fenrych, G. Kopińska, *Etyka w Samorządzie*, [w:] B. Imiołczyk (red.) *ABC Samorządu terytorialnego*, Wydaw. Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej 2006, s. 92.

¹⁶ P. Fenrych, G. Kopińska, *Etyka...*, op. cit. s. 94-95.

Wprowadzając zasady etyczne w samorządach, należy się liczyć z pewnymi oporami i barierami. Wymienić tu można następujące bariery:

- brak bezpośrednich, mierzalnych skutków, poza kosztami i nowymi przepisami, interpretowanymi często jako kolejne ograniczenia swobody i trudność w konkretyzacji zaleceń,
- koncentrowanie się na przestrzeganiu przepisów, zamiast na tworzeniu nowych wzorców zachowań, wpisanych w kulturę organizacyjną,
- utrudniona identyfikacja zachowań etycznych; wpływ etyki jest w przeważającej mierze niedostrzegany, co skutkuje brakiem efektu naśladownictwa,
- nieuświadomienie sobie wpływu etyki na efekt pracy¹⁷.

Jednakże wprowadzony i prawidłowo funkcjonujący w samorządzie program etyczny sprzyja podwyższeniu jakości jego funkcjonowania, co może przejawiać się w następujących efektach:

- zmniejszenia liczby korupcji, defraudacji,
- zmniejszenia występowania konfliktu interesów,
- zwiększenia zaufania klientów, ale też jej pracowników do kierownictwa,
- poprawienia relacji międzyludzkich; przynależność do grupy o pozytywnych wzorcach zachowań powinna przynieść korzyści psychiczne (poczucie własnej wartości, bezpieczeństwa, zwiększenie motywacji), społeczne (awans w ocenie społecznej – zaufanie),
- poprawienia reputacji samorządu, stanowiąc ważny element marketingowy w przyciąganiu inwestorów i mieszkańców,
- pobudza wewnętrzne siły rozwojowe, które stanowią pewniejsze źródło wzrostu w długim okresie, podczas gdy inwestorzy zewnętrzni mogą przenieść się gdzie indziej,
- zachowanie etyczne stanowi w pewnym stopniu substytut kontroli wewnętrznej¹⁸.

PODSUMOWANIE

Podsumowując autor całkowicie zgadza się z opinią I. Seredochy, która w wyniku przeprowadzonych badań uznała, że wzrost etycznego funkcjonowania administracji wymaga permanentnego doskonalenia rozwiązań prawnych, organizacyjnych, procesowych i wdrażania ich w sposób kom-

¹⁷ B. Kudrycka, *Dylematy...*, op. cit., s. 120.

¹⁸ W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy*, str. internetowa: [<http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34609/009.pdf>].

pleksowy oraz gruntowny, a realizacja funkcji personalnej w instytucjach administracji samorządowej wymaga selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze także pod kątem ich postaw moralnych oraz uwzględnienia działań, najczęściej edukacyjnych, z zakresu kształtowania pożądanych postaw i zachowań, budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na fundamentalne wartości moralne, preferowane w danym społeczeństwie i sprzyjające dojrzałości etycznej pracowników. Badania pokazują także, iż w zakresie „etycznego urzędowania” jest jeszcze wiele do zrobienia, oznacza to konieczność bardziej starannego i przemyślanego planowania infrastruktury etycznej instytucji samorządowych.¹⁹ Jest to konieczne, gdyż w powszechnym odczuciu społecznym, korupcja przeniknęła do wszystkich sfer zinstytucjonalizowanego życia w naszym kraju. Z problemem tym borykają się również samorządy. Ostrzeganie samorządowców przez posłów przed planowanymi akcjami Centralnego Biura Śledczego, powiązanie ich z grupami przestępczymi zajmującymi się: handlem narkotykami, bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi, wymuszeniami haraczy i okupów, aresztowania prezydentów dużych polskich miast za łapownictwo – takie informacje dość często serwowane są społeczeństwu przez media.²⁰

Wysoki poziom etyczny samorządów warunkuje również jawność i transparentność. Zaufanie społeczeństwa do władz lokalnych zwykle maleje na skutek braku jawności. W społeczeństwie demokratycznym społeczność lokalna, a szczególnie prasa lokalna ma prawo kontrolować samorządy. Tym bardziej, że głównym celem jego działalności jest interes publiczny i dobro społeczności lokalnej. Te obszary wymagają również poprawy, gdyż można zaobserwować w nich niebezpieczne tendencje:

- media lokalne tracą swoją niezależność na skutek: scalania ich przez wchodzący na rynek koncern medialny, chcący z reguły utrzymać dobre stosunki z władzą; presji reklamowej władzy albo presji reklamujących się przedsiębiorców²¹;
- dostęp do informacji publicznej, transparentność władzy – dla oceny jakości demokracji samorządowej ma to istotne znaczenie. Praktyka jest niestety czasami groteskowa. Pozoranci z Pozarządowego Centrum Dostępu do Informacji Publicznej w 109 dużych miastach zadali pytania 368 urzędom i placówkom publicznym. Odpowiedziało tylko 27%. Placówek, ustawy czas na odpowiedź zlekceważono w 73%²².

Optymistyczne są dla nas wyniki międzynarodowych rankingów. Wymowa rankingów w tej tematyce była dość jednoznaczna i niestety negatywna. Ostatni okres to jednak znacząca poprawa:

- Transparency International co roku sporządza Indeks Percepcji Korupcji, w którym Polska zajmowała coraz odległe pozycje. W 2006 r. było to

¹⁹ I. Seredocha, *Postawy*, op. cit., s. 119

²⁰ A. Jaraszek, *Odpowiedzialność samorządowców za korupcję*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 36, s. A3.

²¹ L. Pokrzycka, *Funkcjonowanie prasy lokalnej w Polsce*, „Trzeci Sektor” nr 14/2008, s. 50-59.

²² Praca zbiorowa, *Raport...*, op. cit., s. 32.

61 miejsce na 163 kraje (najgorszy wynik z krajów Unii Europejskiej). Ostatni ranking w 2015 r. wyznacza nam 30 pozycje²³.

- W Rankingu Ekonomicznej Wolności (uwzględniającym również korupcję) Polska zajmowała 87 miejsce na 157 kraje, przy czym było to 35 miejsce z 41 krajów europejskich. W ostatnim Rankingu 2016 awansowaliśmy na 39 miejsce na świecie i 18 w Europie²⁴.

Nie mniej problem etyki urzędniczej i kształtowania kadr służby publicznej, a przez to poziom oferowanych przez nie usług, uznaje się za jeden z najbardziej wstydliwych aspektów administracji samorządowej w Polsce²⁵.

Autor uważa, że najlepsza formą poprawy w tym obszarze będą inicjatywy typu akcji „Przejrzysta Polska”. Autorzy akcji sformułowali sześć zasad: zasada przejrzystości, braku tolerancji dla korupcji, partycypacji społecznej, przewidywalności, fachowości i rozliczalności. Wyróżnia Akcję jej masowy zasięg i jej efektywność. Etap pierwszy, pilotażowy zrealizowany był w 16 samorządach (15 gmin i 1 powiat), każdy z innego województwa. Następnie ogłoszono drugi etap, akcję masową. Okazała się istotnie masowa – do udziału zgłosiło się w całej Polsce niemal 800 samorządów, ponad 30% wszystkich! W samorządach tych wdrożono łącznie ponad 4000 działań. Certyfikat uczestnictwa w Akcji otrzymało ostatecznie 426 samorządów, co oznacza, że Akcja nie była pozorna, nie było łatwo zrealizować zadania wynikające z Akcji, niemal połowa odpadła²⁶. I to są właśnie olbrzymie zalety takich inicjatyw: masowość i autentyczność – w takim kierunku powinniśmy podążać.

LITERATURA:

- [1] Fenrych P., *Etyka w działaniu urzędnika publicznego*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, Wydaw. Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- [2] Filek J., *Rola prawa i etyki w kształtowaniu modelu gospodarczego* [w:] *Biznes, prawo, etyka*, red. W. Gacparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [3] Jacher W., *Władza jako czynnik integracji społeczności lokalnych i regionalnych*, [w:] *Samorząd – Rozwój – Integracja*, red. M. Barański, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- [4] Jaraszek A., *Odpowiedzialność samorządowców za korupcję*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 36.

²³ [<https://www.transparency.org/cpi2015>].

