



ZESZYTY NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

15

Refleksje
społeczno - gospodarcze



ISSN 1643-630X

Nr 15
(1) 2011

ZESZYTY NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Refleksje
społeczno - gospodarcze

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA

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

- prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz
- prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski
- prof. dr hab. Zbigniew Kurcz
- prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. zw. dr hab. Danuta Strahl

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
prof. dr hab. Zbigniew Kurcz

ADRES REDAKCJI:

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

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. Franciszek Mroczko
Z-ca Redaktora Naczelnego: dr Małgorzata Markowska
Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

Projekt okładki i skład komputerowy:
Władysław Ramotowski

ISSN 1643-630X

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Rafał Krupski Horyzont planowania strategicznego w badaniach empirycznych	5
Lucjan Kowalczyk Koncepcja organizacji fraktalnej w zarządzaniu procesami	15
Franciszek Mroczo Zarządzanie bezpieczeństwem państwa	30
Chmielniak Joanna Myślenie strategiczne w kategoriach opcji realnych	47
Agnieszka Tabor-Smardzewska Bariera wdrażania systemów zapewnienia jakości	66
Robert Kurek Europejskie Urzędy Nadzoru – zadania w kontekście pokryzysowych zmian w nadzorze finansowym UE	77
Dominika Pazik Polityka Unii Europejskiej wobec zatrudnienia osób niepełnosprawnych	89
Michał Ptak Czystsza produkcja jako strategia zarządzania środowiskowego	103
Piotr Laskowski Budżet zadaniowy jako narzędzie Nowego Zarządzania Publicznego	120
Jolanta Ozimek Refleksje na temat reformowania nauki i szkolnictwa wyższego poprzez efektywne zarządzanie organizacją i organizacją opartą na wiedzy	134
Elżbieta Boral-Wojdalska Biblioterapia w pracy nauczyciela bibliotekarza	143
Paulina Olejniczak Społeczeństwo obywatelskie a postawy proekologiczne Polaków	165
Anna Trzcińska Rekrutacja pracowników jako proces	177



Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Horyzont planowania strategicznego w badaniach empirycznych¹

1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE

Horyzont planowania strategicznego jest zagadnieniem ważnym, ale nie autonomicznym. Ogólnie można stwierdzić, że im dłuższa jest perspektywa planowania, tym decyzja w konkretnej sprawie jest ważniejsza i jednocześnie obciążona większym błędem, większym ryzykiem lub nawet większą niepewnością, co do skuteczności działania. Wiąże się to z narastającą turbulencją otoczenia, nieprzewidywalnością tym większą, im dłuższa jest perspektywa od decyzji do efektów potencjalnego działania. Jednakże stwierdzenie takiego, czy innego horyzontu planowania, ma pewien dodatkowy potencjał wnioskowania. Tak jak w analizie trendów, w modelach ekonometrycznych, wnioskowanie opiera się na założeniu, że w czasie kumulują się różne prawidłowości przyczynowo-skutkowe, umożliwiające wnioskowanie w kategoriach merytorycznych. W prowadzonych badaniach przyjęto, że porównania horyzontów różnych wielkości planistycznych umożliwi stwierdzenia co do rodzaju orientacji strategicznej: rynkowej lub zasobowej. Przewaga horyzontów planowania dotyczących elementów otoczenia, a zwłaszcza rynków, nad horyzontami planowania zasobów, będzie świadczyło o orientacji rynkowej, lub szerzej o orientacji egzogenicznej. Odwrotnie – przewaga horyzontów planowania zasobów nad rynkami, będzie świadczyć o dominacji orientacji zasobowej. Dlaczego z kolei to jest ważne?. Z punktu widzenia pojedynczej firmy, ma to konkretne znaczenie w tym sensie, że wyznacza to albo konkretną, albo bardziej rozmytą drogę rozwoju przedsiębiorstwa. Jednakże stwierdzenie w badaniach empirycznych określonej skali zjawiska, ma znaczenie dla rozwoju teorii, a zwłaszcza metodycznego oprządkowania planowania strategicznego. O ile szkoła planistyczna ma

¹ opracowano w ramach projektu N N115003938

duży dorobek w tym zakresie, dotyczący planowania produktów, rynków i wyników finansowych, o tyle dorobek szkoły zasobowej jest niewielki, a planowanie strategicznych zasobów i opieranie na tym przyszłości firmy jest w powijakach. Dlatego też stwierdzenie odpowiedniej skali zasobowych orientacji przedsiębiorstw, powinno uruchomić dedukcyjny nurt modeli i metod planowania strategicznego rozwoju zasobów, z ewentualną opcją na wykorzystywanie okazji. Te ostatnie bowiem można wykorzystywać wyłącznie wtedy, kiedy firmy dysponują specjalnymi, celowo utworzonymi nadmiarami zasobów. Jak wynika z badań (Krupski, 2006) najczęściej chodzi tu o zasoby niematerialne. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych horyzontów planowania strategicznego różnych wielkości planistycznych, dotyczących zarówno otoczenia, jak i zasobów, czyli wnętrza organizacji oraz wnioskowanie na tej podstawie o typie orientacji strategicznej badanych przedsiębiorstw. Prezentacja wyników badań jest też pewną kontynuacją zagadnień teoretycznych horyzontu planowania w przedsiębiorstwie, opisanych w publikacji: (Krupski, 2010). Dlatego też ten ostatni aspekt sprawy, został w tym artykule pominięty.

2. HORYZONT PLANOWANIA

Podstawowa strukturalizacja ankiety badawczej obejmowała takie elementy otoczenia jak: rynki, produkty, konkurencję, firmy dostawcze i inne oraz zasoby takie jak: wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne), postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.), technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje), technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne, własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych), lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.), image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja), źródła finansowania oraz rutyny i procesy wewnątrzorganizacyjne. W badaniach ustalano interwały perspektywy planowania (< 1 rok, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat). Ważnym przekrojem badawczym była tzw. perspektywa myślenia o przyszłości firmy, jeszcze bez konsekwencji finansowych i organizacyjnych oraz perspektywa decyzji już z poprzednio wymienionymi konsekwencjami.

Jak wynika z przeprowadzonych badań w 368 przedsiębiorstwach, dotyczących horyzontu planowania 5 elementów otoczenia i 11 rodzajów zasobów:

Z perspektywy myślenia o otoczeniu:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 34 % - 53 %) (rynki 34 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 13,3 % - 32,1 %) (rynki 32,1 %),
- w horyzoncie do 1 roku rynki planowało 5,2 % firm, a w horyzoncie powyżej 10 lat 12 % firm planowało rynki.

Z perspektywy decyzji dotyczących otoczenia:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 40,2 % - 47,6 %) (rynki 46,2 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 18,5 % - 45,4 %) (rynki 18,5 %),
- w horyzoncie do 1 roku rynki planowało 18,5 % firm, a w horyzoncie powyżej 10 lat 4,1 % firm planowało rynki.

Na przykładzie rynków jako reprezentanta otoczenia wygląda to tak, jak w tabeli.

Tabela 1. Rozkład horyzontów planowania rynków

Interwały planowania rynków	<1	1-3	3-5	5-10	>10	(lata)
Perspektywa myślenia	5,2 %	34,0 %	32,1 %	16,8 %	12,0 %	100 % = 368 firm
Perspektywa decyzji	18,5 %	46,2 %	21,2 %	10,1 %	4,1 %	100 % = 368 firm

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Dominujący przedział planowania rynków: 1-3 lat, tylko kilka procent firm planujących rynki w horyzoncie ponad 10 lat i aż kilkanaście procent firm planujących rynki w horyzoncie krótszym niż rocznym, należy ocenić negatywnie. Jest to efekt narastającej turbulencji otoczenia i niepewnego kontekstu decyzyjnego.

Z perspektywy myślenia o zasobach:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 17,4 % - 51,6 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 19,8 %-39,4 %)

Z perspektywy decyzji dotyczących zasobów:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (19,8 %- 57,1 %),
- drugi przedział to horyzont planowania do 1 roku (10,9 %-46,7 %).

Na przykładzie finansów i wiedzy jako reprezentantów zasobów wygląda to tak, jak w tabeli 2.

Tabela 2. Rozkład horyzontów planowania źródeł finansowania i zasobów wiedzy

Interwały planowania finansów i wiedzy	<1	1-3	3-5	5-10	>10	(lata)
Perspektywa myślenia o źródłach finansowania	9,0 %	51,6 %	24,7 %	7,9 %	6,8 %	100 %
Perspektywa decyzji o źródłach finansowania	20,4 %	57,1 %	14,4 %	5,9 %	2,7 %	100 %
Perspektywa myślenia o zasobach wiedzy	10,3 %	31,3 %	39,4 %	15,5 %	3,5 %	100 %
Perspektywa decyzji o zasobach wiedzy	24,2 %	48,6 %	19,8 %	5,2 %	2,2 %	100 %

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Podobnie jak w przypadku rynków, tak i w przypadku zasobów, dominującym interwałem planowania jest 1-3 lat. Jako drugi, zwłaszcza z perspektywy decyzji jest przedział do 1 roku (z perspektywy myślenia drugim jest przedział 3-5 lat). Kilkuprocentowy udział firm planujących w horyzoncie powyżej 10 lat i aż ponad 20 % udział firm planujących zasoby w przedziale do 1 roku jest wynikiem trudności przewidywania przyszłości w turbulentnym otoczeniu.

3. IDENTYFIKACJA I ANALIZA ŚREDNICH HORYZONTÓW PLANOWANIA

Porównując średnie arytmetyczne horyzontu planowania dotyczących otoczenia i zasobów, otrzymujemy pewną ogólną informację z przeprowadzonych badań empirycznych, że:

- z perspektywy myślenia – przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (3, 48 lat), jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (4, 13 lat),
- z perspektywy decyzji – przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (2,45) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (3,19).

Generalnie więc, jak wynika z badań empirycznych, horyzont planowania zasobów jest już przeciętnie dłuższy od horyzontu planowania elementów otoczenia. Wynik ten, jeżeli potwierdzony w innych badaniach, zmusza do refleksji i wymusza niejako inny sposób myślenia o strategii przedsiębiorstw.

Krytyka obliczeń przeciętnych, z merytorycznego punktu widzenia, prowadzi między innymi do wątpliwości w zakresie obliczania średniej

arytmetycznej horyzontu planowania zasobów. Z analizy poszczególnych ankiet wynika, że ankietowani przesadzili chyba z szacowaniem horyzontu planowania zasobów niematerialnych, a zwłaszcza *image* firmy. W wielu ankietach zasób ten jest na poziomie maksymalnym (w interwale powyżej 10 lat). W zakresie zasobów materialnych podobnie jest z raczej rzadko uwzględnianym w strategii przedsiębiorstwa zasobem – lokalizacja. Korekta przeciętnych polegająca na wyeliminowaniu tych zasobów z analizy w ogóle, być może urealniałaby ostateczne wyniki. Z drugiej strony jednak nie ma merytorycznych przesłanek do całkowitego wyeliminowania tych zasobów z analizy. Można co najwyżej dyskutować o innej wadze, randze tych zasobów w planowaniu strategicznym.

Możliwa jest również korekta po stronie planowania elementów otoczenia z uzasadnieniem, że tu z kolei inne jego elementy poza produktami i rynkami, mają jak to wynika z badań, relatywnie krótki horyzont planowania. To zaś znacznie obniża średni horyzont planowania elementów otoczenia. Wybiórcza eliminacja z obliczeń dotycząca konkurentów lub dostawców, wydaje się jeszcze bardziej dyskusyjna, aniżeli ta, dotycząca eliminacji niektórych zasobów i w efekcie korekty średniej zasobów.

Ostatecznie przyjęto, jak poprzednio, że w pewnym wariancie porównań otoczenie będzie reprezentował jeden element – rynki, jako ten, o zwykle najdłuższym horyzoncie planowania, spośród wszystkich elementów otoczenia. W porównaniach więc oprócz średniej arytmetycznej horyzontów planowania wszystkich elementów otoczenia, w jednym z wariantów przedmiotem porównań będzie średnia arytmetyczna horyzontu planowania rynków (jako podstawowego reprezentanta otoczenia). Ponieważ taki zabieg w przypadku zasobów nie jest uzasadniony merytorycznie (wszystkie zasoby w jakimś stopniu są potrzebne), to zdecydowano się ostatecznie na porównywanie horyzontu planowania rynków, jako reprezentanta otoczenia, ze średnią arytmetyczną horyzontów planowania wszystkich zasobów. To porównanie, oprócz innych, zawierają tabele 3, 4, 5 i 6. Ogólnie zaś mamy:

- z perspektywy myślenia – średnia horyzontu planowania dotycząca rynków (4,45 lat) jest tylko trochę większa od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (4,13 lat),
- a perspektywy decyzji – średnia horyzontu planowania rynków (3,03) i tak jest mniejsza od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (3,19).

Wyniki te, a w zasadzie sposób ich otrzymania, eliminuje wiele zastrzeżeń do wcześniejszych porównań na korzyść ujęć zasobowych.

Porównując analizowane dane w przekrojach rodzajów działalności i wielkości firm (wielkości zatrudnienia), mamy dodatkowo wiele do myślenia.

Tabela 3. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Perspektywa myślenia

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Produkcyjna	4,15	5,27	4,36
Handlowa	2,70	3,80	2,80
Usługowa	3,48	4,16	4,43
Mieszana	3,04	4,22	4,28

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Z tabeli wynika, że orientacja zasobowa dominuje w firmach usługowych i mieszanych i to niezależnie od sposobu pomiaru otoczenia. W firmach produkcyjnych i handlowych jest inaczej. Horyzont planowania rynków jest wyraźnie dłuższy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów. Przyjmując takie miary w identyfikacji określonych orientacji, w tym wypadku dominuje orientacja rynkowa zarządzania strategicznego. Jeżeli jednak zamiast rynków porównanie będzie dotyczyć średniej horyzontu planowania wszystkich elementów otoczenia, to niezależnie od rodzajów działalności badanych firm – dominuje orientacja zasobowa.

Tabela 4. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Perspektywa decyzji

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Produkcyjna	2,97	3,67	3,31
Handlowa	1,65	2,18	2,17
Usługowa	2,47	3,00	3,43
Mieszana	2,27	2,89	3,40

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Podobnie jak z perspektywy myślenia, tak i z perspektywy decyzji, horyzont planowania rynków jest dłuższy od średniego horyzontu planowania zasobów w firmach produkcyjnych i handlowych. W firmach usługowych i mieszanych jest odwrotnie. Tu dominuje orientacja zasobowa. Podobnie

jak poprzednio, jeżeli porównanie będzie między średnimi horyzontów planowania otoczenia i zasobów, to niezależnie od rodzajów działalności firm, dominuje orientacja zasobowa.

Kolejne porównania można prowadzić w przekroju wielkości firm (wielkości zatrudnienia). Przedstawiono je w tabelach 5 i 6. Przeciętna horyzontu planowania zasobów jest większa od przeciętnej planowania otoczenia, niezależnie od wielkości firm i od tego czy porównania są w konwencji myślenia czy decyzji. Jednak porównania w stosunku tylko do horyzontu planowania rynków, jako wyróżnionego elementu otoczenia, wskazują na dominację orientacji rynkowej, głównie w firmach dużych i średnich (z perspektywy myślenia) oraz tylko dużych (z perspektywy decyzji).

Z analizy tabel 5 i 6 wynika, że w kilku wypadkach różnice pomiędzy przeciętnymi są niewielkie. Można je więc pominąć zakładając, że różnice $\pm 5\%$ są nieistotne w jakościowej ocenie rodzaju orientacji strategicznej

Tabela 5. **Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Perspektywa myślenia**

Przeciętne Wielkość firm	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Mikro	2,92	3,83	3,23
Mała	2,77	3,28	4,02
Średnia	3,56	4,67	4,30
Duża	4,43	5,73	4,60

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Tabela 6. **Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Perspektywa decyzji**

Przeciętne Wielkość firm	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Mikro	1,57	1,97	2,62
Mała	1,97	2,29	3,09
Średnia	2,65	3,23	3,26
Duża	3,26	4,20	3,56

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

przedsiębiorstw. Przyjmując to założenie z porównań horyzontu planowania rynków (jako najważniejszego reprezentanta elementów otoczenia) ze średnim horyzontem planowania zasobów w tabelach 7 i 8, werbalnie określono

dominującą orientację strategiczną przedsiębiorstw. Charakterystyka: rynki/zasoby oznacza, że dominują sytuacje, w których trudno zidentyfikować przewagę jakiejś orientacji, co można interpretować w kategoriach zrównoważonego wzrostu.

Tabela 7. **Dominująca orientacja w planowaniu strategicznym firm w przekroju rodzajów działalności**

Dominująca orientacja Działalność	Pespektywa myślenia Dominująca orientacja	Perspektywa decyzji Dominująca orientacja
Produkcyjna	Rynkowa	Rynkowa
Handlowa	Rynkowa	Rynkowo/zasobowa
Usługowa	Zasobowa	Zasobowa
Mieszana	Rynkowo/zasobowa	Zasobowa

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Tabela 8. **Dominująca orientacja w planowaniu strategicznym firm w przekroju wielkości zatrudnienia**

Dominująca orientacja Wielkość firm	Pespektywa myślenia Dominująca orientacja	Perspektywa decyzji Dominująca orientacja
Mikro	Rynkowa *	Zasobowa
Mała	Zasobowa	Zasobowa
Średnia	Rynkowo/zasobowa	Rynkowo/zasobowa
Duża	Rynkowa	Rynkowa

Źródło: badania własne w ramach projektu: N N115003938

Z tabel 7 i 8 wynika, że poza jednym wypadkiem oznaczonym gwiazdką (*) można sformułować następujące uogólnienie:

Z analizy porównań średnich arytmetycznych horyzontów planowania rynków, średnich arytmetycznych wszystkich elementów otoczenia ze średnimi arytmetycznymi horyzontów planowania wszystkich zasobów wynika, że orientacja rynkowa planowania strategicznego występuje przede wszystkim w firmach produkcyjnych (biorąc pod uwagę rodzaj działalności) i w firmach dużych (biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych). W planowaniu strategicznym w firmach małych i w odrębnym przekroju – w firmach usługowych, dominuje orientacja zasobowa.

PODSUMOWANIE

Celem *explicite* było zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących identyfikacji horyzontu planowania różnych wielkości dotyczących otoczenia i zasobów. Stwierdzono, że dominującym interwałem planowania strategicznego jest przedział 1-3 lat, a więc jak na ten poziom, jest to czas dość krótki. Przyczyną jest narastająca turbulencja otoczenia determinująca kontekst niepewności podejmowanych decyzji. Celem *implicit* była identyfikacja orientacji strategicznej: rynkowej lub zasobowej. Z badań wynika, że w dominującej części firm występuje już orientacja zasobowa. Trzeba jednak przyznać, że z innych badań – zespołu z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pracującego pod kierownictwem prof. dr hab. E. Urbanowskiej-Sojkin (2011, s.107) wynika, że odsetek firm o orientacji zasobowej, jest niewielki, zaledwie kilkuprocentowy. Wydaje się, że rozbieżność jest wynikiem przyjętej metody pomiaru określonych orientacji. Tak, czy owak, zagadnienie jest ważne, gdyż określone stwierdzenia na podstawie badań empirycznych, powinno wpłynąć na zmiany w programach dydaktycznych zarządzania strategicznego, w kierunku uwzględniania w znacznie większym niż dotychczas zakresie zagadnień szkoły zasobowej.

LITERATURA:

- [1] Krupski R. (2006) *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [2] Krupski R. (2010), *Horyzont planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego* [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [3] Urbanowska-Sojkin E. (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

STRESZCZENIE

Horyzont planowania strategicznego w badaniach empirycznych

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych horyzontów planowania strategicznego różnych wielkości planistycznych, dotyczących zarówno otoczenia, jak i zasobów, czyli wnętrza organizacji oraz wnioskowanie na tej podstawie o typie orientacji strategicznej badanych przedsiębiorstw. Prezentacja wyników badań jest w dwóch przekrojach: rozkładu horyzontów planowania w badanych interwałach: do roku,

w przedziałach: 1-3 lat, 3-5 lat, 5-10 lat oraz powyżej 10 lat., a także w przekroju średnich arytmetycznych. Z badań wynika dominacja orientacji zasobowej, mierzonej horyzontami planowania różnych wielkości zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.

SUMMARY

The horizon of strategic planning in empirical research

The aim of the article is to present empirical research results of strategic planning horizons of different planning categories concerning both environment and resources (the interior of the enterprise). An additional goal of the article is to come to a conclusion about the type of researched enterprises' strategic orientation. The presentation of the results has been made in two sections: the section of planning horizons in tested intervals (up to one year, 1-3 years, 5-10 years, over 10 years) and the section of arithmetical means. The results show that resource orientation is dominant one and it is measured with horizons of planning various external and internal categories of an organization.



Lucjan Kowalczyk

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Koncepcja organizacji fraktalnej w zarządzaniu procesami

WSTĘP

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia koncepcji organizacji fraktalnej w zarządzaniu procesami. Określeniu tytułu i celu wypowiedzi przyświeca założenie uznania wiodącej roli podejścia procesowego we współczesnym zarządzaniu organizacjami (biznesowymi, publicznymi i pozarządowymi). Ogólne odniesienie w poniższych rozważaniach stanowi syntetyczne ujęcie procesu i zarządzania procesami.

Analiza bogatej literatury¹, w której proces jest definiowany i interpretowany pozwala na sformułowanie (uproszczonej) konkluzji:

- proces jest łańcuchem współzależnych czynności (operacji, działań) transformujących mierzalne wejścia w mierzalne wyjścia;
- proces ma mierzalny cel;
- proces ma dostawcę i klienta;
- proces może być powtarzany;
- proces ma charakter dynamiczny.

¹ Przegląd definicji, zakresów działań związanych z procesami, zarządzaniem procesowym, podejściem procesowym zawierają między innymi prace: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007; R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, *Podejście procesowe w organizacjach*, red. Naukowy S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009 (47 artykułów z bogatą literaturą każdy); *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczo, wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2010.

Z istoty rozumienia procesu wynika, że nie ma w nim miejsca na działania nie służące osiągnięciu celu (lub opóźniających osiągnięcie celu) i dostarczaniu korzyści (tworzeniu wartości) oczekiwanych przez klienta.

Zarządzanie procesem (procesami, również zarządzanie procesowe) wywodzi się z istoty zarządzania (w rozumieniu działań obejmujących funkcje zarządzania) odniesionego do orientacji procesowej. W syntetycznym ujęciu obejmuje działania: planowanie, monitorowanie, sterowanie, doskonalenie zorientowane strategicznie, zapewniające skuteczność i efektywność organizacji (w określonej perspektywie prowadzące do sukcesu organizacji).

Z analizy źródeł² wynika, że orientacja procesowa:

- ułatwia organizacjom radzenie sobie z niepewnością, której źródłem jest otoczenie;
- może wpływać na zwiększenie elastyczności i innowacyjności;
- ma znaczenie uniwersalne łączące kluczowe kompetencje z innymi zasobami niematerialnymi;
- ma charakter wszechogarniający we współczesnym zarządzaniu;
- zapewnia wzrost jakości obsługi klienta, skrócenie czasu realizacji usługi, obniżenie kosztów produktu.

Przedstawione wnioski widzę jako przypuszczenia (tezy), które zostaną spełnione przy stosowaniu określonych zasad i wykorzystaniu odpowiednich koncepcji i metod zarządzania usprawniających projektowanie (modelowanie) nowych procesów lub modyfikujących procesy istniejące.

Znane w literaturze koncepcje i metody zarządzania (np. organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja wirtualna, *benchmarking*, *total quality management*, *biznes proces reengineering*, *balanced scorecard*, *lean management*, *kaizen*) występują w określonych relacjach z zarządzaniem procesami; bądź jako wspierające, bądź też jako oparte na założeniach orientacji procesowej. Koncepcją o ważnej roli (może nawet szczególnej) w zarządzaniu procesami jest, moim zdaniem, koncepcja organizacji fraktalnej. Stanowi ona istotne odniesienie teoretyczne, a jej cechy stanowią praktyczną inspirację do działań podejmowanych w zarządzaniu procesami. Koncepcja ta wpisuje się w działania o znaczeniu przełomowym w zarządzaniu w XXI wieku.

W dalszej części artykułu przedstawiona jest synteza drogi do przełomu w zarządzaniu ze wskazaniem miejsca organizacji fraktalnej oraz propozycja niektórych działań wynikających z cech organizacji fraktalnej (*samopodobieństwo*, *samoorganizacja*, *dynamika i vitalność*) o znaczeniu praktycznym w zarządzaniu procesami.

² Tamże.

1. W DRODZE DO PRZEŁOMU W ZARZĄDZANIU

Przełom w zarządzaniu oznacza zmianę paradygmatu, czyli zmianę podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości. Założenia w nauce o zarządzaniu, składowej nauk społecznych, definiują dziedzinę wiedzy, wyznaczając słuszność określonych idei, i wskazują na nieprzydatność idei dotychczas obowiązujących. W naukach społecznych, w tym również w nauce o zarządzaniu, rzeczywistość stanowią ludzie i instytucje; badania zaś dotyczą zachowań ludzi i instytucji. W praktyce działania w tym obszarze rzeczywistości dąży się do zachowań zgodnych z podstawowymi założeniami. Cechą charakterystyczną rzeczywistości nauk społecznych jest podatność na zmiany. Wynika stąd konieczność weryfikowania podstawowych założeń. Zdaniem P. F. Druckera „Oznacza to, że założenia, które jeszcze wczoraj były uznawane za słuszne, dziś lub jutro mogą stracić na znaczeniu lub nabrać wręcz karykaturalnego kształtu”³. Autor powyższego stwierdzenia przedstawia nowe treści podstawowych założeń w konfrontacji z wcześniejszymi założeniami, obowiązującymi od początku rozwoju nauki o zarządzaniu. Oto synteza⁴:

1. *Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem każdej organizacji (zarządzanie nie dotyczy tylko biznesu).*
2. *Należy rozwijać i testować w praktyce organizacje, które najskuteczniej spełniają stawiane przed nimi wymogi (nie ma jednej idealnej formy organizacji).*
3. *Zmiana roli człowieka w organizacji oznacza, że Zadaniem jest przewożenie. A celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika (nie istnieje jedna idealna forma zarządzania ludźmi).*
4. *...zarządzanie musi w coraz większym stopniu opierać się na założeniu, że podstaw należy szukać w wartościach klientów i ich preferencjach (ani technologia, ani odbiorca nie stanowi podstawy rozwoju zarządzania).*
5. *Zakres zarządzania nie jest prawnie zdefiniowany. Musi obejmować całość procesu. ...być zorientowany na wyniki i wydajność w obrębie całego łańcucha zależności gospodarczych.*
6. *Zakres zarządzania wykracza poza granice definiowane politycznie.*
7. *Celem zarządzania jest zdefiniowanie oczekiwanych wyników, a następnie taka organizacja dostępnych zasobów, która jest w stanie zapewnić osiągnięcie tych wyników, które są poza nią (zakres zarządzania nie dotyczy samej organizacji).*

³ Rozszerzoną interpretację dotyczącą zmiany paradygmatu w nauce o zarządzaniu przedstawia P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Klasyka Biznesu „Rzeczpospolita” 2010, s. 11 – 51.

⁴ Wyróżnienie kursywą podano za P.F. Druckerem i oznacza treść nowych założeń, tamże.

Nowy OSTATECZNY paradygmat zarządzania:

Obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność instytucji i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji jak i poza nią; bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne.

Synteza NOWYCH ZAŁOŻEŃ W ZARZĄDZANIU w uproszczeniu:

- Uniwersalność zarządzania;
- Różnorodność form organizacyjnych;
- Przywództwo jako podstawa czerpania wydajności z wiedzy
- Wartość klientów i ich preferencje;
- Całość procesów zorientowanych na wyniki i wydajność;
- Umiędzynarodowienie zarządzania;
- Oczekiwane wyniki są poza organizacją;

A.K. Koźmiński przełom w zarządzaniu przedstawia na tle „uogólnionej niepewności”, która „...powoduje konieczność radykalnej zmiany zarówno podejścia do zarządzania, czyli jego *filozofii* (podkreślenie moje) określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów, jak i stosowanych metod i technik”⁵. Wyzwania przełomu jako odpowiedź na „uogólnioną niepewność”, to⁶:

- Potencjalizacja, czyli akumulacja kapitału społecznego;
- Szybkość działania;
- Pewność i gra, stabilność, równowaga, rozwój;
- Praca po nowemu;
- Legitymizacja, czyli zakorzenienie;
- Państwo a gospodarka;
- Menedżerowie jutra.

Praktyczną realizację wyzwań A.K. Koźmiński widzi w: *Zarządzaniu wiedzą, Zarządzaniu dynamicznym, Budowie potencjału społecznego, Przedsiębiorczości, Zarządzaniu międzykulturowym*⁷.

R.S. Kaplan i D.P. Norton, autorzy Strategicznej karty wyników (*The Balanced Scorecard*)⁸, wskazują erę informacji jako podstawę przełomu

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

⁶ Są to tytuły podrozdziałów rozdziału zatytułowanego: *Wyzwania przełomu*, których rozwinięcie na stronach 65 – 86, tamże.

⁷ Rozwinięcie tamże s. 90 – 190.

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

w zarządzaniu, i określają warunki konieczne do uwzględniania przy konstrukcji organizacji i jej relacji z otoczeniem. Są to⁹:

- *Interdyscyplinarność* – orientacja na procesy zintegrowane poziomo i zespoły złożone z różnych specjalistów;
- *Powiązanie z odbiorcami i dostawcami* – systemowa integracja (w oparciu o relacje rynkowe) odbiorców i dostawców;
- *Segmentacja klientów* – oferowanie produktów odpowiadających specyficznym potrzebom klientów;
- *Globalna skala działań* – szansą na zwrot dużych nakładów na tworzenie konkurencyjnych produktów;
- *Nowatorstwo i innowacyjność* – podstawą ciągłego doskonalenia procesów i produktów, i szansą na długoterminowy sukces;
- *Wykształcony personel* – ludzie stanowią źródło rozwiązywania problemów, a nie źródło kosztów.

Powyższe założenia jako istotne novum w zarządzaniu stanowią punkt wyjściowy do sformułowania nowego modelu rachunkowości poprzez włączenie do składowej finansowej (jako podstawy tradycyjnego modelu rachunkowości finansowej) aktywów niematerialnych i intelektualnych (w tym relacji obejmujących procesy wewnętrzne i zewnętrzne). Nowy model jako system zarządzania, to Strategiczna karta wyników, uwzględnia perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju. Zapewnia spójność procesów operacyjnych z wizją, misją i strategią organizacji oraz jednoznaczność pomiaru satysfakcji klientów, akcjonariuszy, efektywności kluczowych procesów rozwoju. Strategiczna karta wyników ma praktyczny wymiar przełomu w zarządzaniu.

Teoretyczną wykładnię przełomu w zarządzaniu znajdujemy w pracy M.J. Hatch pt. *Teoria organizacji*¹⁰. Autorka wskazuje na *Czas przełomu* (jest to tytuł podrozdziału w powyższej pracy) jako przejście od industrializmu (ściślej – trzeciej fazy uprzemysłowienia) do postindustrializmu. Z analizy porównawczej okresu przemysłowego i postindustrialnego na podkreślenie zasługuje prezentacja cech organizacji postindustrialnych, między innymi¹¹:

- nowe formy organizacyjne (organizacje sieciowe, wirtualne);
- spłaszczona hierarchia;
- usamodzielnienie organizacji;
- wzrost znaczenia nieformalnych relacji;

⁹ Tamże, s. 22 – 26.

¹⁰ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 37 – 71.

¹¹ Tamże, s. 40 – 41, pełna analiza porównawcza obejmująca: otoczenie, technikę, strukturę społeczną, kulturę, strukturę fizyczną, charakter pracy.

- „rozmycie” granic między funkcjami organizacji i między organizacjami.

W charakterze pracy organizacji postindustrialnej preferuje się:

- wzrost znaczenia umiejętności opartych na wiedzy;
- pracę zespołową;
- samokształcenie;
- zatrudnienie i pracę na odległość.

Ideę społeczeństwa i organizacji postindustrialnej Autorka odnosi do postmodernizmu¹². Postmodernizm – nowa tendencja we współczesnej kulturze, filozofii, życiu społecznym i politycznym. Jego istotą w uproszczeniu jest krytyczne odnoszenie się do modernizmu – nurtu systemowego. Dotyczy to również krytycznego odniesienia się do ogólnej teorii systemów stosowanej w teorii organizacji. Postmoderniści kwestionują poszukiwanie teorii uniwersalnych, podkreślają *fragmentaryczność* wiedzy. W praktyce społecznej postmodernizm przejawia się załamaniem rodziny, wspólnoty na rzecz odgrywania przez człowieka wielu ról jednocześnie w układach przestrzennych i czasowych. Stąd znaczenie pracy na odległość z wykorzystaniem technologii informatycznych, które wpływają na powstawanie organizacji rozproszonych przestrzennie. Według postmodernistów postrzeganie zmysłowe nie jest prawdziwym i jedynym sposobem osiągania wiedzy. Również intuicja i doświadczenie estetyczne mają walor poznawczy.

Odniesienie organizacji postindustrialnej do postmodernizmu, zdaniem Autorki, przejawia się w tworzeniu „... mniejszych, bardziej zdecentralizowanych, nieformalnych i elastycznych organizacji, które będą nastawione przede wszystkim na świadczenie usług”¹³. Organizacje te wymagają większej aktywności swoich członków w warunkach mniejszej formalizacji, co stworzy warunki wyższych zdolności do reakcji na zachodzące zmiany. Preferowane przez postmodernistów metody to *dekonstrukcja*, czyli argumentacja oparta na fundamentalnych założeniach (dystansowanie się od jedynie słusznej odpowiedzi). Druga metoda to *krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych*. Oznacza to, że „postmodernizm to perspektywa radykalna, której program zaleca rewolucyjne rozpoczęcie zmian na poziomie jednostkowym...”¹⁴.

Z perspektywy postmodernistycznej przełom w zarządzaniu dotyczy również innego postrzegania władzy; w przeciwieństwie do perspektywy modernistycznej (systemowej), w myśl której władza jest skoncentrowana w rękach kierownictwa, orientacja postmodernistyczna wskazuje na „rozproszenie władzy” wśród uczestników organizacji. Oznacza to rozszerzenie wpływu na proces decyzyjny w organizacji. Umocnienie władzy postmoderniści widzą w znaczeniu moralności w działaniach zorganizowanych.

¹² Pełna interpretacja postmodernizmu w teorii organizacji tamże, s. 57 – 66.

¹³ Tamże, s. 60.

¹⁴ Tamże, s. 62.

Postmodernistyczna metafora teorii organizacji to kolaż. „Metafora ta zrównuje menedżera z teoretykiem. Zmusza do przyznania, że menedżerowie i inni członkowie organizacji tworzą ją w swych sercach i umysłach, jak teorię. Oznacza to, że w samym centrum metafory postmodernistycznej tkwi podwójna tożsamość: menedżer jest teoretykiem, a teoretyk artystą”¹⁵.

2. ORGANIZACJA FRAKTALNA JAKO WYZNACZNIK PRZEŁOMU W ZARZĄDZANIU

Nieco odmienny charakter ma droga do przełomu przedstawiona przez H.J. Warnecke¹⁶. Jego spojrzenie odnosi się do produkcji dóbr materialnych, a przełom wymaga rewolucji kultury przedsiębiorstwa, której wyrazem praktycznej realizacji jest struktura organizacyjna, a rewolucyjne znaczenie mają metody wytwarzania (określające historię kultury). O istocie przełomu możemy przeczytać w rekomendacji książki H.J. Warnecke pt. *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*: „Trwający od 100 lat niespotykany rozwój gospodarczy umożliwił wielu ludziom osiągnięcie wysokiego standardu życia, a osiągnięty dziś poziom szybkiego przekazywania informacji i komunikowania się pozwala nam rozpoznać złożony turbulentny świat. Jednak dotychczasowe formy optymalizacji wysiłku i wydajności osiągnęły już bardzo wysoki poziom dojrzałości i często bardzo dużemu wysiłkowi towarzyszy korzyść bliska zeru. Szuka się nowych rozwiązań, które na ogół nie oferują całościowego ujęcia. I właśnie pojęcie fabryki fraktalnej jest próbą sprowadzenia do wspólnego mianownika rozważań i zjawisk w nauce o gospodarce. Przedsiębiorstwo powinno być traktowane jako żywy organizm, gdyż podlega ono twardemu procesowi selekcji. Gospodarka rynkowa funkcjonuje bowiem według zasady fraktali: samoorganizacja i samooptymalizacja w małych, szybkich układach regulacyjnych. Każdy przynosi korzyść komuś innemu i otrzymuje za to coś w zamian”.

Z analizy zmian wywołanych rewolucjami przemysłowymi, powodującymi przełomowe skutki w zarządzaniu, na podkreślenie zasługuje¹⁷:

- Maszyna parowa powodująca zwielokrotnienie wydajności (początek pierwszej rewolucji przemysłowej);
- Produkcja masowa jako sygnał do poszukiwania nowych rozwiązań technicznych (początek drugiej rewolucji przemysłowej);
- Decentralizacja napędu, automatyzacja, sterowanie procesami produkcyjnymi za pomocą technik informacyjnych jako czynnik zmiany wymagań stawianych ludziom (również czynnik wzrostu wydajności);

¹⁵ Tamże, s. 69.

¹⁶ H.-J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999. Wersja oryginalna w języku niemieckim pt. *Revolution der Unternehmenskultur* ukazała się w roku 1993.

¹⁷ Tamże, s. 15 – 105.

- Rozwój mikroelektroniki (wynalezienie mikroprocesora) jako podstawa delegowania (decentralizacji) inteligencji i decyzji do programowalnych automatów oraz wpływ na wzrost kreatywności procesów umysłowych (trzecia rewolucja przemysłowa);
- Ogólna tendencja: od centralizacji (pierwsza rewolucja przemysłowa) do decentralizacji (trzecia rewolucja przemysłowa), orientacja na wzrost znaczenia kreatywności, innowacji i elastyczności jako podstawy sprawności i sukcesu;
- W sferze społecznej następuje wzrost orientacji na zaspokajanie potrzeb o charakterze pozamaterialnym, zmienia się nastawienie na pracę, która przestaje być postrzegana jedynie jako źródło dochodu a staje się częścią życia, stąd oczekiwanie możliwości współdecydowania, partycypacji, możliwości gospodarowania własnym czasem, lepszego spożytkowania doświadczenia i wiedzy;
- Podział pracy, specjalizacja, produkcja masowa, funkcjonalne układy organizacyjne nie tworzą powyższych możliwości, i nie sprzyjają optymalizacji działań zorientowanych na zaspokajanie oczekiwań klienta jako szansy na sukces przedsiębiorstwa;
- W drodze do sukcesu przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniających się warunkach zewnętrznych istnieje konieczność ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, nie wystarczą proste, gotowe, dotychczas stosowane reguły menedżerskie;
- Zasadnicze zmiany w procesach wytwórczych (zorientowane na całościowość i kompletność obróbki) i społecznych, i stąd wynikające nowe uwarunkowania sukcesu, wywołują określone skutki kulturowe w przedsiębiorstwie odpowiadające otoczeniu społecznemu;
- Wyrazem zmian kultury organizacyjnej jest struktura organizacji (jest ona w pewnym sensie jej artefaktem), a rewolucja kultury pozostaje w ścisłym związku z rewolucją struktury organizacyjnej;
- Zmiany w strukturze organizacyjnej powinny zapewnić (w zasadzie wymuszać): 1/ ciągle uczenie się, 2/ nadanie przedsiębiorstwu charakteru usługowego, czyli orientacji na klienta wewnętrznego i zewnętrznego, 3/ uwalnianie (wyzwalanie) potencjału pracowników, 4/ ciągłą modyfikację metod i organizacji procesów wytwarzania obniżających koszty ogólne, 5/ pełną integrację strumieni informacji technicznych i organizacyjnych, uznając jednocześnie informację jako czynnik produkcji, 6/ otwartość rozwiązań organizacyjnych i dynamiczny charakter organizacji adekwatny do zmian otoczenia;
- Konkluzja: z syntetycznego opisu zmian w turbulentnym otoczeniu wyłaniają się złożone struktury o wielu możliwych rozwiązaniach. Zdaniem H.-J. Warnecke: „Do kształtowania takich struktur potrzebujemy nowej wiedzy i nowych podejść”. Dostarcza jej biologia – są to fraktale,

a „fabryka przyszłości”, to: „Fabryka fraktalna: z burzliwości i przypadkowości musi nieustannie powstawać nowa stabilność i porządek”¹⁸.

Encyklopedyczne określenia terminu fraktal to: „(ang. *fraktal*, z łac. *fractus* „złamany”) figura geometryczna o złożonej strukturze, nie będąca krzywą, powierzchnią ani bryłą w znaczeniu geometrii klasycznej”¹⁹. W szerszej interpretacji fraktale „w fizyce, matematyce i w przyrodzie są to kształty i struktury, które choć wydają się nieregularne, wykazują pewną szczególną powtarzalność w swej *przypadkowości*. Ta regularność, zwana *autopodobieństwem*, wynika stąd, że niezależne od tego, w jakim powiększeniu oglądamy dany system, wygląda on mniej więcej tak samo”²⁰. H.-J. Warnecke o współczesnym znaczeniu fraktali pisze za J. Briggssem: „Fraktale są środkiem prezentacji i metodą badań, które dopiero się zaczęły. Mogą one również być, jak hologram, nowym obrazem całości. W nadchodzącej dekadzie fraktale niewątpliwie będą odsłaniać coraz więcej i więcej prawdy o chaosie, który jest ukryty w porządku, oraz w sposobach, w jaki stabilność i porządek mogą się rodzić z ukrywającej burzliwości i przypadkowości. I będą one odsłaniać więcej prawdy o ruchach całości”²¹.

Fraktale stają się słowem kluczowym w zastosowaniach różnych dyscyplin naukowych, jak: nauki matematyczne, nauki przyrodnicze, nauki informatyczne, nauki ekonomiczne i społeczne, nauki medyczne, sztuka²². Przełom w zarządzaniu, jak już wcześniej sygnalizowano, jest wynikiem zmian cywilizacyjnych, integrujących myśli filozoficzne, matematyczne, przyrodnicze i organizacyjnych. Naukowe zarządzanie zapoczątkowane przez F. W. Taylora czerpało z myślenia deterministycznego, przyczynowo – skutkowego, logiczno – racjonalnego kształtowanego przez filozofów greckich (Platon, Arystoteles), okresu oświecenia (Descartes – *Cogito ergo sum*), matematyków (Laplace) proklamujących obliczalność przyszłości w oparciu o znany stan w dowolnym momencie – znajduje się u naukowych podstaw techniki i produkcji. Odkrycie Poincaré’go (w 1892 r.), potwierdzone (100 lat później) w modelach matematycznych dotyczących zjawisk pogodowych jako *Efekt motyla: minimalne zakłócenie może spowodować huragan w innym miejscu*, teoria względności, mechanika kwantowa, są sygnałami do *pożegnania się z zasadą przyczynowości i sukcesem logiki jako zasady jedynej*²³.

Fraktale w spojrzeniu na współczesną rzeczywistość, określaną jako chaotyczna („świat chaosu”), tworzą możliwość jej opisu poprzez identyfikację parametrów porządkujących, które „...pozwalają na tworzenie porządku z chaosu”. Powstaje możliwość tworzenia struktur przez samoorganizację,

¹⁸ Tamże, s. 97.

¹⁹ *Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 2007.

²⁰ Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, PWN, Warszawa 1999.

²¹ H.-J. Warnecke, op. cit., s. 97, 98.

²² Zob. A. Binsztok, *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 137. Autor powołuje się na pracę M. Tomczyka, *Teoria chaosu a filozofia*, CiS, Warszawa 1989.

²³ Szerszą prezentację syntetycznego ujęcia znajdziemy w cytowanej pracy H.-J. Warnecke, s. 98 – 103.

stań według H.-J. Warnecke powstaje wizja „fabryki przyszłości” przez samoorganizację.

Najważniejsze właściwości obiektów fraktalnych to samopodobieństwo, samoorganizacja i dynamika (często podaje się określenie: dynamika i witalność). Wyjaśnienie istoty cech wskazujące na przełomowe ich znaczenie w zarządzaniu H.-J. Warnecke²⁴ odnosi do fabryki fraktalnej, dodając przy tym, że jest to podejście integrujące. Łączy procedury i metody poziomu operatywnego z dynamicznym rozpoznawaniem i formułowaniem celów z uwzględnieniem relacji wewnętrznych i zewnętrznych poziomów taktycznego i strategicznego. Jednostki organizacyjne fabryki (czyt. organizacji) stanowią fraktale, które:

- są samopodobne, każdy wykonuje usługi dla klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), system ich celów jest niesprzeczny z celami przedsiębiorstwa;
- samoorganizują się, są organizowane optymalnie za pomocą metod dostosowanych do poziomów taktycznego i strategicznego i rozpoznawanych i formułowanych celów;
- cechuje dynamika i witalność – ciągle wynajdywanie i wykorzystywanie czynników sukcesu, są powiązane w sieć informacyjno-komunikacyjną a ich wydajność jest ciągle mierzona.

Zaledwie zasygnalizowane cechy fraktali i organizacji fraktalnej, ściślej – fabryki fraktalnej – rozwija H.-J. Warnecke. Rozległą interpretację organizacji fraktalnej jako koncepcji zarządzania zawierają prace wielu autorów, między innymi K. Perechudy²⁵, w szczególności A. Binsztoka²⁶, który dodaje do głównych cech organizacji fraktalnej cechy samooptrymalizacji i nawigowania oraz wprowadza cechy uzupełniające, przedstawiając współzależność pomiędzy wyodrębnionymi cechami.

Fraktale i koncepcja organizacji fraktalnej wprowadza zarządzanie w świat chaosu²⁷ dominujący w otoczeniu współczesnych organizacji i wytycza trend – w kierunku wysoko zorganizowanych struktur porównywalnych ze strukturami ssaków naczelnych²⁸.

3. ANALIZA CECH ORGANIZACJI FRAKTALNEJ ZE WZGLĘDU NA ICH ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU PROCESAMI

W literaturze z zarządzania procesami koncepcja organizacji fraktalnej nie znajduje szerszego odzwierciedlenia. W zasadzie znaczenie fraktali

²⁴ H.-J. Warnecke, op. cit., s. 109 – 181.

²⁵ K. Perechuda, *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, pod red. K. Perechudy, wyd. Placet, Warszawa 2000.

²⁶ A. Binsztok, op. cit.

²⁷ Zob. R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, w: *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu*, op. cit.

²⁸ H.-J. Warnecke, op. cit., s. 182 -183.

w podejściu procesowym sygnalizuje K. Perechuda²⁹ przyjmując założenie, że proces jest obiektem fraktalnym i jego realizacja przebiega według scenariusza fraktalnego. Oznacza to dominację dynamicznego charakteru organizacji przy ograniczonej roli obiektów statystycznych reprezentowanych przez jednostki organizacyjne (komórki organizacyjne o różnej złożoności) odnoszone do układu funkcjonalnego.

Samo nazwanie procesu fraktalem niczego nie zmienia w istocie podejścia procesowego. W zasadzie pojęcie fraktala dotyczy zespołu procesowego uczestniczącego w procesie (umownie określonego jako zespół procesowy). Istotne znaczenie w podejściu procesowym może mieć wykorzystanie cech koncepcji organizacji fraktalnej, w szczególności w odniesieniu do modelowania procesów i zarządzania procesami.

Modelowanie procesów to przedstawienie (odwzorowanie), najczęściej w formie graficznej, procesów występujących w rzeczywistości w danej organizacji. Pozwala to poznać i zrozumieć funkcjonowanie organizacji w ujęciu procesowym. Umożliwia to identyfikowanie, definiowanie, strukturalizowanie, projektowanie, integrowanie procesów jako punkt wyjścia do ich doskonalenia, w konsekwencji – zarządzania procesami³⁰.

Ze względu na cechę **samopodobieństwa** w modelowaniu procesów należy uwzględnić:

- Spójność myśli przewodniej w procesie z myślą przewodnią organizacji wyrażonej w misji;
- Sformułowanie celu procesu tożsamego z celem organizacji, wyrażonego w kategoriach oczekiwań klienta procesu;
- Złożony, szeroki i całościowo ujęty charakter zadań realizowanych przez członków zespołu;
- Otwartość na ciągłe poszukiwanie nowych sposobów działania prowadzących do celu;
- Jasno określony, mierzalny wkład procesu w tworzenie wartości istotnej dla klienta;
- Dostęp do bazy informacji użytecznej w ciągłym doskonaleniu (optymalizacji) procesu;
- Harmonijny związek działań (operacji) wewnątrz procesu i właściwe relacje z procesami całej organizacji zorientowanej procesowo oraz organizacji zewnętrznych pozostających w relacjach partnerskich.

Cecha samoorganizacji, zgodnie z sugestią H.-J. Warnecke, odniesiona do modelowania procesów dotyczy poziomu operacyjnego i strategicznego oraz taktycznego. Jednak współcześnie w zarządzaniu strategicznym rozdzielenie etapu tworzenia strategii od fazy jej realizacji nie znajduje uza-

²⁹ Zob. K. Perechuda, op. cit. s. 33.

³⁰ Zob. S. Nowosielski, *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. Naukowa S. Nowosielski, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.

sadnienia³¹. Samoorganizacja w modelowaniu procesów i zarządzaniu procesami to przede wszystkim ciągła konfrontacja nieustannej analizy strategicznej jako podstawy weryfikacji i modyfikacji założeń oraz koncepcje rozwoju. Praktyczny wymiar tej cechy, to:

- Zachowanie autonomii procesów jako fraktali w doborze metod i technik według kryteriów: formułowania problemów, analizy problemów, poszukiwania rozwiązań, oceny i wyboru rozwiązań, planowania realizacji w ramach małej pętli ujemnego sprzężenia zwrotnego;
- Ciągłe poszukiwanie praktycznych możliwości sprowadzania chaosu i złożoności występujących w otoczeniu do stanu uporządkowania i prostoty wykonawczej w zespołach procesowych;
- Zapewnienie możliwości w samodzielnym pozyskiwaniu zasobów i modyfikacji sekwencji działań w procesach, wewnętrznego podziału pracy, zmienności funkcji w zespołach;
- Zapewnienie warunków do partnerskich relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi;
- Praktyczne stosowanie zasad samokontroli indywidualnej i zespołowej;
- Ciągłe poszukiwanie możliwości stosowania zasad rynków wewnętrznych i zewnętrznych jako podstawy zdrowej rywalizacji.

Cechy samopodobieństwa i samoorganizacji mogą stanowić podstawowe wytyczne (i wymagania) tworzenia struktur organizacji zorientowanych procesowo, zapewniając możliwość autonomii decyzji i współdziałania o walorach spontaniczności i wysokiej elastyczności.

Dynamika i vitalność jako cechy organizacji fraktalnej w odniesieniu do zarządzania procesami oznacza zwiększanie zdolności działania, ruchliwości organizacji, również jej żywotności i aktywności, w konsekwencji przeciwdziałania stagnacji i skostnieniu procesów i struktur. Są to cechy charakteryzujące organizmy żywe i systemy inteligentne o zdolnościach adaptacyjnych, reagujących na zmiany w otoczeniu. Praktycznym wyrazem tych cech jest między innymi cykl życia organizacji (koncepcja – realizacja – dojrzałość – optymalizacja – starzenie się i przestarzałość, w innym ujęciu: przedsiębiorczość – zespołowość – formalizacja i kontrola, – dopracowanie i dostosowanie struktury – rozpoczęcie odnawiania), jak też cykl życia procesu (tworzenie i innowacyjne usprawnianie – przystosowanie – dojrzałość – załamanie), również cykl Deminga (Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj).

Przedstawione cechy organizacji fraktalnej – dynamika i vitalność – wpisują się w istotę zarządzania procesami, niezależnie od jego ujęcia. Wspomniane wcześniej ujęcie obejmuje: planowanie procesu – monitorowanie procesu – sterowanie procesem – doskonalenie (optymalizacja) procesu. Są to działania o charakterze ciągłym, zorientowane na najwyższy poziom dojrzałości procesowej organizacji („Ciągłą poprawą i optymalizacją procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalanie bieżących konfiguracji pro-

³¹ Zob. A. Kaleta, Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków, [w:] Podejście procesowe w organizacjach, op. cit. s. 53 – 57.

cesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych³²). S. Nowosielski³³ w zarządzaniu procesami uwzględnia: identyfikację procesów (wybór procesów, mapowanie i opis procesów, analiza procesów) – modelowanie procesów (usprawnianie starych i projektowanie nowych procesów) – wdrażanie procesów i pomiar ich wydajności) – kierowanie procesami (planowanie i kontrola procesów, podejmowanie działań zaradczych, ciągle doskonalących).

Praktyczne działania wynikające z cech organizacji fraktalnej – dynamika i vitalność – w zarządzaniu procesami, to:

- Ciągłe uczenie się i stosowanie w praktyce efektów uczenia się oraz zachowanie zasady zależności: wiedza jawna – wiedza cicha – wiedza jawna, która zapewni możliwość dzielenia się wiedzą;
- Skuteczna sieć komunikacji wewnątrz procesów, jak i między procesami podstawowymi, pomocniczymi i zarządczymi;
- Ciągłe weryfikowanie działań (operacji) ze względu na ich rolę w tworzeniu wartości dodanej i eliminowanie tych działań (operacji, a nawet procesów) niedodających wartości istotnych dla klienta (bezpośrednio i pośrednio);
- Koordynacja i synchronizacja działań i procesów eliminując martwe obszary graniczne (stykowe), zapewniając płynność przepływu pełnego strumienia wartości (od pozyskania na wejściu zasobów, poprzez procesy dostawców, wykonawców, aż do ostatecznego odbiorcy wyrobu gotowego³⁴);
- Środowisko pracy³⁵, w którym realizowane są procesy, sprzyjające zaangażowaniu i aktywności członków zespołów procesowych jako podstawa klimatu ciągłego doskonalenia, stanowiącego poziom najwyższej dojrzałości procesowej.

PODSUMOWANIE

Fraktal, świat fraktali i organizacja fraktalna stanowią obszar teorii i praktyki istotny we współczesnym zarządzaniu w sektorze biznesowym, publicznym i pozarządowym. Nie może ominąć podejścia procesowego.

³² Zob. P. Grajewski, op. cit., s. 121.

³³ S. Nowosielski, Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce, op. cit., s. 186.

³⁴ Na temat strumieni wartości zob. J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009, s. 21 – 24.

³⁵ Środowiska pracy, powszechnie niedoceniane, stanowi podstawowe źródło sukcesu współczesnych organizacji, w tym również organizacji zarządzanych procesowo. Problem ten stanowi treść książki autorów: M. Buckingham i C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, Klasyka Biznesu, 2010. Praca zawiera prezentację wyników badań Instytutu Gallupa identyfikujących czynniki decydujące o przyciąganiu, utrzymaniu i zaangażowaniu wartościowych pracowników.

W drodze do przełomu w zarządzaniu fraktale i organizacja fraktalna wpisuje się w proces zmian cywilizacyjnych stanowiących źródło chaosu i niepewności w otoczeniu, nadając otoczeniu dynamiczny charakter. Zasada izomorfizmu wskazuje na konieczność adekwatnego charakteru współczesnych organizacji. Natomiast tworzenie rzeczy użytecznych dla klienta wymaga jednak uporządkowanego działania, przynajmniej chwilowego (porządek i chaos – dwa światy wzajemnie się uzupełniające). Koncepcja organizacji fraktalnej takie możliwości tworzy otwierając jednocześnie możliwości uelastycznienia działania organizacji³⁶.

Cechy fraktali i organizacji fraktalnej wprowadzają do praktyki modelowania i zarządzania procesami **działania intensyfikujące** dochodzenie do poziomu najwyższej dojrzałości procesowej – ciągłego doskonalenia, procesów mierzonych i zarządzanych. Jest to swoiste perpetuum mobile obejmujące składowe: identyfikacja procesów – analiza procesów – optymalizacja procesów – pomiar procesów. Jest to stan, który współcześnie osiągają nieliczne organizacje biznesowe w Polsce, ale żadna z organizacji publicznych i pozarządowych³⁷. Powyższa wypowiedź zawiera sugestie wspierające osiągnięcie stanu docelowego w zarządzaniu procesami.

LITERATURA:

- [1] Binsztok A., *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
- [2] Buckingham B. i Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, Klasyka Biznesu, 2010.
- [3] Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
- [4] *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*. Raport przygotowany przez serwis PROCESOWCY.PL.
- [5] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Klasyka Biznesu „Rzeczpospolita” 2010.
- [6] *Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 2007.
- [7] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

³⁶ Zob. A. Binsztok, op. cit., 152 – 154.

³⁷ Zob. *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*. Raport przygotowany przez serwis PROCESOWCY.PL.

- [9] Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków*, w; *Podejście procesowe w organizacjach*, red. Naukowa S. Nowosielski, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [10] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- [11] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [12] Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, w; *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu*, PWN, Warszawa 2005.
- [13] Perechuda K., *Organizacja fraktalna*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, pod red. K. Perechudy, wyd. Placet, Warszawa 2000.
- [14] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. Naukowy S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [15] Nowosielski S., *Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. Naukowa S. Nowosielski, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [16] Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, PWN, Warszawa 1999.
- [17] Warnecke H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
- [18] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Podejście procesowe*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczo, wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2010.

SUMMARY

The concept of a fractal organization in the process management

The article presents a synthesis route to a breakthrough in the management with an indication of the role of fractal organization and propositions of certain actions arising from the characteristics of the fractal organization (*self-similarity, self-organization, dynamism and vitality*) having practical importance in the process management.



Franciszek Mroczo
Walbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zarządzanie bezpieczeństwem państwa

WSTĘP

Każdy podmiot¹ musi określić jaki poziom zagrożenia uważa za standardowy (akceptowalny) i budować system swojego bezpieczeństwa zapewniający utrzymanie tego poziomu. System bezpieczeństwa określonego podmiotu stanowi skoordynowany wewnętrznie zbiór elementów (podsystemów) organizacyjnych, ludzkich i materiałowych (sił i środków), ukierunkowanych na przeciwdziałanie zagrożeniom i zapewniających osiągnięcie akceptowalnego przez ten podmiot poziomu bezpieczeństwa. Tak zdefiniowany system bezpieczeństwa daje się wydzielić z otoczenia i oddziałuje na to otoczenie przeciwdziałając zaistniałym zagrożeniom zapewniając odpowiedni poziom bezpieczeństwa podmiotu.

