

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XI, ZESZYT 4

Zarządzanie i stosunki międzynarodowe  
– wybrane problemy

Redakcja naukowa:

**Muzahim Al-Noorachi**

Łódź 2010

Redaktor naukowy: Muzahim Al.-Noorachi

Recenzent: Czesław Zajac

Skład i łamanie tekstu: Barbara Lebioda

Redakcja techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright: SWSPiZ w Łodzi

**ISSN 1733-2486**

**Wydawnictwo**

Spółecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości  
i Zarządzania w Łodzi:

e-mail: [wydawnictwo@swspiz.pl](mailto:wydawnictwo@swspiz.pl)

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 39

[www.swspiz.pl/wydawnictwo](http://www.swspiz.pl/wydawnictwo)

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN”, Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,  
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail: [wydawnictwo@post.pl](mailto:wydawnictwo@post.pl)

## Spis treści

Muzahim Al-Noorachi, <i>Wprowadzenie</i> .....	5
Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek, <i>Globalizacja a kulturowe ujęcie organizacji o zasięgu międzynarodowym</i> .....	9
Globalization and cultural perception of international organizations	
Justyna Fijałkowska, Małgorzata Jaruga-Baranowska, <i>XBRL – standard wymiany informacji biznesowej</i> .....	27
XBRL – standard for the exchange of business information	
Aneta Jakonis, <i>Technokracja czyli nowa biurokracja</i> .....	45
Technocracy as new bureaucracy	
Aneta Jakonis, <i>Gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne</i> .....	59
Knowledge based economy and information society	
Katarzyna Wach-Grzybowska, <i>Koncepcja CRM jako przykład strategii relacyjnej generującej wzrost wartości związku z klientem</i> .....	71
CRM concept as an example of a relationship strategy generating growth of value of a customer relation	
Muzahim Al-Noorachi, <i>Znaczenie podziału świata na rynki ekonomiczne w marketingu międzynarodowym</i> .....	91
Meaning of a division of the world into economic markets in international marketing	

Łukasz Chruściel, <i>Wspomaganie zarządzania na przykładzie zintegrowanego systemu łączności radiowej BRYZA w zarządzaniu kryzysowym miasta Kołobrzeg</i> .....	107
Management support on the example of integrated radio communication system BRYZA in crisis management in the city of Kołobrzeg	
Bartłomiej Stopczyński, <i>Innowacyjne lokalizacje hipermarketów w Polsce</i> .....	127
Innovational localizations of hypermarkets in Poland	
Adam Koperek, <i>Socjalizacja jako proces wychowania do uczestnictwa w życiu społecznym</i> .....	139
Socialization as an educational process preparing for the participation in social life	
Sylwia Hille-Jarząbek, <i>Zarządzanie szpitalem w obecnej sytuacji prawno--ekonomicznej</i> .....	155
Hospital management in current legal and economic situation	
Adamczewski Andrzej, <i>Zarządzanie mieniem poradzieckim na przykładzie przebudowy i modernizacji szpitala w powiecie białogardzkim</i> .....	169
Post-Russian property management on the example of reconstruction and modernization of hospital in the Białogard region	
Gniewomir Pieńkowski, <i>Kibuc jako jedna z pierwszych form zarządzania kryzysowego</i> .....	181
Kibbutz as one of the first forms of crisis management	
Gniewomir Pieńkowski, <i>Rola działań prewencyjnych w systemie reagowania kryzysowego Izraela</i> .....	199
Role of preventive actions in the crisis reaction system of Israel	

## Wprowadzenie

Przedstawiamy Czytelnikom zeszyt 4 tom XI z serii „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” wydawanej przez Społeczną Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Zawiera on dorobek naukowy mieszczących się w profilu kształcenia na dwóch kierunkach tj. Zarządzanie i Stosunki Międzynarodowe. Należy zaznaczyć, że przedstawione opracowania są dziełem głównie młodych pracowników SWSPiZ i poświęcone są różnym zagadnieniom, które mogą być wykorzystane w procesie dydaktycznym.

Zachęcając czytelników do zapoznania się z ich treścią byłoby wskazane zaprezentować je w kilku zdaniach. Małgorzata Kociszewska-Panaszek i Adam Panaszek w artykule „Globalizacja a kulturowe ujęcie organizacji o zasięgu międzynarodowym” podkreślają i to słusznie, iż wagą problematyki kultury organizacyjnej jest duże jej znaczenie w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji, kiedy liczy się szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Ponadto obok skutków globalizacji odnoszonych z perspektywy ekonomicznej, finansowej czy strategicznej, szczególną uwagę przywiązuje się do zmian wywołanych właśnie w kulturze organizacyjnej.

Artykuł autorstwa Justyny Fijałkowskiej i Małgorzaty Jarugi-Baranowskiej zatytułowany „XBRL – standard wymiany informacji biznesowej” przybliży czytelnikom zagadnienia jednolitego w ujęciu globalnym formatu przygotowywania i prezentacji sprawozdań finansowych – XBRL. W artykule tym zaprezentowano koncepcję standardu elektronicznej sprawozdawczości XBRL, korzyści jego zastosowania oraz stan prac i inicjatyw różnych międzynarodowych i krajowych instytucji zaangażowanych w działania nad promocją i rozwojem XBRL.

Dwa następne artykuły opracowane są przez Anetę Jakonis. Pierwszy nosi tytuł „Technokracja czyli nowa biurokracja”. Zawiera dygresję

na temat nowych struktur organizacyjnych i praktyk zarządczych, które zarówno wykorzystują nowe zdobycze nauki jak i starają się efektywnie funkcjonować dostosowując się do nowego środowiska społeczno-gospodarczego. Drugi artykuł „Gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne”. W niniejszym opracowaniu autorka starała się określić rolę wiedzy i informacji w budowaniu i funkcjonowaniu nowoczesnego społeczeństwa. Wiedza i informacja powinny być udostępnione wszystkim zainteresowanym, ponieważ jest to podstawa tworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy – SOW oraz gospodarki funkcjonującej w oparciu o rozwój nowych technologii.

Istotnym wsparciem w procesie zarządzania relacjami z klientem są nowoczesne narzędzia informatyczne, określane jako CRM (Customer Relationship Management). Artykuł K. Wach-Grzybowskiej przedstawia argumentację teoretyczną potwierdzającą tezę, że koncepcja CRM jest przykładem strategii relacyjnej, w której długoterminowym celem jest wzrost wartości związku z klientem.

Kolejny artykuł zatytułowany „Znaczenia podziału świata na rynki ekonomiczne w marketingu międzynarodowym” został przygotowany przez Muzahima Al-Norachiego. Autor przybliży czytelnikowi zagadnienia marketingu międzynarodowego, a przede wszystkim omawia rynki międzynarodowe nie tylko pod względem ich atrakcyjności ekonomicznej, ale pokazuje również zagrożenia na nich występujące.

Łukasz Chruściel w swoim artykule pod tytułem „System wspomagania zarządzania na przykładzie zintegrowanego systemu ratownictwa w procesie zarządzania kryzysowego miasta Kołobrzeg” omawia jak powinny postępować służby i podmioty odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz ratownictwa, w sytuacjach kryzysowych. Autor słusznie twierdzi, iż zarządzanie wieloma różnymi służbami w sytuacjach kryzysowych, wymaga szybkiego i sprawnego systemu łączności między uczestnikami.

„Obciążenie pracą jako czynnik oceny efektywności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi” to opracowanie napisane przez Jerzego Górskiego. Skład się ono z dwóch części teoretycznej i badawczej. W części drugiej Autor wykorzystał metodę porównania ze standardami tj. obciążenie pracą jako czynnik przynoszący informacje zwrotne o efek-

tywnym wykorzystaniu pracowników np. Urzędów Pocztowych – Poczta Polska.

Ciekawe rozważanie przedstawia Bartłomiej Stopczyński w artykule pt. „Innowacyjne lokalizacje hipermarketów w Polsce”. Z przeprowadzonych badań autor stwierdza, że najlepiej oceniane przez nabywców są hipermarkety bądź supermarkety zlokalizowane w śródmiejskich centrach handlowych oraz małe hipermarkety na dużych osiedlach mieszkaniowych.

Adam Koperek w artykule pod tytułem „Socjalizacja jako proces wychowania do uczestnictwa w życiu społecznym”, podkreśla znaczenie owego pojęcia w procesie kształtowania osobowości człowieka i przystosowania go do życia w społeczeństwie. W czasie trwania tego procesu, jednostka przyswaja sobie obowiązujące w otoczeniu umiejętności niezbędne do życia, ideały, reguły i normy postępowania, wartości, symbole i role społeczne.

Robert Dziemba przygotował dwa opracowania. Pierwsze nosi tytuł „Determinanty ekonomiki mediów lokalnych w kontekście ich roli w samorządzie powiatowym”. Autor twierdzi słusznie, iż instytucje medialne w swoich działaniach nie tylko kierują się zyskiem, ale także biorą pod uwagę kwestię imperatywu terytorialnego, jako podstawowego czynnika wpływającego na pozycję danego medium na rynku. W drugim artykule autor przeprowadza w ramach analizy przypadku badania funkcjonowania zakładowych organizacji związkowych w Radiu Koszalin S.A., poszukując odpowiedzi na pytanie m.in. o podstawowe cele związków zawodowych i źródła ich siły w przedsiębiorstwie, a także wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Sylwia Hille-Jarząbek w artykule pod tytułem „Zarządzanie szpitalem w obecnej sytuacji prawno-ekonomicznej” przedstawia krótki zarys niektórych zagadnień związanych z problematyką szpitali. W niniejszym artykule autorka podkreśla, iż żadne nawet najbardziej przemyślane przedsięwzięcie nie ma szans na realizację bez odpowiedniego przygotowania. Uważa, że poprawa sytuacji w służbie zdrowia nie powinna opierać się m.in. jedynie na zwiększanych systematycznie nakładach finansowych, lecz na merytorycznym przygotowaniu wszystkich szcze-

bli zarządzania organizacją szpitala, ze szczególnym uwzględnieniem białego personelu.

„Zarządzanie mieniem prораdzieckim na przykładzie przebudowy i modernizacji szpitala po byłych Jednostkach Armii Radzieckiej na Centrum Rehabilitacji w powiecie białogardzkim”, to opracowanie napisane przez Andrzeja Adamczewskiego. Podstawą rozważań jest przejście od wojsk radzieckich kompleksu szpitalnego w powiecie białogardzkim i przekształcenie go na Centrum Rehabilitacji. Całe przedsięwzięcie jest finansowane z budżetu państwa a prace trwają od 1994 r.

Ostatnie dwa opracowania poświęcone są gospodarce Izraela, a ich autorem jest Gniewomir Pieńkowski. Pierwsze zatytułowane jest „Kibuc jako jedna z pierwszych form zarządzania kryzysowego”. Artykuł zawiera m.in. genezę ruchu kibucowego, rozwój form zarządzania kryzysowego na terenie kibuców oraz gospodarkę i zarządzanie w kibucu. Drugi artykuł pt. „Rola działań prewencyjnych w systemie reagowania kryzysowego Izraela”, jest ściśle związany z pierwszym opracowaniem. Innymi słowy są one komplementarne – wzajemnie uzupełniające się.

*Muzahim Al-Noorachi*



*Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek*  
SWSPiZ w Łodzi

## Globalizacja a kulturowe ujęcie organizacji o zasięgu międzynarodowym

### 1. Wstęp

Zróżnicowanie kulturowe świata wynika z bezpośredniego kontaktu ludzi pochodzących z odmiennych kultur. Z poziomu kontaktów interpersonalnych, czy to przelotnych, czy też bardziej trwałych, od dawna przechodzono na poziom konfrontacji, wymiany i współistnienia różnych wzorów, konwencji kulturowych i systemów komunikacyjnych. Umieędzynarodowienie działalności gospodarczej, będącej integralną częścią procesu globalizacji, jeszcze bardziej podkreśla znaczenie wpływów społeczno-kulturowych wyznaczonych przez dziedzictwo historyczne poszczególnych państw. Istotne stało się nie tylko zrozumienie odrębności kultur różnych narodów, ale też współpraca oparta na zrozumieniu, wykorzystująca mocne strony poszczególnych kultur, a zarazem szanująca odrębności i autonomię, respektująca tradycje i zwyczaje. Wszystko to sprawia, że wiedza na temat specyfiki zarządzania w środowisku międzykulturowym na tle procesów globalizacyjnych, staje się coraz bardziej potrzebna. Poznanie tych zagadnień można uznać za jeden z zasadniczych warunków funkcjonowania międzynarodowej organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest próba oceny i analizy wzajemnych relacji między procesem globalizacji, kulturą organizacyjną a wielokulturowymi organizacjami międzynarodowymi. Na tle zjawiska postępującej globalizacji autorzy zaprezentują istotę kultury organizacyjnej w teorii

zarządzania, jak również specyfikę funkcjonowania organizacji wielokulturowych w dynamicznie zmieniających się warunkach prowadzenia biznesu.

## 2. Globalizacja procesów gospodarczych

Proces globalizacji jest faktem, którego istnienie trudno podważyć. Zjawisko to budzi żywe zainteresowanie ludzi będących uczestnikami i krytycznymi obserwatorami współczesnego życia. Uważa się, że jedyną możliwą perspektywą, w jakiej należy analizować różne zjawiska (w tym problem kulturowego ujęcia organizacji), staje się perspektywa globalna, ponieważ „cokolwiek zdarza się gdziekolwiek ma globalne przyczyny i globalny oddźwięk”<sup>1</sup>. Globalność należy potraktować jako skalę, wymiar, w jakim zachodzą różne zjawiska współczesności. Globalizacja to nieodwracalny proces, który dotyczy każdego z nas w takim samym stopniu i w ten sam sposób<sup>2</sup>.

We współczesnym świecie procesy globalizacji i zjawiska związane z globalizacją są różnie definiowane. Jednak niezaprzeczalnym pozostaje fakt, że pojęcie globalizacji oznacza najbardziej fundamentalne zmiany dokonujące się obecnie na świecie. Globalizację można określić jako ruch tektoniczny naszej ery.

Pod pojęciem globalizacji kryje się również intensyfikacja stosunków społecznych o światowym zasięgu, która łączy różne lokalności w taki sposób, że lokalne wydarzenia kształtowane są przez zdarzenia zachodzące w odległości wielu tysięcy mil i zwrotnie na nie oddziałują. Globalizacja jest złożonym procesem będącym wynikiem szybko rosnącego przepływu dóbr, pieniędzy, ludzi i idei ponad granicami państw. Według definicji UNCTAD globalizacja to rosnące powiązania krajów w handlu światowym, bezpośrednich inwestycjach zagranicznych i na rynkach kapitałowych. Proces globalizacji uległ przyspieszeniu m.in.

---

<sup>1</sup> P. Sztompka, *Teorie zmian społecznych a doświadczenie polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne” 1994, nr 1, s. 88.

<sup>2</sup> Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000, s. 5.

w wyniku postępu technicznego odnotowanego w transporcie i komunikacji<sup>3</sup>.

Globalizacja jest niewątpliwie procesem, w którym społeczeństwa są wzajemnie powiązane w aspekcie gospodarczym, technologicznym, kulturalnym i środowiskowym. Globalizacja wymusza konkurencję międzynarodową, a konkurencja wzmacnia globalizację.

Globalizacja jest pojęciem używanym w celu opisanego zmiany w społeczeństwach i gospodarce światowej, które wynikają z gwałtownego wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej i kulturowej. Opisuje zwiększenie handlu międzynarodowego oraz inwestycji zagranicznych spowodowanych znoszeniem barier oraz rosnących współzależności między państwami. W szerokim znaczeniu odnosi się do rosnącej integracji i współzależności między organizacjami działającymi globalnie, czy to na platformie kulturowej, społecznej, politycznej czy gospodarczej.

Można wyróżnić trzy główne obszary globalizacji: gospodarczy, kulturowy i polityczny. W wymiarze gospodarczym globalizacja oznacza transformację lokalnych gospodarek w jeden globalny system. Globalizacja finansowa w znacznej mierze została w ostatnim ćwierćwieczu dwudziestego wieku wsparta przez proces rozwoju technologii informacyjnej, który umożliwił elektroniczny przepływ środków finansowych oraz dokonywanie transakcji gospodarczych na całym świecie w czasie rzeczywistym. Znaczący wkład w proces globalizacji wniósł również szybki rozwój międzynarodowych korporacji, które obecnie często dysponują budżetem wyższym niż budżety małych państw oraz w dużej mierze pozostają poza kontrolą rządów krajowych. Ten aspekt globalizacji jest również opisywany jako globalizacja produkcji.

Globalizacja w wymiarze kulturowym to zacieranie granic między różnymi kulturami, a także konwergencja, czyli upodabnianie się, głównie w zakresie „twardych elementów zarządzania”, czyli strategii, struktur, procedur, standardów kształcenia<sup>4</sup>. Globalizacja kulturowa jest rezultatem rozwoju masowej turystyki, wzmożonych migracji, komercjalizacji

---

<sup>3</sup> R. Piasecki, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003, s. 73.

<sup>4</sup> Przede wszystkim w dziedzinach technicznych i związanych z zarządzaniem (standard MBA).

produktów kulturowych oraz rozprzestrzeniania się ideologii konsumeryzmu. Do jej rozwoju przyczyniają się również działania marketingowe międzynarodowych korporacji oraz rozwój masowych środków komunikacji. W tym kontekście często wspomina się również o makdonaldyzacji społeczeństwa.

W wyniku procesu globalizacji politycznej powstały takie organizacje międzynarodowe jak: Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy czy Światowa Organizacja Handlu. Organizacje te wpływają na gospodarkę światową, a przez to ograniczają niezależność państw narodowych. W tym kontekście często wymienia się również Unię Europejską.

Skutki procesów globalizacyjnych nie są jednorodne, tzn. nie przynoszą tylko i wyłącznie korzyści. Globalizacja w równym stopniu dzieli i jednoczy. Przepływ informacji odbywa się w skali globu, co prowadzi do procesu "lokalizacji". Biznes, finanse i wymiana informacji prowadzi do zdecydowanego zróżnicowania warunków życia całych społeczeństw. W procesie globalizacji dostrzeżono wiele pozytywnych cech. Globalizacja może prowadzić do rozwoju nowych form rządów oraz rozszerzenia demokracji na wszystkie państwa świata, a w rezultacie do powstania nowego pokojowego systemu światowego. Jednak z drugiej strony globalizacja może doprowadzić do upadku drobnych mało konkurencyjnych przedsiębiorstw, upadku gospodarstw rolnych, małych firm usługowych. Globalizacja pociąga za sobą wzrost biurokracji, a także może przyczynić się do spadku przyrostu naturalnego w krajach wysokorozwiniętych, co w ostatnich latach jest zauważalne. Do najczęściej wymienianych problemów wynikających z globalizacji należą rozpad państw narodowych, kwestie obywatelstwa, migracje, konflikty międzyrasowe i międzyetniczne, napięcie pomiędzy prawami człowieka i obywatela, powstanie i rozrastanie się globalnych dysproporcji, w wyniku czego znaczna część kapitału należy do niewielkiej liczby państw, stanowiących globalne centrum, a niewielka część kapitału do krajów peryferyjnych.

Na przyspieszony rozwój zjawiska globalizacji w ostatnich latach wpłynął rozwój globalnej gospodarki – wzrost eksportu towarów i usług oraz przepływu kapitału, a także pojawienie się np. globalnych marek handlowych. Przyczyną zintensyfikowania zjawiska globalizacji było

także pojawienie się nowych podmiotów na scenie globalnej, np. korporacji wielonarodowych, regionalnych bloków integracyjnych (np. Unia Europejska), czy organizacji międzynarodowych, takich jak np. Światowa Organizacja Handlu – WTO.

Globalizacja jest związana z działalnością organizacji, jest procesem polegającym na tym, że organizacje zmieniają swój charakter. Globalizacja oznacza tworzenie się jednej światowej gospodarki, gdzie zanikają różnice między kulturami, rynkami, czyli następuje duża homogenizacja potrzeb odbiorców, a z drugiej strony zanika organizacja narodowa, czyli organizacja, która swoje kompetencje wiązała tylko z administracyjnym obszarem jednego kraju czy regionu. Dla organizacji nie ma znaczenia skąd pochodzą ich kluczowe kompetencje. Oczywiście wiązać to należy z rozwojem informatycznym czy technologicznym, którego efektem nie jest przemieszczenie gotowego produktu do ostatecznego odbiorcy, ale umieszczanie wytwórcy jak najbliżej odbiorcy zarówno w celu minimalizacji kosztów, jak i jak najsprawniejszego reagowania na zmiany popytu. Zatem organizacje będą tworzyły swoje filie lub będą powstawały tam, gdzie znajdują najlepsze do tego warunki<sup>5</sup>.

Można zatem stwierdzić, że tam gdzie rośnie stopień globalizacji tam konkurencyjność gospodarki musiała być wysoka. Jednocześnie gospodarki o wysokiej konkurencyjności należy uznać za gospodarki o najbardziej zaawansowanym procesie globalizacji, gdyż mają one największy udział wymiany handlowej, jak i najwięcej organizacji ma statut organizacji globalnych.