²⁴ [<http://forsal.pl/artykuly/920677,indeks-wolnosci-gospodarczej-2016-awans-polski.html>].

²⁵ J. Szlachta, J. Zaleski, *Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce*, w: „Samorząd Terytorialny”, Nr 1-2 2004, s. 56.

²⁶ P. Fenrych, G. Kopińska, *Etyka...*, op. cit., s. 96

- [5] Krysiak J., *Demokracja samorządowa w Polsce. Rozwój czy regres?*, [w:] Samorząd terytorialny a polityka lokalna, red. P. Laskowski, Wydawnictwo WWSZiP Wałbrzych, Wałbrzych 2014.
- [6] Kudrycka B., *Dylematy urzędników administracji publicznej* [w:] Administracja publiczna, red. J. Hauser, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [7] Kurczewski J., *Dziennik wyborczy 1990*, [w:] Pierwszy krok do Europy, red. S. Kowalski, Wydawnictwo Solidarność, Warszawa 1990.
- [8] Ławicki J., *Etyka jako instrument kultury organizacyjnej firmy w warunkach polskich*, [w:] J. Engelhardt, M. Kiba (red.), *Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich. Stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia*, Wydaw. Wyższej Szkoły Biznesu, Gorzów Wlkp. 2005.
- [9] Pokrzycka L., *Funkcjonowanie prasy lokalnej w Polsce*, „Trzeci Sektor” nr 14/08.
- [10] Praca zbiorowa pod red. M. Zawickiego, S. Mazura, J. Bobera, *Program Rozwoju Instytucjonalnego, Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Wydaw. Gryf s.c., Kraków 2004.
- [11] Praca zbiorowa: J. Bober, J. Hausner (koordynator prac i redaktor Raportu), H. Izdebski, W. Lachiewicz, S. Mazur, A. Nelicki, B. Nowotarski, W. Pużyna, K. Surówka, I. Zachariasz M. Zawicki, *Raport o stanie samorządności w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [12] Regulski J., *Samorząd terytorialny*, [w:] B. Imiołczyk (red.) *ABC Samorządu terytorialnego*, Wydaw. Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej 2006.
- [13] Szlachta J., Zaleski J., *Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce*, w: „Samorząd Terytorialny”, Nr 1-2 2004.

Źródła internetowe

- [14] [8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1072783] pobrano 29.10.2016.
- [15] [<http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34609/009.pdf>] pobrano 27.10.2016.
- [16] [<http://niedziela.pl/artykul/19629/Etyka-a-samorzad>] pobrano 26.10.2016.
- [17] [<https://www.transparency.org/cpi2015>] pobrano 26.10.2016.
- [18] [<http://forsal.pl/artykuly/920677,indeks-wolnosc-i-gospodarczej-2016-awans-polski.html>] pobrano 26.10.2016.

STRESZCZENIE

Aspekty etyczne w działalności samorządu

Transformacja ustrojowa po roku 1989 spowodowała decentralizację państwa i pojawienia się trzech szczebli administracji samorządowej.

Artykuł stara się pokazać rolę etyki i jej wpływ na działalność samorządów. Podejmuje również próbę oceny tej problematyki w oparciu o publikowane raporty, rankingi oraz na podstawie literatury z tego tematu.

SUMMARY

Ethical aspects in local/self-government activity

Political transformation after 1989 caused decentralization of the country and developed three levels of self-government administration.

The article aims at the ethics and displays its impact on the self-government activities. Moreover, it also focuses on the evaluation of the issues concerning published reports, ratings and specialist literature.



Paweł Kot
Katolicki Uniwersytet Lubelski
Jana Pawła II

Cechy osobowości a preferencja typu kultury organizacyjnej u osób we wczesnej dorosłości

WSTĘP

Kultura organizacyjna jest dla organizacji tym, czym dla człowieka osobowość¹. Każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, której elementami są symbole, mity, rytuały, wartości i normy². Te elementy kształtują atmosferę, relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi. Istotą kultury organizacji jest więc to, by była ona nośnikiem oczekiwań i przekonań kształtujących zachowania jednostki w ramach organizacji oraz wyznaczała kształt jej relacji z otoczeniem³. Dzięki kulturze pracownicy ustalają wspólny sposób obserwowania rzeczywistości i reagowania na zjawiska wewnątrz i zewnątrz organizacyjne. Dzięki przynależności do grupy i możliwość identyfikowania się z nią mają zapewnioną potrzebę bezpieczeństwa⁴. Jedną z wielu zmiennych jednostkowych mających duże znaczenie w adaptowaniu się do różnych wyzwań środowiska, w jakim funkcjonuje człowiek jest jego osobowość. Celem niniejszego opracowania jest badanie związku cech osobowości z preferowanym typem kultury organizacyjnej, w której osoby chciałyby pracować.

Uwzględniając różnice między osobami o różnym nasileniu poszczególnych cech osobowości oraz ich sposoby funkcjonowania w organizacjach o różnych typach kultur organizacyjnych można postawić pytanie badawcze: Czy istnieje związek cech osobowości z preferencją kultury organizacyjnej u osób w wczesnej dorosłości? W związku z tym można wygenerować następujące hipotezy:

¹ A., Barabasz, *Osobowość organizacji, zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008, s. 15.

² E., Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 16.

³ C., Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 19.

⁴ F., Mroczko, *Kultura i klimat proinnowacyjny*, „Prace Naukowe WSZIP”, 2016, 39, 3, s. 27-43.

- H 1 Osoby różniące się nasileniem cech osobowości różnią się między sobą w preferencji kultury organizacyjnej, w której aktualnie pracują.
- H 2 Osoby różniące się nasileniem cech osobowości różnią się między sobą w preferencji kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować.

W przypadku drugiej hipotezy można sformułować bardziej szczegółowe hipotezy

- H 2a Ekstrawertycy preferują kulturę Rynku.
- H 2b Introwertycy preferują kulturę Klanu.
- H 2c Osoby z niską Neurotycznością preferują kulturę Adhokracji.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez w badaniu wykorzystano Kwestionariusz Osobowości Eysencka⁵ oraz Kwestionariusz do Oceny Kultury Organizacji autorstwa Cameron i Quinna⁶.

1. POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Mimo, iż pojęcie kultury organizacyjnej jest trudne do zdefiniowania w literaturze występuje wiele definicji i typologii kultur organizacyjnych, które powstały w celu badania, sklasyfikowania i scharakteryzowania tego złożonego tego zjawiska. Wielu badaczy stworzyło własne definicje i typologie kultur organizacyjnych⁷. Proponowane przez różnych badaczy typologie kultur organizacyjnych oprócz charakteru porządkującego wnoszą uproszczenie w rozumienie tak złożonego zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna⁸. Stosowanie różnego typu klasyfikacji pomaga nie tylko opisywać różne kultury organizacyjne, ale umożliwia również porównywanie ich między sobą ze względu na nasilenie charakterystycznych cech kulturowych na określonych wymiarach⁹.

Dla potrzeb artykułu przyjęta została definicja Cameron i Quinn¹⁰, którzy kulturę organizacyjną określają jako:

„zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej; odzwierciedla dominujące poglądy,

⁵ S.B., Eysenck, H.J., Eysenck, P., Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

⁶ K.S., Cameron, R.E., Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 65.

⁷ por. G., Hofstade, G.J., Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 34; K.S., Cameron, R.E., Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 64; E., Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 15.

⁸ C., Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 20.

⁹ E., Schein, *Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, Nowy York 2009, s. 143.

¹⁰ K.S., Cameron, R.E., Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 24.

określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza nieopisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego”.

Cameron i Quinn¹¹ za podstawowe wymiary kultury organizacyjnej uznali: stabilność – elastyczność oraz orientację na sprawy wewnętrzne – pozycję w otoczeniu. Wymiar elastyczność-stabilność na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące dynamikę organizacji i samodzielność pracowników, a na drugim – kryteria podkreślające niezmiennność, porządek i kontrolę. Drugi wymiar kładzie nacisk na kryteria efektywności, które akcentują orientację na sprawy wewnętrzne organizacji, integrację i jedność, budowanie spójnej i harmonijnej organizacji, a na przeciwnym końcu kontinuum umieszcza orientację na zewnątrz organizacji, budowę pozycji w otoczeniu poprzez rywalizację z konkurencją. Opisane osie dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, odpowiadające czterem przeciwnym typom idealnych kultur: klanu, adhokracji, hierarchii oraz rynku¹².