System bezpieczeństwa państwa funkcjonuje w otoczeniu które jest źródłem zagrożeń ale i źródłem pozyskania sił i środków do ich zwalczania. W tak ogólnie przedstawionym systemie bezpieczeństwa państwa, daje się wyróżnić podsystem zarządzania bezpieczeństwem realizujący klasyczne funkcje zarządzania w przestrzeni zapewnienia bezpieczeństwa: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Te podstawowe funkcje zarządzania są ukierunkowane na zapobieganie, przygotowanie oraz realizację działań z zakresu reagowania i odbudowy. Sporządzane plany i instrukcje, a także standardy operacyjnych procedur i sposoby postępowania, ułatwiają podejmowanie określonych decyzji i ich realizację w przypadku zaistnienia określonych zagrożeń. Podsystem wykonawczy realizuje określone zadania wynikające z planu i bieżącego rozwoju sytuacji kryzysowej. Stosowane meldunki, sprawozdania i informacje o wynikach przekazuje do podsystemu zarządzania bezpieczeństwem. Działania całego systemu bezpieczeństwa państwa powinny zmierzać do minimalizacji poniesionych strat oraz

¹ Przez podmiot autor rozumie zarówno obiekt jak i przedsiębiorstwo, instytucję, aglomerację, urząd, jednostkę samorządu terytorialnego oraz całe państwo.

do szybkiego przywrócenia sprawności obiektu oddziaływania. Celem artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania bezpieczeństwem państwa.

1. BEZPIECZEŃSTWO JAKO ISTOTNA FUNKCJA WSPÓŁCZESNEGO PAŃSTWA

Jak podaje M. Gulczyński² państwo jest uniwersalną, utrzymywaną kosztem społeczeństwa, przymusową organizacją polityczną, władczą suwerennie na określonym granicami terytorium, wysoce sformalizowaną, z hierarchicznie zinstytucjonalizowanym aparatem, wyposażoną w atrybuty władzy zwierzchniej po to, by ochraniać przed zagrożeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi ład, zapewniający zasiedlającej jego terytorium społeczności, składającej się ze współzależnych grup o zróżnicowanych interesach, materialne i kulturowe warunki egzystencji korzystne odpowiednio do siły ich ekonomicznej pozycji i politycznych wpływów, podatna jak wszystko co ludzkie – na dewiacje i coraz wyraźniej nie wystarczającą w epoce globalizacji. Zatem państwo powinno realizować swoje fundamentalne funkcje wewnętrzne i zewnętrzne, stanowiące o jego racji istnienia.

Niezwyczajnie istotnym celem istnienia państwa jest szeroko rozumiane bezpieczeństwo obywateli. Państwo powinno tworzyć spójny system prawny, w którym odpowiednie organy mają obowiązek takiego zarządzania ażeby zapewnić bezpieczeństwo i porządek publiczny jego obywatelom. Poza tym państwo powinno także zapewnić bezpieczeństwo przed zagrożeniami zewnętrznymi. W naszym państwie funkcje te są w zgodzie z konstytucyjnym przesłaniem i zobowiązaniem państwa które strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolność i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo wszystkich obywateli. Państwo powinno w swoim działaniu zapewniać warunki do niezakłóconego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem wartości podstawowej – bezpieczeństwa.

Wszystkie podstawowe funkcje państwa w sposób bezpośredni lub pośredni nawiązują do problematyki szeroko zdefiniowanego bezpieczeństwa państwa czy też w ogóle bezpieczeństwa. Tak więc zarówno stanowione prawo jak i funkcjonowanie administracji oraz zarządzanie całym krajem powinno zapewnić obywatelom bezpieczeństwo i porządek publiczny. Inne funkcje wewnętrzne wskazują na potrzebę skutecznego zarządzania gospodarką i finansami, zapewniając obywatelom zarówno podstawy materialnej egzystencji oraz organizację systemu edukacji, instytucji kulturowych stanowiących podstawę rozwoju społeczeństwa wiedzy. Bardzo ważnym zadaniem państwa, jakże trudnym ale niezwykle istotnym z punktu widzenia bezpieczeństwa, jest utrzymanie należytego poziomu powszechnej opieki zdrowotnej obywateli. Doświadczenie ostatnich lat w naszym państwie nie napawają optymizmem. Powszechnie znane są problemy społecznej służby zdrowia związane z jej niedofinansowaniem, wadliwym zarządzaniem co skutkuje wydłużaniem się kolejek do specjalistów, pogorszeniem stanu

² M. Gulczyński, *Nauka o polityce*, Almamater, Warszawa 2007, s. 117-118.

zdrowia oraz powszechną frustracją i niezadowoleniem z jakości świadczonych usług zdrowotnych.

Również funkcje zewnętrzne państwa bezpośrednio nawiązują do problematyki bezpieczeństwa państwa które powinno prowadzić taką politykę zagraniczną ażeby zyskiwać sojuszników w osiąganiu pokojowych celów dla dobra swoich obywateli. Przyjazne i partnerskie stosunki z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi zapewniają nie tylko harmonijny rozwój gospodarczy ale nade wszystko wzmacniają poczucie bezpieczeństwa oraz zapewniają utrzymanie konstytucyjnego wymogu utrzymania niepodległości i nienaruszalności terytorium.

Z powyższych rozważań wynika, że wszystkie funkcje państwa są ze sobą związane przez niezwykle istotny dla społeczeństwa czynnik bezpieczeństwa. Można chyba skonstatować, że aktywność państwa we wszystkich obszarach działalności jest związana bezpośrednio lub pośrednio z szeroko rozumianym bezpieczeństwem państwa. Wszak społeczeństwo postrzega swoje bezpieczeństwo i bezpieczeństwo państwa przez pryzmat poczucia istniejących lub potencjalnych zagrożeń których źródła mogą być zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne, wynikające z rozwoju cywilizacyjnego jak i destrukcyjnego oddziaływania sił przyrody, mogą to być zagrożenia polityczne, militarne ale i ekonomiczne. Słowem wszelkie zagrożenia stanowią o bezpieczeństwie które tworzy się we wszystkich dziedzinach, sferach i obszarach działalności państwa. Stąd właśnie wynika potrzeba zintegrowania wysiłków wszystkich instytucji, organów państwa, samorządów oraz różnych organizacji i podmiotów prywatnych, a także poszczególnych obywateli, w zapewnianiu należytego poziomu bezpieczeństwa. Takie holistyczne widzenie bezpieczeństwa dawałoby możliwość zespolenia działań różnorodnych podmiotów w tworzeniu systemu bezpieczeństwa państwa.

Bezpieczeństwo jest najczęściej wymienianą wartością znajdującą swoje ważne miejsce w istocie istnienia współczesnego państwa. Wartość ta powinna być strzeżona przez państwo zarówno w swym wymiarze zewnętrznym jak i wewnętrznym. Odpowiedzialność państwa za bezpieczeństwo jest szeroka i wielowymiarowa. Obok zapewnienia bezpieczeństwa związanego z zagrożeniami zewnętrznymi istnieje szeroka sfera aktywności państwa wynikająca z zagrożeń wewnętrznych. Przykładowo może wyrażać się to w dbałości państwa o bezpieczeństwo ekologiczne, ochronę zdrowia, zabezpieczenie socjalne na wypadek choroby, inwalidztwa, przejścia na emeryturę, utraty pracy, bezpieczeństwo warunków pracy itp.

2. PODMIOTY W SYSTEMIE BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

Zasadniczą rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa państwa oraz bezpieczeństwa i porządku publicznego odgrywają organy administracji zarówno rządowej jak i wszystkich szczebli administracji samorządowej. Organy te, zgodnie z obowiązującym systemem prawny, zarządzają różnymi dziedzinami życia państwowego, tworząc warunki m.in. do niezakłóconego rozwoju państwa i społeczności lokalnych.

Zasadniczą rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa odgrywają organy administracji publicznej. Jak określa W. Kitler³ do zasadniczych funkcji administracji publicznej w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego należą: ochrona porządku konstytucyjnego, rozumiana jako działalność organów i instytucji państwowych oraz system reguł prawnych gwarantujących ciągłość konstytucyjnego ustroju państwa, a w tym ochrona państwa jako organizacji prawnej i politycznej, ochrona informacji niejawnych, a także ochrona wolności i praw człowieka i obywatela; zapewnienie bezpieczeństwa kulturowego; edukacja na rzecz (w dziedzinie) bezpieczeństwa; zapewnienie funkcjonowania organów władzy i administracji w warunkach pokoju, kryzysu lub wojny; zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego, czyli utrzymanie spokoju i normalności zachowań w stosunkach międzyludzkich oraz ochronę życia, zdrowia i dóbr przed bezprawnymi zamachami; ochrona życia i zdrowia ludzi oraz ochronę dóbr i środowiska przed negatywnymi skutkami działań człowieka i sił natury; zapewnienie materialnych i duchowych warunków przetrwania ludności w warunkach zagrożeń bezpieczeństwa, kryzysu i wojny; zapewnienie integralności terytorialnej i nienaruszalności granic; ochrona interesów gospodarczych; ochrona granicy państwowej, a szerzej – zintegrowane zarządzanie granicą państwową; ochrona obszarów, obiektów, urządzeń i transportów ważnych dla obronności, interesów gospodarczych państwa, bezpieczeństwa publicznego i innych ważnych interesów państwa.

3. STANY GOTOWOŚCI OBRONNEJ PAŃSTWA

W zależności od poziomu zagrożeń zewnętrznych bezpieczeństwa państwa, ustalone zostały następujące stany gotowości obronnej państwa⁴:

- stan stałej gotowości obronnej państwa,
- stan gotowości obronnej państwa czasu kryzysu,
- stan gotowości obronnej państwa czasu wojny.

Wymienionych stanów gotowości obronnej państwa nie można mylić ze stanami gotowości bojowej SZ RP⁵.

Stała gotowość obronna państwa jest utrzymywana w czasie pokoju, gdy nie stwierdza się istotnych zagrożeń bezpieczeństwa państwa. W tym czasie są realizowane zadania planistyczne, organizacyjne, szkoleniowe

³ W. Kitler, Wyzwania, potrzeby i zadania władz cywilnych i społeczeństwa w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, [w] *Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa*, cz. 1, [red.] W. Kitler, Wyd. AON, Warszawa 2003, s. 32-61.

⁴ Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. *w sprawie gotowości obronnej państwa* (Dz. U. z 2004 r. Nr 219 poz. 2218).

⁵ W Siłach Zbrojnych RP obowiązują obecnie trzy stany gotowości bojowej: stan stałej gotowości bojowej, stan podwyższonej gotowości bojowej, stan pełnej gotowości bojowej.

i kontrolne, mające na celu utrzymywanie w sprawności systemu obronnego państwa.

Stan gotowości obronnej państwa czasu kryzysu wprowadza się w razie zaistnienia zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa wymagającego uruchomienia wybranych elementów systemu obronnego lub realizacji zadań ustalonych dla tego stanu. Realizowane są zadania zapewniające przygotowanie i przeciwdziałanie zewnętrznym zagrożeniom bezpieczeństwa państwa oraz usuwanie skutków ich wystąpienia.

Stan gotowości obronnej państwa czasu wojny wprowadza się w celu odparcia bezpośredniej zbrojnej napaści na terytorium RP lub gdy z umów międzynarodowych wynika zobowiązanie do wspólnej obrony przeciwko agresji. W tym stanie realizowane są zadania umożliwiające przeprowadzenie powszechnej mobilizacji, wprowadzenie stanu wojennego oraz pełne rozwinięcie systemu obronnego państwa do odparcia agresji militarnej.

W wyższych stanach gotowości obronnej państwa realizowane są zadania przewidziane w Planie Reagowania Obronnego RP (PRO RP) opracowywanego na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów⁶, w ramach realizacji planowania operacyjnego⁷. W celu zapewnienia ciągłości przekazywania decyzji organów uprawnionych do uruchamiania realizacji zadań ujętych w PRO RP tworzy się w stanie stałej gotowości obronnej państwa system stałych dyżurów. W ramach pełnienia tych dyżurów realizowane są zadania związane z uruchamianiem, w warunkach wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa państwa, procedur związanych z podwyższaniem gotowości obronnej państwa. Poza tym przekazywane są decyzje w sprawie uruchomienia realizacji określonych zadań wynikających z wprowadzania wyższych stanów gotowości obronnej państwa oraz przekazywania właściwym organom informacji o stanie sił uruchamianych podczas podwyższania gotowości obronnej państwa.

System stałych dyżurów tworzą:

- Prezes Rady Ministrów – na potrzeby utrzymywania ciągłości przekazywania decyzji ministrom, przewodniczącym komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów, centralnym organom administracji rządowej, kierownikom podległych i nadzorowanych jednostek organizacyjnych oraz wojewodom,

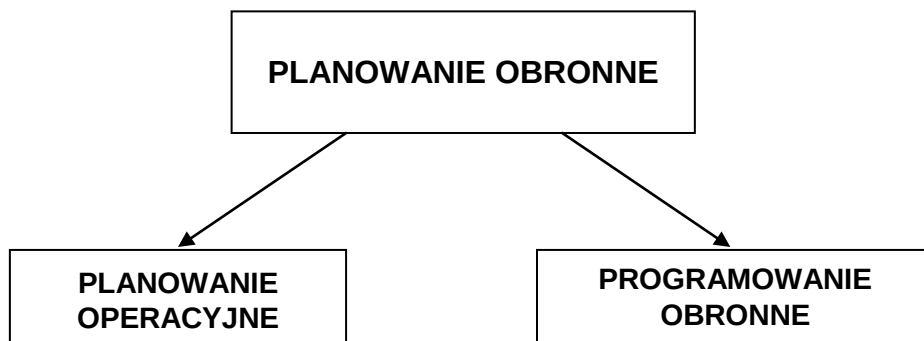
⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu planowania i finansowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego (późniejsze zmiany z dnia 3 października 2007r.).

⁷ Planowanie operacyjne polega na ustalaniu czynności dotyczących przygotowania i działania organów administracji rządowej i organów samorządu terytorialnego w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny, ujętych w formie zestawów zadań operacyjnych, a także ustalanie sił i środków niezbędnych do ich wykonania. (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu... op. cit., § 2 ust. 7).

- ministrowie – na potrzeby utrzymywania ciągłości przekazywania decyzji kierownikom podległych i nadzorowanych jednostek organizacyjnych,
- wojewodowie – na potrzeby utrzymywania ciągłości przekazywania decyzji marszałkom województw, starostom, wójtom, burmistrzom i prezydentom miast oraz organom niezespólonej administracji rządowej, kierownikom zespólonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich, kierownikom podległych i nadzorowanych jednostek organizacyjnych, przedsiębiorcom oraz innym jednostkom organizacyjnym i organizacjom społecznym wytypowanym do wykonywania określonych zadań obronnych, mających swoją siedzibę na terenie województwa.

4. PLANOWANIE OBRONNE

Niezwykle ważnym elementem z punktu widzenia obronności państwa jest ustalenie sposobów wykonywania zadań obronnych przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego. W tym celu powinny istnieć niezbędne siły i środki, które w sposób planowy mogłyby być wykorzystywane przez te podmioty. Wymienione przedsięwzięcia są uwzględniane w odpowiednich planach w procesie planowania obronnego. Planowanie obronne obejmuje planowanie operacyjne i programowanie obronne (rys. 1).



Rysunek 1. **Składowe planowania obronnego**

Źródło: Opracowanie własne.

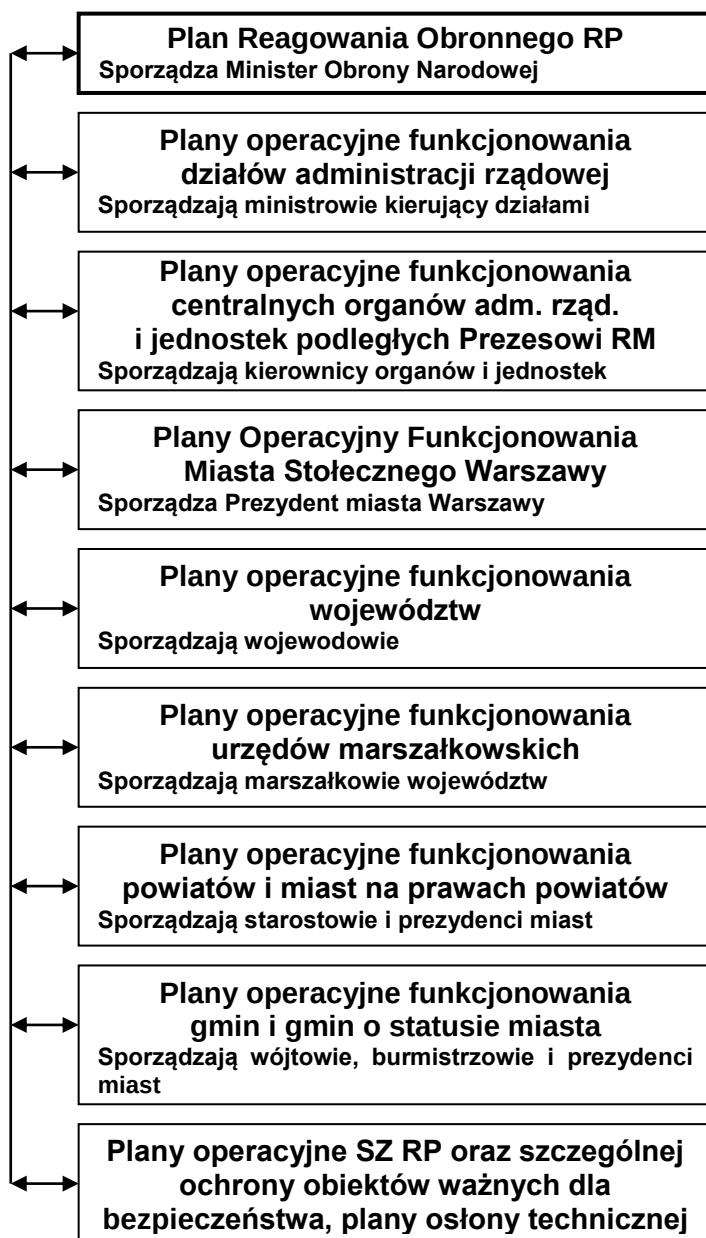
Planowanie operacyjne odbywa się na podstawie strategii bezpieczeństwa narodowego oraz ustaleń zawartych w Polityczno-Strategicznej doktrynie Obronnej RP. W planowaniu operacyjnym uwzględnia się infrastrukturę państwa, możliwości organizacyjno-finansowe wykonawców zadań ope-

racyjnych, regulacje prawne oraz zadania określone w programie mobilizacji gospodarki.

5. PLANOWANIE OPERACYJNE

W ramach planowania operacyjnego Minister Obrony Narodowej sporządza PRO RP, w uzgodnieniu z ministrem kierującym działami administracji rządowej oraz z określonymi w tym rozporządzeniu szefami wskazanych agencji stosownie do ich właściwości. Zgodnie z PRO RP, w ramach planowania operacyjnego, sporządza się (rys. 2.):

- plany operacyjne funkcjonowania działów administracji rządowej, które sporządzają ministrowie w uzgodnieniu z Ministrem Obrony Narodowej,
- plany operacyjne funkcjonowania centralnych organów administracji rządowej i jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów,
- plany operacyjne funkcjonowania województw, które sporządzają wojewodowie w uzgodnieniu z Ministrem Obrony Narodowej oraz ministrami właściwymi do spraw administracji publicznej i spraw wewnętrznych,
- plany operacyjne funkcjonowania urzędów marszałkowskich, które sporządzają marszałkowie województw w uzgodnieniu z właściwymi wojewodami,
- plany operacyjne funkcjonowania powiatów i miast na prawach powiatów, które sporządzają starostowie i prezydenci miast w uzgodnieniu z właściwymi wojewodami,
- Plan Operacyjny Funkcjonowania Miasta Stołecznego Warszawy, który sporządza Prezydent miasta stołecznego Warszawy w uzgodnieniu z wojewodą Mazowieckim,
- plany operacyjne funkcjonowania gmin i gmin o statucie miasta, które sporządzają wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast w uzgodnieniu z właściwymi wojewodami,
- plany operacyjne SZ RP oraz plany szczególnej ochrony obiektów ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa, a także plany osłony technicznej.



Uwaga:

Podstawa opracowania planów operacyjnych: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego oraz Polityczno-Strategiczna Dyrektywa Obronna RP.

Rysunek 2. **Rodzaje planów operacyjnych**

Źródło: Opracowanie własne.

Plany operacyjne funkcjonowania działów administracji rządowej oraz plany operacyjne funkcjonowania centralnych organów administracji rządowej i kierowników jednostek organizacyjnych, podległych lub nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów, są sporządzane zgodnie z PRO RP. W tych planach ujmują się:

- przekazane przez Ministra Obrony Narodowej wypisy z PRO RP zawierające: ocenę zewnętrznych zagrożeń bezpieczeństwa państwa, zamiar reagowania obronnego, zestawy zadań operacyjnych⁸ przeznaczonych do wykonania przez organ sporządzający⁹ (w tym terminy realizacji zadań oraz podmioty wiodące i podmioty współuczestniczące w ich realizacji), przedsięwzięcia i procedury dotyczące podwyższania gotowości obronnej państwa, przedsięwzięcia i procedury związane z przygotowaniem i funkcjonowaniem systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym (w tym obroną państwa),
- ocenę zagrożeń w sferze właściwości organu sporządzającego,
- zamiar realizacji zadań operacyjnych organu sporządzającego, przeznaczonych do wykonania przez ten organ, a także zadań operacyjnych przeznaczonych do wykonania przez podległe i nadzorowane przez niego organy administracji rządowej i kierowników jednostek organizacyjnych, a w przypadku gdy organem sporządzającym jest wojewoda – również przez marszałków województw, starostów, prezydentów miast, wójtów i burmistrzów,
- przedsięwzięcia i procedury dotyczące podwyższania gotowości obronnej,
- zasady współdziałania w realizacji zadań operacyjnych z innymi organami sporządzającymi oraz SZ RP, sojusznicznymi siłami zbrojnymi i organizacjami międzynarodowymi,
- inne zagadnienia wynikające z właściwości organu sporządzającego, które organ ten uzna za niezbędne dla właściwej realizacji zadań operacyjnych.

⁸ Zestaw zadań operacyjnych, to usystematyzowane zadania operacyjne przewidziane do realizacji przez określonego ministra kierującego działem administracji rządowej, centralny organ administracji rządowej, wojewodę, kierownika jednostki organizacyjnej podległej lub nadzorowanej przez Prezesa Rady Ministrów albo ministra, albo też określoną grupę tych podmiotów, przy pomocy podległych i nadzorowanych jednostek organizacyjnych, a w przypadku wojewodów również przy pomocy marszałków województw, starostów, prezydentów miast, wójtów i burmistrzów oraz jednostek organizacyjnych utworzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu... op. cit., § 2 ust. 5).

⁹ Organ sporządzający to organ administracji rządowej, kierownik jednostki organizacyjnej podległej lub nadzorowanej przez Prezesa Rady Ministrów albo ministra, marszałka województwa, starostę, prezydenta miasta, wójta i burmistrza wykonującego, uzgadniającego i aktualizującego plan operacyjny, program obronny lub dokument sporządzany w ramach przeglądu obronnego. (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu... op. cit., § 2 ust. 14).

Plany operacyjne centralnych organów administracji rządowej i kierowników jednostek organizacyjnych, podległych lub nadzorowanych przez tego ministra, sporządza się zgodnie z odpowiednim planem operacyjnym funkcjonowania działu administracji rządowej. W planach tych ujmuje się:

- przekazywane przez właściwego ministra kierującego działem administracji rządowej wypisy z planu operacyjnego funkcjonowania działów administracji rządowej zawierające: ocenę zagrożenia w dziale administracji rządowej, zamiar realizacji zadań operacyjnych właściwego ministra kierującego działem administracji rządowej, zadania operacyjne przeznaczone do wykonania przez organ sporządzający, sposób i terminy realizacji poszczególnych zadań operacyjnych oraz siły i środki przewidziane do wykorzystania w tym celu, przedsięwzięcia i procedury dotyczące podwyższania gotowości obronnej oraz kierowania działami administracji rządowej, zasady współdziałania w realizacji zadań operacyjnych z innymi organami sporządzającymi oraz SZ RP, sojusznikami i siłami zbrojnymi i organizacjami międzynarodowymi,
- ocenę zagrożeń w sferze właściwości organu sporządzającego,
- zamiar realizacji zadań operacyjnych organu sporządzającego, przeznaczonych do wykonania przez ten organ,
- przedsięwzięcia i procedury dotyczące podwyższania gotowości obronnej państwa oraz systemu kierowania w sferze właściwości organu sporządzającego,
- karty realizacji zadań operacyjnych¹⁰,
- inne zagadnienia wynikające z właściwości organu sporządzającego, które organ ten uzna za niezbędne dla właściwej realizacji zadań operacyjnych.

Plany operacyjne funkcjonowania urzędów marszałkowskich, powiatów i miast na prawach powiatów, Plan Operacyjny Funkcjonowania Miasta Stołecznego Warszawy sporządza się zgodnie z odpowiednim planem operacyjnym funkcjonowania województwa. Plany operacyjne funkcjonowania gmin i gmin o statusie miasta sporządza się zgodnie z planem operacyjnym funkcjonowania województwa oraz planem operacyjnym funkcjonowania powiatu. W planach tych ujmuje się:

- przekazane przez właściwego wojewodę wypisy z planu operacyjnego funkcjonowania województwa zawierające: ocenę zagrożeń województwa, zamiar realizacji zadań operacyjnych właściwego wojewody, zadania operacyjne przeznaczone do wykonania przez organ sporządzający, sposób i terminy realizacji poszczególnych zadań operacyjnych oraz siły i środki przewidziane do wykorzystania w tym celu, przedsięwzięcia

¹⁰ Karty realizacji zadań operacyjnych to część składowa planu operacyjnego, określona szczegółową procedurą postępowania osoby lub komórki organizacyjnej bezpośrednio realizującej zadania operacyjne oraz podmioty współuczestniczące w realizacji tego zadania i niezbędne do tego dokumenty (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu... *op. cit.*, § 2 ust. 10).

i procedury dotyczące podwyższania gotowości obronnej oraz kierowania województwem, zasady współdziałania w realizacji zadań operacyjnych a innymi organami sporządzającymi oraz SZ RP, sojusznicznymi siłami zbrojnymi i organizacjami międzynarodowymi,

- ocenę zagrożeń na terenie objętym właściwością organu sporządzającego,
- zamiar realizacji zadań operacyjnych organu sporządzającego, przeznaczonych do wykonania przez ten organ,
- karty realizacji zadań operacyjnych,
- inne zagadnienia wynikające z właściwości organu sporządzającego, które organ ten uzna za niezbędne dla właściwej realizacji zadań operacyjnych.

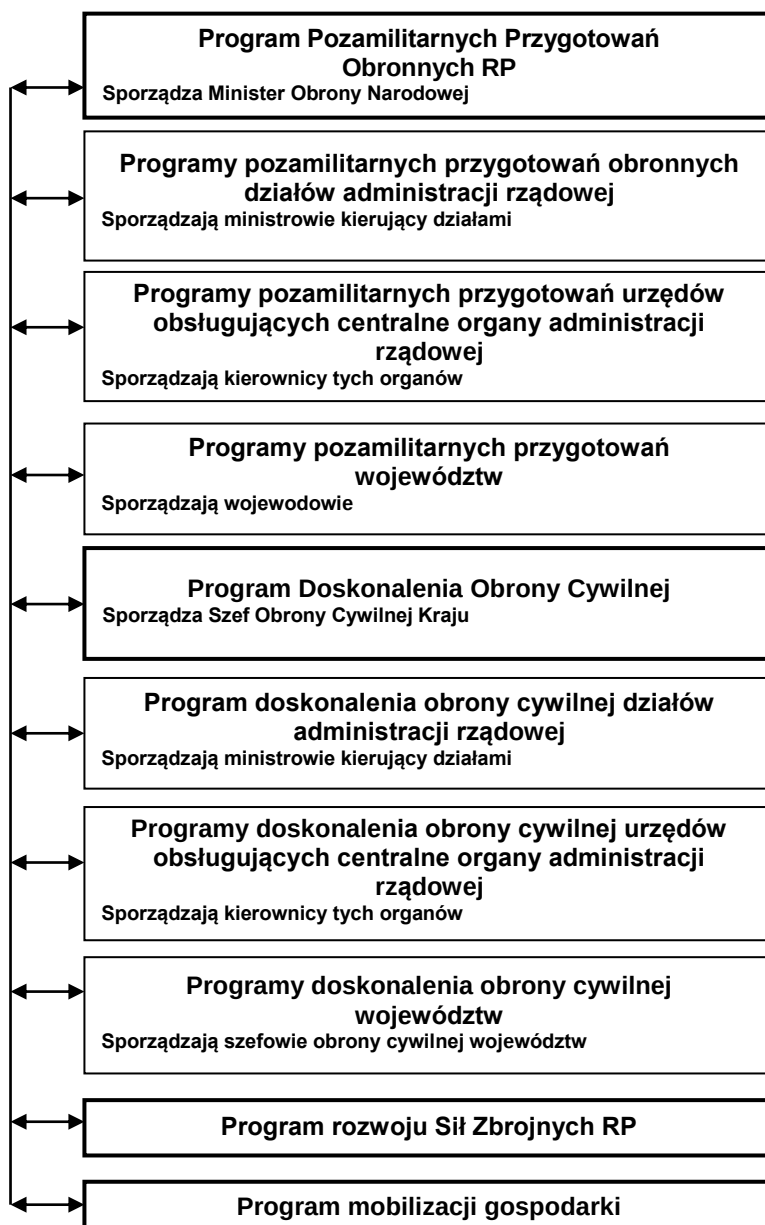
W przypadku gdy wykonanie zadania operacyjnego wymaga współdziałania co najmniej dwóch podmiotów, to podmiot wiodący i współuczestniczący w realizacji tego zadania powinien być określony w PRO RP. Podmiot wiodący uzgadnia procedury współdziałania z podmiotami współuczestniczącymi.

6. PROGRAMOWANIE OBRONNE

Na podstawie ustaleń przyjętych w strategii bezpieczeństwa narodowego oraz wytycznych Rady Ministrów, odbywa się programowanie obronne¹¹. W ramach tego programowania co cztery lata, na dziesięcioletni okres planistyczny sporządza się (rys. 3):

- Program Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych RP, sporządzany przez Ministra Obrony Narodowej,
- Program Doskonalenia Obrony Cywilnej, sporządzany przez Szefa Obrony Cywilnej Kraju,
- programy pozamilitarnych przygotowań obronnych: działów administracji rządowej (sporządzają ministrowie kierujący działami administracji rządowej), urzędów obsługujących centralne organy administracji rządowej (sporządzają te organy), województw (sporządzają wojewodowie),
- programy doskonalenia obrony cywilnej: działów administracji rządowej (sporządzają ministrowie kierujący tymi działami), urzędów obsługujących centralne organy administracji rządowej (sporządzają te organy) województw (sporządzają szefowie obrony cywilnej województw),

¹¹ Przez programowanie obronne należy rozumieć ustalanie zadań obronnych realizowanych w czasie pokoju, na dziesięcioletni okres planistyczny, rozpoczynający się w roku nieparzystym, ujętych w formie przedsięwzięć rzeczowo-finansowych, w celu utrzymania i rozwoju potencjału obronnego państwa oraz przygotowania SZ RP, organów administracji rządowej i organów samorządu terytorialnego do działania w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny, a także projektowanie środków budżetowych przeznaczonych na ten cel (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. *w sprawie warunków i trybu... op. cit.*, § 2 ust. 8).



Uwaga:

Podstawa programowania obronnego: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego oraz wytyczne Rady Ministrów do programowania przygotowań obronnych RP.

Rysunek 3. **Rodzaje programów obronnych**

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach programowania obronnego sporządza się także program rozwoju SZ RP oraz program mobilizacji gospodarki w którym przedstawia się organizację zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców.

Zgodnie z Rozporządzenie Rady Ministrów¹² z dnia 15 czerwca 2004 r. w programach obronnych: Pozamilitarnych Przygotowań Obronnych RP oraz w programach pozamilitarnych przygotowań obronnych działów administracji rządowej, urzędów obsługujących centralne organy administracji rządowej oraz województw, ujmuje się wymagania wobec pozamilitarnych przygotowań obronnych oraz przedsięwzięcia rzeczowo-finansowe w zakresie utrzymywania i doskonalenia struktur pozamilitarnych systemu obronnego państwa. Chodzi tu przede wszystkim o utrzymywanie w sprawności funkcjonowania, w warunkach zewnętrznych zagrożeń, systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Ważnym elementem tych programów jest ich ukierunkowanie na zaspokajanie potrzeb SZ RP i sojuszniczych. Z tych względów w programach tych uwzględnia się rezerwy państwa mobilizowane na potrzeby SZ RP. Organy administracji rządowej oraz organy samorządu terytorialnego powinny włączać się do realizacji celów SZ RP poprzez realizację:

- zadań wynikających z obowiązków państwa – gospodarza¹³,
- inwestycji na drogach o znaczeniu obronnym oraz ich utrzymania, a także przygotowania środków transportu na potrzeby SZ RP i sojuszniczych sił zbrojnych,
- przygotowania zaplecza materiałowo-technicznego do zabezpieczenia przewozów,
- inwestycji na liniach kolejowych o znaczeniu wyłącznie obronnym oraz ich utrzymania, a także utrzymywania w gotowości taboru kolejowego i przygotowania zaplecza materiałowo-technicznego,
- inwestycji na śródlądowych drogach wodnych na potrzeby obronne oraz przygotowanie zaplecza materiałowo-technicznego oraz barek do przewozu,
- przygotowania infrastruktury lotniskowej
- przygotowania infrastruktury portów morskich,
- innych przedsięwzięć umożliwiających mobilizacyjne rozwinięcie SZ RP.

W ramach utrzymania i doskonalenia struktur pozamilitarnych systemu obronnego państwa, bardzo ważnym jest przygotowanie do objęcia mili-

¹² Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. *w sprawie warunków i trybu...* *op. cit.*

¹³ Należy przez to rozumieć cywilną i wojskową pomoc udzielaną przez RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny sojuszniczym siłom zbrojnym i organizacjom międzynarodowym, które są rozmieszczone, wykonują zadania lub przemieszczają się przez nasze terytorium, realizowaną na zasadach określonych w odrębnych przepisach (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. *w sprawie warunków i trybu...* *op. cit.*, § 2 ust. 13).

taryzacją jednostek organizacyjnych wykonujących zadania szczególnie ważne dla obronności lub bezpieczeństwa państwa oraz przygotowanie transportu na potrzeby jednostek zmilitaryzowanych. Poza tym szczególnie ważne obiekty dla bezpieczeństwa i obronności państwa powinny posiadać przygotowaną ochronę. Szkolenia obronne oraz kontrola wykonania zadań obronnych, to również elementy ważne z punktu widzenia zachowania obronności państwa.

W Programie Doskonalenia Obrony Cywilnej sporządzanym przez Szefa Obrony Cywilnej oraz w programach doskonalenia obrony cywilnej działów administracji rządowej i urzędów obsługujących centralne organy administracji rządowej wskazuje się kierunki doskonalenia przekształceń systemu ochrony ludności i obrony cywilnej oraz przedsięwzięcia rzeczowo-finansowe z zakresu obrony cywilnej dotyczące: kierowania broną cywilną, formacji obrony cywilnej, organizacji zbiorowej i indywidualnej ochrony ludności, działalności informacyjnej, edukacyjnej i szkolenia w zakresie samoobrony ludności. W programach tych uwzględniane są także rezerwy państwowe mobilizowane i utrzymywane na potrzeby Obrony Cywilnej.

Przedsięwzięcia w zakresie doskonalenia obrony cywilnej są nierozdzielnie związane z systemem zarządzania kryzysowego. Dotyczą one inwestycji lub budowy, przebudowy, remontu oraz wyposażania centrów zarządzania kryzysowego w sprzęt niezbędny do wykonywania zadań w ramach zarządzania kryzysowego. Przedsięwzięcia rzeczowo-finansowe dotyczące kierowania obroną cywilną mogą także odnosić się do:

- zakupu i utrzymania zapasowych źródeł energii, ruchomych stanowisk dowodzenia obroną cywilną,
- budowy, modernizacji i utrzymania systemów alarmowych i powiadamiania, ośrodków wykrywania i analizy skażeń,
- budowy, modernizacji i utrzymania systemów teleinformatycznych, krajowych baz danych o dostępnych zasobach sił i środków możliwych do użycia w sytuacjach zagrożeń, systemu wymiany informacji o zagrożeniach oraz systemu łączności radiowej,
- wdrażania map cyfrowych terenu,
- organizacji narad i konferencji oraz badań naukowych dziedzinie ochrony ludności i obrony cywilnej.

W programach obronnych z zakresu doskonalenia obrony cywilnej, ujmowane są także przedsięwzięcia dotyczące formacji obrony cywilnej w tym: finansowanie służby w formacjach obrony cywilnej, i jakże ważne z punktu widzenia zarządzania kryzysowego przygotowanie środków transportu oraz gromadzenia i utrzymanie sprzętu przeznaczonego na potrzeby formacji obrony cywilnej a także utrzymanie magazynów sprzętu obrony cywilnej.

Poza tym ujmuje się w tych programach przedsięwzięcia dotyczące organizacji zbiorowej i indywidualnej ochrony ludności, w tym:

- utrzymania budowli ochronnych,
- budowy i utrzymania awaryjnych ujęć wody pitnej,

- ewakuacji, zaopatrzenia, pomocy medycznej i psychologicznej oraz do-
rażnych miejsc przebywania poszkodowanej ludności,
- zapewnienie źródeł energii oraz wody pitnej w miejscach przebywania
poszkodowanej ludności oraz dla wyznaczonych przedsiębiorców prze-
mysłu spożywczego i farmaceutycznego,
- ochrony płodów rolnych i zwierząt gospodarskich oraz produktów żyw-
nościowych i pasz, a także ujęć i urządzeń wodnych, w przypadku wy-
stąpienia zagrożenia,
- zakupu i utrzymania sprzętu obrony cywilnej.

Ważnym elementem doskonalącym obronę cywilną ujmowanym w pro-
gramach obronnych jest także działalność informacyjna i edukacyjna
w zakresie samoobrony ludności oraz szkolenia podstawowego z zakresu
obrony cywilnej, formacji obrony cywilnej tudzież organizacji i udziału
w ćwiczeniach krajowych i międzynarodowych.

Programy obronnych dotyczących doskonalenia obrony cywilnej woje-
wództw sporządzają szefowie obrony cywilnej województw w porozumieniu
z ministrem właściwym do spraw wewnętrznych, po zasięgnięciu opinii Sze-
fa Obrony Cywilnej Kraju. W programach tych wskazuje się na kierunki
doskonalenia systemu ochrony ludności cywilnej na dziesięcioletni okres
obowiązywania programu oraz na przedsięwzięcia rzeczowo-finansowe
z zakresu obrony cywilnej. Program ten obejmuje wszystkie omówione już
elementy, po ich przetransponowaniu na poziom wojewódzki, które ujęte
zostały w Programie Doskonalenia Obrony Cywilnej sporządzanym przez
Szefa Obrony Cywilnej oraz programach doskonalenia obrony cywilnej dzia-
łów administracji rządowej i urzędów obsługujących centralne organy ad-
ministracji rządowej.

W ramach planowania obronnego przeprowadza się okresowe przeglądy
obronne¹⁴ które obejmują:

- analizę danych ocen stanu przygotowań obronnych,
- ocenę Sił Zbrojnych RP (SZ RP) (zawiera diagnozę stanu i możliwości
realizacji zadań przez SZ RP),
- ocenę pozamilitarnych przygotowań obronnych RP (zawiera diagnozę
stanu i możliwości realizacji zadań obronnych oraz propozycje i kie-
runki dalszych działań),
- ocenę przygotowań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej (za-
wiera diagnozę stanu przygotowań organów i formacji obrony cywilnej,
innych podmiotów, a także ludności do realizacji zadań w warunkach
zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny,
wraz z wnioskami),

¹⁴ Przegląd obronny to analizy, ankiety, raporty, sprawozdania i inne dokumenty wykonywane
okresowo przez właściwe organy administracji rządowej, zawierające ocenę stanu przygotowań
obronnych oraz kierunków doskonalenia systemu obronnego państwa i poszczególnych jego
elementów. (Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warun-
ków i trybu... *op. cit.*, § 2 ust. 12).

- raport o stanie obronności RP sporządzany przez Ministra Obrony Narodowej, (z uwzględnieniem powyższych ocen oraz wyników badań statystycznych przedstawiających stan rezerw państwowych), zawierający analizę i ocenę stanu przygotowań obronnych państwa oraz propozycje kierunków dalszych działań na okres czterech kolejnych lat.

Raport o stanie obronności RP, po jego zaakceptowaniu przez Radę Ministrów, Prezes Rady Ministrów przedkłada Prezydentowi RP. Plany operacyjne i programy obronne podlegają aktualizacji w przypadku zmian dokonanych w strategii bezpieczeństwa narodowego, Polityczno-Strategicznej doktrynie Obronnej RP lub w innych uzasadnionych przypadkach.

LITERATURA:

- [1] Gulczyński M., *Nauka o polityce*, Almamer, Warszawa 2007.
- [2] Kitler W., *Wyzwania, potrzeby i zadania władz cywilnych i społeczeństwa w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego*, [w:] *Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa*, cz. 1, [red.] W. Kitler, Wyd. AON, Warszawa 2003.
- [3] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu planowania i finansowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego.
- [4] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa (Dz. U. z 2004 r. Nr 219 poz. 2218).

STRESZCZENIE

Zarządzanie bezpieczeństwem państwa

W artykule zwrócono uwagę na istotę i ważność funkcji bezpieczeństwa realizowaną przez państwo. Przedstawione zostały podmioty funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa państwa oraz ich zadania, ze szczególnym naciskiem na zadania administracji rządowej i samorządowej. Zaprezentowany został zakres planowania obronnego w tym planowania operacyjnego i programowania obronnego.

SUMMARY

Homeland security management

The article focuses on the nature and importance of security functions implemented by the state. Entities operating in the homeland security system as well as their tasks, with a special emphasis on tasks performed by the government, have been described in the article. The scope of the defense planning including operational planning and defense programming have also been presented



Chmielniak Joanna
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Myślenie strategiczne w kategoriach opcji realnych

WSTĘP

Termin opcja realna został wprowadzony przez Stewarta Myersa w artykule *Determinants of Corporate Borrowing* opublikowanym w „Journal of Corporate Finance”. S. Myers jako pierwszy stwierdził, że opcje realne mogą być wbudowane w niektóre inwestycje finansowe [J. Mun, *Real Options Analysis*. J. Wiley, New York 2002, s. 24 w: 18, s. 218-219].

Warto podkreślić, że opcje realne to nie tylko narzędzie analityczne, ale również proces organizacyjny i sposób myślenia. Z opcji realnych korzystają głównie duże firmy, funkcjonujące w sektorze cechującym się wysokimi nakładami inwestycyjnymi oraz dużą niepewnością stóp zwrotu z inwestycji.

Artykuł stanowi próbę przedstawienia opcji realnych, jako sposobu myślenia o strategii przedsiębiorstwa.

1. OKREŚLENIE OPCJI REALNYCH

Opcja realna jest opcją na aktywach przedsiębiorstwa (opcja wbudowana w aktywa). Powszechnie rozumiana jest jako elastyczność w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Posiadanie opcji realnej daje możliwość wyboru, analogicznego do sytuacji związanej z posiadaniem opcji finansowej: zapłacenia określonej kwoty i uzyskania określonego stanu aktywów bądź zaniechanie wykonania opcji. Opcja realna jest prawem, ale nie obowiązkiem, podjęcia działań, które będą ukierunkowane na maksymalizację lub minimalizację spadku stopnia realizacji celu przedsiębiorstwa (najczęściej wartości przedsiębiorstwa) [13, s. 1].

Opcja realna, zwana również rzeczywistą, to możliwość działania, prawo, które otrzymuje nabywca opcji, ważne przez pewien okres. Jeśli opcja nie zostanie wykonana do terminu wygaśnięcia, wówczas wygasa i nie ma

żadnej wartości. Samo, zaś dokonanie opcji oznacza konieczność wydatkowania środków zwanych ceną wykonania opcji. Występowanie prawa kupna lub prawa sprzedaży po ustalonej cenie oznacza, że za pomocą opcji następuje transfer ryzyka ceny instrumentu podstawowego [5, s. 40]. Z punktu widzenia decydenta opcja jest decyzją warunkową. Decydent identyfikując pewną wiązkę możliwych do podjęcia decyzji, na danym etapie projektu bądź inwestycji, w zależności od warunków ograniczających, wybiera tę najbardziej korzystną. Decydent dzięki posiadaniu w swoim portfelu takiej opcji zyskuje komfort podejmowania decyzji wobec ograniczonej niepewności otoczenia lub samej organizacji.

Przedmiotem opcji realnych może być „cokolwiek”. Instrument bazowy opcji realnej nie jest jednoznacznie określony. Opcje realne w przypadku klasycznie ujętych decyzji strategicznych to najczęściej opcje dające prawo (nie obowiązkek) do nabycia lub zbycia zespołu aktywów (sieć dystrybucji, zakład produkcyjny, firma) i/lub podjęcia działania – określone przedsięwzięcie gospodarcze (wejście na nowy rynek). To prawo nabywa się wprost lub uzyskuje pośrednio dzięki podjęciu działań, realizacji określonej inwestycji, stworzenia za jej pomocą przewagi konkurencyjnej i poniekąd „wytworzenia” sobie takiej możliwości. Inwestycje są najprostszym przykładem strategicznego myślenia w kategoriach opcji [10, s. 176].

2. SZKOŁA OPCJI REALNYCH NA TLE CZTERECH NAJWAŻNIEJSZYCH SZKÓŁ STRATEGII

Obok czterech najważniejszych szkół (szkoły planistycznej, pozycyjnej, podejścia behawioralnego, szkoły zasobowej), wymienia się również dwie relatywnie nowe szkoły: opcji realnych i prostych reguł [6, s. 18].

Szkoła opcji realnych czerpie w głównej mierze z dorobku szkoły planistycznej i pozycyjnej. Analiza przy pomocy opcji realnych zawiera pewne elementy szkoły planistycznej (wycena zasobów), w której budowa strategii jest procesem racjonalnym, opartym o analizę otoczenia, sił i słabości firmy, oraz budowę planów strategicznych, dzięki którym organizacja może kształtować świadomie swoją przyszłość. Opcje realne rozumiane jako wiązki możliwych do podjęcia decyzji inwestycyjnych [10, s. 176], nawiązują do szkoły pozycyjnej, która po raz pierwszy nawiązuje wprost do kontekstu tworzenia przewagi konkurencyjnej. W mniejszym stopniu opcje nawiązują do szkoły ewolucyjnej (wycena zależy od skumulowanych doświadczeń, historii i kontekstu dnia dzisiejszego organizacji) i szkoły zasobowej (zasoby niematerialne) [6, s. 15-18]. Z tych dwóch ostatnich podejść realnie można rozważyć możliwości tworzenia opcji jako inwestycji w zasoby niematerialne. Z innej perspektywy warto stwierdzić, że nie wszystkie zasoby mają cechy opcji realnych, ale wiele z nich jest ich kwintesencją. Organizacje uczące się, kultura organizacyjna, promująca kreatywność, elastyczność, przedsiębiorczość, zdolność podejmowania ryzyka to cechy organizacji, które wpływają na jej elastyczność. Zasoby wiedzy, jak te wymienione powyżej wiążą się ze zdolnością organizacji do tworzenia i wykorzystywania wartości opcji realnych [17, s. 461]. Mimo wszystko, sugerowane jest rozszerzenie

stosowanie podejścia opcyjnego, także do zasobów niematerialnych oraz kluczowych kompetencji firmy. W szczególności do: marki, nazwy, reputacji firmy, kluczowych kompetencji, know-how, doświadczenia, istniejących pozycji na rynku, infrastruktury, kanałów dystrybucji, pracowników i umów, w tym licencji i leasingu. Aplikacja opcji realnych odnosi się do wszystkich zasobów, które stanowią integralną część zdolności organizacji do działań elastycznych oraz reagowania na niepewność w przyszłości. Przykładowo, opcje wirtualne są opcjami na informacje, upoważniają do zakupu lub do przetworzenia informacji. Ich wartość wynika z poprawy wspomagania decyzji [1, s. 324-327]. Opcje na aktywa niematerialne różnią się znacznie od opcji realnych na pozostałych aktywach. Zagadnienie tworzenia opcji jako inwestycji w zasoby niematerialne zostanie omówione w dalszej części artykułu.

Podsumowując, wraz z rozwojem zarządzania strategicznego, zmianie uległ kontekst postrzegania strategii. Perspektywa analizy strategii została poszerzona o dorobek nauk ekonomicznych i zostały usytuowane w obszarze cech działań sprzyjających osiąganiu celów oraz w obszarze definiowania celów gospodarowania. Opcje realne są efektem przeniesienia koncepcji zarządzania finansami do zarządzania strategicznego [6, s. 11].

Ryzyko rozumiane jest jako kombinacja niebezpieczeństwa i szansy. Metoda opcji realnych jest chyba jedyną metodą, która uwzględnia pozytywny aspekt ryzyka – sytuację, w której niepewność może być czasem źródłem dodatkowej wartości. Takie myślenie opiera się na założeniach [3, s. 280-281], że jednostki i podmioty:

- mają zdolność uczenia się na podstawie otaczającej je rzeczywistości,
- mają zdolność modyfikacji swoich zachowań opartych na tej wiedzy.

Istotną rolę w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa pełnią techniki osłony przed ryzykiem – hedgingu. Instrumenty pochodne, w tym opcje mogą zmniejszyć ryzyko za pewną cenę. Aby firma stosująca taki instrument, poprawnie tworzyła osłonę przed ryzykiem, najpierw musi określić w jaki sposób zysk firmy zależy od tych czynników. Tę zależność można traktować jako realny instrument pochodny. Otoczenie rynkowe może być źródłem pozycji w opcji realnej, co więcej taką pozycję należy uwzględnić przy konstruowaniu strategii. W zależności od charakterystyki otoczenia rynkowego możliwe są różne formy zabezpieczenia – kontrakty terminowe, opcje realne, itd. Warto, by firma podejmując decyzję o zabezpieczeniu się, brała pod uwagę opcje realne generowane przez otoczenie rynkowe. Jeżeli struktura rynku daje firmie możliwość podniesienia ceny, gdy ceny surowca wzrosną, powinna ona to wykorzystać, gdyż to samo zrobią wszyscy konkurenci. Tę opcję realną jest zdecydowanie trudniej zauważyć, niż kontrakt terminowy zabezpieczający przed ryzykiem kursowym, na przykład na rynku walutowym [23, s. 26].

Obecnie w dobie globalizacji i wzrastającej konkurencji, dąży się nie tylko do identyfikacji i szacowania ryzyka, ale także do jego wykorzystania. Dokonując inwestycji w ryzykowne aktywa, w przypadku opcji wykorzystujemy uaktualnioną wiedzę lub informacje w celu zwiększenia szans i jednocześnie ograniczenia niebezpieczeństw.

W podejściu opcji realnych (ROA) mamy do czynienia z sekwencją decyzji inwestycyjnych. Inwestor nabywający opcję realną nie może być pewny lepszego efektu finansowego, bo opcja ma swoją cenę. Podstawową korzyścią jest, więc redukcja ryzyka, oraz uczynienie procesu decyzyjnego bardziej precyzyjnym. Decydent ma do wyboru wiele momentów decyzyjnych, dzięki czemu możliwe jest także w przyszłości dokonywanie wyboru maksimum w kolejnych fazach projektu zamiast jednorazowo. W ten sposób unika się podejmowania nieodwracalnych decyzji inwestycyjnych w warunkach wysokiej niepewności. Natomiast same decyzje inwestycyjne podejmowane są w obliczu lepszej znajomości stanu rzeczy, w sytuacji pełniejszej informacji o uwarunkowaniach, od których zależy powodzenie kolejnych faz przedsięwzięcia. Elastyczność, która jest główną cechą opcji realnych, w postaci zmiany decyzji eliminuje ryzyko błędnych inwestycji oraz lepiej niż inne metody uwzględnia fakt, że możliwe scenariusze i ich prawdopodobieństwa zmieniają wartość w czasie. Opcje realne pozwalają przygotować przedsięwzięcie na sytuację nieciągłości – czyli taką, w której przebieg wydarzeń jest nieoczekiwany i nie jest typowym scenariuszem przyszłości otrzymanym na bazie ekstrapolacji dotychczasowych trendów.

3. CECHY OPCJI REALNYCH JAKO NARZĘDZIA ANALITYCZNEGO

Głównymi cechami myślenia perspektywą opcji realnych są: wysoka niepewność rezultatów podjętych decyzji, elastyczność oraz wyłączność. Stąd prosty wniosek, że bez warunków niepewności opcja realna nie ma wartości. Warunki niepewności cechuje brak konkretnej wiedzy, na której można oprzeć decyzję, brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników, nawet dzięki wcześniejszym doświadczeniom. Inną cechą opcji - elastyczność oznacza zdolność kierownictwa firmy do szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany, poprzez możliwość wyboru jednej z kilku opcji działania, w trakcie trwania inwestycji, projektu czy innego przedsięwzięcia strategicznego, najczęściej tak rozumiana elastyczność opcji wymaga inwestowania sekwencyjnego.

Warunkami elastycznego wykorzystania opcji są:

- Przedsięwzięcie inwestycyjne musi stanowić wstęp do kolejnych przedsięwzięć inwestycyjnych (posiadanie unikalnych praw, jak na przykład eksploatacja złoża minerałów)
- Przedsiębiorstwo nie odczuwa bezpośredniego zagrożenia ze strony konkurencji, posiada wyłączność do podjęcia kolejnych przedsięwzięć inwestycyjnych lub ma przewagę konkurencyjną, na przykład patentów lub unikatowych kompetencji
- Istnieje trwałość przewagi konkurencyjnej związanej z realizowanym przedsięwzięciem inwestycyjnym [16, s. 291].

Elastyczność wbudowana w przedsięwzięcie inwestycyjne może wpływać istotnie na jego wartość i decydować o jego opłacalności. W związku z takim myśleniem pojawiła się konieczność wyceny elastyczności tkwiącej

w przedsięwzięciu inwestycyjnym. Przedsiębiorstwo, które posiada wyłączność do podjęcia kolejnych przedsięwzięć inwestycyjnych lub ma przewagę konkurencyjną w postaci patentów, może nie odczuwać bezpośredniego zagrożenia ze strony konkurencji. Taki podmiot może swobodnie wykorzystywać opcje realne w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Na przykład, wartość wiedzy jest największa, kiedy jesteśmy jedynymi, którzy mają do niej dostęp i mogą z niej skorzystać. Wartość oczekiwana wiedzy, która jest ogólnie dostępna, będzie zbliżona do zera. Stąd tak ważna jest wyłączność jako cecha opcji realnych [3, s. 281-282].

Cechą odróżniającą wykorzystanie opcji realnych jako narzędzia analitycznego jest to, że logika opcji realnych oferuje przypisanie rzeczywistych wartości do scenariusza inwestycji. Można to przeanalizować porównując metodykę opcji realnych z metodyką NPV.

Teoria opcji realnych wykorzystuje tradycyjne mierniki efektywności inwestycji, takie jak NPV (net present value – wartość bieżąca netto), z uwzględnieniem jednak kategorii elastyczności. W przypadku braku elastyczności wartość inwestycji jest równa statycznemu NPV. Miernikiem efektywności, który uwzględnia kalkulacje opcji rzeczowych w wycenie projektu inwestycyjnego jest rozszerzona wartość zaktualizowana netto:

$$\text{Rozszerzone NPV} = \text{statyczne NPV} + \text{wartość elastyczności}$$

Posługując się tym miernikiem stwierdzamy, że gdy ryzyko projektu jest niewielkie, wówczas decyzję odnośnie realizacji projektu, można podjąć niemal automatycznie. Niska zmienność tego typu inwestycji nie stwarza potencjału w odroczeniu decyzji w czasie, licząc na zmianę wartości projektu. W przypadku najwyższego ryzyka, wartość projektu ma potencjał wzrostu. W sytuacjach pośrednich, warto przeanalizować czy czekanie jest zasadne.

Tradycyjne podejście, wykorzystujące metodę NPV oznacza jednorazowy wybór maksimum ze zbioru wartości bieżących netto, wyliczonych dla różnych możliwości, wykluczających się, z sekwencji szerszego zbioru działań. Klasyczne NPV bez uwzględnienia elastyczności, określa efektywność inwestycji w momencie $t=0$. Okazuje się jednak, że dla wielu firm wstrzymanie określonych decyzji inwestycyjnych może się okazać bardziej korzystne niż rozpoczęcie ich w wyznaczonym terminie. Dzięki elastyczności, można podzielić inwestycje na odcinki – fazy realizacyjne, z których każda cechuje pewna wiązka możliwych do realizacji opcji [17, s. 458-460].

Dla przedsięwzięć inwestycyjnych o wysokiej elastyczności wycena opcji realnych (ROV) uznawana jest obecnie za metodę komplementarną do tradycyjnych metod oceny opłacalności, w tym NPV. Uwzględnienie wyceny opcji realnych w projekcie, pozwala usunąć ograniczenia tkwiące w założeniach tradycyjnych metod, m.in. eliminuje statyczny charakter przepływów pieniężnych, ich określoną sekwencję, czy brak możliwości modyfikacji przedsięwzięcia. Dodatkowo, pozwala na uwzględnienie ryzyka związanego z przedsięwzięciem, dostrzegając w nim szansę na wzrost wartości firmy. Porównanie klasycznej metody NPV z podejściem opcji realnych prezentuje tab.1.

Tabela 1. **Porównanie metodyki NPV z rachunkiem opcyjnym na podstawie wybranych kryteriów**

	NPV	ROV
Kategoria elastyczności	Przedsięwzięcie nie może mieć żadnej elastyczności lub tylko bardzo niewielki jej poziom. Określona jest długość cyklu życia przedsięwzięcia. Znana jest oczekiwana struktura korzyści netto (NCF) przepływów pieniężnych nett, w całym cyklu życia przedsięwzięcia	Odroczenie, zaniechanie, ekspansja czy ograniczenie inwestycji, w zależności od poziomu niepewności. Istnieje wiele momentów decyzyjnych. Elastyczność wynika z możliwości rezygnacji z inwestycji.
Ryzyko	Jednorazowy wybór maksimum ze zbioru wartości bieżących netto. Określa efektywność inwestycji w momencie $t=0$. Decydent nie ma możliwości zmiany wcześniej podjętej decyzji, w celu ograniczenia ryzyka związanego z inwestycją.	Zaniechanie lub ograniczenie realizacji przedsięwzięcia jest kluczowe dla ograniczenia ryzyka.
Kryterium decyzyjności	Obiektywne kryterium decyzyjne – NPV większe od zera, przy danej stopie dyskontowej. Wybór najlepszego przedsięwzięcia spośród wielu wykluczających się jest jednorazowy. Decydent może jedynie zaakceptować lub odrzucić dane przedsięwzięcie. Nie ma możliwości zbudowanie kryterium warunkowego.	Rozszerzona reaktywność kryterium decyzyjnego opartego na metodzie NPV – decydent może wybrać najodpowiedniejszy moment rozpoczęcia, rozszerzenia lub zaniechanie, maksymalizując w ten sposób wartość korzyści netto z danego przedsięwzięcia.
Warunki stosowania	Przedsięwzięcia inwestycyjne realizowane w stabilnym środowisku biznesowym charakteryzującym się dużą przewidywalnością. Stabilna sytuacja rynkowa. Zastosowanie metody dyskontowych pozwala na prawidłową kalkulację poziomu opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego.	Przedsięwzięcia inwestycyjne realizowane w warunkach wysokiej niepewności i dynamiki rynków. W przypadku, gdy każdy wybór i zobowiązanie strategiczne obarczone są nieskończoną liczbą możliwych scenariuszy przyszłości;
Charakter realizowanego przedsięwzięcia	Jest to obiektywna miara opłacalności pojedynczych przedsięwzięć inwestycyjnych. Przedsięwzięcia o charakterze odtworzeniowym, modernizacyjnym.	Dzięki elastyczności można podzielić inwestycje na odcinki – fazy realizacyjne. Inwestowanie sekwencyjne. Przedsięwzięcia inwestycyjne o charakterze innowacyjnym, rozwojowym.
Interpretacja otrzymanych wyników	Ekonomicznie wyraża wartość ekonomiczną przedsięwzięcia inwestycyjnego dla inwestora. Pokazuje wzrost wartości firmy, który nastąpi przez realizację ocenianego przedsięwzięcia inwestycyjnego.	Rzeczywista wartość ekonomiczna przedsięwzięcia inwestycyjnego. Poszerza standardową analizę o wszystkie elementy kształtujące wartość przedsięwzięcia inwestycyjnego. Pozwala lepiej ocenić prawidłowość kierunków i wielkość inwestycji strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [12, s. 16], [16, s. 291], [3, s. 281-282], [2], [7, s. 74-85], [17, s. 458-460], [8, s. 44].