### **3. Kultura organizacyjna w teorii zarządzania**

Umiedzynarodowienie działalności gospodarczej stało się jednym z najważniejszych zjawisk drugiej połowy XX wieku. Sieci współpracy, alianse strategiczne, a także zatrudnianie osób pochodzących z innych krajów sprawia, iż organizacje międzynarodowe mają łatwiejszy dostęp do materiałów, technologii, kapitału oraz siły roboczej. Organizacje zorientowane międzynarodowo mogą skutecznie wykorzystywać potencjał

---

<sup>5</sup> Global Competitiveness Report 2004.

składających się na nie jednostek. Dobra znajomość narodowych specyfik zarządzenia<sup>6</sup> może zarówno ułatwić lepsze zrozumienie, nawiązywanie kontaktów i współpracy, jak i efektywne konkurowanie<sup>7</sup>. Więcej, wspólnie wypracowane rozwiązania technologiczne i organizacyjne mogą o wiele bardziej odpowiadać na specyficzne zapotrzebowanie lokalnych rynków.<sup>8</sup> Wiele organizacji ma jednak problemy z radzeniem sobie z wielokulturowością, dotyczącą wszelkich zdarzeń i różnic kulturowych, w których ujawnia się wielość sensów i wartości, w których uczestnicy kultury, wchodząc we wzajemne interakcje, odwołują się do odmiennych obyczajów i religii, czy też – szerzej – ideologii<sup>9</sup>. Problemy wynikają głównie z niedopasowania stylów i systemów zarządzania, braku koordynacji i integracji, zmian technologicznych, problemów językowych, a także braku głębszego zrozumienia przyczyn, z powodu których ludzie wywodzący się z różnych kultur zachowują się w taki, a nie inny sposób.<sup>10</sup> W organizacjach o szerokiej działalności międzynarodowej nie ma działów zajmujących się zarządzaniem międzykulturowym<sup>11</sup>. Jednak menedżerowie coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, iż przyszłość należy do organizacji, które uznają, że zarządzanie kulturową różnorodnością wyznacza stan sztuki menedżerskiej na najwyższym poziomie, a także tych, które potrafią wykreować wizję urzeczywistnienia tego<sup>12</sup>. Perspektywa międzykulturowości lepiej oddaje i akcentuje trans kulturowy charakter procesów wzajemnego uczenia się, włączenia

---

<sup>6</sup> Różnice te można odnieść do kultury, ideologii i historii.

<sup>7</sup> G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001, s. 128–130.

<sup>8</sup> A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Poznań 2000, s. 129.

<sup>9</sup> Np. prowadzone badania osiągnięć międzynarodowych koncernów, zlokalizowanych w różnych krajach, wskazują wyraźnie na różnice w skuteczności stosowania tam jednakowych technik kierowniczych i rozwiązań organizacyjnych.

<sup>10</sup> G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, op.cit., s. 130.

<sup>11</sup> M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, DIFIN, Warszawa 1999, s. 111.

<sup>12</sup> A. K. Koźmiński (red.), W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 521.

w obszar własnych standardów i wartości kulturowych innych grup w sposób daleki od wymuszania i asymilacji.

Wraz z rozwojem kierunku *human relations*, podkreślającego znaczenie sposobów współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji sięgnięto do pojęcia kultura organizacyjna<sup>13</sup>, będącego próbą wyjaśnienia wszystkich zdarzeń i procesów zachodzących w organizacji w kategoriach holistycznych. Według Edgara H. Scheina, twórcy najpowszechniej używanej definicji tego pojęcia, „kultura organizacji” jest zbiorem dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji. Zainteresowanie kulturą organizacyjną wzrosło w latach 1980., gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśnienia złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania. A już 10 lat później, kultura organizacyjna w badaniach nad organizacją zdobyła status podobny do tego, jaki ma struktura, strategia czy kontrola<sup>14</sup>. Badanie kultury organizacyjnej stanowi jedną z metod badania procesów, zjawisk i mechanizmów zachowania się ludzi we współczesnych organizacjach pozwalających wyjaśnić ich istotę. Ponadto odgrywa dużą rolę w kreowaniu i tworzeniu warunków sprzyjających upodobnieniu się zachowań uczestników organizacji oraz ułatwia dostosowanie się do otoczenia (choć nie musi prowadzić do ujednolicenia), jednocześnie kształtując relacje wewnątrz firmy<sup>15</sup>. Podstawowym założeniem wydaje się być istnienie w organizacji jednolitego systemu kulturowego przyjętego przez wszystkich jej członków, który byłby gwarancją integracji, harmonijnych stosunków sprzyjających współpracy oraz zapewniałby utrzymanie stanu równowagi w organizacji. Przetrawanie i efektywny rozwój współpracy zależy bowiem od zdolności uczestników do koordynacji działań wewnętrznych organizacji, zdolności do integracji strategii organizacyjnych oraz od umiejętności do

---

<sup>13</sup> Por. A. M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979 nr 24; T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company 1982.

<sup>14</sup> J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, WAE im. O. Langego, Wrocław 1999, s. 74–75.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 87.

dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia i relacji sieciowych<sup>16</sup>. Organizacje, a zwłaszcza te międzynarodowe są złożonymi całościami i dlatego często trudno jest zrozumieć zachodzące w nich procesy i przemiany. Traktując je jako podłoże wzorów kulturowych, trudno jest odzielić, a tym bardziej opisywać organizację w oderwaniu od kultury kraju, w którym ona funkcjonuje. Uważa się bowiem, że kultura danego społeczeństwa poddana procesom transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa.

Próba stworzenia racjonalnego i efektywnego modelu zarządzania<sup>17</sup> w środowisku międzykulturowym spowodowała konieczność prowadzenia dalszych poszukiwań badawczych, które wnoszą do klasycznych tekstów, poświęconych teorii organizacji szerszą perspektywę, opartą na porównawczych studiach z zakresu wszystkich nauk humanistycznych. Postanowiono zwrócić większą uwagę na kulturę i jej wpływ na zachowanie się pracowników w organizacji. Powstały nowe teorie i koncepcje ukazujące inne spojrzenie na organizacje i uczestniczących w niej ludzi: od mechanistycznego ujęcia roli człowieka w organizacji po ujęcie kulturowe, w którym akcentuje się potrzebę podmiotowości jej uczestników, co z kolei ma na celu łączenie indywidualnych interesów poszczególnych członków organizacji z celami organizacji jako całości<sup>18</sup>.

Okazuje się, iż próby budowania uniwersalnych teorii rozwiązań organizacyjnych i stosowanie uniwersalnych stylów kierowania ludźmi nie znajdują uzasadnienia w rzeczywistości<sup>19</sup>. Z tego też względu konieczne staje się wzbogacenie pewnych aspektów dotychczasowych teorii (w których dominuje instrumentalne ujęcie organizacji) poprzez wprowadzenie innego wymiaru, będącego próbą całościowego spojrzenia na procesy zachodzące w organizacji i w ramach którego znane ele-

---

<sup>16</sup> G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, op. cit., s. 132.

<sup>17</sup> Głównym motywem było dążenie do zwiększenia efektywności pracy zatrudnionych pracowników.

<sup>18</sup> J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, op. cit., s. 25.

<sup>19</sup> Np. systematycznie prowadzone badania osiągnięć międzynarodowych koncernów, zlokalizowanych w różnych krajach, wskazują wyraźnie na różnice w skuteczności stosowania tam jednakowych technik kierowniczych i rozwiązań organizacyjnych.



menty będą wyglądały zupełnie inaczej. Jeśli bowiem praca jest elementem kultury, a kultura tworzy system, którego elementy są od siebie zależne, wyabstrahowanie jednego tylko wymiaru jako samodzielnego przedmiotu badań jest w gruncie rzeczy nie do przyjęcia<sup>20</sup>. Kształtowanie się wewnętrznych stosunków i zależności w systemie organizacyjnym pozostaje bowiem zawsze pod wpływem oddziaływania rozmaitych czynników zewnętrznych.<sup>21</sup> Organizacje jako instytucje społeczne należą do porządku społeczno-kulturowego, to, co jest społeczne, powstaje nie tylko przez to, że jedni ludzie odnoszą swoje działania do innych ludzi, lecz głównie przez to, że świadomie budują oni związki między sobą dla wzajemnego rozumienia się<sup>22</sup>. Poprzez kulturę właśnie oddziałuje na organizację cały układ uwarunkowań instytucjonalnych (system ekonomiczny, administracyjny, polityczny), rodzinnych (wychowanie w rodzinie) i edukacyjnych (szkolnictwo). Wymienione instytucje określają sposoby, wedle których powstają relacje międzyludzkie, przenoszone następnie na stosunki w pracy<sup>23</sup>. Wagę więzi społecznych i solidarności podkreśla E. Durkheim w socjologii pracy, przemysłu i organizacji.<sup>24</sup> Kształtowanie się więzi międzyludzkich na bazie pracy i kultury ma swoje uzasadnienie. W różnorodności i uniwersalności swych form praca łączy ludzi. W procesie wykonywania pracy oraz podziału jej wytworów kształtuje się ludzka solidarność – ludzie są sobie nawzajem potrzebni.<sup>25</sup> Należy także wziąć pod uwagę fakt, iż każda ludzka aktywność wywodzi się z warunków naturalnych występujących na danym obszarze kulturowym. Na podstawie zrozumienia świata tworzą się pewne systemy wartości kulturowych. Dotyczą one poglądów i stosunku

---

<sup>20</sup> K. Romaniszyn, *Świat gospodarek ludzkich. O kształtowaniu się przedmiotu poznania antropologii gospodarczej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1994, s. 11.

<sup>21</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 20.

<sup>22</sup> J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, wyd. ZUMACHER, Kielce 2001, s. 19.

<sup>23</sup> K. Fabiańska, K. Szaflarski, *Firma na rynku globalnym*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1991, s. 174.

<sup>24</sup> E. Masłyk-Musiał, *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 24.

<sup>25</sup> L. Dyczewski, *Kultura polska w procesie przemian*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1995, s. 24.

człowieka do jego otoczenia, natury, istoty ludzkiej działalności, a także relacji międzyludzkich, powiązań, a także społecznych podziałów, a co za tym idzie procesów komunikacji.

Dla zrozumienia wpływu globalizacji na kulturę organizacyjną, warto wyjaśnić podstawowe pojęcie, jakim jest kultura.<sup>26</sup> Otóż jedna z najbardziej popularnych jej definicji została sformułowana przez Edwarda Tylora w jego pracy „Primitive Culture” (1872). Mówi ona, że „kultura lub cywilizacja to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, prawo, moralność, obyczaje oraz wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”<sup>27</sup>. C. Kluckhohn i A.L. Kroeber na podstawie swoich badań sformułowali własną syntetyczną definicję<sup>28</sup>, w której kultura „sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie przez symbole, będące twórcami grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów”<sup>29</sup>. Według Geerta Hofstede kultura jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”<sup>30</sup>. Kulturę traktować można zatem jako kolektywny zespół umiejętności i dzieło intelektualne każdego społeczeństwa. Łączy się ona z partykularyzmem, wyłączością, eliotyżmem, specjalistyczną wiedzą i treningiem, socjalizacją oraz ze sferą tworzenia i osadzania się symboli<sup>31</sup>.

W każdej kulturze istnieje pewna równowaga, polegająca na harmonijnym przystosowaniu poszczególnych instytucji do otoczenia. Bez tego żadna organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować, a czasem nawet istnieć. Przy naruszeniu tej równowagi powstaje napięcie, które czasem zostaje gwałtownie rozładowane. Wciąż krystalizują się nowe cechy, które muszą być dostrajane do całości, stare natomiast słabną i ob-

---

<sup>26</sup> Sięgając do etymologii – łacińskie słowo *culture* oznaczało uprawę i kształcenie.

<sup>27</sup> A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981, s. 19.

<sup>28</sup> W 1952 r. A.L. Kroeber i C. Kluckhohn dokonali przeglądu literatury poświęconej problematyce kultury i podzielili znane im 161 definicji kultury na sześć typów: opisowo-wyjaśniające, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalistyczne oraz genetyczne. A. Adamus-Matuszyńska, *Wybrane problemy socjologii*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 21.

<sup>29</sup> A. K. Koźmiński (red.), W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 528.

<sup>30</sup> G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>31</sup> Ch. Jenks, *Kultura*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 23.

umierają. Czasami jednak nowy element ulega tak silnej integracji z resztą kultury, że trzeba mu się dokładniej przyjrzeć, by uchwycić jego prawdziwy charakter<sup>32</sup>. Oznacza to, iż kultura może odgrywać pewną rolę w zapewnieniu trwałości i wewnętrznej homeostazy całego systemu. Wynika to z faktu, iż ludzie, systemy i struktura są ze sobą wzajemnie powiązane, a zatem zmiany zachodzące w którymś z tych elementów wywierają wpływ na pozostałe elementy.

Poszukiwanie kulturowych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji ma charakter nie tylko poznawczy, ale także pragmatyczny, pełni bowiem rolę wspomagającą dla menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w dostosowaniu go do zmian zachodzących we współczesnym świecie<sup>33</sup>. Próby określenia, jakie czynniki wpływają na funkcjonowanie organizacji, w ramach badań prowadzonych przez ujęcie sytuacyjne doprowadziły do wyodrębnienia uwarunkowań kulturowych jako nowych zmiennych opisujących organizację międzynarodową funkcjonującą w warunkach globalizacji.

#### 4. Proces globalizacji a organizacja wielokulturowa

Aby zapewnić utrzymanie stanu równowagi i harmonii w organizacji międzykulturowej należy ukształtować odpowiednią kulturę organizacyjną. Klasyczna kultura organizacyjna opiera się na jednolitym systemie kulturowym. Kultura organizacyjna międzynarodowego przedsiębiorstwa powinna uwzględniać wartości i normy wszystkich pracowników, niezależnie od tego, z jakich kręgów kulturowych pochodzą.

Rozumienie wielokulturowości w organizacji rodzi pytanie, w jaki sposób należy definiować pojęcie organizacji wielokulturowej. W literaturze przedmiotu określenie „organizacja wielokulturowa” odnosi się do tych organizacji, w obrębie których można zauważyć zróżnicowanie zasobów ludzkich w aspekcie intra- oraz interkulturowym. Samo zatrudnienie jednej, dwóch czy nawet trzech osób legitymujących się pochodzeniem narodowo-kulturowym odmiennym od pozostałych członków

---

<sup>32</sup> Z. Sokolewicz (red.), *Ścieżki kultury*, PWN, Warszawa 1974, s. 23.

<sup>33</sup> J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, op. cit., s. 61.

organizacji nie jest przy tym uznawane za warunek wystarczający do uznania organizacji za wielokulturową.

Do priorytetowych cech organizacji wielokulturowej należą pluralizm, akulturacja i integracja. Tym samym w organizacji wielokulturowej<sup>34</sup>:

- Współistnieją i pozostają ze sobą w stałej interakcji wartości, obyczaje, założenia i dogmaty różnych kultur;
- Występuje szczególna odmiana procesów socjalizacji, w których następuje przyjmowanie przez jednostkę treści kulturowych odmiennych od tych, jakie jednostka nabyła wcześniej<sup>35</sup>.
- Mamy do czynienia ze specyficznym „dialogiem” organizacyjnym, w którym reprezentacje kultur uczestniczą na demokratycznych zasadach – posiadając równe prawa w ustanawianiu celów i podejmowaniu decyzji – zatem żadna z perspektyw prezentowanych przez współistniejące kultury nie stanowi orientacji dominującej ani nadrzędnej względem wszystkich pozostałych. Oznacza to też dążenie do tego, by na wszystkich szczeblach organizacji mniejszości były reprezentowane proporcjonalnie (wymiar formalny integracji) oraz by w obrębie organizacji nie wykształciło się zjawisko społecznej dyskryminacji mniejszości kulturowych (wymiar nieformalny).

Do organizacji wielokulturowych można zaliczyć międzynarodowe organizacje rządowe, międzynarodowe organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa wielonarodowe i korporacje transnarodowe<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> K. Miller, *Organizational Communication. Approaches and Processes*, Thomson Wadsworth, Australia-Canada-Mexico-Singapore-Spain-United Kingdom-United States 2005, s. 270.

<sup>35</sup> P. Sztompka, *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002, s. 249, 254.

<sup>36</sup> Szerzej: Z. Doliwa-Klepacki, *Encyklopedia organizacji międzynarodowych*, wyd. 69, Warszawa 1999; Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005; B.M. Gilroy, W.A. Naude, T. Gries (red.), *Multinational Enterprises, Foreign Direct Investment and Growth in Africa: South-African Perspectives*, Heidelberg-Physica Verlag-Springer Company, New York 2005; P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002.

W procesie globalizacji heterogeniczność kulturowa i pojawiająca się w jej efekcie wielokulturowość postrzegana jest z punktu widzenia organizacji zarówno jako źródło potencjalnych sukcesów, jak i zagrożeń.

Za różnorodnością kulturową przemawiają następujące argumenty<sup>37</sup>:

- Finanse – z uwagi na fakt, że umiejętność kooperacji w warunkach wysokiego poziomu zróżnicowania kadr minimalizuje poziom fluktuacji i absencji w pracy oraz zapewnia wyższy poziom wydajności pracy;
- Polityka kadrowa – ponieważ zróżnicowane pod względem kulturowym organizacje stanowią bardziej atrakcyjne miejsce pracy dla ekspatriantów, jak też specjalistów wywodzących się z mniejszości narodowych;
- Marketing – heterogeniczność kulturowa pracowników ułatwia zrozumienie różnych segmentów rynku, a tym samym w większym stopniu dopasowanie kampanii reklamowych do określonych rynków;
- Poziom kreatywności pracowników – ze względu na to, że różnorodność kulturowa sprzyja osiąganiu wyższego poziomu innowacyjności pracy zespołowej przy rozwiązywaniu zadań o wysokim stopniu trudności; odmiennosc perspektyw postrzegania poszczególnych członków stanowi czynnik stymulujący kreatywność całego zespołu; dzięki zróżnicowaniu kulturowemu zespół może realizować lepsze jakościowo pomysły niż zespoły homogeniczne kulturowo;
- Jakość podejmowanych w organizacji decyzji – dzięki kulturowemu zróżnicowaniu zyskuje się zdywersyfikowanie perspektyw postrzegania rozważanego zagadnienia;
- Elastyczność systemu zarządzania – ponieważ zróżnicowanie kulturowe siły roboczej w obrębie organizacji jest czynnikiem wymuszającym wzrost elastyczności zarządzania i funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Z drugiej jednak strony, wysoki poziom heterogeniczności kulturowej może (ale nie musi) stanowić czynnik utrudniający proces formowania się zespołu w organizacji międzynarodowej albo zakłócający później

---

<sup>37</sup> T.H. Cox, S. Blakea, *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, "Academy of Management Executive" nr 5 (2) / 1991, s. 47

sze jej funkcjonowanie i utrudniający współpracę<sup>38</sup>. Różnorodność poglądów i przekonań, odmienne perspektywy postrzegania i systemy wartości utrudniają osiągnięcie prostych kompromisów i porozumień pomiędzy członkami zespołu. Sprzyjają koncentracji na różnicach zamiast na zachowaniach racjonalnych, przyczyniając się tym samym do stwarzania sytuacji konfliktowych – w tym większym stopniu, że zróżnicowanie kulturowe stanowi czynnik utrudniający komunikację i współpracę w obrębie grupy pracowników. W sytuacji stałych kontaktów i interakcji osób reprezentujących odmienne kultury, różnice w percepcji, interpretacji i ocenie mogą z kolei utrudniać wypracowywanie nawet prostych kompromisów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje też obserwowany brak otwartości i wzajemnego zrozumienia ze strony (i w odniesieniu do) przedstawicieli odmiennych kultur, jak też występująca wśród nich skłonność do ulegania stereotypom<sup>39</sup>. Utrudniona bywa także adaptacja pracownika-repatrianta do nowej rzeczywistości kulturowej, w obrębie której przyszło mu funkcjonować. Zakłócenia w tym względzie mogą nie tylko rzutować na efektywność wykonywanej przez niego pracy, lecz nawet w znacznym stopniu przyczynić się do podjęcia przez niego decyzji o rezygnacji z pracy.

## 5. Zakończenie

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji międzynarodowych w gospodarce rynkowej są złożone, dynamiczne i burzliwe. Taki stan rzeczy stanowi rezultat przeobrażeń, jakie dokonały się na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, zwłaszcza w obszarach:

- Technologicznym – obejmującym rozwój technologii przemysłowych, usprawnienie środków transportu, ograniczenie kosztów przemieszczania dóbr, jak też „rewolucję” informacyjną;

---

<sup>38</sup> M.J. Glimore, *In tune*, „Credit Union Management” nr 21 (6) / 1998, s. 34–35.

<sup>39</sup> B. Godziszewski, M. Haffner, M.J. Stankiewicz, *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 17.

- Polityczno-prawnym – związanym z redukcją poziomu interwencjonizmu państwowego, obniżeniem obciążeń fiskalnych i wydatków państwowych, liberalizacją handlu światowego oraz wzrostem znaczenia praw własności intelektualnej;
- Socjoekonomicznym – warunkowanym przez oba powyższe obszary; zmiany znajdują tu wyraz po pierwsze we wzroście wymagań konsumentów, a po drugie w znacznej i występującej na wielu płaszczyznach homogenizacji stylu życia jednostek, zwłaszcza w ujednoceniu ich preferencji i wzorów konsumpcyjnych<sup>40</sup>.

Proces globalizacji nasila potrzebę, z jednej strony, poszukiwania wysoko kwalifikowanych pracowników i dokonywania transferów „rzadkich” specjalistów, z drugiej zaś sięgania w coraz szerszym zakresie po zespołowe formy organizacji pracy. Immanentne cechy globalizacji, takie jak rozwój technik informacyjno-komunikacyjnych, dążenie do wzmacniania i stabilizowania własnej sytuacji ekonomicznej i politycznej na arenie międzynarodowej, pojawienie się związanej z procesem internacjonalizacji biznesu konieczności oddelegowywania pracowników do zagranicznych placówek, istnienie dysproporcji w zakresie kosztów pracy w poszczególnych krajach, nasilenie zjawiska migracji „za pracą” poprzez granice państw oraz dokonujące się demograficzne przeobrażenia siły roboczej, implikują w naturalny sposób wzrost poziomu heterogeniczności kulturowej zasobów ludzkich organizacji, ale też przyczyniają się do wzrostu liczby nowego typu organizacji wielokulturowych.