Organizacje typu klan są przyjaznym miejscem pracy, w którym relacje pracownicze przypominają te panujące w wielkiej rodzinie. Podstawą dobrego funkcjonowania zamiast procedur i pogoni za zyskiem ceniona jest dobra atmosfera i poczucie odpowiedzialności organizacji za pracowników. Kadra kierownicza zachęca pracowników do postawy aktywnego uczestnictwa, zaangażowania w funkcjonowanie zespołu, a przez to kształtowanie lojalności wobec swojego miejsca pracy. Sukces organizacji rozpatrywany jest w kategorii dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o jej uczestników¹³. Dzięki wysokiej identyfikacji z miejscem pracy fluktuacja wśród pracowników jest na niskim poziomie, przez co pracodawca ma do dyspozycji dobrze zintegrowany zespół. Jednak protekcyjny traktowanie pracowników, obniża efektywność ich pracy¹⁴.

Główną cechą kultury typu adhokracja jest popieranie zdolności przystosowywania się i kreatywności w różnicowanym świecie. Typ kultury wysoce niestabilny, mobilne zespoły są powoływane do realizacji konkretnego projektu i po jego realizacji rozwiązywane by stworzyć je w innej konstelacji przy nowym projekcie. Główny nacisk kładzie się na tworzeniu wizji przyszłości, podejmowaniu wyzwań i wprowadzanie niestereotypowych rozwiązań. Sukces organizacji zapewniają przede wszystkim innowacje oraz wybieganie w przyszłość w celu przewidywania rozwoju sytuacji rynkowej i budowania swojej przewagi nad konkurencją. Duża dynamika działania pozwala szybko reagować i dostosowywać się do zmian rynkowych¹⁵. Jed-

¹¹ K.S., Cameron, R.E., Quinn, J., Degraff, A., Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 56.

¹² K.S., Cameron, R.E., Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 64.

¹³ K.S., Cameron, R.E., Quinn, J., Degraff, A., Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 56.

¹⁴ M., Olszewska, *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, 17, 3, s. 75-90.

¹⁵ K.S., Cameron, R.E., Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 69.

nak brak podstawowego schematu organizacyjnego, mała stabilizacja i tymczasowość rozwiązań grozi podjęciem zbyt ryzykownych decyzji narażających organizację na poważne straty¹⁶.

Organizacja o kulturze typu hierarchia jest w wysokim stopniu sformalizowana i zhierarchizowana. Gwarancją spójności organizacji są przepisy i procedury, które zapewniają pracownikom bezpieczeństwo zatrudnienia oraz stałość i przewidywalność treści pracy. Miara sukcesu jest niezawodne wykonanie zadania, duża wydajność i niskie koszty. W tej kulturze przywódcy są dobrymi organizatorami i koordynatorami potrafiącymi skutecznie nakłonić pracowników do efektywnej pracy¹⁷. Do zalet tego typu kultury należy przejrzysta struktura z konkretnie wyznaczonymi obowiązkami, co gwarantuje dużą stabilność i przewidywalność w działaniu. Do wad należy zaliczyć wysoki stopień sformalizowania struktury oraz trudność w szybkim dostosowaniu się do nagłych zmian na rynku¹⁸.

W organizacji o kulturze typu rynek podstawowym kryterium efektywności są rynkowe mechanizmy ekonomiczne. Przez nastawienie na sprawną realizację transakcji organizacja stara się sukcesywnie opanowywać rynek i budować pozycję lidera rynku. W organizacji panuje przekonanie, że otoczenie zewnętrzne nie jest przyjazne, a klienci mają ciągle rosnące wymagania. Mimo to kadra zarządzająca dba przede wszystkim o wynik finansowy i podtrzymywanie wysokiej wydajności, dzięki temu przekonuje klientów o swojej atrakcyjności i gotowości do realizacji każdego zadania. Wewnętrzną spójność organizacji zapewnia ekspansyjność i chęć zwyciężania. Zadaniem szefa w takiej organizacji jest egzekwowanie realizacji wyznaczonych celów, a odbywa się to głównie przez promowanie rywalizacji. Tego typu organizacja pracy prowadzi do osiągania bardzo dużych zysków. Jednak bezwzględne dążenie do zamierzonego celu odbywa się kosztem napiętych stosunków wewnątrz organizacji¹⁹.

Wyodrębnione przez Cameron i Quinn²⁰ typy kultury organizacji stanowią próbę syntezy występujących w organizacjach profili kultury organizacyjnej. Większość prowadzonych dotychczas badań nad kulturą organizacyjną w paradygmacie modelu wartości konkurujących dotyczy cech kultury (jako charakterystyki organizacji), wpływu zmian kultury na sposób funkcjonowania organizacji i osiąganych przez nią wyników z pominięciem perspektywy poszczególnych jednostek²¹. Z drugiej strony kultura organizacyjna wpływa zarówno na kształt organizacji jak i zachowania jej pracowni-

¹⁶ M. Olszewska, *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, 17, 3, s. 75-90.

¹⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 56.

¹⁸ K.S. Cameron, D. Ettington, *The conceptual foundations of organizational culture. Handbook of Theory and Research*, Agation Press, Nowy Jork 1998, s. 15.

¹⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 59.

²⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 72.

²¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 6.

ków²². Również pracownicy wchodząc do organizacji przynoszą do niej swoje własne wartości i uwarunkowania kulturowe²³. Nie ulega wątpliwości, że trafny dobór ludzi pod względem kompetencji, cech osobowości czy preferowanych wartości do stanowiska i charakteru wykonywanej pracy jest bardzo ważnym narzędziem w zmaganiu się z problemami, które stają przed każdą organizacją²⁴. Niektórzy badacze²⁵ zwracają uwagę na oddziaływanie kultury nie tylko na cały zespół pracowniczy, ale w obszarze ich zainteresowań pojawia się również pojedynczy człowiek z swoim zaangażowaniem, wydajnością, stanami emocjonalnymi i satysfakcją bądź jej brakiem. W obliczu mniejszego zainteresowania badaczy związkami kultury organizacyjnej, a cechami pracowników, zasadne wydaje się podjęcie rozważań nad występowaniem ewentualnych zależności między predyspozycjami osobowościowymi pracowników, a preferencjami pracy w organizacjach o określonych typach kultury organizacyjnej.

2. TEORIA OSOBOWOŚCI WEDŁUG EYSENCKA

Zagadnienie osobowości jest jednym z podstawowych obszarów zainteresowań psychologów. Powstało wiele teorii, których zadaniem było usystematyzowanie wiedzy na ten temat. Pierwsze próby systematyzacji wiedzy na temat ludzkiej osobowości pojawiły się na długo przed historycznym wyodrębnieniem się psychologii, jako niezależnej nauki²⁶. W paradygmacie różnych teorii prowadzono wiele badań pozwalających ujawnić związki osobowości z wieloma dziedzinami funkcjonowania człowieka. Szczególnie interesujące wydają się badania i powstałe w ich oparciu teorie Cattella²⁷, Eysencka²⁸ czy Costy i McCrae²⁹. Przegląd najważniejszych teorii i badań można znaleźć między innymi w pracach Pervina i Cervone³⁰.

W niniejszej pracy przyjęto definicję osobowości oraz jej strukturę zaproponowaną przez Eysencka³¹. Według Eysencka³² osobowość to:

²² A. Lipińska-Grobelny, *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firm*, [w:] A.M. Zawadzka (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 15-39.

²³ G. Hofstade, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 34.

²⁴ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa 2010, s. 8.

²⁵ por. C. Anderson, S. Spataro, F. Flynn, *Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, 93, s. 702–710; F. Mroczko, *Kultura i klimat proinnowacyjny*, „Prace Naukowe WSZIP”, 2016, 39, 3, s. 27–43.

²⁶ L.A. Pervin, D. Cervone, *Osobowość. Teoria i badania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011, s. 257.

²⁷ R.B. Cattell, A.K. Cattell, H.E. Cattell, *The PsychEval Personality Questionnaire*, IPAT, Champaign 2003, s. 45.

²⁸ H.J. Eysenck, *Four ways five factors are not basic*, „Personality and Individual Differences”, 1992, 13, 6, s. 667–673.

²⁹ R.R. McCrae, P.T. Costa, *Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005, s. 165.

³⁰ L.A. Pervin, D. Cervone, *Osobowość. Teoria i badania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011, s. 257.

³¹ H.J. Eysenck, *Four ways five factors are not basic*, „Personality and Individual Differences”, 1992, 13, 6, s. 667–673.