Informacje zawarte w tabeli 1 wskazują na istnienie wielu różnic pomiędzy metodą NPV, a opcjami realnymi.

Opcje realne nie są podejściem uniwersalnym do oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych – nie zawsze powinny być stosowane. Według R. Adnera oraz D.A. Levinthala każde przedsięwzięcie inwestycyjne, które ma określony poziom ryzyka przepływów pieniężnych z nim związanych oraz wiąże się z nieodwracalnością ponoszonych na nie nakładów inwestycyjnych, oraz gdy jest ono podejmowane w stabilnym środowisku biznesowym charakteryzującym się dużą przewidywalnością, wystarczającym narzędziem do oceny jego opłacalności jest metoda NPV [R. Adner, D.A. Levinthal, What is not a real options: considering boundaries for the application of real options to business strategy, „Academy of Management Review” 2004, Vol. 29, s. 74-85 W: 12, s. 16].

Koncepcja ROV (real options valuation) rozszerza kryterium decyzyjne. Decydent może wybrać najodpowiedniejszy moment rozpoczęcia, rozszerzenia lub zaniechania realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego, maksymalizując w ten sposób korzyści netto. Występują jednak pewne trudności prognozowaniem przyszłych przepływów pieniężnych w metodzie opcji realnych. Już na etapie identyfikacji różnych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa nie jest możliwym zaplanowanie przepływów pieniężnych związanych z inwestycją. Zależą one od decyzji podjętych w przyszłości, na bazie dostępnych informacji. Rozwiązaniem tego problemu jest forma drzewa decyzyjnego, która pozwala na strukturyzację przedsięwzięcia inwestycyjnego. Drzewo decyzyjne identyfikuje wszystkie prawdopodobne sytuacje i wiążące się z nimi decyzje, które mogą zajść w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego. Poszczególne zdarzenia mają przypisane określone wartości prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Wartość korzyści każdego wariantu jest iloczynem zysku danego wariantu i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Pojawiają się jednak liczne głosy krytyczne wobec tej metody¹. Subiektywność w ustalaniu prawdopodobieństwa i stopień skomplikowania „krzaków decyzyjnych” czyni wyceny mało precyzyjnymi.

Istnieje również inna metoda wyceny opcji realnych bazująca na możliwości utworzenia portfela replikującego. Utworzenie takiego portfela pozwala na eliminację ryzyka i wycenę opcji przy wykorzystaniu stopy wolnej od ryzyka jako stopy dyskontowej [18, s. 234]. Trigeorgis [15] stwierdza, że istnieje w obrocie giełdowym, taki instrument, który będzie idealnie skorelowany z instrumentem bazowym opcji realnej, jest to jednocześnie warunek wyceny opcji realnej.

Reasumując, podejmowanie decyzji inwestycyjnych przy pomocy opcji realnych zwiększa możliwości reagowania firmy na zmieniające się warunki

¹ Zarzutem wobec tej metody jest stwierdzenie, że po dodaniu kilku kolejnych opcji drzewo staje się skomplikowanym „krzakiem decyzyjnym”, przez co przestaje być skutecznym narzędziem planowania strategicznego [15]. Zwraca się też uwagę na fakt, że przy takim zastosowaniu metody do dyskontowania wszystkich przepływów użyty zostaje ten sam koszt kapitału, podczas gdy zmienność zwrotów z projektu oraz zwrotów samej opcji mogą być różne. Kiedy brane pod uwagę są opcje realne, projekt staje się mniej ryzykowny ze względu na to, że prawdopodobieństwo negatywnego wyniku zostaje w ten sposób zminimalizowane. Ponieważ projekt jest mniej ryzykowny w wyniku opcji, powinna być stosowana niższa stopa dyskontowa [2].

rynkowe, jednak wycena opcji realnych wymaga dużej wiedzy na temat narzędzi analitycznych. Spowodowane to jest zarówno złożonością matematyczną większości modeli wyceny opcji, jak i problemami natury metodologicznej, których źródłem są trudności spełnienia na rynkach dóbr materialnych założeń leżących u podstaw wyceny opcji finansowych [18, s. 239].

4. PRZYKŁADOWE RODZAJE OPCJI I ICH WARTOŚĆ W KONTEKŚCIE MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Opcje, wbudowane w szeroki zakres decyzji menedżerów, stają się elementem strategii organizacji. Dopuszczają ewentualność zmiany decyzji w miarę rozwoju sytuacji, co redukuje ryzyko błędnych inwestycji. Idea opcji realnych jest także szansą na dokładniejszą wycenę projektów inwestycyjnych oraz pozwala lepiej ocenić prawidłowość kierunków i wielkość inwestycji strategicznych. Korzystanie z tej teorii stwarza przewagę konkurencyjną. Pewne projekty mogą zostać ocenione przez konkurencję jako nieopłacalne, inna organizacja z powodzeniem je zrealizuje, dzięki lepszej metodologii. Opcje realne radykalnie zwiększają możliwości reagowania firmy na zmieniające się warunki rynkowe, przez co możliwe jest budowanie bardziej elastycznych strategii przy użyciu różnego rodzaju opcji. Tempo uczenia się firmy i zasoby dodatkowo determinują wybór odpowiedniego rodzaju opcji.

Opcje realne dzielą się na opcje proste, których charakter przypomina pojedynczy kontrakt opcyjny, oraz złożone (compound options), które są kontraktem złożonym z wielu kontraktów opcyjnych. Opcja prosta to taka, w której wartość instrumentu bazowego, na który została wystawiona, nie zależy od innych opcji [12, s. 30]. Opcje złożone są to opcje opisane na innych, dowolnego rodzaju opcjach lub wartość ich instrumentu bazowego zależy od innej opcji. Analiza rzeczywistych przedsięwzięć wymaga zastosowania wielu połączonych opcji wszędzie tam, gdzie działania gospodarcze są wzajemnie uwarunkowane. Ponadto, zwykle dąży się do połączenia opcji realnych dających możliwości rozwojowe z jednej strony, a z drugiej mające być zabezpieczeniem przed niekorzystnym rozwojem sytuacji. To pomaga, ale i komplikuje analizę [10, s. 180].

Klasyfikacja opcji związanych z aktywami [2], [10, s. 178-181], [20]:

- 1) opcja rezygnacji,
- 2) opcja odroczenia,
- 3) opcja schodkowa,
- 4) opcja dalszego rozwoju,
- 5) opcja przełączenia,
- 6) opcja ucząca,
- 7) opcja przedsiębiorcza.

Opcje rezygnacji z przedsięwzięcia (amerykańska opcja sprzedaży)

Tradycyjne analizy budżetowania kapitałowego zakładają, że projekt będzie działał w każdym roku swojego istnienia. W przypadku myślenia opcyjnego przedsiębiorstwo może skorzystać z opcji zawieszenia projektu w trakcie jego życia. Opcja ta znana jest jako opcja zaprzestania lub zakończenia. Opcja taka to prawo do sprzedaży przepływów pieniężnych w pozostałym okresie życia projektu za jakąś wartość ratunkową. Opcje te są szczególnie ważne dla dużych projektów, takich jak elektrownie jądrowe, linie lotnicze i transport kolejowy. Występują również w projektach, dotyczących nowych produktów, w przypadku, gdy ich akceptacja przez rynek jest niepewna [2].

Opcje odroczenia realizacji przedsięwzięcia (amerykańska opcja kupna)

Opcje odroczenia dają możliwość odroczenia działania (projektu, inwestycji, akwizycji kapitałowej) oczekiwania na korzystne zmiany na rynku lub po prostu na zdobycie dodatkowych informacji. Są to opcje zajęcia pewnej pozycji wobec możliwych szans i zagrożeń w otoczeniu. Opcja odroczenia ma również zastosowanie, w sytuacji gdy zachodzi potrzeba kontroli "rzadkiego" zasobu. Głównymi obszarami zastosowań są sektory związane z: wydobywaniem surowców, budownictwem mieszkaniowym, rolnictwem, przemysłem papierniczym itp. [10, s. 178]. Przykładowo, właściciel koncesji, której przedmiotem są nieeksploatowane złoża surowca mineralnego, ma prawo „kupna” złóż eksploatowanych pod warunkiem, że poniesie koszty ich zagospodarowania. Właściciel koncesji może jednak odroczyć proces eksploatacji do czasu wzrostu cen surowca. Oczekiwany koszt zagospodarowania złoża można traktować jako cenę wykonania opcji kupna [20].

Opcje schodkowe

Występowanie opcji schodkowych daje potrzebną elastyczność działaniu w czasie rozwoju projektu, gdyż dzięki nim dane przedsięwzięcie może być realizowane etapami. Każdy z etapów jest odrębną opcją realną, możliwą do zrealizowania w sytuacji, gdy poprzednie udało się zrealizować. W czasie rozwoju takiego przedsięwzięcia zbierane są informacje na temat tego, czy warto tę inwestycję przerwać czy kontynuować. Przedsięwzięcie ma więc postać „schodków”. Każdy z nich odzwierciedla pewien nakład, określone cele do osiągnięcia, a także informacje do zebrania. Inwestycja i ruch na kolejny schodek będzie podjęta gdy firma, będzie usatysfakcjonowana dotychczasową pozycją. Zastosowanie: dziedziny wymagające intensywnych badań (B&R), a zwłaszcza przemysł farmaceutyczny, albo projekty typu ventures rozwijane na starcie [10, s. 178-179].

Opcje dalszego rozwoju

Częstym powodem decyzji inwestycyjnych jest danie sobie możliwości podjęcia w przyszłości dalszych inwestycji. W takich przypadkach, początkowa inwestycja daje firmie opcję rozwoju. W takim przypadku, pierwsza inwestycja może skończyć się utratą środków dla inwestora, ponieważ oczekuje on, że opcja dalszego rozwoju zrekompensuje tę stratę. Przykładem tego typu opcji jest wejście na nowy rynek lub podjęcie produkcji no-

wego projektu. Po zakończeniu ustalonego okresu, firma może zrealizować opcję dalszego rozwoju, jeżeli bieżąca wartość oczekiwanych przepływów pieniężnych przekroczy np. koszt wejścia na rynek. Firmy w celu racjonalizacji podejmowania inwestycji korzystają z opcji dalszego rozwoju z aktualną ujemną wartością netto. Z zasady opcje te są bardziej pożądane w branżach charakteryzujących się większą zmiennością i wyższymi stopami zwrotu z projektów (biotechnologia, oprogramowanie komputerowe) niż w stabilnych branżach z niskimi stopami zwrotu. Potencjalne korzyści o znaczeniu strategicznym są często wykorzystywane do uzasadnienia początkowych inwestycji, mimo że nie spełniają warunków o charakterze finansowym. Nie wszystkie one jednak są źródłem wartościowych opcji. Wartość opcji opiera się na stopniu, w jakim przewagi konkurencyjne przekładają się na trwały wzrost stóp zwrotu. Przewagi te są uzasadnieniem do zapłaty premii opcyjnej tylko wówczas, gdy firma dokonująca przejścia ma jakiś stopień wyłączności na docelowym rynku lub wobec docelowej technologii czy zasobu [3, s. 298-300].

Opcje przełączania (portfel opcji złożony z opcji kupna i opcji sprzedaży)

Opcje takie stanowią portfel dwóch lub więcej opcji i dają możliwość przełączenia się między dwoma modelami działania. Przykładowo, firma zajmująca się produkcją energii elektrycznej może wykorzystywać różnego rodzaju paliwa do produkcji w zależności od poziomu ich cen rynkowych. Może ona rozważyć zbudowanie elastycznej linii produkcyjnej zdolnej do przetwarzania kilku rodzajów paliw i używania tego, które jest w danym momencie najtańsze. Firma nabywa w ten sposób opcję przełączenia. Wartość opcji jest różnicą pomiędzy przyszłymi dochodami, uzyskanymi dzięki używaniu najtańszego w danym momencie paliwa, a dodatkowym kosztem przebudowy linii produkcyjnej tak, by była „elastyczna”. Kosztem wykonania opcji jest w tym przypadku koszt rozbudowy linii produkcyjnej, premią opcyjną – dodatkowe dochody wynikające z używania najtańszego paliwa opałowego w danym okresie. Warunkiem zasadności nabycia tej opcji przełączenia są duże fluktuacje w cenach alternatywnych surowców opałowych [12, s. 109-110].

Opcje uczące

Postawa lider w sektorze, w warunkach istnienia przedziału możliwych wyników przyszłości jest spektakularna, ale niekoniecznie efektywna. Przykładem branży znajdującej się na tak wysokim poziomie niepewności jest rynek nowoczesnych usług internetowych. Przy takim poziomie niepewności otoczenia konkurencyjnego, skuteczna może okazać się postawa dostosowawcza, która polega najczęściej na inwestowaniu w zdolności organizacyjne, służące zachowaniu możliwości wyboru optymalnej drogi rozwoju przedsiębiorstwa w miarę zmieniania się sytuacji w sektorze. W tym celu wykorzystywane są opcje uczące (learning options), po zrealizowaniu których firma nabywa wiedzę potrzebną do kolejnych inwestycji. Dzięki realizacji opcji uczących, firma nabywa wiedzę potrzebną do kolejnych inwestycji [12, s. 111].

Opcje przedsiębiorcze

Opcje przedsiębiorcze są to niewielkie inwestycje, których podstawowym celem jest z jednej strony wykorzystanie kompetencji organizacji, a z drugiej – rekonesans rynku lub jego kreacja. Ich celem nie jest zysk, ale odkrycie nowych szans, nowych możliwości, zebranie informacji o słabych sygnałach w tych obszarach, w których można zlewarować zasoby i umiejętności firmy. Opcje przedsiębiorcze to wysyłanie balonów próbnych na rynek w postaci oferty produktu bądź serwisu [10, s. 180].

Przedstawiony podział nie wyczerpuje wszystkich możliwości. W praktyce występują sekwencje opcji, które trudno jednoznacznie zakwalifikować. Warto podkreślić, że wiele projektów zawiera więcej niż jedną opcję realną. Warto wówczas przeanalizować uwzględnienie ich wszystkich. Jednak jest to możliwe, gdy opcje się wykluczają [14, s. 232-236].

5. WARUNKI I BRANŻE WŁAŚCIWE DO STOSOWANIA OPCJI REALNYCH

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się szybkim tempem zmian warunków gospodarowania (turbulentne otoczenie gospodarcze, warunkuje coraz większą niepewność). Procesy te powodują, że współczesne rynki stają się coraz bardziej złożone, warunki konkutowania zmienne, a podejmowanie decyzji gospodarczych obarczone coraz większym stopniem niepewności [9]. Przekłada się to wprost na realizowane przedsięwzięcie inwestycyjne, które coraz częściej charakteryzuje się wysoką elastycznością. Elastyczność rozumiana jest jako tkwiąca w samej inwestycji możliwość aktywnego oddziaływania przez decydentów na to przedsięwzięcie inwestycyjne, po podjęciu decyzji o jego realizacji, na przykład dzięki odłożeniu jego realizacji w czasie, zmianie zakresu lub zaniechaniu kontynuacji przedsięwzięcia. Dynamiczne rozumienie procesu realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, w przeciwieństwie do statycznego, oznacza, że decydent po podjęciu decyzji inwestycyjnej ma nadal wpływ na realizację przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Analizując zagadnienie opcji realnych, nasuwa się pytanie: czy w warunkach wysokiego poziomu niepewności, prawdziwej niewiedzy wynikającej z ogromnego przyspieszenia dynamiki rynków i zjawiska hiperkonkurencji, można zachować się racjonalnie? Innymi słowy, jak w warunkach niepewności określić cele i sformułować warianty działania? Każdy wybór i zobowiązanie strategiczne – budowa fabryki, wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowych kompetencji, budowa własnej dystrybucji – są obarczone w warunkach nieskończonej liczby możliwych scenariuszy przyszłości takim ryzykiem, iż właściwie decydent powinien albo decydować losowo, albo wcale. I kiedy żaden z tych sposobów działania nie wydaje się już zbyt racjonalny, w sukurs strategom przychodzi koncepcja zmodyfikowanej opcji finansowej w postaci opcji realnych. Teoria opcji realnych opiera się na stwierdzeniu, iż: w warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji [10, s. 175].

Naturalnym obszarem zastosowania koncepcji ROV są przedsięwzięcia inwestycyjne cechujące się wysoką elastycznością. Zastosowanie koncepcji ROV nie ogranicza się jednak tylko do przedsięwzięć inwestycyjnych o wysokiej elastyczności. Koncepcja ROV powinna być wykorzystana do oceny opłacalności przedsięwzięć strategicznych o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku gdy mogą one stanowić opcję strategiczną. Zastosowanie opcji realnych wymaga spełnienia szeregu różnych warunków. Koncepcja ROV powinna być stosowana w przypadku oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych cechujących się znacznym poziomem ryzyka (głównie w branżach opartych na nowych technologiach), w których decydent ma często monopolistyczną pozycję na rynku (np. wydobywanie surowców, telefonia), przedsięwzięć etapowych (np. nowe technologie, badania i rozwój), czy odznaczających się wysokimi nakładami na badania, "wzrostowych", czy tam, gdzie realizacja jednego z przedsięwzięć inwestycyjnych umożliwia rozpoczęcie następnego (przedsięwzięcia infrastrukturalne, budownictwo) [12, s. 16-17]. W sytuacji nieprzewidywalnych cen w przyszłości każda inwestycja w przemysłach wydobywczym, stalowniczym czy telekomunikacyjnym jest obciążona ogromnym ryzykiem. Dlatego w tych branżach, o ile jest to możliwe, firmy powinny realizować własne przedsięwzięcia etapowo, zamiast podejmowania jednoznacznych zobowiązań inwestycyjnych dzielić projekt na kilka etapów i każdy z nich traktować jako opcję na kontynuację inwestycji lub jej zaniechanie [10, s. 177].

Według W. Rogowskiego o stosowaniu podejścia opcyjnego lub tradycyjnego decyduje też rodzaj realizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Stosowanie podejścia opcyjnego zaleca się w przypadku realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych innowacyjnych, rozwojowych związanych z nowym produktem, nowym rynkiem lub nowym produktem i nowym rynkiem [12, s. 17]. Natomiast, dla oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych o charakterze odtworzeniowym, modernizacyjnym czy rozwojowym, które jest związane ze zwiększeniem zdolności produkcyjnych zastosowanie ma klasyczna metoda NPV.

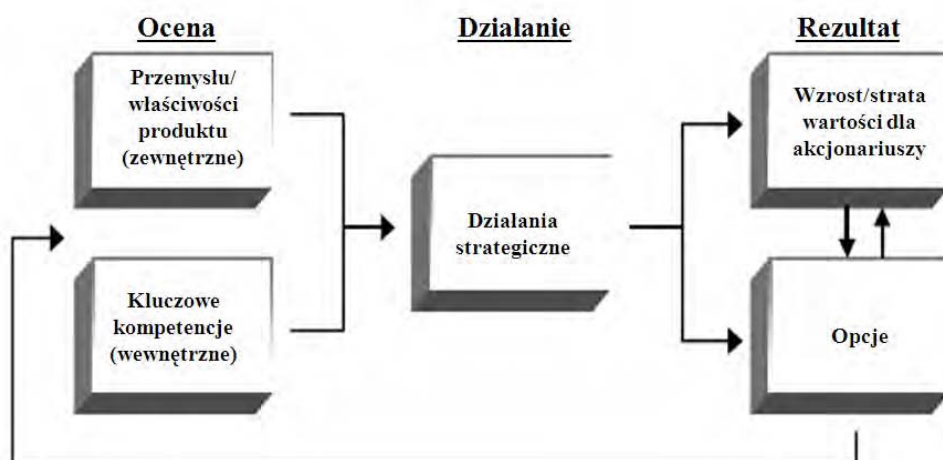
Myślenie opcjami realnymi zwraca uwagę na fakt, że strategiczne działania często tworzy cenne opcje. Raz zidentyfikowane, opcje mogą zostać ocenione i wykonane rozpoczynając cykl tworzenia wartości i nowych opcji od początku. To menedżerowie i inwestorzy którzy rozumieją wartość tych opcji, które uzyskają największy wgląd w prawdziwy potencjał firmy.

6. PROCES FORMUŁOWANIA STRATEGII UWZGLĘDNIAJĄCY OPCJE REALNE

Opcje realne mogą być wdrażane w formie procesu organizacyjnego, w którym są one częścią szerszego działania o charakterze strategicznym. W tej postaci opcje realne mogą zostać wykorzystane w planowaniu scenariuszowym, jak również w innych podejściach związanych z zarządzaniem ryzykiem [19, s. 368]. Już kilkakrotnie wspomniano, że opcje realne najlepiej służą funkcjonowaniu organizacji w warunkach skrajnej niepewności.

Tylko w sytuacjach wysokiego ryzyka racjonalna jest identyfikacja różnych alternatyw działania.

Pierwszy krok w formułowaniu strategii z wbudowanymi opcji realnymi, polega na ocenie możliwości rynkowych i analizie rozwoju firmy w ujęciu zewnętrznym (tradycyjnych szans i zagrożeń), oraz ocenie możliwości wewnętrznych firmy (m.in. kluczowych kompetencji). To z kolei wpływa na działania strategiczne i w konsekwencji generowany zysk lub stratę wartości dla akcjonariuszy. Opisane etapy artikulacji strategii są identyczne jak w przypadku strategii bez opcji realnych. Wykreowanie wartości opcji realnych na trzecim etapie jest początkiem reformułowania strategii. Klasyczny proces formułowania strategii nie jest już wtedy procesem jednorazowym; staje się cyklicznym i podlega stałemu monitoringowi oraz rekonfiguracji.



Rysunek 1. Proces formułowania strategii uwzględniającej opcje realne

Źródło: [21, s. 9]

W opracowaniu [21, s. 9-10] Credit Suisse First Boston Calculation określa myślenie opcjami realnymi jako uznanie i określenie opcji, wynikających z pewnych strategicznych działań oraz wykonywanie opcji wartościowych, które istnieją w firmie. Powinno ono przenikać wszystkie decyzje strategiczne, w związku z tym, myślenie w kategoriach opcji realnych, nie dotyczy pojedynczych decyzji przedsiębiorstwa, ale przenika wszystkie decyzje strategiczne. Rozpoczyna się więc identyfikacją i zdefiniowaniem opcji, powstałych w wyniku strategicznych działań firmy. Proces myślenia w kategoriach opcji obejmuje także wyłuskanie spośród zbioru potencjalnych opcji, tych wartościowych, celem ich wykonania. Inwestorzy dokonujący inwestycji w firmę, która zintegrowała w swojej działalności ten właśnie sposób myślenia, powinni brać pod uwagę fakt, że ceny akcji mogą zawierać wartość opcji realnych.

Tworzenie opcji może stanowić inwestycję w zasoby niematerialne. Wybór tych opcji ukierunkowany jest na budowę konkretnej pozycji na rynku, przy założeniu, że aby opcja była opłacalna, musi wykorzystywać i rozwijać zasoby i umiejętności organizacji.

Według FASB (Financial Accounting Standards Board) wycena wartości niematerialnych i prawnych w oparciu o opcje realne może być bardzo obiecująca i jest ważnym wyzwaniem [W.S. Upton, *Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy*, special report Financial Accounting Series, No. 219-A, Kwiecień 2008; W: 1, s. 324]. W 1928 roku przeciętna amerykańska firma miała wskaźnik wartości księgowej do wartości rynkowej na poziomie 95%, w 1998 roku było to już 28%. Dla porównania dla Amazon i Microsoft wartość tej relacji w ostatnich latach nie przekracza 10 % [L. Baruch, *Knowledge Management: A Fad or a Vital Need?* Vanguard Technology Transfer Institute Conference, "Where Technology and People Meet," November 6–7, 2000, Atlanta, W: 1, s. 326]. Wynika z tego, że tradycyjne systemy rachunkowości nie są w stanie wychwycić wartości niematerialnych, opartych na wiedzy aktywów związanych z nowoczesną organizacją, chociaż znaczenie wiedzy jako aktywa strategicznego korporacji od dawna jest rozpoznawane. Wśród najcenniejszych aktywów organizacji wymienia się wiedzę pracowników i ich wydajność. Zarządzanie kapitałem intelektualnym wyłania się jako źródło przewagi konkurencyjnej. Jakość wiedzy może być definiowana jako zdolności organizacji do ulepszania produktu poprzez innowacje, co redukuje ryzyko i zwiększa wartość opcji realnych. Jednak wiedza organizacyjna przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i tworzenia opcji realnych, ale w sposób który ciężko wycenić. Pomimo istnienia bogatej literatury na temat zarządzania wiedzą, mało jest publikacji o wartości ekonomicznej wiedzy. Wycena wiedzy jest nadal na wstępnym etapie, ale istnieje potrzeba ustalenia wartości ekonomicznej wiedzy. A. Pakes stosuje model wyceny opcji do ustalenia wartości patentów. Patent jest w tym ujęciu rozumiany jako prawo, ale nie obowiązek do odnowy patentu, uiszczając opłatę patentową. Analizując aktualne ceny odnowienia patentów, A. Pakes dokonuje szacunków rozkładu wartości. Praca ta dowodzi wysoką wartość wewnętrzną opcji realnych [A. Pakes, *Patents as Options: Some Estimates of the Value of Holding European Patent Stocks*, *Econometria* 54: 755, 1986; W: 1, s. 325]. Koncepcja wyceny patentów przy pomocy opcji realnych, doczekała się swojej kontynuacji. Wycena patentów w kontekście ich przedłużenia została poszerzona o sądowe rozstrzyganie sporów patentowych.

Poszerzając analizę, opcje realne mogą stanowić podstawę do wyceny wiedzy. Powinna być ona powiązana z oszacowaniem przyrostowych przepływów pieniężnych generowanych przez wiedzę. Dzięki opcjom realnym możliwe jest powiązanie wiedzy z jej wymiernymi, operacyjnymi korzyściami – wzrostem potencjalnego zysku, spadkiem kosztów i wzrostem prawdopodobieństwa sukcesu, co bezpośrednio jest widoczne w rachunku zysków i strat. Te przyrastające przepływy pieniężne wynikają z różnych źródeł wiedzy, która stanowi podstawę wzrostu w przyszłości lub pomaga zdobyć nowe rynki, rozwijać nowe produkty, udostępniać innym wiedzę korporacyjną

poprzez patenty i licencje, a przez to tworzyć nowe źródła przychodów [1, s. 324-327].

Tym co łączy opcje realne oparte na zasobach materialnych i niematerialnych jest znaczna niepewność, która dominuje nawet w momencie realizacji opcji. Różnice między nimi są jednak znaczne. Po pierwsze, koszty nabycia opcji realnych opartych na wiedzy mogą być jeszcze trudniej wycenialne, niż koszty poniesione na opcje realne na aktywach trwałych. Po drugie, wartość, wynikająca z nabycia lub tworzenia wirtualnych opcji realnych zależeć będzie w dużej mierze od zdolności organizacyjnych do wykorzystania i integracji wiedzy w firmie. Wirtualne opcje mogą być wykonywane wielokrotnie. Cechuje je większa zmienność i częstsze sytuacje nieciągłości. Dzięki wymienionym cechom, opcje wirtualne mogą mieć bardzo wysoką wartość. To może tłumaczyć wysoką wartość rynkową firm opartych, na przykład na wiedzy. Opłacalność i powodzenie takich opcji jest, więc endogenicznie determinowana przez strukturę i kompetencje organizacji, a nie tylko zewnętrzne niepewności na rynku [1, s. 327].

Dobór optymalnych narzędzi budowy strategii firmy zależy od sytuacji rynkowej (oceny przemysłu) oraz czynników wewnętrznych takich jak kluczowe kompetencje, postawa strategiczna, w tym między innymi akceptowany poziom ryzyka. Skonfrontowanie tych czynników stwarza możliwość określenia warunków oraz narzędzi najbardziej adekwatnych do kształtowania strategii firmy oraz optymalnych narzędzi oceny opłacalności inwestycji podejmowanych w tych warunkach. Jak wcześniej wykazano, przydatność opcji realnych jest stosunkowo największa, gdy niepewność jest na średnim poziomie – gwarantuje wysoką wartość zewnętrzną opcji, oraz zapewnia możliwość ustalenia z dużą dokładnością wysokość zmiennych do budowy modelu wyceny opcji [12, s.107-109].

Niezwykle istotna jest również postawa strategiczna przedsiębiorstwa budującego optymalną strategię w warunkach średniej niepewności. Dlatego przedsiębiorstwo, czasem mimo przekonania, co do kierunku rozwoju sektora, powinno uwzględnić spełnienie scenariuszy mniej korzystnych i zachować elastyczność działania. Przykładem tego typu strategii jest działanie Microsoft Corporations. Istnieje teza, która przypisuje powodzenie Microsoftu przede wszystkim strategii poziomów korporacyjnych opartej na realnych opcjach i zarządzaniu strategiczną niepewnością. Microsoft przez długi czas rozpatrywał wiele inicjatyw jednocześnie, a trwałego wyboru na rzecz Windows dokonał wówczas, gdy pewne niepewności zostały wyjaśnione. Rozpoczynając od 1988 roku Microsoft w przeciwieństwie do konkurentów branży (Apple, Xerox, Siemens, IBM), prezentował aktualne produkty i biznes nowej generacji. Wybrane przez Microsoft opcje rozwoju znajdowały odzwierciedlenie w kilku alternatywnych strategiach.

W obliczu niepewności, przed wprowadzeniem oprogramowania Windows, Microsoft stworzył serię opcji, z których każda spełniała wymogi jednego z możliwych rozwojów sytuacji na rynku. Każdej opcji trzymano się, aż do momentu, w którym stawało się jasne, że można podjąć trwały wybór przy znacznie mniejszym ryzyku. Microsoft pomiędzy 1994 a 2005 rokiem dokonał ponad 200 przejęć i inwestycji praw w każdym segmencie telekomunikacji, mediów i technologii. Wiele spośród inwestycji Microsoftu mogły

wyglądać na strategicznie trwałe wybory, natomiast znaczna część z nich to tylko opcje przedsiębiorcze, których zamiarem był rekonesans rynku lub jego kreacja. Microsoft ma ponad 18 mld USD zysku netto rocznie przy obrotach sięgających 62 mld USD [22]. Realizacja opcji w różnych segmentach chroni i pomnaża taki majątek, nawet kilku miliardowa opcja pokrywa część kosztów. Poza tym, opcje służą badaniu rynku, do momentu gdy nie wyczerpią się możliwości rozwoju w podstawowej działalności.

Podsumowując, korporacji Microsoft od trzydziestu lat udaje się funkcjonować w branży wymagającej wysokiej niepewności i silnego zaangażowania. Jest to wynikiem oddzielenia generowania opcji od podejmowania trwałych wyborów. Trudno doszukiwać się spójności w działaniach podejmowanych przez Microsoft. Silną stroną tej korporacji jest akceptowanie tego, że nie wie, co przyniesie przyszłości i unika dokonywania trwałych wyborów za to posiada portfel realnych opcji, które przybliżają go do sukcesu niezależnie od tego, w jaki sposób będą się wyjaśniać różne niepewności [11, s. 187-192].

PODSUMOWANIE

Ocena roli opcji realnych w budowie strategii przedsiębiorstwa nie jest jednoznaczna. Sama teoria opcji realnych jest dość paradoksalna. Z jednej strony obiektywizuje decyzje, bo wprowadza skomplikowany aparat matematyczny, zmusza do dyscypliny budżetowania i liczenia korzyści różnych wariantów oraz możliwości działania w warunkach braku informacji. Z drugiej strony jest bardzo subiektywna. Korzysta z dorobku poprzednich szkół strategii, akceptuje „niejasną logikę” budowania specyficznych konfiguracji zasobów i umiejętności, przejściowy charakter przewagi konkurencyjnej, znaczenie doświadczenia, historii i procesu uczenia się organizacji [10, s. 177]. Pomimo tego, że żaden inny instrument tak umiejętnie nie oddaje niepewności kształtującej otoczenie przedsiębiorstwa ani elastyczności zarządzania, opcje realne mają dotychczas bardzo ograniczone zastosowanie w kształtowaniu strategii. K. Obłój przytacza wyniki badań firmy konsultingowej Bain & Co z 2003 roku, według których stosowanie opcji realnych jako narzędzia kształtowania strategii ma zakres marginalny i nie znajduje się na liście 25 głównych metod strategicznych [10, s. 195].

Podsumowując dotychczasowe rozważania, podejście od strony opcji realnych w budowaniu strategii firmy, uzupełnia luki innych szkół zarządzania dzięki oparciu myślenia na metodach ilościowych oraz szerszemu podkreśleniu dynamiki zmian. Można wskazać wiele sektorów, w których menedżerowie, dzięki wykorzystaniu rachunku opcyjnego, mogliby podejmować bardziej optymalne decyzje, zwiększające wartość przedsiębiorstw. Z drugiej strony, w niektórych warunkach otoczenia konkurencyjnego (niski poziom niepewności) i niektórych postaw strategicznych, nie można wykorzystać rachunku opcyjnego. Brakuje bowiem wiarygodnych danych, pozwalających na budowę modelu wyceny opcji. W końcu, nawet jeżeli środowisko i postawa strategiczna pretenduje do wykorzystania opcji realnych, niewielu menedżerów potrafi wykorzystać skomplikowany aparat matema-

tyczny wyceny. Analiza opcji realnych ma szansę znaleźć się wśród najczęściej używanych narzędzi budowy strategii współczesnych przedsiębiorstw. Wymaga to jednak spopularyzowania licznych przykładów sukcesów w jego aplikowaniu przez przedsiębiorstwa, które z powodzeniem używają go do budowania strategii firmy.

Zdaniem L. Trigeorgisa, opcje realne stanowią rewolucję w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach na całym świecie. Są one nowatorską metodą oceny efektywności procesu zarządzania projektami oraz podejmowania decyzji strategicznych. Fenomen tej metody polega przede wszystkim na stałym rewidowaniu i korygowaniu decyzji strategicznych w czasie rzeczywistym, a więc wtedy, gdy zaistnieją bieżące informacje o realizowanym przedsięwzięciu [Real Options... 1999, s. XV, W: 19, s. 366].

Głównym celem opcji realnych jako filozofii zarządzania jest zapanowanie nad dużymi projektami inwestycyjnymi, oraz eliminowanie różnych źródeł niepewności, przez co minimalizowanie niepewności związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Poza tym, opcje występujące po stronie aktywów uelastyczniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa, gdyż umożliwiają zmianę raz podjętej decyzji. Elastyczność i zarządzanie ryzykiem, poprzez ograniczenie niepewności to dwa główne cele aplikacji opcji realnych w praktyce. Większość firm traktuje tę metodę nie tylko jako narzędzie analityczne, ale jako sposób myślenia o procesach inwestycyjnych.

Implementacja strategii zarządzania ryzykiem oparta na opcjach realnych wymaga od kierownictwa poza stosowaniem skomplikowanego aparatu matematycznego, także monitorowania sygnałów z otoczenia i wnętrza organizacji. Trudno klasyfikować tę cechę opcji realnych, wyłącznie jako ich wadę. Wycena opcji realnych może stanowić „naturalną barierę”, powodującą powstanie przewagi konkurencyjnej, dzięki umiejętności dokładniejszego szacowania wartości projektu, w stosunku do konkurencji. Wymaga tego aktywne funkcjonowanie w niepewnym otoczeniu.

Warto zacytować proponowane w literaturze [J. Mun, *Real options analysis – to ols and techniques for valuing strategic investment and decisions*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002, s. 10 W: 12, s. 19] porównanie tego podejścia do mapy drogowej. Na mapie znajduje się wiele dróg, zakrętów i rozwidleń. Planując podróż, wybieramy z reguły najkrótszą trasę i podążamy nią aż do napotkania jakiejś przeszkody. Mapa wskazuje inne drogi i możliwości kontynuowania podróży. Podobnie jest z przedsięwzięciem inwestycyjnym, które jest pewną obroną z góry trasą, na której pojawiają się różne przeszkody, a podejście opcyjne to mapa wskazująca możliwości obrony innych alternatywnych dróg.

LITERATURA

- [1] Brach M.A., *Real Options in Practice*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- [2] Campbell, Harvey R. *Identifying real options*, Duke University, 2002.
- [3] Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Koźmiński, Warszawa 2009.
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [5] Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [6] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [7] Levinthal D.A., Insead R.A., *What is not a real option: considering boundaries for the application of real Options to business strategy*, Academy of Management Review, 2004, Vol. 29, No. 1.
- [8] Mizerka J., *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005.
- [9] Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków 2001.
- [10] Obłój K., *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [11] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- [12] Rogowski W., *Opcje realne w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- [13] Teach E., *Will real options take root?*, CFO, July 2003.
- [14] Trigeorgis L., *Real Options – Managerial flexibility and strategy resource allocation*, The MIT Press, 1996.
- [15] Trigeorgis L., *Real Options*, 4th Ed. The MIT Press, 1999.
- [16] Wiśniewski T., *Zastosowanie analizy opcji rzeczywistych w ocenie efektywności inwestycji*, w: *Zarządzanie finansami firm-teoria i praktyka*, red. T. Jajuga, W. Pluta, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 965, Wrocław 2003.
- [17] *Zarządzanie strategiczne – koncepcje – metody*, pod. red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

- [18] *Koncepcja opcji realnych: geneza, typologia, metody oceny*, W. Rudny W: *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*: praca zbiorowa pod. red. Barbary Woźniak-Sobczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2007.
- [19] Opcje realne i możliwości ich aplikacji we współczesnych przedsiębiorstwach, Aleksandra Sus-Januchowska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008 nr 20.
- [20] *Opcje realne – dylematy i sugestie w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w górnictwie*, Biuletyn SEP.
- [21] Credit Suisse First Boston Calculation, *Get Options, using real options in security analysis*, 1999.
- [22] Microsoft Corporation: *Annual Report 2010*, www.microsoft.com.
- [23] Kobak P., Urbański A., *Opcje realne, otoczenie rynkowe i osłona przed ryzykiem*, Opcje realne materiały szkoleniowe, 3/2004.

STRESZCZENIE

Myślenie strategiczne w kategoriach opcji realnych

Powyższa analiza koncentruje się na koncepcji sformułowania strategii przy użyciu opcji realnych (ROA). Najważniejszym celem prezentowanej pracy jest udowodnienie związku między opcjami realnymi i formułowaniem strategii w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Ponadto, w artykule przedstawiono koncepcję opcji realnych jako narzędzia analitycznego, które pomaga inwestorom ocenić, gdzie najlepiej zainwestować środki. Dlatego, analiza opcji realnych stanowi kryterium oceny przedsięwzięć inwestycyjnych pod kątem ich opłacalności.

SUMMARY

Presentation of strategic way of thinking using real options

The analysis concentrates on the concept of strategic formulation using real options analysis (ROA).

The most important purpose of the presented thesis is to prove the connection between real options and strategy formulation in the turbulent environment with the aim to achieve advantage over the competition. Moreover, the article presents concept of real options as an analytic tool which helps investors determine where to best invest their money. Therefore, real options analysis try to value the choices whether managers should accept or reject the project.



Agnieszka Tabor-Smardzewska

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Bariery wdrażania systemów zapewnienia jakości¹

WPROWADZENIE

Wdrażanie systemów zapewnienia jakości jest przedsięwzięciem stanowiącym dla każdej organizacji duże wyzwanie. Jest to bowiem proces trudny, pracochłonny, wieloetapowy, powodujący zmianę dotychczasowych zasad i schematów postępowania w przedsiębiorstwie. Realizacja poszczególnych etapów procesu implementacji wymaga dużej inwencji i zaangażowania wszystkich pracowników firmy – od momentu inicjacji, czyli podjęcia przez najwyższe kierownictwo decyzji o opracowaniu i wdrożeniu systemu zapewnienia jakości, poprzez planowanie zmian, wykonywanie tych planów i ocenę ich wykonania. Na każdym z tych etapów kadra kierownicza przedsiębiorstwa powinna być przygotowana na pojawienie się wielu barier i utrudnień zakłócających ich prawidłowy przebieg. Ponadto bariery te mogą przyczynić się do znaczących opóźnień prac w procesie wdrożeniowym, a także ograniczyć korzyści możliwe do osiągnięcia przez firmy dzięki implementacji tych systemów.

Z uwagi na powyższe autorka artykułu postanowiła zbadać, na jakie przeszkody napotykają przedsiębiorstwa wprowadzając systemy zapewnienia jakości i które z nich uważają za najtrudniejsze do pokonania.

1. CHARAKTERYSTYKA **BADAŃ**

W celu identyfikacji utrudnień napotykanych w trakcie procesu wdrażania systemów zapewnienia jakości przeprowadzono badania wśród przed-

¹ Na przykładzie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

siębiorstw przemysłu spożywczego, które wdrożyły, bądź są w trakcie wdrażania przynajmniej jednego z następujących systemów zapewnienia jakości:

- kompleksowego zarządzania jakością – TQM,
- systemu jakości opartego na normach ISO serii 9000,
- systemu zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego HACCP,
- zasad Dobrej Praktyki Produkcyjnej (GMP) i Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP),
- systemu punktów kontrolnych QACP,
- standardów higieny BRC lub IFS,
- systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności według normy ISO 22000:2005.

Dobór firm do próby badawczej był w zasadzie nieograniczony, z uwagi na fakt, że każde przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją, przetwarzaniem i dystrybucją żywności wdraża jakiś system zapewnienia jakości, przynajmniej zasady GMP/GHP oraz system HACCP, gdyż obliuguje je do tego prawo². Jednak celem przeprowadzanych badań było zidentyfikowanie barier w trakcie procesu wdrażania nie tylko zasad GMP/GHP i systemu HACCP, ale także innych systemów zapewnienia jakości. Z tego względu do próby badawczej celowo wybrano przedsiębiorstwa wdrażające różne systemy jakości. W badaniach wzięło udział 61 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Jako respondentów w poszczególnych przedsiębiorstwach wybierano osoby, które z racji pełnionych funkcji posiadają największą wiedzę na temat realizacji procesu wdrażania systemu zapewnienia jakości w danej firmie. Dlatego ankiety kierowano do pełnomocników/specjalistów ds. jakości, kierowników działów: jakości, kontroli jakości i produkcji, a także do właścicieli danych firm. Informacje uzyskane na podstawie ankiet w niektórych przypadkach zostały uzupełnione podczas wywiadów.

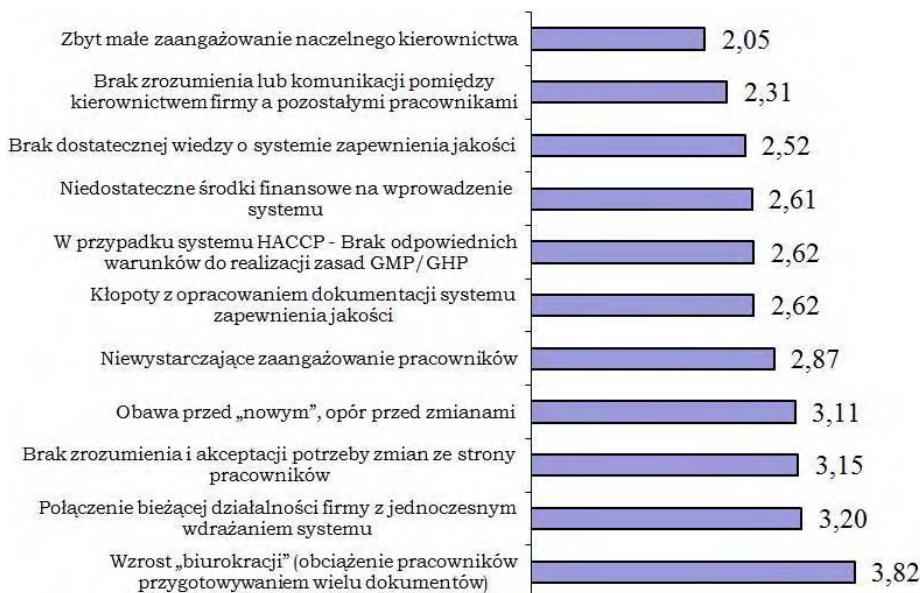
Zakres przestrzenny badań obejmował terytorium całego kraju. Autorka docierała do respondentów drogą pocztową, elektroniczną oraz drogą kontaktów osobistych.

2. BARIERY WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZAPEWNIENIA JAKOŚCI – WYNIKI BADAŃ

Respondenci w ramach badanych przedsiębiorstw dokonali oceny stopnia uciążliwości poszczególnych barier/trudności z listy zaproponowanej przez autorkę ankiety. Lista ta została stworzona w oparciu o studia literatury z tego zakresu, natomiast każde z utrudnień zostało ocenione

² W ramach dostosowań do wymagań Unii Europejskiej, ustawa z dnia 11 maja 2001 r. *O warunkach zdrowotnych żywności i żywienia* (Dz. U. 2001 nr 63, poz. 634 z późniejszymi zmianami) wprowadza od 1 maja 2004r. obowiązek wdrażania systemu HACCP przez wszystkie zakłady produkujące i/lub wprowadzające żywność do obrotu.

w skali od 1 do 5 gdzie 1 oznacza bardzo małą uciążliwość danej trudności, a 5 bardzo poważne utrudnienie. Lista barier wraz z ich oceną została przedstawiona na rysunku 1.



Rysunek 1. Bariery wprowadzania systemu zapewnienia jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za najbardziej uciążliwą barierę wdrażania systemu zapewnienia jakości badane przedsiębiorstwa uznały wzrost „biurokracji” (3,82). Taka ocena najczęściej wynika z faktu niewłaściwego podejścia do tworzenia dokumentacji systemowej. Badane organizacje traktują dokumentację jako najważniejszą cechę systemu jakości i obciążają pracowników przygotowywaniem wielu, często niepotrzebnych dokumentów, które zamiast ułatwiać realizację zadań stają się przyczyną utrudnień. Przykładowo, w jednej z dużych firm biorącej udział w badaniu pracownicy podczas rozmowy z klientem muszą wypełniać formularz będący sprawozdaniem z jej przebiegu, natomiast gdy dochodzi do podpisania umowy sprzedaży konieczne jest wypełnienie innego formularza, właściwego dla innej procedury. Problem pojawia się, gdy w trakcie rozmowy z klientem następuje przejście do ustalania umowy i pracownik ma problem z podjęciem decyzji, który formularz należy wypełnić. Sytuacja ta powoduje niepotrzebne wydłużenie czasu obsługi klienta, a często także jest przyczyną jego zniecierpliwienia³. Rosnąca w szybkim tempie liczba dokumentów przeraża pracowników i sprawia, że system jakości jest kojarzony głównie z jego formalną stroną – dokumenta-

³ O podobnym zjawisku pisze również Sławomir Wawak w artykule, pt. „Dlaczego ISO nie działa” – <http://mfiles.ae.krakow.pl/>.

cją. Zbiurokratyzowanie systemu odnotowano także w tych przypadkach, kiedy w procesie wdrażania systemu jakości uczestniczyły osoby nie posiadające wystarczającej wiedzy i doświadczenia w tej dziedzinie, które tworzyły niektóre dokumenty „na wszelki wypadek”. Sytuacje takie sprzyjały tworzeniu wielu niepotrzebnych dokumentów. Nadmierna ilość dokumentacji utrudnia sprawne działanie systemu i powoduje opór pracowników. Informacje zebrane podczas wywiadów wskazują, że zdarzają się sytuacje, że pracownicy spędzają wiele czasu na tworzeniu zapisów, wypełnianiu formularzy zaniehbując wykonywanie istotnych zadań, bowiem tworzenie koniecznej dokumentacji zajmuje im nawet do 25 % całego czasu pracy. Bywa też, że pracownicy buntują się i świadomie odrzucają i nie przestrzegają wytycznych zawartych w procedurach, rezygnują z prowadzenia niektórych zapisów. Takie działania pracowników powinny być sygnałem dla kierownictwa, że dokumentacja systemowa jest niewłaściwie opracowana. Fakt, że badane firmy uznały „opracowanie dokumentacji systemu jakości” za dość poważne utrudnienie w procesie wdrożeniowym (2,62) potwierdza ich niewłaściwy sposób podejścia do tworzenia dokumentacji systemowej.

Drugą pod względem uciążliwości barierą procesu wdrożeniowego jest połączenie bieżącej działalności firmy z jednoczesnym wdrażaniem systemu (3,2). Pracownikom realizującym wiele zadań należących do ich codziennego zakresu obowiązków trudno jest wygospodarować czas wyłącznie na prace dotyczące systemu jakości. Powodu takiej sytuacji należy upatrywać w obciążeniu jednego pracownika zbyt wieloma obowiązkami związanymi z implementacją systemu oraz w nie angażowaniu w prace wdrożeniowe całej załogi. Skutkuje to niewłaściwym wykonywaniem bieżących obowiązków albo zaniedbaniem prac związanych z wdrożeniem systemu jakości.

Za duże utrudnienie występujące przy implementacji systemu zapewnienia jakości badane przedsiębiorstwa uznały także brak zrozumienia i akceptacji potrzeby zmian ze strony pracowników (3,15). Przyczyną tej trudności jest zbyt mała wiedza pracowników na temat wdrażanego systemu i korzyści, jakie może odnieść przedsiębiorstwo działając zgodnie z jego zasadami. Niedostateczna wiedza jest także przyczyną powstawania oporu pracowników wobec zmian, a jego pokonanie stanowi poważne utrudnienie we wdrażaniu systemów jakości (3,11). Rzeczą naturalną jest, że człowiek boi się nieznanego, czuje się zagrożony, a brak odpowiednich informacji na temat zachodzących zmian potęguje ten strach.

Potwierdzeniem faktu niedoinformowania pracowników w zakresie implementowanego systemu jakości jest uznanie „braku dostatecznej wiedzy o systemie zapewnienia jakości” za dość istotne utrudnienie realizacji procesu wdrożeniowego (2,52). Często bowiem pracownicy, którzy posiadają specjalistyczne wykształcenie, w trakcie zawodowej edukacji nie zdobyli wystarczającej wiedzy na temat systemów zapewnienia jakości, a konieczność pracy w tym systemie bez odpowiednich kwalifikacji utrudnia prawidłowe zrozumienie i interpretację jego wymagań oraz wywiązywanie się z przydzielonych obowiązków. Brak odpowiedniej wiedzy jest także przyczyną obaw, stresu pracownika, a także oporu przed wykonywaniem nowych zadań.

Kolejnym utrudnieniem odczuwanym w znacznym stopniu przez przedsiębiorstwa jest „zbyt małe zaangażowanie pracowników w prace związane z wdrażaniem systemu jakości” (2,87). System jakości nie może zostać prawidłowo wdrożony, a później funkcjonować bez pełnego zaangażowania wszystkich pracowników, bowiem to właśnie oni tworzą ten system i w nim pracują. W procesie wdrażania systemu jakości ważną rolę pełni zarówno kadra kierownicza, która uczestniczy w jego opracowywaniu oraz nadzoruje prawidłowość wykonywania poszczególnych zadań, jak i pracownicy niższych szczebli, którzy te zadania, wynikające z wdrażania i funkcjonowania systemu, realizują. Przyczyn zbyt małego zaangażowania pracowników w implementację systemu należy upatrywać m.in. w niedostatecznym zrozumieniu przez personel ich roli w pracach wdrożeniowych oraz znaczenia ich uczestnictwa dla powodzenia tych prac. Ważną rolę w tej kwestii odgrywa kierownictwo firmy, które dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem z pracownikami oraz dając im przykład swoją postawą powinno stawać się dla nich inspiracją i zachętą do działania. Brak odpowiednich wzorców postępowania, a także oddelegowanie w zbyt małym stopniu uprawnień i odpowiedzialności do niższych szczebli organizacyjnych stanowi jedną z przyczyn niewystarczającego zaangażowania pracowników.

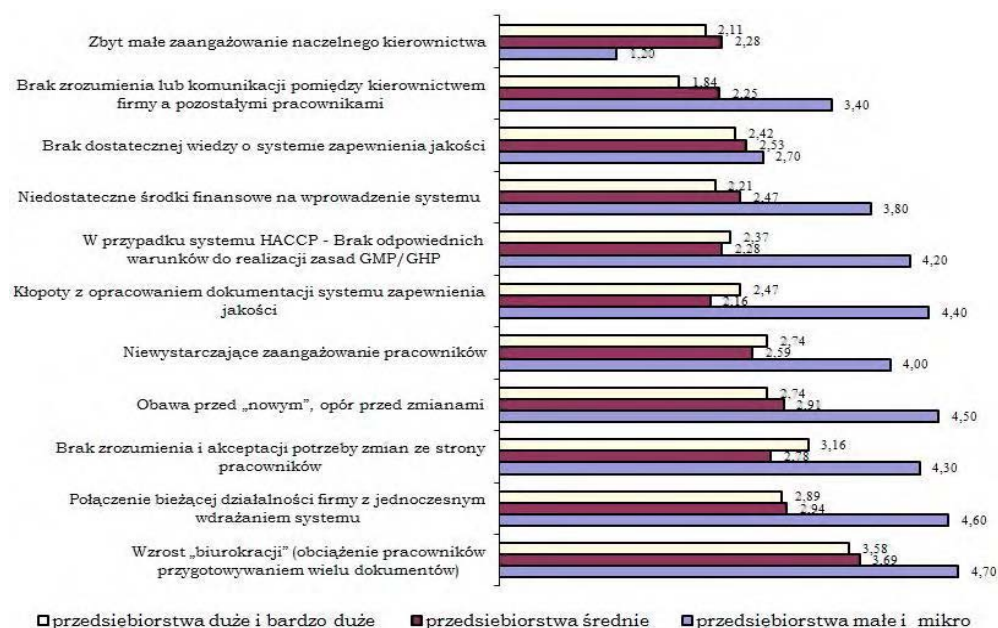
Dość poważną barierą napotykaną w trakcie procesu wdrożeniowego jest brak odpowiednich warunków do realizacji zasad GMP/GHP (2,62). Trudność ta wynika z konieczności modernizacji i przebudowy wielu zakładów w celu dostosowania ich do wymagań techniczno-higienicznych wynikających z zasad GMP/GHP i HACCP. Przeprowadzenie tych działań spowalnia proces wdrożeniowy, gdyż wymaga dużo czasu oraz znacznych nakładów finansowych. Utrudnienia te najbardziej odczuwalne są przez przedsiębiorstwa małe i mikro. Z informacji uzyskanych w wywiadach wynika, że firmy te zobligowane prawem wdrażają zasady GMP/GHP i HACCP, jednak poważną barierą, która utrudnia spełnienie wszystkich wymagań wynikających z tych zasad, są ich warunki lokalowe. Zakłady, w których prowadzą działalność mają bowiem małą powierzchnię, a niektóre nawet mieszczą się w budynkach mieszkalnych. W celu zapewnienia sobie możliwości dalszej działalności właściciele tych firm stają przed koniecznością przeprowadzenia kosztownych i czasochłonnych remontów. Jeden z mikroprzedsiębiorców biorących udział w badaniu zdecydował się nawet na wybudowanie nowego zakładu od podstaw.

Implementacja systemów zapewnienia jakości związana jest z wieloma wydatkami, m.in. na wspomniane wcześniej dostosowanie zakładu do wymagań zasad GMP/GHP, przeprowadzenie szkoleń, wynajęcie firmy konsultingowej, certyfikację systemu itp. Niedostateczne środki finansowe stanowią dla wielu badanych firm dość poważną barierę na drodze do wdrożenia systemu jakości (2,61).

Brak zrozumienia lub komunikacji pomiędzy kierownictwem firmy a pozostałymi pracownikami nie jest według przedsiębiorstw biorących udział w badaniu szczególnym utrudnieniem implementacji systemów zapewnienia jakości (2,3). Za najmniej uciążliwą barierę uznano natomiast zbyt małe zaangażowanie naczelnego kierownictwa (2,07). Wynik ten uzasadniają rezultaty badań dotyczących zaangażowania poszczególnych grup

pracowniczych w implementację systemu jakości. Wskazują one bowiem, że to właśnie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa prawie zawsze inicjuje proces wdrożeniowy, a potem aktywnie uczestniczy w jego realizacji.

Analizując wyniki oceny poszczególnych utrudnień we wdrażaniu systemu zapewnienia jakości w zależności od wielkości przedsiębiorstwa⁴ można zauważyć, że firmy małe i mikro uznają poszczególne bariery za bardziej uciążliwe niż przedsiębiorstwa większe. Wyjątkiem jest problem zbyt małego zaangażowania naczelnego kierownictwa, którego znaczenie małe przedsiębiorstwa oceniły niżej niż pozostałe przedsiębiorstwa. Porównanie poszczególnych barier występujących podczas wprowadzania systemu zapewnienia jakości w zależności od wielkości przedsiębiorstwa zostało przedstawione na rysunku 2.



Rysunek 2. **Porównanie barier wprowadzania systemu zapewnienia jakości w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

⁴ W próbie badawczej znalazło się 35 przedsiębiorstw średnich (52,4 %), 19 przedsiębiorstw dużych (19,7 %), 7 bardzo dużych oraz 5 przedsiębiorstw małych (8,2 %) i tyle samo mikroprzedsiębiorstw.

Podział na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa przeprowadzono w oparciu o ustawę z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, zgodnie z którą za mikroprzedsiębiorstwo uznaje się organizację, która zatrudnia mniej niż 10 pracowników, za przedsiębiorstwo małe takie, w których zatrudnienie nie przekracza 49 pracowników, a za średnie takie, które zatrudnia od 50 do 249 pracowników (Dz. U. 2004 Nr 173, poz. 1807). Natomiast dalszy podział na przedsiębiorstwa duże (zatrudniające od 250 do 500 osób) i bardzo duże (powyżej 500 osób) przyjęto umownie.