Dla efektywnego funkcjonowania w warunkach wielokulturowości i pełnego wykorzystania szans, które niesie z sobą dla organizacji różnorodność kulturowa, konieczne jest zrozumienie specyfiki uwarunkowań kulturowych oraz wprowadzanie w organizacji określonych realnych zmian pozwalających na dostosowanie się do nowych warunków. W każdym przypadku współpraca międzykulturowa stanowi ogromne wyzwanie dla zaangażowanych w nią osób.

Wagę problematyki kultury organizacyjnej podkreśla duże jej znaczenie w obecnych warunkach funkcjonowania organizacji, kiedy liczy

---

<sup>40</sup> T. Sporek (red.), *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, AE w Katowicach, Katowice 2000, s. 51-52.

się szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Warunki zewnętrzne, związane z globalizacją sprzyjającą postępowi technologii teleinformatycznych i zmianom aspiracji pracowników oraz z nasilającą się nieprzewidywalnością warunków prowadzenia biznesu, wpływają bowiem na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Obok skutków globalizacji odnotowanych z perspektywy ekonomicznej, finansowej czy strategicznej, szczególną uwagę przywiązuje się do zmian wywołanych właśnie w kulturze organizacyjnej. Wyrażają się one przede wszystkim w stosowaniu praktyk zarządzania kadrami kładących nacisk na wyniki działalności przedsiębiorstwa oraz we wzroście uznania dla efektywności, jakości i innowacji.

Perspektywa kulturowa w zarządzaniu wymaga zbudowania mocnych podstaw, ponieważ wieloznaczność pojęcia kultury organizacyjnej, konieczność łączenia paradygmatów kultury organizacyjnej, czy brak standardowych metod jej badania i kształtowania<sup>41</sup> ograniczają rozważania i możliwość wnioskowania na temat pożądanego kształtu kultury organizacji przyszłości, możliwości jej zmieniania oraz możliwości pomiarów wyników kultury proefektywnościowej.

## Literatura

- Adamus-Matuszyńska A., *Wybrane problemy socjologii*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.
- Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa 2000.
- Bożyk P., Mijala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Cox T.H., Blakea S., *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, "Academy of Management Executive" nr 5 (2) 1991.
- Deal T. E., A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company 1982.
- Doliwa-Klepacki Z., *Encyklopedia organizacji międzynarodowych*, wyd. 69, Warszawa 1999.
- Dyczewski L., *Kultura polska w procesie przemian*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1995.

---

<sup>41</sup> Ł. Sułkowski, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie jako przejaw kultury organizacyjnej*, w: T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, AE, Wrocław 2003, s. 255.



- Fabiańska K., Szafarski K., *Firma na rynku globalnym*, Górnooląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1991.
- Gilroy B.M., Naude W.A., Grieg T. (red.), *Multinational Enterprises, Foreign Direct Investment and Growth in Africa: South-African Perspectives*, Heidelberg-Physica Verlag-Springer Company, New York 2005.
- Glimore M.J., *In tune*, "Credit Union Management" nr 21 (6)/1998.
- Global Competitiveness Report* 2004.
- Godziszewski B., M. Haffner, M.J. Stankiewicz, *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jenks Ch., *Kultura*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Koźmiński A. K. (red.), W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- Kreft Z. (red.), *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, WAE im. O. Langego, Wrocław 1999.
- Mastyk-Musiał E., *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, wyd. Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Miller K., *Organizational Communication. Approaches and Processes*, Thomson Wadsworth, Australia-Canada-Mexico-Singapore-Spain-United Kingdom-United States 2005.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Poznań 2000.
- Nowakowski M. K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, DIFIN, Warszawa 1999.
- Pettigrew A. M., *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly”, nr 24, 1979.
- Piasecki R., *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003.
- Romaniszyn K., *Świat gospodarek ludzkich. O kształtowaniu się przedmiotu poznania antropologii gospodarczej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1994.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Sokolewicz Z. (red.), *Ścieżki kultury*, PWN, Warszawa 1974.
- Sporek T. (red.), *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, AE w Katowicach, Katowice 2000.
- Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, wyd. ZUMACHER, Kielce 2001.
- Stonehouse G., J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie jako przejaw kultury organizacyjnej*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, AE, Wrocław 2003.
- Sztompka P., *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Teorie zmian społecznych a doświadczenie polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne”, nr 1, 1994.

## **Globalization vs. cultural aspect of international organization**

### Abstract

On one hand the process of globalization increases the need to seek highly-qualified employees and to make transfers of “rare” specialists, yet, on the other hand it opts for group forms of work organization. The permanent features of globalization, such as the development of information and communication techniques, enhancing and stabilizing one’s own economic and political situation in international arena, the need to delegate workers to foreign branch offices being connected with the process of business internationalization, the discrepancy within the labor costs in different countries, increase in migration abroad ‘for work’ and demographic changes of labor force in a natural way imply the rise in the level of cultural heterogeneity of organization’s human resources. They also contribute to the increase in the number of new type multicultural organizations. Nowadays when it is important to quickly react to the changes happening around, the problem of corporation culture becomes an overriding concern. The external conditions connected with globalization being conducive to the progress in ICT technologies and the change of employees’ aspirations as well as increasing unpredictability of the conditions that the business is run in contribute to the changes in hierarchy of organizational values. Apart from the effects of globalization from economic, financial and strategic perspective, it is essential to pay attention to changes appearing just in corporate culture. They are particularly visible in those aspects of personnel management that focus mainly on the organization’s output and increasing respect for effectiveness, quality and innovation.

*Justyna Fijałkowska, Małgorzata Jaruga-Baranowska*  
SWSPiZ w Łodzi

## XBRL – standard wymiany informacji biznesowej

### 1. Wstęp

Coraz większy stopień globalizacji i wynikająca stąd wzmożona konkurencja wymagają od przedsiębiorstw doskonalenia systemów komunikowania się z otoczeniem. Narzędziem komunikowania się przedsiębiorstw z zewnętrznymi interesariuszami są sprawozdania finansowe. Wciąż trwają prace zmierzające do standaryzacji i harmonizacji zasad rachunkowości w wymiarze międzynarodowym, tak by sprawozdania finansowe były bardziej zrozumiałe i ujednolicone bez względu na kraj ich przygotowywania. Z drugiej strony istnieje pilna potrzeba ujednoczenia sposobu zapisu i przesyłania danych ze sprawozdań finansowych, tak by dostęp, analiza i porównywanie tych danych było łatwiejsze i szybsze. Narzędziem, które ma przybliżyć realizację takiego celu jest XBRL – zwany standardem wymiany informacji biznesowej.

### 2. Sprawozdawczość finansowa firm

Sprawozdawczość finansowa ma odpowiadać potrzebom informacyjnym użytkowników informacji generowanych przez rachunkowość. Grono użytkowników informacji sprawozdań finansowych jest szerokie. Należą do niego między innymi inwestorzy, analitycy finansowi, biura maklerskie, giełdy papierów wartościowych, urzędy skarbowe, urzędy statystyczne, banki, środowiska akademickie. Globalizacja gospodarki światowej, wiążąca się z liberalizacją handlu i przepływu kapitału, czyli z umiędzynarodowieniem życia gospodarczego, procesy integracji rynków międzynarodowych i nasilająca się konkurencja sprawiają, że ko-

nieczne staje się wypracowywanie ujednoczonych zasad rachunkowości. Harmonizacja i standaryzacja zasad rachunkowości ma na celu umożliwienie unifikacji prezentacji skutków danego zdarzenia bez względu na to, w którym kraju działa przedsiębiorstwo. Wszystko to ma na celu lepsze rozumienie informacji dostarczanych przez system rachunkowości w skali globalnej, ich większą porównywalność i bardziej racjonalne decyzje ekonomiczne podejmowane na ich podstawie. Prace nad harmonizacją zasad rachunkowości prowadzą do przygotowywania międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej i wysiłkach zmierzających do objęcia nimi jak największej liczby przedsiębiorstw oraz do konwergencji zasad krajowych z standardami międzynarodowymi. Jest to jeden z wymiarów ujednoczania sprawozdawczości finansowej. Drugi dotyczy ujednoczania samego sposobu zapisywania i przesyłu danych sprawozdań finansowych w formie elektronicznej. Brak ujednoczonego formatu zapisu sprawozdań finansowych ogromnie zwiększa czasochłonność, pracochłonność i tym samym koszty przetwarzania takich danych. Często uniemożliwia lub znacznie utrudnia zbieranie i obróbkę danych dla stworzenia długookresowych ciągów pozwalających na prowadzenie badań i analiz. Większość sprawozdań finansowych mimo, iż przygotowywana w formie elektronicznej, zapisywana i przesyłana jest w postaci plików w różnych formach (PDF, XLS, HTML, MS Word i MS Excel, formaty na bazie języka XML). Sprawozdania finansowe często publikowane są w formie papierowej, przesyłane do odbiorców pocztą lub za pośrednictwem kuriera. Stanowi to duże utrudnienie dla księgowych przygotowujących raporty do celów statystycznych, deklaracje podatkowe oraz wymagane prawem publikowane sprawozdania finansowe. Wymienione formaty mają ponadto statyczny charakter i nie pozwalają na bezpośrednie ich przetwarzanie do celów analitycznych, czy porównawczych. Taka różnorodność formatów raportowania nie spełnia wymogów szybkiego i efektywnego dostępu i wykorzystania tych danych, podyktowanego wyzwaniem dzisiejszej ekonomii. Odpowiedzią na to wyzwanie ma być XBRL – Extensible Business Reporting Language.

### 3. Czym jest XBRL?

Standard XBRL (eXtensible Business Reporting Language) jest językiem elektronicznego komunikowania informacji finansowej, ułatwiającym oraz przyspieszającym raportowanie i analizę danych. Zgodnie z Stowarzyszeniem XBRL Polska skrót XBRL można rozwinąć i rozumieć w sposób przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Rozwinięcie skrótu XBRL

<b>X jak eXtensible (rozszerzalny)</b>	Słowo to w komputerowej terminologii oznacza elastyczny (dosłownie rozszerzalny), łatwo dający się dostosować. W myśl tego możesz rozszerzać dostosowując tym samym standard do swoich potrzeb.
<b>B jak Business (biznesowy)</b>	XBRL odnosi się do szeroko pojętej sfery życia gospodarczego. Pierwotnie miał on znaleźć zastosowanie wyłącznie w sprawozdawczości finansowej, jednak w późniejszym okresie okazało się, że może być z powodzeniem stosowany w szerszym zakresie
<b>R jak Reporting (sprawozdawczość)</b>	Standard jest stworzony do raportowania faktów dotyczących biznesu. Bardziej precyzyjnie, język XBRL potrafi identyfikować fakty zdarzenia gospodarczej - takie jak sprzedaż netto, przychód netto, wydatki reprezentacyjne – w taki sposób, że mogą one być jednoznacznie interpretowane przez zróżnicowane grono odbiorców informacji
<b>L jak Language (język)</b>	XBRL to ustandaryzowany język zrozumiały dla procesów komputerowych

Źródło: Stowarzyszenie XBRL Polska, Edukacja: Czym jest XBRL? [www.xbrl-pl.org](http://www.xbrl-pl.org)

Koncepcja stworzenia nowego formatu dla potrzeb szeroko pojętej sprawozdawczości finansowej powstała wśród księgowych pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w USA. Dostrzeżono wówczas możliwość zastosowania XML (eXtensible Markup Language) – języka opisu danych, którego istotną właściwością jest niezależność od platformy internetowej, na której może być wykorzystywany. XBRL jest bezpłatnym, dostępnym powszechnie standardem, opartym na XML, stworzonym przez księgowego Charlesa Hoffmana. Prace nad jego rozwojem i rozpowszechnianiem podjął Amerykański Instytut Dyplomowanych Księgowych (AICPA) powołując komitet na rzecz badań oraz rozwoju

XBRL<sup>1</sup>. Od tego czasu XBRL pomyślnie rozwija się i upowszechnia na całym świecie, a jedną z najważniejszych organizacji, które promują ideę jednolitej sprawozdawczości jest konsorcjum XBRL International, skupiające krajowe stowarzyszenia non-profit, w tym XBRL Polska. W skład konsorcjum XBRL International wchodzi 300 podmiotów, wśród których są przedsiębiorstwa komercyjne (np. twórcy oprogramowania komputerowego, przedsiębiorstwa zajmujące się gromadzeniem danych, audytorzy), organizacje i instytucje niekomercyjne oraz organy państwowe. Statutowe cele Stowarzyszenia XBRL Polska obejmują oprócz działalności popularyzatorskiej między innymi współpracę z organami władzy rządowej w zakresie rozwoju i wdrażania standardu oraz tworzenie taksonomii XBRL w oparciu o polskie przepisy prawne dotyczące sprawozdawczości gospodarczej. Inicjatywa wprowadzenia standardu XBRL ma głównie na celu rozwiązanie problemu różnorodności formatów przygotowywania i przesyłu sprawozdań finansowych poprzez zaproponowanie nieodpłatnego, powszechnie dostępnego formatu, oferującego informację dynamiczną i porównywalną. Jest to format, w ramach którego dąży się do zrewolucjonizowania procesu raportowania na świecie.

XBRL dostarcza interaktywny opis informacji finansowych, dzięki temu użytkownicy mogą przygotowywać oraz analizować dane zgodnie z ich potrzebami. Eliminuje więc konieczność wielokrotnego wprowadzania danych, ich przenoszenia i porównywania, dzięki czemu skraca czas i pracę potrzebną do przygotowanie oczekiwanych zestawień, a więc czyni cały proces uzyskiwania odpowiednich informacji łatwiejszym i w konsekwencji tańszym. Dzięki raportowaniu za pomocą tego standardu istnieje możliwość m.in. wymiany informacji między rejestrami, efektywnego analizowania i porównywania danych, bezpośredniego dostępu do informacji dotyczących poszczególnych przedsiębiorstw. Raportowanie staje się czytelne i łatwe do analizy, czyli bardziej przejrzyste. Ponadto XBRL pozwala na znaczące zredukowanie obciążeń administracyjnych wynikających z obowiązku przesyłania danych do rejestrów. Wszystko to ma na celu umożliwienie zmniejszenia kosztów działalności przedsiębiorstw. Z punktu widzenia inwestorów, dzięki

---

<sup>1</sup> Patrz też: Lamoreaux, M.G., Bonner, P., (2009), *Preparing for the Next Opportunity*, "Journal of Accountancy", Nov, 208,5 ABI/INFORM Global.

zastosowaniu przez przedsiębiorstwa XBRL prezentowane dane są prawidłowe i dające możliwość analizy, porównań a stąd szybszej reakcji i efektywniejszego inwestowania.

Należy również podkreślić, że standard XBRL może być przydatny w ramach rachunkowości zarządczej, pozwala on bowiem na znaczne obniżenie ryzyka powstawania błędów przy przygotowywaniu raportów na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa (Hannon, 2004).

XBRL może również znaleźć zastosowanie dla przesyłania informacji dotyczących działań, czy też zdarzeń podejmowanych przez emitenta papierów wartościowych wpływających na los ich posiadaczy. Bardzo ważne jest, by informacje związane z operacjami na papierach wartościowych, czy z planami tego typu działań, były przekazywane w sposób efektywny i jednolity, co może być osiągnięte właśnie dzięki zastosowaniu standardu XBRL. Pierwsze kroki w tym kierunku zostały już podjęte przez organizację XBRL US, która wspólnie z Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) i Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) pracuje nad stworzeniem odpowiedniej taksonomii dla akceleracji procesu raportowania informacji związanych z operacjami na papierach wartościowych (Corporate Actions). Założeniem jest by taksonomia ta stała się kompatybilna z innymi taksonomiami wykorzystywanymi w USA i by objęła ona wszystkie działania dotyczące operacji na papierach wartościowych. Korzyści wynikające z zastosowania elektronicznego formatu dla emitentów, organizacji finansowych i inwestorów przedstawiono w poniższej tabeli <sup>2</sup>.

W związku z szerokimi możliwościami zastosowania standardu XBRL do grona potencjalnych beneficjentów korzyści wynikających z tego nowego sposobu elektronicznej sprawozdawczości można zaliczyć (Hojda, Piechocki, 2005):

- instytucje zajmujące się gromadzeniem, przechowywaniem oraz analizą danych finansowych, włączając w to odpowiednie organy państwowe;
- organy władzy publicznej odpowiedzialne za kontrolę giełdy papierów wartościowych;

---

<sup>2</sup> Szerzej na temat korzyści wynikających z zastosowania XBRL patrz też: McGuire, B.L., Okesson, S.J., Watson, L.A., (2007), *Second – wave benefits of XBRL*, Articles of Merit IFAC 2007 oraz Garbellotto, G., (2009), *XBRL Implementation Strategies: The Deeply Embedded Approach*, "Strategic Finance", November.

- przedsiębiorstwa zajmujące się wszelkiego rodzaju przetwarzaniem danych finansowych;
- tworzących te dane lub korzystających z nich księgowych, audytorów, menedżerów, analityków finansowych, inwestorów, firmy z branży relacji inwestorskich oraz kredytodawców (banki, firmy leasingowe).

Tabela 2. Korzyści zastosowania XBRL dla emitentów, organizacji finansowych i inwestorów

<b>Emitenci</b>	<b>Organizacje finansowe</b>	<b>Inwestorzy</b>
Jasność i czytelność przekazu wystosowanego przez emitenta	Zupełna redukcja ryzyka związanego z przepisywaniem informacji, niepoprawną interpretacją, itp.	Umożliwienie podejmowania szybkich decyzji oparte na rzetelnych informacjach
Zupełna eliminacja błędów wynikających z ręcznego przekazywania informacji	Redukcja kosztów związanych z publikacją	Zwiększenie czasu na analizę informacji
Zmniejszenie przedziału czasowego od wydania informacji do jej dotarcia do publicznej wiadomości	Wzrost efektywności informacji	
Mnogość oprogramowań obsługujących standard XBRL		

Źródło: XBRL Polska, Wykorzystanie XBRL na potrzeby raportowania operacji na papierach wartościowych, 11.01.2010

W XBRL dane finansowe są przedstawiane w sposób, który może być odczytywany i przetwarzany komputerowo. Specyfikacja XBRL wykorzystuje znane i dostępne technologie informatyczne XML, na przykład Xlink i schemat XSD dostosowane do ogólnych zasad rachunkowości (reguły podwójnego zapisu, czyli debetowego i kredytowego charakteru informacji, sprawozdań na określony dzień w przypadku bilansu lub za okres dla rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych), a także prawnych wymogów sprawozdawczości finansowej, takich jak na przykład Ustawa o rachunkowości czy Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. Należy zwrócić uwagę na fakt, że XBRL jest językiem rozszerzal-



nym i istnieje możliwość dostosowywania go do wymogów regulacji rachunkowości odnoszących się do sprawozdawczości finansowej. Daje on również możliwość uwzględnienia specyfiki rachunkowości w poszczególnych krajach, sektorach czy w konkretnych przedsiębiorstwach.

Aby ułatwić potencjalnym użytkownikom zrozumienie działania tego standardu celowym jest przybliżenie i wyjaśnienie podstawowej terminologii<sup>3</sup>. Do najważniejszych terminów przyjętych w trakcie prac nad rozwojem XBRL należą taksonomie, które zazwyczaj kojarzone są z naukami biologicznymi, gdzie określają zespoły reguł tworzenia, opisu i nazewnictwa jednostek systematycznych.

Taksonomia XBRL stanowi zestaw informacji definiujących i klasyfikujących pojęcia mogące wystąpić w sprawozdaniach. Umożliwia także hierarchizowanie struktur oraz ich wzajemne powiązania. Na taksonomię składa się przede wszystkim zbiór elementów wraz z ich charakterystyką (*schema*) oraz warstwy powiązań (*linkbases*). Komputer nie ma wbudowanej wiedzy z rachunkowości, więc opis elementów uwzględnia nie tylko nazwę, ale również wymiar czasowy, charakter księgowy (winnien lub ma) oraz typ danej pozycji (pieniężny, procentowy, tekstowy i in.). Tak dokładny opis wprowadzono w celu umożliwienia obliczeń oraz dokonywania porównań analitycznych. Warstwy powiązań (*linkbases*) są to składniki taksonomii dostarczające informacji o wzajemnych relacjach pomiędzy elementami oraz ich połączeniami z zewnętrznymi odnośnikami. Wyróżnić możemy następujące warstwy powiązań:

1. Prezentacja (*presentation linkbase*) – pozwala na przedstawianie elementów w odpowiednich strukturach hierarchicznych. Daje to możliwość tworzenia raportów w postaci tabel lub innych zestawień zgodnie z rodzajem poszukiwanej informacji.
2. Definicja (*definition linkbase*) – ta warstwa definiuje różne rodzaje związków pomiędzy elementami i pozwala na rozróżnienie pojęć bardziej ogólnych od szczegółowych.

---

<sup>3</sup> Szerzej na temat działania standardu XBRL patrz też: Key R., (2009), *XBRL Extensible Business Reporting Language*, "Computerworld", Oct 5, 43,30 ABI/INFORM Global oraz Piechocki M., (2007), *XBRL – rewolucja techniczna a rachunkowość*, w: „Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro”, SKwP.