³² H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 279.

„względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu, właściwości fizycznych, które determinują specyficzne sposoby przystosowania się do otoczenia”.

Zdaniem Eysencka³³ genotyp wspólnie ze środowiskiem decyduje o powstaniu szeregu cech fenotypicznych organizmu, w tym o właściwościach anatomicznych i fizjologicznych układu nerwowego. Z kolei układ nerwowy razem ze środowiskiem determinuje pojawienie się podstawowych cech osobowości i zachowania. W tym paradygmacie Eysenck³⁴, doszedł do wniosku, że struktura osobowości jest trójczynnikowa. Wzajemnie niezależne czynniki to: ekstrawersja, neurotyczność i psychotyczność. Eysenck³⁵ określił je, jako czynniki nadrzędne, w skład, których wchodzi czynniki pierwszego rzędu (pierwotne), będące pochodnymi skorelowanych ze sobą grup nawyków i aktów behawioralnych.

Charakteryzując ekstrawersję, opisuje się bieguny tego typu osobowości: ekstrawersję i introwersję³⁶. Ekstrawertyk jest osobą towarzyską, ma wielu przyjaciół, odczuwa potrzebę przebywania z innymi ludźmi. Potrzebuje stymulacji zewnętrznej, działa pod wpływem sytuacji, w której aktualnie się znajduje, a w szczególności doświadczanymi w danym momencie emocjami³⁷. Inspirujące dla niego jest środowisko pracy z dużą ilością bodźców, które zapewniają mu wysoki poziom aktywacji. W swoim życiu nie zawsze kieruje się obowiązującymi normami, często bywa, więc przesadnie spontaniczny³⁸. Nie ma nic przeciwko zmianom w swoim życiu. Jest zadowolony, gdy cały czas może coś robić. Niepowodzenia nie załamują go, jest optymistycznie nastawiony w stosunku do przyszłości³⁹.

Introwertyk jest powściągliwy, ceni własne towarzystwo i spokój. Ma małe grono przyjaciół, a podczas ich wyboru jest bardzo ostrożny. W działaniu kieruje się rozsądkiem, emocje poddaje kontroli⁴⁰. Lubi uporządkowany tryb życia, z przyjętych na siebie zobowiązań wywiązuje się sumiennie. Jego stosunek do przyszłości zabarwiony jest pesymizmem⁴¹. Ten wymiar osobowości ma w populacji rozkład normalny – najwięcej jest ambi-

³³ S.B. Eysenck, H.J., Eysenck, P., Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

³⁴ H.J. Eysenck, *Four ways five factors are not basic*, „Personality and Individual Differences”, 1992, 13, 6, s. 667-673.

³⁵ S.B. Eysenck, H.J. Eysenck, P. Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

³⁶ P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 33.

³⁷ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

³⁸ P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 20.

³⁹ H.J. Eysenck, *Four ways five factors are not basic*, „Personality and Individual Differences”, 1992, 13, 6, s. 667-673.

⁴⁰ M.O. Laney, *Introwertyzm to zaleta, czyli jak przetrwać w ekstrawertycznym świecie*, REBIS, Poznań 2013, s. 89.

⁴¹ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

wertyków, którzy mają część cech introwertyków, a część cech ekstrawertyków⁴².

Dwa przeciwległe bieguny neurotyzmu to zrównoważenie emocjonalne i neurotyczność⁴³. Neurotyczność, określana również, jako chwiejność emocjonalna nieodłącznie związana jest z lękiem i ogólnym popędem emocjonalnym. Osoby neurotyczne są mało odporne na działanie stresu i przejawiają skłonności do popadania w stany lękowe. Mają skłonności do zmiany nastroju, niekiedy przechodzą załamania nerwowe, miewają depresje⁴⁴. Przeciwnieństwem neurotyczności jest stabilność emocjonalna, charakteryzująca się łagodniejszą reakcją na stres, spokojem i mniejszą skłonnością do bycia spiętym czy pobudzonym⁴⁵. Z drugiej strony, choć osoby stabilne emocjonalnie doświadczają mniej trudnych uczuć, to nie zawsze muszą przeżywać więcej uczuć pozytywnych. Wysoki wskaźnik doświadczania uczuć przyjemnych wiąże się raczej z ekstrawersją. Neurotyczni ekstrawertycy przeżywają wiele zarówno miłych jak i nieprzyjemnych uczuć, z kolei osoby o niskim poziomie neurotyzmu i wysokiej ekstrawersji są zwykle bardziej radosne i zadowolone z życia⁴⁶.

Krańce wymiaru psychotyczność opisane są jako normalność stanów umysłowych (zdrowie psychiczne) oraz zaburzenia obserwowane u pacjentów psychotycznych⁴⁷. Psychotyczność zdefiniowana jest jako skłonność do psychoz, schizofrenii i dwubiegunowych zaburzeń afektywnych. Osoby o wysokiej psychotyczności są zimne, bezosobowe, nie potrafią współczuć innym. Cechy te utrudniają im przystosowanie się do wymagań społecznych. Często przejawiają zachowania antyspołeczne, nie zważając na innych ludzi. Mogą przejawiać urojenia prześladowcze⁴⁸. Z drugiej strony mogą być postrzegani, jako ludzie spokojni, wymowni i zrównoważeni, podczas gdy w rzeczywistości są gotowi do kłamstw i oszustw, aby zrealizować własne dążenia. Przegląd badań sporządzony przez Eysencka i Wilsona⁴⁹ dowodzi, że podwyższone wyniki w skali psychotyczności otrzymują więźniowie, schizofrenicy, alkoholicy, narkomani i dzieci z zaburzeniami antyspołecznymi. Inne badania wykazały, że w porównaniu z populacją ogólną podwyższone wyniki w skali psychotyczności uzyskiwali także artyści odnoszący sukcesy, twórczy pisarze czy zawodowi artyści. Z kolei osoby z niską psychotycznością przejawiają takie cechy, jak altruizm, empatia i społecz-

⁴² P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R, PTP*, Warszawa 1995, s. 48.

⁴³ S.B. Eysenck, H.J. Eysenck, P. Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

⁴⁴ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁴⁵ S.B. Eysenck, H.J. Eysenck, P. Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

⁴⁶ P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R, PTP*, Warszawa 1995, s. 32.

⁴⁷ H.J. Eysenck, G. D. Wilson, *The Eysenck Personality Profiler*, Corporate Assessment Network, Londyn 1991, s. 78.

⁴⁸ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A., Januszewski, P., Oleś, T., Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁴⁹ H.J., Eysenck, G. D., Wilson, *The Eysenck Personality Profiler*, Corporate Assessment Network, Londyn 1991, s. 78.

nienie. W sytuacjach społecznych zachowują się konwencjonalnie, zgodnie z powszechnie przyjmowanymi normami. Są szczerze opiekuńczy i otwarci na innych ludzi, posiadają zdrowy wgląd w siebie, własne słabe i mocne strony, co przekłada się na realny poziom aspiracji⁵⁰.

Teorie osobowości skupiają się na przedstawieniu ogólnego sposobu funkcjonowania ludzi, a jednym z pojawiających się aspektów jest funkcjonowanie osoby w miejscu pracy⁵¹. O związkach cech osobowości z preferowaniem określonego stanowiska pracy pisał Eysneek⁵², który uzyskał wyniki wskazujące preferencje zawodowe introwertyków i ekstrawertyków. Wydaje się, że rozbieżne preferencje w wyborze zawodów między introwertykami i ekstrawertykami mogą mieć istotny związek nie tylko z odmiennymi sposobami wykonywania pracy (introwertycy dokładni i wytrwali, a ekstrawertycy otwarci na ludzi), ale także preferowaniem określonych typów kultur organizacyjnych w miejscu pracy. Również osoby charakteryzujące się różnym nasileniem pozostałych cech osobowości: psychotyizmu i neurotyczności mogą mieć odmienne preferencje, co do charakteru wykonywanej pracy i środowiska, w jakim są zatrudnieni. Zdaje się, że może to być w dużym stopniu związane z możliwością zaspokajania odmiennych potrzeb ofertowaną przez każdy z wyróżnionych typów kultur organizacyjnych.

3. METODA

3.1. Zastosowane metody

W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Osobowości Eysencka (*Eysenck Personality Questionnaire – Revised, EPQ-R*) autorstwa Eysencka⁵³ oraz Kwestionariusz do Oceny Kultury Organizacji (*Organizational Coulture Assessment Instrument, OCAI*) autorstwa Cameron i Quinna⁵⁴.