Uznanie większości barier przez przebadane firmy małe i mikro za bardzo uciążliwe, czyli przyznanie im oceny powyżej 4,0 dowodzi, że dla nich proces wdrażania systemu zapewnienia jakości jest bardzo dużym wyzwaniem, a realizacja każdego z etapów związana jest z pokonywaniem wielu trudności. Firmy te zobligowane prawem rozpoczynają implementację systemu jakości, ale czynią to niezbyt chętnie, gdyż kojarzy im się ona głównie z koniecznością tworzenia wielu dokumentów i obawiają się wzrostu biurokracji (4,7). Konieczność wykonywania przez każdego pracownika dużej liczby bieżących, niemożliwych do odłożenia na później zadań sprawia, że wygospodarowanie czasu wyłącznie na prace związane z wdrażaniem systemu zapewnienia jakości jest dla przedsiębiorstw małych i mikro dużym kłopotem (4,6). Właściciele/naczelne kierownictwo tych organizacji w małym stopniu angażują pracowników w opracowywanie i wdrażanie systemu, biorąc na siebie prawie całą odpowiedzialność zarówno za inicjację procesu wdrożeniowego, jak również za jego realizację. Zaniedbują także szkolenia dla pracowników w zakresie wdrażanego systemu. To wszystko powoduje, że bardzo uciążliwymi barierami implementacji systemu zapewnienia jakości stają się: obawa, opór pracowników przed zmianami (4,5), brak zrozumienia i akceptacji potrzeby zmian ze strony pracowników (4,3) oraz ich niewystarczające zaangażowanie w proces wdrożeniowy (4,0). Załoga bowiem nie rozumiejąc i nie akceptując potrzeby zmian, obawia się ich i nie angażuje się wystarczająco w proces ich implementacji.

Małym przedsiębiorstwom biorącym udział w badaniu bardzo dużą trudność sprawia opracowanie jasnej i zrozumiałej dokumentacji (4,4). Wynika to z faktu, że właściciele tych firm często tworzą dokumentację stosując bezpośrednio rozwiązania zawarte w dostępnych na rynku poradnikach, nie uwzględniając specyfiki własnego przedsiębiorstwa. W zbyt małym stopniu angażują także w proces opracowywania dokumentacji pracowników, czyli jej użytkowników. Takie działania powodują, że tworzona dokumentacja jest zbyt obszerna, nieczytelna i niezrozumiała.

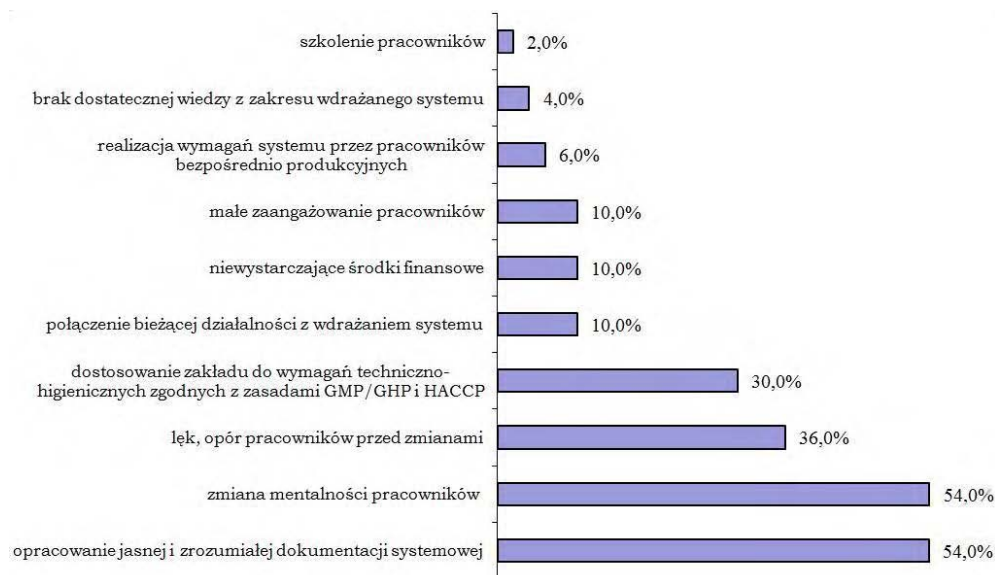
Firmy małe i mikro w dużo większym stopniu niż firmy średnie, duże i bardzo duże odczuwają brak środków finansowych na wprowadzanie systemu (3,8). Natomiast zbyt małe zaangażowanie naczelnego kierownictwa nie stanowi dla nich żadnego problemu (1,2). Tak niską ocenę stopnia uciążliwości tej bariery można wytłumaczyć przejmowaniem przez kierownictwo firmy prawie całej odpowiedzialności za wdrażanie systemu jakości, o czym była już wcześniej mowa, a także tym, że w przypadku przedsiębiorstw małych i mikro respondentami ankiety byli ich właściciele, pełniący funkcję naczelnego kierownictwa firmy.

Przedsiębiorstwa średnie oraz duże i bardzo duże oceniały uciążliwość poszczególnych barier na zbliżonym poziomie. Warto jednak podkreślić, że opracowywanie dokumentacji systemowej najmniej problemów przysporzyło firmom średnim (2,16). Natomiast w przypadku firm dużych i bardzo dużych najmniej uciążliwą barierą, ocenioną znacznie niżej niż w pozostałych przedsiębiorstwach, był brak zrozumienia lub komunikacji pomiędzy kierownictwem firmy a pozostałymi pracownikami.

Respondenci nie tylko ocenili stopień uciążliwości poszczególnych barier implementacji systemów zapewnienia jakości z listy zaproponowanej

przez autorkę ankiety, ale także samodzielnie wskazali na działania, które w procesie wdrożeniowym przysporzyły im najwięcej trudności. Działania te wraz z odsetkiem wskazań zostały przedstawione na rysunku 3.

Przy wdrażaniu systemów zapewnienia jakości największą trudność, przedsiębiorstwom biorącym udział w badaniu, sprawia opracowanie jasnej i zrozumiałej dokumentacji systemowej. Przyczyną kłopotów jest zbyt mały udział w opracowywaniu dokumentacji jej użytkowników. Dokumentacja systemowa jest głównie tworzona przez specjalistów zewnętrznych do spraw jakości, przy częściowym udziale kadry kierowniczej, a w przypadku firm małych i mikro przez samych właścicieli przedsiębiorstw. Udział pracowników niższych szczebli w tych pracach jest natomiast znikomy. Skutkiem takiego postępowania jest wiele trudności i problemów pojawiających się na poszczególnych etapach procesu wdrożeniowego. W przypadku tworzenia dokumentacji bez udziału pracowników odpowiedzialnych za jej realizację pojawiają się trudności z jej zrozumieniem i akceptacją. W badanych przedsiębiorstwach zdarzały się przypadki, że zespół opracowujący dokumentację nie współpracował z kierownikami reprezentującymi poszczególne obszary funkcjonalne, przez co powstające procedury, instrukcje i formularze nie były weryfikowane przez osoby znające specyfikę i realia tych obszarów oraz będące użytkownikami danych dokumentów. Skutkiem takiego postępowania były kłopoty przy wdrażaniu niektórych dokumentów. Osoby, do których były one kierowane nie chciały ich stosować ze względu na ich zbytnią obszerność, nieczytelność, pojawiające się błędy i niezrozumiałe sformułowania. Angażowanie w opracowywanie poszczególnych procedur i instrukcji pracowników, którzy są ich użytkownikami gwarantuje, że będą one dla nich czytelne i zrozumiałe, a także będą dotyczyły działań, które rzeczywiście są przez nich realizowane.



Rysunek 3. **Działania przysparzające przedsiębiorstwom najwięcej trudności podczas wdrażania systemów zapewnienia jakości**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Problem z opracowywaniem jasnej i zrozumiałej dokumentacji spowodowany jest także tym, że osoby tworzące dokumentację wykorzystują gotowe wzorce, szablony dokumentów zapominając, że każde przedsiębiorstwo jest inne i dokumentacja systemowa także musi uwzględniać jego specyfikę. Nie istnieją uniwersalne wzorce dokumentacji systemów jakości, bowiem każda firma jest niepowtarzalna. Jej odmienna specyfika, zróżnicowanie warunków funkcjonowania wymaga odrębnego potraktowania w każdej z nich procesu wdrażania systemu zapewnienia jakości. Skutkiem bowiem korzystania z gotowych rozwiązań jest zbyt duża ogólność dokumentacji, jej nadmierne rozbudowanie i nieczytelność. W badanych przedsiębiorstwach zdarzały się sytuacje, że część opracowanych procedur i instrukcji nie była stosowana w praktyce, gdyż napisane były niezrozumiałym językiem, nie odpowiadały rzeczywistym potrzebom, a często niepotrzebnie komplikowały wykonywanie prostych zadań. Pracownicy widząc rozbieżności między wytycznymi zawartymi w dokumentach a praktyką odrzucali je i bazując na swojej wiedzy oraz doświadczeniu postępowali według wcześniej wypracowanego i działającego schematu, różniącego się jednak od wytycznych zawartych w dokumentacji. Przykładowo w jednej z firm w dziale produkcji starano się wdrożyć procedury wzorując się na firmie o podobnym profilu działalności, nie uwzględniono jednak faktu, że w danej firmie dział produkcji został połączony z działem zakupów, natomiast w firmie wzorcowej istniały takie dwa odrębne działy. Na skutek próby bezpośredniej adaptacji do przedsiębiorstwa wzorcowej dokumentacji, bez jej uprzedniej weryfikacji przez jej użytkowników powstała sytuacja, w której kierownik działu produkcji zmuszony był wypisywać sam sobie zlecenie zakupów, a następnie na jego podstawie pisać zamówienie skierowane do dostawcy. Oczywiście w praktyce takiego zlecenia nie wypisywał, tylko od razu sporządzał zamówienie na potrzebne do produkcji materiały i surowce. Stworzona dokumentacja nie odpowiadała zatem rzeczywistej sytuacji jaka miała miejsce w danym dziale i pracownik świadomie nie stosował się do wytycznych w niej zawartych, aby niepotrzebnie nie komplikować sobie pracy.

Równorzędnym z opracowywaniem jasnej i zrozumiałej dokumentacji problemem w procesie wdrażania systemów jakości jest zmiana mentalności pracowników, czyli nauczenie ich projakościowego sposobu myślenia i sprawienie, żeby zrozumieli i zaakceptowali potrzebę wdrażania systemów zapewnienia jakości do ich przedsiębiorstw. Na tę barierę wskazała ponad połowa badanych firm (54 %). Przyczyn tych problemów należy upatrywać w niedostatecznej informacji na temat przeprowadzanej zmiany, jaką jest implementacja systemu jakości. Niewłaściwie przeprowadzona akcja informacyjna na temat jakości i systemów jakości oraz ich znaczenia dla przedsiębiorstwa, brak odpowiednich informacji o przeprowadzanej zmianie, a także brak odpowiedniego poparcia i przykładu ze strony kierownictwa powoduje, że zmiana mentalności pracowników, nauczenie ich projakościowego myślenia i przekonanie o konieczności implementacji systemów zapewnienia jakości staje się poważną barierą procesu wdrożeniowego. Skutkiem takiej sytuacji jest także pojawienie się kolejnej bariery, a mianowicie oporu pracowników wobec wprowadzanych zmian. Pokonanie tego oporu za poważną trudność uznało 36% badanych firm. Pracownicy nie

znając przyczyn i skutków zmian oraz sposobu ich wprowadzania obawiają się ich, czują niepewność. Nie znając korzyści, jakie odniosą dzięki zmianie widzą w niej tylko zagrożenie i niedogodności w postaci konieczności zmiany przyzwyczajeń oraz poszerzenia zakresu dotychczasowych obowiązków.

Przedsiębiorstwa należące do próby badawczej uznały wprawdzie, że prowadzenie szkoleń w związku z wdrażaniem systemu zapewnienia jakości nie stanowi dla nich problemu (tylko 2 % wskazań), jednak występowanie z tak dużym na sileniem takich barier jak: kłopot z opracowaniem dokumentacji systemowej, trudność zmiany mentalności pracowników i ich opór wobec wprowadzania zmian świadczy o tym, że określenie celów szkoleniowych oraz kontrola ich realizacji zostało przeprowadzane w tych firmach niewłaściwie. Efektem szkoleń z zakresu wdrażanych systemów jakości powinna bowiem być zmiana dotychczasowej postawy pracowników, ich mentalności oraz przyzwyczajeń. Pracownicy powinni zostać zachęceni do działania i do stosowania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.

PODSUMOWANIE

Wyniki badań wykazały, że przedsiębiorstwa wdrażające różne systemy zapewnienia jakości napotykają na podobne bariery w trakcie procesu implementacji. Do najpoważniejszych należą problemy z opracowaniem jasnej i zrozumiałej dokumentacji systemowej, co wpływa na postrzeganie wdrażanego systemu jako wzrost niepotrzebnej biurokracji, a także zmiana mentalności pracowników i pokonanie ich oporu przed wprowadzanymi zmianami. Jako poważne utrudnienie procesu wdrożeniowego przedsiębiorstwa postrzegają także połączenie bieżącej działalności z jednoczesnym wdrażaniem systemu, czyli właściwą organizację prac związanych z wprowadzaniem systemu.

O sprawnym przebiegu procesu wdrożeniowego i o jego powodzeniu decyduje umiejętność zapobiegania pojawieniu się trudności i barier, a w razie gdy już wystąpią zdolność ich pokonywania, radzenia sobie z nimi. W tej kwestii ogromną rolę odgrywa najwyższe kierownictwo firmy, które swoją postawą i zaangażowaniem we wdrażanie systemu zapewnienia jakości, a przede wszystkim właściwym wykonywaniem swoich zadań, tworzy w przedsiębiorstwie klimat dla jakości oraz odpowiednie rozwiązania projektowe decydujące o prawidłowym przebiegu prac wdrożeniowych. Do kierownictwa bowiem należy opracowanie działań, które pomagają zapobiegać pojawianiu się utrudnień, a także rozwiązywać występujące problemy i zmniejszać intensywność napotykanych barier w trakcie implementacji systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie. Działania te powinny dotyczyć przede wszystkim takich problemów jak: organizacja pracy podczas wdrażania systemów zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie, motywowanie pracowników do angażowania się w proces wdrożeniowy, organizacja szkoleń z zakresu wdrażanego systemu jakości oraz opracowywanie dokumentacji systemowej.

STRESZCZENIE

Bariery wdrażania systemów zapewnienia jakości

W artykule zaprezentowano podstawowe bariery i problemy na jakie napotykają przedsiębiorstwa wdrażając systemy zapewnienia jakości. Przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego oraz omówiono najważniejsze przyczyny występowania poszczególnych barier.

SUMMARY

Barriers of implementation of quality assurances systems

The article presents barriers and difficulties which are the most frequently coming up in companies during implementation of quality assurance systems and theirs reasons. The results of the researches which were carried out in polish companies of food industry were presented and analyzed.



Robert Kurek
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Europejskie Urzędy Nadzoru – zadania w kontekście pokryzysowych zmian w nadzorze finansowym UE

WSTĘP

Kryzys na rynkach finansowych spowodował, że na forum UE podjęto działania na rzecz ujednolicenia struktur nadzoru nad rynkiem finansowym. Wśród podnoszonych powodów podkreślano, że w związku ze współzależnością funkcjonowania i wzajemnych powiązań unijnego sektora finansowego nadzory krajowe – ograniczone terytorialnie – nie są w stanie samodzielnie sprawować efektywnie swych funkcji. Ponadto istnieje potrzeba poprawy sposobu nadzorowania ponadgranicznych instytucji finansowych, których w UE działa 34 (stan na koniec 2009 r.)¹, a kolejnym argumentem przemawiającym za podjęciem stosownych działań jest także potrzeba rozwiązywania konfliktów o nadzór między władzami krajów, gdzie mieszczą się firmy-matki a krajami goszczącymi spółki-córki. Podstawowym celem udoskonalonych mechanizmów nadzorczych jest również trwałe

¹ Na 75 grup finansowych (w tym 6 spoza UE) objętych dyrektywą 2002/87/WE w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwami inwestycyjnymi konglomeratu finansowego na koniec 2009 r. 35 to małe lokalne grupy (objęte nadzorem narodowym) a 40 to duże ponadnarodowe instytucje. Aktywa dużych grup finansowych na koniec 2009 r. przekroczyły 25 bln EUR, co stanowi znaczny udział w europejskim rynku bankowym o wartości aktywów wynoszącej około 42 bln EUR i europejskim rynku ubezpieczeniowym o wartości aktywów wynoszącej około 10 bln EUR. Typowy duży konglomerat posiada ponad 400 licencji w kilku obszarach jurysdykcji i w kilku sektorach: w sektorze bankowym, sektorze ubezpieczeń na życie lub innych ubezpieczeń i sektorze zarządzania aktywami. Za: *Wniosek Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zmiany dyrektyw 98/78/WE, 2002/87/WE i 2006/48/WE w odniesieniu do dodatkowego nadzoru nad podmiotami finansowymi konglomeratu finansowego*; Dokument roboczy służb Komisji – Dokument uzupełniający [SEK(2010) 981 wersja ostateczna], Bruksela, dnia 16.8.2010 r.

wzmocnienie stabilności finansowej w UE i dopilnowanie, aby wszędzie stosowano i egzekwowano w sposób spójny te same podstawowe przepisy techniczne, co ma przełożyć się na lepszą ochronę konsumenta usług finansowych.

Celem opracowania jest prezentacja podstawowych założeń nowej architektury nadzoru nad rynkiem finansowym UE i skupienie się na zadaniach przewidzianych dla instytucji zajmujących się nadzorem nad poszczególnymi segmentami sektora finansowego: bankowym, ubezpieczeniowym oraz giełd i papierów wartościowych w kontekście zapobiegania kryzysom finansowym i gospodarczym.

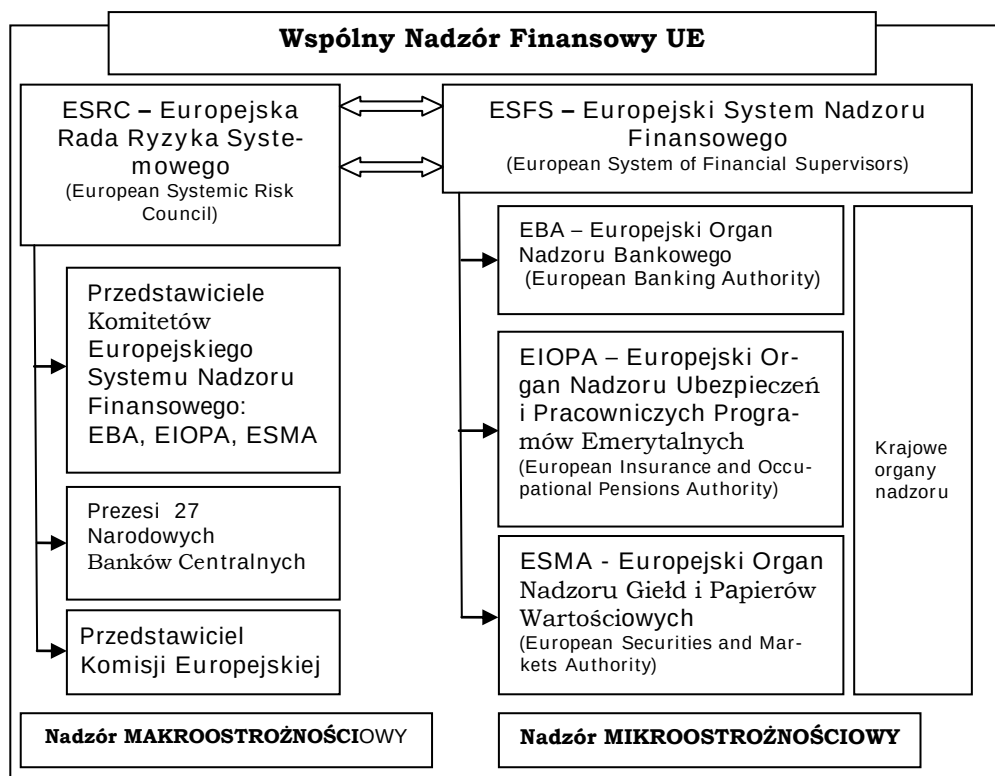
STRUKTURA NADZORU NAD EUROPEJSKIM RYNKIEM FINANSOWYM

Jako, że doktryna regulacji i nadzoru nad rynkiem finansowym w postaci „lekkiego dotyku regulacyjnego” („light touch”), jak i niosąca ją teoria zawiodła konieczna była zmiana paradygmatów systemowych dla rynków finansowych umożliwiających efektywny nadzór w wymiarze globalnym². Kryzys finansowy zaskoczył wiele podmiotów sektora finansowego, inwestorów, ale co najistotniejsze – także same instytucje, które miały dbać o bezpieczeństwo i stabilność sektora. W kontekście ujednolicania Europy i globalizacji gospodarki jedną z ważniejszych zmian wprowadzanych w nowo-
tworzonych regulacjach jest uwzględnienie niedostatecznie ujmowanego wcześniej ryzyka systemowego³, dlatego też ustanawiając strukturę nowego europejskiego nadzoru finansowego Komisja Europejska zaplanowała⁴, aby wspólny nadzór finansowy oparł się na dwóch instytucjach – Europejskiej Radzie Ryzyka Systemowego (ERRS) i Europejskim Systemie Nadzoru Finansowego (ESNF). Uproszczony schemat architektury nadzoru przedstawia Rys. 1.

² Heise M., *Nach der Krise: Wirksame Regelungen auf dem Finanzmarkt?*, Wirtschaftsdienst, Luty 2010, za: https://www.allianz.com/staticresources/de/economic_research/images_deutsch/-pdf_downloads/zeitungsartikel_und_interviews/zeitgesprach-feb10.pdf.

³ FINMA, *Finanzmarktkrise und Finanzmarktaufsicht*, Bern 2009, s. 7; http://www.finma.ch/d/aktuell/Documents/Finanzmarktkrise%20und%20Finanzmarktaufsicht_Endversion_d.pdf.

⁴ 25.02.2009 r. opublikowany został raport grupy pod przewodnictwem J. Larosièrè'a, z którego wynikało m. in., że niewłaściwe regulacje nadzorcze są jedną z przyczyn kryzysu finansowego i konieczna jest współpraca państw UE w zakresie działań dotyczących ram regulacyjnych i struktur nadzorczych. 25.09.2009 Komisja Europejska przyjęła pakiet projektów aktów prawnych służących wzmocnieniu nadzoru nad sektorem finansowym w Europie, które ostatecznie przez Parlament Europejski uchwalone zostały 22.09.2010 r. Treść regulacji dostępna jest na stronie Parlamentu Europejskiego <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-/EP//TEXT+TA+20100922+TOC+DOC+XML+V0//PL&language=PL>.



Rysunek 1. **Architektura wspólnego nadzoru finansowego UE (od 2011 r.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dokument roboczy w sprawie Europejskiego Organu Nadzoru Bankowego, Europejskiego Organu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, nadzoru makroostrożnościowego nad systemem finansowym i ustanowienia Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego, Europejskiego Organu Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych, Komisja Gospodarcza i Monetarna, PE430.734v03-00, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/econ/dt/797/797720/797720pl.pdf

*Europejska Rada Ryzyka Systemowego*⁵ miałaby wykrywać i ostrzegać przed pojawiającymi się zagrożeniami makroekonomicznymi, a *Europejski System Nadzoru Finansowego* (złożony z trzech komitetów – do spraw banków, rynku kapitałowego i ubezpieczeń) na bieżąco przyglądać się poszczególnym międzynarodowym grupom finansowym a także zajmować się nadzorem nad poszczególnymi instytucjami finansowymi (tzw. nad-

⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1092/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie unijnego nadzoru makroostrożnościowego nad systemem finansowym i ustanowienia Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego.

zór mikroostrożnościowy). W ramach ESFS wyodrębnione zostały 3 organy, które zajmują się odpowiednio poszczególnymi sektorami rynku finansowego: Europejski Organ Nadzoru Bankowego (EBA), Europejski Organ Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych (EIOPA) oraz Europejski Organ Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ESMA)⁶. Każdy z organów zwany jest ESA (European Supervisory Authorities) – Europejski Urząd Nadzoru.

Instytucje nowej architektury nadzoru zaczęły działać od 01.01.2011 r., a w ich działalność wkalkulowana jest ścisła współpraca z ESRC (nadzór makroostrożnościowy), poprzez dostarczanie wszelkich informacji niezbędnych do realizacji jego zadań.

ZADANIA EUROPEJSKICH URZĘDÓW NADZORU (ESA)

Jednym z głównych elementów reformy nadzoru finansowego w UE było powołanie trzech Europejskich Urzędów Nadzoru (ang. European Supervisory Authorities – ESA) w miejsce wcześniej funkcjonujących komitetów nadzorców europejskich (CEBS, CEIOPS, CESR), zwanych komitetami 3. poziomu procedury Lamfalussy'ego. Siedziby nowopowstałych Europejskich Urzędów Nadzoru są umiejscowione w dotychczasowych siedzibach odpowiednich komitetów, czyli finansowych stolicach Europy⁷: Londyn – EBA, Paryż – ESMA, Frankfurt nad Menem – EIOPA⁸.

Rozpoczęcie działalności przez ESA wiązało się z przejęciem części obowiązków oraz aktualnych i bieżących zadań wcześniejszych Komitetów, których głównym zadaniem była konwergencja praktyk nadzorczych poprzez wydawanie niewiążących wytycznych i rekomendacji oraz doradzanie Komisji Europejskiej w zakresie opracowywanych przez nią aktów prawnych. Powołane w ich miejsce Europejskie Urzędy Nadzoru (ESA)⁹ mają znacznie

⁶ Do zadań ESMA należy także sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad agencjami ratingowymi (rejestracja, bieżący nadzór) działającymi w UE (obejmujący m.in. uprawnienie do żądania odpowiednich informacji, przeprowadzania postępowań wyjaśniających i inspekcji on-site, zawieszenia stosowania ratingu w określonych przypadkach, nakładania kar w przypadku naruszenia przepisów. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2010 r. zmieniające Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1060/2009 z dnia 16 września 2009 r. w sprawie agencji ratingowych.

⁷ Balz B., *Die Perspektive des Europäischen Parlamentes – Versicherungsaufsicht und – Regulierung*, Internationale Konferenz Solvency II, Berlin 3. November 2009, s. 19

⁸ W lipcu 2010 r. Parlament Europejski zaproponował umieszczenie wszystkich trzech organów mikroostrożnościowych w jednym miejscu: w Frankfurtu nad Menem (podobnie, jak ESRC), jednak nie znalazło to akceptacji w decyzjach posłów i nie zostało uchwalone.

⁹ Dość znaczna jest demokratyczna kontrola nad ESA Parlamentu Europejskiego. PE współpracuje przy opracowywaniu standardów technicznych oraz przepisów wdrażających a także może zablokować nominacje na stanowiska zarządcze w organach nadzorczych. Za: PE, *Nowa architektura nadzoru finansowego*, <http://www.europarl.europa.eu/pl/pressroom/content/20100921IPR83190> (22.09.2010 r.).

szerszy zakres zadań, a także uprawnień i kompetencji. Podstawowe zadania, zarówno te przejęte, jak i nowo określone obejmują¹⁰:

- przyczynianie się do ustanowienia wspólnych standardów oraz praktyk regulacyjnych i nadzorczych o wysokiej jakości, w szczególności poprzez przedstawianie opinii instytucjom UE oraz poprzez opracowywanie wytycznych, zaleceń i projektów regulacyjnych i wykonawczych standardów technicznych;
- przyczynianie się do spójnego stosowania prawnie wiążących aktów unijnych, w szczególności poprzez budowanie wspólnej kultury nadzoru, zapewnianie spójnego, efektywnego i skutecznego stosowania odpowiednich aktów prawa UE, zapobieganie arbitrażowi regulacyjnemu, mediację i rozstrzyganie sporów między właściwymi organami, zapewnianie skutecznego i spójnego nadzoru nad instytucjami finansowymi, zapewnianie spójności działań kolegiów organów nadzoru oraz podejmowanie działań m.in. w sytuacjach nadzwyczajnych;
- wspieranie i ułatwianie delegowania zadań i kompetencji pomiędzy właściwymi organami;
- ścisłą współpracę z ESRB, w szczególności poprzez dostarczanie jej wszelkich informacji koniecznych do realizacji jej zadań oraz poprzez zapewnianie podejmowania odpowiednich działań następczych w związku z jej ostrzeżeniami i zaleceniami;
- organizowanie i przeprowadzanie wzajemnych analiz ocen właściwych organów, w tym wydawanie wytycznych i zaleceń oraz określanie najlepszych praktyk w celu zwiększenia spójności wyników w zakresie nadzoru;
- monitorowanie i ocena zmian na rynkach podlegających kompetencjom Urzędów;
- przeprowadzanie analiz ekonomicznych rynków w celu informowania o wykonywaniu zadań przez Urząd;
- wzmacnianie ochrony deponentów i inwestorów (EBA), ubezpieczonych, członków pracowniczych programów emerytalnych i uposażonych (EIOPA) oraz inwestorów (ESMA);
- przyczynianie się do konsekwentnego i spójnego funkcjonowania kolegiów organów nadzoru, monitorowania, oceniania i mierzenia ryzyka systemowego, opracowywania i koordynowania planów naprawczych,

¹⁰ Opracowano na podstawie: Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1093/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego), zmiany decyzji nr 716/2009/WE oraz uchylenia decyzji Komisji 2009/78/WE; Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1094/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/79/WE) oraz Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1095/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/77/WE

zapewniania wysokiego poziomu ochrony uczestnikom rynku finansowego w całej Unii oraz w przypadku EBA i ESMA – opracowywania metod prowadzenia postępowania naprawczego wobec upadających instytucji finansowych (uczestników) rynków finansowych, a także do oceny zapotrzebowania na odpowiednie instrumenty finansujące.

DZIAŁANIA ESA JAKO ELEMENTU POKRYZYSOWYCH ZMIAN NADZORCZYCH W EUROPIE

„Rynki finansowe są rynkami europejskimi i światowymi, a nie wyłącznie krajowymi - ich nadzór musi być również nadzorem europejskim i światowym”¹¹. Myśl taka była przewodnią przy tworzeniu nowych regulacji w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym, jednak w ramach swych zadań ESA nie sprawują bezpośredniego nadzoru nad instytucjami finansowymi, ale mają możliwość wydawania w określonych sytuacjach decyzji wiążących krajowe organy nadzoru.

Głównym celem Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego (ESNF) i funkcjonujących w jego ramach ESA jest zapewnienie właściwego wdrażania przepisów dotyczących sektora finansowego, w sposób umożliwiający zachowanie stabilności finansowej i zapewnienie zaufania do systemu finansowego, jako całości oraz odpowiedniej ochrony konsumentów usług finansowych¹².

Jako element antykryzysowy nałożone na ESA obowiązki dotyczą w szczególności identyfikacji i mierzenia ryzyk systemowych, opracowywania i koordynowania planów naprawczych dla instytucji finansowych oraz wzmacniania systemów gwarancyjnych właściwych dla danego sektora. ESA będą także musiały uczestniczyć w opracowywaniu metod prowadzenia postępowania naprawczego wobec upadających instytucji finansowych w szczególności tych, które mogą stwarzać ryzyko systemowe.

Z założenia celem udoskonalonych mechanizmów nadzorczych jest trwale wzmocnienie stabilności finansowej w UE, identyfikacja ryzyk w systemie na wczesnym etapie oraz zwiększenie skuteczności wspólnego działania w sytuacjach nadzwyczajnych, co zminimalizuje ograniczenia właściwego funkcjonowania wspólnego rynku. Dzięki działalności ESA zniesione zostają różnice w sposobie prowadzenia nadzoru, a ujednolicone regulacje i wymogi prawne dadzą szansę na obniżenie kosztów funkcjonowania instytucji finansowych i ograniczenia w zakłóceniach równej konkurencji. Zminimalizowany zostanie również rozdźwięk między sposobem zarządzania grupami i konglomeratami finansowymi a sprawowanym nad nimi nadzorem powodujący m.in. wzrost kosztów działalności tych grup, jak i niebezpieczeństwo przeoczenia istotnych rodzajów ryzyka. Jako, że na rynku fi-

¹¹ Barroso J. M. – przewodniczący KE. Za: *Komisja wzmacnia nadzór finansowy w Europie*; <http://www.euractiv.pl/gospodarka/artukul/komisja-wzmacnia-nadzor-finansowy-w-europ> ie-001280 (25.09.2009 r.)

¹² KNF, *Europejski System Nadzoru Finansowego*, http://www.knf.gov.pl/o_nas/wspolpraca_miedzynarodowa/unia/ESNF.html

nansowym stanowią one dominującą rolę to potrzeba poprawy sposobu ich nadzorowania jest szczególnie zrozumiała, a systemowe ujęcie pozwala na zapobieżenie ewentualnym kryzysom.

Nowe rozwiązania wydają się być także korzystne dla krajów małych – takich jak Polska, które goszczą zagraniczne instytucje finansowe. W sytuacji konfliktu między nadzorem polskim a nadzorem spółki-matki (np. we Francji, w Niemczech) organy nadzorów tych krajów będą mogły się odwoływać do tych organów europejskich (poszczególnych ESA). Wcześniejsze rozwiązania faworyzowały kontrolę nad międzynarodowymi grupami przez nadzory tych krajów, gdzie mają one swoją główną siedzibę, minimalizując rolę instytucji nadzorczych krajów, gdzie działają spółki córki.

W świecie coraz bardziej wyszukanych usług finansowych istotą funkcjonowania nowych organów nadzorczych stała się również ochrona klientów. Przyznane kompetencje związane z ochroną konsumentów, takie jak: gromadzenie i analizowanie informacji na temat tendencji w zachowaniach konsumentów oraz składanie odnośnych sprawozdań; analizowanie i koordynowanie znajomości zagadnień finansowych i inicjatyw edukacyjnych realizowanych przez właściwe organy; możliwość czasowego zakazu prowadzenia lub ograniczenia prowadzenia pewnych typów działalności finansowej, które zagrażają prawidłowemu funkcjonowaniu i integralności rynków finansowych lub stabilności całego systemu finansowego. ESA będą mogły dokładnie przyglądać się niektórym rodzajom instytucji finansowych, lub pewnym produktom lub usługom oferowanym przez rynek i oceniać ich stopień ryzyka, aby w porę uruchomić mechanizmy ostrzegawcze¹³. W niektórych przypadkach ESA będą mogły tymczasowo wstrzymywać oferowanie ryzykownych produktów finansowych lub zwrócić się od Komisji Europejskiej o przygotowanie prawnych rozwiązań, które trwale zakażą stosowania tych produktów lub usług, albo podejmowania ryzykownych działań.

Jednak w kontekście zagrożenia kryzysem pomysł jednolitych, unijnych struktur nadzorczych wydaje się być dla wielu pomysłem kontrowersyjnym. Jak zawsze w takich przypadkach istnieje podejrzenie, że Komisja Europejska przygotowując projekt nadzorczych struktur unijnych realizuje postulaty dużych, międzynarodowych grup finansowych, które chciałyby centralnie zarządzać kapitałami i móc swobodnie transferować je z jednego podmiotu do drugiego. Oczywiście niekorzystnie wpływałoby na funkcjonowanie małych lokalnych rynków, zagrażałoby interesom tamtejszych klientów¹⁴, uniemożliwiałoby skuteczny nadzór a przede wszystkim wręcz przyczyniałoby się do powstawania sytuacji kryzysowych.

Przeciwnikom jednolitych struktur nadzorczych „nie podobają się” kompetencje organu unijnego do podejmowania decyzji w sytuacji, kiedy rada ministrów finansów ogłosi stan kryzysu w UE. Stawia to w trudniejszej

¹³ Forbes.pl; *Unia wzmacnia nadzór finansowy*,

<http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/unia-wzmacnia-nadzor-finansowy,6917,1>
(22.09.2010 r.)

¹⁴ Hałabuz N., *Komisja Europejska chce europejskiego nadzoru. Polska nie*, Wywiad ze S. Kluza, *Wyborcza.biz* 2009-05-28;

http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6662965,Komisja_Europejska_chce_europejskiego_nadzoru_Polska.html

sytuacji nadzorców lokalnych nadzorujących spółki i instytucje finansowe, które są córkami dużych grup międzynarodowych w relacji z nadzorami z kraju macierzystego. Zagrożenie wydaje się być zrozumiałe przy założeniu, że dominować mogą partykularne interesy poszczególnych krajów, jednak pamiętać należy, że prawo głosu jest równoważne dla każdego kraju, bowiem jest ciałem złożonym z przewodniczących organów nadzoru wszystkich krajów UE, co z założenia takie niebezpieczeństwo wyklucza.

Źle postrzegany jest także stosunkowo duży zakres władzy w rękach ESA: jednym z ich głównych zadań ma być rozwiązywanie sporów pomiędzy nadzorcami lokalnymi. Jeżeli nadzór jednego kraju miałby inną opinię niż nadzór drugiego, to komitet zadecyduje, kto ma rację, a nadzorcy będą musieli się podporządkować (wydawanie przez nadzory europejskie decyzji prawnie wiążących dla nadzorców krajowych). Kolejną wadą takiego rozwiązania są ewentualne problemy kompetencyjne w przypadku nadzorowania holdingów, których jednostki funkcjonują w różnych obszarach rynku finansowego.

Kontrowersyjne – w opinii wielu – wydają się być również zapisy unijne, które dotyczą nadzoru grupowego. Tzw. „egoizm narodowy” może powodować, że w sytuacjach skrajnych interesy kraju, z którego pochodzi nadzorca wiodący zostaną przedłożone nad interesy pozostałych krajów – z negatywnymi następstwami oczywiście dla tych ostatnich (marginalizowana byłaby rola organów nadzoru, gdzie działałyby spółki córki i filie, jak i pojawiałoby się niebezpieczeństwo przejęcia kapitałów z krajów mniejszych, by poprawić sytuację finansową spółki matki). Takie wizje skłaniają oczywiście przeciwników nadzoru unijnego do podważania idei jego funkcjonowania. W tym kontekście istotny jest również fakt, że operacyjną kontrolę w instytucjach finansowych prowadzi nadzór lokalny, ale decyzje na podstawie tych kontroli zapadają na poziomie europejskim - przy jednoczesnym, możliwym obarczaniu lokalnych podatników finansową odpowiedzialnością za bankructwo którejs z instytucji finansowych¹⁵. Kryzys rozprzestrzenił się na wspólny rynek poprzez instytucje z wysokorozwiniętych krajów tzw. starej Unii. Natomiast nowe rozwiązania wpływają przede wszystkim na sferę dyskrecjonalnych uprawnień państw goszczących, czyli nowych członków wspólnoty, którzy zostali pośrednio dotknięci zawirowaniami¹⁶.

¹⁵ Przeciwnie takiemu rozwiązaniu były m.in. Wielka Brytania i Niemcy, które podkreślały, że ciężar odpowiedzialności za ratowanie instytucji finansowych w sytuacji kryzysowej nadal spoczywałby na rządach krajowych. *KE forsuje europejski system nadzoru finansowego*; http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,6656448,KE_forsuje_europejski_system_nadzu_finansowego.html (2009-05-27)

¹⁶ Kluza S., *Europejski system...* op. cit.

PODSUMOWANIE

Jedną z odpowiedzi na kryzys na rynkach globalnych było pojawienie się koncepcji stworzenia wspólnego nadzoru europejskiego na poziomie makro- i mikroostrożnościowym. Nowe struktury nadzorcze UE nie mają zastąpić organów krajowych. Ich celem jest stworzenie sieci, gdzie organy krajowe są odpowiedzialne za bieżący nadzór nad rynkami finansowymi, a europejskie organy – opierając się na doświadczeniu krajowych organów i razem z nimi współpracując - są odpowiedzialne za koordynację, monitorowanie i ewentualne rozstrzyganie sporów między organami krajowymi. Mają również przyczyniać się do harmonizacji przepisów technicznych, które mają zastosowanie do tych instytucji, utworzenie ESA powoduje, że kompetencje organów nadzoru nie dublują się i wzrasta przy tym znacznie efektywność działania (można nawet mówić o wystąpieniu "korzyści skali").

Utworzenie ESA, które złożone są z przedstawicieli narodowych organów nadzoru, w rzeczywistości wciąż jeszcze nie pozwala mówić o centralizacji instytucji nadzoru finansowego na poziomie unijnym. Ich organizacja jest jednak kolejnym etapem w tym procesie, który stopniowo pozwala na niwelowanie znacznych różnic w strukturach narodowych organów nadzoru. Konieczność utworzenia globalnych i efektywnych regulacji oraz odpowiednich struktur nadzorczych – w kontekście mijającego kryzysu – nie podlegała żadnym dyskusjom. Wyzaczyła ją chociażby „higiena polityczna”, zgodnie z którą państwa nie powinny wydawać miliardów na wspieranie rynków i sektora finansowego, ani opierać się na tym, że dyscyplina rynkowa będzie w przyszłości lepiej funkcjonować¹⁷. Należy się uczyć na błędach, a cena, jaką sektor finansowy musiał zapłacić za ogrom pomocy finansowej, jest poddanie się ostrzejszym regulacjom i wzmocnionym instytucjom nadzorczym, co pozwoli ograniczyć prawdopodobieństwo pojawienia się kolejnych kryzysów o podobnej skali.

Zjednoczona Europa wymaga, by pewne kwestie nadzoru uwzględniała ponadnarodowy charakter instytucji finansowych i konieczność systemowego podejścia. Współpraca między organami nadzoru w ramach Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego (ESNF) wzmocni stabilność rynków finansowych, a co za tym idzie atrakcyjność Europy, jako miejsca lokalizacji inwestycji, jednak ze względu na ściśle powiązanie pomiędzy rynkami finansowymi, stabilność europejskiego rynku zależy w równym stopniu od jakości nadzoru w innych częściach świata¹⁸, na co przepisy unijne już nie mają wpływu.

Można przypuszczać, pomimo niekorzystnej oceny przez niektóre środowiska, że nowe, bardziej zwarte struktury nadzorcze doprowadzą do zwiększenia przejrzystości na rynkach finansowych, co pozwoli uczestnikom rynków lepiej przetrzymywać ewentualne bankructwa i kłopoty dużych

¹⁷ Heise M., *Nach der Krise: Wirksame Regelungen...* op.cit.

¹⁸ FOR, *Nadzór bankowy Unii Europejskiej (EBA)*, http://www.for.org.pl/upload/cep_eba-3_1.pdf (20.09.2010 r.)

firm. Stworzenie efektywnego nadzoru finansowego, który jest w stanie odpowiednio reagować na zagrożenia na europejskich rynkach finansowych i utworzenie ram prawnych, w których rynki funkcjonują na zasadach wolności i sprawiedliwości, przy równoczesnym ograniczeniu czynników, które mogą prowadzić do ryzyka finansowej zapaści daje szansę na zachowanie stabilności finansowej i zapewnienie odpowiedniej ochrony konsumentów usług finansowych.

LITERATURA:

- [1] Balz B., *Die Perspektive des Europäischen Parlamentes – Versicherungsaufsicht und –Regulierung*, Internationale Konferenz Solvency II, Berlin 3. November 2009.
- [2] Barroso J. M. (Przewodniczący KE). Za: *Komisja wzmacnia nadzór finansowy w Europie*; <http://www.euractiv.pl/gospodarka/arttykul/komisja-wzmacnia-nadzor-finansowy-w-europie-001280> (25.09.2009 r.).
- [3] *Dokument roboczy w sprawie Europejskiego Organu Nadzoru Bankowego, Europejskiego Organu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, nadzoru makroostrożnościowego nad systemem finansowym i ustanowienia Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego, Europejskiego Organu Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych*, Komisja Gospodarcza i Monetarna, PE430.734v03-00, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/econ/dt/797/797720/797720pl.pdf.
- [4] FINMA, *Finanzmarktkrise und Finanzmarktaufsicht*, Bern 2009, s. 7; http://www.finma.ch/d/aktuell/Documents/Finanzmarktkrise%20und%20Finanzmarktaufsicht_Endversion_d.pdf.
- [5] FOR, *Nadzór bankowy Unii Europejskiej (EBA)*, http://www.for.org.pl/upload/cep_eba-3_1.pdf (20.09.2010 r.).
- [6] Forbes.pl; *Unia wzmacnia nadzór finansowy*, <http://www.forbes.pl/arttykuly/sekcje/wydarzenia/unia-wzmacnia-nadzor-finansowy,6917,1> (22.09.2010 r.).
- [7] Hałabuz N., *Komisja Europejska chce europejskiego nadzoru. Polska nie*, Wywiad ze S. Kluza, *Wyborcza.biz* 2009-05-28; http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6662965,Komisja_Europejska_chce_europejskiego_nadzoru_Polska.html.
- [8] Heise M., *Nach der Krise: Wirksame Regelungen auf dem Finanzmarkt?*, Wirtschaftsdienst, Luty 2010, za: https://www.allianz.com/staticresources/de/economic_research/images_deutsch/pdf_downloads/zeitungsartikel_und_interviews/zeitgesprach-feb10.pdf.

- [9] *KE forsuje europejski system nadzoru finansowego*;
http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,6656448,KE_forsuje_europejski_system_nadzoru_finansowego.html (2009-05-27).
- [10] Kluza S., *Europejski system nadzoru finansowego po kryzysie*,
http://www.gab.com.pl/strony/rn2010/prezentacje/S_Kluza_Europejski_system_nadzoru_finansowego_po_kryzysie....pdf
- [11] KNF, *Europejski System Nadzoru Finansowego*,
http://www.knf.gov.pl/o_nas/wspolpraca_miedzynarodowa/unia/ESNF.html
- [12] PE, *Nowa architektura nadzoru finansowego*,
<http://www.europarl.europa.eu/pl/pressroom/content/20100921IPR83190>
(22.09.2010 r.).
- [13] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1094/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/79/WE).
- [14] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR NR 1093/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego), zmiany decyzji nr 716/2009/WE oraz uchylenia decyzji Komisji 2009/78/WE.
- [15] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2010 r. zmieniające Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1060/2009 z dnia 16 września 2009 r. w sprawie agencji ratingowych.
- [16] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1092/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie unijnego nadzoru makroostrożnościowego nad systemem finansowym i ustanowienia Europejskiej Rady ds. Ryzyka Systemowego.
- [17] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1095/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/77/WE.
- [18] *Wniosek Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zmiany dyrektyw 98/78/WE, 2002/87/WE i 2006/48/WE w odniesieniu do dodatkowego nadzoru nad podmiotami finansowymi konglomeratu finansowego*; Dokument roboczy służb Komisji – Dokument uzupełniający [SEK(2010) 981 wersja ostateczna], Bruksela, dnia 16.8.2010 r.

STRESZCZENIE

Kryzys finansowy i gospodarczy wykazał, że niektóre praktyki instytucji finansowych mogą nieść ze sobą poważne i kosztowne konsekwencje dla europejskiej i światowej gospodarki. Skuteczniejszy nadzór nad europejskimi rynkami finansowymi stał się priorytetem pokryzysowej Europy. Kształt nadzoru finansowego UE został ustanowiony od 01.01.2011 r. w postaci dwóch filarów: nadzór makro- i mikroostrożnościowy. Na ten drugi składa się Europejski System Urzędów Nadzoru, którego działania mają na celu dokładniejsze monitorowanie systemu finansowego, wykrywanie zagrożeń stabilności i lepszą koordynację nadzorów na poziomie całej UE oraz usprawnienie samych mechanizmów nadzoru. W opracowaniu zawarte zostały argumenty za, jak i przeciw strukturom ESA, jako podmiotów, które w kontekście zagrożenia kryzysem mają zapobiegać arbitrażowi nadzorczemu, gwarantować wolną konkurencję, ochronę uczestników sektora finansowego oraz zapewniać integralność, efektywność i prawidłowe funkcjonowanie tych rynków, a także nadzorować stabilność systemu finansowego.

SUMMARY

European Supervisory Authorities – tasks in the context of post-crisis changes in EU financial supervision

Financial and economic crisis proved that some practices of financial institutions may result in serious and expensive consequence for the European Union and global economy. More effective supervision over the European financial markets became the priority of post-crisis Europe. The form of EU financial supervision has been in force since 01.01.2011 and is represented by two pillars: macro- and micro-cautious pillar. The latter is represented by the system of European Supervision Authorities, the activities of which aim at more careful monitoring of a given financial system, detecting stability threatening situations, an improved supervision coordination, better coordination of supervision systems within all European Union and also at making supervision mechanisms more effective. The study presents arguments for and against ESA structures as units which, in the context of approaching crisis, are supposed to prevent supervisory arbitration, guarantee free competition, the protection of financial sector participants and ensure an integral nature, efficiency and correct functioning of these markets as well as supervise the stability of financial system.



Dominika Pazik

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Polityka Unii Europejskiej wobec **zatrudnienia osób niepełnosprawnych**

WSTĘP

Jedna na sześć osób w Unii Europejskiej jest niepełnosprawna¹, w stopniu od lekkiego do znacznego, co oznacza, że około 80 mln Europejczyków często nie ma możliwości pełnego uczestniczenia w życiu społecznym i gospodarczym z powodu barier związanych ze środowiskiem i z postawami ich otoczenia. Pomimo ogromnej skali problemu, osoby niepełnosprawne są jedną z najbardziej marginalizowanych grup w społeczeństwie. Napotykają przeszkody w niemal każdej dziedzinie życia. Poprzez wiele działań podejmowanych z inicjatywy Unii Europejskiej, Wspólnota chce zmniejszyć, a najlepiej zlikwidować, bariery stojące przed niepełnosprawnymi. Unijne strategie rozwoju, dyrektywy czy inne dokumenty dotyczące wszystkich dziedzin życia już od wielu lat uchwalane są z uwzględnieniem potrzeb niepełnosprawnych.

Dobra praca gwarantuje niezależność ekonomiczną, pobudza do osobistych osiągnięć i stanowi najlepszą ochronę przed biedą. Poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Unii Europejskiej wynosi jednak tylko około 50 %. Aby osiągnąć unijne cele w zakresie wzrostu gospodarczego więcej osób niepełnosprawnych musi pracować w ramach wolnego rynku pracy i uzyskiwać dochody.

W poszczególnych krajach Unii Europejskiej funkcjonują różne systemy wspierania zatrudnienia osób niepełnosprawnych - od tych najbardziej skrajnych, a więc systemu kwotowego i systemu opartego na zapisach an-

¹ Moduł ad hoc badania aktywności ekonomicznej ludności UE w zakresie zatrudnienia osób niepełnosprawnych (EU Labour Force Survey ad hoc module on employment of disabled people - LFS AHM), 2002, podano za: Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010-2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier KOM(2010) 636, <http://www.niepełnosprawni.gov.pl/dokumenty-unii-europejskiej/>

tydyskryminacyjnych – do rozwiązań hybrydowych, łączących elementy obydwu systemów².

Celem wprowadzenia systemu kwotowego jest wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych w zakresie zatrudnienia na otwartym rynku pracy. System ten opiera się na interwencji państwa w rynek pracy poprzez prawne ustanowienie obligatoryjnych wskaźników zatrudnienia. W tego typu systemach państwo zobowiązuje ustawowo pracodawców do zatrudnienia określonej liczby pracowników niepełnosprawnych w zależności od ogólnej liczby zatrudnionych osób³. W przypadku niespełnienia tego obowiązku, pracodawcy muszą opłacać składkę na specjalny fundusz, starają się więc osiągnąć odpowiedni wskaźnik zatrudnienia, aby tego uniknąć. Z drugiej strony pracodawcy są zachęceni do utrzymywania tegoż wskaźnika, aby stale otrzymywać dotacje ze środków publicznych. W ten sposób w rozwiązaniu modelowym głównym celem pracodawcy nie jest maksymalizacja zysku, ale tworzenie nowych i utrzymywanie istniejących miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych.

Inne podejście przedstawia system oparty na prawach obywatelskich. Podobnie jak w systemie kwotowym jego celem jest umożliwienie osobom niepełnosprawnym zdobycie i utrzymanie posady. Nie polega on jednak na nakładaniu na pracodawców obowiązku zatrudniania osób niepełnosprawnych, tylko na egzekwowaniu konstytucyjnie zagwarantowanych praw. Oparty jest on na prawie do pracy i zakazie dyskryminacji. Wymaga uznania przez społeczeństwo, a przede wszystkim przez pracodawców, prawa osób z niepełnosprawnością do pracy zawodowej i posiadania takich samych szans w zatrudnieniu, jakie mają osoby pełnosprawne. System ten funkcjonuje najczęściej w państwach bogatych ekonomicznie i silnie rozwiniętych, gdzie gospodarka może bez większych problemów społecznych wchłonąć siłę roboczą, jaką stanowią osoby niepełnosprawne⁴.

W krajach europejskich przeważają rozwiązania oparte o założenia systemu kwotowego. Szczególnie dotyczy to nowych członków Wspólnoty. Państwa te, choć bogate w doświadczenia związane z rehabilitacją niepełnosprawnych, z powodu ograniczonych środków finansowych zmuszone są do wprowadzania systemów „quasi-fiskalnych”, do których zalicza się także system kwotowy. Ponadto wszystkie państwa Unii Europejskiej stwarzają osobom z niepełnosprawnością, które nie mogą sprostać wymaganiom

² Garbat M., *Przełamywanie barier osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu na przykładzie działań podejmowanych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] *Bariery w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*, Materiały konferencyjne, Wyd. KIG-R, Warszawa 2005r., s. 52.

³ Gocalek R., Nadzieja J., *Rynek pracy dla osób niepełnosprawnych*, [w:] Kupczyk T. (red.), *Audyty ofert pracy, zapotrzebowanie na kwalifikacje i szkolenia na Dolnym Śląsku*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej – Centrum Kształcenia Ustawicznego, Wrocław 2006, s. 201.

⁴ Garbat M., *Polityka i instrumenty rynku pracy osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Pietrulewicz B., Paszkowicz M. (red.), *Osoby z niepełnosprawnością we współczesnym rynku pracy. Mobilność pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, s. 92.

otwartego rynku pracy, możliwość zatrudnienia w warunkach chronionych, gdzie są poddawane rehabilitacji społecznej i zawodowej⁵.

PRZYKŁADY AKTÓW PRAWNYCH UNII EUROPEJSKIEJ NA RZECZ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Odpowiedzialność za politykę społeczną, w tym wobec osób niepełnosprawnych, w Unii Europejskiej spoczywa na poszczególnych państwach członkowskich. Oznacza to, iż każdy kraj prowadzi własną politykę i może w różny sposób rozwiązywać problemy. Jednak Unia dysponuje szeregiem instrumentów, które wpływają, i w to w sposób kategoryczny, na działania swoich członków. Przede wszystkim obowiązujący priorytet praw człowieka, jako wartości. Po drugie – zapisy traktatowe, w tym art.13 Traktatu Amsterdamskiego zawierający zakaz dyskryminacji z jakiegokolwiek powodu, w tym z powodu niepełnosprawności. Po trzecie – dyrektywy – dokumenty o charakterze obligatoryjnym, zawierające przepisy, które bezwzględnie muszą być honorowane i przestrzegane przez państwa członkowskie. Jedną z najistotniejszych to dyrektywa Rady z 27 listopada 2000 r. w sprawie ustanowienia ogólnych ram dla równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu, w której pierwszy raz zdefiniowano pojęcie dyskryminacji.

Inna kategoria dokumentów to różnego rodzaju rezolucje (uchwały), wytyczne i zalecenia, które mają mniej obligatoryjny z prawnego punktu widzenia charakter. Wyrażają one jednak stanowisko Unii Europejskiej oraz stanowią polityczne i moralne zobowiązanie do podejmowania odpowiednich działań. Czasami są to rezolucje akceptujące i zalecające stosowanie rezolucji i przepisów dotyczących osób niepełnosprawnych, zawartych w dokumentach, przyjętych przez inne organizacje, np. przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych lub przez Radę Europy. W ten sposób Unia zachęca państwa członkowskie do tworzenia wspólnej polityki wobec osób niepełnosprawnych i do stwarzania im równych szans z osobami pełnosprawnymi⁶.

Działania na gruncie wspólnotowym w zakresie problematyki osób niepełnosprawnych zostały zainicjowane rezolucją Rady z dnia 27 czerwca 1974 r., w której przyjęto wstępny program działania na rzecz rehabilitacji osób niepełnosprawnych⁷. Kolejne inicjatywy na rzecz tej grupy osób zostały podjęte w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych jak na przykład rekomendacja Rady z 1986 r. w sprawie zatrudniania osób niepełnospraw-

⁵ Garbat M., *Europejskie systemy aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na przykładzie nowych państw członkowskich*, [w:] Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych 2005 Nr 3(3), Wydawnictwo KIG-R, Warszawa 2005, s. 151.

⁶ Majewski T., *Systemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych w państwach członkowskich Unii Europejskiej*, Wyd. KIG-R, Warszawa 2002, s. 15.

⁷ Szerzej w: Michałowska G., *Ochrona praw człowieka w Radzie Europy i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

nych, rezolucja Rady z 1990 r. w sprawie integracji dzieci i młodzieży niepełnosprawnej w systemie szkolnym oraz rezolucja Rady „Równouprawnienie i możliwości dla osób niepełnosprawnych – Nowa Strategia Wspólnoty”.

Zintegrowanie i intensyfikacja działań na rzecz wyrównywania szans osób niepełnosprawnych na szczeblu UE nastąpiła wraz z wejściem w życie Traktatu Amsterdamskiego. Zapis w artykule 13 tego traktatu stał się podstawą kontynuacji działań instytucji wspólnotowych w zakresie kreowania dalszych praw na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych. W jego wyniku powstała nowa Europejska Strategia Zatrudnienia. Stawia sobie ona za cel m.in.:

1. Osiągnięcie wysokiego poziomu zatrudnienia w gospodarce i we wszystkich grupach na rynku pracy, a więc również osób niepełnosprawnych.
2. Aktywne zwalczanie bezrobocia.
3. Stwarzanie równych szans dla każdego na rynku pracy, a więc również osobom niepełnosprawnym.

Na strategię tę składają się cztery filary: zwiększenie możliwości uzyskania zatrudnienia, zwiększenie przedsiębiorczości, dostosowalność do zachodzących zmian oraz równość kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu. Szczególne znaczenie dla osób niepełnosprawnych ma pierwszy filar. Mieści się pod nim podejmowanie działań, mających na celu dobre przygotowanie osób niepełnosprawnych do pracy. Jest to sprawa zapewnienia im odpowiedniej rehabilitacji, szkolenia i kształcenia zawodowego, gwarantującego wysokie kwalifikacje, pozwalające na konkurencję na rynku pracy⁸.

Nowa strategia polega na tym, że każdego roku Rada Unii Europejskiej będzie analizować sytuację zatrudnieniową w państwach członkowskich. W oparciu o wyniki tej analizy będzie następnie wydawać Wytoczne w Sprawie Zatrudnienia, które będą musiały być uwzględnione w corocznych krajowych planach działania na rzecz rozwoju zatrudnienia. W ten sposób Rada będzie mogła analizować te plany i ustalać szczegółowe zalecenia w stosunku do niektórych lub wszystkich państw członkowskich, a tym samym w lepszy sposób koordynować politykę zatrudnienia⁹.