3. Kalkulacja (*calculation linkbase*) – podaje proste i zaawansowane zasady obliczeń oraz reguły logiczne.
4. Referencje (*reference linkbase*) – zawiera odwołania do zasobów zewnętrznych, najczęściej legislacyjnych, w oparciu o które taksonomia została opracowana ( na przykład MSR/MSSF).
5. Etykiety (*label linkbase*) – w tej warstwie zebrane są wszystkie etykiety i ich powiązania ze zbiorem elementów. Daje to między innymi możliwość tworzenia sprawozdań finansowych w różnych językach. Stanowi istotną zaletę, ponieważ stosowanie XBRL ma zasięg ogólnosiwiatowy.

Zwolennicy XBRL podkreślają, że wspólna taksonomia dla całego obszaru UE będzie wspierać funkcjonowanie jednolitego rynku, zwiększy dostępności i porównywalności sprawozdań oraz zmniejszy obciążenie sprawozdawcze dla firm, a tym samym obniży koszty przedsiębiorstw.

#### 4. Zastosowanie XBRL na świecie

Standard XBRL jest już stosowany w wielu krajach na całym świecie. Wiele rządów oraz twórców regulacji z sukcesem przeprowadziło jego implementację (Garbellotto 2009). Najważniejsze projekty dotyczące standardu XBRL to na przykład projekt w Stanach Zjednoczonych, zakładający wykorzystanie XBRL na potrzeby raportowania SEC oraz projekt w Wielkiej Brytanii, zobowiązujący przedsiębiorstwa do raportowania zgodnego z XBRL do Urzędów Skarbowych<sup>4</sup>. XBRL stosowany jest również w wielu innych krajach, na przykład w Niemczech (Bundesanzeiger), Holandii (Kamer van Koophandel), Szwecji (Bolagsverket), Estonii (Registrite ja infosüsteemide Keskus), Holandii, Australii, czy Japonii. Jak podkreśla XBRL Europe<sup>5</sup> Narodowy Bank Belgii dostaje 96% belgijskich rocznych sprawozdań finansowych w formacie XBRL. We Włoszech wprowadzono obowiązek przedkładania sprawozdań finansowych w formacie XBRL jako aneksu do rocznych sprawozdań finansowych dla przedsiębiorstwa, które zakończą swój rok fiskalny po 16 lutego 2009.

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat zastosowania XBRL w Wielkiej Brytanii patrz: Keeling D., (2009), *Get Ready for XBRL, "Accountancy Age"*, London, Sep 3.

<sup>5</sup> XBRL Europe Answers on the Green Paper on The Interconnection of Business Registers.

Od 2008 roku Infogreffe publikuj sprawozdania finansowe francuskich przedsiębiorstw zarówno w formacie PDF, jak i XBRL. Od 2009 roku w Hiszpanii używanie formatu XBRL jest obowiązkowe dla cyfrowego przedkładania sprawozdań finansowych; 70% wszystkich sprawozdań jest więc przygotowywane w tym formacie, co daje liczbę ponad 600 000 sprawozdań rocznie dostępnych online w XBRL. W Australii już 12 000 przedsiębiorstw dostarcza sprawozdania finansowe dla regulatora Australian Prudential Regulatory Authority w formacie XBRL, który obowiązuje tam od 2000 roku. Ponadto kolejne kraje są w trakcie przygotowywania lub wdrażania XBRL lub systemów do niego zbliżonych. Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (US SEC) w 2009 roku wprowadziła wymóg elektronicznego raportowania, przy użyciu standardu XBRL dla 500 największych przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Wiele przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, również tych nie objętych obowiązkiem stosowania XBRL, rozpoczyna działania mające na celu jego wdrożenie na potrzebę tworzenia sprawozdań finansowych<sup>7</sup>. Obowiązek wprowadzony przez SEC uznany jest za początek kluczowych zmian zmierzających do objęcia wszystkich przedsiębiorstw przesyłających sprawozdania finansowe obowiązkiem raportowania przy użyciu interaktywnego standardu. Założono, że cały proces transformacji zajmie 3 lata. Na rok 2010 zaplanowano objęcie obowiązkiem elektronicznej sprawozdawczości zgodnej z XBRL wszystkich podmiotów o stopie kapitalizacji powyżej 700 mln USD.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w Stanach Zjednoczonych<sup>8</sup> wśród 200 przedstawicieli przedsiębiorstw, na których nałożony został obowiązek zastosowania XBRL – 73% podkreśliło, że rozpoczęło już prace przygotowujące do tego zadania, a 93% zaznaczyło, że posiadają one przynajmniej podstawową wiedzę z zakresu XBRL. Natomiast 55% ankietowanych przedsiębiorstw stwierdziło, że w adopcji standardu sprawozdawczości elektronicznej zdecydowało się na skorzystanie z usług konsul-

---

<sup>6</sup> Szerzej patrz też: SEC, (2008), *Interactive Data to Improve Financial Reporting*, 17 CFR Parts 229, 230, 232, 239, 240 and 249, Release Nos. 33-8924; 34-57896; 39-2455; IC-28293; File No. S7-11-08].

<sup>7</sup> WEBCPA Staff, *More Companies Preparing for XBRL Adoption*, New York, January, 15, 2010.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

tantów oraz firm zewnętrznych produkujących oprogramowanie. Jednocześnie badane przedsiębiorstwa podkreślały, że najtrudniejsze i najbardziej czasochłonne jest przygotowanie po raz pierwszy sprawozdania w formacie XBRL (57% przedsiębiorstw zaznaczyło, że zajęło im to ponad 120 godzin), natomiast przygotowanie kolejnych sprawozdań jest już znacznie łatwiejsze i dużo mniej czasochłonne (64% respondentów stwierdziło, że przygotowanie sprawozdania XBRL drugi raz zajęło im już około 40 godzin).

Prace związane z procesem wdrażania międzyinstytucjonalnego programu SBR (Standard Business Reporting) rozpoczęto również w Nowej Zelandii. Patronuje im Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego. Program ma ona celu implementację nowego standardu raportowania do instytucji publicznych, opartego na budowie jednolitej taksonomii, wykorzystującej standard XBRL, tak by zmniejszyć koszty działalności przedsiębiorstw poprzez redukcję obciążenia administracyjnego związanego z procesem raportowania do różnych instytucji publicznych w różnym formacie.

Jak określa Hojda (2009) „w związku z brakiem alternatyw, XBRL szybko rozpowszechnił się w sprawozdawczości gospodarczej. Jego szerokie zastosowanie przez nadzorców rynków kapitałowych oraz sektorów bankowych, a także ministerstwa finansów oraz inne agendy rządowe, wskazuje na spełnienie przez ten format wymogów, jakie stawia elektronizacja sprawozdawczości finansowej”.

## 5. XBRL w pracach UE, IASB, IAASB, IASC, IFAC, FEE

Unia Europejska aprobuje i aktywnie wspiera wszystkie działania zmierzające do wprowadzenia XBRL jako standardu elektronicznej sprawozdawczości finansowej. **Komisja Europejska** – organ wykonawczy UE – uznała standard XBRL za przyszłościową metodę sprawozdawczości, która ma na celu uproszczenie procesu raportowania i podniesienie jego efektywności. Komisja Europejska zaangażowana jest w kilka inicjatyw, które mają na celu uproszczenie i redukcję obciążeń administracyjnych związanych ze sprawozdawczością finansową i stąd promuje wykorzystanie nowych technologii dla harmonizacji zbierania i przetwarzania danych finansowych na poziomie państw europejskich.

W sprawozdaniu z dnia 02.04.2008 w sprawie uproszczonego otoczenia biznesu dla przedsiębiorstw w dziedzinie prawa spółek, rachunkowości i audytu<sup>9</sup> poparcie dla XBRL wyraził **Parlament Europejski**. W sprawozdaniu tym podkreślono, że „nowe elektroniczne kanały dystrybucji i nowe technologie, takie jak np. elektroniczne formaty sprawozdań (XBRL), powinny umożliwić spełnienie zobowiązań w zakresie jawności w sposób oszczędny, skuteczny i szybki”. Ponadto działający przy Parlamencie Europejskim Komitet ds. Gospodarki oraz Polityki Monetarnej zarekomendował wykorzystanie standardu XBRL jako technologii ułatwiającej dostęp do informacji finansowych przez inwestorów, przedsiębiorców, kredytobiorców oraz instytucji publicznych. Parlament Europejski (21 maja 2008) wezwał Komisję Europejską by zachęcała państwa członkowskie do harmonizacji klasyfikacji informacji finansowych i promowała wykorzystywanie do tego nowych technologii, takich jak XBRL. Komisja Europejska wydała dokument<sup>10</sup> (26 lutego 2009) wspierający jednorazowe przygotowywanie danych finansowych i zachęcający państwa członkowskie do rozwoju tej idei, wskazując na XBRL jako odpowiednie do tego narzędzie elektroniczne. Natomiast 23 września 2009 Parlament Europejski wydał rezolucję dotyczącą przyszłej struktury nadzoru, w ramach której wzywa Komisję Europejską do przygotowania wspólnego standardu sprawozdawczości wykorzystującego wielocelowy (*multi-purpose*) format, taki jak XBRL.

Warto zwrócić uwagę na prace, które podejmowane są przez **Komitet Europejskich Regulatorów Rynku Papierów Wartościowych (Committee of European Securities Regulators CESR)** w odniesieniu do XBRL. W dokumencie opublikowanym w 2009 roku<sup>11</sup> – CESR analizuje najważniejsze zagadnienia związane z XBRL i najbardziej istotne inicjatywy odnoszące się do praktycznego zastosowania XBRL podejmowane przez Parlament Europejski oraz przez kraje najbardziej zaawansowane w tych działa-

---

<sup>9</sup> Parlament Europejski, (2008), *Sprawozdanie w sprawie uproszczonego otoczenia biznesu dla przedsiębiorstw w dziedzinie prawa spółek, rachunkowości i audytu*, 2007/2254 (INI).

<sup>10</sup> EU (2009), “A Consultation Paper on Review of the Accounting Directives: Cutting Accounting Burden for Small Business / Review of the Accounting Directives”.

<sup>11</sup> CESR (2009), “Call for Evidence – The Use of a Standard Reporting Format For Financial Reporting of Issuers Having Securities Admitted to Trading on Regulated Markets”, 27 Oct, Ref. CESR/09-859.

niach. CESR zachęca również do dyskusji i udzielenia odpowiedzi na pytania związane z kluczowymi aspektami zastosowania XBRL. W odpowiedzi na wezwanie do komentowania wspomnianego dokumentu CESR zauważa, że znacząca część nadesłanych opinii była pozytywna wobec planów zastosowania formatu XBRL dla sprawozdawczości<sup>12</sup>.

Prace dotyczące XBRL prowadzone są również przez International Accounting Standards Board (IASB). W materiałach opublikowanych przez IASB na swoich oficjalnych stronach internetowych w części Fundamentals<sup>13</sup> przedstawiono podstawy standardu XBRL i wyjaśniono główne zagadnienia leżące u podstaw tej koncepcji. W ramach IASC powołano również grupę „IASB Foundation XBRL Team”, która odpowiedzialna jest za rozwój i wprowadzanie taksonomii MSSF, w tym również taksonomii MSSF dla małych i średnich przedsiębiorstw. Taksonomia ta ma za zadanie ułatwienie w ujęciu globalnym elektronicznego przetwarzania, wymiany i porównywania danych finansowych. W roku 2009 IASC wydał publikację<sup>14</sup>, podsumowującą prace związane z działaniami dotyczącymi XBRL, obejmującą rozwój taksonomii MSSF, rozwój materiałów wspierających taksonomię oraz działania propagujące wykorzystanie XBRL w zgodzie z MSSF.

Również przedstawiciele **International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)** są zainteresowani nowym formatem raportowania. Opracowali oni publikację dotyczącą nowego standardu, zatytułowaną „XBRL: The Emerging Landscape”, która ma na celu szerzenie wiedzy na jego temat. W publikacji tej podkreślono ponadto, że „aktualne międzynarodowe standardy rewizji finansowej (ISA) nie zostały opracowane z myślą o XBRL, zatem nie wymagają od audytorów weryfikacji informacji XBRL jako części ich rewizji”.

**Europejska Federacja Ekspertów Księgowych (FEE)** przedstawiła swoje stanowisko w odniesieniu do XBRL w grudniu 2009. Prace nad opinią FEE wobec XBRL oraz jego wpływu na profesję księgowych i audytorów trwały dwa lata i zakończyły się opublikowaniem formalnego

---

<sup>12</sup> CESR uzyskał komentarze od 34 podmiotów, większość respondentów (ponad 90%) wyraziła swoje poparcie dla XBRL.

<sup>13</sup> [www.iasb.org/XBRL/Resources/Fundamentals.htm](http://www.iasb.org/XBRL/Resources/Fundamentals.htm).

<sup>14</sup> IASC (2009), „Due Process Handbook for XBRL Activities”, IASC Foundation, October.

stanowiska<sup>15</sup>, w ramach którego FEE popiera wykorzystania elektronicznych aplikacji w procesie raportowania finansowego, szczególnie XBRL. Podkreśla, że szczegółowo monitoruje i wspiera światowe działania i inicjatywy, dotyczące XBRL. FEE wyraża przekonanie, że XBRL pozwala na redukcję kosztów oraz łatwiejszy dostęp do danych. FEE szczególnie wspiera ideę „one stop shop”, zgodnie z którą podmiot tworzy jedno sprawozdanie finansowe zawierające dane na potrzeby podatkowe, statystyczne oraz inne przy wykorzystaniu XBRL, do którego mają dostęp odpowiednie instytucje, co pozwala na redukcję obciążenia administracyjnego związanego z wielokrotnym raportowaniem tych samych informacji na potrzeby różnych użytkowników.

## 5. Zastosowanie XBRL w Polsce

W Polsce standard XBRL po raz pierwszy zaczął być stosowany wraz z wprowadzeniem obowiązkowego raportowania na potrzeby sprawozdawczości NBP. Obecnie trwają prace nad analizą możliwości wykorzystania XBRL na potrzeby sprawozdawczości na rynku kapitałowym.

Pierwszą instytucją w Polsce, która rozpoczęła prace nad rozposzechnianiem standardu prezentacji sprawozdań finansowych XBRL było Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Prace rozpoczęto w 2004 roku. Na początku 2005 roku SKwP zorganizowało pierwszą w Polsce konferencję poświęconą XBRL, mającą na celu głównie zaznajomienie uczestników z ideą nowego standardu oraz korzyściami wynikającymi z jego stosowania. W konferencji wzięło udział ponad 70 instytucji i przedsiębiorstw, zainteresowanych nowym sposobem raportowania. W późniejszym czasie SKwP organizowało spotkania, mające na celu prowadzenie dyskusji na temat wielu praktycznych zagadnień dotyczących implementacji XBRL w Polsce.

Kolejną organizacją w Polsce zajmującą się promowaniem idei XBRL jako standardu jednolitej sprawozdawczości finansowej jest, jak już wy-

---

<sup>15</sup> FEE (2009), “eXtensible Business Reporting Language (XBRL) – The impact on the accountants and auditors” – FEE Policy Statement, Standing for Trust and Integrity, Auditing and Assurance, Financial Reporting, December 2009.

żej wspomniano, Stowarzyszenie XBRL Polska, skupiające podmioty prawne i osoby fizyczne zainteresowane promowaniem i rozpowszechnianiem XBRL. Stowarzyszenie to powstało na spotkaniu założycielskim zorganizowanym przez SKwP. Wśród członków nowopowstałej organizacji są specjaliści z zakresu rachunkowości oraz producenci informatycznych systemów sprawozdawczości, którzy w ramach realizowanych prac związanych z XBRL współpracują ściśle z Ministerstwem Finansów, Urzędem Komisji Nadzoru Finansowego, Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Krajową Izbą Biegłych Rewidentów, Narodowym Bankiem Polski, Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych, firmami audytorskimi i producentami oprogramowania komputerowego. Członkami założycielami stowarzyszenia są następujące organizacje: Bazy i Systemy Bankowe, ComputerLand, Ernst&Young, HLA Frąckowiak, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, KPMG, Notoria Serwis, SAS Institute, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych i Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. W 2007 roku do Stowarzyszenia XBRL Polska przystąpiła Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Stowarzyszenie XBRL Polska działa od 2006 roku i zajmuje się głównie<sup>16</sup>:

- promowaniem standardu XBRL poprzez inicjowanie i organizację konferencji, seminariów, spotkań poświęconych XBRL;
- współpracą z organami władzy rządowej i samorządowej w zakresie rozwoju i praktycznego zastosowania standardu XBRL;
- tworzeniem i utrzymaniem taksonomii XBRL zgodnie z obowiązującymi w Polsce regulacjami prawnymi dotyczącymi sprawozdawczości gospodarczej.

Wagę XBRL dostrzegają również przedstawiciele polskiego rządu: 29 stycznia 2010 Prezesa Rady Ministrów Donald Tusk oraz ministrowie Jacek Rostowski, Michał Boni przedstawili na Politechnice Warszawskiej „Plan rozwoju i konsolidacji finansów 2010 – 2011”. W planie tym zawarte zostały między innymi propozycje zmian, w których może być wykorzystany standard XBRL.

Obecnie w Polsce w odniesieniu do XBRL trwają prace nad stworzeniem podstaw dla raportowania w tym formacie zgodnie z Ustawą o ra-

---

<sup>16</sup> Stowarzyszenie XBRL Polska, [www.xbrl-pl.org](http://www.xbrl-pl.org)



chunkowości i MSR/MSSF na potrzeby polskich przedsiębiorstw. Opracowywane są wymagania dla taksonomii tworzonej w ramach przetargu na wykonanie oprogramowania do elektronicznego przesyłania danych do publikacji sprawozdań w Monitorze Polski B. Jak podkreśla Piechocki (2007) „ponieważ w rozwój XBRL w Polsce angażują się najważniejsze instytucje i regulatorzy zajmujący się wieloma obszarami sprawozdawczości, a także liderzy branż finansowej oraz IT, można więc oczekiwać, że wkrótce dojdzie do ujednoczenia sprawozdawczości elektronicznej, co przyczyni się do obniżenia kosztów i optymalizacji procesów raportowania”.

## 6. Podsumowanie

Proces przygotowywania i prezentowania sprawozdań finansowych zgodnie ze standardem XBRL jest wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Zmierz on do zrewolucjonizowania sposobu raportowania finansowego w ujęciu globalnym. Wiąże się on ogromnymi korzyściami dla wszystkich zainteresowanych informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych. Dynamiczny rozwój XBRL na całym świecie skłania do stwierdzenia, że standard ten to nie przyszłość, lecz teraźniejszość (Hojda, Piechocki, 2005).

Wciąż konieczne jest edukowanie przedsiębiorstw w odniesieniu do technicznych aspektów przygotowywania sprawozdań w formacie XBRL. Konieczne są prace nad zwiększeniem efektywności przygotowywania i przesyłu sprawozdań w formacie elektronicznym. Instytucje tworzące regulacje rachunkowości, jednostki przygotowujące i publikujące sprawozdania finałowe oraz użytkownicy tych sprawozdań są zainteresowani redukcją kosztów, zwiększaniem efektywności i jakości ujawnianych informacji. XBRL może odegrać ogromną rolę w realizacji tych celów. Zastosowanie standardu XBRL – wolnej od opłat, i uznawanej na całym świecie technologii – pozwala na zautomatyzowanie procesu tworzenia i przesyłu sprawozdawczości finansowej, sprawiając że stanie się on szybszy, bezbłędny i przejrzysty. Wiele firm jest świadomych tych zalet i przygotowuje się do wykorzystywania na coraz szerszą skalę tej nowej technologii, a wysiłki przedsiębiorstw są wspierane przez wiele międzynarodowych instytucji.

## Bibliografia

- CESR (2009), "Call for Evidence – The Use of a Standard Reporting Format For Financial Reporting of Issuers Having Securities Admitted to Trading on Regulated Markets", 27 Oct, Ref. CESR/09-859
- EU (2009), "A Consultation Paper on Review of the Accounting Directives: Cutting Accounting Burden for Small Business / Review of the Accounting Directives"
- FEE (2009), "eXtensible Business Reporting Language (XBRL) – The impact on the accountants and auditors", FEE Policy Statement, Standing for Trust and Integrity, Auditing and Assurance, Financial Reporting, December
- Garbellotto, G., (2009), *XBRL Implementation Strategies: The Deeply Embedded Approach*, "Strategic Finance", November
- Hannon N., (2004), *Why Should Management Accountants care about XBRL?*, "Strategic Finance", July
- Hojda, M., (2009), *Prościej i skuteczniej*, „Computerworld Polska”, 16 czerwca
- Hojda, M., Piechocki, M., (2005), "Prościej I skuteczniej", *Magazyn Dyrektorów IT*, 6-7/2005
- IASC (2009), "Due Process Handbook for XBRL Activities", IASC Foundation, October
- Key, R., (2009), *XBRL Extensible Business Reporting Language*, "Computerworld", Oct 5, 43,30 ABI/INFORM Global
- Keeling, D., (2009), *Get Ready for XBRL*, "Accountancy Age", London, Sep 3
- Lamoreaux, M.G., Bonner, P., (2009), *Preparing for the Next Opportunity*, "Journal of Accountancy", Nov, 208,5 ABI/INFORM Global
- McGuire, B.L., Okesson, S.J., Watson, L.A., (2007), *Second – wave benefits of XBRL*, *Articles of Merit IFAC 2007*
- Parlament Europejski, (2008), „Sprawozdanie w sprawie uproszczonego otoczenia biznesu dla przedsiębiorstw w dziedzinie prawa spółek, rachunkowości i audytu”, 2007/2254 (INI)
- Piechocki, M., (2007), *XBRL – rewolucja techniczna a rachunkowość*, w: „Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro”, SKwP
- SEC, ( 2008), *Interactive Data to Improve Financial Reporting*, 17 CFR Parts 229, 230, 232, 239, 240 and 249, Release Nos. 33-8924; 34-57896; 39-2455; IC-28293; File No. S7-11-08]
- WEBCPA Staff, (2010), *More Companies Preparing for XBRL Adoption*, New York, January, 15
- XBRL Europe Answers on the Green Paper on The Interconnection of Business Registers

**XBRL – business information exchange standard**

## Abstract

Nowadays issuers and receivers of financial reporting have to deal with plenty of different formats of financial statements. The preparation of financial statements for needs of investors, tax offices, statistics offices, exchange securities and for internal users is a burden for companies and makes comparisons and analysis of these statements for their users time consuming. It causes difficulties that bring higher costs as well as longer and less efficient decisions. A way of resolving this issue may be an introduction of one common format of preparation and presentation of financial statements in a global perspective – XBRL. This articles presents the concept of XBRL, its benefits for companies and the state of works and activities of different international and national organizations involved in XBRL promotion and development.