Kwestionariusz oparty jest na przedstawionej wcześniej koncepcji osobowości Eysencka. EPQ-R składa się ze 100 pytań, które tworzą cztery skale: Neurotyzm zawierająca 24 pytania, Ekstrawersja – 23 pytania, Psychotyizm – 32 pytania oraz skala Kłamstw – 21 pytań. Skala Kłamstwa, mierzy potrzebę uzyskiwania aprobaty społecznej lub tendencję do przedstawiania się w korzystnym świetle.

Rzetelność kwestionariusza EPQ-R, rozumianej jako zgodność wewnętrzna mierzona współczynnikiem *a-Cronbacha* wynosi 0,84 dla skali Neurotyzmu, 0,83 dla skali Ekstrawersji, 0,67 dla skali Psychotyizmu oraz 0,75 dla skali Kłamstwa.

⁵⁰ P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 28.

⁵¹ J.L. Holland, *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Psychological Assessment Resources, Odessa 1992, s. 23.

⁵² H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁵³ S.B. Eysenck, H.J. Eysenck, P. Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

⁵⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 65.

Drugą zastosowaną metodą było polskie tłumaczenie Kwestionariusza do Oceny Kultury Organizacji autorstwa Cameron i Quinna⁵⁵. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji opracowano na podstawie modelu wartości konkurencyjnych, dzięki któremu wyróżniono cztery dominujące w organizacji typy kultury: Klan, Adhokracja, Rynek i Hierarchia.

Zadaniem badanych jest odpowiedź na sześć pytań dotyczących ich przedsiębiorstwa – określenie stanu obecnego. Po wypełnieniu pierwszego formularza osoba badana powtórnie odpowiada na te same pytania, ale odpowiedzi mają odnosić się do stanu pożądanego, jakiego osoba życzyłaby sobie w swojej organizacji.

W badaniach Cameron i Quinn⁵⁶ współczynniki *a-Cronbacha* dla skal kwestionariusza OCAI mieściły się odpowiednio w granicach: 0,74 – 0,82 dla kultury Klanu; 0,79 – 0,83 dla kultury Adhokracji; 0,67 – 0,76 dla kultury Hierarchii oraz 0,71 – 0,78 dla kultury Rynku. W związku z tym, iż wartości te były wyliczane dla populacji amerykańskiej, po przeprowadzeniu niniejszego badania obliczono rzetelności *a-Cronbacha* dla wyników badanej próby, dla każdej z skal przekraczają one wartość 0,70.

3.2. Osoby badane

Badaniami objęto grupę 161 pracowników różnych organizacji w znajdujących się w okresie wczesnej dorosłości z województw świętokrzyskiego, lubelskiego i mazowieckiego. W badanej grupie znalazło się 83 kobiety (52,5%) i 88 mężczyzn (47,8%), w wieku 20 – 35 lat ($M = 29,16$; $SD = 4,27$).

Osoby badane rekrutowały się z organizacji, które wyraziły zgodę na skierowanie do ich pracowników prośby o udział w badaniu. Mimo zgody kadry zarządzającej na przeprowadzenie badań w organizacji pracownicy samodzielnie decydowali o swoim udziale w badaniu.

4. WYNIKI BADANIA

W oparciu o normy kwestionariusza EPQ-R dla poszczególnych cech osobowości wyodrębniono grupy osób charakteryzujących się niskim, umiarkowanym oraz wysokim nasileniem Ekstrawersji, Neurotyczności i Psychotyczności. Uznano, że wynik poniżej 4 stena jest niski, powyżej 7 za wysoki, a 5 i 6 sten za umiarkowany⁵⁷. Istotność różnic między wyodrębnionymi grupami dla każdej z cech porównano z wykorzystaniem analizy wariancji dla czynników międzyobiektowych. Porównania *post hoc* przeprowadzono z korektą dla porównań wielokrotnych *Bonferroniego*.

W przypadku aktualnej pracy otrzymane wyniki, nie wskazują na występowanie zależności między nasileniem cech osobowości u osób we wcze-

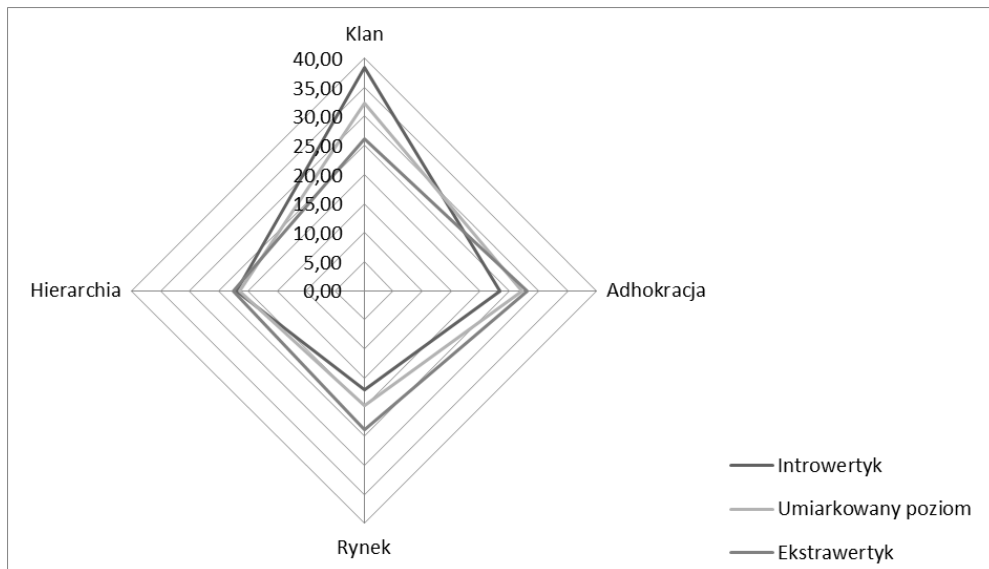
⁵⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 65.

⁵⁶ K.S. Cameron, D. Ettington, *The conceptual foundations of organizational culture. Handbook of Theory and Research*, Agation Press, Nowy Jork 1998, s. 15.

⁵⁷ P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 29.

snej dorosłości, a kulturą organizacyjną, w jakiej aktualnie pracują. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między osobami o różnym nasileniu wyodrębnionych przez Eysencka cechy osobowości zarówno na poziomie ogólnych analiz jak i porównań szczegółowych wyników międzygrupowych: dla Ekstrawersji Lambda Wilksa = 0,97; $F(8,310) = 0,61$; $p = 0,77$; $\eta^2 = 0,02$; Neurotyczności Lambda Wilksa = 0,98; $F(8,310) = 0,47$; $p = 0,88$; $\eta^2 = 0,01$ oraz Psychotyczności Lambda Wilksa = 0,97; $F(8,310) = 0,69$; $p = 0,70$; $\eta^2 = 0,02$.

W przypadku preferencji typów kultury organizacyjnej, w której osoby chciałyby pracować pracownicy o różnym nasileniu Ekstrawersji istotnie statystycznie różnią się między sobą: Lambda Wilksa = 0,81; $F(8,310) = 4,33$; $p = 0,01$; $\eta^2 = 0,10$. Porównanie szczegółowych wyników międzygrupowych wykazały istotne różnice w zakresie preferencji kultury Klanu $F(2,158) = 13,52$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,15$; Adhokracji $F(2,158) = 3,85$; $p = 0,02$; $\eta^2 = 0,05$ oraz Rynku $F(2,158) = 9,49$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,11$. Ilustruje to wykres zamieszczony na rysunku 1.