Traktat Amsterdamski i Europejska Strategia Zatrudnienia zaowocowały dwoma ważnymi dokumentami dotyczącymi zatrudnienia osób niepełnosprawnych. W 1999r. Rada Europejska przyjęła Rezolucję (1999/C 186/02) w sprawie równych szans w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Dla zwiększenia zatrudnienia tych osób Rezolucja zaleca stosowanie aktywnego pośrednictwa pracy, wykorzystywanie stanowisk pracy w związku

⁸ *Osoby z niepełnosprawnością w Unii Europejskiej*. Wybrane dokumenty prawne. Fundacja Fuga Mundi. Lublin 2002. Podano za: Majewski T., *Polski system rehabilitacji zawodowej i zatrudniania osób niepełnosprawnych a regulacje prawne w Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie doświadczenia w rehabilitacji zawodowej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, Materiały konferencyjne, Wyd. KIG-R, Warszawa 2003, s. 133.

⁹ Majewski T., *Formy zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Unii Europejskiej*, [w:] Waszkowski H. (red.), *Ułatwianie wchodzenia i powrotu osób niepełnosprawnych na rynek pracy*, Wyd. Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, Warszawa 2006, s. 255.

z tworzeniem się społeczeństw informacyjnych oraz wykorzystywanie na ten cel środków z Europejskiego Funduszu Społecznego¹⁰.

Drugim dokumentem jest Dyrektywa w sprawie ustanowienia ogólnych ram dla równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu (Dyrektywa 2000/78/EC¹¹), przyjęta przez Radę Europejską w oparciu o paragraf 13 Traktatu Amsterdamskiego. Ma ona charakter ogólny, ale sprawa osób niepełnosprawnych jest w niej mocno zaakcentowana. Zgodnie z nią wszelka dyskryminacja w zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu z wymienionych względów jest zabroniona i nielegalna¹². Artykuł 5 Dyrektywy stanowi, że „w celu zagwarantowania przestrzegania zasady równego traktowania w odniesieniu do osób niepełnosprawnych, należy zapewnić rozsądne dostosowanie. Oznacza to, że pracodawca podejmie odpowiednie środki, konieczne w danej sytuacji, aby umożliwić osobie niepełnosprawnej dostęp do zatrudnienia, wykonywanie pracy lub awansowanie, albo przejście szkolenia, chyba że takie środki nakładałyby nieproporcjonalnie duże obciążenie na pracodawcę. Obciążenie to nie będzie nieproporcjonalne, jeżeli zostanie ono wystarczająco zrekompensowane środkami stosowanymi w ramach polityki w zakresie niepełnosprawności danego państwa członkowskiego”¹³.

Artykuł 87 i 88 Traktatu Wspólnoty Europejskiej odnoszą się do pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorstwom¹⁴. Przepisy te dopuszczają pewien zakres stosowania interwencjonizmu państwowego jako instrumentu realizacji wewnętrznej polityki społeczno-gospodarczej pod warunkiem stosowania określonych reguł i ograniczeń tego interwencjonizmu. Oznacza to, że Unia Europejska uznała, iż udzielanie pomocy publicznej na określone cele i w określonej wysokości jest dopuszczalne, jeżeli służy ściśle określonym i uzasadnionym celom oraz, że nadmiernie nie narusza swobodnej konkurencji.

Na podstawie wyżej wymienionych przepisów Traktatu Wspólnoty Europejskiej Komisja Europejska w dniu 12 grudnia 2002r. wydała Rozporządzenie nr 2204/2002 w sprawie stosowania artykułu 87 i 88 Traktatu Wspólnoty Europejskiej do pomocy państwowej w zatrudnieniu, w którym określiła precyzyjne warunki, na jakich może być ze środków publicznych wspierane zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Istotą Rozporządzenia jest ograniczenie wysokości pomocy publicznej maksymalnie do poziomu podwyższonych kosztów zatrudnienia osób niepełnosprawnych, tj. kosztów

¹⁰ Szerzej na ten temat w: Majewski T., *Systemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych...*, op. cit., Wyd. KIG-R, Warszawa 2002, s. 21-23.

¹¹ Dyrektywa Rady Unii Europejskiej 2000/78/EC w sprawie ustanowienia ogólnych ram dla równego traktowania przy zatrudnianiu i wykonywaniu zawodu, Dz. U. WE nr L 303, z 02.12.2000 r.

¹² Majewski T., *Formy zatrudnienia...*, op. cit., s. 257.

¹³ Dyrektywa ta zobowiązuje państwa członkowskie do wprowadzenia odpowiednich przepisów w swoim systemie legislacyjnym oraz do ustalenia pewnych procedur rozwiązywania sporów między pracodawcami, a pracownikami niepełnosprawnymi w sprawach o dyskryminację w zatrudnieniu i wykonywaniu pracy zawodowej. Szerzej w: System aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych, Materiały konferencyjne KIG-R, Warszawa 2004, s. 17.

¹⁴ Rozporządzenie Komisji Europejskiej 2204/2002 w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy publicznej przy zatrudnianiu, Dz. U. WE nr L 337/3, z 13.12.2002r.

przewyższających koszty, które byłyby ponoszone w przypadku zatrudnienia pracownika sprawnego¹⁵.

Niestety zarówno europejskie, jak i polskie doświadczenia wskazują, że działania obejmujące ustanawianie normatywnych zakazów lub nakazów, pobudzanie poczucia obywatelskiej odpowiedzialności wśród przedsiębiorców a nawet finansowe wspieranie zatrudniania osób niepełnosprawnych w ramach pomocy publicznej dla przedsiębiorców, nie przynoszą oczekiwanych rezultatów w postaci ułatwienia osobom niepełnosprawnym dostępu do zatrudnienia na odpowiednio szeroką skalę¹⁶.

W kontekście omawianych zagrożeń i wyzwań Unia Europejska stanęła przed potrzebą stworzenia wieloletniej strategii. Taką strategię, na lata 2000-2010 przyjęła Rada Europejska na posiedzeniu szefów państw i rządów w marcu 2000 r. w Lizbonie (Strategia Lizbońska¹⁷). Opiera się ona na trzech filarach:

1. Przepisach i działaniach Unii Europejskiej przeciwko dyskryminacji, które zapewniają dostęp do poszczególnych praw.
2. Eliminacji barier środowiskowych, które uniemożliwiają osobom niepełnosprawnym wykorzystanie swoich możliwości.
3. Włączeniu kwestii niepełnosprawności do głównego nurtu polityki Wspólnoty, co ułatwia aktywność osób niepełnosprawnych¹⁸.

W 2010r. na kolejne dziesięciolecie uchwalono nową strategię jako odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier. Jej celem jest zwiększenie możliwości osób niepełnosprawnych, tak aby mogły one w pełni korzystać ze swoich praw i uczestniczyć w życiu społecznym oraz w europejskiej gospodarce, zwłaszcza dzięki jednolitemu rynkowi¹⁹. Strategia określa działania, które na poziomie Unii Europejskiej mają uzupełniać działania krajowe. Określono osiem podstawowych obszarów działania: Dostępność, Uczestnictwo, Równość, Zatrudnienie, Kształcenie i szkolenie, Ochrona socjalna, Zdrowie i Działania zewnętrzne. Dla każdego obszaru określono najważniejsze działania oraz nadrzędny cel na poziomie UE.

Strategia wymaga wspólnego i odnowionego zaangażowania instytucji UE i wszystkich państw członkowskich. Działania w wymienionych powyżej głównych obszarach muszą być wspierane z użyciem ogólnych instrumentów, takich jak: podnoszenie świadomości, wsparcie finansowe, gromadzenie statystyk, danych i monitorowanie oraz mechanizmy wymagane w Konwencji ONZ.

¹⁵ Majewski T., *Formy zatrudnienia...*, op. cit., s. 19.

¹⁶ Sobczak W., *Osoba niepełnosprawna jako interesariusz społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Równouprawnienie jako element społecznej odpowiedzialności biznesu*, Materiały konferencyjne ZORON, Warszawa 2006, s. 9.

¹⁷ Gałęziak J., *Sprawni w pracy*, Wyd. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2004, s. 23.

¹⁸ Chłóń-Domińczak A., Poznańska D., *Promocja zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*, Wyd. Międzynarodowej Organizacji Pracy, Budapeszt 2007, s. 80.

¹⁹ Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010-2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier KOM(2010) 636, <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/dokumenty-unii-europejskiej/>

Strategia inicjuje proces zwiększania możliwości osób niepełnosprawnych, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, na równych z innymi zasadach. Wraz ze starzeniem się populacji Europy działania te będą miały wymierny wpływ na jakość życia coraz większej części społeczeństwa. Strategia stanowi adresowane do instytucji UE i państw członkowskich wezwanie do wspólnego działania w jej ramach na rzecz budowania dla wszystkich Europy bez barier.

KIERUNKI AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

W europejskiej polityce zatrudniania osób niepełnosprawnych można wyróżnić trzy zasadnicze kierunki aktywizacji zawodowej. Pierwszy z nich to programy rynku pracy, skierowane jedynie do osób niepełnosprawnych. Drugi to włączenie osób niepełnosprawnych w nurt polityki zatrudnienia. Natomiast trzeci kierunek europejskiej polityki zatrudnienia stanowi pobudzenie przedsiębiorczości także wśród osób niepełnosprawnych.

Programy rynku pracy skierowane wobec osób niepełnosprawnych są dostępne zazwyczaj przy spełnieniu określonych kryteriów. Formy programów są różnorodne, poczynając od pomocy w zatrudnieniu na otwartym rynku pracy, skończywszy na specjalnych ośrodkach czy warsztatach. Mogą też przybierać różny charakter: zatrudniania wspomagane, dotowane, kwalifikowanego, chronionego lub socjalnego²⁰.

Zatrudnienie wspomagane – związane jest z programami osobistego wsparcia (asysty) zapewnianego osobie niepełnosprawnej w systemie otwartego zatrudnienia. Pomoc jest udzielana przez tzw. asystenta zawodowego lub trenera. Wymiar i rodzaj wsparcia jest ściśle powiązany z indywidualnymi potrzebami osoby niepełnosprawnej w celu zapewnienia jej maksymalnej niezależności i przystosowania do wykonywania zadań i obowiązków zawodowych oraz do fizycznego i społecznego środowiska pracy. Asystent doradza także pracodawcy, w jaki sposób rozwiązywać problemy związane z zatrudnieniem pracownika niepełnosprawnego²¹.

Zatrudnienie socjalne – realizuje w części filozofię aktywnej polityki społecznej opartej na schemacie „praca zamiast zasiłku”, który powoli wypiera schemat „zasiłek zamiast pracy”. Podstawą tego sposobu rozumowa-

²⁰ Garbat M., *Europejskie systemy wspierania zatrudniania osób niepełnosprawnych*, [w:] *Społeczne korzyści zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Materiały konferencyjne ZORON, Wyd. KIG-R, Warszawa 2008r., s. 27.

²¹ Asystent zawodowy pracuje razem z pracownikiem niepełnosprawnym tak długo, jak tego wymaga jego sytuacja zawodowa. W początkowym okresie zatrudnienia, który zwykle ma charakter przyuczenia do wykonywania zadań zawodowych, pomoc asystenta jest intensywniejsza. Trwa ona przez cały okres pracy, a następnie stopniowo zmniejsza się liczbę wspólnych godzin i dni pracy w tygodniu, w zależności od stopnia usamodzielniania się pracownika niepełnosprawnego. Zaniechanie bezpośredniej pomocy asystenta zawodowego nie oznacza, że całkowicie przestaje on interesować się nim. W dalszym ciągu w razie potrzeby jest on gotów udzielać pomocy w rozwiązaniu ewentualnie powstałych problemów, zarówno pracownikowi jak też pracodawcy. Interesowanie to trwa aż do całkowitego ustabilizowania się pozycji zawodowej pracownika niepełnosprawnego w zakładzie pracy. Szerzej w: Majewski T., *Formy zatrudnienia...*, op. cit., s. 263-264.

nia jest założenie, że najważniejszą częścią walki z ubóstwem jest zapewnienie osobom nim zagrożonym przede wszystkim źródła dochodu, nie zaś świadczenia socjalnego. W ten sposób zatrudnienie socjalne ma uzupełniać, a nie wypierać tradycyjny system pomocy społecznej²².

Zatrudnienie dotowane – polega na dotowaniu pracodawców, w celu rekompensaty części kosztów pracy związanych z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych. Dotyczy to refundacji części wynagrodzeń lub składek na ubezpieczenia społeczne, a także kosztów związanych ze specjalnym wyposażeniem stanowiska pracy.

Zatrudnienie kwalifikowane – oznacza tworzenie dotowanych miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych w sektorze publicznym, wyłączonym z reguł konkurencji i wolnego rynku. Jest to zatrudnienie selektywne, często sterowane i nadzorowane przez powołany do tego specjalny organ państwowy²³.

Zatrudnienie chronione – obejmuje różnorodne formy, koncentrujące osoby niepełnosprawne w specjalnych warunkach. Zatrudnienie w takich warunkach może polegać na przykład na krótszym dniu pracy, specjalnym stanowisku pracy, a także wprowadzeniu do zajęć zawodowych różnego rodzaju usług rehabilitacyjnych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb i specyficznych dysfunkcji pracowników.

Drugim kierunkiem polityki aktywizacji zawodowej jest włączenie osób niepełnosprawnych w główny nurt polityki zatrudnienia. Polega on na oparciu instrumentów rynku pracy na zasadach równouprawnienia dla wszystkich, w tym szczególnie osób niepełnosprawnych. Pracodawca zatrudniający osoby niepełnosprawne jest zobowiązany do dostosowania miejsca pracy. Oznacza to likwidację barier, dostosowanie narzędzi i czasu pracy oraz jej trybu. Pracodawca taki nie ma jednak obowiązku prowadzenia rehabilitacji i innych działań z zakresu pomocy osobom niepełnosprawnym, które generują związane z tym koszty.

Trzeci kierunek europejskiej polityki aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych stanowi szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Są to sposoby aktywizacji zawodowej takie jak: zachęta do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej, przedsiębiorczości lokalnej, zatrudnienia w sektorze non-profit oraz w sektorze not for profit²⁴.

Zachęta do rozpoczęcia działalności gospodarczej jest najpopularniejszą formą aktywizacji zawodowej. Polega na udzielaniu bezzwrotnych lub niskoprocentowanych pożyczek na rozpoczęcie samodzielnej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość lokalna polega na zatrudnieniu członków wspólnoty lokalnej w celu wytwarzania towarów oraz świadczenia usług adresowanych do społeczności ograniczonej terytorialnie, np. w ramach określonej społeczności sąsiedzkiej. Tak realizowane zatrudnienie osób niepełnospraw-

²² Garbat M., *Europejskie systemy wspierania...*, op. cit., s. 28.

²³ Tamże, s. 28.

²⁴ Garbat M., *Przełamywanie barier osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu na przykładzie działań podejmowanych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych 2005 Nr 4(4)*, Wydawnictwo KIG-R, Warszawa 2005, s. 83.

nych pozwala przełamać barierę psychologiczną, sprawdzenie się na małym rynku i może być bodźcem do rozpoczęcia poważniejszej, samodzielnej działalności gospodarczej²⁵.

Zatrudnienie w sektorze non-profit polega na zatrudnieniu pracowników innych i niekonwencjonalnych, niż poszukiwani na rynku pracy przez przedsiębiorstwa silnie skoncentrowane na cele gospodarcze. W trzecim sektorze wymagane nakłady i metody pracy można do pewnego stopnia dopasować do szczególnych potrzeb i możliwości prezentowanych przez osoby niepełnosprawne, które nie są w stanie podolać presji na normalnym rynku pracy.

Zatrudnienie not for profit oznacza odpłatne wykonywanie zadań publicznych zleczanych przez sektor rządowy lub samorządowy organizacjom pozarządowym. Oprócz wymiaru czysto finansowego wymusza jednocześnie aktywność zawodową osób niepełnosprawnych zatrudnionych w fundacjach i stowarzyszeniach przez dłuższy okres.

INICJATYWY UNII EUROPEJSKIEJ

Europejski Rok Osób Niepełnosprawnych 2003 – miał zwrócić naszą uwagę na problemy osób niepełnosprawnych oraz obudzić świadomość ich praw także wśród samych niepełnosprawnych. Podjęto walkę z różnymi formami dyskryminacji osób niepełnosprawnych na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim. Głównym celem inicjatywy było uznanie prawa osób niepełnosprawnych do pełnej integracji ze społeczeństwem oraz informowanie o możliwościach egzekwowania przez nich równości wobec prawa²⁶.

Efektom obchodów roku niepełnosprawnych stał się komunikat Komisji Europejskiej z dnia 30 października 2003r. zatytułowany „Równe szanse dla osób niepełnosprawnych: Europejski Plan Działania”. Komunikat KE zakłada m.in. kontynuację aktywizacji osób niepełnosprawnych w życiu społecznym i zawodowym Wspólnoty m.in. poprzez pełne wdrożenie dyrektywy 2000/78 o równouprawnieniu w zatrudnianiu oraz dalsze wprowadzanie problematyki niepełnosprawności do polityki Unii Europejskiej.

Europejski Dzień Osób Niepełnosprawnych – ustanowienie europejskiego święta niepełnosprawnych nawiązuje do Międzynarodowego Dnia Osób Niepełnosprawnych, przypadającego 3 grudnia, a uchwalonego przez ONZ. Co roku w grudniu kraje członkowskie mają nawiązywać do inicjatyw realizowanych w Europejskim Roku Osób Niepełnosprawnych. Wspólnota poprzez szereg specjalnych działań ma nieustannie zwracać uwagę na problemy osób niepełnosprawnych.

²⁵ Garbat M., *Europejskie systemy aktywizacji...*, op. cit., s. 155.

²⁶ Więcej na temat Decyzji Rady Europy w sprawie Europejskiego Roku Osób Niepełnosprawnych 2003 na stronie <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/1877.jsessionid=D12D81869CEB9F394E91CE882DB318B7> oraz [w:] Majewski T., *Formy zatrudnienia...*, op. cit., s. 259-261.

Europejskie Forum Osób Niepełnosprawnych – jest organizacją pozarządową typu non profit, utworzoną na mocy prawa belgijskiego. Reprezentuje osoby niepełnosprawne (i ich rodziców), które nie są w stanie robić tego samodzielnie, z krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Misją i celem EDF jest promowanie praw człowieka, obywatelskich, socjalnych i ekonomicznych, a także działanie na rzecz wyrównywania szans we wszystkich europejskich instytucjach zgodnie z zasadami antydyskryminacyjnymi. Celem Forum nie jest zastępowanie organizacji osób niepełnosprawnych w reprezentowaniu interesów ich członków, lecz ich wspomaganie na szczeblu europejskim. Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych zostało przyjęte do EDF w maju 2004 roku.

Programy Europejskiego Funduszu Społecznego – mają na celu wyrównanie różnic w poziomie życia obywateli Wspólnoty i integrowanie Unii wewnętrznie. Są wśród nich oczywiście i te, które bezpośrednio dotyczą niepełnosprawnych – EQUAL²⁷, który ma likwidować dyskryminacje na rynku pracy, czy choćby SOCRATES²⁸, zmagający się z podobnym problemem na polu edukacji. Ze środków unijnych wspomaga się także niepełnosprawnych sportowców (zimowa olimpiada niepełnosprawnych w Lillehammer, igrzyska olimpijskie w Atenach, europejskie zawody w koszykówce na wózkach inwalidzkich, europejskie zawody lekkoatletyczne niewidomych).

System Handynet – komputerowy bank danych, dostępny w 11 językach, w którym osoby niepełnosprawne mogą znaleźć niezbędne im informacje.

PODSUMOWANIE

Głównym celem polityki Unii Europejskiej jest tworzenie społeczeństwa otwartego i dostępnego dla wszystkich. Podkreśla się potrzebę dążenia do wyrównywania szans osób niepełnosprawnych. Wytyczne Unii Europejskiej zwracają uwagę na konieczność rozpoznawania i usuwania różnych barier uniemożliwiających osobom niepełnosprawnym równy dostęp do praw i pełne uczestnictwo we wszystkich dziedzinach życia, także w życiu zawodowym.

Odpowiedzialność za działania ochraniające i wspierające osoby niepełnosprawne leży po stronie państw-członków Unii Europejskiej. Każdy kraj stara się wybrać taką formę pomocy niepełnosprawnym, jaka najlepiej odpowiada lokalnym uwarunkowaniom. Jednak sama Unia również podejmuje inicjatywy zmierzające do ujednolicenia standardów i niwelowania

²⁷ Inicjatywa wspólnotowa EQUAL była realizowana w latach 2000-2006 na rzecz stworzenia większej liczby miejsc pracy oraz zapewnienia szerokiego do nich dostępu. Ma na celu testowanie i popieranie – poprzez współpracę ponadnarodową - nowych sposobów zwalczania wszystkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy. Dotyczy to zarówno osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy.

²⁸ Program SOCRATES zapewnia niepełnosprawnym studentom wyjeżdżającym na studia za granicę wyższe stypendia związane z koniecznością pokrycia dodatkowych kosztów.

różnic związanych z traktowaniem osób niepełnosprawnych w poszczególnych krajach.

Dotychczas Unia Europejska była oparta na wspólnotach gospodarczych, pozostawiając politykę społeczną w gestii państw członkowskich. Aktualnie dążenia Unii Europejskiej ukierunkowane są na ujednolicenie polityki w różnych dziedzinach. Rozwiązywanie problemów osób niepełnosprawnych nie stanowi tutaj wyjątku. Idea aktywnego udziału tych osób w życiu społecznym i zawodowym stała się jednym z głównych celów Wspólnoty Europejskiej.

Podjęcie tego tematu jest sprawą ważną, jeśli weźmie się pod uwagę różne historyczne uwarunkowania poszczególnych krajów europejskich. Na przestrzeni lat rozwinęły się w tych krajach różne formy rozwiązywania zawodowych problemów osób niepełnosprawnych w zależności od konkretnych warunków politycznych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Tego rodzaju uwarunkowania miały i w dalszym ciągu mają wpływ na postrzeganie problemów osób niepełnosprawnych i podejmowanie działań na rzecz ich rozwiązywania. To może stanowić pewne utrudnienie w ustalaniu i realizowaniu wspólnej polityki zatrudnienia osób niepełnosprawnych²⁹. Jednakże wymiana doświadczeń i informacji o najlepszych rozwiązaniach, przykładach dobrych praktyk stosowanych w poszczególnych krajach, wzajemne porównania oraz wzmacnianie współpracy między państwami członkowskimi w usuwaniu barier dla osób niepełnosprawnych w różnych dziedzinach życia jest ważne dla zmaksymalizowania oczekiwanych rezultatów zmierzających do wypracowania jednolitej polityki Unii wobec osób niepełnosprawnych.

LITERATURA:

- [1] Chłoń-Domińczak A., Poznańska D., *Promocja zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*, Wyd. Międzynarodowej Organizacji Pracy, Budapeszt 2007.
- [2] Dyrektywa Rady Unii Europejskiej 2000/78/EC w sprawie ustanowienia ogólnych ram dla równego traktowania przy zatrudnianiu i wykonywaniu zawodu, Dz. U. WE nr L 303, z 02.12.2000 r.

Gałęziak J., *Sprawni w pracy*, Wyd. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2004.
- [3] Garbat M., *Europejskie systemy aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych na przykładzie nowych państw członkowskich*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych 2005* Nr 3(3), Wydawnictwo KIG-R, Warszawa 2005.

²⁹ Majewski T., *Czy jest możliwa zbieżna europejska polityka zatrudnienia osób niepełnosprawnych?*, „Praca i rehabilitacja niepełnosprawnych” 2006 nr 9/101, s. 12.

- [4] Garbat M., *Europejskie systemy wspierania zatrudniania osób niepełnosprawnych*, [w:] *Społeczne korzyści zatrudniania osób niepełnosprawnych*, Materiały konferencyjne ZORON, Wyd. KIG-R, Warszawa 2008r.
- [5] Garbat M., *Polityka i instrumenty rynku pracy osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Pietrlewicz B., Paszkowicz M. (red.), *Osoby z niepełnosprawnością we współczesnym rynku pracy. Mobilność pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- [6] Garbat M., *Przełamywanie barier osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu na przykładzie działań podejmowanych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] *Bariera w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*, Materiały konferencyjne, Wyd. KIG-R, Warszawa 2005 r.
- [7] Garbat M., *Przełamywanie barier osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu na przykładzie działań podejmowanych w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych 2005 Nr 4(4)*, Wydawnictwo KIG-R, Warszawa 2005.
- [8] Gocałek R., Nadzieja J., *Rynek pracy dla osób niepełnosprawnych*, [w:] Kupczyk T. (red.), *Audyt ofert pracy, zapotrzebowanie na kwalifikacje i szkolenia na Dolnym Śląsku*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej – Centrum Kształcenia Ustawicznego, Wrocław 2006,
- [9] Majewski T., *Czy jest możliwa zbieżna europejska polityka zatrudnienia osób niepełnosprawnych?*, „Praca i rehabilitacja niepełnosprawnych” 2006 nr 9/101.
- [10] Majewski T., *Formy zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Unii Europejskiej*, [w:] Waszkowski H. (red.), *Ułatwianie wchodzenia i powrotu osób niepełnosprawnych na rynek pracy*, Wyd. Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, Warszawa 2006
- [11] Majewski T., *Polski system rehabilitacji zawodowej i zatrudniania osób niepełnosprawnych a regulacje prawne w Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie doświadczenia w rehabilitacji zawodowej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, Materiały konferencyjne, Wyd. KIG-R, Warszawa 2003.
- [12] Majewski T., *Systemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych w państwach członkowskich Unii Europejskiej*, Wyd. KIG-R, Warszawa 2002.
- [13] Michałowska G., *Ochrona praw człowieka w Radzie Europy i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- [14] Rozporządzenie Komisji Europejskiej 2204/2002 w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy publicznej przy zatrudnianiu, Dz. U. WE nr L 337/3, z 13.12.2002 r.
- [15] Sobczak W., *Osoba niepełnosprawna jako interesariusz społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Równouprawnienie jako element społecznej odpowiedzialności biznesu*, Materiały konferencyjne ZORON, Warszawa 2006.

- [16] *System aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych*, Materiały konferencyjne KIG-R, Warszawa 2004.

Źródła internetowe:

- [17] Decyzja Rady Europy w sprawie Europejskiego Roku Osób Niepełnosprawnych 2003.
<http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/1877;jsessionid=D12D81869CEB9F394E91CE882DB318B7>
- [18] Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności 2010-2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier KOM(2010) 636,
<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/dokumenty-unii-europejskiej/>.

STRESZCZENIE

W Unii Europejskiej nie istnieje jedna wspólna polityka dotycząca osób niepełnosprawnych. Każdy kraj wypracowuje własną strategię pomocy zgodnie z zasadą pomocniczości. Natomiast na poziomie unijnym podejmowane są inicjatywy zmierzające do wyrównywania różnic i ujednolicania stosowanych standardów. Komisja Europejska uzupełnia działania poszczególnych państw członkowskich przy pomocy różnego rodzaju instrumentów i programów zorientowanych na wzmacnianie współpracy z krajami członkowskimi. Poprzez te działania tym samym podnosi społeczną świadomość na temat problemów niepełnosprawności i wskazuje na ich istotną wagę podczas prac nad kształtowaniem polityki i prac legislacyjnych.

Niniejszy artykuł opisuje politykę Unii Europejskiej wobec zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Omówiono najważniejsze akty prawne związane z tą tematyką. Dokumenty te, w formie dyrektyw, decyzji, rozporządzeń, deklaracji i zaleceń, stanowią ramy prawne dla integracji osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Zaprezentowano także trzy zasadnicze kierunki europejskiej polityki aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych oraz unijne inicjatywy na rzecz tej grupy osób.

SUMMARY

The policy of employment of disabled persons in the European Union

One common policy concerning the disabled persons does not exist in the European Union. Each country works out own support's strategy according to the subsidiarity principle. However, various initiatives are taken at the European level in order to cancel out differences and harmonize applied standards. The European Commission completes actions of the Member States by the means of different instruments and programmes which are directed to improve a cooperation with the Member States. As a result, thanks to these actions a social awareness of disability problems is growing and the importance of this issue is pointed to during work on creating the policy and the law.

The article presents the policy of employment of disabled persons in the European Union. The main legislative acts connected with this issue were presented. These documents, in the form of directives, decisions, decrees, declarations and recommendations, exemplify the legislative frameworks for the integration process of the disabled persons on the labour market. The article described also three basic directions of the European policy in the area of the professional activation of people with disabilities. The European Union's initiatives taken for the disabled group of people were illustrated as well.



Michał Ptak
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Czystsza produkcja jako strategia zarządzania środowiskowego

WPROWADZENIE

Do systemów zarządzania środowiskowego najczęściej spotykanych w teorii i praktyce zarządzania zalicza się systemy zgodne z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001, systemy tworzone na podstawie EMAS, a także program czystszej produkcji oraz program „Odpowiedzialność i Trójska”¹. Te narzędzia zarządzania środowiskowego różnią się stopniem sformalizowania: dwa pierwsze systemy są sformalizowanymi systemami zarządzania środowiskowego, zaś oba programy środowiskowe – systemami niesformalizowanymi (mało sformalizowanymi).

Przedmiotem niniejszego artykułu jest strategia czystszej produkcji, pozwalająca realizować w przedsiębiorstwie zasadę zapobiegania, będącą jedną z najważniejszych zasad zrównoważonego rozwoju. Program czystszej produkcji realizowany w jednostce może być – jak się uważa – podstawą, pierwszym krokiem czy też najkrótszą drogą do wdrożenia bardziej sformalizowanego systemu zarządzania środowiskowego². W literaturze zauważa się, że program czystszej produkcji (ukierunkowany głównie na procesy produkcyjne) i sformalizowany system zarządzania środowiskowego (odno-

¹ B. Gajdzik, *Strategia Czystszej Produkcji w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Problemy Ekologii” 2007, nr 4, s. 184; A. Lulewicz, *Wdrażanie strategii czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005, s. 106.

² E. Sidorczuk-Pietraszko, *Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju na poziomie organizacji*, [w:] B. Poskrobko, *Obszary badań na trwałym i zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2007, s. 345; A. Lulewicz, *Wdrażanie strategii czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005, s. 106; B. Gajdzik, *Strategia Czystszej Produkcji w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Problemy Ekologii” 2007, nr 4, s. 185.

szący się do całego systemu zarządzania) wzajemnie się wspomagają³. Oba te narzędzia mogą więc być komplementarne wobec siebie, a nawet – jak uważają niektórzy autorzy – wdrożony wcześniej system zarządzania środowiskowego (według normy ISO 14001) może ułatwić realizację programu czystszej produkcji pod względem formalnym i organizacyjnym⁴.

W opracowaniu omówiono istotę i genezę koncepcji czystszej produkcji. Omówione zostały najważniejsze cechy tej strategii, takie jak systematyczność, prewencyjność i kompleksowość. Dalsza część artykułu poświęcona jest problematyce wdrażania czystszej produkcji w przedsiębiorstwie oraz realizacji tej strategii w Polsce.

ISTOTA CZYSTSZEJ PRODUKCJI

Pojęcie czystszej produkcji wywodzi się w pewnym stopniu z pojęcia „czystej technologii” (stosowanego m.in. w publikacjach OECD). Pojęcie to definiowano jako wszelkie środki techniczne i organizacyjne podejmowane w celu zmniejszenia lub nawet wyeliminowania „u źródła” różnych uciążliwości, zanieczyszczeń i odpadów, zapewniające oszczędność surowców, zasobów naturalnych i energii⁵.

Pojęcie „czystej produkcji” zostało użyte na odbywającej się w 1989 r. konferencji w Paryżu⁶. Uznano wtedy, że termin „czysta technologia” nie odzwierciedla w wystarczającym stopniu złożonych aspektów społecznych, ekonomicznych i przyrodniczych zrównoważonego rozwoju. Czystą produkcję zdefiniowano jako podejście zakładające, że wszystkie etapy cyklu życia produktu lub procesu będą uwzględniały cel polegający na zapobieganiu lub minimalizacji krótko- i długoterminowego ryzyka dla ludzi i środowiska⁷. Ponieważ w praktyce wszystkie procesy produkcyjne wpływają w pewnym stopniu na środowisko z czasem zaczęto używać określenia „czystszej produkcji”, co rozumie się jako produkcję czystsza niż dotychczas, coraz czystsza lub też czystsza od innych⁸.

³ A. Christianová, M. Krčma, *Program Czystszej Produkcji w Republice Czeskiej i jego wyniki*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 261.

⁴ T. Borys, P. Rogala (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 133.

⁵ T. Jackson, *Industrial Ecology and Cleaner Production*, [w:] R. Ayres, L. Ayres (red.), *A Handbook of Industrial Ecology*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001, s. 37; B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 260.

⁶ B. Bourne (red.), *Canadian Yearbook of International Law: 1990*, UBC Press, 1991, s. 222.

⁷ T. Jackson, *Industrial Ecology and Cleaner Production*, [w:] R. Ayres, L. Ayres (red.), *A Handbook of Industrial Ecology*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001, s. 37

⁸ Z. Nowak, *Czystsza Produkcja (CP) – metody – procedury – projektowanie. Czystsza produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku* (cz. 2), „Problemy Ekologii” 1997, nr 3, s. 103; H. Rouba, *Czystsza produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 67.

Tabela 1. Wybrane definicje programu czystszej produkcji

Autor (źródło)	Definicja
J. Adamczyk, T. Nitkiewicz	Proces doskonalenia systemów zarządzania i sterowania produkcją wyrobów i usług zmierzający do ograniczania ich negatywnego oddziaływania na każdym etapie wytwarzania. Prewencyjna strategia ochrony środowiska, która stosowana w sposób systemowy staje się dobrowolnym, niesformalizowanym systemem zarządzania środowiskowego, pozwalającym każdej organizacji, niezależnie od wielkości i profilu działalności, osiągać w krótkim czasie wymierne korzyści ekologiczne i ekonomiczne oraz umacniać swoją pozycję na rynku.
W. Adamczyk	Czysta produkcja jest osiągana przez techniczno-organizacyjne działanie mające na celu eliminację lub redukcję krótko- i długotrwałych szkodliwych oddziaływań procesu produkcyjnego i wyrobu na ludzi i środowisko.
J. Altham, T. Guerin	Strategia prewencyjna (zapobiegawcza), która powinna być powiązana z główną działalnością przedsiębiorstwa. Polega na poprawie procesów produkcyjnych, działań zarządczych od początku do końca procesu, włączając przeprojektowywanie produktów, z naciskiem na redukcję zanieczyszczeń i odpadów u źródła.
A. Christianová, M. Krčma	Strategia prewencyjna, zmierzająca do zapobiegania lub zmniejszania szkodliwego oddziaływania na środowisko oraz do uzyskania zarówno efektów ekologicznych, jak również ekonomicznych, poprzez wprowadzanie jej w przedsiębiorstwach.
T. Jackson	Metoda zarządzania środowiskowego mająca na celu rozwój czystszych i mniej zasobochłonnych procesów produkcyjnych, produktów i usług. Podejście to kładzie nacisk na prewencję w zarządzaniu środowiskowym i uwzględnia wpływ na środowisko w całym cyklu życia wyrobów i usług.
Międzynarodowa Deklaracja Czystszej Produkcji	Ciągłe stosowanie zintegrowanej prewencyjnej strategii w odniesieniu do procesów, produktów i usług dla uzyskiwania korzyści ekologicznych, ekonomicznych i społecznych oraz korzyści związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem.
D. Millison	Proces zarządzania polegający na racjonalnym wykorzystaniu zasobów i minimalizacji odpadów.
D. Nelson	Podejście prewencyjne do ochrony środowiska obejmujące takie działania, jak: oszczędzanie energii i surowców, eliminacja substancji toksycznych (zarówno surowców, jak i składników produktów), zmniejszanie ilości odpadów i zanieczyszczeń wywoływanych przez procesy produkcyjne i produkty.

Źródło: J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 100, 103; W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 53; J. Altham, T. Guerin, *Cleaner Production*, [w:] V. Rajaram, S. Dutta, K. Parameswaran (red.), *Sustainable Mining Practices: a Global Perspective*, Taylor and Francis Group, Great Britain 2005, s. 93; A. Christianová, M. Krčma, *Program Czystszej Produkcji w Republice Czeskiej i jego wyniki*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 249; T. Jackson, *Industrial Ecology and Cleaner Production*, [w:] R. Ayres, L. Ayres (red.), *A Handbook of Industrial Ecology*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001, s. 36; Międzynarodowa Deklaracja Czystszej Produkcji, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm>, (stan z dnia 20.04.2011 r.); D. Millison, *Reviving the Scorched Earth?*, [w:] K. Day (red.), *China's Environment and the Challenge of Sustainable Development*, M.E. Sharpe, 2005, s. 202; D. Nelson, *International Environmental Auditing*, Government Institutes Press, 1998, s. 485.

Zakres pojęcia czystszej produkcji jest bardzo szeroki. Odnosi się on do różnych obszarów działalności człowieka, zwłaszcza do zapobiegawczego prowadzenia procesów produkcyjnych⁹. Według najczęściej podawanej definicji (stosowanej przez UNEP – *United Nations Environmental Programme*) czystsza produkcja to „strategia ochrony środowiska polegająca na ciągłym, zintegrowanym, zapobiegawczym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, zmierzającym do zwiększenia efektywności produkcji i usług oraz redukcji ryzyka dla ludzi (zarówno pracowników, jak i konsumentów¹⁰) i środowiska”¹¹. Inne funkcjonujące w literaturze definicje koncepcji czystszej produkcji przedstawiono w tabeli 1.

Zalecenie promowania i stosowania koncepcji czystszej produkcji (m.in. poprzez stosowanie przez władze odpowiednich instrumentów ekonomicznych i prawnych) zawarte było w rozdziale 30 Agendy 21, przyjętej na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku¹². W dokumencie użyto również pojęcia „odpowiedzialnej przedsiębiorczości”, przeciwstawianego przedsiębiorczości za wszelką cenę¹³.

Z podanych wyżej definicji strategii czystszej produkcji wynika, że koncepcja ta koncentruje się na procesach produkcyjnych, produktach (cechach ekologicznych wyrobów) i usługach¹⁴.

W odniesieniu do procesów produkcyjnych czystsza produkcja wymaga, najogólniej rzecz biorąc, racjonalnego wykorzystania surowców, energii i pracy żywej oraz zmniejszenia zanieczyszczeń i odpadów. Optymalizacja procesów produkcyjnych z punktu widzenia ich oddziaływania na środowisko polega na przechodzeniu z technologii surowcochłonnych, materiałochłonnych, energochłonnych, wysokoodpadowych i wysokoemisyjnych do technologii energooszczędnych, nisko lub bezodpadowych¹⁵. W literaturze zwraca się również uwagę na potrzebę zmniejszenia zużycia substancji toksycznych¹⁶, a także ograniczenia hałasu i wibracji¹⁷.

⁹ Z. Nowak, *Czystsza Produkcja (CP) – metody – procedury – projektowanie. Czystsza produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku* (cz. 2), „Problemy Ekologii” 1997, nr 3, s. 104.

¹⁰ K. Sinha, A. Ghosh, *Cleaner Production Policy and Philosophy: The Preventive Strategy of Industrial Waste Management: Some Experiences from India and Australia*, [w:] J. Daven, R. Klein (ed.), *Progress in Waste Management Research*, Nova Publishers, New York 2008, s. 104.

¹¹ W. Nierzwicki, *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 46.

¹² Agenda 21, <http://www.unep.org/> (stan z dnia 18.04.2011 r.).

¹³ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 101.

¹⁴ E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomia i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 195-196.

¹⁵ E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomia i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 195-196.

¹⁶ K. Sinha, A. Ghosh, *Cleaner Production Policy and Philosophy: The Preventive Strategy of Industrial Waste Management: Some Experiences from India and Australia*, [w:] J. Daven, R. Klein (ed.), *Progress in Waste Management Research*, Nova Publishers, New York 2008, s. 104.

¹⁷ A. Christianová, M. Krčma, *Program Czystszej Produkcji w Republice Czeskiej i jego wyniki*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 250; W. Nierzwicki, *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 46.

W przypadku produktów chodzi głównie o ograniczenie oddziaływania na środowisko w całym cyklu życia, poczynając od pozyskiwania surowca, poprzez projektowanie, procesy przetwarzania i kończąc na składowaniu lub wykorzystaniu produktu zużytego¹⁸. We wszystkich fazach powinno się zatem dążyć do redukcji lub minimalizacji odpadów i zanieczyszczeń związanych z powstawaniem, sprzedażą i konsumpcją (użytkowaniem) produktów¹⁹. Szczegółowe działania podejmowane w poszczególnych etapach zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Działania służące minimalizacji negatywnego oddziaływania produktów na środowisko w poszczególnych etapach cyklu życia

Etap	Działania
Projektowanie	• Uwzględnienie charakteru i ilości potrzebnych surowców, technologii, a także cech wyrobów gotowych (np. bezpieczeństwo użytkowania, możliwość recyklingu)
Pozyskiwanie surowców (wydobycie, transport, magazynowanie)	• Pozyskiwanie jedynie niezbędnej ilości surowców • Ograniczanie emisji, zużycia energii i wody oraz zmian w krajobrazie • Dbłość o zachowanie równowagi ekologicznej (w przypadku pozyskiwania zasobów odnawialnych)
Przetwarzanie surowców i wytwarzanie wyrobów gotowych	• Oszczędne gospodarowanie surowcami i energią • Ścisłe kontrolowanie przebiegu procesów • Zapobieganie powstawaniu odpadów i zanieczyszczeń u źródła
Dystrybucja wyrobów gotowych	• Stosowanie opakowań wielokrotnego użytku • Uczciwy marketing
Użytkowanie	• Kupowanie tylko niezbędnych ilości • Użytkowanie zgodnie z przeznaczeniem
Postępowanie z zużytym wyrobem	• Segregowanie odpadów • Recykling odpadów

Źródło: H. Rouba, *Czysta produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 69-70.

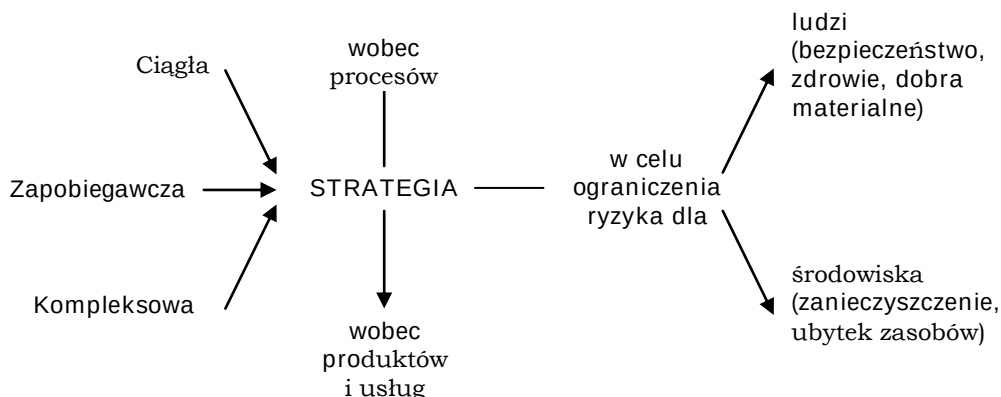
W odniesieniu do usług strategia czystszej produkcji koncentruje się na zapewnieniu ciągłej dbałości o środowisko przyrodnicze na etapie ich

¹⁸ W. Nierzwicki, *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 46.

¹⁹ B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 261.

świadczenia²⁰ (np. poprzez redukcję zasobów niezbędnych do świadczenia usług)²¹.

Strategię czystszej produkcji cechuje systematyczność, prewencyjność i kompleksowość podejścia (rysunek 1).



Rysunek 1. **Główne cechy strategii czystszej produkcji**

Źródło: E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 19; Z. Nowak, *Koncepcja Czystszej Produkcji w Polsce*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 250; W. Nierzwicki, *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 299.

Systematyczność podejścia wyraża się w stopniowej, ale ciągłej realizacji przyjętych przez przedsiębiorstwo celów zmierzających do redukcji negatywnych oddziaływań przedsiębiorstwa na otoczenie²². Program czystszej produkcji nie jest zatem działaniem jednorazowym²³.

Strategia czystszej produkcji opiera się na zapobieganiu powstawaniu niepożądanych zjawisk (zanieczyszczeń) u źródła, czyli w miejscu ich powstawania. W przeciwieństwie do podejścia tradycyjnego, opartego na przedsięwzięciach „końca rury” (redukujących lub unieszkodliwiających zanieczyszczenia powstałe w procesie produkcji²⁴), koncepcja ta zakłada

²⁰ E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 196.

²¹ K. Sinha, A. Ghosh, *Cleaner Production Policy and Philosophy: The Preventive Strategy of Industrial Waste Management: Some Experiences from India and Australia*, [w:] J. Daven, R. Klein (ed.), *Progress in Waste Management Research*, Nova Publishers, New York 2008, s. 104.

²² E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 195-196.

²³ B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 261-263.

²⁴ *Ochrona środowiska 2008*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 424.

takie projektowanie lub przekształcanie procesów, żeby w możliwie dużym stopniu zapobiec pojawianiu się emisji i odpadów. Rozwiązania tradycyjne, polegające na usuwaniu skutków działalności gospodarczej, mogą być stosowane jedynie wtedy, gdy nie uda się zapobiec powstawaniu zanieczyszczeń²⁵.

Całościowe podejście wyraża się w uwzględnianiu negatywnych oddziaływań na środowisko i jego poszczególne elementy, jakie mogą mieć miejsce we wszystkich etapach cyklu życia produktów. Przy rozpatrywaniu negatywnych oddziaływań na środowisko rozważa się możliwy przepływ uciążliwości z jednego komponentu środowiska do drugiego, a także działania wszystkich podmiotów uczestniczących w całym łańcuchu wytwarzania i użytkowania produktów²⁶.

Do celów strategii czystszej produkcji zalicza się w literaturze m.in.²⁷:

- ustawiczne dążenie do doskonalenia technik i metod produkcji zapewniających zaspokojenie niezbędnych potrzeb człowieka przy jednoczesnym zachowaniu równowagi ze środowiskiem przyrodniczym,
- ograniczanie lub eliminowanie negatywnych oddziaływań przedsiębiorstwa na środowisko przyrodnicze oraz społeczeństwo,
- podnoszenie świadomości ekologicznej wśród załogi przedsiębiorstwa,
- tworzenie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy i życia ludności.

Filozofia czystszej produkcji traktowana jest jako strategia typu *win-win*, to znaczy taka, która przynosi zarówno efekty ekologiczne, jak i ekonomiczne²⁸. Wdrożenie zasad czystszej produkcji może prowadzić do zmniejszenia kosztów zakupu surowców, obniżenia wysokości opłat i kar związanych z korzystaniem ze środowiska, poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, a nawet – ze względu na to, że banki coraz częściej interesują się efektami środowiskowymi firm – wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa²⁹. W literaturze podkreśla się również, że stosowanie zasad czystszej produkcji poprawia warunki pracy i zmniejsza koszty ewentualnych odszkodowań³⁰.

²⁵ W. Nierzwicki, *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 46.

²⁶ H. Rouba, *Czystsza produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 68.

²⁷ E. Broniewicz, R. Miłaszewski, J. Godlewska (red.), *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 196.

²⁸ A. Christianová, M. Krčma, *Program Czystszej Produkcji w Republice Czeskiej i jego wyniki*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 249.

²⁹ W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 53; H. Rouba, *Czystsza produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 72.

³⁰ H. Rouba, *Czystsza produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 88.

WDRAŻANIE STRATEGII CZYSTSZEJ PRODUKCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Jednym z podstawowych procedur realizacyjnych czystszej produkcji jest opracowana przez Agencję Ochrony Środowiska (EPA) Stanów Zjednoczonych procedura minimalizacji odpadów (WMA – *Waste minimization assessment*), która jest zintegrowaną metodą projektowania i przekształcania przedsiębiorstwa w bezodpadowe lub niskoodpadowe systemy produkcyjne³¹.

Algorytm wdrażania czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przedstawiono graficznie na rys. 2³².

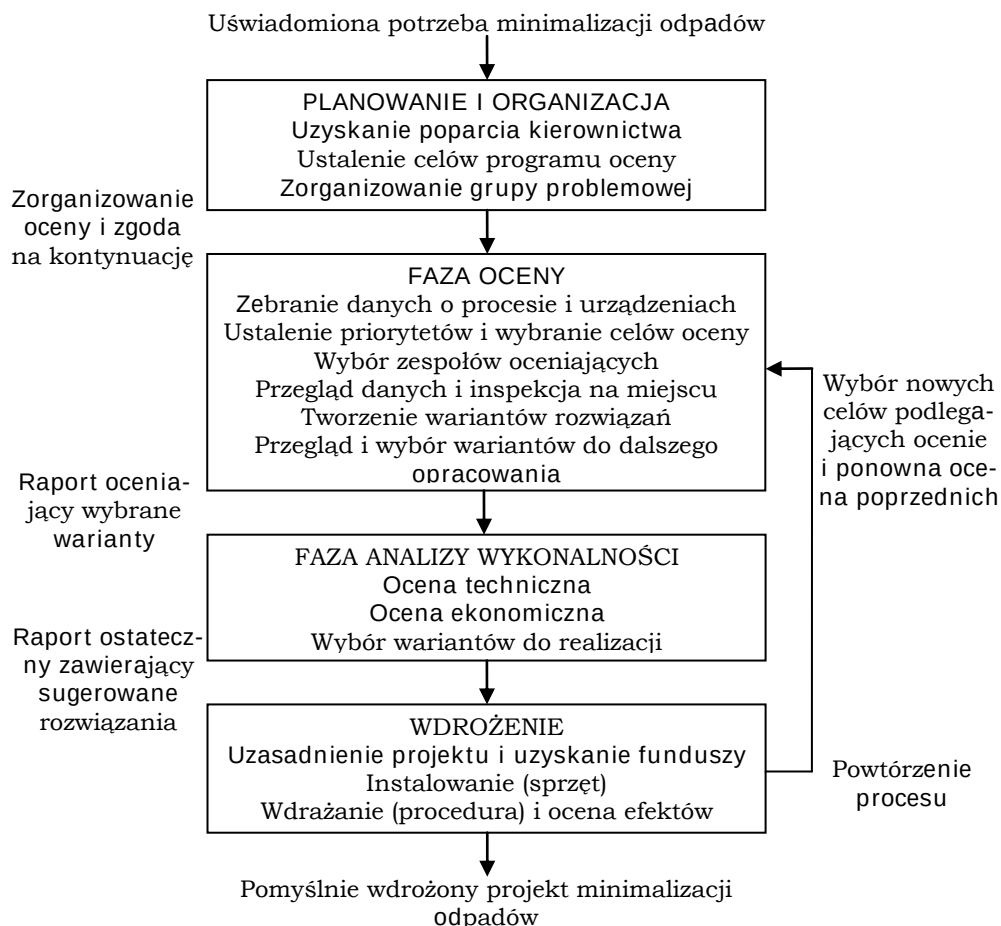
Z rys. 2 wynika, że procedura minimalizacji odpadów składa się z czterech etapów: planowania i organizacji, oceny, analizy warunków wykonalności oraz wdrożenia. W fazie planowania określa się m.in. cele minimalizacji odpadów. W fazie oceny należy z kolei³³:

- zebrać dane o ilości odpadów powstających w zakładzie i danym procesie,
- określić kryteria oceny, takie jak: ilość i charakter odpadów, bezpieczeństwo dla pracowników;
- powołać zespół oceniający składający się z osób posiadających odpowiednie kompetencje i wiedzę;
- dokonać przeglądu danych, a następnie przeprowadzić inspekcję zakładu (zwłaszcza tych miejsc gdzie mogą powstawać odpady), z której wyciąga się wstępne wnioski;
- ustalić możliwe rozwiązania, takie jak redukcja odpadów (poprzez zmianę technologii bądź surowców) czy stosowanie materiałów nadających się do recyklingu;
- wybrać rozwiązania najbardziej możliwe technicznie i najkorzystniejsze z punktu widzenia ekonomicznego.

³¹ R. Miłaszewski, *Strategia Czystszej Produkcji w zarządzaniu środowiskowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 87; B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 262.

³² Inna procedura realizacyjna strategii czystszej produkcji może polegać np. na ocenie cyklu życia produktu.

³³ *Guides to Pollution Prevention. The Pharmaceutical Industry*, U.S. Environmental Protection Agency, Cincinnati 1991, s. 1-3.



Rysunek 2. **Algorytm wdrażania czystszej produkcji w przedsiębiorstwie**

Źródło: B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 263; *The EPA Manual for Waste Minimization Opportunity Assessments*, U.S. Environmental Protection Agency, Cincinnati 1988, s. 4.

W fazie analizy wykonalności przeprowadza się ocenę techniczną danego projektu oraz ocenę ekonomiczną. Najkorzystniejsze rozwiązanie zostaje następnie wdrożone.

Projekty czystszej produkcji ocenia się z punktu widzenia³⁴:

³⁴ A. Lulewicz, *Wdrażanie strategii czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005, s. 111-114; A. Lulewicz, R. Miłaszewski, *Metoda zintegrowanej oceny projektów czystszej produkcji*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, nr 2, s. 94-108; U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Zastosowanie programu czystszej produkcji w przedsiębiorstwie branży energetycznej*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005, s. 116-117.

- efektów ekologicznych w postaci zmniejszenia wielkości zużycia zasobów i obciążenia środowiska przyrodniczego. Uwzględnia się tu głównie zmiany materiałochłonności, energochłonności, wodochłonności i emisyjności przed i po wdrożeniu procedury czystszej produkcji;
- efektów społecznych w postaci poprawy stanu zdrowia pracowników (w wyniku polepszenia warunków pracy, np. lepszego oświetlenia czy wentylacji) bądź poprawy warunków życia społeczności lokalnej;
- efektywności ekonomicznej w postaci dodatkowych przychodów bądź oszczędności osiągniętych w wyniku zmniejszenia kosztów. Do oceny efektywności wykorzystuje się np. wskaźnik okresu zwrotu nakładów inwestycyjnych czy wartość zaktualizowaną netto NPV.

W tabeli 3 przedstawiono przykładowe efekty ekologiczne konkretnych inwestycji (omówionych w literaturze) realizowanych w różnych przedsiębiorstwach.

Tabela 3. **Efekty ekologiczne zrealizowanych bądź planowanych projektów czystszej produkcji**

Branża	Inwestycja	Efekty ekologiczne
Hutnicza	Częściowe zastąpienie węgla gazem (także gazem odpadowym)	• mniejsze zużycie węgla • mniejsza emisja gazów, pyłów
	Zainstalowanie nowych kompresorów	• mniejsze zużycie energii elektrycznej • oszczędność wody chłodzącej
Produkcja olejów roślinnych	Zamontowanie wodomierzy w poszczególnych działach produkcyjnych	• zmniejszenie zużycia wody i ilości odprowadzanych ścieków
Wytwarzanie energii elektrycznej i ciepłej	Modernizacja pomp	• zmniejszenie emisji hałasu do środowiska
	Modernizacja elektrofiltrów	• zmniejszenie stężenia pyłów
	Przyłączenie do sieci ciepłowniczej nowych obiektów ogrzewanych dotychczas przez lokalne kotłownie opalane niskogatunkowym węglem	• redukcja niskiej emisji

Źródło: B. Gajdzik, *Strategia Czystszej Produkcji w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Problemy Ekologii” 2007, nr 4, s. 185-186; R. Miłaszewski, *Strategia Czystszej Produkcji w zarządzaniu środowiskowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 116-119, 122.

Jest rzeczą oczywistą, że projekty czystszej produkcji wiążą się również z określonymi kosztami. Koszty te obejmują koszty wdrażania strategii czystszej produkcji (np. analizy wymagań prawnych, zakupu urządzeń) oraz koszty związane z późniejszym funkcjonowaniem projektów (np. koszty monitoringu)³⁵.

PROGRAM CZYSTSZEJ PRODUKCJI W POLSCE

Polska należy do tych krajów, które uwzględniły koncepcję czystszej produkcji w przepisach prawa³⁶. Definicję czystszej produkcji wprowadziła Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o zmianie ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz o zmianie niektórych ustaw³⁷ nowelizująca Ustawę z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska³⁸ (obowiązującą do 2001 r.). Przez czystszą produkcję rozumiano sposób organizacji, techniki i technologie oraz metody produkcji, które uwzględniają konieczność zapobiegania zagrożeniu lub ograniczania zagrożenia dla zdrowia ludzkiego i środowiska w procesach produkcyjnych oraz we wszystkich fazach istnienia gotowego produktu, w tym także po utracie jego cech użytkowych. Warto dodać, że na potrzebę wdrażania Programu czystszej produkcji wskazuje się w Polsce (od 2000 r.) w dokumentach Polityka ekologiczna państwa³⁹.

Rozwijaniem inicjatyw, postaw i działań sprzyjających wprowadzeniu idei zrównoważonego rozwoju poprzez wdrażanie i rozwijanie zasad czystszej produkcji w Polsce zajmuje się Stowarzyszenie „Polski Ruch Czystszej Produkcji”⁴⁰.

Za początek wdrażania programu czystszej produkcji w Polsce uznaje się seminarium UNEP „Przemysł a ochrona środowiska” (*Industry and Environment*), zorganizowane w listopadzie 1989 r. w Warszawie. W 1991 r., po przygotowaniach organizacyjnych, rozpoczął się program sponsorowany przez rząd Norwegii i realizowany przez Stowarzyszenie Inżynierów Norwegii

³⁵ A. Lulewicz, R. Miłaszewski, *Metoda zintegrowanej oceny projektów czystszej produkcji*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, nr 2, s. 100.

³⁶ L. Baas, *Cleaner Production and Industrial Ecology: Dynamic Aspects of the Introduction and Dissemination of New Concepts in Industrial Practice*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Delft 2005, s. 133.

³⁷ Dz. U. z 1997 r. nr 133, poz. 885.

³⁸ Dz. U. z 1980 r. nr 3, poz. 6 ze zm.

³⁹ *II Polityka ekologiczna państwa*, Rada Ministrów, Warszawa 2000; *Program wykonawczy do II polityki ekologicznej państwa na lata 2002-2010*, Rada Ministrów, Warszawa 2002; *Polityka ekologiczna państwa na lata 2003-2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007-2010*, Rada Ministrów, Warszawa 2002; *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009-2012 z perspektywą do roku 2016*, Minister Środowiska, Warszawa 2008.

⁴⁰ Polski Program Czystszej Produkcji, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm> (stan z dnia 23.04.2011 r.).

NIF i federację Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT⁴¹. Kolejne projekty finansowano z pomocą amerykańską i duńską⁴².

Pierwszym etapem realizacji programu czystszej produkcji w przedsiębiorstwie mogą być szkolenia z zakresu idei czystszej produkcji⁴³. W ramach szkoleń (tzw. szkół czystszej produkcji) uczestnicy wykonują prace projektowo-wdrożeniowe zgodne ze strategią czystszej produkcji. Osoby, które ukończyły szkolenia i obroniły swoje projekty (dokumentując osiągnięte efekty ekologiczne, ekonomiczne i społeczne) otrzymują dyplom eksperta czystszej produkcji⁴⁴. Szkoły czystszej produkcji prowadzone są w Polsce od 1991 r.