*Aneta Jakonis*

SWSPiZ w Łodzi

## Technokracja czyli nowa biurokracja a podstawa władzy we współczesnych organizacjach

### 1. Wprowadzenie

Celem poniższego opracowania jest ukazanie makrospołecznych uwarunkowań wzrostu znaczenia wiedzy naukowo-technicznej, która staje się podstawą współczesnej władzy. Jest to odniesienie do koncepcji technicyzacji świata życia J. Habermasa, według którego nauka i technika wytwarzają narzędzia, które stają się podstawą panowania we współczesnym świecie [patrz: Habermas 1983]. Organizacje postrzegane jako biurokracje według M. Webera stają się przykładami współczesnej technokracji. Artykuł zawiera dygresję na temat nowych struktur organizacyjnych i praktyk zarządczych, które zarówno wykorzystują nowe zdobycze nauki jak i starają się efektywnie funkcjonować dostosowując się do nowego środowiska społeczno-gospodarczego.

### 2. Klasyczna teoria biurokracji Maxa Webera

Wiedza usystematyzowana w organizacyjne schematy kształtowała pojmowanie organizacji już w czasach M. Webera. Wpływ procedur i formalizacji na życie organizacji opisał on, tworząc w swoim dziele „Gospodarka i Społeczeństwo” model biurokracji traktowany jako typ idealny. M. Weber ujmuje biurokrację jako „swoisty sposób funkcyjono-

wania współczesnych urzędników” [Weber 2002, s. 693], który charakteryzuje się następującymi cechami:

- kompetencje oraz wykonywane czynności określone są regułami w postaci praw i regulaminów;
- „znajomość tych reguł stanowi szczególny kunszt (...), cechujący urzędników” [Weber 2002, s. 695];
- hierarchia urzędowa czyli system nadrzędności i podrzędności, nie się ze sobą również gwarancję kariery rozumianej jako zajmowanie coraz to wyższych stanowisk;
- istnieje sztab fachowo wyszkolonych urzędników oraz towarzyszących im dokumentów pisanych zwanych aktami;
- urząd staje się „zawodem” [Weber 2002, s. 695], którego wykonywanie wymaga lojalności oraz odniesienia do bezosobowego rzeczowego celu, a także może zapewnić społeczny szacunek;
- urzędnicy otrzymują swoje stanowiska zgodnie z zasadą mianowania, najczęściej dożywotnio, co niesie ze sobą pieniężne wynagrodzenie w postaci stałej pensji oraz emerytury, będącej formą zabezpieczenia na starość;
- podstawą funkcjonowania jest gospodarka pieniężna wraz z jej systemem podatkowym, natomiast rozwoju – masowe instytucje jak „wielkie państwo i masowa partia” [Weber 2002, s. 703], również masowa demokracja i rozrost administracji;
- biurokracja cechuje się techniczną przewagą nad innymi formami panowania – głównie w rękach tego, kto nią dysponuje, ponieważ cechuje ją: szybkość, precyzja, jednoznaczność, podział pracy, dyskrecja i odczłowieczenie;
- fachową wiedzę biurokracji przewyższa tylko, w sferze „gospodarki”, wiedza fachowa osób zajmujących się prywatną działalnością gospodarczą” [Weber 2002, s. 721];
- racjonalne stosowanie prawa czyli opierające się na ściśle określonych regułach prawnych, charakter racjonalny czyli oparcie działań na bezosobowości i regułach.

Mamy tu również do czynienia z „zasadą jedności rozkazodawstwa” [Hatch 2002, s. 171], czyli odpowiedzialności podwładnego przed jednym, ściśle określonym zwierzchnikiem. Podział pracy związany jest

z dystrybucją obowiązków, czyli z określeniem tego, co i w jaki sposób dany uczestnik organizacji ma do zrobienia. Obejmuje on również grupowanie stanowisk – w tym wypadku – w poszczególne działy. Formalne regulaminy i procedury określają sposoby podejmowania decyzji i wykonywania działań, do czego często wykorzystuje się takie narzędzie jak formularz. Istnieją także harmonogramy określające czas wykonania danej czynności. W takim ujęciu do parametrów społecznej struktury organizacji możemy zaliczyć: jej wielkość (określoną przez liczbę pracowników), składnik administracyjny (udział pracowników administracyjnych), zakres kontroli (liczba podwładnych przypadająca na jednego przełożonego), specjalizację (liczba specjalności), standaryzację (liczba i zakres procedur), formalizację (stopień pisemnego sformułowania reguł), centralizację (koncentracja autorytetu, czyli poziomy, na których podejmuje się decyzje – na samym szczycie hierarchii czy w miejscu, którego dana decyzja bezpośrednio dotyczy, w zależności np. od działu organizacja może być jednocześnie zcentralizowana i zdecentralizowana) oraz złożoność (liczba poziomów w hierarchii oraz liczba działów w strukturze poziomej).

Według M. Webera „najczystszy typem legalnego panowania jest panowanie za pośrednictwem biurokratycznego sztabu administracyjnego” [Weber 2002, s. 164], czyli za pomocą urzędników, którzy są uporzędkowani hierarchicznie, posiadają fachowe kwalifikacje, są wynagradzani stałymi pensjami, podlegają dyscyplinie organizacyjnej i traktują swoją pozycję w strukturze organizacji jako zawód. Przewaga biurokracji nad innymi formami organizacji polega również według M. Webera na racjonalności, która leży u podstaw tego rodzaju panowania, a którą osiąga się poprzez formalizację zachowań, techniczną sprawność oraz oddzielenie urzędników od środków administrowania. Jest to także administrowanie oparte na wiedzy: „wiedza fachowa jest źródłem potężnej władzy, którą (...) biurokracja stara się zwykle jeszcze powiększyć za sprawą wiedzy służbowej: wiedzy o faktach zyskanej w toku urzędowania lub dzięki „znajomości akt”, jak pisze autor [Weber 2002, s. 167].

Strukturę biurokratyczną cechuje także formalistyczna bezosobowość, polegająca np. na obsłudze klienta bez emocji czy entuzjazmu. Formalizm może również powodować ujednolicony i ściśle określony

sposób podejścia do rozwiązywania problemu i jest podtrzymywany przez wszechobecne w biurokracji regulaminy. Formalizacja jest szczególnie widoczna w strukturach biurokratycznych poprzez założenia racjonalnego planowania. Racjonalność przejawia się w dopasowaniu środków i celów za pomocą, których mają one być osiągnięte – stąd systemowy wymóg planowania, szczególnie, jeśli chodzi o nowe przedsięwzięcia. Istnieje także nacisk na to, aby stosunki pomiędzy członkami organizacji były maksymalnie ustrukturyzowane.

Według R.K. Mertona biurokracja to typ idealny organizacji formalnej, w której występują również dysfunkcje [Merton 1982], takie jak np.:

- wyuczona nieudolność polegająca na tym, że dane czynności w zmiennej sytuacji mogą okazać się nieefektywne;
- brak elastyczności;
- psychoza zawodowa na skutek rutynizacji pracy i dyscypliny, połączonej z wymogiem konformizmu;
- przestrzeganie przepisów nie jako środek do celu, ale jako cel sam w sobie, doprowadzając do działań sprzecznych z celami organizacji i pozbawienia podmiotowości ich klientów.

Podejście klasyczne, oprócz M. Webera reprezentują tacy autorzy jak: A. Smith, K. Marks, E. Durkheim, F. Taylor czy Ch. Barnard. Przedmiotem zainteresowań w perspektywie klasycznej jest głównie naukowe zarządzanie organizacją, stworzenie dyrektyw, schematów i teorii zapewniających wydajne funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych, jak i brak wpływu pracowników na funkcjonowanie organizacji np. naukowe zarządzanie F. Taylora czy klasyczna teoria zarządzania H. Fayola [Daniecki 1998]. Stąd porównanie tak pojmowanej organizacji do sprawnie funkcjonującej maszyny oraz szkoła, którą określa się jako naukowe zarządzanie. Podczas gdy dynamiczne perspektywy teoretyczne widzą biurokrację nie tyle jako określony typ struktury, co raczej pewien etap w rozwoju organizacji.



### 3. Technokracja czyli nowa biurokracja

J. Habermas krytykuje teorię racjonalizacji M. Webera, wskazując na tożsamość racjonalizacji ze wzrostem „instrumentalnej i strategicznej racjonalności układów zależności, w które wpisane jest działanie” [Habermas 1999, s. 261] oraz na fakt, iż biurokracja nie wystarcza już w ramach wolnego społeczeństwa [por.: Habermas 1983, 1987]. Tak rozumiany model działania zwiększa przedmiotowość podległych mu jednostek, choćby przez to, że jest narzucany przez system i służy głównie do wzmacniania samego systemu. Biurokracja „jest więc nie tylko wciele niem racjonalności, jak chciał Max Weber, ale także jej zaprzeczeniem, choć diametralnie odmiennie ocenianym” [Morawski 2001, s. 57].

Wzorcem racjonalizacji była najczęściej nauka i technika, dostarczająca mechanizmów rozwiązywania problemów. Sam M. Weber nie ufał do końca ich rozwojowi, koncentrując się na „praktycznomoralnych podstawach instytucjonalizacji działania racjonalnego ze względu na cel” [Habermas 1999, s. 278]. Instytucjonalizacja postępu naukowo – technicznego służy przede wszystkim uprawnieniu nowego panowania – władzy jednostek, które nadzorują narzędzia sprawowania kontroli, choć obecnie większość ludzi staje się bezsilna wobec wytworzonych przez siebie racjonalnych systemów działania. „W miarę jak zinstytucjonalizowane wytwarzanie wiedzy wyspecjalizowanej zgodnie z kognitywnym, normatywnym i estetycznym rozszczeniem ważnościowym przenika na poziom codziennego komunikowania się i zastępuje wiedzę tradycyjną w jej funkcji sterowania interakcjami, następuje racjonalizacja praktyki życia codziennego, którą można zrekonstruować jedynie z perspektywy działania zorientowanego na porozumienie, a która – w przeciwieństwie do racjonalizacji takich systemów działania, jak państwo czy gospodarka – nie została przez Webera uwzględniona w sposób dostateczny” [Habermas 1999, s. 557].

Pojawia się konieczność przeformułowania pojęcia racjonalności i technicyzacji życia – nie jako przewagi nastawienia na cel, lecz jako procesu językowego porozumienia. Poprzez warunkowania decyzji przez władzę i pieniądź dochodzimy do technicyzacji świata życia, sieci powiązań, które tracą przejrzystość i „za które nikt nie musi czuć się od-

powiedzialny” [Habermas 2000, s. 325]. Zracjonalizowany świat życia tworzy podsystemy, które stają się destrukcyjne dla siebie i dla niego. Nauka staje się władzą techniczną, która przestaje być odróżniana od władzy praktycznej, „nauka, technika, przemysł i zarządzanie łączą się w jeden cykliczny proces” [Habermas 1983, s. 371]. Współczesny świat pracy, zdaniem Habermasa, to zwrotne oddziaływanie nauki w technice, oraz techniki w badaniach naukowych. Co więcej: „nauki empirycznie – analityczne produkują zalecenia techniczne, ale nie udzielają żadnej odpowiedzi na pytania praktyczne” [ibidem]. J. Habermas ujawnia nową sprzeczność modernizacji i technicyzacji życia: podstawową rolę języka w codziennych interakcjach a narastającą złożoność podsystemów działania racjonalnego, w których działania koordynowane są przez pieniądź i władzę [Habermas 1999, s. 560].

Nowy rodzaj biurokracji – technokracja, przejawia się np. w tworzeniu teorii, które w „sposób niepraktyczny, to znaczy bez jawnego odniesienia do praktyki współżyjących ze sobą ludzi, stawać się mogą władzą techniczną” [Habermas 1983, s. 362]. Przy czym przez technikę autor rozumie: „naukowo zracjonalizowane rozporządzanie uprzedmiotowionymi procesami, a więc system, w którym badania naukowe i technika sprzężone są zwrotnie z ekonomią i zarządzaniem” [Habermas 1983, s. 364]. Technokracja w nie mniejszym stopniu niż biurokracja przyczynia się do uprzedmiotowienia człowieka, działa jednak w sposób bardziej subtelny i trudniejszy do uświadomienia. „Ongiś przez kształcenie teoria mogła się stawać praktyczną władzą, dziś mamy do czynienia z teoriami, które w sposób niepraktyczny, to znaczy bez jawnego odniesienia do praktyki współżyjących ze sobą ludzi, stawać się mogą władzą techniczną” [Habermas 1983, s. 362], która podobnie jak klasyczne struktury biurokratyczne tworzy sztuczne konstrukcje i zamyka rzeczywistość organizacyjną w ramach ustrukturyzowanych procesów. Uprawamiania się jednak nie poprzez odwołanie do racjonalności, lecz do postępu naukowo-technicznego pojmowanego jako najcenniejsza zdobycz ludzkości. Tworzy tym samym nową racjonalność, obejmującą nie tylko działania celowe, ale i każdy inny jego rodzaj. Umacnia więc nowy rodzaj sprawowania władzy – władzę procedur. „Panowania nie da się znieść samym technicznym rozporządzaniem, w ten sposób można je najwyżej umocnić. Jedynie polityczne tworzenie woli społecznej, opierające się na

zasadzie powszechnej i wolnej od panowania dyskusji, mogłoby pokonać irracjonalność panowania, która stała się śmiertelnym niebezpieczeństwem zagrażającym całemu społeczeństwu. Tylko wtedy można mieć nadzieję na racjonalizację panowania, gdy powstają stosunki społeczne, które sprzyjają politycznej sile myślenia opartego na dialogu. Wyzwalającej siły refleksji nie można zastąpić rozwojem technicznie użytecznej wiedzy" [Habermas 1983, s. 369].

Problem rozdziału nauki i wartości, a właściwie technologiczne wykluczenie wartości, które jako irracjonalne stanowią przeciwieństwa racjonalnego rozporządzania, prowadzi do czterech szczebli racjonalizacji: „na dwóch pierwszych szczeblach technologicie wymagają wyłączenia z procesu naukowej argumentacji wszelkich elementów normatywnych. Na dwóch następnych eliminacja ta przeradza się w podporządkowanie wartości, początkowo tylko pozbawionych racjonalnego charakteru, procedurom technologicznym, które same zaczynają pełnić funkcję systemu wartości" [Habermas 1983, s. 388]. Tak więc nauka powiązana z systemem społecznej pracy zwiększa i racjonalizuje naszą władzę technicznego rozporządzania przedmiotowymi lub „uprzedmiotowionymi procesami natury i społeczeństwa" [Habermas 1983, s. 381]. J. Habermas różni środki techniczne i reguły techniczne, z których reguły przekładają się na różnorakie systemy zarządzania: „słowo technika oznacza bowiem, z jednej strony, zespół środków umożliwiających efektywną i wymagającą mniej pracy realizację celów, a więc narzędzia, maszyny, automaty. Z drugiej jednak strony, oznacza ono system reguł wyznaczających celowo – racjonalne działanie, a więc strategie i technologie" [Habermas 1983, s. 424].

#### **4. Nowe formy organizacji – organizacja ucząca się**

Nowa ekonomia i nowe trendy w zarządzaniu prowadzą do powstania nowych form organizacyjnych jako przykładu współczesnych technokracji [por. Pawłowska 2002]. Są to nowe formy, albo nowe spojrzenia na „organizacje postindustrialne" [Hatch 2002, s. 40] np. organizacja hipertekstowa [patrz: Probst 2002], organizacja inteligentna, system autopetyczny, organizacje sieciowe [patrz: Sikorski 1998], *joint ventures*,

współpraca strategiczna czy organizacje wirtualne [por.: Doktor 2004]. Są to tzw. organizacje „nowej ekonomii”, okresu postindustrialnego w gospodarce, opierające się głównie na kapitale intelektualnym, informacji, kładące nacisk na umiejętności oparte na wiedzy i innowacji [por.: Błaszczak 2008; Mastyk-Musiał 2003; Robinson, Stern 1997; Röyrvik, Wulff 2002; Rubinstein, Firstenberg 1999]. Na skutek rozwoju globalnej konkurencji, masowego wykorzystania komputerów, zanikania granic wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz rosnącej niepewności i pojawiających się sprzeczności powstają organizacje, które określić można jako organizacje uczące się – *learning organizations*. Są to organizacje określane jako „inteligentne” [por.: B. Garrat 1994] w znaczeniu „inteligentny organizm (najczęściej) gospodarczy, stworzony na wzór kameleona – żywego organizmu, który jest tak zharmonizowany z otaczającym go środowiskiem, że potrafi się do niego szybko przystosować, niemal bez żadnego wysiłku” [Krupski, Lichtarski 2002, s. 385]. Organizacje te są także określane jako „inteligentne emocjonalnie” [patrz: Bratnicki, Strużyna 2001], „odchudzone”, „wirtualne” [patrz: Penc 2000], organizacje oparte na wiedzy. Koncentrują się one na rozwoju personelu, intensywnych szkoleniach, delegowaniu uprawnień, innowacyjności, współpracy i uczeniu się na błędach. Wiele stosowanych w takiej organizacji praktyk wywodzi się z organizacyjnych rozwiązań przedsiębiorstw japońskich (np. kaizen, koła jakości). Organizacja może uczyć się na podstawie pętli pojedynczej lub podwójnej. W pierwszym wypadku uczy się na podstawie swoich wcześniejszych doświadczeń, w drugim – systemy konstruują właściwe dla niej wzory zachowań, które ona wprowadza w życie stając się systemem samoorganizującym się, czyli uczącym się jak się uczyć i zdolnym do samoodtwarzania (autopojetycznym). Według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta proces ten następuje najczęściej spontanicznie i tylko częściowo może być kontrolowany. Polega na dopasowaniu się organizacji do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych poprzez modyfikację posiadanych zasobów wiedzy. Permanentne uczenie się jest koniecznością w obliczu wysokiego poziomu niepewności w otoczeniu, ciągłej jego zmiany i wysokiego ryzyka.

## 5. Władza w kontekście gospodarki opartej na wiedzy

Wiedza jest obecnie w coraz większym stopniu nie tylko systemem teoretycznych wskazówek dla zarządzania organizacjami, ale cennym zasobem, będącym podstawą wpływu i przewagi konkurencyjnej [por.: Doktor 2004]. M. Bielski [2002, s. 101] dzieli np. stosunki w organizacjach na m.in. na stosunki nadrzędności i podrzędności „wynikające z podziału władzy i ustanowionej hierarchii” oraz na zależności „wynikające ze specjalizacji i wiedzy fachowej uczestników organizacji”, podkreślając, iż nie są one wynikiem podziału władzy, lecz posiadanej wiedzy. Jednocześnie ten sam autor wśród źródeł władzy wymienia szeroko rozumiany kapitał jak i wiedzę oraz umiejętności specjalisty, który jest zdolny do podporządkowywania sobie poprzez tę wiedzę innych. Również A. Toffler podkreśla znaczenie władzy jako przewagi, której podstawą jest specjalistyczna, profesjonalna wiedza. W literaturze pojawia się określenie władzy jako profesjonalizacji, czyli dominacji ludzi posiadających cenną i specjalistyczną wiedzę [patrz: Boreham, Abstract, Błaszczuk 2008]. Wiąże się to z kontrolą nad zasobami, przepływem wiedzy oraz z opieraniem się na wiedzy i informacji. Ponadto wzrasta rola kompetencji pracowników: „tytuł, doświadczenie, liczba podwładnych i ranga w hierarchii przestają być najważniejszymi czynnikami autorytetu. Ustępują one miejsca wyrafinowanym zdolnościom do definiowania problemów, dostrzegania szans, nawiązywania stosunków z kontrahentami, wzmacniania komunikacji społecznej, a przede wszystkim – do pełnego wykorzystywania umiejętności pracowników” [Sikorski 1998, s. 85].

J. Habermas, opisując rosnący wpływ wiedzy naukowo-technicznej na życie społeczeństwa i konstruując teorię działania komunikacyjnego [Habermas 2000] odwołał się m.in. do teorii T. Parsonsa wskazującej „nowe” media kształtujące systemy społeczne, nie tylko takie jak pieniądź, władza, wpływ i zaangażowanie w realizację wartości, ale także „inteligencję, wydolność (...), afekt i interpretację” [Habermas 2000, s. 466–467]. Systemem społecznych interakcji można określić działanie pracownika, wskazujące na stopień jego podmiotowości, natomiast współczesnym medium sterowania – opartym na technicznej wiedzy – system zarządzania, który może zarówno te działania wspierać, jak i ograniczać.