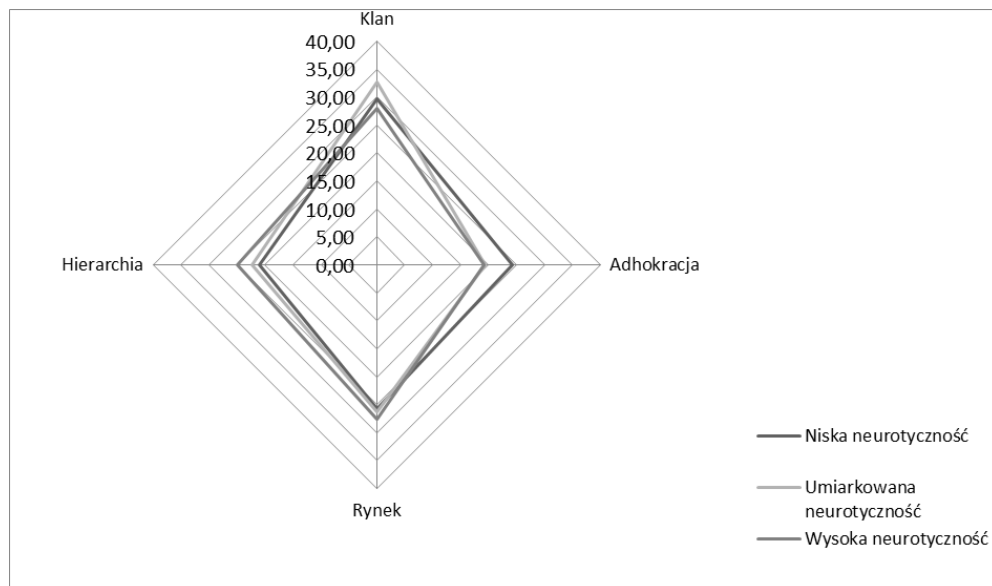


Rysunek 1. Profile kultur organizacyjnych preferowanych przez osoby z różnym nasileniem Ekstrawersji

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy *post hoc* wykazały, że Introwertycy istotnie statystycznie bardziej preferują kulturę organizacyjną typu Klan niż Ekstrawertycy ($p < 0,001$). Z kolei Ekstrawertycy istotnie statystycznie bardziej w porównaniu do osób z niskim nasileniem tej cechy osobowości preferują perspektywę pracy w organizacji o typie kultury organizacyjnej Rynku ($p < 0,001$) i Adhokracji ($p = 0,03$).

Na podstawie jednoczynnikowej ANOVY nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między osobami o różnym nasileniu Neurotyczności w preferencji typów kultury organizacyjnej, w której chciałyby pracować – Lambda Wilksa = 0,94; $F(8,310) = 1,66$; $p = 0,16$; $\eta^2 = 0,05$. Dopiero porównanie szczegółowych wyników międzygrupowych wykazały istotne różnice w zakresie preferencji kultury Adhokracji $F(2,158) = 2,87$; $p = 0,05$; $\eta^2 = 0,04$. Ilustruje to wykres zamieszczony na rysunku 2.

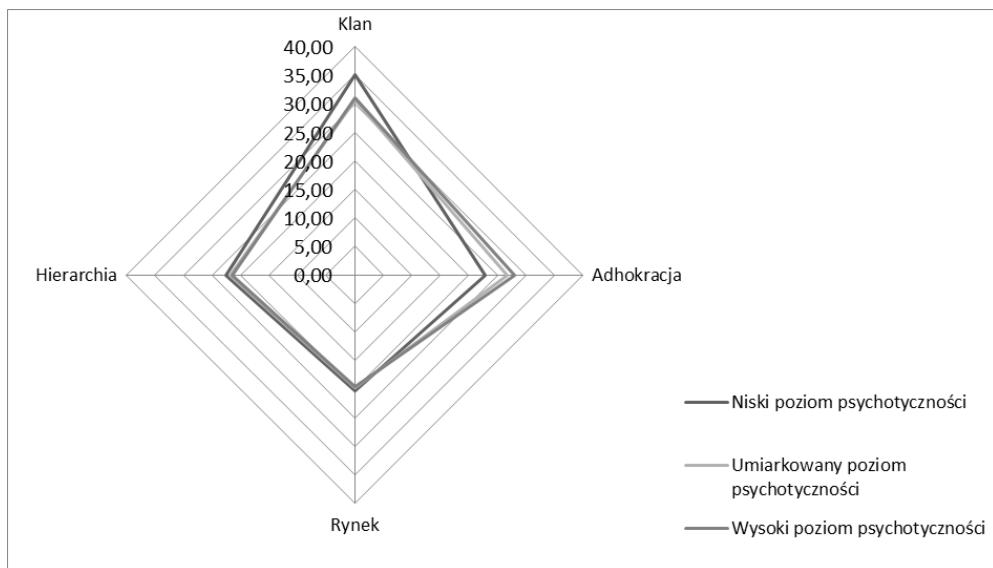


Rysunek 2. Profile kultur organizacyjnych preferowanych przez osoby z różnym nasileniem Neurotyczności

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy *post hoc* wykazały, że osoby z niskim nasileniem Neurotyczności istotnie statystycznie bardziej preferują kulturę organizacyjną typu Adhokracji ($p = 0,03$) niż osoby charakteryzujące się wysokim nasileniem tej cechy osobowości.

Podobnie jak w przypadku Neurotyczności, również w przypadku Psychotyczności na poziomie ogólnych analiz nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między osobami o różnym nasileniu tej cechy osobowości w preferencji typów kultury organizacyjnej, w której chciałyby pracować – Lambda Wilksa = 0,92; $F(8,310) = 1,79$; $p = 0,11$; $\eta^2 = 0,05$. Dopiero porównanie szczegółowych wyników międzygrupowych wykazały istotne różnice w zakresie preferencji kultury Adhokracji $F(2,158) = 5,63$; $p = 0,01$; $\eta^2 = 0,07$. Ilustruje to wykres zamieszczony na rysunku 3.



Rysunek 3. Profile kultur organizacyjnych preferowanych przez osoby z różnym nasileniem Psychotychności

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy *post hoc* wykazały, że osoby z wysokim nasileniem Psychotychności istotnie statystycznie bardziej preferują kulturę organizacyjną typu Adhokracji ($p = 0,01$) niż osoby charakteryzujące się niskim nasileniem tej cechy osobowości. W przypadku Neurotyczności i Psychotychności do uzyskanych wyników należy podchodzić ostrożnie – istotne statystycznie różnice ujawniły się dopiero przy porównaniach szczegółowych wyników międzygrupowych, a poziom wyjaśnianej wariancji nie jest zbyt wysoki.

5. WNIOSKI

Przedstawione powyżej wyniki nie potwierdzają hipotezy pierwszej, że osoby o różnym nasileniu poszczególnych cech osobowości różnią się między sobą w preferencji kultury organizacyjnej, w której aktualnie pracują. Mimo odmiennych charakterystyk tych osób w niniejszym badaniu nie zaobserwowano istotnych różnic dotyczących kultury organizacyjnej aktualnego miejsca pracy między osobami o niskim, umiarkowanym i wysokim nasileniu Ekstrawersji, Neurotyczności i Psychotychności. Badaniami objęto pracowników w wieku wczesnej dorosłości, czyli osoby znajdujące się na rynku pracy od niedawna. W związku z trudną sytuacją na polskim rynku pracy związanej z wskaźnikiem bezrobocia⁵⁸ osoby te decydują się na za-

⁵⁸ GUS, *Liczba bezrobotnych zarejestrowanych oraz stopa bezrobocia według województw, podregionów i powiatów*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016, s. 34.

trudnienie nawet, jeśli warunki zatrudnienia nie do końca są zgodne z ich osobistymi preferencjami. Jest to spowodowane przekonaniem, iż posiadanie jakiegokolwiek zatrudnienia jest lepsze niż bezrobocie⁵⁹. Uzyskane wyniki wydają się to zasadne z badaniami Kozak⁶⁰, w których kultura organizacyjna aktualnego miejsca pracy jest pozytywnie związana z wyznawanym przez pracowników systemem wartości oraz poczucie tożsamości, a w mniejszym stopniu zależy od osobowości pracownika.

Pracownicy przychodząc do organizacji najczęściej trafiają do już ukształtowanej i stabilnej kultury, przez co mają ograniczoną możliwość zmiany kultury organizacyjnej w celu dopasowania jej do swoich cech⁶¹. Szansę na poznanie indywidualnych preferencji związanych z posiadanymi cechami osobowości daje pytanie o cechy kultury organizacyjnej, w jakiej osoby chciałyby pracować. Dopiero w przypadku preferencji kultury organizacyjnej, w jakiej badane osoby chciałyby pracować uzyskano istotne statystycznie różnice między osobami o różnym nasileniu cech osobowości.