Jednostki organizacyjne (przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, samorządy terytorialne), które wdrożyły co najmniej jeden pilotażowy projekt inwestycyjny lub organizacyjny z zakresu czystszej produkcji (zarówno w ramach szkół czystszej produkcji, jak i zrealizowany indywidualnie) mogą ubiegać się o przyznanie tymczasowego świadectwa czystszej produkcji. Po dwóch pełnych latach kalendarzowych jednostki te przystępują do procesu weryfikacji, składając do Centrum Czystszej Produkcji⁴⁵ raport zawierający informacje o efektach działalności środowiskowej w okresie co najmniej trzech ostatnich lat oraz działaniach zaplanowanych na najbliższe lata. Do procesu weryfikacji mogą też przystąpić inne przedsiębiorstwa, które wdrażają i stosują strategię czystszej produkcji od co najmniej 3 lat oraz spełniają wszystkie wymogi prawne z zakresu ochrony środowiska.

Raporty są wstępnie oceniane przez zespół oceniający w Centrum Czystszej Produkcji. Po ewentualnym uzupełnieniu raportu przeprowadzany jest audit weryfikacyjny, mający na celu m.in.: potwierdzenie realizacji strategii czystszej produkcji w organizacji zgodnie ze złożonym raportem, wdrożenia wykazanych projektów, zgodności przedłożonych danych ze sprawozdaniami itp. Auditor (licencjonowany rzeczoznawca FSN-T NOT ds.

⁴¹ R. Miłaszewski, *Strategia Czystszej Produkcji w zarządzaniu środowiskowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000, s. 87.

⁴² M. Szafranec, *Rezultaty i osiągnięcia Polskiego Programu Czystszej Produkcji*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 311.

⁴³ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 100-103; W. Adamczyk, *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 54.

⁴⁴ Procedurę wdrażania czystszej produkcji omówiono na podstawie: Polski Program Czystszej Produkcji, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm> (stan z dnia 23.04.2011 r.); A. Lulewicz, *Wdrażanie strategii czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005, s. 108-110.

⁴⁵ Polskie Centrum Czystszej Produkcji w Katowicach zajmuje się m.in. zwiększaniem świadomości w zakresie czystszej produkcji, wdrażaniem systemów zarządzania środowiskiem opartych na koncepcji czystszej produkcji, dostosowywaniem ich do wymogów normy ISO serii 14000 i rozporządzania UE EMAS, badaniami nad technologiami czystszej produkcji i systemami zarządzania środowiskowego, pomocą techniczną dla przedsiębiorstw, pomocą i pośrednictwem pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami finansowymi. Polskie Centrum Czystszej Produkcji w Katowicach, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp/pccp.htm> (stan z dnia 23.04.2011 r.).

czystszej produkcji) sporządza protokół z auditu, zawierający wnioski i ewentualne niezgodności. Jednostki, które po weryfikacji uzyskają pozytywną ocenę ze strony Centrum Czystszej Produkcji, mogą kandydować do Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości. Decyzję o wpisie do tego publicznie dostępnego wykazu jednostek organizacyjnych wyróżniających się w zakresie realizacji strategii, podejmuje kapituła Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości⁴⁶.

O wpis do Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości mogą ubiegać się jednostki organizacyjne, które⁴⁷:

- 1) wdrożyły i stosują w swoich działaniach strategię czystszej produkcji;
- 2) wykażą systematyczne (przez okres co najmniej trzech ostatnich lat) zmniejszanie niekorzystnych oddziaływań na środowisko, wynikających z podejmowanych działań lub produkowanych wyrobów oraz przedstawia plany dalszych działań środowiskowych;
- 3) prowadzą działalność zgodnie z polskim prawem ochrony środowiska;
- 4) złożyły w terminie wymagane raporty ekologiczne;
- 5) podpisały Międzynarodową Deklarację Czystszej Produkcji UNEP. Deklaracja ta jest dobrowolnym, publicznym zobowiązaniem się do rozpowszechniania i praktykowania prewencyjnej strategii zarządzania środowiskowego wywodzącej się z filozofii czystszej produkcji⁴⁸;
- 6) złożyły oświadczenie o poparciu dla inicjatywy „Global Compact”. Program ten, przedstawiony po raz pierwszy w 1999 r. przez ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana, zawiera obecnie dziesięć zasad mających prowadzić do pozytywnych zmian w sferze działalności operacyjnej firm. Zasady te podzielone są na cztery grupy: prawa człowieka, standardy pracy, środowisko naturalne i przeciwdziałanie korupcji. W grupie odnoszącej się do ochrony środowiska znajdują się trzy zasady: prewencyjnego podejścia do środowiska naturalnego, podejmowania inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej oraz stosowania i rozpowszechniania technologii przyjaznych środowisku⁴⁹.

Kapituła podejmuje również decyzję o nadaniu dyplomu uznania za wprowadzenie czystszej produkcji jako strategii systemu zarządzania środowiskiem. Posiadacz tego dyplomu jest upoważniony do używania zatwierdzonego przez UNEP polskiego logo czystszej produkcji oraz rekomendacji starań o środki finansowe na działalność proekologiczną. Każdego roku

⁴⁶ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 102.

⁴⁷ Polskie Centrum Czystszej Produkcji w Katowicach, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp/pccp.htm> (stan z dnia 20.04.2011 r.).

⁴⁸ J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 100-103.

⁴⁹ Global Compact, witryna internetowa, <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC> (stan z dnia 21.04.2011).

Kapituła Rejestru publikuje Polski Rejestr CPiOP zawierający raporty ekologiczne wpisanych do niego jednostek organizacyjnych.

Zgodnie z danymi znajdującymi się na stronie internetowej Stowarzyszenia „Polski Ruch Czystszej Produkcji” świadectwo czystszej produkcji, według stanu na koniec 2010 roku, przyznano 244 organizacjom. W Rejeście CPiOP obok przedsiębiorstw znajdują się gminy (Żywiec, Ciechanów).

PODSUMOWANIE

Strategia czystszej produkcji, oparta na zapobieganiu powstawania zanieczyszczeń i odpadów, jest przeciwieństwem podejścia opartego na usuwaniu skutków procesów produkcyjnych. Koncepcja ta wdrożona w przedsiębiorstwie prowadzi do stworzenia korzystnego wizerunku firmy w opinii publicznej oraz konkurencyjnej przewagi na rynku.

Polski program czystszej produkcji prowadzony jest w sposób zorganizowany od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Program ten realizowany jest przez przedsiębiorstwa oraz samorządy. Jednostki te w sposób stały dążą do osiągania takich celów, jak zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych i energii czy redukcja zanieczyszczeń.

LITERATURA

- [1] Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] Adamczyk W., *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [3] Agenda 21, <http://www.unep.org/> (stan z dnia 18.04.2011 r.).
- [4] Altham J., Guerin T., *Cleaner Production*, [w:] V. Rajaram, S. Dutta, K. Parameswaran (red.), *Sustainable Mining Practices: a Global Perspective*, Taylor and Francis Group, Great Britain 2005.
- [5] Baas L., *Cleaner Production and Industrial Ecology: Dynamic Aspects of the Introduction and Dissemination of New Concepts in Industrial Practice*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Delft 2005.
- [6] Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [7] Bourne B. (red.), *Canadian Yearbook of International Law: 1990*, UBC Press, 1991.
- [8] Broniewicz E., Miłaszewski R., Godlewska J. (red.), *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.

- [9] Christianová A., Krčma M., *Program Czystszej Produkcji w Republice Czeskiej i jego wyniki*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [10] Gajdzik B., *Strategia Czystszej Produkcji w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Problemy Ekologii” 2007, nr 4.
- [11] Global Compact, witryna internetowa, <http://www.globalcompact.org.pl/pol-/Global-Compact/10-Zasad-GC> (stan z dnia 21.04.2011).
- [12] *Guides to Pollution Prevention. The Pharmaceutical Industry*, U.S. Environmental Protection Agency, Cincinnati 1991.
- [13] *II Polityka ekologiczna państwa*, Rada Ministrów, Warszawa 2000.
- [14] Jackson T., *Industrial Ecology and Cleaner Production*, [w:] R. Ayres, L. Ayres (red.), *A Handbook of Industrial Ecology*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2001.
- [15] Lulewicz A., Miłaszewski R., *Metoda zintegrowanej oceny projektów czystszej produkcji*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, nr 2.
- [16] Lulewicz A., *Wdrażanie strategii czystszej produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok 2005.
- [17] Międzynarodowa Deklaracja Czystszej Produkcji, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm>, (stan z dnia 20.04.2011 r.).
- [18] Millison D., *Reviving the Scorched Earth?*, [w:] K. Day (red.), *China's Environment and the Challenge of Sustainable Development*, M.E. Sharpe, 2005.
- [19] Miłaszewski R., *Strategia Czystszej Produkcji w zarządzaniu środowiskowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000.
- [20] Nelson D., *International Environmental Auditing*, Government Institutes Press, 1998.
- [21] Nierzwicki W., *Zarządzanie środowiskowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [22] Nowak Z., *Czysta Produkcja (CP) – metody – procedury – projektowanie. Czysta produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku (cz. 2)*, „Problemy Ekologii” 1997, nr 3.
- [23] Nowak Z., *Koncepcja Czystszej Produkcji w Polsce*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

- [24] *Ochrona środowiska 2008*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.
- [25] *Polityka ekologiczna państwa na lata 2003-2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007-2010*, Rada Ministrów, Warszawa 2002.
- [26] *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009-2012 z perspektywą do roku 2016*, Minister Środowiska, Warszawa 2008.
- [27] Polski Program Czystszej Produkcji, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm> (stan z dnia 23.04.2011 r.).
- [28] Polskie Centrum Czystszej Produkcji w Katowicach, witryna internetowa, <http://www.programcp.org.pl/polpcp/pccp.htm> (stan z dnia 23.04.2011 r.).
- [29] Poskrobko B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.
- [30] *Program wykonawczy do II polityki ekologicznej państwa na lata 2002-2010*, Rada Ministrów, Warszawa 2002.
- [31] Rouba H., *Czystsza produkcja a zarządzanie środowiskiem*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, I-Bis, Wrocław 2000.
- [32] Sidorczuk-Pietraszko E., *Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju na poziomie organizacji*, [w:] B. Poskrobko, *Obszary badań na trwałym i zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2007.
- [33] Sinha K., Ghosh A., *Cleaner Production Policy and Philosophy: The Preventive Strategy of Industrial Waste Management: Some Experiences from India and Australia*, [w:] J. Daven, R. Klein (ed.), *Progress in Waste Management Research*, Nova Publishers, New York 2008.
- [34] Szafraniec M., *Rezultaty i osiągnięcia Polskiego Programu Czystszej Produkcji*, [w:] M. Kramer, J. Brauweiler, Z. Nowak (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom II: instrumenty i systemy zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [35] *The EPA Manual for Waste Minimization Opportunity Assessments*, U.S. Environmental Protection Agency, Cincinnati 1988.
- [36] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o zmianie ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. z 1997 r. nr 133, poz. 885).
- [37] Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska (Dz. U. z 1980 r. nr 3, poz. 6 ze zm.).
- [38] Wąsikiewicz-Rusnak U., *Zastosowanie programu czystszej produkcji w przedsiębiorstwie branży energetycznej*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrów-*

noważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, Politechnika Białostocka, Białystok 2005.

STRESZCZENIE

Czystsza produkcja jako strategia zarządzania środowiskowego

W opracowaniu omówiono istotę i genezę strategii czystszej produkcji. Według najczęściej podawanej definicji (stosowanej przez UNEP – *United Nations Environmental Programme*) strategia ta polega na ciągłym, zintegrowanym, zapobiegawczym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, zmierzającym do zwiększenia efektywności produkcji i usług oraz redukcji ryzyka dla ludzi i środowiska. Szczególną uwagę zwrócono na główne cechy tej strategii, takie jak systematyczność, prewencyjność i kompleksowość.

Dalsza część artykułu poświęcona jest problematyce wdrażania czystszej produkcji w przedsiębiorstwie oraz realizacji tej strategii w Polsce. Z rozważań wynika, że polski program czystszej produkcji prowadzony jest w sposób zorganizowany od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Program ten jest realizowany przez przedsiębiorstwa i samorządy.

SUMMARY

Cleaner production as an environmental management strategy

The paper discusses the nature and genesis of cleaner production strategy. According to the most frequently quoted definition (used by UNEP – *United Nations Environmental Programme*) this strategy is a continuous application of an integrated environmental strategy to processes, products and services to increase efficiency and reduce risks to humans and the environment. Particular attention is paid to the main features of cleaner production strategy, such as regularity, prevention and complexity.

The next part of the article is devoted to the implementation of cleaner production in the enterprises and the implementation of this strategy in Poland. The Polish programme of cleaner production has been conducted in an organized way since the early 1990s. This programme is implemented by enterprises and local governments.



Piotr Laskowski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Budżet zadaniowy jako narzędzie Nowego Zarządzania Publicznego

WPROWADZENIE

Proces zarządzania jest zjawiskiem wielofazowym, wymaga ustalenia celu, zadań, sposobu ich wykonania, stworzenia własnego systemu motywacji dla wykonawców, zabezpieczenia warunków do realizacji zadań i wreszcie skontrolowania prawidłowości ich wykonania. W obszarze funkcjonowania samorządu terytorialnego posługujemy się pojęciem zarządzania publicznego, które bywa definiowane jako długookresowy proces przemian złożony z wielu działań o podłożu teoretycznym i praktycznym, których obszar działania dotyczy przedmiotów (organizacji) umiejscowionych w sektorze publicznym¹. Nowoczesne spojrzenie na funkcje samorządu terytorialnego wskazuje, iż jego najważniejszym zadaniem jest stworzenie warunków zaspokajania potrzeb mieszkańców. Potrzeby ludzkie są praktycznie nieograniczone, natomiast środki służące do ich zaspokajania z natury rzeczy podlegają różnego rodzaju limitowaniu. Ta naturalna ograniczoność dóbr i usług, wyrażająca się w rozbieżności między zapotrzebowaniem na nie a realną możliwością realizacji, inspirowała osoby zarządzające jednostkami samorządu lokalnego do zerwania z tradycyjnymi sposobami myślenia i odkrywania nowych obszarów wiedzy. Nie ulega wątpliwości, iż patrząc na sektor samorządowy z punktu widzenia mechanizmów rynkowych jest on ze swej natury mniej sprawny w porównaniu z mechanizmami podejmowania decyzji w typowym przedsiębiorstwie rynkowym.

Aktywna postawa wobec rozwoju jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiatu, województwa samorządowego) wymaga nastawienia na kreowanie jej przyszłości, tzn. działania bieżące wynikać powinny z ustaleń

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie* PWN, Warszawa 1969, s. 113.

o charakterze perspektywicznym (długookresowym)². Kształtowanie zachowań przedsiębiorczych wymaga od organów stanowiących i wykonawczych w jednostkach samorządu terytorialnego zmiany stylu sprawowania władzy z administrowania na zarządzanie menedżerskie mieniem komunalnym oraz zasobami finansowymi. Aktywna postawa wobec kształtowania rozwoju danej jednostki samorządowej powinna być nastawiona na kreowanie jej przyszłości, wyrażając się planowaniem wieloletnim, w którym działania operacyjne (bieżące) wynikać powinny z ustaleń o charakterze perspektywicznym (długookresowym). Narzędziem niezbędnym do tworzenia korzystnych warunków rozwoju lokalnego poprzez programowanie oraz realizację potrzebnych przedsięwzięć inwestycyjnych niewątpliwie może okazać się budżet zadaniowy.

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE A JEGO WSPÓŁCZESNY NURT EKONOMIZUJĄCY – NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

Przyjmując za punktu wyjścia niniejszego opracowania tezę, iż „sensem istnienia administracji publicznej jest działanie, którego treścią jest zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli”³ koniecznym wydaje się wyodrębnienie podmiotów biorących udział w realizacji tej misji. Za A. Frączkiewicz-Wronką⁴ można przyjąć, iż są i mogą nimi być tylko te organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego oraz są w stanie działać w nowatorski sposób i powodować, by funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego. Organizacje te są wyodrębnione z otoczenia, ale jednocześnie z nim powiązane. Ważne jest zatem właściwe rozumienie roli nowoczesnego sektora publicznego i faktu, że każda organizacja czerpie z otoczenia m.in.: menedżerów o określonych specjalizacjach, którzy wprowadzając nowe wzorce postępowania, są w stanie efektywnie wykorzystać dostępne zasoby, aby osiągnąć zamierzony cel.

W organizacjach decyzje są wyznacznikami działania i leżą u podstaw ich sukcesów bądź porażek. Możliwość ciągłego ulepszania usług sektora publicznego wymaga nieustannej kontroli realizacji ustalonych celów oraz podejmowania ewentualnych działań korygujących. Oznacza to oparcie decyzji na wynikach i wiąże się z koniecznością stosowania ich pomiaru⁵. Konieczne jest przede wszystkim stosowanie jasnych i przejrzystych miar dla możliwości oceny podejmowanych decyzji w kategoriach sukcesu bądź

² P. Laskowski, *Polityka budżetowa gmin polskich a procesy stymulowania rozwoju lokalnego w kontekście budżetu zadaniowego*, [w:] Zeszyty naukowe WWSZiP nr 14, Wałbrzych 2010, s. 68.

³ Porównaj: A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna* pod red. J. Bocia, wydanie 3, uzupełnione Kolonia Limited 2003, s. 120.

⁴ A. Frączkiewicz-Wronka, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice 2009, s. 31

⁵ A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen, *Przeobrażenia w organizacjach. Narzędzia New Public Management*, w: A. Potocki (red), *Spółeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Warszawa 2007, s. 255-263.

porażki, aby móc ocenić, czy działania organizacji publicznych, w tym państwa, spełniają oczekiwania obywateli. Zarządzanie oparte na wynikach nie jest nowym podejściem w sektorze publicznym, jego korzenie sięgają lat 80. ubiegłego stulecia, kiedy to w Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Australii oraz później w Stanach Zjednoczonych narodził się nurt Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management)⁶.

NPM można określić jako zbiór reform i innowacji sektora publicznego. Dominującą ideą reorientacji zasad funkcjonowania państwa i jego podmiotów zgodnie z NPM stało się wprowadzenie zachowań efektywnych ekonomicznie i organizacyjnie w sektor publiczny i społeczny⁷. Reformowanie sektora publicznego w nurcie NPM reprezentuje zmianę dotychczasowego paradygmatu administracji publicznej, gdzie zadania organizacyjne były rozumiane jako postępowanie zgodnie z zasadami zrutynizowanego reżimu. Zgodnie z NPM powinno zmierzać się w kierunku innowacyjności, dynamizmu, przedsiębiorczości, oczekuje się także rozwoju elastycznych umiejętności.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać cztery podstawowe modele Nowego Zarządzania Publicznego (NPM)⁸:

Model NPM1 – dążenie do upodobnienia sektora publicznego do sektora prywatnego:

- wzrastająca uwaga na kontroli finansowej; silna koncentracja na wynikach i wydajności; otrzymywanie więcej po niższej cenie; wzmocnienie funkcji finansów;
- zarządzanie poprzez silną hierarchizację (struktura pionowa zarządzania); ustanawianie jasnych celów; monitorowanie wyników;
- wzrost roli audytu, przede wszystkim finansowego; stworzenie transparentnych metod pomiaru wyników działalności;
- zwiększenie roli dostawców usług z sektora prywatnego;
- zredukowanie biurokracji, ale nie tej dotyczącej finansów;
- marginalizacja obieralnych reprezentantów społeczeństwa i związków zawodowych.

⁶ NPM stanowiło odpowiedź na wyzwania, jakie stały przed państwem w konsekwencji narastających zmian w strukturze demograficznej populacji, demokratyzacji życia publicznego oraz rosnącej presji na większy niż dotychczasowy udział podmiotów publicznych i społecznych w zaspokajaniu potrzeb ludności.

⁷ J. Kleer, *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, w: J. Kleer (red), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, Warszawa 2005, s. 9-53.

⁸ Szerzej: P. Modzelewski, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Warszawa 2009.

Model NPM2 – decentralizacja i „odchudzenie” sektora publicznego:

- rozwój quasi rynków usług publicznych;
- przejście od zarządzania hierarchicznego do zarządzania poprzez kontrakty;
- zmniejszenie rozmiarów sektora publicznego; drastyczna redukcja środków na płace w instytucjach publicznych; ruch w stronę bardziej spłaszczonej struktury zarządzania w urzędach administracji;
- wzrost roli pracy zespołowej w instytucjach publicznych; położenie nacisku na koordynację działań pomiędzy różnymi instytucjami publicznymi;
- odejście od standardowych form świadczenia usług, do systemu charakteryzującego się większą elastycznością i różnorodnością.

Model NPM3 – nacisk na kulturę organizacyjną instytucji publicznych:

- struktura pozioma zarządzania; naciska na rozwój instytucji publicznej i uczenie się; decentralizacja i ocena poprzez osiągnięte rezultaty;
- zabezpieczenie dokonanej zmiany w kulturze organizacyjnej; nacisk na charyzmatyczne sposoby zarządzania;
- bardziej intensywne programy szkoleń dla menedżerów;
- wzrost znaczenia świadomości misji instytucji publicznej, wzrost znaczenia „marki” instytucji; wyjaśnianie i komunikacja strategii.

Model NPM4 – orientacja na usługi publiczne:

- skupienie największej uwagi na jakości usług (m.in. nastąpił wzrost znaczenia metod zarządzania jakością);
- koncentrowanie się na odbiorcy usług; słuchanie głosu odbiorców usług i uwzględnianie ich oczekiwań;
- pożądane ponowne przesunięcie władzy, od mianowanych do wybranych przedstawicieli społeczności lokalnych;
- sceptycyzm wobec roli rynku w usługach publicznych;
- położenie nacisku na uczenie się od obywateli, jakie są ich potrzeby i oczekiwania; praca zespołowa ze społecznościami.

Warunki, które przyspieszyły rozwój NPM zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. **Główne zewnętrzne czynniki mające wpływ na rozwój koncepcji NPM**

Typologia czynników	Charakterystyki
Ekonomiczne i polityczne	Globalny rynek, wolny handel i nowe ekonomiczne alianse Ekstremalne nastawienie na jakość i satysfakcję klientów Bezrobocie i rosnący dług publiczny Dominacja orientacji rynkowej Konieczność przestrzegania dyscypliny finansów publicznych Wsparcie procesów rozwoju społeczno-ekonomicznego funduszami UE Spadek zaufania do rządu Zaangażowanie partii politycznych w politykę rynku pracy Konieczność podporządkowania się regułom typowym dla EU
Technologiczne	Internet Intranet Elektroniczna poczta Telefonia komórkowa Wykorzystywane software do wspierania procesów biznesowych (CRM, ERP i in.)
Społeczne	Zmieniające się relacje między obywatelami a rządem Narastające uczestnictwo obywateli w życiu publicznym
Intelektualne, legitymujące nowe procesy	Zainteresowanie świata akademickiego problemami sektora publicznego Zarządzanie przez wiedzę Zwiększenie innowacyjności w technologiach i usługach Redukcja ram czasowych dla działań strategicznych Transparentność
Kontekstualne i strukturalne	Eliminowanie i ograniczenie barier sektorowych Mniejsze różnicowanie pomiędzy sferą przemysłową i usługową Niespójne zmiany czynników kontekstowych Zarządzanie wewnątrz ograniczeń/limitów Tempo prywatyzacji

Źródło: A. Frąckiewicz-Wronka, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, ed. cit. s. 45

Reformy przeprowadzone w nucie NPM uczyniły zarządzanie publiczne z jednej strony bardziej wydajnym, transparentnym oraz zorientowanym na klienta, jednak z drugiej, można wskazać także na negatywne efekty wynikające z procesu reformowania. Przyjęcie takich wartości jak wydajność, produktywność, menedżeryzm, przedsiębiorczość, może doprowadzić do erozji wartości, jakimi powinien cechować się sektor publiczny, mianowicie profesjonalizmu, interesu publicznego oraz neutralnych kompetencji⁹. Zbyt wielki nacisk na efektywność może doprowadzić do rezygnacji z perspektywy długoterminowej na rzecz krótkoterminowej a z kolei tendencja do uszczuplania roli i znaczenia podmiotów publicznych może ograniczać instytucjonalną pamięć oraz zdolności. Wprowadzenie mechanizmów rynkowych może zagrażać wiarygodności organizacji publicznych, gdyż niejasna staje się kwestia odpowiedzialności za świadczenie usług.

ZARZĄDZANIE FINANSAMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Zarządzanie finansami publicznymi polega na inicjowaniu i tworzeniu programów polityki finansowej, planowaniu finansowym, wykonywaniu zadań finansowych wynikających z planów finansowych, kontroli finansowej i audycie. Organy zarządzające finansami publicznymi realizują funkcje kierownicze w procesie zarządzania finansami publicznymi jako całością lub ich dziedzinami. Zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego można więc zdefiniować jako kompleksowe zarządzanie zasobami finansowymi mające na celu realizację założeń polityki finansowej jednostek samorządowych, koordynację realizacji polityki, monitorowanie i weryfikację wykorzystania zasobów finansowych, jak również efektów podjętych działań. Istotą zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego jest podejmowanie decyzji finansowych oraz sposób, w jaki zarządzający tymi finansami podejmują decyzje, reagujące na zmieniające się warunki działaniami i rosnące potrzeby społeczności samorządowej. A zatem rząd udziela z reguły wsparcia jednostkom samorządu terytorialnego po to, by nie doszło do utraty wydzielonych na dany program środków publicznych. Trudności finansowe danej jednostki mogą wpływać na funkcjonowanie podmiotów otoczenia czy też na zmniejszenie użyteczności oraz bogactwa mieszkańców w wyniku obniżenia wartości pakietu usług publicznych świadczonych na terenie danej wspólnoty samorządowej. Udzielenie wsparcia może być również elementem gry politycznej, zwłaszcza w rozdrobnionym systemie partyjnym – uzyskanie poparcia parlamentarzystów (handel głosami)¹⁰.

Przez pryzmat finansów można dokonać całościowej oceny funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego i jej możliwości rozwojowych. Tak jak w innych kluczowych obszarach gospodarki JST, tak w dziedzinie finansów, niezbędna jest długofalowa polityka (strategia) o cechach kom-

⁹ A. Frączkiewicz-Wronka, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, op. cit., s. 49.

¹⁰ A. Babczuk, *Miękkie ograniczenia budżetowe jako przesłanka niewypłacalności jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne”, 2008, nr 3.

pleksowości i spójności, a zarządzanie środkami finansowymi powinno być zgodne z zasadami rzetelności, celowości i gospodarności. Musimy pamiętać, iż samorząd terytorialny (gminy, powiaty, województwa), gospodarując posiadanymi zasobami finansowymi, dąży do zaspokojenia potrzeb mieszkańców w warunkach ograniczonych środków. Kluczowymi warunkami dla racjonalnego zarządzania finansami JST są wydatki i ich struktura, a w szczególności priorytety projektów rozwojowych, pozyskiwanie środków na realizację zadań i przedsięwzięć¹¹.

W Polsce jednostka samorządu terytorialnego znajdująca się w trudnej sytuacji finansowej może ubiegać się o pożyczki z budżetu państwa, jeżeli realizuje lub przystępuje do realizacji postępowania naprawczego¹². Sposób podejmowania decyzji finansowych w dużym stopniu zależy od tego, kim jest podejmujący te decyzje. Efekt zarządzania nie zawsze może być w pełni zagwarantowany, ponieważ jego podstawą jest podejmowanie decyzji przez ludzi, którzy nie zawsze potrafią być obiektywni. Do podstawowych warunków racjonalnego zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego należą¹³:

- dokładnie, przejrzyste i zrozumiale określony zakres kompetencji i obowiązków jednostek struktury organizacyjnej uczestniczących w procesie zarządzania finansami,
- łatwy dostęp do aktualnych i rzetelnych informacji oraz do zrozumiałego systemu zarządzania informacjami,
- efektywny, jasny, zrozumiały system rachunkowości, sprawozdawczości, analizy i kontroli finansowej,
- zastosowanie efektywnych sposobów monitorowania działalności organów samorządowych i jednostek organizacyjnych,
- dostęp zarządzających i pracowników jednostek będących obiektami zarządzania do niezbędnych szkoleń oraz pomocy doradców.

Zarządzanie finansami realizuje wiele czynności związanych z pobieraniem i gromadzeniem oraz wydatkowaniem środków publicznych, zaciąganiem zobowiązań, zaciąganiem kredytów, emisją papierów wartościowych. Klasyczne podejście do finansów samorządowych bazuje na wykorzystaniu: budżetu w układzie jednorocznym jako planu finansowego oraz harmonogramu realizacji dochodów i wydatków. Decyzje finansowe w tym modelu podejmowane są intuicyjnie, bez wykorzystania nowoczesnych metod prognozowania i planowania finansowego. Często nakłady na realizację decyzji inwestycyjno-rozwojowych są większe niż możliwości finansowe. Wynika to z jednoroczności budżetu, która to zasada sprawia, że dochody i wydatki nie są ujmowane w odniesieniu do realizowanego zadania i okresu jego „ży-

¹¹ M. Walczak., M. Kowalczyk, *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Warszawa 2010, s. 34.

¹² M. Zdebel, *Przesłanki wdrażania i metody realizacji naprawy finansów jednostek samorządu terytorialnego*, Lublin 2007, s. 215.

¹³ M. Jastrzębska, *Zarządzanie długiem jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2009, s. 73

cia". Skutkiem tego jest przerzucanie konsekwencji finansowania niedoborów na przyszłe pokolenia, kosztem rozwoju danej społeczności.

SPECYFIKA BUDŻETU ZADANIOWEGO

Ze względu na pełnione przez budżet gminy funkcje, wyróżnia się kilka rodzajów budżetów traktowanych jako metody budżetowania. Najbardziej rozpowszechniona postać budżetu JST to budżet w układzie „tradycyjnym” zgodnie z istniejącą w finansach publicznych klasyfikacją budżetową. Budżet jednostki samorządu terytorialnego uchwalany jest w formie uchwały na rok budżetowy. Procedura budżetowa to całokształt prawnie określonych zasad postępowania odnoszących się do przygotowania projektu i uchwalenia budżetu, jego wykonania oraz kontroli. Opracowanie projektu budżetu oraz przyjęcie uchwały budżetowej jest procesem złożonym angażującym wiele jednostek organizacyjnych, należy pamiętać, iż konieczne jest również opracowanie układu wykonawczego budżetu według klasyfikacji budżetowej. Wydatki ujęte w układzie opartym na klasyfikacji budżetowej powodują często brak przejrzystości w zakresie dokonywanych wydatków. Również po stronie dochodów brak jest jasności co do charakteru dochodów, które mogłyby być odniesione do określonych kategorii wydatków. Wspomniane problemy mogą zostać rozwiązane poprzez zastosowanie tzw. budżetowania zadaniowego.

W literaturze przedmiotu nie ma powszechnie przyjętej definicji budżetu zadaniowego, ale większość autorów zajmujących się powyższą problematyką za budżet zadaniowy uznaje plan finansowo-rzeczowy, w którym:

- plan działań ujęty jest w postaci zestawu zadań,
- dla każdego zadania określono jednostkę odpowiedzialną za jego wykonanie,
- dla zadań o charakterze projektu określono termin ich wykonania,
- wskazano mierniki wykonania zadania¹⁴,
- określono nakłady przyznane na realizację zadania.

Podstawę struktury budżetu zadaniowego stanowią programy i zadania (realizacja usług). Przez program rozumie się sposób kwalifikowania wydatków według celów i dziedzin np. edukacja, infrastruktura, kultura, promocja. Stąd programy, generujące wszystkie wydatki na dany cel, mogą składać się z więcej niż jednego zadania. Zadania (realizowane usługi) są podstawową jednostką rozliczeniową w strukturze budżetu zadaniowego, charakteryzując w miarę jednorodną działalność¹⁵.

¹⁴ Miernikami (albo wskaźnikami) wykonania zadania określa się ściśle zdefiniowane wielkości, których osiągnięcie będzie uznawane za wykonanie zadania.

¹⁵ Zadanie budżetowe (usługa) ma nazwę, cel, produkt określony jakościowo i ilościowo, koszt wykonania oraz wskaźnik efektywności.

Do głównych celów budżetowania zadaniowego zalicza się:

- zapewnienie większej skuteczności realizacji zadań publicznych,
- zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych,
- poprawę przejrzystości finansów publicznych oraz dostarczenie obywatelom i parlamentarzystom bardziej czytelnej informacji nt. podejmowanych działań i ich kosztów.

Budżet zadaniowy w przeciwieństwie do budżetowania „tradycyjnego” ukazuje wszystkie zadania (usługi) realizowane JST. Wskazuje, co ma być osiągnięte oraz w jaki sposób. Koszty zadań oraz pracochłonność są kalkulowane według jednolitej metody i przez to porównywalne. Planowanie realizowanych zadań umożliwia podejmowaniu ewentualnych decyzji o zleceniu wykonania ich na „zewnątrz”. Kwoty planowanych wydatków w obrębie zadań są również przypisywane do podziałek klasyfikacji budżetowej. Budżet zadaniowy pozwala także na ustalenie jednoosobowej odpowiedzialności za wykonywanie poszczególnych działań, które na bieżąco uczestniczą w procesie powstawania budżetu. Niewątpliwą zaletą budżetu zadaniowego jest możliwość bieżącego monitorowania realizacji zadań i szybszego reagowania na niekorzystne zjawiska. Ze względu na fakt, iż budżet zadaniowy w sposób precyzyjny pozwala na określenie środków niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów, coraz częściej sięgają po niego różnorodne instytucje. Tworzenie strategii rozwoju oraz dokumentowanie realizacji jej zadań, poprzez wdrożenie budżetu zadaniowego, szczególnie finansowych ze środków unijnych jest obecnie postrzegane jako konieczny i nieodwołalny element ewolucji zarządzania JST.

Można więc stwierdzić, iż istota budżetu zadaniowego sprowadza się do tego, by:

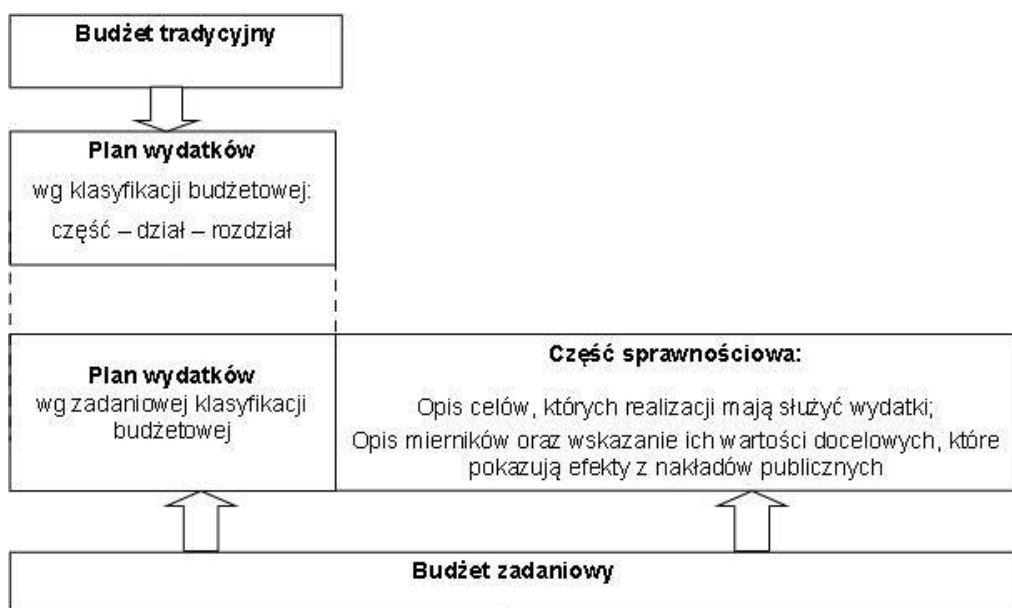
- od planowania wydatków niezbędnych do funkcjonowania poszczególnych instytucji przejść do planowania niezbędnych kosztów wykonania zadań,
- określić wymagane wielkości wskaźników ilościowych i jakościowych, których osiągnięcie jest uważane za warunek uznania za wykonane zadania, na które zaplanowano w budżecie odpowiednie środki,
- podporządkować myśleniu zadaniowemu kryteria oceny instytucji i osób odpowiedzialnych za gospodarowanie środkami publicznymi.

Graficzną próbą przedstawienia istoty budżetowania zadaniowego stanowi rysunek 1.

daje menedżerom (jakimi niewątpliwie dzisiaj muszą być osoby zarządzające jednostkami samorządu terytorialnego) następujące korzyści:

- przyszli wykonawcy zadań przygotowują plany w celu osiągnięcia określonych efektów rzeczowych, które wyznacza organ wykonawczy na podstawie przyjętej strategii,
- zarząd posiada nieporównywalnie większą kontrolę nad tym, jakie działania i w jakim zakresie mają być i są wykonywane na skutek wydatkowania środków publicznych,
- rośnie liczba pracowników w administracji i jednostkach JST, którym zależy na osiągnięciu zamierzonych efektów.

Korelacje między budżetem w ujęciu tradycyjnym a budżetem zadaniowym trafnie zostały uchwycone przez T. Lubińską, co prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. **Budżet zadaniowy a budżet tradycyjny**

Źródło: red. T. Lubińska, *Budżet zadaniowy w Polsce*. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi, Difin, Warszawa 2008, s. 28.

Konstruowanie i wykonywanie budżetu zadaniowego z pewnością będzie wiązało się na szczeblu samorządowym z wieloma utrudnieniami, a także z oporem niektórych środowisk w jego wdrażaniu. Warto jednak zaznaczyć, iż przygotowanie budżetu JST w ujęciu zadaniowym niesie za sobą niewątpliwie korzyści, do których zaliczyć należy:

- koncentracja wydatków publicznych na zadaniach uznanych za priorytetowe w programie rozwoju danej jednostki,
- koordynacja działań dysponentów środków publicznych nakierowana na realizację wskazanych celów,
- zwiększenie efektywności wydatków publicznych,
- identyfikacja i eliminacja wydatków, które w rzeczywistości nie przyczyniają się do realizacji zakładanych celów,
- uzyskanie przez społeczeństwo czytelnej informacji o przeznaczeniu środków publicznych oraz efektach poniesionych wydatków,
- usprawnienie funkcjonowania administracji na szczeblu lokalnym.

PODSUMOWANIE

Budżet JST musi być postrzegany nie tylko jako akt normatywny, ale również (a może przede wszystkim) jako instrument efektywnego zarządzania finansami oraz poprawą efektywności podejmowanych działań. Cel ten można osiągnąć poprzez zachęcenie decydentów lokalnych do skorzystania ze sprawdzonego narzędzia za jaki niewątpliwie można uznać budżet zadaniowy. Ten rodzaj budżetu wymaga uruchomienia mechanizmów monitorowania, dostosowania rachunkowości oraz wprowadzenia instrumentów służących ocenie stopnia realizacji zadań wynikających z przyjętych planów. Wszystkie te narzędzia zarządzania mogą być wdrażane na różnym poziomie zaawansowania w zależności od zdolności organizacyjnych i zasobów kadrowych danej jednostki. Wdrożenie budżetu zadaniowego uznane jest za bardzo ważne i przełomowe przedsięwzięcie w zakresie reformy finansów publicznych oraz administracji publicznej w Polsce. Ma ono wspierać proces uzyskania przez Polskę poziomu konkurencyjności, właściwego dla krajów rozwiniętych, zarówno w wymiarze społecznym, jak i gospodarczym, ułatwić spełnienie kryteriów konwergencji oraz implementację Strategii Lizbońskiej

LITERATURA:

- [1] Babczuk A., *Miękkie ograniczenia budżetowe jako przesłanka niewypłacalności jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne”, 2008, nr 3.
- [2] Błaś A., Boć J., Jeżewski J., *Administracja publiczna* pod red. J. Bocia, wydanie 3, uzupełnione Kolonia Limited 2003.
- [3] *Budżet zadaniowy. Racjonalność, przejrzystość, skuteczność. Metodyka*. Materiały Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Departament Budżetu Zadaniowego, Warszawa 2006.

- [4] Frączkiewicz-Wronka A., Austin A., *Przeobrażenia w organizacjach. Narzędzia New Public Management*, w: A. Potocki (red), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Warszawa 2007.
- [5] Frączkiewicz-Wronka A., *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice 2009.
- [6] Jastrzębska M., *Zarządzanie długiem jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2009.
- [7] Kleer J., *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, w: J. Kleer (red), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, Warszawa 2005.
- [8] Laskowski P., *Polityka budżetowa gmin polskich a procesy stymulowania rozwoju lokalnego w kontekście budżetu zadaniowego*, [w:] *Zeszyty naukowe WWSZiP nr 14*, Wałbrzych 2010.
- [9] Lubińska T. (red), *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, Warszawa 2008.
- [10] Modzelewski P., *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, Warszawa 2009.
- [11] Walczak M., Kowalczyk M., *Rachunkowość i budżetowanie w zarządzaniu finansami gminy*, Warszawa 2010.
- [12] Zdebel M., *Przesłanki wdrażania i metody realizacji naprawy finansów jednostek samorządu terytorialnego*, Lublin 2007.
- [13] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

STRESZCZENIE

Budżet zadaniowy jako narzędzie Nowego Zarządzania Publicznego

Nowoczesne spojrzenie na funkcje samorządu terytorialnego wskazuje, iż jego najważniejszym zadaniem jest stworzenie warunków zaspokajania potrzeb mieszkańców. Kształtowanie zachowań przedsiębiorczych wymaga od organów stanowiących i wykonawczych w jednostkach samorządu terytorialnego zmiany stylu sprawowania władzy z administrowania. Autor niniejszego artykułu stoi na stanowisku, iż narzędziem niezbędnym do tworzenie korzystnych warunków rozwoju samorządu lokalnego realizowanych w ramach Nowego Zarządzania Publicznego okazać się musi budżet zadaniowy. Zarządzanie finansami JST w podejściu klasycznym, tj. bez wykorzystania nowoczesnych metod prognozowania i planowania finansowego powoduje, iż decyzje finansowe JST podejmowane są często intuicyjnie.

Słowa kluczowe: finanse samorządowe, narzędzia zarządzania finansami, budżet zadaniowy.

SUMMARY

Performance budget as a tool of the New Public Management

Modern look at the functions of local government shows that the most important task is to create conditions for meeting the needs of residents. Forming entrepreneurial behaviors requires from legislative and executive organs of local government units a change in the style of administration. The author of this article is of the opinion that the tool necessary to create beneficial conditions for the development of local self-government implemented in the framework of New Public Management has to be a performance budget. The financial management of LGUs in the classical approach, i.e. without the use of modern methods of forecasting and financial planning makes the financial decisions taken by local governments are often intuitively.

Keywords: local government finances, financial management tools, performance budget.



Jolanta Ozimek

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Refleksje na temat reformowania nauki i szkolnictwa wyższego poprzez efektywne zarządzanie organizacją i organizacją opartą na wiedzy

WSTĘP

Ostatnie lata bogate są w szereg istotnych reform społeczno-gospodarczych. Niemniej dokonujące się ciągle zmiany w świecie wymuszają stałe podejmowanie nowych wyzwań w tym zakresie. Reformy te są potrzebne a wręcz niezbędne do dotrzymania tempa rozwoju naszego regionu w celu zmniejszenia różnic dzielących nas z krajami wysokorozwiniętymi. Bardzo ważnym czynnikiem intensywnego rozwoju gospodarki jest wsparcie ze strony krajowych ośrodków naukowo-badawczych, które warunkuje czynny udział w realizacji dokonujących się u nas inwestycji i możliwość czerpania realnych korzyści z owoców rozwoju gospodarczego. W warunkach bardzo silnej światowej konkurencji i otwartych globalnych rynków umożliwiających w zasadzie swobodny przepływ technologii, ludzi i kapitału oferta ze strony polskich jednostek naukowo-badawczych musi oferować konkurencyjny poziom. Wzrost konkurencyjności może być skutkiem wdrożenia trafnych reform systemowych. Kluczowym kierunkiem reform wydaje się być podnoszenie jakości nauczania.

Artykuł przedstawia refleksje na temat aktualnych kierunków reformowania nauki, szkół średnich i szkolnictwa wyższego. Celem artykułu jest wskazanie jak istotną sprawą jest wprowadzenie innowacyjnych kierunków kształcenia na poziomie szkoły średniej, która jest podstawą kształtowania rozwoju i wskazaniem wyboru szkoły wyższej.

1. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Wskutek zachodzących przemian w otoczeniu, związanych z eksplozją informacji, wzrostem potrzeb i aspiracji edukacyjnych, koniecznością mobilności zawodowej różnych grup społecznych, znacznie wzrasta ilość szkół średnich oraz zmienia się zakres ich działalności. W tym przypadku niezbędne staje się stosowanie takich metod zarządzania szkołami średnimi, które umożliwiłyby dostosowanie funkcjonowania tych instytucji do ciągle zmieniających się potrzeb otoczenia. Właściwe reakcje i przekształcenia niewątpliwie wymagają wykorzystania informacji i wiedzy o otaczającym je środowisku. Im wiedza o zachodzących zjawiskach będzie lepsza, tym podejmowane działania będą skuteczniejsze. Niewątpliwie służy temu zacieśnianie współpracy z najbliższym lokalnym środowiskiem np. współdziałanie z innymi liczącymi się liceami i nawiązywanie nowych kontaktów. Wykorzystywanie różnorodnych technicznych środków kształcenia stwarza możliwość poszerzenia i szybkiego przystosowania oferty kształcenia do potrzeb otoczenia, jak też proponowanie różnorodnych jej form, bardziej odpowiednich dla szeroko rozumianego środowiska średnich szkół. Ponadto, zadaniem szkoły jest kreowanie i gromadzenie wiedzy w zakresie nowych rozwiązań, metod i sposobów zarządzania, wzorów norm i zachowań społecznych wynikających z pojawiających się trendów rozwojowych. Tworzona wiedza powinna być równocześnie weryfikowana co do przydatności w zastosowaniach praktycznych i przekazywana zainteresowanemu środowiskom, które mogłyby ją wykorzystać, gdyż wiedza, która nie służy innym jest bezskuteczna.

Wykorzystywanie rozwiązań z zakresu zarządzania organizacjami gospodarczymi w szkołach średnich może przynieść jak najbardziej pozytywne efekty, jednak nie może to dziać się ze szkodą dla wypełnienia podstawowych zadań do których zostały one powołane. Transfer metod zarządzania na grunt uczelniany powinien odbywać się z rozwagą i dużą ostrożnością, by nie zatracić specyficznego charakteru tych instytucji¹.

Współcześnie, organizacje edukacyjne w Polsce funkcjonują w warunkach narastającej niepewności. Wynika ona z zakresu, tempa oraz zasięgu zmian dokonujących się nie tylko w kraju, ale również w zglobalizowanym świecie. W Polsce zmiany związane są przede wszystkim z dokonującą się reformą systemu oświaty, zmieniającymi się przepisami, przemianami demograficznymi. Z kolei zmiany globalne obejmują m. in. zmiany potrzeb społecznych, otwieranie się jednych krajów na drugie, postęp technologiczny czy wyzwania stojące przed społecznością światową takie jak: terroryzm czy globalne ocieplenie. Pogłębiająca się niepewność powoduje konieczność radykalnych przekształceń nie tylko w sferze zarządzania organizacją edukacyjną, ale głównie w jej kulturze organizacyjnej. Oznacza potrzebę odejścia od wymiaru silnego unikania niepewności na rzecz stałego, wysokiego tolerowania niepewności. Uwolnienia się od kultury zachowawczej na rzecz

¹ A. Krajewska, *Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie*, Trans Humana, Białystok 2003, s. 70-72.

kształtowania kultury innowacyjnej. Wyzwała konieczność inicjowania, rozwijania i upowszechniania innowacji pedagogicznych.

W działalności każdej organizacji, również edukacyjnej, można zaobserwować występowanie dwóch przeciwstawnych tendencji. Z jednej strony dążenia do wprowadzania zmian, inicjowania działań twórczych, nie podejmowanych do tej pory. Stanowią one źródło częściowej oraz przejściowej destabilizacji dotychczasowej struktury. Z drugiej strony zauważa się reakcje sprzeciwu a nawet oporu przeciwko proponowanym zmianom.

2. ORGANIZACJE OPARTE NA WIEDZY

Zaznaczenie innowacji dla działań organizacji edukacyjnej wydaje się być bezdyskusyjne i niepodważalne. Przyczyniają się one do kształtowania modelu szkoły przyszłości jako organizacji uczącej się i twórczej. Stają się imperatywem jej rozwoju. Pozwalają nadążać za przemianami społeczno-gospodarczo-politycznymi, jakie zachodzą w jej bliższym czy dalszym otoczeniu a nawet je antycypować. Kształtują społeczne postawy otwartości na zmiany, skłonność do podejmowania ryzyka czy umiejętności funkcjonowania w warunkach niepewności². Jak zauważa S. Kwiatkowski „bez innowacyjnej szkoły podstawowej, średniej i wyższej trudno jest myśleć o innowacyjnych przedsiębiorstwach”³.

Niewątpliwie jednym z czynników rozwoju cywilizacyjnego jest rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu coraz doskonalszych rozwiązań, również związanych z zarządzaniem organizacjami. W ostatnim okresie obserwujemy zwiększający się popyt na wiedzę z obszaru zarządzania, a zaspokajanie potrzeb społecznych w tym zakresie spoczywa przede wszystkim na szkołach średnich, których zadaniem jest nie tylko przekazywanie wiedzy, ale również tworzenie i wprowadzanie nowych doskonalszych sposobów zarządzania. Zadaniem szkół średnich jest również weryfikacja i ocena możliwości zastosowania jej w praktyce. Ponadto wiedza w szkole średniej jest podstawowym zasobem, którym może dysponować i przy pomocy którego może uzyskiwać przewagę konkurencyjną w obszarze swojego funkcjonowania. Z tego też punktu widzenia szkoła średnia jest typem organizacji, której podstawowym obowiązkiem jest nie tylko tworzenie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy, wiedzę tę może również wykorzystać w celu realizacji własnych zamierzeń i osiągania przewagi konkurencyjnej – co czyni ją organizacją opartą na wiedzy.

W nowoczesnej gospodarce rynkowej wiedzę postrzega się jako jeden z zasobów, którego skuteczne wykorzystanie może prowadzić do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Podstawą takiego twierdzenia jest koncepcja zasobowa przewagi konkurencyjnej, która do najbardziej typowych zasobów strategicznych zapewniających organizacji długotrwałą przewagę konkurencyjną zalicza przede wszystkim:

² J. Stankiewicz, *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.

³ S. Kwiatkowski, *Spółeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa 1990.

- naturalny monopol,
- patenty i licencje dające skuteczną obronę przed konkurencją,
- standard tworzony i kontrolowany przez firmę zapewniający odpowiedni poziom produktów i usług,
- zasoby niematerialne, których tworzywem są: wartości, wiedza i umiejętności pracowników,
- zasoby niematerialne, w tym także wiedza, odgrywają kluczowe znaczenie w osiąganiu sukcesu przez organizację, gdyż wyróżniają się następującymi charakterystycznymi cechami:
 - mogą być wykorzystane w wielu miejscach,
 - nie deprecjonują się w trakcie wykorzystania, wręcz przeciwnie zwiększają swoje znaczenie dla organizacji która je posiada,
 - nie można ich zdobyć, a ich posiadanie związane jest z ich długoterminowym wypracowywaniem⁴.

Zasoby niematerialne tworzą siłę organizacji i specyfikę jej systemu działania, prowadzą do osiągania przewagi rynkowej, dlatego też zadaniem każdej instytucji powinno być stałe pomnażanie i szczególna dbałość o normy, wartości, wiedzę, prawa własności intelektualnej, bazy danych, informacje, wiedzę pracowników.

Oprócz zasobów, do budowania przewagi konkurencyjnej potrzebne są umiejętności kadry menedżerskiej definiowane jako zdolność wykorzystania pewnej puli zasobów do określonego działania⁵, nawyki i kultura organizacyjna w których tkwi znacząca część wiedzy⁶ organizacyjnej.

Przed organizacjami stoi obecnie konieczność dysponowania aktualnymi informacjami i najnowszą wiedzę oraz umiejętność jej wykorzystania w celu osiągania, umożliwiającej przetrwanie, przewagi konkurencyjnej⁷.

Wiedza, jako zasób niematerialny może więc być wykorzystana we współczesnych modelach zarządzania organizacjami do tworzenia wartości dodanej. Aktualna wiedza i informacje o otaczającej nas rzeczywistości, a szczególnie właściwa interpretacja i analiza pozwalają na dokonywanie zmian zachowań organizacyjnych we wszystkich sferach funkcjonowania i ich dostosowanie do potrzeb odbiorców.

Szczególnie istotne jest to wtedy, gdy wiedza i informacje z nią związane, pozwalają na szybką reakcję organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Może to nastąpić w wyniku podjęcia przez kierownictwo właściwych decyzji i możliwość przewidzenia ich skutków na podstawie szczegółowej wiedzy o zachowaniach otoczenia i samej organizacji.

⁴ K. Obój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999, s. 219-228.

⁵ Tamże, s. 86.

⁶ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 98.

⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

Przy czym zasoby informacji zgromadzone w postaci bazy, mówiące o stanach rzeczy, cechach przedmiotów, procesach i zdarzeniach, wprawdzie opisują otaczającą nas rzeczywistość, jednak nie wyjaśniają do końca przyczyn i skutków, jakie mogą wystąpić w wyniku podjęcia jakichkolwiek działań, nie pozwalają również na przewidywanie przyszłości. Ocena i analiza informacji, odpowiednie ich wykorzystanie, możliwość wyjaśniania zachodzących zjawisk i ich predykcja jest procesem tworzenia wiedzy i domeną człowieka, jego doświadczenia i intuicji.

Istotnym zagadnieniem w organizacjach staje się obecnie możliwość świadomego i zaplanowanego wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników i zgromadzonej wiedzy organizacyjnej polegające na przejmowaniu, tworzeniu, magazynowaniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu wiedzy. Wśród narzędzi wspomagających proces skutecznego zarządzania wiedzą oraz umożliwiających wzmocnienie procesów uczenia się organizacji wyodrębnia się następujące kategorie⁸:

- społeczne i kulturowe, które obejmują instytucje społeczne, normy, wartości i wzorce zachowania,
- ekonomiczne i finansowe, czyli systemy ekonomicznych mierników oceny, bodźców finansowych, zachęt i przyływów pieniężnych,
- instytucjonalno-prawne i organizacyjne, czyli instytucje oraz normy prawa wewnętrznego i ogólnego, a także struktury,
- technologie i systemy informacyjne służące procesom zarządzania wiedzą.

Według B. Wawrzyniaka, proces zarządzania prowadzący do osiągnięcia sukcesu i zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw musi być wspomagany przez zmiany organizacyjne wykorzystujące najwartościowszy zasób przedsiębiorstwa, którym jest inteligencja oparta na wiedzy⁹. Zarządzanie współczesnymi organizacjami nabiera twórczego charakteru w kontekście efektywnego kreowania przyszłości poprzez mistrzostwo indywidualne i perfekcję zespołową. Możliwe jest to przez ciągłe organizacyjne uczenie się¹⁰.

Organizację opartą na wiedzy cechuje to, że we właściwy sposób korzysta z dostępnych informacji i doświadczenia do tworzenia nowej wiedzy, przede wszystkim¹¹:

- jest otwarta na eksperymenty,
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,

⁸ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 109.

⁹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 10.

¹⁰ E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 244 – 247.

¹¹ M. Przybyła, *Współczesne poglądy na zarządzanie firmą*, Prace naukowe AE we Wrocławiu, NR 754, Wrocław 1997, s. 37-40; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, s. 84 – 85.

- uczy się z własnych doświadczeń poprzez analizę wyników i wyciąganie wniosków,
- uczy się z doświadczeń innych w wyniku porównywania dokonań innych organizacji,
- szczegółowo analizuje zachodzące zjawiska w jej wnętrzu, jak i w otoczeniu,
- upowszechnia wiedzę wśród jej członków.

Istotą zarządzania wiedzą jest tworzenie kultury ciągłego organizacyjnego uczenia się, zdobywania nowych doświadczeń, wykorzystywanie zdobytej wiedzy i umiejętności do efektywnego kreowania przyszłości.

Wspieranie procesów transformacji społecznej i gospodarczej, zapewniających wzrost gospodarczy i rozwój kraju, zachodzących w wyniku postępu cywilizacyjnego, uwarunkowane jest rozwojem nauki. Nauka i edukacja społeczeństwa skutecznie oddziałuje na rozwój gospodarczy poprzez wskazywanie możliwości efektywnego wykorzystania istniejących zasobów, takich jak praca i kapitał.

W otoczeniu szkół średnich istnieją silne interakcje ze strony społeczeństwa, stawiającego coraz wyższe wymagania w procesie kształcenia, kreowania wiedzy, norm, wartości i postaw. Funkcjonowanie szkół średnich jako instytucji determinowane jest przede wszystkim przez państwo, szeroko rozumiany rynek pracy, uczniów, konkurencję, jak też przez samych pracowników, tworzących kulturę organizacyjną uczelni.

Presja otoczenia ze strony społeczeństwa i przemysłu na przygotowanie młodego pokolenia tak, aby zaspokajało potrzeby związane z rozwojem gospodarczym staje się coraz silniejsza. Funkcjonowanie szkół średnich w związku z zachodzącymi przekształceniami ich środowiska również się zmienia. Proces ten następuje w wyniku postępującej globalizacji i powstawania społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, znaczącą rolę odgrywa również pojawiająca konkurencja ze strony coraz większej liczby szkół.

Gospodarka oparta na wiedzy wymaga takiego kapitału ludzkiego, który byłby przede wszystkim kapitałem twórczym, umiejącym wykorzystać dostępne zasoby informacyjne w celu zwiększenia efektywności zasobów materialnych i związanej z tym poprawy pozycji konkurencyjnej. Za kształcenie wysoko wykwalifikowanej, przedsiębiorczej, kompetentnej kadry dla przedsiębiorstw, umiejącej zastosować najnowsze osiągnięcia technologiczne i mającej zdolności twórczego myślenia, niewątpliwie odpowiedzialne są szkoły średnie. Odpowiedzialne są one również za transfer informacji, technologii i nowych rozwiązań w zakresie skutecznych metod zarządzania organizacjami, za tworzenie wiedzy umożliwiającej rozwój społeczny i gospodarczy.

W związku z rosnącymi wymaganiami w stosunku do szkół średnich ze strony otoczenia, instytucje te zaczęły stosować rozwiązania z zakresu zarządzania organizacjami gospodarczymi w celu podniesienia efektywności swojego działania i konkurencyjności. Jednakże takie działania doprowadzają do powstawania konfliktów w zakresie spełnianych przez szkoły za-

sadniczych ról, przede wszystkim w obszarze kształcenia a oczekiwań rynku pracy, autonomiczności a zobowiązań wobec otoczenia, swobód uczniowskich a efektywności¹².

Wykorzystywanie rozwiązań z zakresu zarządzania organizacjami gospodarczymi

w szkołach średnich może przynieść jak najbardziej pozytywne efekty, jednak nie może to działać ze szkodą dla wypełniania podstawowych zadań do których zostały one powołane. Transfer metod zarządzania na grunt uczelniany powinien odbywać się z rozwagą i dużą ostrożnością, by nie zatracić specyficznego charakteru tej instytucji.