Wiedza – w rozumieniu systemu zarządzania – może determinować zakres władzy jako możliwości działania lub jego braku.

Według A. Huxleya „Wiedza jest władzą i – co jest pozornym paradoksem – doszło do tego, że przyrodnicy i technologowie dzięki swojej wiedzy o tym, co zachodzi w nieprzeżywanym świecie abstrakcji i wnioskowań, zdobyli swoją olbrzymią i ciągle wzrastającą władzę kierowania i zmieniania świata, w którym ludzie mają przywilej żyć i na który są skazani” [Habermas 1983, s. 358].

Władzę zdefiniować można jako zdolność do działania, a także kształtowania działania innych osób, która to zdolność jest uruchamiana poprzez dostęp do zasobów i sama ten dostęp aktywizuje. Zdolność do działania wiąże się zarówno z zasobami materialnymi jak i niematerialnymi. Jest usystematyzowana poprzez formalnie określone uprawnienia, możliwości określone w przepisach, a także przez nieformalne sfery wpływów.

M. Weber, konstruując teorię biurokracji, zwrócił uwagę na istnienie różnych form panowania, ze względu na źródła autorytetu, na jakich się opierają, upatrując źródeł władzy w psychice osób, które się jej podporządkowują [Łucewicz 1999]. Może to być władza charyzmatyczna, tradycyjalistyczna i racjonalna. Panowanie charyzmatyczne opiera się na osobistej atrakcyjności przywódcy, posiadającego szczególne, szanowane przez podwładnych cechy, tradycyjalne – na uznanych normach społecznych, tradycji, natomiast racjonalno-legalne – na formalnych przepisach, legitymizacji udzielanej przez ludzi prawu i jego prawomocności. Jednocześnie ta ostatnia forma panowania, która uwidacznia się głównie w strukturach biurokratycznych, jest przez M. Webera szczególnie cennieńa za „obiektywność i bezosobowość” [Hatch 2002, s. 48].

Crozier i Friedberg wyróżnili kilka typów władzy organizacyjnej. Sklasyfikowali je według odpowiadających im charakterystycznym dla organizacji typom źródeł niepewności, pojmowanych subiektywnie:

- władza wynikająca z opanowania specyficznych umiejętności lub z określonej specjalizacji funkcjonalnej, czyli tzw. władza ekspercka;
- władza wynikająca z kontroli powiązań organizacji z jej otoczeniem. Chodzi tu o niepewność tkwiącą w stosunkach między organizacją i jej otoczeniem. Największą władzę uzyskują tzw. łącznicy, czyli akto- rzy uczestniczący w kilku systemach działań pozostających ze sobą w związku, integrujący interesy tych systemów;

- władza wynikająca z dostępu do kanałów komunikacyjnych oraz do określonych typów informacji, powstająca w rezultacie „wykorzystywania przez aktorów miejsca i pozycji zajmowanych w procesie samego funkcjonowania organizacji. Źródłem władzy dla aktorów staje się bowiem sposób, w jaki zorganizowana jest komunikacja i przepływ informacji między poszczególnymi częściami i uczestnikami organizacji” [Crozier, Friedberg 1982, s. 85];
- władza wynikająca z ogólnie obowiązujących reguł organizacyjnych, z możliwości operowania przepisami organizacyjnymi, które służą przede wszystkim likwidowaniu istniejących źródeł niepewności. „Paradoks polega jednak na tym, że nie tylko nie pozwalają one w pełni wyeliminować niepewności, ale jeszcze tworzą dodatkowe jej źródła, natychmiast wykorzystywane przez tych, których zachowania miały regulować i ograniczać” [Crozier, Friedberg 1982, s. 87].

Przepis może więc być traktowany przez przełożonych jako narzędzie do podporządkowania zachowań i ograniczenia swobody działań podwładnych. Stosowanie przepisów ma jednak charakter dwukierunkowy, ponieważ można je wykorzystać także do kontroli kierownictwa, aby np. działało tylko w obszarze posiadanych uprawnień. Podwładni mogą manipulować przepisami, chroniąc się np. za nimi przed decyzjami kierownictwa. „Redukując przeto niepewność związaną z nieprzewidywalnością zachowań podwładnych, przepisy tworzą jednocześnie inną sferę niepewności, dotyczącą tym razem stopnia, w jakim podwładni będą je wykorzystywać do ochrony przed arbitralnością kierowników. Władza wynikająca z możliwości operowania przepisami tkwi więc nie tyle w samej ich treści i obligatoryjności, ile w stwarzanych przez nie możliwościach negocjacji i szantażu, w możliwościach wykorzystywania ich w celu uzyskania od podwładnych oczekiwanych przez kierownictwo zachowań” [Crozier, Friedberg 1982, s. 88].

## 6. Podsumowanie

Wykształcenie się społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy skutkuje przejściem od klasycznej biurokracji do systemu technokratycznego. Skutkuje też wzrostem znaczenia wiedzy, która

przybiera postać procedur o znacznie silniejszym stopniu oddziaływania na rzeczywistość organizacyjną niż klasyczne struktury zależności. Wiedza naukowo-techniczna staje się podstawą współczesnej władzy organizacyjnej, niosąc ze sobą bardziej subtelny rodzaj kontroli w postaci nowego rodzaju procedur uprawamocnianych przez językowe praktyki interakcyjne. Nowy rodzaj biurokracji – technokracja, przejawia się w tworzeniu teorii, które bez odniesienia do praktyki stawać się mogą władzą techniczną. Zróznicowane kategorie wiedzy i sposoby jej wykorzystania stają się podstawą tworzenia i wywierania wpływu w nowych rodzajach współczesnych organizacji. Podsumowując, wiedza coraz silniej staje się podstawą sprawowania władzy w organizacjach, przybierając postać naukowo-technicznej wiedzy eksperckiej, która poprzez swój elitarny charakter staje się silniejszym narzędziem kontroli niż tradycyjny dostęp do akt i znajomość procedur.

## Literatura

- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Błaszczuk W. (red.) (2008), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyńska J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Boreham P., *Indetermination: professional knowledge, organization and control*, Abstract.
- Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Daniecki W. (1998), *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn.
- Doktór K. (2004), *Typologie organizacji i rodzaje przywództwa, [w:] Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, red. W. Bańka, SW im. P. Włodkowica, Płock.
- Garratt B. (1994), *The learning organization: and the need for directors who think*, Harper Collins Publishers, London.
- Habermas J. (1987), *The idea of the Theory of Knowledge as Social Theory*, Knowledge & Human Interest 1968, Polity Press.
- Habermas J. (1983), *Teoria i praktyka*, PIW, Warszawa.
- Habermas J. (1999), *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, PWN, Warszawa.
- Habermas J. (2000), *Teoria działania komunikacyjnego. Przyczynek do krytyki rozumu racjonalnego*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.



- Krupski R., Lichtarski J. (red.) (2002), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Wyd AE im O. Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe AE nr 940, Wrocław.
- Łucewicz J.(1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
- Mastyk-Musiał E. (2003), *Tożsamość organizacji w wieku internetu*, [w:] *Humanista w uczelni technicznej* (red.) L.H. Haber, UWN-D, Kraków.
- Merton R.K. (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa.
- Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa.
- Pawłowska A. (2002), *Organizacja w społeczeństwie informacyjnym*, z materiałów z konferencji Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe pod redakcją L.H. Haber.
- Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Robinson A. G., Stern S. (1997), *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Röyrvik E. A, Wulff E. (2002), *Creativity & Innovation Management*, Sep., Vol. 11 Issue 3.
- Rubinstein M. F., Firstenberg i. R. (1999), *The Minding Organization. Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley and Sons, Inc.
- Sikorski Cz. (1998), *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa.

### **Technocracy that is new bureaucracy and the base of the power in the contemporary organizations**

#### **Abstract**

The article presents the selected conditions which have allowed scientific and technic knowledge to become the meaningful foundation of contemporary power. The first part explains the basic characteristics of bureaucratic organisations using the example of the theory of M. Weber. The second part presents the transition to the J. Habermas theory of technocracy, according to which the science and technology produce the tools, which become the foundation of ruling in the world. This theory is the illustration of the critic attempt to the M. Weber's racionalisation as well. The article also shows the new forms of organisations and the power's perception, which is based on technocratic attempt to modern bureaucracies.



*Aneta Jakonis*

SWSPiZ w Łodzi

## Gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne w Polsce

### 1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie i charakterystyka zjawisk określanych jako gospodarka oparta na wiedzy i społeczeństwo informacyjne oraz ukazanie perspektyw rozwoju w/w w polskich realiach społeczno-gospodarczych.

Zmiany gospodarcze, które obecnie obserwujemy, wskazujące na rosnącą rolę wiedzy i informacji, ilustruje już Schumpeterowska „triada”: inwencja – innowacja – naśladownictwo [Mikosik 1993, Schumpeter 1939]. Teoria innowacji J.A. Schumpetera jest ewolucyjnym spojrzeniem na dynamikę zmian gospodarczych i społecznych. Schemat tego autora, podobnie jak teoria A. Tofflera, koncentruje się na falowej zmianie podstawowych zasobów ekonomicznych i dominujących form przemysłu. Pierwszą falą, trwającą od 1785 do 1845 roku jest czas energii wodnej, tekstyliów i żelaza, po załamaniu następuje druga fala – energia parowa, kolej, stal, trwająca do 1900 roku. Po niej przyszedł czas na elektryczność, rozwój chemii, silnik spalinowy, po roku 1950 nadchodzi czwarta fala czyli petrochemia, elektronika i lotnictwo i dominuje do 1990. Do 2020 roku prognozowany jest rozwój piątej fali, czyli sieci cyfrowych, softwar'u i nowych mediów [por.: Masłyk-Musiał 2003]. Niektóre założenia „nowej ekonomii” jak neoinstytucjonalizm i ekonomia informacji zakładają, że rozwój gospodarczo-społeczny zależy coraz bardziej od miarodajności i szybkości przekazu informacji oraz umiejętnego ich wykorzy-

stywania. Dochodzą do tego przemiany technologii, wpływające na rozwój nauk informatycznych i technologii łączności. „Współczesny rynek organizuje działalność gospodarczą wokół informacji. Wykorzystywanie tych informacji oznacza ciągły rozwój wiedzy i możliwe jest tylko w warunkach pełnej otwartości na współpracę zarówno w relacjach między pracownikami przedsiębiorstwa, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych” [Sikorski 1998, s. 31].

## 2. Gospodarka Oparta na Wiedzy

Od kilku lat w Polsce coraz częściej pojawia się w literaturze naukowej i w publicznych debatach termin: gospodarka oparta na wiedzy [por.: Tuziak 2004]. Określa się tym mianem gospodarke, w której wytwarzanie i wykorzystywanie wiedzy przez jednostki i organizacje sprzyja szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu. Najbardziej zaawansowanymi we wdrażaniu *knowledge based economy* są Stany Zjednoczone, Unia Europejska (Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Finlandia) oraz niektóre kraje azjatyckie. Również Grupa Wyszehradzka zwróciła się w latach 90. w kierunku GOW (Gospodarki Oparte na Wiedzy), co jest zarówno pożądanym, jak i nieuchronnym zjawiskiem, szczególnie w dobie postępującej globalizacji [Kukliński 2001; por. Kwiatkowski 2002].

Gospodarkę Opartą na Wiedzy zdefiniować można jako gospodarke, która opiera się na produkcji oraz dystrybucji wiedzy i informacji. Pojęcie to pojawiło się po raz pierwszy w latach 90. XX wieku i kojarzone było głównie z technologią informacyjną i innowacyjnością. Rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników umysłowych i globalizacja wpłynęły na rozszerzenie tego pojęcia na takie obszary jak: nauka, czyli badania, rozwój, ale i ciągle kształcenie i doskonalenie zawodowe. W roku 2000 kraje Unii Europejskiej przyjęły tzw. Strategię Lizbońską, której realizacja doprowadzić ma do tego, aby w 2010 roku gospodarka UE była najbardziej konkurencyjna i dynamiczna, oparta na wiedzy i zdolna do trwałego rozwoju. Cele te mają być osiągnięte poprzez rozwój społeczeństwa informacyjnego, sektora badań i rozwoju oraz przedsiębiorczości.

Problematyka gospodarki opartej na wiedzy może być ujmowana w sensie historyczno-porównawczym, technologicznym bądź dotyczącym przetwarzania wiedzy [Kukliński 2001]. W pierwszym ujęciu znaczenia nabiera zmieniająca się rola wiedzy w gospodarce [por.: Leszczyński 2004], w drugim – zmiany technologiczne, dotyczące głównie technologii komputerowych i telekomunikacyjnych. W trzecim ujęciu teorie te skupiają się na sposobach wytwarzania wiedzy oraz jej charakterze [por.: Crozier 1993]. Gospodarka oparta na wiedzy opiera się głównie na kapitale ludzkim, rozumiany jako kapitał intelektualny, ale także na kapitale kulturowym i społecznym, czyli cechach takich jak np. elastyczność, odpowiedzialność czy współdziałanie. OECD określa czy dana gospodarka jest gospodarką opartą na wiedzy poprzez pryzmat sektora zaawansowanych technologii (informatyka i telekomunikacja) oraz wykwalifikowanej siły roboczej (finanse i edukacja). Według Banku Światowego filary takiej gospodarki to otoczenie instytucjonalno-prawne, innowacje, struktura informacyjna oraz edukacja i szkolenia.

### **3. Społeczeństwo Oparte na Wiedzy**

Z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy wiąże się też rozwój nowego typu społeczeństwa określanego jako społeczeństwo oparte na wiedzy (SOW), a częściej jako „społeczeństwo wiedzy” [Drucker 1999, s. 22], społeczeństwo „postindustrialne” [Sadler 1997, s. 9] czy „informacyjne” [patrz.: Haber 2002]. Wiedza, której znaczenie wyeksponowało społeczeństwo postprzemysłowe, zmieniła obraz tradycyjnego przedsiębiorstwa, sposobu zarządzania, kierowania personelem. Zmiany zaszły również na poziomie makrostrukturalnym: powstały nowe rynki pracy, zawody, formy takie jak e-praca, zaczęto masowo wykorzystywać sieci internetowe i intranetowe do zarządzania organizacjami, wzrosło znaczenie usług opartych na kapitale intelektualnym [por.: Quinn 1992; Drucker 1986, 1998; Brooking 1997]. Przewagę na rynku pracy mają jednostki posiadające wiedzę w szerokim rozumieniu tego słowa, wiedzę teoretyczną, profesjonalną, ale przede wszystkim praktyczną, na którą składa się doświadczenie, jak i, a może przede wszystkim, umiejętność poruszania się w nowo powstających strukturach gospodarki.

Społeczeństwo oparte na wiedzy jest określane także jako społeczeństwo oparte na technologii informatycznej i obiegu informacji, skoncentrowane na rozwijaniu sektora usług [patrz: Herman 2006] oraz ponowoczesne, postnowoczesne, poprzemysłowe, itp. Bywa też określane jako cywilizacja techniczna, w której najważniejszym towarem jest informacja, charakteryzująca się takimi cechami, jak możliwość natychmiastowego przesyłania, zastępowalność, pobudzanie złożoności, sprzyjanie porządkowi, podleganie manipulacji, podzielność, oszczędność w przetwarzaniu czy nieodwracalność. Postęp technologiczny, rozwój ekonomiczny i społeczny to główne przyczyny powstania i rozwoju tego typu społeczeństwa, którego pojawienie się w Europie i Stanach Zjednoczonych obserwujemy w latach 60. minionego wieku. Charakteryzuje się ono tym, iż znaczącym wynalazkiem jest dla niego komputer, podstawową działalnością gospodarczą – usługi, natomiast głównymi systemami społecznymi stają się społeczności podmiejskie. Społeczeństwo XXI wieku, które cechuje m. in. rozwój technik telekomunikacyjnych, określane jest też jako społeczeństwo informacyjne. Jest to nazwa przytaczana najczęściej, także i z tego powodu, że, jak twierdzi J. Kulpińska, zawarte są w niej „pewne charakterystyczne cechy przemian społecznych i gospodarczych, a zwłaszcza zmiana charakteru pracy nad produktami przerabianymi z surowców naturalnych na procesy tworzenia i przechowywania informacji, możliwa dzięki technice informatycznej i telekomunikacji. Nowe treści czynności ludzi są nierozzerwalnie związane z nowymi narzędziami” [Kulpińska, 2002, s. 34]. To informacja i związane z jej przetwarzaniem technologie leżą u podstaw społeczeństwa opartego na wiedzy – *learning society*, złożonego z *learning organizations* i *learning people*.

W powszechnym internetowym dyskursie społeczeństwo oparte na wiedzy definiowane jest jako „społeczeństwo, w którym towarem stała się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych (...) społeczeństwem informacyjnym będziemy nazywali zbiorowość, w której 50% plus jedna osoba lub więcej spośród zawodowo czynnych, zatrudnionych jest przy przetwarzaniu informacji” [www.wikipedia.gov.pl]. Źródło to podaje również, że termin powyższy wprowadził T. Umesamo w 1963 r., a spopularyzował K. Koyama w 1968 r. Społeczeństwo to opiera się na powszechnym wykorzystaniu technicznych narzędzi komunikacji oraz

magazynowania informacji przy użyciu technologii informatycznych. Autorzy, którzy jako pierwsi o nim pisali, to również Y. Masusa, M. McLuhan oraz M. Castells.

#### 4. Perspektywy rozwoju SOW i GOW w Polsce

W roku 2000 Komitet Badań Naukowych i Ministerstwo Łączności określiło cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce [www.kbn.gov.pl]. Za warunek rozwoju gospodarczego uznano powszechny dostęp do informacji, rozwój teleinformatyki do wspomagania gospodarki i poprawy jakości życia. Zjawiska te oprócz postępu niosą także zagrożenia, którym należy przeciwdziałać.

Zagrożenia te to pojawienie się nowego rodzaju przestępstw, rozwarstwienie społeczne związane z dostępem do informacji oraz alienacja i zaburzenia psychiczne. W celu rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce założono, iż każdy obywatel powinien posiadać dostęp do informacji, głównie o przepisach i działaniach rządu, możliwościach inwestowania i rozwoju, możliwościach zastosowania teleinformatyki w domu i w pracy oraz że gospodarka polska powinna zwiększyć swoją konkurencyjność, tak na rynku europejskim, jak i światowym. Rząd zobowiązany został do wprowadzenia mechanizmów, które zapewniałyby uczciwą konkurencję, rozpowszechniały nowe technologie, zapewniały wysoki poziom edukacji oraz modernizację struktury gospodarczej i zbudowanie nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej. Wśród szczegółowych celów, składających się na zapewnienie powszechnego dostępu do informacji, zmiany struktury zatrudnienia i procedur zamówień publicznych, rozwój rynku teleinformatycznego, a także nauki i kultury, założono następujące zadania:

- zapewnienie powszechnego dostępu do usług telekomunikacyjnych;
- przygotowanie społeczeństwa do przemian technicznych, społecznych i gospodarczych, związanych z tworzeniem Społeczeństwa Informacyjnego (SI) poprzez szeroko rozumianą edukację informatyczną (nowe programy nauczania, wyposażenie szkół w pracownie in-

- formatyczne, kształcenie na odległość, system powszechnego kształcenia ustawicznego, itd.);
- przygotowanie społeczeństwa do nowych uwarunkowań rynku pracy i nowych metod pracy, zwalczanie i przeciwdziałanie bezrobociu, telepraca;
  - dostosowanie regulacji prawnych do wymagań szybkiego postępu technicznego i do pojawiania się nowego rodzaju przestępstw;
  - dostosowanie polskiej gospodarki do wymagań globalnej gospodarki elektronicznej (dokumenty elektroniczne, transakcje elektroniczne);
  - wzmocnienie systemu zamówień publicznych w celu usprawnienia realizacji systemów teleinformatycznych dla jednostek sektora publicznego i usprawnienie systemu zamówień publicznych poprzez zastosowanie sieci teleinformatycznych;
  - stworzenie przejrzystych i przyjaznych struktur administracji publicznej za pomocą narzędzi teleinformatycznych i ich szersze zastosowanie (dostęp do komputerów, internetu i zbioru aktualnych przepisów prawnych, załatwianie spraw urzędowych drogą elektroniczną, stworzenie systemu statystycznej informacji ekonomicznej, demograficznej, społecznej i ekologicznej);
  - stworzenie warunków dla trwałego i zrównoważonego rozwoju regionalnego z uwzględnieniem nowoczesnych technik teleinformatycznych i jego monitorowanie;
  - rozwój nowoczesnych gałęzi przemysłu i wzrost jego innowacyjności w celu poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki wobec globalnej gospodarki elektronicznej (innowacje, rozwój, kontakt instytucji naukowych z przemysłem, demonopolizacja sektora telekomunikacyjnego);
  - zapewnienie wsparcia nauki dla gospodarki elektronicznej i społeczeństwa informacyjnego w celu lepszego wykorzystania szans i minimalizacji zagrożeń, rozwój infrastruktury dla nauki (badania z zakresu systemów informatycznych, baz danych, sztucznej inteligencji, wirtualnej rzeczywistości, sztucznego życia czy systemów zarządzania, nowoczesne laboratoria, ośrodki naukowe, nauczanie na odległość, telemedycyna);



- wzmocnienie promocji kultury polskiej na świecie poprzez zastosowanie narzędzi teleinformatycznych [www.kbn.gov.pl].