Wydaje się, że kultura Rynku to najbardziej mobilizujący typ organizacji dla Ekstrawertyków. Osoby z wysokim poziomem Ekstrawersji pozytywnie oceniają swoje umiejętności – są przekonane, że są w stanie poradzić sobie nawet z trudnymi zadaniami⁶², których w organizacji o kulturze typu Rynek nie brakuje⁶³. Koncentrują się na swoich możliwościach, nie załamują jej nawet niepowodzenia, przez co szybko mogą podjąć się nowych działań. Sprzyja to niezbędnemu w kulturze Rynku szybszemu przetwarzaniu informacji, lepszemu wykonywaniu zadań oraz dostosowywaniu się do często zmieniających się zasad działania⁶⁴. Dominacja pozytywnych emocji sprzyja trafnej ocenie sytuacji i skuteczniejszemu radzeniu sobie z stresem⁶⁵, który często może być udziałem osób pracujących w organizacji o kulturze Rynku⁶⁶. Osoby z wysokim poziomem Ekstrawersji są otwarte na zmiany w swoim zachowaniu⁶⁷, co wydaje się wychodzić naprzeciw mobilnej i niestabilnej strukturze organizacji o kulturze tego Rynku⁶⁸. Osoby takie

⁵⁹ M. Jahoda, *Employment and unemployment: A social-psychological effects*, Cambridge University Press, Londyn 1982, s. 34.

⁶⁰ A. Kozak, *Kształtowanie tożsamości organizacji poprzez budowanie dojrzałej osobowości kadry zarządzającej*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, 4, s. 195-204.

⁶¹ A. Barabasz, *Osobowość organizacji, zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008, s. 15.

⁶² P. Brzozowski, R. Drwał, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 28.

⁶³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 65.

⁶⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 55.

⁶⁵ H.J. Eysenck, G. D. Wilson, *The Eysenck Personality Profiler*, Corporate Assessment Network, Londyn 1991, s. 79.

⁶⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 57.

⁶⁷ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A., Januszewski, P., Oleś, T., Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁶⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 75.

są otwarte na nowości, chętniej uczą się⁶⁹, a kultura typu Rynku wymaga chęci eksperymentowania, poszukiwania i wprowadzania nowych rozwiązań. Potwierdza to hipotezę 2a.

Również kultura Adhokracji uzyskała aprobatę Ekstrawertyków. Organizacja o tym typie kultury organizacyjnej zapewnia istotne z ich punktu widzenia potrzeby: afiliacji, szacunku oraz aprobaty społecznej⁷⁰. Panująca w niej atmosfera motywuje Ekstrawertyków do kreowania, nowych nietypowych rozwiązań, a dzięki zdolnościom autoreklamy zapewnia im łatwiejsze zaistnienie w tego typie organizacji niż osobom z niskim nasileniem tej cechy⁷¹. Brak precyzyjnych wyznaczników powierzonego zadania, duża rotacja składem zespołów i działanie w warunkach podwyższonego poziomu napięcia może wskazywać, że Ekstrawertyk w organizacji o tym typie kultury czułby się dużo lepiej niż Introwertyk.

Z powodu biologicznych uwarunkowań (działalnością siatkowatego układu aktywacyjnego), Ekstrawertycy mają większe zapotrzebowanie na stymulację zewnętrzną⁷², dlatego mogą wybierać organizacje o dużej dynamice funkcjonowania, a za takie uchodzą te o kulturze typu Rynek i Adhokracja⁷³. Introwertycy mają dużo mniejsze zapotrzebowanie na stymulację zewnętrzną⁷⁴, dlatego zdecydowanie bardziej od tych typów kultury wolą spokojniejsze organizacje o kulturze Klanu. Potwierdza to hipotezę badawczą 2b.

Osoby z niskim poziomem Ekstrawersji preferowałyby pracę w organizacji o kulturze Klanu, która jest spokojnym i dość uporządkowanym miejscem pracy⁷⁵. Atmosfera przypominająca rodzinną zapewnia pracownikom stabilność i bezpieczeństwo⁷⁶. Miła atmosfera, przyjazne relacje między pracownicze oraz opiekuńcza postawa kierownicza minimalizuje ryzyko dużej fluktuacji pracowników⁷⁷, przez co mogą nawet przez długie lata funkcjonować w dobrze sobie znanym i sprawdzonym zespole. Ten typ kultury najsilniej przejawia się w stylu zarządzania pracownikami, który polega na delegowaniu przez kierownictwo zadań oraz uprawnień, zachęcaniu pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją, a także dążeniu do zwiększenia poczucia odpowiedzialności za całą organizację i zaangażo-

⁶⁹ M.O. Laney, *Introwertyzm to zaleta, czyli jak przetrwać w ekstrawertycznym świecie*, REBIS, Poznań 2013, s. 77.

⁷⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 54.

⁷¹ M.O. Laney, *Introwertyzm to zaleta, czyli jak przetrwać w ekstrawertycznym świecie*, REBIS, Poznań 2013, s. 109.

⁷² H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A., Januszewski, P., Oleś, T., Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁷³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 66.

⁷⁴ P., Brzozowski, R., Drwal, *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R*, PTP, Warszawa 1995, s. 30.

⁷⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 56.

⁷⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 75.

⁷⁷ M. Olszewska, *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, 17, 3, s. 75-90.

wania pracowników⁷⁸. Organizacje o tym typie kultury, podobnie jak Introwertycy zorientowani są na sprawy wewnętrzne. Dzięki temu pracownicy rzadziej narażeni są na stresujące sytuacje związane z agresywną rywalizacją na rynku zewnętrznym, co u Introwertyków może powodować lęk i obniżenie efektywności działania⁷⁹.

W kolejnej analizie potwierdzona została hipoteza 2c, zakładająca, że osoby z niskim nasileniem Neurotyczności będą preferowały pracę w organizacji o kulturze organizacyjnej typu Adhokracji bardziej niż osoby charakteryzujące się wysokim nasileniem tej cechy osobowości. Funkcjonowanie w organizacji o kulturze Adhokracji opiera się na elastyczności i swobodzie działania łączącej w sobie dużą dynamikę działania i wymóg szybkiego, niemal sytuacyjnego reagowania na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia dla realizowanego zadania⁸⁰. Tak intensywne zaangażowanie w innowacje i poszukiwanie ciągle nowych rozwiązań niesie za sobą z jednej strony wiele wyzwań i szanse rozwoju dla pracowników, ale z drugiej strony może powodować nadmierne obciążenie i być źródłem stresu⁸¹. W związku z tym, taka organizacja nie będzie ulubionym miejscem pracy dla osób o wysokiej Neurotyczności, które łatwo ulegają emocjom i długo je przeżywają. Z kolei osoby o niskiej Neurotyczności są dość odporne na działanie stresu. W związku z tym, że ich autonomiczny układ nerwowy jest bardziej stabilny, że powstałe emocje są mają mniejszą siłę oddziaływania na ich funkcjonowanie i szybko ulegają wyciszeniu, dzięki czemu zachowują równowagę emocjonalną nawet w trudnych i stresujących sytuacjach⁸², jakich wiele może wydarzyć się w organizacji o kulturze Adhokracji.

W przypadku Psychotyczności nie stawiano szczegółowych hipotez dotyczących preferencji pracy w określonej kulturze organizacji. Ta cecha osobowości najbardziej jest związana z zdrowiem psychicznym i występowaniem zaburzeń psychicznych⁸³ dlatego nie oczekiwano jej związku z funkcjonowaniem w środowisku pracy osób w wczesnej dorosłości. Jednak przeprowadzone analizy wykazały różnice między osobami o różnym poziomie nasilenia tej cechy w preferowaniu kultury organizacyjnej. Podobnie jak w przypadku Neurotyczności istotne statystycznie różnice dotyczyły kultury Adhokracji – osoby z wysokim nasileniem Psychotyczności bardziej preferowałyby pracę w organizacji o tym typie kultury organizacyjnej niż osoby charakteryzujące się jej niskim nasileniem. Osoby z wysokim poziomem na skali Psychotyczności przejawiają cechy powszechnie uznawane za negatywne – są charakteryzowane, jako zimne, bezosobowe, niepotrafiące

⁷⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 64.

⁷⁹ H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.), *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁸⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 66.

⁸¹ M. Olszewska, *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, 17, 3, s. 75-90.

⁸² H.J. Eysenck, *Wymiary osobowości*, [w:] A. Januszewski, P. Oleś, T. Witkowski (red.), *Wykłady z psychologii w KUL*, RW KUL, Lublin 1994, s. 273-296.