Przed szkołą stoi obecnie konieczność dysponowania aktualnymi informacjami i najnowszą wiedzą oraz umiejętność jej wykorzystania w celu osiągnięcia zamierzonego celu, umożliwiającej przetrwanie i zdobycie przewagi konkurencyjnej. W celu zdobycia wysokiego poziomu nauczania nauczyciel zobowiązany jest do:

- wspierania rozwoju psychofizycznego i intelektualnego uczniów, ich zdolności oraz zainteresowania,
- wyrabianie obiektywnego wartościowania i oceniania poznanych faktów, wydarzeń i zjawisk,
- doskonalenie umiejętności dydaktycznych i podnoszenie poziomu wiedzy merytorycznej,
- wymiana doświadczeń w zakresie metodyki i prowadzenia zajęć lekcyjnych,
- wspólne opiniowanie przygotowanych w liceum autorskich, innowacyjnych i eksperymentalnych programów nauczania,
- udział w konferencjach metodycznych organizowanych przez wyspecjalizowane instytucje.

Aktualna wiedza i informacje o otaczającej nas rzeczywistości, a szczególnie właściwa ich interpretacja i analiza pozwalają na dokonywanie zmian zachowań organizacyjnych w całokształcie funkcjonowania Szkoły jak i też dostosowanie się do szerokich potrzeb otoczenia.

Przy czym zasoby informacji zgromadzone w postaci stworzonych baz danych, mówią o stanach rzeczy, cechach przedmiotów, procesach i zdarzeniach, wprawdzie opisują otaczającą nas rzeczywistość, jednak nie wyjaśniają do końca przyczyn i skutków, jakie mogą wystąpić w wyniku podjęcia jakichkolwiek działań, nie pozwalają również na przewidywanie przyszłości. Ocena i analiza informacji, odpowiednie ich wykorzystanie, możliwość wyjaśnienia zachodzących zjawisk jest procesem tworzenia wiedzy i domeną człowieka, jego doświadczenia¹³.

Istotnym zagadnieniem w organizacjach staje się obecnie możliwość świadomego i zaplanowanego wykorzystania kapitału intelektualnego pra-

¹² J. Józwiak, *Kodeksy i rzeczywistość. O przyczynach naruszania zasad*, K. Kloc, E. Chmielewska, *Dobre obyczaje w kształceniu*, FPAKE, Warszawa 2004, s. 93 – 95.

¹³ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.

cowników i zgromadzonej wiedzy organizacyjnej polegające na przejmowaniu, tworzeniu, magazynowaniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu wiedzy.

Proces zarządzania prowadzący do osiągnięcia sukcesu i zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej współczesnych szkół średnich musi być wspomagany przez zmiany organizacyjne wykorzystujące najwartościowszy zasób, jakim jest inteligencja oparta na wiedzy. Zarządzanie współczesnymi organizacjami nabiera twórczego charakteru kreowania przyszłości poprzez mistrzostwo indywidualne i perfekcję zespołową. Możliwe to jest poprzez ciągłe organizacyjne uczenie się¹⁴.

PODSUMOWANIE

Wspieranie procesów transformacji społecznej i gospodarczej, zapewniających wzrost gospodarczy i rozwój kraju, zachodzących w wyniku postępu cywilizacyjnego, uwarunkowane jest rozwojem nauki¹⁵. Nauka i edukacja społeczeństwa skutecznie oddziałuje na rozwój gospodarczy poprzez wskazanie możliwości efektywnego wykorzystywania istniejących zasobów, takich jak praca i kapitał. Wysiłki reformatorskie widoczne są na każdym szczeblu edukacji i zmierzają w jednym trafnym i ambitnym kierunku. Jeśli uda się przekonać środowisko naukowe do ich wdrożenia, to w niedługiej perspektywie można będzie liczyć na wzrost jakości i użyteczności edukacji budując konkurencyjną ofertę z pożytkiem dla polskiej gospodarki.

LITERATURA:

- [1] Józwiak J., *Kodeksy i rzeczywistość. O przyczynach naruszania zasad*, K. Kłoc, E. Chmielewska, *Dobre obyczaje w kształceniu*, FPAKE, Warszawa 2004.
- [2] Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [3] Krajewska A., *Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie*, Trans Humana, Białystok 2003.
- [4] Kwiatkowski S., *Spółeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa 1990.
- [5] Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] Obój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999.

¹⁴ Tamże, s. 85.

¹⁵ Tamże, s. 86.

- [7] Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
- [8] Przybyła M., *Współczesne poglądy na zarządzanie firmą*, Prace naukowe AE we Wrocławiu, NR 754, Wrocław 1997.
- [9] Stankiewicz J., *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.
- [10] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, POL-TEXT, Warszawa 1999.
- [11] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

STRESZCZENIE

Refleksje na **temat reformowania nauki i szkolnictwa wyższego poprzez efektywne zarządzanie organizacją i organizacją opartą na wiedzy**

Artykuł sygnalizuje kierunki reformowania nauki i szkolnictwa wyższego, które powinny być kontynuowane w najbliższej przyszłości.

SUMMARY

This article indicates the ways of reforming education and higher education which should be carried on in the nearest future.



Elżbieta Boral-Wojdalska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Biblioterapia w pracy nauczyciela bibliotekarza

1. WSTĘP

- TERAPEUTYCZNA FUNKCJA LITERATURY
- SZKOLNY SYSTEM EDUKACYJNY

Literatura w procesie wychowawczo-edukacyjnym pełni wiele funkcji. Rozwija ucznia, wspomagając jego dorastanie i dojrzewanie intelektualne, emocjonalne i moralne. Kontakt z tekstem kultury zachęca do aktywności twórczej, pozwala zdobyć wiedzę o sobie samym i odszukać własne miejsce w świecie.

Szkolny system edukacyjny zapewnia dzieciom i młodzieży dostęp do różnorodnych form literackich. Beletrystyka, literatura popularnonaukowa, paraliteratura są obecne w różnym stopniu w wielu programach nauczania. Cele jakim służą książki są podporządkowane wartościom nadrzędnym tj. edukacji i wychowaniu. Główne zadania jakie stawia się literaturze obecnej na lekcji, wynikają z wymagań związanych z edukacją na poszczególnych poziomach kształcenia. Tak też wychowanie obywatelskie, prospołeczne, językowe, patriotyczne bądź literackie odwoływać się będzie do tych cech tekstów, które pozostaną adekwatne do oczekiwań przedmiotowych programów oraz systemów edukacyjnych. Lektura szkolna przyczynia się do wzbogacenia słownictwa, przyrostu wiedzy, może być inspiracją różnych przejawów aktywności intelektualnej.

Nowoczesna edukacja pozostaje w relacji z oczekiwaniami współczesnej cywilizacji wiedzy, która narzuca nowy paradygmat i hierarchię wartości.

Jej uczestnicy stają się budulcem gospodarczej potęgi, ich wiedza natomiast kategorią ekonomiczną. Zagrożeniem, na które należy zwrócić uwagę jest uprzedmiotowienie człowieka wprzężonego w tę strukturę i narastająca fala chorób cywilizacyjnych.

Nowa aksjologia spycha na dalszy plan tradycyjne wartości, wypaczając prawidłowość komunikacji z sobą i z drugim człowiekiem¹.

Tomasz Szlendak w artykule *Wielkie halo* analizuje wpływ nowinek cybernetycznych na rozwój człowieka i jego możliwości komunikacyjne. Według autora artykułu współczesna edukacja skoncentrowana jest na przygotowaniu człowieka do obsługi urządzeń i wielkich technologii. Konsekwencje tego stanu są opłakane. Dzieci począwszy od przedszkola sprawnie posługują się pilotem telewizyjnym, myszką elektroniczną czy telefonem komórkowym, zupełnie nie radząc sobie w relacjach z rówieśnikami: „*młode pokolenie to osoby wychowane nie do radzenia sobie z ludźmi w relacjach społecznych, tylko do obsługi przedmiotów. To częstokroć jedynacy, nienawykli do „obsługi” skomplikowanych relacji z innym człowiekiem. Oni wolą być do drugiego człowieka podłączeni za pomocą urządzenia, którego instrukcję obsługi świetnie znają...*”². Problemy z komunikacją międzyludzką coraz bardziej odizolowują społecznie człowieka, tymczasem jak dowodzi psychologia jesteśmy istotami, które m.in. przez relacje z otoczeniem mogą ustalić swoją tożsamość. Konsekwencje przeniesienia zachowań z cyberprzestrzeni do świata realnego są tragiczne w skutkach. Narastająca fala agresji, uzależnień, patologicznych zachowań deformuje, a nawet uniemożliwia kontakt z drugim człowiekiem zminimalizowanym często do formy kolejnego przedmiotu, który łatwo zastąpić innym.

Rozprawiając o tej grupie zagrożeń należy pamiętać także o innych uwarunkowanych np. sytuacją materialną rodziny, jej modelem, warunkami życia, czy też wpisanymi w ludzka naturę problemami dorastania, dojrzewania.

Samotność, odrzucenie, brak poczucia bezpieczeństwa, nadpobudliwość, depresja, nienawiść, ekspansywna rywalizacja to tylko niektóre z problemów, którym musi stawić czoła współczesny człowiek bez względu na wiek.

Literatura adresowana zarówno do dzieci, młodzieży jak i dorosłych może w tej sytuacji pełnić funkcję terapeutyczną. Jak przekonuje dr Maria Molicka: „*Literatura (...) ma wpływ na postawy, system wartości, dokonywane wybory. Jej wpływ jest istotny, przede wszystkim dlatego, że literatura jest wyjątkowym rodzajem sztuki. Jej walory estetyczne, etyczne czy filozoficzne potęgują siłę wpływu; literatura przemawia do wyobraźni, wyzwała emocje i wpływa na sposób myślenia. Dlatego koncepcja leczenia książką ma długą historię.*”³.

W tej sytuacji pozostają zasadne apele osób domagających się weryfikacji programów edukacyjnych i wprowadzenie do szkół zajęć pedagogiczno-psychologicznych. „*Coraz częściej mówi się już o takim absolwencie szkoły, który opuszczając jej mury nie tylko będzie posiadał wiedzę ogólną, ale będzie lepiej przygotowany do radzenia sobie w trudnych sytuacjach życiowych. Reformatorzy widzą tę nową szkołę jako placówkę wspomagającą*

¹ www.21.edu.pl/ks/edb2/22.doc. [dostęp z dn. 08.04.2011 r.].

² Szlendak, Tomasz, *Wielkie halo* Charaktery 2007, nr 5, s. 20.

³ M. Molicka, *Pojęcie biblioterapii, zadania i mechanizm oddziaływania*, Biblioterapeuta 2005, nr 4, s. 1.

rozwój młodego człowieka(...) Jednym z założeń tej reformy jest rozwijanie w uczniach podmiotowego stylu funkcjonowania. Charakteryzuje się on:

- *wiarą w siebie,*
- *traktowaniem problemów jako wyzwań a nie zagrożeń,*
- *dążeniem do świadomej optymalizacji własnego rozwoju,*
- *aktywną twórczą postawą wobec otoczenia.*"⁴.

Dzieło literackie staje się niezbędnym drogowskazem w poszukiwaniu kontaktu z sobą i z otoczeniem, porządkuje rzeczywistość na wielu płaszczyznach, odwołując się m.in. do sfery wartości jak i codziennych zachowań. Buduje system bezpiecznych odniesień. Przez poznanie i analizę świata przedstawionego, pozwala zgłębić sytuacje w jakich znaleźli się bohaterowie, zidentyfikować się z nimi, przeżyć problemy, które mogą okazać się odbiciem problemów czytelnika. Jak pisze dr Maria Molicka: „*Poprzez książki możemy pośrednio, zastępczo uczestniczyć w doświadczeniach innych; tych prawdziwych i tych fantastycznych, możemy je uwewnętrznic tak, że stają się własnymi. Poznawanie sensu egzystencji innych, rozumieniu faktów i ich znaczeń pomaga w dokonaniu wglądu w siebie, poszerza indywidualne doświadczenie, tym samym stymuluje rozwój i samopoznanie.*”⁵.

Uniwersalne treści dzieła, poprzez które czytający może zidentyfikować się z własnym literackim awatarem, bogacą także obraz świata i doskonałą predyspozycję poznawczą niezbędne do opisu siebie i własnej historii, do rozpoznania własnej sytuacji egzystencjalnej. Zaprezentowane w dziele literackim rozwiązania sytuacji trudnych, traumatycznych, niebezpiecznych tworzą swoisty skrypt alternatywnych sposobów radzenia sobie z trudnościami w realnym życiu⁶.

Doris Brett we wstępie do książki pt. *Bajki, które leczą*⁷ sugeruje, że wielu ludzi nie chce nazywać swoich lęków z obawy przed ich nasileniem. Dotyczy to zarówno dzieci jak i dorosłych. Trudne sytuacje są nie do zniesienia, stąd postawa ucieczki przed ich uświadomieniem i określeniem. Tekst, który mógłby trafić do tychże osób miałby pomóc im odnaleźć analogiczne sytuacje w rzeczywistości fabularnej i realnej. Materia fabuły jest skonstruowana z tego, co tkwi w nas.

Literatura pozwala także na ucieczkę w świat fantazji, refleksji, pomaga oderwać się od szarej codzienności, niesie ze sobą wartość kompensacyjną, relaksacyjną. „Człowiek pragnie ukojenia, zapomnienia o tym, co go dręczy, ruchome obrazy i natarciwe dźwięki przeważnie wówczas drażnią, obecność innych męczy. Wielkim dobrodziejstwem jest wtedy możliwość słucha-

⁴ I. Borecka, *Biblioterapia warto spróbować*, Biblioteka w Szkole 1998, nr 9, s. 11.

⁵ M. Molicka, *Pojęcie biblioterapii, zadania i mechanizm oddziaływania*, Biblioterapeuta 2005, nr 4, s. 1.

⁶ Ibidem.

⁷ D. Brett, *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006, s.14, 15.

nia muzyki i to raczej klasycznej niż nowoczesnej, a przede wszystkim możliwość czytania”⁸.

Teksty kultury obecne w szkole nie muszą służyć jedynie celom edukacyjnym. Wszechstronny rozwój intelektualny, emocjonalny, społeczny, obywatelski i estetyczny o którym rozprawiają programy nauczania, będzie o tyle cenniejszy, o ile dostarczy on życiowej mądrości, uwalniając się z narzuconych mu restrykcyjnych ograniczeń. Nauczyciel bibliotekarz może przed uczniem nierzadko odczuwającym niechęć do obowiązkowych lektur odkryć je na nowo, wykorzystując je w procesie terapeutycznym. Uczeń, definiowany coraz częściej jako klient szkoły powinien opuścić jej mury z odpowiednim zapleczem intelektualnym i emocjonalnym. Oferta szkoły musi zawierać szereg zajęć przygotowujących swoich absolwentów do świadomego uczestnictwa w kulturze i stawienia czoła realiom społecznym.

2. POJĘCIE BIBLIOTERAPII

Pojęcie biblioterapii wywodzi się od dwóch wyrazów greckich: *biblion* – co oznacza książkę i *therapeo* – leczę. Materiały piśmiennicze wykorzystywane przez tę technikę stosowane są do wspomagania procesu terapeutycznego.

Biblioterapia swoimi korzeniami sięga czasów starożytnych. Nad drzwiami do biblioteki helleńskiej w Aleksandrii był zamieszczony napis: „Lekarstwo dla duszy”. Koran, święta księga islamu czytana była w Kairze, aby wspomóc chorych psychicznie. Człowiek od momentu gdy nauczył się opowiadać, wykorzystywał słowo do opisu i osławiania rzeczywistości w jakiej egzystował. Poczynając od mitycznych historii, opowieści starożytnych wędrownych rapsodów czy aoidów sławiących czyny niezłomnych herosów, ludzie, słuchając i tworząc opowieści mogli zatopić się w uniwersum świata, zrozumieć siebie jako jego nieodzowną, wartościową część, zgłębić prawa, które nim rządzą, ukształtować swój światopogląd.

Pismo służące pierwotnie funkcji kognitywnej, demotywnej z czasem stosowano w różnorodnych sytuacjach odsłaniając jego sakralne, symboliczne możliwości. Księga Umarłych – staroegipski zbiór prawie dwustu rozdziałów obejmujących magiczne teksty, rysunki i pieśni miała ułatwić zmarłemu przejście do raju. Zbiór stanowił najpopularniejszy rodzaj epokleckiej książki w ówczesnych czasach. Każdy, kto był w stanie zapłacić pisarzowi za przepisanie Księgi, mógł ją otrzymać. Pisano ją też masowo zostawiając wolne miejsce na wpisanie imienia, co pozwalało dopasowywać każdorazowo Księgę do osoby zmarłego.

Popularność tej formy odsłania m.in. człowieka jako istotę przeżywającą strach przed śmiercią, istotę, która chce przygotować się do przejścia w świat bogów, cieni i demonów. Obecne w niej modlitwy, zaklęcia, ilustracje miały przygotować do wędrówki przez zaświaty, oswajały strach przed śmiercią i tym co nieznane.

⁸ W. Krzemińska, *Literatura piękna a zdrowie psychiczne*, Warszawa 1973 s. 11.

W kulturze europejskie teksty o tematyce sakralnej poddawane były także specyficznej analizie, refleksji, a stosowana technika otrzymała nazwę – *lectio divina* – duchowa lektura Pisma Świętego. Przypowieści Nowego Testamentu czy też często skomplikowane losy bohaterów historii starotestamentowych wiodły ku poznaniu siebie i odkryciu Bożej obecności. Celem wymienionej medytacji było przyswojenie słowa Bożego i odniesienie go do własnego życia tak, aby znalazło w nim zastosowanie. Lektura *sacrum* była wyjątkowo cenna. Pomagała nie tylko dokonać wglądu w siebie, ukoić lęki, zweryfikować hierarchię wartości, czy uciszyć nadwyreżone nerwy, ale syciła duszę, innymi słowy pozwalała odczuć wewnętrzną pełnię i przekonanie o własnej wartości.

Człowiek współczesny często intuicyjnie wykorzystuje opowiadanie w funkcji terapeutycznej. Doris Brett w wymienianej już książce, mówi o tym, że dorośli intuicyjnie stosują technikę wielokrotnego opowiadania o dotyczącym ich problemie, aby pozbyć się lęku, który wcześniej towarzyszył ich rozmyślaniom, „wielokrotne powtarzanie zmniejszyło emocjonalne oddziaływanie tego przeżycia”⁹. Podobnie postępują dzieci: „Ciągłe odgrywanie wydarzenia, które było dla dziecka zagadkowe, może pomóc mu je zrozumieć”¹⁰.

Niedawno na rynku wydawniczym pojawiła się książka „Bajki z Auschwitz”. Lektura zagadkowa i zdumiewająca, ponieważ autorami prezentowanych w zbiorze utworów są więźniowie obozów koncentracyjnych. W nieludzkich czasach pogardy, w miejscu zbrodni człowiek zdobył się na tworzenie miniaturowego piękna, by ocalić siebie. Jak pisze cytowany przez F. Dykę przewodniczący Nagrody Andersena: „Bajka jest poezją, pierwszą poezją, z jaką się styka człowiek. Jeśli ją straci, sam jako człowiek będzie stracony w sposób niepowetowany”¹¹. Powrót do tego co mityczne i przynależące do świata dziecięcej idylli stał się dla autorów tomu terapią. Więźniowie pisali bajki dla dzieci, z którymi ich rozdzielono. Utwory dostarczane poza obóz były dla nich specyficznym powrotem do domu, zapewniały kontakt z bliskimi, a tenże w terapii jest najważniejszy. „Opowieści kota uczonnego” to bajka wyjątkowo wzruszająca, kończy ją modlitwa małego chłopca o powrót ojca do domu. Wyzwolona nadzieja i miłość stały się antidotum na obozowe lęki i strach przed śmiercią.

„Po raz pierwszy termin biblioterapia pojawił się we wrześniu 1916 r. w *Atlantic Month*, a użył go Samuel McChorda Crothers, choć już w roku 1904 E. Kathleen Jones – pierwsza kształcona bibliotekarka – zaczęła stosować książki w leczeniu chorych umysłowo w *Waverly*. Jako metoda terapeutyczna biblioterapia weszła do praktyki już po I wojnie światowej. Jej podstawy sformułował Mikołaj Rubakin, który od 1919 r. w Lozannie w Instytucie Bibliopsychologii zapoczątkował badania nad reakcjami indywidualnych czytelników. Specjalizując się w psychologii czytelnictwa, wskazywał na szerokie możliwości wykorzystania drukowanych materiałów

⁹ D. Brett, *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006 s. 27.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ F. Dyka, *Wartości moralne bajek i ich miejsce w edukacji wczesnoszkolnej*, Biblioteka w Szkole 1999, nr 3, s. 1.

w pracy z czytelnikiem chorym. W 1923 r. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Amerykańskich wydało instrukcję dotyczącą selekcji zbiorów dla pacjentów szpitali. W Europie upowszechnianie biblioterapii nastąpiło w latach 60. XX w.”¹².

Najczęściej cytowana definicja biblioterapii została sformułowana przez R.J. Rubakin, jako: „program aktywności oparty na interaktywnych procesach zastosowania drukowanych i niedrukowanych materiałów, zarówno wyobrażeniowych, jak i informacyjnych, ułatwiających przy pomocy bibliotekarza lub innego profesjonalisty osiąganie wglądu w normalny rozwój lub dokonywanie zmian w emocjonalnie zaburzonym zachowaniu”¹³.

Tak zdefiniowane działanie zostało poddane dalszej kodyfikacji. Za wymienionym już szwajcarskim psychologiem dziedzinę tę dzielimy na:

- biblioterapię instytucjonalną,
- biblioterapię kliniczną,
- biblioterapię rozwojową.

Kryterium podziału:

- model literatury wykorzystywanej w terapii,
- typ schorzenia,
- rodzaj odczuwanego przez pacjenta zagrożenia,
- okoliczności stosowania.

Biblioterapia instytucjonalna adresowana jest do indywidualnego pacjenta, aby poinformować go o możliwościach prawidłowych reakcji związanych z negatywnymi zachowaniami. Terapeucie zależy na udzieleniu pomocy w zwalczaniu negatywnych cech i rozbudzeniu oczekiwanych, pożądanых.

Biblioterapia kliniczna zalecana jest pacjentom z problemami emocjonalnymi. Głównym celem działań podjętych przez lekarza i biblioterapeutę jest wgląd w siebie, a zatem droga ku samopoznaniu.

Biblioterapia rozwojowa przeznaczona jest dla osób przeżywających traumatyczne zdarzenia, doświadczających poczucia zagrożenia ze strony innych lub w wyniku trudnej sytuacji egzystencjalnej¹⁴.

Z zaproponowanym przez R.J. Rubakin podziałem biblioterapii polemizuje Janise M. Clerke, który wyodrębnia tylko dwie formy terapii, pomijając biblioterapię instytucjonalną.

Pacjenci z problemami emocjonalnymi lub behawioralnymi powinni być poddani terapii klinicznej. Według Clerke’a prowadzić ich powinien lekarz, psycholog lub socjolog. Przekonanie to wynika z przeświadczenia, że wymagają oni nadzoru i częstego diagnozowania postępów.

¹² <http://www.cku.wroc.pl/> [dostęp 08.04.2011 r.].

¹³ I. Borecka, *Biblioterapia w szkole*, Poradnik dla nauczycieli, Legnica 1998 s. 7.

¹⁴ M. Borawska, *Terapeutyczna rola utworu literackiego i możliwości jej wykorzystania w pracy bibliotekarza*, Biblioteka w Szkole 1994, nr 2, s. 5.

Natomiast biblioterapia rozwojowa obejmuje swym zasięgiem tych ludzi, którzy borykając się z problemami dnia powszedniego odczuwają przygnębienie, apatię, wyczerpanie, bezradność i oczekują na pomoc przy rozwiązywaniu tychże trudności. Tej grupie może dostarczyć wsparcia biblioterapeuta, wykorzystując dostępne mu tworzywo literackie i różnorodne materiały audio-wizualne¹⁵.

E. Tomasik, zwraca uwagę na to, że *„biblioterapia jest zamierzonym działaniem przy wykorzystaniu książki lub materiałów niedrukowanych (obrazów, filmów itp.) prowadzącym do realizacji celów rewalidacyjnych, resocjalizacyjnych, profilaktycznych i ogólnorozwojowych (...) Koniecznym elementem biblioterapii jest międzyosobowy kontakt indywidualny (biblioterapeuty z jedną osobą) bądź grupowy”*¹⁶.

Wita Szulc, podaje: *„biblioterapia jest to wykorzystywanie książki do pomagania ludziom stojącym w obliczu poważnych problemów życiowych przez osoby, które dobrze znają i książki, i ludzi”*¹⁷.

W roku 1966 Amerykańskie Stowarzyszenie Bibliotekarzy podjęło oficjalną definicję biblioterapii. Jest to: *„użycie wyselekcjonowanych materiałów czytelnich jako pomocy terapeutycznej w medycynie i psychiatrii; także poradnictwo w rozwiązywaniu problemów osobistych przez ukierunkowane czytanie”*¹⁸.

Definicje E. Tomasik i W. Szulc akcentują konieczność kontaktu z drugim człowiekiem, lektura ma zbliżyć i wskazać odpowiedni kierunek do poszukiwań. Tekst byłby rodzajem kotwicy psychologicznej. Książka nie leczy, nie jest środkiem farmakologicznym, ale wspomaga jedynie proces uzdrowienia. Biblioterapeuta nie zwalczy przyczyn chorobowych jeżeli są one uwarunkowane somatycznie.

Biblioterapia jest sztuką samo- uzdrowienia. Pacjent, pod okiem terapeuty, musi sam odkryć doskwierający mu problem, stan, odkryć swoje słabe i mocne strony. Lektura ma go pobudzić do działania, uwolnić tkwiące w nim pokłady energii, aby mógł uwierzyć we własne twórcze możliwości i podmiotowe uczestnictwo w życiu społecznym. Rolą biblioterapeuty jest dostarczenie mu odpowiedniej książki.

Innej definicji dostarcza przekonanie J. Leedy według niego biblioterapia jest procesem rewalidacji osób niedostosowanych społecznie, usprawniającym przyswojenie wartości psychologicznych, socjologicznych i estetycznych dzięki odpowiednio dobranej lekturze. Włączenie człowieka w procesy społeczne i zapewnienie mu normalnej komunikacji z innymi, rozbudzanie wrażliwości, empatii są na stałe w kanonie oczekiwań stawianych biblioterapii. Dobierane utwory literackie powinny wyzwać przekonanie, iż można wpłynąć na swój los, podwyższać często nadwątloną przez okoliczności samoocenę. W zależności od stanu pacjenta powinny rozbudzać albo

¹⁵ M. Borawska, *Terapeutyczna rola utworu literackiego i możliwości jej wykorzystania w pracy bibliotekarza*, Biblioteka w Szkole, 1994, nr 2, s. 6.

¹⁶ E. Tomasik, *Czytelnictwo i biblioterapia w pedagogice specjalnej*, Warszawa 1994 s. 11.

¹⁷ <http://www.cku.wroc.pl/> [dostęp 08.04.2011 r.].

¹⁸ <http://www.cku.wroc.pl/> [dostęp 08.04.2011 r.].

działać łagodząco – wyciszająco i przede wszystkim powinny inspirować do twórczych poszukiwań, rozbudzać zainteresowania¹⁹.

Według pani dr Marii Molickiej: „Aktualnie określa się biblioterapię jako metodę terapeutyczną uruchamiającą dynamiczny proces interakcji między literaturą a osobowością czytelnika, literatura umożliwia zaspokojenie potrzeb psychicznych, łagodzi stres i stymuluje rozwój osobowości”²⁰.

Wszystkie przywołane definicje akcentują niezbędny element procesu terapeutycznego, którym jest tekst pisany. Pani Irena Borecka, podkreśla, że uczestnikiem biblioterapii może być człowiek nieumiejący czytać ani pisać, ponieważ proces uzdrowienia dokonuje się poprzez rozmowę i polemikę jedynie odwołującą się do literatury²¹.

„Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze lektury okazuje się czasem nie treść utworu, ale jego materialny kształt. Książka interesuje wówczas odbiorcę głównie ze względu na bogactwo ilustracji, dobre zdjęcia i inne elementy typograficzne. Może ją postrzegać jako wielofunkcyjne dzieło sztuki albo remedium na swój stan psychiczny, który nie pozwala skupić się nad innym rodzajem lektury. Pacjent – zaabsorbowany własnym nieszczęściem – nie ma siły zagłębiać się w zawile meandry treści. Może być też i tak, że powodem sięgnięcia po książkę jest sam fakt, że stanowi prezent od bliskiej osoby. Biorąc ją do ręki, chory przywołuje szczęśliwe chwile i czasy dobrego nastroju. Zatapiając się w lekturze, chce pozbyć się smutnych myśli i złego samopoczucia”²².

Biblioterapeuta ma prowadzić do świadomego zgłębienia problemu przez uczestnika procesu i emocjonalnego przeżycia dzięki identyfikacji z prezentowanym bohaterem.

3. CELE I ZADANIA BIBLIOTERAPII

Celem nadrzędnym terapii jest niesienie pomocy w odnalezieniu się w nowej i trudnej sytuacji.

Jak pisze E. J. Konieczna: „biblioterapia nie ma na celu usuwania objawów chorobowych, ale koncentruje się przede wszystkim na obszarach świadomości, które pozostają poza schorzeniem”²³.

Terapia poprzez czytanie ma zachęcać do prowadzenia aktywnego trybu życia oraz zmiany postawy.

Ogólnie sformułowane funkcje biblioterapii są następujące:

¹⁹ M. Borawska, *Terapeutyczna rola utworu literackiego i możliwości jej wykorzystania w pracy bibliotekarza*, Biblioteka w Szkole, 1994, nr 2, s. 6.

²⁰ M. Molicka, *Pojęcie biblioterapii, zadania i mechanizm oddziaływania*, Biblioterapeuta 2005, nr 4, s. 1.

²¹ I. Borecka, *Biblioterapia: teoria i praktyka: poradnik*, Warszawa 2001 s. 18.

²² I. Borecka, *Książka w życiu niepełnosprawnych czytelników*, <http://www.up.krakow.pl> [dostęp 19.04.2011].

²³ E. Konieczna, *Biblioterapia w praktyce: poradnik dla nauczycieli, wychowawców i terapeutów*, Kraków 2006, s. 113.

- cel terapeutyczny – zmiana postaw, aktywizowanie do pracy nad sobą, wzrost samoakceptacji, świadomości samorealizacji, zmniejszenie psychicznej izolacji,
- cel kompensacyjny – równoważenie zaistniałej sytuacji przez jej literacki odpowiednik, zamiana polegająca na dostarczeniu brakujących w życiu elementów sytuacyjnych,
- cel profilaktyczny – wypełnianie wolnego czasu.

Biblioterapia, w jej głównych założeniach i sposobie realizacji celów terapeutycznych, jest zbliżona do psychoterapii. Celem nadrzędnym obu rodzajów terapii jest bowiem niesienie pomocy w odnalezieniu się w nowej, trudnej sytuacji. Obydwie dziedziny zbliżają także cele dotyczące informowania w bardzo przystępny sposób o możliwościach radzenia sobie z trudnościami, o rodzaju problemu oraz wskazania prawdopodobnych jego skutków²⁴.

Biblioterapię zestawia się także z terapią pedagogiczną, rozumianą jako:

- element pedagogiki korekcyjnej (specjalne nauczanie i wychowanie),
- element profilaktyki społecznej, służącej usuwaniu następstw niepowodzeń szkolnych, zachowań aspołecznych i in.²⁵.

Literatura może być zastosowana w celu zapobiegania wystąpieniu określonych problemów lub w celu złagodzenia tych, z którymi pacjent poradzić sobie sam nie może. Biblioterapia może przeciwdziałać emocjom wywierającym niekorzystny wpływ na samopoczucie, stan zdrowia, kontakty społeczne z otoczeniem. Powinna więc być w coraz szerszym stopniu wykorzystywana do wspomagania procesów terapeutycznych i dydaktyczno-wychowawczych.

Biblioterapię, powtarzając za p. Ireną Borecką, stosuje się w celu:

- poprawy obrazu własnej osoby,
- lepszego zrozumienia ludzkich zachowań i motywacji,
- zwiększenia szacunku wobec siebie,
- rozbudzania szerszych zainteresowań wykraczających poza własną osobę,
- ulżenia presji emocjonalnej lub intelektualnej,
- pokazania, że nie jest się pierwszą ani jedyną osobą, która zetknęła się z danym problemem,
- wskazania, że istnieje więcej niż jedno rozwiązanie problemu,
- przedyskutowania danego problemu w swobodniejszy sposób,

²⁴ L. Ippoldt, *Biblioterapia w kształceniu i pracy bibliotekarza*, <http://www.up.krakow.pl> [dostęp 19.04.2011].

²⁵ I. Borecka, *Skrypt dla studentów*, Wałbrzych 2001, s. 16.

- ułożenia indywidualnego planu działań prowadzących do pokonania trudności.

Doris Brett wskazuje, że przy czytaniu uwalniane są emocje, dzięki czemu można zbliżyć się do problemu i rozpoznać sytuację traumatyczną. Przeżywanie historii zastępczych obniża poczucie zagrożenia, a tym samym podnosi poziom bezpieczeństwa, ponieważ sytuacje te zdarzają się bohaterom przybliżanych tekstów, a zatem komuś innemu. Celem i zadaniem biblioterapii byłoby niesienie ulgi. *„Uczucia, które gromadziły się tak jak para w szybkowarze, mogą teraz wydostać się na zewnątrz przez coś na kształt wentylu bezpieczeństwa”*²⁶. Poza tym czytanie o przeżyciach kogoś, kto również cierpi, daje *„pokrzepiające uczucie, że ktoś nas naprawdę rozumie (...) Zyskujemy też przekonanie, że nie jesteśmy sami”*²⁷. Teksty są scenariuszami prezentującymi alternatywne wyjście z problemu a prezentując bohaterów, którym udało się pokonać trudne chwile, dostarczają nadziei i przekonania, że odtwarzającym ich historię też się powiedzie.

Pani dr Maria Molicka dodaje: *„Literatura zapewnia zastępcze doświadczenie poprzez opis, dialog, refleksję dotyczącą wydarzeń, tym samym umożliwia wsparcie emocjonalne, informacyjne, instrumentalne, a także duchowe. Wsparcie emocjonalne poprzez literaturę stwarza możliwość porównania siebie z innymi, co może podtrzymywać pozytywny obraz siebie, głównie samoocenę”*²⁸.

Budowanie siebie poprzez literaturę wiedzie do odnalezienia sensu życia, rozwija empatię, pomaga zwiększyć samokontrolę, wzbogacić obraz rzeczywistości i powrócić do zdrowych relacji ze światem.

*„Literatura pomaga temu, co w psychologii humanistycznej nazywa się realizowaniem własnych możliwości. Może wywierać dodatni wpływ na osobowość czytającego i przyczyniać się do rozwiązania trudnych, egzystencjalnych problemów, ale i wspierać twórcze działania. Niekiedy czytanie pomaga w walce ze stresem, a odpowiednio dobrana lektura staje się swoistego rodzaju przewodnikiem po krainie wiedzy i marzeń”*²⁹.

4. POSTĘPOWANIE BIBLIOTERAPEUTYCZNE

Postępowanie biblioterapeutyczne dzieli się na trzy fazy: diagnozę terapeutyczną (rozpoznanie problemu), dobór lektury odpowiedniej do przeprowadzenia terapii, postępowanie terapeutyczne i wychowawcze (czytanie oraz refleksję, ewentualnie dyskusję i próby twórczości własnej)³⁰.

²⁶ D. Brett, *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006, s. 15.

²⁷ Ibidem.

²⁸ M. Molicka, *Pojęcie biblioterapii, zadania i mechanizm oddziaływania*, Biblioterapeuta 2005, nr 4, s. 2.

²⁹ I. Borecka, *Książka w życiu niepełnosprawnych czytelników*, <http://www.up.krakow.pl> [dostęp 19.04.2011].

³⁰ I. Borecka, *Metodyka pracy z czytelnikiem chorym i niepełnosprawnym. Wstęp do biblioterapii*, WSP, Olsztyn 1992.

Bardzo ważną rolę w prowadzeniu pracy biblioterapeutycznej odgrywa biblioterapeuta, który powinien wzbudzić zaufanie, rozumieć troski i problemy uczestników terapii oraz powinien starać się pomóc zgodnie z możliwościami jakimi dysponuje. Kierowanie procesem biblioterapii wymaga dobrego przygotowania fachowego oraz pewnych wrodzonych predyspozycji. Prowadzący proces terapeutyczny odbierany jest jako lider zespołu. Biblioterapeuta musi całkowicie akceptować swojego pacjenta, a on tę akceptację powinien odczuwać, aby móc otworzyć się na oddziaływania terapeutyczne. Największym niebezpieczeństwem grożącym biblioterapeucie jest według I. Boreckiej rutyna w kontaktach z uczestnikiem biblioterapii. Biblioterapeuta powinien: obserwować uczestnika i aktywizować go, w grupie stwarzać możliwości wypowiedzania się nawet tym, którzy nie przejawiali początkowo większego zainteresowania literaturą, zachęcać do dyskusji wszystkich czytelników, dobrze znać ich poglądy na temat wpływu lektury na ich samopoczucie, uzyskać możliwie pełne rozpoznanie w postawie pacjenta wobec własnej choroby, inwalidztwa, prostować mylne, fałszywe informacje mogące wpływać na stan zdrowia pacjenta i jego przeżycia. Zadaniem biblioterapeuty jest prowadzenie zajęć w taki sposób, aby zainteresowany był w stanie zaakceptować własną (lub cudzą) niepełnosprawność i aby mógł nauczyć się z nią prawidłowo funkcjonować³¹.

Terapeuta może próbować rozwiązywać istniejące problemy emocjonalne przez dostarczanie podobnych doświadczeń zastępczych.

Uczestnikami biblioterapii mogą być dzieci, młodzież oraz osoby starsze, z którymi w zależności od potrzeb organizuje się zajęcia indywidualne lub grupowe.

W proces biblioterapeutyczny mogą się włączyć:

- ludzie chorzy (biblioterapia kliniczna),
- ludzie zdrowi ale z problemami żywotnymi takimi jak: samotność, odrzucenie, bezdomność,
- dzieci i młodzież z problemami w nauce, zachowaniu, kontaktach społecznych.

Dobór grupy powinien być uzależniony od dominującego problemu i potrzeb. Zasadne jest, aby wziąć pod uwagę odczytanie uczestników ich wykształcenie, preferencje czytelnicze. W przebiegu terapii należy zwrócić uwagę na możliwości percepcyjne i fizyczne uczestników oraz ich gotowość do podjęcia współpracy. Przynależność do zespołu powinna być dobrowolna.

W przypadku dzieci typować może wychowawca lub terapeuta. Grupy powinny liczyć do 10 osób, co zapewni lepszy kontakt terapeutyczny z uczestnikiem.

Biblioterapeuta może korzystać z różnych technik wspomagających. Atrakcyjność zajęć pomnoży efekty terapii. Muzyka, taniec, sztuka, metody aktywizujące uczestników (drama, elementy zabawy, pogadanki w czasie rysowania, inscenizacje, praca w grupach itp.) zintensyfikują oddziaływanie

³¹ Ibidem.

i nie znużą uczestników. Zaleca się także, aby zajęcia nie trwały zbyt długo do trzydziestu minut.

Prawidłowo przebiegający proces biblioterapeutyczny składa się z następujących etapów:

- a. diagnoza uczestnika terapii
- b. sprecyzowanie celu działań biblioterapeutycznych,
- c. wybór modelu postępowania biblioterapeutycznego,
- d. opracowanie programu biblioterapeutycznego i scenariuszy zajęć oraz realizacja programu.

Diagnozowanie uczestnika terapii powinno odbywać się poprzez: konsultacje z lekarzem, pedagogiem, psychologiem szkolnym, rodzicami a także obserwacje uczestnika terapii. Pomocne mogą okazać się wytwory plastyczne lub literackie ucznia, poddane fachowej analizie.

Cel działań biblioterapeutycznych pozostaje w relacji z potrzebami uczestników procesu terapeutycznego oraz od rodzaju potrzebnego wsparcia. Będzie on wpływał na dobór formy działania. „W każdym modelu występują działania lub sytuacje ważne dla uczestnika biblioterapii:

- **zajęcia integrujące** grupę,
- **czytanie, słuchanie lub oglądanie** (indywidualne lub zbiorowe) odpowiednio dobranych materiałów czytelniczych lub teatralnych, filmowych, adaptacji utworów literackich,
- identyfikacja z bohaterami lub przedstawioną sytuacją,
- **przeżycia** negatywne lub pozytywne spowodowane kontaktem z przedstawionymi materiałami, umożliwiające uaktywnienie lub wyciszenie czytelnika,
- katharsis – doznanie ulgi, odreagowanie psychicznych napięć w trakcie zapoznawania się z materiałami lub po zakończeniu,
- **wgląd w samego siebie** – dyskusja pod kierunkiem biblioterapeuty dotycząca ważnych problemów osobistych,
- zmiany w postawie, zachowaniu wychowanka,
- ewaluacja – uświadomienie sobie przez wychowanka zmian, które w nim zaszły; stwierdzenie przez biblioterapeutę, czy założone przez niego cele zostały zrealizowane³².

Stosowaną przez biblioterapeutę literaturę selekcjonuje się, biorąc pod uwagę potrzeby uczestników terapii. Proponuje się następujący podział, uwzględniając funkcję książki:

- funkcja relaksacyjna; powieści psychologiczne, biograficzne, obyczajowe, o tematyce religijnej,

³² D. Saniewska, *Vademecum nauczyciela bibliotekarza*, Warszawa 2008, s. 133.

- funkcja uspokajająca; książki przygodowe, baśnie, literatura fantasy,
- funkcja pobudzająca; książki awanturniczo-przygodowe, podróżnicze, wojenne, przygodowe,
- funkcja sacrum; książki powodujące silne wzruszenie natury religijnej.

Doris Brett sugeruje, aby selekcionując literaturę, wybierać te książki, których zakończenie jest optymistyczne. Dzięki tej cesze czytający zyskują nadzieję na pozytywne dla nich rozwiązanie problemu. Podstawowym mechanizmem uruchamianym przez biblioterapię jest identyfikacja z głównym bohaterem i próby jego naśladowania w sferze działania czy aksjologii. Dlatego dobierane lektury powinny naśladować prawdziwe wydarzenia z życia dzieci. Bohaterami, z którymi utożsamia się dziecko są postaci osiągające sukces.

Opowiadania stają się lustrem przeżyć, a fikcyjność fabuły zapewnia poczucie bezpieczeństwa, pomaga w przepracowaniu uciążliwego problemu, buduje też motywację do działania ponieważ daje nadzieję i pomaga w walce z przeciwnościami. Fikcyjny kostium sprawia, że historia nie wywołuje lęku³³.

W artykule p. Marioli Świerczyńskiej *Biblioterapia. Szkolenie dla nauczycieli*³⁴ Autorka proponuje dobór literatury dla poszczególnych uczniów dotkniętych różnym problemami.

Pesymizm, depresja

Książki prezentujące bohaterów znajdujących się w trudnym położeniu, którym udało się z niego wyjść zaleca się dzieciom dotkniętym pesymizmem, depresją. Na uwagę zasługują: seria F. Simon o Koszmarnym Karolku, *Kacperiada* G. Kasdepke.

Lęk przed szkołą.

Lęk przedszkolaka przed szkołą, który rozpoczyna naukę i boi się, że nie sprosta szkolnym wymaganiom można zrównoważyć przygodami Mikołajka. Szkoła Mikołajka nie ma nic wspólnego ze stresem i ciężką nauką, a kojarzy się z miłymi wydarzeniami.

Agresja wobec otoczenia.

Lektury wyciszające polecane są dzieciom agresywnym wobec otoczenia. Ten typ lektury ma rozbudzać empatię. Dla dzieci najmłodszych rolę tę spełniają opowiadania o przygodach zwierząt, a także *Kubuś Puchatek*, czy *Malutka czarownica*.

Niepełnosprawność, brak akceptacji dla obrazu siebie, choroba.

W tym przypadku najlepsze będą książki opisujące przygody bohaterów, którzy nie wyglądem ale cechami charakteru zdobywają przyjaciół

³³ D. Doris, *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006, s. 18-20.

³⁴ M. Świerczyńska, *Biblioterapia. Szkolenie dla nauczycieli*, Biblioteka w Szkole, 2008, nr 12, s.14-15.

i akceptację np. *Fizia Pończoszanka*, *Spotkanie nad morzem*. Dzieciom przewlekłe chorym zaleca się lektury przygodowo-awanturnicze, podróżnicze np. seria o wyprawach Tomka.

Zmiana środowiska

Dzieci, które musiały się przeprowadzić, wyrwane ze środowiska potrzebują także wsparcia. Należy pokazać im, że nowa sytuacja nie szkodzi ale pomaga w zdobyciu nowych znajomości i doświadczeń np. *Życie do góry nogami* Jacka Kaczmareckiego.

Odrzucenie przez rodziców, samotność

Dzieci doświadczające traumy odrzucenia potrzebują literatury, której bohaterowie pochodzą z niepełnych rodzin. Dobrac należy dla nich teksty opisujące historię ludzi żyjących bez bliskich, a odnajdujących sens życia i optymizm w przyjaźni np.: *Fizia Pończoszanka*, baśnie Hansa Christiana Andersena, *Rasmus i włóczęga*.

Śmierć bliskich

Dzieci sięgające po książki traktujące o śmierci, wybierają te, które opowiadają o niej ale nie czynią z niej głównego tematu np.: *Awantura o Basię*, *Buleczka*.

Nowy członek rodziny.

Dzieci, które obawiają się narodzin rodzeństwa należy wzmocnić książkami ujmującymi wymieniony problem humorystycznie np.: *Ja też chcę mieć rodzeństwo*, *Nie będę jedynakiem*.

Nieśmiałość.

Dzieci nieśmiałe, reagujące wycofaniem na kontakt z otoczeniem należy wzmocnić książkami przygodowymi, powieściami awanturniczymi, najlepiej przedstawiającymi realia odległe od tych, w których żyje dziecko np.: *Przygody Tomka Sawyera*, *Winnetou*, *Mały Książę*.

Książka dla dziecka pełni funkcję terapeutyczną, dlatego warto otaczać je tekstami kultury. Nie tylko sama lektura odgrywa istotną rolę, ważne są także ilustracje, które są źródłem przeżycia estetycznego i często kluczem do rozumienia utworu. Dzieci starsze, przeżywające jakiś problem intuicyjnie sięgają wielokrotnie po tę samą pozycję, próbując go od siebie odsunąć. Kształtujące się upodobania czytelnicze mogą być wskazówką, jaka książka terapeutyczna jest potrzebna uczniowi. Warto wykorzystać tę sytuację i polecić im odpowiednio dobrany tekst literacki.

Książki dzieciństwa mają wpływ na młodych w późniejszym wieku. W lekkich stanach depresyjnych wskazuje się czytelnikowi, aby powrócił do ulubionej lektury z dzieciństwa. W głębokiej depresji psychiatrzy wykorzystują wymienione lektury do odkrycia głębokich pokładów energii. Świat dziecięcych historii związany jest z atmosferą pogodnego domu i bezpiecz-

nego przeżycia tamtego okresu. Należy pozwolić dziecku na czytanie najbardziej infantylnych książek, jeżeli wykazuje taką potrzebę. Przemawia wówczas za nimi fakt, że są one dobrze mu znane, dzięki nim może zrozumieć to, co się wydarzyło i przeanalizować emocje. Dzieci mogą racjonalizować je i w konsekwencji obniżyć lęk.

Program działań biblioterapeutycznych musi uwzględniać potrzeby uczestników, model postępowania i możliwości realizacyjne.

Biblioterapię w szkole powinien prowadzić nauczyciel bibliotekarz, który swoim czytaniem, osobowością i zdobytą fachową wiedzą wesprze działania wychowawcze szkoły.

5. BIBLIOTEKA PRACOWNIĄ BIBLIOTERAPEUTYCZNĄ

„Siła oddziaływania wychowawczego przez bibliotekę niewątpliwie tkwi głównie w książce oraz w tym, „iż, w porównaniu z innymi „kanałami” wychowania, biblioteka ma przywilej bezpośredniego kontaktu z czytelnikami”³⁵.

Biblioteka szkolna w systemie edukacyjnym wypełnia wiele zadań.

Zgodnie z sugestiami Ministerstwa Edukacji Narodowej z 2000 r. biblioteki powinny pełnić role:

- wielofunkcyjnych pracowni interdyscyplinarnych,
- dydaktycznych ośrodków informacji multimedialnej i internetowej,
- ośrodków wspomagających realizację programów nauczania i wychowania,
- ośrodków podtrzymujących i prowadzących edukację kulturalną i informacyjną uczniów oraz wspierających ustawiczne kształcenie się nauczycieli.

Biblioteka w szkole jest przede wszystkim terenem pracy bibliotekarza z indywidualnym czytelnikiem, idealnym miejscem ząbienia się pracy z książką pod kierunkiem nauczyciela i samodzielnej inicjatywy ucznia.

Swobodna, wolna od przymusu atmosfera i bezpośredni, nieskrepowany oceanami szkolnymi kontakt ucznia z bibliotekarzem, jego życzliwa porada, wolny dostęp do różnych źródeł informacji o książkach i do innych zbiorów bibliotecznych stwarzają ogromne szanse prawidłowego obcowania z różnymi materiałami bibliotecznymi.

Wychowawcza funkcja biblioteki szkolnej może przejawiać się także w działalności biblioterapeutycznej. Jest to możliwe dzięki wymienionym powyżej przymiotom tego miejsca i specjalnemu funkcjonowaniu w nim bibliotekarza.

Nauczyciel bibliotekarz funkcjonuje w szkole nieco odmiennie niż pozostali nauczyciele przedmiotów i wychowawcy. Jest on z reguły postrzegany inaczej przez uczniów. Obdarza się go większym zaufaniem. Uczniowie roz-

³⁵ K. Materska, *Katarzyna Edukacyjna funkcja biblioteki w życiu młodzieży*, Warszawa 1993, s. 33.

mawiają z nim o swoich troskach, powierzają mu tajemnice, dzielą się swoimi problemami. Jego miejsce w szkolnej strukturze poza systemem oceniania uwalnia uczniów od strachu przed ocenami, tworząc atmosferę bezpieczeństwa. Dzięki temu odwiedzający bibliotekę uczniowie mogą szukać tam wsparcia i pomocy w sytuacjach, które generują strach przed szkołą lub kolejnym frustrującym dniem. Bibliotekarz może stać się jedynym po-wiernikiem.

Biblioteka jako szkolna pracownia biblioterapeutyczna będzie w sposób naturalny zaakceptowana przez uczniów poszukujących przyjaznej i przytulnej atmosfery i człowieka przed którym można się otworzyć.

W bibliotece szkolnej mogą być realizowane wytyczne biblioterapii rozwojowej (wychowawczej), która ma za zadanie wspierać rozwój, samorealizację i zdrowie psychiczne uczniów.

Biblioterapia wychowawcza adresowana jest do uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych:

- niepełnosprawnych fizycznie,
- przewlekłe chorych,
- niedostosowanych społecznie, sprawiających trudności wychowawcze.

Źródła problemów wychowawczych, powtarzając za p. Ireną Borecką³⁶ są różnorodne.

Niedostosowanie do szkolnych warunków może być spowodowane:

- odrzuceniem przez najbliższe środowisko: dom, kolegów, szkolną grupę rówieśniczą;
- kłopotami w nauce;
- uzależnieniem (np.: narkomanią, alkoholizmem);
- łamaniem prawa (wychowankowie placówek resocjalizacyjnych, ośrodków szkolno-wychowawczych);
- presją domu i szkoły (uczniowie bardzo zdolni);
- zaburzonym zachowaniem;
- poczuciem krzywd doznanych od rówieśników, najbliższych, szkoły.

Biblioterapia w pracy z uczniem niepełnosprawnym fizycznie jest dopełnieniem procesu rehabilitacji. Jej działania obejmują:

- wspieranie dziecka niepełnosprawnego w procesie akceptacji siebie jako osoby niepełnosprawnej;
- łagodzenie napięć psychicznych związanych z ułomnością;
- Integracja ze środowiskiem (klasą) i uwrażliwienie na problemy osób niepełnosprawnych.

³⁶ I. Borecka, *Biblioterapia: teoria i praktyka: poradnik*, Warszawa 2001, s. 33,

Biblioterapia powinna pomóc uczniowi w ustabilizowaniu jego sytuacji szkolnej, naprawieniu relacji z sobą, otoczeniem czy społeczeństwem, przyczynić się do złagodzenia napięć, zachowań agresywnych, wskazać drogę indywidualnych poszukiwań. Istotne jest, aby uczeń zdobył przekonanie, że „książka może pomóc w rozwiązywaniu wielu problemów życiowych, a zbiory biblioteczne stwarzają ogromne możliwości przeżyć estetycznych i refleksji moralnych, (...) nauczyciel bibliotekarz jest jego sojusznikiem i życzliwym doradcą, a udział w zajęciach biblioterapeutycznych i innych formach pracy biblioteki, umożliwia odreagowanie negatywnych stanów emocjonalnych i może przynieść wiele radości ze zdobywania nowej wiedzy i dzielenia się nią z innymi”³⁷.

We wczesnej edukacji w biblioterapii wykorzystuje się bajki i baśnie. Bajka przynależy gatunkowo do literatury dydaktycznej. W ujęciu historycznym wykorzystywano bajki do przedstawienia uniwersalnych prawd, nurtujących problemów. Utwory te zmuszały do przemyśleń, a ich forma zwalniała od przykrego moralizowania i sztywnego dydaktyzmu. Bajka uczy i wychowuje, ulepsza stosunki międzyludzkie, pełniąc rolę satyry społecznej i obyczajowej.

Bajka w szkole pozwala na łączenie tekstu literackiego z zabawą. W rozdziale książki *Bajki, które leczą. Spójrz na świat oczami dziecka*³⁸ autorka przekonuje, że dziecięcy rozumienie świata nie odpowiada dorosłemu. Racjonalność dorosłych nie nadaje się do tłumaczenia rzeczywistości dziecięcej. Dziecko posiada bardzo skromną wiedzę obiektywną. Rzeczywistość, która je otacza znajduje swoją wykładnię w jego wyobraźni, kierującej się prawami nierespektowanymi przez świat racjonalnych odniesień i założeń. Dziecko przyswaja świat, nieświadomie odwołując się do metafor i mitycznego myślenia. To ono ukształtuje w jego przyszłości świadome relacje ze sobą i z otoczeniem. Dorosłym ciężko zrozumieć dzieci, jak mówi p. I. Borecka: „wielką sztuką jest odpowiednio wprowadzić w świat dorosłych, ale i nie łatwo jest dorosłym funkcjonować w świecie dziecka”³⁹.

Bajkoterapia jest odpowiedzią na potrzeby dziecka związane z trudnymi sytuacjami w jakich się znalazło i lękami, które im towarzyszą.

Wyróżniamy trzy rodzaje bajek terapeutycznych:

1. relaksacyjna – głównym celem jest albo uspokojenie i wyciszenie dziecka, albo aktywizowanie; ma charakter wizualizacyjny, posługują się obrazowaniem wewnętrznym. Wizualizacja, odwołując się do zmysłów, opiera się na trzech strukturach: słuchowej (słyszysz szum drzew), wzrokowej (widzisz fale uderzające o brzeg), czuciowej (wchodzisz na szczyt góry); w czasie dojrzewania należy nakłonić uczestników do samodzielnego tworzenia tekstów relaksacyjnych, wykorzystując ich naturalny dla wieku pociąg do tworzenia; w bajce relaksacyjnej musi istnieć fabuła ale jej treść nie powinna przekraczać trzech-czterech minut;

³⁷ D. Saniewska, *Vademecum nauczyciela bibliotekarza*, Warszawa 2008, s. 133,

³⁸ D. Brett, *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006, s. 24-31.

³⁹ I. Borecka, *Biblioterapia warto spróbować*, Biblioteka w Szkole 1998, nr 9, s.11.

2. psychoedukacyjna – metaforyczna, ma na celu wprowadzenie zmian w zachowaniu dziecka, czyli rozszerzenie repertuaru zachowań. Dziecko poznaje bohatera, który ma podobny problem i zdobywa wzory jego rozwiązania, uczy się postępowania w trudnej sytuacji, rozszerza swoją samoświadomość.

Przykłady (według bajek p. M. Molickiej):

„Bajka o pajączku” – odrzucenie ucznia przez grupę

„Bajka o mróweczce” – niepowodzenia w nauce szkolnej

„Bajka o dwóch ołówkach” – potrzeba przyjaźni

3. psychoterapeutyczna – jest dłuższa w przeciwieństwie do poprzednich bajek, ma rozbudowaną fabułę; jej zadaniem jest obniżanie lęku; ma następujące cele:

- zastępczo zaspokoić potrzeby (kompensacja), dowartościować
- dać wsparcie przez zrozumienie i akceptację, budowanie pozytywnych emocji, nadziei i przyjaźni
- przekazać odpowiednią wiedzę o sytuacji lękotwórczej i wskazać sposoby radzenia sobie.

Realizacja tych zadań dokonuje się w dziecku, ono "przepracowuje" bajkę i albo ją przyjmuje, albo odrzuca.

Przykłady (na podstawie p. M. Molickiej):

- „Mrok i jego przyjaciele” – lęk przed nieznanym otoczeniem, ciemnością,
- „Ufuś – lęk przed chorobą i cierpieniem,
- „Księżycowy domek” – lęk przed przemocą w domu,
- „Pewnego późnego popołudnia” – lęk przed niezaspokojeniem potrzeby akceptacji, osamotnienie w rodzinie,
- Wesoły Pufcio – lęk przed kompromitacją.

Wszystkie bajki psychoedukacyjne i psychoterapeutyczne terapeutyczne mają stałe elementy:

- Główny temat – trudna sytuacja emocjonalna, wywołująca lęk, niepokój, strach (lęk przed porzuceniem, ośmieszeniem, bólem, innością, śmiercią itp.).
- Główny bohater (najczęściej pod postacią jakiegoś zwierzątka: kotka, pieska, misia, z którym maluch może się zidentyfikować) dzielnie pokonuje wszystkie trudności, dzięki innym postaciom bajkowym.
- Inne postacie, które pomagają zredukować lęk, rozwiązać problem, pomagają bohaterowi w osiągnięciu sukcesu.
- Tło bajki – akcja zawsze rozgrywa się w miejscach znanych dziecku (ciemny las, przedszkole, dom, itp.).
- Szczęśliwe zakończenie – czyli rozwiązanie trudnej sytuacji.

Dziecko w toku swego rozwoju musi rozwiązywać trudne sytuacje, ale tylko wtedy buduje korzystne doświadczenie, jeśli potrafi sobie z nimi poradzić, rozwiąże je, pozytywnie zaadaptuje się. W przeciwnym wypadku unika rozwiązywania trudnych sytuacji, które sygnalizują porażkę, co sprzyja kształtowaniu się patologicznych strategii radzenia sobie.

Żyjemy w świecie, gdzie wymagania, oczekiwania nie tylko wobec dorosłych, ale i dzieci szybko zmieniają się, a rodzina coraz częściej nie daje poczucia bezpieczeństwa, w rezultacie dziecko jest osamotnione i bezradne. W tej sytuacji ogromnie cenna jest pomoc udzielona w najbliższym środowisku, np. w szkole, której działania wychowawcze wspiera otwarta na terapię biblioteka.