W tym samym roku sejm RP przyjął uchwałę w sprawie budowania podstaw społeczeństwa informacyjnego w Polsce [MP z 2000 r., nr 22, poz. 448]. Wskazuje ona, że nowoczesne technologie i zastosowania usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych mogą być katalizatorem rozwoju gospodarczego, tzn. zwiększać konkurencyjność gospodarki narodowej, tworzyć nowe miejsca pracy, wspomagać edukację, ochronę zdrowia, dostęp do dóbr kultury oraz sprzyjać rozwojowi regionów, porządku i bezpieczeństwa. Tutaj również kładzie się nacisk na powszechny dostęp do internetu, rozwój edukacji informatycznej, systemów teleinformatycznych w administracji, finansach państwa, nauce, prawie i obronności. Sejm wezwał też rząd do przedstawienia do końca 2000 roku planu działań wspomagających wykorzystanie usług społeczeństwa informacyjnego dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, wsi, ochrony zdrowia, transportu, ochrony środowiska, porządku publicznego i dostępności do dóbr kultury.

Raport GUS z 2008 roku zatytułowany „Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2004–2007” pozwala na zweryfikowanie wybranych powyższych zadań. W opracowaniu tym zwrócono m.in. uwagę na błyskawiczny rozwój internetu w polskich przedsiębiorstwach i na jego rolę jako poważnego narzędzia biznesowego wykorzystywanego w sprzedaży, finansach, przesyłaniu informacji, marketingu. Internet przestał być traktowany jedynie jako element prestiżowy, stał się naturalnym i podstawowym składnikiem krajobrazu organizacyjnego. „W roku 2007 w Polsce 95% przedsiębiorstw wykorzystywało komputery, dając 35% swych pracowników możliwość pracy na nich, a 26% dostęp do sieci globalnej. Sieć Intranet posiadało 33% firm, a Extranet 7%” [GUS 2008, s. 9]. W roku 2004 odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących komputery wynosił 92%, przy czym duże przedsiębiorstwa wykorzystywały komputery w 100%. Wzrost wskaźnika zanotowano głównie w średnich przedsiębiorstwach. Małe przedsiębiorstwa są wciąż kategorią, w której wskaźnik ten ma szansę na oczekiwany wzrost. Średnia wykorzystywania komputerów w Unii Europejskiej wynosi 96%, także w porównaniu do krajów europejskich wciąż znajdujemy się na dość dalekiej pozycji, wyprzedzając Rumunię, Bułgarię, Litwę, Węgry i Serbię.

Znacznie lepiej wygląda sytuacja z wykorzystaniem internetu (92%), co zbliża Polskę do średniej dla Unii Europejskiej (93%). „Dostęp do internetu jest najbardziej powszechny w dużych i średnich przedsiębiorstwach oraz tych, których działalność związana jest z pośrednictwem finansowym, filmem, radiem i telewizją oraz informatyką” [GUS 2008, s. 19].

Druga część raportu dotyczy obecności technik teleinformatycznych w polskich gospodarstwach domowych. Wykorzystanie ICT (Information and Communication Technologies) w gospodarstwach domowych ze względu na dostęp do nich i cele korzystania z tych technologii obrazują szybkie rozpowszechnianie technologii teleinformatycznych w Polsce. „Ponad połowa (54%) gospodarstw domowych w Polsce w 2007 r. posiadała przynajmniej jeden komputer. „W ciągu trzech lat przybyło prawie dwa miliony dwieście tysięcy gospodarstw domowych posiadających komputery, a największy wzrost – o milion gospodarstw domowych nastąpił w latach 2006–2007” [GUS 2008, s. 53]. Przy czym wskaźnik ten był wyższy dla gospodarstw domowych z dziećmi poniżej 16 roku życia i dla mieszkańców dużych miast. Jest to jednak wiaź mniej niż średnia dla Unii Europejskiej – 64%. Szybko wzrasta liczba osób regularnie korzystających z komputera – minimum raz w tygodniu – najliczniej wśród uczniów i studentów oraz osób z wyższym wykształceniem i mieszkańców dużych miast.

W roku 2007 już 41% gospodarstw domowych w Polsce posiadało dostęp do internetu w domu, podczas gdy trzy lata wcześniej – 26%” [GUS 2008, s. 61]. Jest to duży wzrost, niemniej jednak średnia dla Unii Europejskiej wynosi 54%, a w krajach skandynawskich oscyluje wokół 80%.

Dość szybko rosną podstawowe umiejętności informatyczne Polaków takie jak: korzystanie z wyszukiwarek internetowych, wysyłanie e-maili z załącznikami, telefonowanie przez internet. W przeciągu dwóch lat liczba osób posiadających te umiejętności wzrosła o 2 miliony.

Polacy pozytywnie oceniają swoje umiejętności komputerowe. Jedna trzecia ankietowanych w 2007 r. oceniła swoje umiejętności w tym zakresie jako wystarczające – podobna średnia w krajach Unii Europejskiej – w przypadku konieczności zmiany pracy w ciągu jednego roku. W większości umiejętności informatyczne nabywane były w szkole lub na uczelni, dla osób w przedziale wiekowym 45–64 lat podstawowym źródłem

wiedzy byli krewni i znajomi. Może wskazywać to na brak dostatecznej edukacji oraz dostępnych możliwości rozwoju dla osób w wieku przedemerytalnym. Niemniej jednak w podobny sposób rozwijali swoje umiejętności mieszkańcy całej Unii Europejskiej, mimo dostępności kursów komputerowych dla osób dorosłych. Kończącą dygresją raportu jest stwierdzenie, że zdecydowaną rolę w krzewieniu edukacji informatycznej wciąż pełni system edukacji.

## 5. Podsumowanie

W praktyce społecznej każdy członek społeczeństwa posiada możliwość efektywnego budowania i funkcjonowania w społeczeństwie opartym na wiedzy. Podstawą jest tutaj uświadomienie sobie roli wiedzy i informacji oraz wskazanie, w jaki sposób można je efektywnie wykorzystać. Równie ważna jest demokratyzacja wiedzy, udostępnianie informacji wszystkim zainteresowanym. Jest to podstawa tworzenia SOW oraz gospodarki funkcjonującej w oparciu o rozwój nowych technologii.

Jak wskazuje powyższe porównanie, wybrane zadania będące podstawą rozwoju SOW i GOW w Polsce, realizowane są efektywnie. Ich realizację warunkuje inicjatywa społeczeństwa, zewnętrzne czynniki ekonomiczne i kulturowe oraz współdziałanie systemu edukacji. W wielu polach wykorzystania technik teleinformatycznych odbiegamy od średniej dla krajów Unii Europejskiej, jesteśmy też daleko poza wybranymi krajami, np. skandynawskimi. Niemniej jednak różnica od średniej unijnej nie jest na tyle niepokojąca, żeby nie pozwalała na stwierdzenie, że doganiamy pozostałe kraje europejskie. Nie zrealizowaliśmy jeszcze wszystkich założonych zadań, ale z pewnością zmierzamy w założonym kierunku.

## Literatura

- Brooking A. (1997), *Intellectual Capital*, International Thomson Business Press.  
Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podśluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.

- Drucker P. F. (1986), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper and Row.
- Drucker P. F. (1998), *On the profession of management*, A Harvard Business Review Book.
- Drucker P. F. (1999), *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Haber L. H. (red.) (2002), *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, materiały konferencyjne.
- Habermas J. (1983), *Teoria i praktyka*, PIW, Warszawa.
- Herman A. (2006), *Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12 (683).
- Kukliński A. (red.) (2001), *Gospodarka Oparta na Wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, materiały opracowane pod auspicjami KBN, Warszawa.
- Kulpińska J. (2002), *Od społeczeństwa post-industrialnego do społeczeństwa informacyjnego-koncepcje i dyskusje*, [w:] *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, red. L. Haber.
- Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Leszczyński M. (2004), *Regiony i miasta w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11 (658).
- Mastyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Mastyk-Musiał E. (2003), *Tożsamość organizacji w wieku internetu*, [w:] *Humanista w uczelni technicznej* (red.) L.H. Haber, UWN-D, Kraków.
- Mikosik S. (1993), *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa.
- M.P. z 2000 r., Nr 22, poz. 448.
- Quinn J.B. (1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press. Abstract.
- Sadler P. (1997), *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków.
- Schumpeter J.A. (1939), *Business Cycles, A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York and London.
- Sikorski Cz. (1998), *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004–2007*, GUS, Warszawa 2008.
- Tuziak A. (2004), *Innowacyjność w procesie budowania społeczeństwa uczącego się i gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] (red.) L. Zbiegiem-Maciąg, D. Lewicka, *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, AGH, Kraków
- [www.kbn.gov.pl](http://www.kbn.gov.pl)
- [www.wikipedia.gov.pl](http://www.wikipedia.gov.pl)

**Knowledge based economy and informatic society**

## Abstract

The article describes the phenomenons called knowledge based economy and informatic society. In the first part the conditions of their appearance and development and the basic definitions are presented. The second part presents the perspectives of development of the knowledge based economy and informatic society in Poland, based on the report of the Committee of Scientific Research (2000) and selected law regulations. They've been used to show the theoretical backgrounds and the perspectives of the development of these phenomenons in Poland.



*Katarzyna Wach-Grzybowska*  
Katedra Marketingu SWSPiZ

## Koncepcja CRM jako przykład strategii relacyjnej generującej wzrost wartości związku z klientem

*„CRM jest strategią biznesu opartą na długoterminowych, przynoszących zyski relacjach z klientem.”*

Bob Thompson

### 1. Wstęp

Pomimo, że strategia CRM (Customer Relationship Management) w praktyce i literaturze amerykańskiej oraz skandynawskiej funkcjonuje z sukcesem od ponad 30 lat, rozważania w tym temacie na gruncie gospodarki polskiej, nadal są bliższe refleksjom teoretycznym niż teoriom naukowym. Ponadto koncepcja ta obarczona jest relatywnie wysokim procentem niepowodzeń w zakresie wdrażania jej w polskich firmach.

Dlatego też, warto po raz kolejny, w sposób usystematyzowany uporządkować argumentację, potwierdzającą tezę, że CRM to nie tylko aplikacje informatyczne umożliwiające gromadzenie danych o kliencie i ich analizę, czy centra obsługi telefonicznej (*call center*), ale strategia będąca filozofią konkurowania o lojalność współczesnego klienta, w oparciu o długoterminowe relacje wykorzystujące najcenniejszy w XXI wieku niematerialny zasób firmy jakim jest kapitał wiedzy o kliencie.

Celem zatem niniejszego opracowania jest po pierwsze: przedstawienie głównych założeń koncepcji CRM w kontekście strategii zorientowanej na wzrost wartości związku z klientem. Po drugie podkreślenie

roli metodologii IDIC Dona Peppersa i Marthy Rogers, określającej kierunek działań zmierzających do realizacji głównego celu strategii CRM. Niniejsze opracowanie potraktować należy jako swoistą procedurę realizacji strategii CRM w kontekście kolejnych zadań i spodziewanych efektów, możliwą do wykorzystania w praktyce gospodarczej przez menadżerów zarządzania.

## 2. Główne założenia strategii CRM w kontekście strategii relacyjnej

W XX w. definiowanie pojęcia strategii ulegało ewolucji pod wpływem różnych przeciwstawnych poglądów głoszonych przez poszczególne szkoły strategii. Zasadnicze linie intelektualnych podziałów przebiegały wzdłuż trzech wymiarów:

- wymiaru swobody decyzyjnej,
- wymiaru formalizacji strategii,
- wymiaru punktu ciężkości strategii.

Na ich podstawie wyróżniono cztery szkoły teorii strategii<sup>1</sup>:

- tradycyjną (lata 60. H. I. Ansoff, R. L. Ackoff, K. R. Andrews, C. R. Christiansen, E. P. Learned, W. S. Guth, J. L. Bower);
- ewolucyjną (koniec lat 60. i lata 70. – E. Wrapp, J. B. Quinn, R. T. Pascale);
- pozycyjną (lata 80. – E. Wrapp, H. Wagner, M. E. Porter, K. Ohmae, R. Krupski, Ch. J. Fombrun);
- zasobów i umiejętności (początek lat 90. – C. K. Prahalad, G. Hamel, W. Ouchie, T. Peters, R. H. Waterman).

W ramach ostatniej z wymienionych szkół wyróżniamy **strategie relacyjne**, które opierają się **nie** na założeniu konkurencji, lecz na budowaniu unikatowej architektury relacji, tworzonych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami z otoczenia. W strategiach tych przyjęto założenie, że w wybranej dziedzinie działalności (tzw. wymiar: wartości dziedziny<sup>2</sup>) należy wykazać się umiejętnością takiego zarządzania zas-

---

<sup>1</sup> Oblój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 28.

<sup>2</sup> Trzy wymiary modelu odpowiadają przestrzeni strategicznej charakterystycznej dla strategii relacyjnych. Strategor. (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, s. 262.



bami firmy (tzw. wymiar: kompetencji), aby gwarantowały one bezpieczeństwo (tzw. wymiar: bezpieczeństwa) utrzymywania długofalowych i korzystnych dla obu stron relacji, które są jednocześnie trudne do imitacji przez konkurencję. Koncepcja CRM najbliższa jest właśnie tej strategii, spośród innych strategii szkoły Prahalada i Hamela.

Dla potwierdzenia tej tezy poniżej przedstawiona zostanie analiza koncepcji CRM w kontekście strategii relacyjnej. Analiza ta, przeprowadzona zostanie na podstawie klasycznego definiowania strategii przez Alfreda Chandlera. Autor ten, pojęcie strategii identyfikuje z 3 założeniami:

- ustaleniem długoterminowych celów i zamierzeń,
- wyznaczeniem kierunku działania
- oraz alokacją zasobów służących do osiągnięcia tych celów.

W przypadku strategii CRM, realizacja pierwszego z założeń Chandlera, dotyczy budowania długofalowych relacji z klientem, opartych na więziach emocjonalnych eksponujących poczucie „opieki” i „troski o klienta” ze strony firmy, w wyniku których klient jest usatysfakcjonowany i lojalny, a firma realizuje **cel: powiększania wartości związku z klientem**<sup>3</sup> (rys. 1). Powiększanie wartości związku z klientem szacowane jest poprzez trzy zmienne<sup>4</sup>:

- umiejętność generowania przychodów przez związek, wynikających z propozycji nowych wartości/korzyści dla klienta w całym okresie jego cyklu życia (CRL – *customer relationship lifecycle*<sup>5</sup>);
- obniżanie kosztów obsługi klienta wraz z wydłużaniem czasu trwania związku;
- trwałość związku czyli umiejętność takiego gospodarowania zasobami aby wynikiem tej synergii było utrzymanie lojalności klienta w jak najdłuższym okresie.

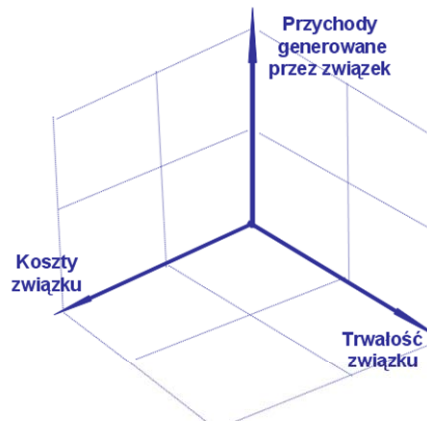
---

<sup>3</sup> Wartość związku z klientem to ogólna wartość klienta dla firmy. Storbacka K., Lehtinen J. R., 2001: *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 15.

<sup>4</sup> Storbacka K., Lehtinen J. R., 2001: *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 65.

<sup>5</sup> Thompson B., 2002: *The customer relationship management primer. What you need to know to get started*, wersja elektroniczna, [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com), p. 5.

Rysunek 1. Model wzrostu wartości związku z klientem NORDYCKIEJ SZKOŁY  
MARKETINGU USŁUG wg K. Storbacka, J.R. Lehtinen



Źródło: Opracowanie graficzne własne na podstawie Storbacka K., Lehtinen. (2001), „Sztuka budowania trwałych związków z klientami”

Realizacja zdefiniowanego powyżej celu opiera się na generowaniu działań firmy nie tylko w sferze korzystania z klasycznych instrumentów oddziaływania marketingowego na rynek np. marketingu-mix ale przede wszystkim na aktywizacji programów lojalnościowych (kluby stałego klienta, karty stałego klienta, specjalne imprezy, kluby doradcze, gorące linie telefoniczne, listy i czasopisma firmowe<sup>6</sup>) dla stałych klientów, motywacyjnych dla pracowników bezpośredniego kontaktu z klientem czy też aktualizacji danych o kliencie przez 24 godziny w ciągu 365 dni w roku. Rezultatem tych działań jest nie tylko doprowadzenie do transakcji z klientem, ale również możliwość konfigurowania oferty przez klienta, jego uczestnictwo w modyfikacji oferty czy też rozwiązywania wszelkich problemów klienta w ciągu 24 godziny przez 365 dni w roku. Ponadto efektem bardziej zmotywowanych pracowników powinna być ich satysfakcja z możliwości identyfikacji z firmą, która dba o ich rozwój zawodowy, zapewnia opiekę socjalną czy też wynagradza projekty nowatorskich rozwiązań proponowanych klientom firmy.

W zakresie drugiego założenia Chandlera, **kierunkiem działania** według, którego należy zrealizować zdefiniowany powyżej cel strategii

<sup>6</sup> J. Otto, (1999), *Marketing relacji*, Z. 265, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 313.

CRM, jest korzystanie z **metodologii IDIC** Dona Peppersa i Marthy Rogers. Metodologia IDIC zakłada 4 etapy działań (rys. 2):

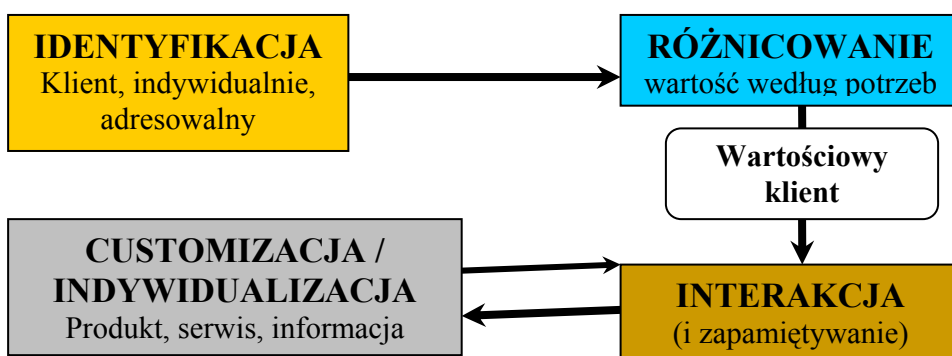
- po pierwsze poznawanie potrzeb klientów poprzez gromadzenie danych w drodze zintegrowanych ze sobą punktów kontaktu z klientem – (**I-identify**);
- następnie różnicowanie klientów pod względem ich potrzeb i wartości dla firmy – (**D-differentiate**);
- analizowanie danych o preferencjach klienta, zgromadzonych w wyniku interaktywnego dialogu z nim – (**I-interact**);
- wreszcie przygotowanie zindywidualizowanej oferty pod kątem wymagań i preferencji spersonalizowanego klienta – (**C-customize**).

Zaś umiejętność **alokacji zasobów** (3 założenie Chandlera) służących do realizacji działań w ramach metodologii IDIC opiera się w przypadku strategii CRM na takim kształtowaniu:

- *struktur organizacyjnych* oraz osobistych sieci kontaktów personelu z klientami;
- *automatyzacji procesów* gromadzenia, analizowania i wykorzystywania bazy danych przez wybrane grupy partnerów, pracowników, doradców, dostawców, dystrybutorów, a skończywszy na klientach;
- *synchronizacji technologicznej* wszystkich kanałów komunikacji z klientem;

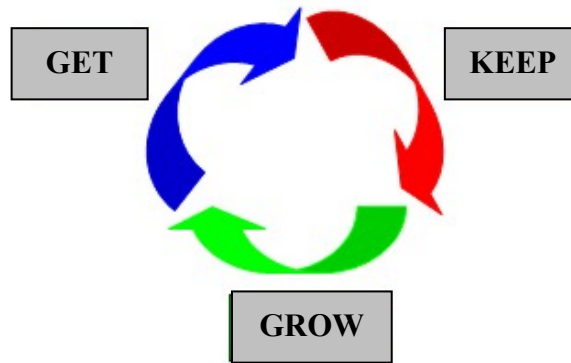
aby zagwarantowało to unikalną umiejętność zarządzania relacjami z klientami w myśl zasady Peppers & Rogers: „**GET, KEEP, GROW**” (rys. 3).

Rysunek 2. Metodologia IDIC wg Peppers & Rogers



Źródło: Opracowanie graficzne własne na podstawie Peppers & Rogers Group (2000), wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>

Rysunek 3. Przykłady działań w poszczególnych etapach zarządzania relacjami z klientem



Źródło: Peppers & Rogers Group (2003), wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>

Z punktu widzenia firmy, na początku życia rynkowego klienta należy przy wykorzystaniu umiejętności personelu oraz możliwości technologii: zdiagnozować rynek, ocenić jego atrakcyjność a wreszcie zdobyć intratnego klienta (**GET**). Realizacja tych działań wiąże się ściśle z pierwszym etapem metodologii IDIC.

W drugim kroku zarządzania relacjami z klientami (**KEEP**) cały wysiłek firmy powinien skupić się na różnicowaniu wartości klienta (drugi etap metodologii IDIC) wynikiem czego powinny być decyzje o podjęciu inwestowania w klientów zyskownych i rokujących rozwój w przyszłości oraz zakończeniu kontaktów z klientami niezyskownymi. Rezultatem tych działań powinna być możliwość sukcesywnego przesuwania klientów na wyższe szczeble „drabiny lojalności”<sup>7</sup> z poziomu reflektanta do rzeczownika czy partnera.