⁸³ S.B. Eysenck, H.J. Eysenck, P. Barrett, *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6, s. 21-29.

współczuć, czy wręcz aspołeczne i dziwaczne⁸⁴. Z drugiej strony zamiłowanie do niezwykłych rzeczy i niekonwencjonalność pomysłów jest tym, co jest niezwykle ważne w organizacji o kulturze Adhokracji⁸⁵ i może być podstawą do odnoszenia sukcesów przez te osoby w organizacji o tym typie kultury.

Diagnoza kultury organizacyjnej oraz opracowanie jej docelowego modelu pozwala na analizę luki między kulturą obecną a pożądaną⁸⁶. Kierunki pożądanego przez osoby badane zmian dotyczą poszukiwania dopasowania między ich charakterystykami wynikającymi z cech osobowości (w przypadku koncepcji Eysencka w dużym stopniu uwarunkowanych budową układu nerwowego), a podstawowymi elementami miejsca pracy wpisanymi w poszczególne typy kultury organizacyjnej. Organizacje rekrutują ludzi, którzy pasują do ustalonej kultury, do określonego sposobu wykonywania działań, tym samym podtrzymując stabilny system⁸⁷. Otrzymane wyniki mogą być użyteczne dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, by w procesie rekrutacji i zarządzania zasobami ludzkimi dbały o odpowiedniość kultury organizacyjnej panującej w organizacji z cechami osobowości kandydatów do pracy lub pracowników już zatrudnionych. Istotne jest uzyskanie satysfakcjonującej odpowiedniości między środowiskiem pracy (wymagania i wzmocnienia zawarte w kulturze organizacyjnej), a cechami pracowników⁸⁸. Jeżeli jednostka ma poczucie dopasowania, zachodzi proces utożsamiania się z organizacją i pojawia się tożsamość grupowa⁸⁹. Brak dopasowania i rozbieżność niesie ze sobą frustrację i niskie zaangażowanie, a w konsekwencji trudności z efektywnością realizacji celów⁹⁰.

Słabszą stroną przeprowadzonych badań jest dobór próby ograniczający się tylko do pracowników w okresie wczesnej dorosłości zamieszkałych na terenie środkowo-wschodniej Polski. W przyszłości badaniami należałoby objąć pracowników z pozostałych grup wiekowych oraz tych zamieszkujących inne regiony naszego kraju. Jednak w przypadku cech osobowości badania innych autorów wskazują, że ich występowanie jest zbliżone do rozkładu normalnego, niezależnie od grupy wiekowej czy miejsca zamieszkania⁹¹. Dodatkowo brak jest informacji na temat osób, które nie zdecydowały się wziąć udziału w badaniu, przez co badana próba jest uboższa o wyniki części populacji, która niechętnie decyduje się na branie udziału w badaniach. Określenie tego, czy osoby, które wyraziły zgodę na udział w badaniu nie różnią się istotnie statystycznie pod względem badanych

⁸⁴ H.J. Eysenck, G. D. Wilson, *The Eysenck Personality Profiler*, Corporate Assessment Network, Londyn 1991, s. 80.

⁸⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 65.

⁸⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, A. Thakor, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 56.

⁸⁷ C. Anderson, S. Spataro, F. Flynn, *Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, 93, s. 702–710.

⁸⁸ R.V. Dawis, L.H. Lofquist, D.J. Weiss, G.W. England, *A Theory of Work Adjustment: A Revision*, „Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation”, 1968, 23(15), s. 17–32.

⁸⁹ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa 2010, s. 9.

⁹⁰ A. Kozak, *Kształtowanie tożsamości organizacji poprzez budowanie dojrzałej osobowości kadry zarządzającej*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, 4, s. 195–204.

⁹¹ L.A. Pervin, D. Cervone, *Osobowość. Teoria i badania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011, s. 20.

zmiennych od osób niebiorących udziału w badaniu jest jednak trudne i stanowi duże wyzwanie dla badaczy⁹².

LITERATURA:

- [1] Anderson C., Spataro S., Flynn F., *Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, 93.
- [2] Barabasz, A., *Osobowość organizacji, zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008.
- [3] Brzeziński, J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2012.
- [4] Brzozowski, P., Drwal, R., *Kwestionariusz osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ – R, PTP, Warszawa 1995*.
- [5] Cameron, K.S., Ettington, D., *The conceptual foundations of organizational culture. Handbook of Theory and Research*, Agation Press, Nowy Jork 1998.
- [6] Cameron, K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [7] Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing. Massachusetts 2006.
- [8] Cattell, R.B., Cattell, A.K., Cattell, H.E., *The PsychEval Personality Questionnaire*, IPAT, Champaign 2003.
- [9] Czarnota-Bojarska, J., *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa 2010.
- [10] Dawis R.V., Lofquist L.H., Weiss, D.J., England, G.W., *A Theory of Work Adjustment: A Revision*, „Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation”, 1968, 23(15).
- [11] Eysenck, H.J., *Four ways five factors are not basic*, „Personality and Individual Differences”, 1992, 13, 6, s. 667-673.
- [12] Eysenck H.J., *Wymiary osobowości*, [w:] A., Januszewski, P., Oleś, T., Witkowski (red.) *Wykłady z psychologii w KUL, RW KUL, Lublin 1994*.
- [13] Eysenck S.B., Eysenck H.J., Barrett P., *A revised version of the psychoticism scale*, „Personality and Individual Differences”, 1985, 6.
- [14] Eysenck, H. J., Wilson, G. D., *The Eysenck Personality Profiler*, Corporate Assessment Network, Londyn 1991.

⁹² J., Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2012, s. 43.

- [15] GUS, *Liczba bezrobotnych zarejestrowanych oraz stopa bezrobocia według województw, podregionów i powiatów*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2016.
- [16] Hofstade, G., Hofstede, G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- [17] Holland, J.L., *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Psychological Assessment Resources, Odessa 1992.
- [18] Jahoda M., *Employment and unemployment: A social-psychological effects*, Cambridge University Press, Londyn 1982.
- [19] Kozak A., *Kształtowanie tożsamości organizacji poprzez budowanie dojrzałej osobowości kadry zarządzającej*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, 4.
- [20] Laney M.O., *Intrawertyzm to zaleta, czyli jak przetrwać w ekstrawertycznym świecie*, REBIS, Poznań 2013.
- [21] Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firm*, [w:] A.M. Zawadzka (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
- [22] Mroczo F., *Kultura i klimat proinnowacyjny*, „Prace Naukowe WSZIP”, 2016, 39, 3.
- [23] McCrae, R.R., Costa, P.T., *Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
- [24] Olszewska M., *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2014, 17, 3.
- [25] Pervin, L.A., Cervone, D., *Osobowość. Teoria i badania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011.
- [26] Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- [27] Schein, E., *Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, Nowy York 2009.
- [28] Sikorski, C., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010.

STRESZCZENIE

Cechy osobowości a preferencja typu kultury organizacyjnej u osób we wczesnej dorosłości

Celem niniejszego opracowania jest badanie związku cech osobowości z preferowanym typem kultury organizacyjnej, w której osoby chciałyby pracować. Badaniami objęto grupę 161 pracowników (83 kobiety i 78 mężczyzn) różnych organizacji w okresie wczesnej dorosłości. W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Osobowości Eysencka oraz Kwestionariusz do Oceny Kultury Organizacji Cameron i Quinn. Wyniki wskazują na występowanie zależności między cechami osobowości młodych dorosłych, a preferowanymi przez nich typami kultury organizacyjnej. Ekstrawertycy preferują kulturę organizacyjną rynku, introwertycy wybierają kulturę organizacyjną klanu, a osoby o niskiej neurotyczności adhokrację. Otrzymane wyniki mogą być użyteczne dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Istotne jest by w procesie rekrutacji i zarządzania kapitałem ludzkim dbać o odpowiedniości między cechami osobowości pracowników a kulturą organizacyjną panującą w organizacji.

SUMMARY

Personality traits and preference of the type of organizational culture in people in early adulthood

The purpose of this paper is to study the relationship between personality traits and the preferred type of organizational culture of the company, where people would like to work. Investigated groups consisted of 161 employees (83 women and 78 men) of various organizations in early adulthood. The study used Eysenck Personality Questionnaire and also Questionnaire for the Assessment and Cultural Organization by Cameron and Quinn. The results indicate the existence of the relationship between personality traits of young adults, and their preferred types of organizational culture. Extroverts prefer organizational culture market, introverts choose the organizational culture of the clan, and people with low neuroticism adhocracy. The results may be useful for those involved in human resources management. It is important that in the process of recruitment and human capital management to take care of correspondence between the personality traits of employees and organizational culture prevailing in the company.