6. BIBLIOTERAPIA WADY I ZALETY

Dobroczynny wpływ lektury na psychikę człowieka został potwierdzony w ujęciu historycznym, medycznym, psychologicznym. Terapia książką znajduje swoje zastosowanie tam, gdzie potrzebujący oprócz wsparcia farmakologicznego oczekują na duchowe przeżycie. Książki „leczą” problemy dnia powszedniego, pozwalając powrócić do zdrowych kontaktów międzyludzkich i osiągnąć wewnętrzną równowagę. Jako lek mają proste działanie – dodają sił, uwalniają od lęków.

Najczęstsze wady biblioterapii określa się mówiąc o braku metodologii towarzyszącej działaniom terapeutycznym. W swojej pracy starałam się udowodnić, że są to zarzuty bezpodstawne. Współczesna biblioterapia, chociaż w Polsce jest od niedawna, wypracowała swój warsztat, nazwała techniki pracy, metody, określiła cele i mechanizmy oddziaływania.

Pani Irena Borecka w artykule z 2000 roku opublikowanym w czasopiśmie *Biblioteka w Szkole* odpiera szereg zarzutów stawianych biblioterapeutom, wskazując na ich kompetentne przygotowanie do pracy:

*„aby zostać biblioterapeutą nie wystarczy ukończyć studia bibliotekoznawcze z tą specjalnością (...) Aby stać się prawdziwym biblioterapeutą, potrzeba wiele godzin praktyki(...)”*⁴⁰.

⁴⁰ I. Borecka, *Biblioterapia w szkole, czyli o doskonaleniu nauczycieli bibliotekarzy*, Biblioteka w Szkole 2000, nr 9, s. 23.

LITERATURA:

Wydawnictwa ciągłe:

- [1] Borawska M., *Terapeutyczna rola utworu literackiego i możliwości jej wykorzystania w pracy bibliotekarza*, Biblioteka w Szkole 1994, nr 2, s. 5.
- [2] Borecka I., *Biblioterapia warto spróbować*, Biblioteka w Szkole 1998, nr 9, s. 11.
- [3] Borecka I., *Biblioterapia w szkole, czyli o doskonaleniu nauczycieli bibliotekarzy*, Biblioteka w Szkole 2000, nr 9, s. 23.
- [4] Dyka F., *Wartości moralne bajek i ich miejsce w edukacji wczesnoszkolnej*, Biblioteka w Szkole 1999, nr 3, s. 1.
- [5] Molicka M., *Pojęcie biblioterapii, zadania i mechanizm oddziaływania*, Biblioterapeuta 2005, nr 4, s. 1.
- [6] Szlendak T., *Wielkie halo*, Charaktery 2007, nr 5, s. 20.
- [7] Świerczyńska M., *Biblioterapia. Szkolenie dla nauczycieli*, Biblioteka w Szkole 2008, nr 12, s. 14-15.

Wydawnictwa zwarte:

- [8] Borecka I., *Metodyka pracy z czytelnikiem chorym i niepełnosprawnym. Wstęp do biblioterapii*, WSP Olsztyn 1992.
- [9] Borecka I., *Biblioterapia w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, Legnica 1998 s. 7.
- [10] Borecka I., *Biblioterapia: teoria i praktyka: poradnik*, Warszawa 2001 s. 18.
- [11] Borecka I., *Skrypt dla studentów*, Wałbrzych 2001 s. 16.
- [12] Brett D., *Bajki, które leczą*, Gdańsk 2006, s. 14, 15.
- [13] Konieczna E., *Biblioterapia w praktyce: poradnik dla nauczycieli, wychowawców i terapeutów*, Kraków 2006, s. 113.
- [14] Krzemińska W., *Literatura piękna a zdrowie psychiczne*, Warszawa 1973, s. 11.
- [15] Materska K., *Edukacyjna funkcja biblioteki w życiu młodzieży*, Warszawa 1993, s. 33.

- [16] Saniewska D., *Vademecum nauczyciela bibliotekarza*, Warszawa 2008, s. 133.
- [17] Tomasiak E., *Czytelnictwo i biblioterapia w pedagogice specjalnej*, Warszawa 1994 s. 11.

Strony internetowe:

- [18] www.21.edu.pl/ks/ed/b2/22.doc. [dostęp z dn. 08.04.2011]
- [19] <http://www.cku.wroc.pl/> [dostęp 08.04.2011]
- [20] <http://www.up.krakow.pl> [dostęp 19.04.2011] Borecka I., *Książka w życiu niepełnosprawnych czytelników*.
- [21] <http://www.up.krakow.pl> [dostęp 19.04.2011] Ippoldt, L., *Biblioterapia w kształceniu i pracy bibliotekarza*.

SUMMARY

Bibliotherapy in the work of a teacher-librarian

Literature serves a multitude of functions in the upbringing and schooling process. The formal system of education provides children and youth with access to various literary forms, which support their growth as well as their emotional, moral and intellectual maturing processes. The tasks expected to be fulfilled by books at school depend on curricula and educational requirements. The superior values, i.e. upbringing and schooling, dominate all the others. However, literature, culture texts may also serve other functions, thus carrying out also other tasks entrusted to the Polish school, i.e. the provision of psychological and educational care. It seems, therefore, that bibliotherapy should be introduced into the school. The therapeutic aspect of literature will allow schoolchildren to develop a subjective approach to life, preventing events that strip them of their sense of identity and security, setting in motion mechanisms that badly affect their private and social relationships, at the same time making effective human communication impossible.

Bibliotherapy may prove an effective method to be applied with disadvantaged schoolchildren, who suffer from numerous emotional problems, are rejected by their group, are prone to aggression, are unable to act assertively, and require revalidation and social rehabilitation.

Bibliotherapy is similar to psychotherapy and pedagogical therapy in that it also teaches a person how to feel all right in a new difficult situation, provides information about how to handle difficulties and includes elements of social prevention.

The bibliotherapeutic procedure is divided into three stages: therapeutic diagnosis, selection of reading matter suitable for therapy, and a therapeutic and educational procedure.

Bibliotherapists responsible for therapy play a very important role. Their personality may help or prevent the self-healing process, and that is why it is important that they approve of their patients, observe and stimulate them in the group in order to gain insight into their attitude.

A library satisfies all the requirements to become a fully-fledged bibliotherapy unit.

In the educational system a library fulfils a plethora of tasks. At school it is above all a place where librarians are able to work with individual readers. A casual atmosphere, devoid of any pressure, and schoolchildren's contact with librarians unhindered by any official grades, their friendly advice, and free access to various sources of information all enable the library to perform an upbringing function.

Among the most frequently mentioned shortcomings of bibliotherapy is the lack of methodology. Such a claim is ungrounded, as bibliotherapy possesses a set of required skills, procedures, working techniques, clearly defined objectives and mechanisms of influence.



Paulina Olejniczak
Uniwersytet Wrocławski

Spółeczeństwo obywatelskie a postawy proekologiczne Polaków

WSTĘP

Przedstawiona praca porusza problematykę społeczeństwa obywatelskiego we współczesnym świecie. W pierwszej części znajdują się rozważania teoretyczne na temat tego, czym jest społeczeństwo obywatelskie oraz jakie są jego determinanty. W dalszym toku przemyśleń skupiłam się na tym, czy Polacy jako społeczeństwo realizują wizję społeczeństwa obywatelskiego i jeżeli tak, to w jakim wymiarze. Naczelnym celem przedstawionych rozważań jest analiza w jakim zakresie czynnik ekologiczny wpływa na kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego wśród Polaków. Do osiągnięcia założonego celu posłużyły mi głównie dane statystyczne dotyczące proekologicznych postaw naszego społeczeństwa. Budując pracę skupiłam się na tym wyznaczniku ponieważ sądzę, że ekologia i problematyka zachowań proekologicznych są bardzo silne obecne w dyskursie publicznym. W związku z tym zainteresowało mnie czy prowadzenie przyjaznego dla środowiska stylu życia jest normą wśród Polaków i jeżeli tak, to jak tego typu postawy można interpretować w kontekście zagadnień społeczeństwa obywatelskiego.

1. SZKIC SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

Spółeczeństwo jest jednym z najważniejszych aspektów rozważań wśród socjologów. Przez pryzmat tego pojęcia rozumie się system ustrukturyzowanych relacji społecznych, które spajają ludzi w obrębie jednej kultury. Wśród badań nauk społecznych wyróżnić można różnego rodzaju typy społeczeństw. Ja jednak w przedstawionej pracy skupię się na jednym rodzaju społeczeństwa. Mam tu na myśli społeczeństwo obywatelskie (*civil society*),

które za A. Giddensem będę rozumiała jako „sferę aktywności lokującą się pomiędzy państwem a rynkiem, obejmującą rodzinę, szkoły, stowarzyszenia lokalne i instytucje pozagospodarcze.”¹ Ponadto warto również wskazać na inne definiensy przedstawionego pojęcia.

Spółeczeństwo obywatelskie w znacznym stopniu posiada podzielną, zbiorową samoświadomość. Obejmuje ona między innymi takie aspekty jak wspólne cele, interesy, nakazy, system aksjonormatywny oraz przekonania, które mogą odnosić się do razem podzielanej przeszłości. Ważnym jest to, że opisywana samoświadomość implikuje poczucie wspólnego uczestnictwa w społeczeństwie. Związane jest to również z pojęciem wspólnego dobra. Obywatelskość bowiem nakierowana jest na aktywną postawę współdziałania na rzecz dobra wszystkich obywateli. Istotne jest to zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z sytuacją dokonywania decyzji, które w istocie łączą sprzeczne między jednostkami interesy. Ważnym jest bowiem społeczeństwo jako całość, a nie jako partykularne dążenia do obrania i realizacji podjętych (jednostkowych) celów. Ma to znaczący oddźwięk w budowaniu społeczeństwa jako całości. Tylko dzięki upowszechnionej postawie obywatelskiej możliwym jest zachowanie równowagi pomiędzy indywidualnymi a grupowymi celami. Opisane działanie owocuje w konsekwencji tworzeniem zharmonizowanego społeczeństwa obywatelskiego. Według E. Shilsa elementy obywatelskości tworzą „(...) ‘sieć’ instytucji, działań i podzielanych przekonań, która wiąże jednostki, agregaty (...) z centralnymi, ‘reprezentatywnymi’ instytucjami, a przez to ze społeczeństwem jako całością i ze sobą nawzajem.”² Konstruowana samoświadomość uczestników społeczeństwa związana jest z poczuciem „my”, czyli uświadomienia sobie, że jednostki funkcjonują w stworzonym systemie przez przynależność do społeczeństwa jako do całości. Podzielana wiedza na temat zbiorowej świadomości nazwana może być inaczej zbiorową świadomością o istnieniu społeczeństwa w ogóle. Oczywiście wiedza ta nie ma charakteru stricte naukowego, chociaż nie wyklucza ona jej współistnienie. Poczucie zbiorowej świadomości może być umacniane przez wspólną tradycję, historię, czy osiągnięcia. Przy opisywaniu aspektu zbiorowej samoświadomości należy jednak zwrócić uwagę na to, że nie jest to pojęcie tożsame z indywidualną samoświadomością każdej z jednostek. Pomimo to te dwa aspekty osobowości oddziałują na siebie nawzajem.

Omawiając tematykę społeczeństwa obywatelskiego nie należy ulec złudnemu wrażeniu, że obcym mu są konflikty czy kryzysy. Otóż można odnotować w nim zjawiska nieporozumień. Jednakże mają one zazwyczaj incydentalny charakter i nie przekształcają się w konsekwencji w gwałtowne rozruchy, czy wojny domowe. Koniecznym jest jednak, by w sytuacji konfliktu mieć na uwadze, że rywalizująca jednostka nie jest utożsamiana z wrogiem. Przeciwnik powinien być oceniany jako współobywatel, który na drodze do swych dążeń ma podobne (a bynajmniej powinien) cele do naszych. Zaliczyć do nich należy osiągnięcie kolektywnego dobra. Ten nad-

¹ A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2007, s. 734.

² E. Shills, *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozwój w Castel Gandolfo*, Znak, Kraków 1994, s. 12.

rzędny dla jednostek wchodzących w skład społeczeństwa obywatelskiego cel stanowi impuls do samoograniczenia. Może być ono dodatkowo stymulowane jeżeli w społeczeństwie obywatelskim upatrywać się będzie wspólnych źródeł pochodzenia, tj. wspólnych przodków. Znaczenie odgrywa tu również obawa przed środkami przymusu, które mogą być wystosowane z centrum. Samoograniczenie może być interpretowane jako przywiązanie jednostek do społeczeństwa jako do całości oraz do jego obywateli.

Istnienie społeczeństwa obywatelskiego związane jest zazwyczaj z systemem liberalno-demokratycznym. Choć nie powinno uznawać się tego za jednoznaczną zależność. Współwystępowanie tych dwóch czynników nie wyklucza równoczesnego partykularyzmu. Zaistnieć może sytuacja, w której ośrodki władzy i administracji nie uwzględniają całokształtu interesów społeczeństwa, ignorując zarazem potrzebę jego harmonijnego rozwoju. Wówczas jednak tego typu działania centrum będą najprawdopodobniej ograniczane i uniemożliwiane przez obywateli. Z tych właśnie powodów nie można doszukiwać się możliwości istnienia społeczeństwa obywatelskiego w ustroju totalitarnym. Pluralizm, różnorodność głoszonych ideałów oraz szeroko pojmowana wolność stanowią antagonistyczne cechy względem dyktatu. Przywódca takiego społeczeństwa za priorytet stawia narzucenie własnych poglądów oraz wizji na otaczającą rzeczywistość. Ponadto zaprzecza niejako istnieniu wszelkiego rodzaju nieporozumień, czy konfliktów. Dlatego właśnie obce w tym społeczeństwie są terminy różnorodności ideałów wraz z dążeniem do wspólnie zdefiniowanego dobra. A skoro niemożliwymi są wspomniane zachowania, równie mało prawdopodobne jest zaistnienie w nich społeczeństwa obywatelskiego. Wydaje mi się, że opisaną zależność najlepiej ilustruje zdanie „Podstawą prawomocnej władzy jest pewien konsensus między sprawującymi władzę i ludźmi, nad którymi jest ona sprawowana.”³. Pewne zachowania o charakterze agresywnym mogą być akceptowane jedynie w przypadku, gdy mają one za zadanie stłumić niepożądane przez ogół obywateli pewne zachowania niewielkich odłamów społeczności. Należy jednak podkreślić, iż tego typu działania powinny być wolne od tłumienia wszelkiego rodzaju rozbieżnych ideałów oraz interesów. Ma to istotne znaczenie, gdy w podjętych rozważaniach uwzględni się działania z użyciem siły. Instytucje władzy mają bowiem za zadanie chronić społeczeństwo obywatelskie. Czynne wypełnianie tego typu działalności możliwe jest jedynie przy uwzględnieniu wspólnego dobra oraz przez posługiwanie się dostępnymi środkami tylko w zakresie do tego przeznaczonym. W innym przypadku, wszelkiego rodzaju odstępstwa od przyjętej reguły będą traktowane jako zamach na konstytucyjne założenie wspólnotowości społeczeństwa obywatelskiego.

Rozważając tematykę związaną ze społeczeństwem obywatelskim warto również skupić się konkretnie na roli jaką sprawuje w niej jednostka. Na podstawie dotychczasowych przemyśleń można by przypuszczać, że społeczeństwo obywatelskie jest zaprzeczeniem indywidualizmu. Wymaga ono bowiem pracy na rzecz ogółu. Cele zaś interpretowane są przez pryzmat nie tyle jednostkowy, co wspólnotowy właśnie. Pomimo przytoczonych argu-

³ Ibidem, s. 32.

mentów należy jednak nadmienić, że społeczeństwo obywatelskie nie wymaga w istocie większych wyrzeczeń, czy poświęceń od jednostki, niż ta, której oczekuje jej najbliższe otoczenie (np. instytucja rodziny). Niekiedy mówi się nawet o przeciwnym zjawisku. Otóż indywidualność może stymulować budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to zwłaszcza przypadku, gdy jej przejawem staje się „(...) wzrost zdolności współodczuwania, umiejętność ‘stawiania się w sytuacji innej osoby’, rozumienia innych ludzi”⁴. Rozwój tego typu cech osobowościowych jednostki wpływa również (pozytywnie) na kształtowanie jej społecznej samoświadomości. Jednakże o żadnym człowieku nie można orzekać, że jest „w pełni” indywidualistą. Człowiek bowiem jako zwierze społeczne uzależniony jest od interakcji z innymi ludźmi. Według K. Poppera opanowanie tej umiejętności przez jednostkę świadczy o jej uczestnictwie w tzw. „świecie 3”. Według niego „jest to zdolność do uczestnictwa w zbiorowej świadomości, czyli podzielaną wiedzą o własnej społeczności czy społecznościach”⁵.

Podsumowując dotychczasowe spostrzeżenia warto raz jeszcze podkreślić, że cnoty obywatelskie oraz społeczeństwo obywatelskie są immanentnymi względem siebie pojęciami. Postać obywatela interpretowana jest przez pryzmat jego członkostwa w politycznym społeczeństwie, gdzie ponosi on odpowiedzialność za społeczeństwo jako całość. W omawianym typie nie może również zabraknąć takiej cechy jak obywatelska samoświadomość zbiorowa. Społeczeństwo obywatelskie niesie za sobą nie tylko dbałość o dobro ogółu lecz również powszechnie ceniony prestiż.

2. SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE W DZIAŁANIU

W dalszej części rozważań chciałabym pójść tropem P. Żuka i jego przemyśleń na tematy dotyczące społeczeństwa obywatelskiego. W swojej książce „Społeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi.” porusza on problem definiowania społeczeństwa obywatelskiego. Według autora niniejszej pozycji trudno jest mówić na temat jednoznacznego definiowania tego pojęcia. Społeczeństwo obywatelskie jest terminem, który w naukach społecznych stał się bardzo wieloznaczny. W konsekwencji prowadzi to niekiedy do wielu nieporozumień. Zdaniem P. Żuka określenie to często może pełnić funkcję nowomowy – zamiast wyjaśniać, bardziej komplikuje dosłowne poznanie znaczenia. Jednakże pomimo to nie należy rezygnować z jego używania. Wręcz przeciwnie. Powinno się jednak zadbać o umiejętne definiowanie tego pojęcia. W końcu i same nauki społeczne nie są synonimem oczywistości oraz jednoznaczności.

W kontekście wydarzeń jakie toczyły się w Polsce przed 1980 rokiem, nie możemy nazwać ówczesnego społeczeństwa obywatelskim. Tego typu definiowanie było jedynie utopią lub marzeniem w drodze do jego realizacji.

⁴ Ibidem, s. 47.

⁵ Ibidem, s. 48.

Wówczas, Europa Wschodnia mogła być traktowana jako „paralelna polis”⁶. Jest to okres, w którym społeczeństwo obywatelskie było głównie pojmowane przez pryzmat Gramscjańskiej wizji. Była to odpowiedź na interpretację słowa „państwo”, które utożsamiane było w tym samym czasie z czymś negatywnym, czymś co wymaga dokładnych przemian. Służyć temu miała wizja społeczeństwa obywatelskiego, które będzie oznaczało emanację oraz zdolność do samoorganizacji. Według mnie niezależnie od analizowanej epoki, w której rozpatruje się powstanie, ewolucję i znaczenie społeczeństwa obywatelskiego, warto podkreślić, że zazwyczaj ma ono na celu dbanie w większym bądź mniejszym zakresie o publiczne cele.

3. CZYNNIKI ZAGRAŻAJĄCE KSZTAŁTOWANIU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO

W ostatniej z części teoretycznych rozważań chciałabym się jeszcze zastanowić nad tym, jakie zagrożenia mogą dotyczyć społeczeństwa obywatelskiego. Zdaniem R. Dahrendorfa, społeczeństwo obywatelskie można zniszczyć na dwa sposoby – przez likwidację społecznych organizacji i instytucji lub w wyniku zniesienia praw ludu⁷. Najczęściej jednak obie te wersje implikują się nawzajem. Niepełność praw obywatelskich w analizowanym wymiarze stanowi niemożliwą do zaistnienia barierę w przypadku konstruowania społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to zwłaszcza praw politycznych i cywilnych. Nie można bowiem przeprowadzić wolnych wyborów, jeśli zakazane jest głoszenie wolności słowa. Zmagając się z niedemokratyczną przeszłością a będąc zarazem w trakcie procesu budowania społeczeństwa obywatelskiego należy zdaniem R. Dahrendorfa wystrzegać się trzech (możliwych do popełnienia) błędów. O pierwszym z nich mówi się gdy w rozprawie z przeszłością towarzyszy chęć zemsty. Odcinając się od niechlubnej historii nie należy wyznaczać ostrej granicy pomiędzy tym co „teraz” i tym, co „kiedyś”. Należy jednak starać się dbać o to, żeby przejście miało w miarę „płynny” charakter. Podstawą tego może być wprowadzenie wcześniej już wspomnianych praw obywatelskich. Według mnie przykładem, który by dobrze ilustrował przedstawione zagadnienie są procesy norymberskie. Już przed samym zapadnięciem wyroków, sporną była procedura postępowania sądowego. Zdaniem niektórych zbrodniarzy wojenni nie zasługiwali na sprawiedliwy proces. Powinni oni być od razu skazani na karę śmierci. Ważne jest to, że „w rozprawie z grozą przeszłości chodzi przede wszystkim o to, by nie tylko postępować słusznie, ale by postępować sprawiedliwie”⁸.

Drugi typ błędów kieruje uwagę na ważność procesu „wprowadzania”. Nie wystarczy bowiem zastąpić stary ład nowym. Nie jest to wystarczalne nawet wtedy, gdy zreformowane stanowiska będą piastowane przez „do-

⁶ P. Żuk, *Spółeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 109.

⁷ R. Dahrendorf, *Zagrożone społeczeństwo obywatelskie*, w: K. Michalski (red.) *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, Znak, Kraków 1994, s. 222.

⁸ Ibidem, s. 229.

brych” obywateli, którzy zostali wybrani na podstawie demokratycznych wyborów. Należy również zadbać o świadomościowy ekwiwalent społeczeństwa obywatelskiego. Powinni oni bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że (na przykład) uczestnictwo w wyborach czyni z nich aktywnych aktorów życia społecznego.

Ostatni aspekt związany jest z polityką i sukcesem gospodarczym. Nacisk kładzie się tu głównie na próby stymulacji wzrostu gospodarczego – zwłaszcza w krajach, gdzie początkowo, wydawałby się on dość trudny. Nie bagatelny udział w tym procesie pełni same społeczeństwo, którego zadanie polega na wcieleniu się w rolę efektywnych konsumentów.

Wyżej przedstawiona typologia trzech błędów dobrze moim zdaniem ilustruje wagę rozwoju trzech faz społeczeństwa obywatelskiego. Polegać to by miało między innymi na wypracowaniu trzech konstytutywnych dla tego bytu praw – cywilnych, socjalnych i politycznych. Obywatelskość nie jest bowiem żadnemu ze społeczeństw dana. Jest ona raczej zadana. Z czasem, w wyniku (niekiedy długotrwałego) procesu musi być ona zinternalizowana w umysłach, sercach i nawykach społeczeństwa. W ten sposób budowana zostaje instytucja. Podlega to żmudnemu procesowi, którego efekty nie zawsze są pewne. Głównie dlatego, że instytucja sama w sobie potrzebuje solidnych fundamentów w postaci zdecydowanie działających indywidualów. Koniecznym jest żeby te jednostki podejmowały wspólne działania w różnorodnych dyscyplinach ponieważ społeczeństwo obywatelskie nie jest odlanym ze skały monolitem. Jest to żywy organizm, w którym każdy narząd, każda tkanka odpowiedzialna jest za pełnienie określonych funkcji. Społeczeństwo obywatelskie posiada wartość autoteliczną – „(...) jest zarazem celem i walką”⁹.

4. ANALIZA DANYCH EMPIRYCZNYCH

Poniżej zostały zaprezentowane statystyki na podstawie których podejmam rozważania o Polakach i ich proekologicznych postawach. Zdecydowałam się na analizę tego typu czynników, ponieważ uważam je za jedną ze składowych przy konstruowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Tabela 1. **Ocena stanu ochrony środowiska naturalnego w Polsce [%]**

Czy, Pana(i) zdaniem, z ochroną środowiska w naszym kraju jest teraz lepiej, tak samo czy też gorzej niż pięć* lat temu?	Wskazania respondentów według terminów badań						
	1992	1993	1997	1999	2000	2006	2011
	w procentach						
Lepiej	14	24	56	52	64	67	50
Tak samo	29	34	20	22	18	19	31
Gorzej	52	33	17	19	15	9	13
Trudno powiedzieć	5	9	7	7	3	5	6

*W 1992 roku użyto sformułowania: „niż trzy lata temu”, a w „1993 roku: „niż cztery lata temu”

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF [data dostępu 05.06.2011].

⁹ Ibidem, s. 234.

Na podstawie statystyk zawartych w pierwszej tabeli można wywnioskować, że na przestrzeni lat (od 1992 do 2006 roku) wzrosła liczba osób, których zdaniem nastąpiło polepszenie w Polsce ochrony środowiska naturalnego. Jednakże w ciągu obecnego – 2011 roku można zauważyć zmianę w deklaracjach respondentów. Nastąpił bowiem spadek (w porównaniu z 2006 rokiem) o 17 punktów procentowych. Według mnie jest to sygnał na to, że ankietowani mogą dostrzegać coraz to nowsze zagrożenia związane z tym, jakie działalność człowieka niekiedy stanowi dla warunków naturalnych. Być może również związane to jest z tym, że powiększyła się ekologiczna świadomość Polaków. Sygnalizować to może nie tylko skupianie się na dotychczasowych postawach i osiągnięciach w tej kwestii lecz również na dostrzeganiu nowych, proekologicznych wyzwań.

Tabela 2. **Postawa wobec działań poprawiających stan środowiska naturalnego [%]**

Czy, Pana(i) lub ktoś z Pana(i) najbliższej rodziny może swoim działaniem przyczynić się do poprawy stanu środowiska w swojej miejscowości?	Wskazania respondentów według terminów badań								
	1992*	1993*	1997*	1999	2000	2006	2008	2009	2011
	w procentach								
Tak	35	40	53	51	59	56	46	62	67
Nie	65	60	40	37	30	33	35	30	27
Trudno powiedzieć	0	0	7	12	11	11	19	8	6

*W latach 1992, 1993 i 1997 badania dotyczące ekologii zostały przeprowadzone na zlecenie Instytutu na Rzecz Ekorozwoju

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF [data dostępu 05.06.2011].

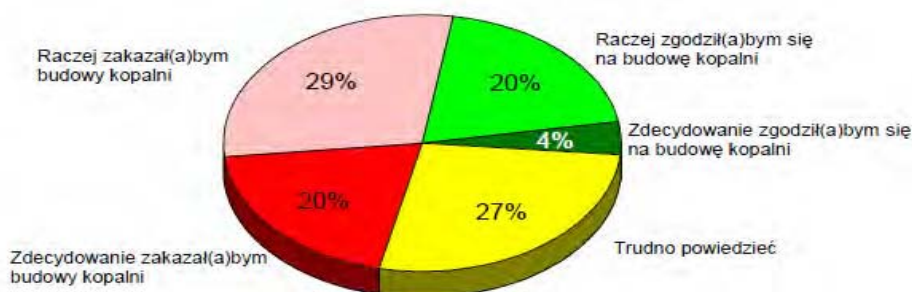
Z analizy przedstawionych w tabeli numer 2 danych wynika, że większość Polaków dostrzega możliwość podejmowania przez osoby z jego otoczenia działań mających na celu ochronę środowiska naturalnego na terenie zamieszkiwanej miejscowości. Te pozytywne statystyki ulegają zwiększeniu do roku 2011. Prawdopodobnie wynika to z tego, że Polacy dostrzegają więcej możliwości podejmowania działań, które chroniłyby środowisko naturalne. Chodziłoby tu nie tylko o branie udziału w proekologicznych kampaniach, lecz również (a może i głównie) podejmowanie indywidualnych starań o zasięgu lokalnym. Według mnie (na przestrzeni lat 1992 – 2011) jest to dość wyraźne zjawisko. Gdyby porównać dane z 1992 i 2011 to, zauważyć można, że przedstawione statystyki mają antagonistyczny charakter. Prawie tyle samo procent osób, które niegdyś zaprzeczały sposobności zaistnienia proekologicznych działań, teraz dostrzega taką możliwość.



Wykres 1. **Ocena własnego wpływu na stan środowiska naturalnego [%]**

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF [data dostępu 05.06.2011].

Wykres numer 1 jest wynikiem analiz odpowiedzi na temat wpływu respondenta na stan środowiska naturalnego. W porównaniu z 2009 rokiem nastąpił wzrost odsetka osób, które uważają, że ich działania mogą oddziaływać na zmianę kondycji środowiska naturalnego. Być może jest to jeden ze wskaźników na to, że proekologiczna świadomość Polaków wzrasta. Dostrzeganie wagi działań proekologicznych zarówno w skali mikro jak i makro stanowi wyznacznik tego, że Polacy coraz częściej zaczynają oni dostrzegać istotę oraz potencjał działań wspólnotowych. Prawdopodobnie coraz bardziej zaczyna się liczyć nie tylko to, jak działamy w zakresie „swojego własnego ogródka” lecz również na skalę „globalnej wioski”.

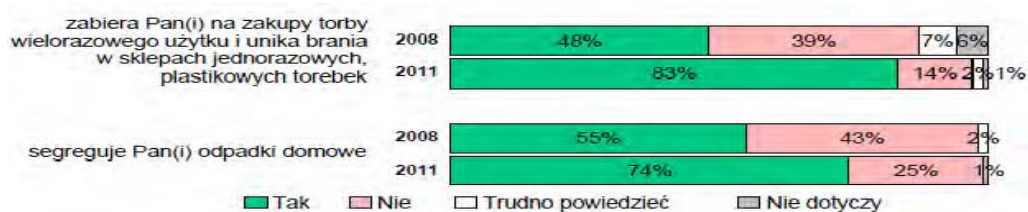


Wykres 2. **Postawa wobec działań mających na celu ochronę środowiska naturalnego [%]**

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_111_08.PDF [data dostępu: 05.06.2011].

Wykres numer 2 stanowi opracowanie odpowiedzi jakie zostały udzielone na pytanie o możliwość wybudowania w pobliżu Jeziora Gopła kopalni odkrywkowej węgla brunatnego. W przedstawionym problemie wspomniano również respondentom, że tego typu akcja mogłaby doprowadzić do znisz-

czenia bardzo cennych przyrodniczo obszarów z drugiej zaś strony wiele ludzi mogłoby podjąć pracę w nowo wybudowanym obiekcie. Po przedstawieniu tego krótkiego rysu, ankietowani proszeni byli o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Gdyby decyzja w tej sprawie zależała od Pana(i), to co by Pan(i) postanowił(a)?”. Niemal połowa badanych osób wskazała, że w takiej sytuacji nie zgodziliby się na budowę kopalni i kierowaliby się dobrem przyrody (49 %). O ponad połowę mniej liczna okazała się grupa osób, które pomimo możliwych zagrożeń ekologicznych zgodziłyby się na prace budowlane (24 %). Warto również wspomnieć, że w badaniu wyłoniła się dość duża grupa respondentów, którzy nie byli w stanie jednoznacznie ustosunkować się do zadanego problemu (27 %). Ich brak zdania w przedstawionej kwestii jest dość alarmującym sygnałem. Nie wiadomo bowiem jakie zajęliby stanowisko w przypadku konieczności ostatecznej decyzji. Procentowy rozkład wskazuje na to, że to właśnie od tej grupy ankietowanych w dużej mierze zależałoby, czy możemy mówić o kształtowaniu się bardziej „pro” lub „anty” ekologicznych postaw. Być może jest to sygnał świadczący o tym, że Polacy w przypadku postaw proekologicznych są nastawieni pozytywnie, gdy nie wymagają one od nich zbyt „dużych poświęceń” lub gdy nie odbywają się one „kosztem” innych, równie ważnych spraw dla respondenta (tu: możliwość uzyskania środków utrzymania). Przedstawiony diagram ilustruje deklaracje Polaków z 2008 roku, dlatego sędzę, że dla prawomocności wysuwania dalszych wniosków należałoby dokonać ponownie tego typu pomiaru. Wówczas istniałaby możliwość porównania uzyskanych wyników oraz wyciągnięcia trafniejszych spostrzeżeń.



Wykres 3. **Postawa wobec działań sprzyjających dbaniu o środowisko naturalne [%]**

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF [data dostępu 05.06.2011].

W dwóch ostatnich materiałach statystycznych chciałabym zwrócić uwagę na to, jak proekologiczne deklaracje Polaków przekładają się na ich praktyczne działania w życiu codziennym. Według przedstawionych na wykresie numer 3 danych największe zmiany można zauważyć w deklaracjach odnoszących się do używania jednorazowych torebek w trakcie dokonywanych zakupów (35 %). Podobnie przedstawia się sytuacja jeśli chodzi o segregację odpadków w gospodarstwie domowym (24 %). W porównaniu z sytuacją sprzed trzech lat jest to dość znacząca zmiana. Według mnie na

taki rozkład odpowiedzi mogły wpłynąć prowadzone kampanie proekologiczne. Ukazywanie pozytywnych skutków biodegradacji oraz stworzenie możliwości do segregacji odpadków (np. osobne kosze na szkło, plastik itp.) mogą stymulować proekologiczne zachowania.

Tabela 3. Proekologiczne deklaracje Polaków [%]

Czy, w ciągu ostatniego roku:	Odpowiedzi twierdzące według terminów badań			
	2000	2006	2008	2011
	w procentach			
- starał(a) się Pan(i) ograniczać zużycie energii elektrycznej w swoim domu	78	75	79	90
- starał(a) się Pan(i) ograniczać zużycie wody w swoim domu	67	70	73	83
- starał(a) się Pan(i) ograniczać zużycie gazu w swoim domu	-	-	71	79

Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF [data dostępu 05.06.2011].

Na podstawie tabeli numer 3 mogę wywnioskować, że większość respondentów wciela w swoje życie proekologiczne zasady postępowania. Na dość wysokim poziomie utrzymuje się procentowy rozkład osób, które oszczędzają energię elektryczną (90 %), czy wodę (83 %). Zastanawia mnie jednak to, na ile tego typu działania podejmowane przez ankietowanych są wynikiem motywacji proekologicznej a na ile ekonomicznej. W latach, w których przeprowadzono badania można zaobserwować wzrost stawek za energię elektryczną, wodę i gaz. Zapewne nie małe znaczenie odegrał również kryzys ekonomiczny. Podejrzewam, że oszczędność wspomnianych źródeł energii mogła być spowodowana głównie przez czynniki ekonomiczne, a nie jakby można było przypuszczać społeczno-przyrodnicze. Powstaje w związku z tym pytanie, czy dbałość o ekologię, niezależnie od charakteru czynników motywujących dalej prowadzi do kształtowania w Polakach postaw społeczeństwa obywatelskiego? Na tym etapie prowadzonych analiz mam dość sceptyczny ogłąd na ten temat. Wątpliwym w rozważanym aspekcie staje się podstawa podejmowanych działań. Pomimo, iż skutki mają pozytywny oddźwięk dla ogółu, to jednak indywidualne dążenia nastawione są na osiągnięcie jednostkowych korzyści (np. oszczędność pieniędzy).

PODSUMOWANIE

W socjologicznych rozważaniach społeczeństwo pełni istotny punkt rozważań. W przedstawionej pracy podjęłam próbę odpowiedzi na pytanie czy Polacy jako naród mogą być określani mianem społeczeństwa obywatelskiego? Za wskaźniki w podjętych rozważaniach posłużyły mi ich proekologiczne postawy. Na podstawie dokonanej analizy wysuwam wnioski, że Polacy nie mogą być jednoznacznie utożsamiani z pojęciem społeczeństwa

obywatelskiego. Co prawda wśród społeczeństwa polskiego można coraz częściej wyróżnić element samoświadomości, jednakże według mnie są to dopiero „przebłyski”, na których nie może w pełni opierać się fundament obywatelskości. Za przykład niech posłuży to, że wielu spośród Polaków twierdzi, iż jednostkowe działania mogą wpływać na poprawę warunków środowiska naturalnego, jednakże deklaracje te nie mają pełnego odzwierciedlenia w podejmowanych działaniach. Postawy proekologiczne, jeśli są podejmowane, to zazwyczaj nie ze względu na dobro ogółu, lecz na skutek osiągnięcia partykularnych korzyści (np. oszczędzanie energii elektrycznej). Podejrzewam, że w społeczeństwie polskim tkwi za mało chęci postrzegania się przez pryzmat „my” i „dla nas”. Chyba nie do końca jesteśmy świadomi tego, że społeczeństwo obywatelskie jest celem godnym pożądanego, wartością samą w sobie. Bez tego pragnienia nie można podejmować kolejnych kroków w budowie wspólnej przyszłości. Należy bowiem pamiętać, że społeczeństwo obywatelskie nie jest nam dane, lecz zadane.

LITERATURA:

- [1] Dahrendorf R., *Zagrożone społeczeństwo obywatelskie*, w: K. Michalski (red.) *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, Znak, Kraków 1994.
- [2] Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2007.
- [3] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_111_08.PDF.
- [4] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_023_11.PDF.
- [5] Shills E., *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozwój w Castel Gandolfo*, Znak, Kraków 1994.
- [6] Żuk P., *Spółeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

STRESZCZENIE

Spółeczeństwo obywatelskie a postawy proekologiczne Polaków

Praca zawiera informacje i inne uwagi na temat społeczeństwa obywatelskiego, jego determinant oraz zasad organizacji. Ponadto porusza tematykę zagrożeń w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego kiedyś jak i współcześnie. Jednym z głównych założeń było przeanalizowanie czy obecnie Polacy mogą być utożsamiani z wizją społeczeństwa obywatelskiego. Jako wskaźnik przy analizie podjętego tematu posłużyły proekologiczne postawy narodu polskiego.

SUMMARY

Civil society and pro-environmental attitudes of Poles

The work contains information and other observations on society, its determinants and the principles of the organization. In addition, subjects moved the risks of civil society in shaping the past and today. One of the main objectives was to examine whether the Poles can now be identified with the vision of civil society. As an indicator of the analysis undertaken subject served green attitude of the Polish nation.



Anna Trzcińska
Wrocławská Wyżší škola
Zarádání a Průběžnosti

Rekrutacja pracowników jako proces

WPROWADZENIE

Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury organizacyjnej firmy, charakteru organizacji, jej wielkości ale przede wszystkim od typu stanowiska na, które firma poszukuje pracownika. Poszukiwanie nowych pracowników jest ważnym, jak nie najważniejszym, elementem dla firm, ponieważ od niej zależy czy dana osoba na stałe znajdzie się w strukturach firmy, a co za tym idzie będzie stanowiła wartość dodaną dla firmy.

W języku potocznym cały proces przyjmowania do pracy nazywany jest rekrutacją. Stwierdzenie to nie jest do końca prawdziwe. Rekrutacja to tylko jeden z etapów poszukiwania i przyjmowania pracownika do pracy. Dokładniej mówiąc jest to proces poszukiwania odpowiedniego pracownika na rynku pracy. W czasie tego etapu to na pracodawcy leży inicjatywa zachęcenia jak najlepszych kandydatów do ubiegania się o stanowisko w jego firmie, chyba że na rynku jest bardzo duża nadpodaż danych specjalistów na określone stanowisko pracy.

CHARAKTERYSTYKA PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

Rekrutacja personelu jest jednym z pierwszych etapów wchodzących w zakres zarządzania zasobami ludzkimi i stanowi podstawę dalszego kształtowania kadr. Zatrudnienie odpowiednich pracowników ma decydujący wpływ na kształt i funkcjonowanie organizacji, ponieważ są oni najważniejszym zasobem firmy. Za Poczrowskim¹ możemy przyjąć, że efektywność działania firmy zależy od produktywności jej pracowników, od ich zdolności,

¹ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996, s. 7

umiejętności praktycznych, wykształcenia, wartości, cech osobowości, celów, motywacji. Większość problemów powstaje z przyczyny pracowników, ale to właśnie oni rozwiązują te i inne problemy. Ludzie są strategicznym zasobem organizacji; posiadają cechy, dzięki którym dostrzegają szanse i zagrożenia firmy, mają również możliwość uczenia się, doskonalenia swojego potencjału oraz myślą kreatywnie.

Istotą rekrutacji jest przyciągnięcie takich kandydatów, którzy będą odpowiadać wymogom stanowiska. Mówi się w takim przypadku o zasadzie „klocków lego”², w której pozyskiwanie pracowników, to dopasowanie do siebie dwóch elementów: potencjału pracownika i wymogów stanowiska pracy. Te dwa elementy powinny przylegać jak dwa klocki. Należy je tak dopasować, aby umożliwić kandydatowi rozwój i elastyczne działanie. Niekorzystne jest przyjęcie pracowników zbyt słabych, jak i zbyt dobrych. W pierwszym wypadku organizacja osiąga straty wynikające z niekompetencji pracownika, gdyż konieczne jest *ciągłe doksztalcanie, zapobieganie marnotrawstwu i podejmowaniu nieodpowiednich decyzji. Zatrudnienie pracowników zbyt dobrych również niesie za sobą pewne koszty*. U takich osób szybko spada motywacja, nie widzą dla siebie szans rozwoju, nudzą się w pracy. Dochodzi do ich zniechęcenia, a nawet odejścia z firmy, co stwarza konieczność ponownego poszukiwania odpowiedniej kadry.

Rekrutacja ma na celu zapobieganie takim błędom i znalezienie takich pracowników, którzy najlepiej spełnią oczekiwania organizacji. Przyczynia się to do zmniejszenia kosztów płynności kadr (fluktuacji zatrudnienia) czyli kosztów związanych z przeprowadzeniem kampanii rekrutacyjnej, ze szkoleniami, zatrudnieniem nowych pracowników oraz z odprawami dla byłych pracowników.

Trafny wybór kadr ułatwia pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego. Pomaga w dostosowaniu pracownika do pracy jeszcze podczas fazy rekrutacji oraz w tworzeniu efektywnych, zintegrowanych i dobrze współpracujących zespołów roboczych. Prowadzi do zadowolenia z pracy i pobudza motywację przyjętej kadry, co przyczynia się do stabilizacji na stanowisku i zmniejszenia fluktuacji. Pracownicy szybciej przystosowują się do nowego środowiska, znajdują swoje miejsce w kulturze organizacyjnej firmy i próbują się z nią utożsamić. Zwiększa się ich efektywność, satysfakcja z pracy, a tym samym zmniejsza się ryzyko ponownej rekrutacji po okresie próbnym.

„Profesjonalne pozyskiwanie pracowników, to jednak coś więcej niż zaopatrywanie firmy w personel, to także, a może przede wszystkim marketingowe oddziaływanie na rynek pracy, to oferowanie własnej firmy jako swojego produktu, który umożliwia ludziom zaspakajanie ich różnorodnych potrzeb”³. Jest to działanie, które wymaga odpowiedniego zaprezentowania firmy, aby była atrakcyjna dla potencjalnych kandydatów. Aby zdobyć najlepszych, najbardziej kompetentnych pracowników (którym inne firmy również proponują oferty pracy), należy zaprezentować organizację z jak najlepszej strony.

² T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, Warszawa 2002. s.77.

³ A. Pocztowski, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, ed. cit., s.15.

Istnieje kilka kryteriów, w oparciu o które możemy dokonać systematyzacji metod rekrutacji pracowników do organizacji.

Pierwsze kryterium dzieli rekrutację na⁴:

- zamkniętą, gdzie kandydaci są bierni i nie znają zasad i kryteriów, według których przebiega dobór pracowników. Uzgodnienia przebiegają pomiędzy decydentami. (np. stopniowy awans, dobór losowy),
- otwartą, gdzie kryteria i zasady są znane otoczeniu, a kandydat jest osobą aktywną i sam decyduje o przystąpieniu do procedury doboru (np. dobór na podstawie konkursów).

Drugie kryterium bierze pod uwagę segmenty rynku pracy, w których firma zamierza poszukiwać pracowników. Na tej podstawie można dokonać podziału na⁵:

- rekrutację segmentową (wąską) – firma określa dokładnie cechy, jakie powinien posiadać kandydat na dane stanowisko, oraz wskazuje określoną grupę pracowników, wśród której będzie chciała pozyskać określonych specjalistów czy osoby na stanowiska kierownicze. Oznacza skierowanie informacji o wolnym miejscu pracy i warunkach jego objęcia do określonego segmentu rynku pracy. Charakterystyczne dla tego typu jest poszukiwanie pracowników o wysokich kwalifikacjach lub specjalistów w danej dziedzinie,
- rekrutację szeroką (ogólną) – pracownicy są poszukiwani na całym rynku pracy, nie tylko regionalnym, ale również krajowym, a nawet międzynarodowym. Celem tego sposobu rekrutacji jest poinformowanie jak największej liczby kandydatów, co ma ułatwić wybór odpowiedniego pracownika. Dotyczy ona głównie stanowisk o charakterze produkcyjnym.

Trzecim kryterium podziału są aktualne potrzeby kadrowe firmy oraz to czy jest aktywna czy bierna podczas pozyskiwania pracowników. Zgodnie z tym kryterium można wyróżnić⁶:

- rekrutację aktywną – gdzie firma jest podmiotem, który inspiruje kandydatów do pracy,
- rekrutację bierną – która charakteryzuje się samodzielnym zgłaszaniem się kandydatów, nawet jeśli firma nie przeprowadza w danym momencie rekrutacji i nie ma potrzeby zatrudnienia nowych pracowników. Organizacja zbiera takie zgłoszenia, aby ewentualnie wykorzystać je w późniejszym terminie.

Najczęściej spotykane kryterium podziału zależy od miejsca pozyskiwania kadr, od rodzaju rynku pracy. Biorąc pod uwagę to kryterium wyróżnia się:

⁴ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, ed. cit., s.86.

⁵ A. Szałkowski, *Rekrutacja Personelu*, Kraków 2000, s.68.

⁶ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, ed. cit., s.81.

- rekrutację zewnętrzną⁷, gdzie firma poszukuje pracowników poza organizacją, na zewnętrznym rynku pracy,
- rekrutację wewnętrzną, gdzie podstawowym źródłem pozyskiwania pracowników jest wewnętrzny rynek pracy, czyli osoby już zatrudnione.

W tabeli 1 zaprezentowano etapy podejmowanie decyzji o wyborze źródła pozyskiwania pracowników w rekrutacji zewnętrznej.

Tabela 1. **Etapy podejmowania decyzji o wyborze źródła rekrutacji pracowników**

Etapy procesu decyzyjnego	Środki umożliwiające podjęcie decyzji
1. Ustalenie, czy naprawdę istnieje potrzeba zatrudnienia nowej osoby	Ponowna, szczegółowa analiza potencjału osób aktualnie zatrudnionych. Sprawna realizacja programu szkoleniowego podnoszącego kwalifikacje aktualnie zatrudnionych stosownie do wymogów nowych stanowisk.
2. Stworzenie obrazu „idealnego pracownika” na obsadzonym stanowisku.	Wykorzystanie zakresu zadań lub opisu danego stanowiska pracy. Określenie cech osobowościowych i predyspozycji kandydata. Stworzenie profilu idealnego kandydata.
3. Określenie miejsc i środowisk, w których występują osoby o wymaganych przez nas cechach i predyspozycjach.	Dane statystyczne. Informacje z rynku pracy. Opinie pracowników i współpracowników przedsiębiorstwa.
4. Określenie maksymalnego czasu rekrutacji i możliwego do zaakceptowania poziomu wydatków.	Szczegółowe plany rozwoju firmy. Znaczenie stanowiska dla działalności firmy. Poziom wynagrodzenia na danym stanowisku.
5. Określenie najlepszego sposobu dotarcia do kandydatów.	Analiza efektywności dotychczasowych działań rekrutacyjnych. Osiągnięcia innych firm (informacje z rynku pracy) Porównanie rynkowych kosztów pozyskania kandydatów z posiadanym budżetem.
6. Wybór źródła rekrutacji.	

Źródło: J. Marciniak, *Pozyskiwanie pracowników: rekrutacja, adaptacja, rozwój*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999, s. 50.

⁷ Rekrutacja wewnętrzna to rozważanie zatrudnionych pracowników jako kandydatów na wyższe stanowiska w organizacji⁷. W praktyce polega ona na proponowaniu wybranym pracownikom przejścia na inne stanowisko w firmie, powierzenie im innych obowiązków, co może wiązać się z koniecznością nabycia nowych kwalifikacji czy też ze zmianą organizacji lub wymiaru czasu pracy. Szerzej: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002.

Źródłami pozyskiwania kadr do organizacji są rynki pracy, na których firma identyfikuje swoje docelowe segmenty, miejsca pozyskiwania grup zawodowych, społecznych, na których tworzy kanały informacyjne w celu zastosowania odpowiednich form rekrutacji⁸. Możemy je zaklasyfikować biorąc pod uwagę poprzedni podział na rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną.

Źródłem naboru mogą być pracownicy własnej firmy. Osoby przeprowadzające rekrutację mogą korzystać w tym przypadku z wewnętrznego systemu informacji o pracownikach nazywanego także inwentarzem kwalifikacji. Jest on najczęściej skomputeryzowany, co umożliwia szybkie wyszukiwanie potrzebnych osób. Poza organizacją istnieje dużo więcej źródeł rekrutacji niż wewnątrz firmy. Do najbardziej popularnych można zaliczyć własną bazę danych, która zawiera informacje:

- o kandydatach, którzy kiedyś ubiegali się już o posadę w danej firmie, ale nie zostali przyjęci,
- o byłych pracownikach, którzy zostali zwolnieni lub sami odeszli ze stanowiska,
- o znanych i cenionych specjalistach w różnych dziedzinach, z którymi ewentualnie można podjąć współpracę.

Kolejnym źródłem mogą być centra zatrudnienia, agencje rekrutacji lub agencje doradztwa personalnego, które pomagają organizacjom w pozyskiwaniu pracowników i posiadają własną bazę danych zawierającą nazwiska potencjalnych kandydatów.

Pracowników można poszukiwać w ośrodkach akademickich oraz wśród absolwentów wyższych szkół i innych form kształcenia, a także w stowarzyszeniach studenckich. Firmy często utrzymują kontakty z różnymi ośrodkami kształcenia i nawiązują kontakty ze studentami, którzy stanowią atrakcyjną grupę zainteresowaną współpracą z różnego rodzaju firmami, chętną zdobywać doświadczenie zawodowe i praktykę.

Znaczące źródło naboru mogą stanowić osoby zatrudniane w innych firmach. Często są to pracownicy już doświadczeni i sprawdzeni, co daje pewną gwarancję, że przyjęty przez firmę pracownik będzie posiadał odpowiednie umiejętności. W tym przypadku organizacja powinna zachować pewne zasady, aby nie doprowadzić do sytuacji, w której firmy „kradną” sobie na wzajem pracowników. Jeśli jednak sam pracownik ubiega się o stanowisko w organizacji, będąc zatrudnionym w innej i jest to jego osobista decyzja (a nie wynik namawiania przez firmę rekrutującą), wtedy zasady, o których była wcześniej mowa, są zachowane.

Należy również zauważyć, że grupa aplikantów z ulicy, znajomych pracowników oraz osób przez kogoś polecanych, to również istotne źródła rekrutacji. Nie wiążą się one z aktywnością firmy i dzięki nim możliwe jest ograniczenie kosztów wynikających z naboru. Obecnie z powodu dużego bezrobocia (szczególnie w Polsce), ważnym źródłem rekrutacji są bezrobotni, którzy stanowią liczną grupę ludzi chętnych do podjęcia pracy. Podstawowe źródła rekrutacji zostały przedstawione w tabeli 2.

⁸ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, ed. cit., s.86.

Tabela 2. Źródła rekrutacji

Źródła rekrutacji wewnętrznej	własna kadra, system informacji o pracownikach, tabela rotacji, księga sukcesorów, księga kwalifikacji, zbiór umiejętności (skills inventory)
Źródła rekrutacji zewnętrznej	własna baza danych, ośrodki akademickie, pracownicy innych firm- specjaliści na zewnętrznym rynku pracy, aplikanci z ulicy, absolwenci wyższych szkół i innych form kształcenia, bezrobotni, znajomi i poleceni pracownicy, izby gospodarcze, stowarzyszenia studenckie, centra zatrudnienia, agencje rekrutacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, ed. cit., s. 85.

Wybranie przez pracodawcę odpowiedniego źródła rekrutacji, jest jednym z warunków znalezienia odpowiedniego pracownika. Jednakże organizacja nie musi decydować się tylko na jedno źródło, z którego będzie czerpać potencjalnych pracowników. Prawdopodobieństwo znalezienia odpowiedniego kandydata może zostać zwiększone poprzez korzystanie z kilku źródeł, zarówno przy rekrutacji wewnętrznej jak i zewnętrznej. Poza źródłami rekrutacji bardzo ważne jest określenie przez organizację metod i technik, jakie zastosuje przy naborze kandydatów. Służą one przekazaniu informacji na rynek pracy dotyczącej wolnego stanowiska, motywowaniu kandydatów oraz wstępnej selekcji. Podobnie jak źródła, można je podzielić na metody, które stosowane są wewnątrz oraz na zewnątrz firmy. Metody i techniki rekrutacji zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Metody i techniki rekrutacji

rekrutacja wewnętrzna	Analiza dokumentów kadrowych, obserwacje, wywiad, rekomendację kierowników liniowych, ogłoszenie wewnętrzne, planowanie przebiegu kariery
rekrutacja zewnętrzna	Informacje ustne, ogłoszenia w prasie, e-rekrutacja, korzystanie z publicznego pośrednictwa pracy, agencje doradztwa personalnego, rekrutacja w szkołach, praktyki wakacyjne, studenckie targi pracy, kandydaci „z ulicy”, przypadkowe zgłoszenia telefoniczne, zatrudnienie osób polecanych.

Źródło: opracowane własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996, s.44-49.

Rekrutacja pracowników nie ogranicza się tylko do obsadzenia danej osoby na odpowiednim miejscu, gdyż jest to niewątpliwie długofalowy proces wspierający realizację strategii firmy. Dobrze przeprowadzona rekrutacja winna być poprzedzona stworzeniem planu zatrudnienia. Planowanie zatrudnienia jest to metoda wieloetapowa, oparta o różne szczeble zarządzania, a także różne komórki organizacyjne firmy.

Proces planowania personelu składa się następujących etapów⁹:

- zbieranie i analizowanie danych, przewidywanie trudów w celu opracowania prognozy podaży i popyty personelu,
- ustalenie celów i priorytetów zarządzania potencjałem społecznym na podstawie celów strategicznych organizacji,
- tworzenie i wdrażanie planów i programów działania w zakresie obsady, oceny, wynagrodzenia i rozwoju personelu,
- kontrola i ocena realizacji planów i programów.

Podjęcie decyzji o sposobie przeprowadzenia rekrutacji powinno zostać dobrze przemyślane. Niewłaściwe podejście do tego procesu bardzo szybko daje o sobie znać i odbija się negatywnie na funkcjonowaniu jednostki. Spada wydajność pracy, obniżają się morale i obserwuje się wysoką fluktuację kadr.

Działania rekrutacyjne związane są przede wszystkim z dużymi kosztami, wśród których znajdziemy:

- przygotowanie i zamieszczanie ogłoszeń,
- materiały piśmienne, przepisywanie i wysyłka,
- szkolenia dla nowo przyjętych,

Właściwe i skuteczne zaplanowanie rekrutacji może pozbawić pracodawcę, chociaż części tych kosztów i odłożyć ponowną potrzebę rekrutacji przynajmniej na kilka miesięcy, a nawet lat.

PODSUMOWANIE

Rekrutacja (w dalszej kolejności również selekcja) stanowi niezmiernie ważny proces we współczesnych organizacjach. Dobrze dobrane sposoby i narzędzia w tych procesach (rekrutacji i selekcji) często decydują o sukcesie firmy. Odpowiednio dobrani, kompetentni pracownicy stanowią, w dzisiejszym świecie przewagę konkurencyjną i to właśnie ich efektywność pracy decyduje o dynamice i rozwoju firmy.

Analiza stanowiska, odpowiedni przekaz informacji o wakuującym stanowisku, umiejętność tworzenia skutecznego, a zarazem efektownego ogłoszenia o pracę, które przyciągnie najlepszych pracowników to kluczowe działania rekrutacji. Kandydaci ubiegający się o pracę często przechodzą przez rozbudowany proces selekcji. Firmy stosują tu wiele technik, począc

⁹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 44.

szy od formularzy zgodności do skomplikowanych psychologicznych testów po ocenę kompetencji zawodowych. Ważne jest przy tym nie tylko umiejętne korzystanie z poszczególnych możliwości, ale i sprawne zarządzanie procesem rekrutacji jako całością procesu, gdzie poszczególne etapy uzupełniają się, umożliwiając podjęcie optymalnych, z punktu widzenia firmy i kandydatów, decyzji.

Po zakończeniu procesu rekrutacji rozpoczyna się etap selekcji pracowników, czyli odrzucenia tych, którzy nie spełniają szczegółowych kryteriów danej firmy, bądź z innych względów nie nadają się do pracy w niej. Wybierane są osoby, których predyspozycje i cechy najlepiej odpowiadają wymaganiom dotyczącym stanowiska, na które złożyły swe aplikacje. Dobra rekrutacja i selekcja oznaczają - niższą rotację pracowników i w konsekwencji większą stabilność zatrudnienia na rynku pracy, a w konsekwencji przyczyniają się również do obniżki kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw czy też firm oraz ich lepszej adaptacji do istniejących wciąż niestety kryzysowych warunków w gospodarce.

LITERATURA:

- [1] Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002.
- [2] Kawka T., Listwan. T., *Pozyskiwanie pracowników* [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa 2002.
- [3] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994.
- [4] Marciniak J. *Pozyskiwanie pracowników: rekrutacja, adaptacja, rozwój*, Warszawa 1999.
- [5] Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996.
- [6] Szalkowski A. *Rekrutacja Personelu*, Kraków 2000.
- [7] Zbiegień-Maciąg L., *Marketing Personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996.

STRESZCZENIE

Rekrutacja pracowników jako proces

Niestabilny rynek pracy w Polsce powoduje duże rotacje pracowników, zwłaszcza w korporacjach i firmach prywatnych, co skutkuje poszukiwaniem nowych, wartościowych pracowników. Proces rekrutacji bywa jednak żmudny i monotony i nie zawsze pozwala pracodawcy na znalezienie właściwej osoby, na konkretne stanowisko pracy. Powyższe skutkuje więc (co-

raz częściej) podejmowaniem przez firmy decyzji o zleceniu zatrudnienia agencjom zewnętrznym.

Słowa kluczowe: zatrudnienie, rekrutacja, proces kadrowy.

SUMMARY

The process of the employee recruitment

The unstable job market in Poland causes large rotation of employees, especially in corporations and private companies, which results in the search for new and valuable employees. The recruitment process, however, is sometimes arduous and monotonous and does not always allow the employer to find the right person for the specific position. As a consequence of the factors mentioned above, the companies more often make the decision to outsource the employment process to external agencies.

Key words: employment, recruitment, human resources process.