Następnie w oparciu o zgromadzone i zanalizowane dane z prowadzonego przez firmę interaktywnego dialogu z klientem (trzeci etap metodologii IDIC) należy optymalnie skonfigurować ofertę (czwarty etap metodologii IDIC) pod kątem zdiagnozowanych, indywidualnych potrzeb i pragnień klientów, korzystając przy tym z technik *up-sellingu*, *cross-sellingu* czy też redukcji kosztów obsługi serwisowej. Efektem tych

<sup>7</sup> M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, s. 21.

działań powinien być wzrost przychodów generowanych przez związek(**GROW**). Nowością pojawiającą się na tym etapie w zakresie tworzenia relacji z klientem zgodnie ze strategią CRM jest konieczność uruchomienia programu „ofert utrzymaniowych” dla klientów odchodzących czy też prowadzenia badań wyjaśniających przyczynę nadmiernej utraty klientów przez firmę.

Podsumowując przeprowadzone uporządkowanie założeń strategii CRM jako przykładu strategii relacyjnej należy podkreślić, że jej długofalowym celem jest wzrost wartości związku z klientem w kontekście jego trwałości, kosztów i generowanych przychodów. Kierunkiem działań realizacji tego celu jest metodologia działań i spodziewanych efektów IDIC, natomiast alokacja zasobów podporządkowana jest możliwości zarządzania relacjami z klientem w myśl zasady: „*get, keep, grow*”.

### **3. Zakres działań w metodologii IDIC determinujący realizację głównego celu strategii CRM**

W celu podkreślenia wagi metodologii IDIC w wyznaczaniu kierunku działań przy realizacji głównego celu strategii CRM (wzrostu wartości związku z klientem), poniżej przedstawiono przekrój definiowania poszczególnych zadań w kolejnych etapach tej metodologii. Przegląd stanowisk światowych autorytetów gospodarczych na ten temat, pozwoli zapoznać się z różnymi wariantami realizacji poszczególnych działań, podkreśli ich istotę a zarazem zapozna z zestawem oczekiwanych efektów. Takie zestawienie może niewątpliwie stać się inspiracją do prawidłowej procedury wdrożenia strategii CRM w praktyce gospodarczej, minimalizując ponoszone ryzyko, a zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia spodziewanego efektu na kolejnym etapie realizacji tej strategii.

#### **IDIC – IDENTYFIKACJA**

Analizując przytoczone w tab. 1 definicje zauważyć należy, że jednym z najistotniejszych założeń strategii CRM jest całkowita koncentracja na kliencie, która powinna przejawiać się w umiejętności integracji danych

o kliencie ze wszystkich punktów kontaktu z klientem oraz aktualizacji ich w czasie rzeczywistym. Rezultatem tych działań powinien być „360 stopniowy obraz klienta”. Nowym elementem wprowadzonym przez strategię CRM jest cel, jakiemu ta koncentracja na kliencie ma służyć. Jej celem jest zamiana zdobytego kapitału wiedzy o kliencie w kapitał trwałych więzi między klientem a firmą, opartych na procesie ciągłego uczenia się. Etap identyfikacji w wymiarze bezpieczeństwa tworzonych relacji z klientem dodatkowo powinien określać stopień realizowanej synergii zasobów strategii CRM (ludzi, procesów i technologii), dla tworzenia efektywnego i spójnego obrazu pozyskanego klienta.

Tabela 1. Definicje eksponujące pojęcie identyfikacji w realizacji strategii CRM

Definicja	Według
CRM jest strategią używaną w celu pogłębiania wiedzy o potrzebach i zachowaniach klientów, zapewniającą rozwój trwałych relacji między firmą, a klientem <sup>8</sup> .	CIO
CRM staje się obecnie centrum strategii firmowych, stanowiąc proces uczenia się, jak rozumieć ważne dla indywidualnych klientów wartości i wykorzystać tę wiedzę do zapewnienia klientom korzyści, których oczekują i ułatwienia im dokonywania transakcji z firmą. CRM polegać będzie na czerpaniu wiedzy z każdego wzajemnego kontaktu <sup>9</sup> .	Frederick Newell
CRM przez systemy i oprogramowanie IT pomaga organizacji lepiej zrozumieć i służyć swoim istniejącym klientom oraz zdobywać nowych wartościowych <sup>10</sup> .	Patricia B. Seybold:
CRM to strategia biznesowa, która zakłada zogniskowanie wiedzy na procesach biznesowych i budowę struktury organizacyjnej wokół klienta i jego szeroko rozumianych oczekiwań <sup>11</sup> .	Hewlett-Packard

Źródło: Opracowanie własne.

## IDIC – RÓŻNICOWANIE

Kolejny zestaw działań realizowanych w ramach metodologii IDIC odnosi się do działań w zakresie etapu różnicowania.

<sup>8</sup> [www.cio.com](http://www.cio.com).

<sup>9</sup> Newell F. (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków, s. 18.

<sup>10</sup> [www.psg.com](http://www.psg.com).

<sup>11</sup> Janjicek R. (2001), *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium*, wersja elektroniczna, [http: www.welcome.hp.com](http://www.welcome.hp.com) , Technical White Paper, p. 3.

W wyniku analizy powyższych stanowisk należy zauważyć, że w przypadku realizacji strategii CRM, proces różnicowania dotyczy przede wszystkim różnicowania portfela klientów, a nie produktu, jak to miało miejsce przy marketingu transakcji. Ponadto zakres tego różnicowania dotyczy określenia:

- 1) zróżnicowania w zakresie potrzeb klienta,
- 2) zróżnicowania klientów według ich wartości dla przedsiębiorstwa,
- 3) zdefiniowania udziału w kliencie.

Tabela 2. Definicje eksponujące pojęcie różnicowania w realizacji strategii CRM

Definicja	Według
1	2
CRM to strategia skupiona na kliencie, powodująca wzrost dochodów przez zaoferowanie mu wartości. Kluczowym miernikiem procesu ciągłego uczenia się, jak osiągnąć sukces musi być <b>wartość klienta</b> <sup>12</sup> .	Mark Rieger (wiceprezes ds. Marketingu i sprzedaży w firmie MarketVision)
CRM to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie <b>wartości klientów</b> oraz odpowiednich środków, za pomocą których motywuje się najlepszych klientów do lojalności czyli ponownych zakupów <sup>13</sup> .	Jill Dyche (współwłaścicielka firmy Baseline Consulting Group specjalizująca się we wdrażaniu i analizowaniu baz danych)
CRM to wszechstronny/obszerny <b>zbiór procesów i technologii zarządzania relacjami</b> z potencjalnymi i obecnymi klientami i partnerami w dziedzinie marketingu, sprzedaży oraz obsługi niezależnie od rodzaju kanału komunikacyjnego <sup>14</sup> .	Brent Frei
CRM jest strategią o <b>znajdowaniu, zdobywaniu i utrzymaniu klientów</b> , która wykorzystuje ludzi, procesy i technologie w obszarach marketingu, sprzedaży oraz serwisu <sup>15</sup> .	RealMarket
CRM to system, który ma na celu wspomagać <b>obsługę cyklu życia klienta</b> <sup>16</sup> .	„Modern Marketing”, 2000

<sup>12</sup> Newell F. (2002), op. cit., s. 28.

<sup>13</sup> Dyche J. (2002), *CRM Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 22.

<sup>14</sup> Peppers D., Rogers M. (2002), *What is CRM, really?*, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, White Papers, p. 15.

<sup>15</sup> [Www.realmarket.com](http://www.realmarket.com).

<sup>16</sup> „Modern Marketing”. (03.2000), s. 26.

Tabela 2 (cd.)

1	2
CRM to strategia biznesowa polegająca na <b>selekcjonowaniu i zarządzaniu relacjami z klientami</b> w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu <sup>17</sup> .	Thompson B. (www.crmguru.com)
CRM jest strategią biznesową, która optymalizuje zysk, dochód oraz satysfakcję klienta przez <b>organizowanie wokół niego segmentów, wszelkich procesów oraz kształtowanie jego zachowania</b> <sup>18</sup> .	Peppers & Rogers Group
CRM jest narzędziem pozwalającym na <b>zrozumienie oraz wpływanie na zachowanie klientów</b> poprzez werbalną komunikację w celu poprawienia wskaźnika utrzymania klientów, ich lojalności oraz wartości klienta <sup>19</sup> .	Ronald S. Swift is Vice President, Customer Relationship management Solutions, NCR Corporation, the world's leading supplier of Relationship Technologies

Źródło: opracowanie własne.

Określanie stopnia zróżnicowania potrzeb klienta odbywa się przez określenie szczegółowości zbieranych danych dotyczących rodzaju jego potrzeb, pragnień i profilu (tabela 3).

Na poziomie POTRZEBY przeprowadzane jest różnicowanie klientów na podstawie zgłoszonego stanu odczuwania braku zaspokojenia. Na poziomie PRAGNIENIA następuje podział klientów z uwagi na zgłaszany szczególny sposób zaspokojenia stanu niezaspokojenia. Na etapie PROFIL dokonywana jest selekcja klientów w zależności od możliwości i gotowości do kupienia danej oferty.

<sup>17</sup> Thompson B. (2002), *The customer relationship management. What you need to know to get started*, Published by crmguru.com, July, p. 4.

<sup>18</sup> Peppers D., Rogers M. (2002), *What is CRM, really?*, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, White Papers, p. 47.

<sup>19</sup> Swift R. S. (2001), *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall PTR, USA, p. 12.



Tabela 3. Przykłady określania zróżnicowania potrzeb klienta

POTRZEBY				
zarobki	styl życia	wykształcenie	uprawianie sportu	relaks
PRAGNIENIA				
ponad średnią krajową	rodzinny	wyższe	tenis ziemny	podróże
PROFIL				
kobieta	menedżer	bezrobotny	właściciel	emeryt

Źródło: Peppers D. (2001), *Increasing share of Customer. Leading in Time of Reduced Margins*, Customer Contact World, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, p. 11.

Kolejny etap to przeprowadzanie różnicowania klienta pod względem jego wartości dla firmy. Przeglądając literaturę przedmiotu zauważyć należy duże zróżnicowanie, co do propozycji sposobu wyliczania tej wartości, pozostawiając najczęściej wybór subiektywnemu stanowisku danej firmy.

W trzecim etapie różnicowania według Peppers & Rogers istotne jest, aby zdefiniować zarówno aktualną wartość klienta, wartość potencjalną, tzw. strategiczną, jak i koszty jego obsługi. Stosunek aktualnej wartości klienta do wartości strategicznej określa tzw. udział w kliencie<sup>20</sup>.

Na podstawie tych elementów Peppers & Rogers wyróżniają cztery grupy klientów (histogram 1):

- 1) **MVC's** (Most Valuable Customers) – klienci najbardziej wartościowi,
- 2) **MGCs** (Most Growable Customers) – klienci rozwojowi,
- 3) **Migrators** – klienci wędrujący,
- 4) **BZs** (Below Zero Customers) – klienci nierokujący żadnych korzyści.

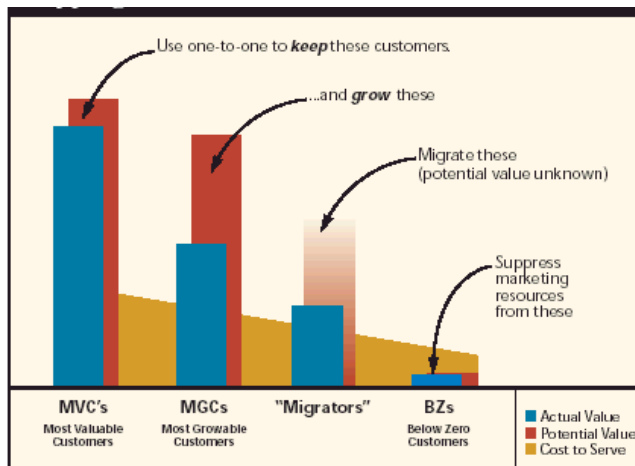
W przypadku pierwszej z tych grup – **MVC's** (klienci najbardziej wartościowi) – zarówno ich wartość aktualna, jak i strategiczna są na podobnym poziomie. Koszt obsługi tej grupy klientów jest najwyższy, ale o najmniejszym udziale procentowym generowanej wartości tej grupy klientów. Zadaniem przedsiębiorstwa, realizującego strategię CRM, będzie takie kształtowanie elementów indywidualizacji oferty (produkt, obsługa, komunikacja), aby utrzymać wartość tych klientów w jak najdłuższym czasie.

<sup>20</sup> Peppers D., 2001: *Increasing share of Customer. Leading in Time of Reduced Margins*, Customer Contact World, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, p. 37.

Przy drugiej z wyróżnionych grup klientów – **MGCs** (klienci rozwojowi) – odnotowujemy różnicę między wartością aktualną a strategiczną klientów. Stąd też nacisk na działania mające na celu wzrost aktualnej wartości klienta do poziomu strategicznej.

Kolejną grupą klientów są tzw. „**Migrators**”, których obecna wartość dla przedsiębiorstwa jest bliska generowanym kosztom ich obsługi, natomiast nie można zdiagnozować przyszłej wartości tych klientów. Występuje więc zbyt duże ryzyko podejmowania decyzji związanych z tą grupą klientów i dlatego też nie jest ona uwzględniana w podejmowanych decyzjach.

Histogram 1. Różnicowanie klientów według ich wartości dla firmy według Peppersa & Rogers



Źródło: Peppers D., (2003), Capturing the ROI Differentiator: The Next Generation of Customer Service, Peppers and Rogers Group, s. 3.

Ostatnią wyróżnioną grupą w typologii Peppers & Rogers są tzw. **BZs** (Klienci nierokujący żadnych korzyści). Dla tej grupy zarówno aktualna, jak i strategiczna wartość określana jest poniżej kosztów obsługi. Jest to więc grupa, z którą wiąże się zbyt duże ryzyko podtrzymywania dalszych relacji.

Należy podkreślić, że realizując wymiar bezpieczeństwa tworzonych relacji z klientem w oparciu o drugi etap metodologii IDIC, niezbędne staje się zdefiniowanie kryteriów szacowania wartości klienta dla firmy,

by świadomie zarządzać związkiem z danym klientem, wpływając na jego zachowanie, a w konsekwencji na jego lojalność.

### IDIC – INTERAKTYWNOŚĆ

Trzecim etapem działań w metodologii IDIC jest interaktywność. W głównej mierze dotyczy ona wypracowania zdolności wykorzystania przez firmę, różnych technologii zorientowanych na klienta do optymalnej komunikacji z nim. Komunikacja ta powinna zapewniać kontakt 24 godziny na dobę przez 365 dni w roku, kontakt w czasie rzeczywistym. Istotnym założeniem wprowadzonym przez strategię CRM jest konieczność integracji wszystkich kanałów komunikacji w tzw. „touchpoints”<sup>21</sup> dla umożliwienia natychmiastowego sprzężenia zwrotnego reakcji podmiotów dialogu, a także aktualizacji danych o kliencie. W tabeli 4 przedstawiono kolejny zestaw opinii na ten temat.

Tabela 4. Definicje eksponujące pojęcie interaktywności w realizacji strategii CRM

Definicja	Według
Aplikacje CRM powinny umożliwiać większy wgląd w obraz klienta, powiększać do niego dostęp, zapewniać efektywną <b>interakcję i integrację z klientem</b> przez <b>wszystkie kanały komunikacji</b> <sup>22</sup> .	Peppers & Rogers Group
Istotą CRM jest <b>umiejętność zachowania indywidualnej, interaktywnej relacji z klientem</b> , mimo oddziaływania na masową skalę <sup>23</sup> .	Peppers & Rogers Group
CRM to spójny <b>strumień komunikacji marketingowej</b> i działań w <b>czasie rzeczywistym</b> <sup>24</sup> .	Frederick Newell
CRM może zaproponować korzyści, które są trudniejsze do powielenia i które mogą wydać się klientowi zupełnie unikalne i osobiste, ponieważ są oparte na <b>uprzednim dialogu z firmą</b> <sup>25</sup> .	Frederick Newell

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>21</sup> Nederlof A., Anton J. (2002), *Customer Obsession. Your roadmap to profitable CRM*, The Anton Press, Santa Maria, s. 18.

<sup>22</sup> Peppers & Rogers Group (2003), wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, p. 15.

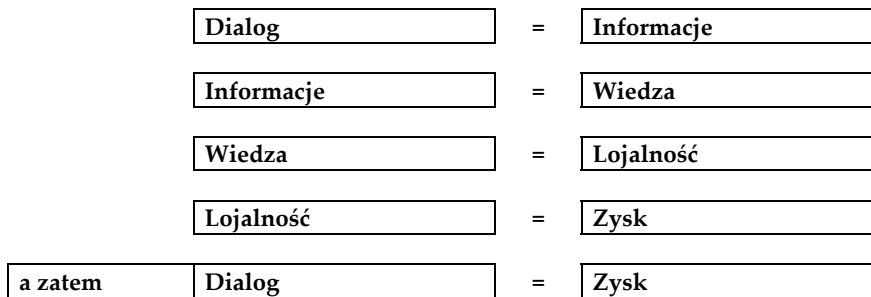
<sup>23</sup> Peppers D., Rogers M. (2002), *Interaktywny menedżer. Customer Relationship Management*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 13.

<sup>24</sup> Newell F. (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków, s. 30.

<sup>25</sup> Newell F., 2002: *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków, s. 37.

Realizacja etapu interaktywności w metodologii IDIC opiera się na prostej zależności, którą Peppers i Rogers sprowadzają do autorskiego równania (rys. 4).

Rysunek 4. Zależność, na której opiera się realizacja interaktywności w metodologii IDIC



Źródło: Opracowanie graficzne własne na podstawie: Ruggiano M. (2003), *DTC and 1to1 Marketing- Friend or Enemies?*, DTC National Conference, Peppers and Rogers Group, Boston, s. 38.

Z równania tego wynika, że na podstawie dialogu z klientem otrzymujemy pewne dane, które osadzone w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa i oczekiwań klienta, mogą zamienić się w informacje, a wreszcie w wiedzę niezbędną do podejmowania decyzji odnoszących się do prawidłowej indywidualizacji oferty. W wyniku zindywidualizowanej konfiguracji oferty zabiegamy o jego lojalność, a w konsekwencji – zysk przedsiębiorstwa. Istotną rolę spełnia tu założenie, cytowanej już wielokrotnie M. Rogers, że „wraz ze wzrostem stopnia interaktywności prowadzonego dialogu z klientem wzrasta stopień uczenia się wzajemnych relacji, a zatem i stopień umiejętności «skrojenia na miarę» oferty marketingowej”<sup>26</sup>.

## IDIC – CUSTOMIZACJA/INDYWIDUALIZACJA

Ostatnim wreszcie krokiem w metodologii IDIC Peppersa & Rogers jest „indywidualizacja”, która opiera się ona na założeniu, że każdy z klientów jest osobną jednostką oczekującą indywidualnego podejścia. Strategia CRM,

---

<sup>26</sup> Rogers M., 2003: *Rethinking Business Strategy Group in a Customer Centric World*, Las Vegas, s. 24.

wykorzystuje to założenie w tworzeniu wymiaru bezpieczeństwa relacji. Zakłada bowiem, że każdego klienta należy otoczyć poczuciem swoistej troski, mając ponadto na uwadze ścisłą korelację oczekiwań klienta z jego wartością dla firmy.

Tabela 5. Definicje eksponujące pojęcie customizacji w realizacji strategii CRM

Definicja	Według
Celem CRM jest rozpoznanie i traktowanie <b>każdego klienta jako indywidualności</b> <sup>27</sup> .	Jill Dyché
CRM, jako prawdziwy <b>proces indywidualnego podejścia do klienta</b> , przenosi nas od tradycyjnego celu, jakim było zdobycie nowych klientów za wszelką cenę, do <b>zatrzymania klientów</b> ; od udziału w rynku do <b>udziału w portfelu</b> oraz od dokonywania krótkoterminowych transakcji do rozwinięcia <b>długookresowej wartości klienta</b> <sup>28</sup> .	Frederick Newell
CRM polega na: – znajomości twojego klienta, – stwarzaniu i umacnianiu więzi z twoim klientem, – pamiętaniu o jego preferencjach, – tworzeniu z nim długoterminowych więzi przez zapewnienie <b>wyjątkowej obsługi i oferty zakupu indywidualnie dostosowanej do jego potrzeb</b> <sup>29</sup> .	Scott Fletcher
CRM jest równoznaczne z <b>obsesją na punkcie usatysfakcjonowania twoich klientów</b> , obsesją powodującą zmiany w sposobie prowadzenia twojego biznesu <sup>30</sup> .	Nederlof A., J. Anton

Źródło: Opracowanie własne.

Z charakteru przytoczonych powyżej sentencji wynika, że realizacja działań na etapie customizacji akcentuje bazowanie na elementach niematerialnych (różnicowaniu obsługi, serwisu, komunikacji) realizowanej w kontekście budowania unikalnego doświadczenia rynkowego, znane-

<sup>27</sup> Dyché J., 2002: *CRM Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 25.

<sup>28</sup> Newell F., 2002: *Lojalność.Com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu Internetowego*, IFC Press, Kraków, s. 31.

<sup>29</sup> Peppers D., Rogers M., 2002: *What is CRM, really?*, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, White Papers, p. 15.

<sup>30</sup> Nederlof A., Anton J., 2002: *Customer Obsession. Your roadmap to profitable CRM*, The Anton Press, Santa Maria, p. 21.

go w literaturze pod pojęciem *produsługi*<sup>31</sup> a bazującej na ścisłej współpracy z klientem.

Podsumowując istotę możliwych do realizacji działań w ramach metodologii IDIC, wykorzystywanej w strategii CRM w celu nadania kierunku działań zmierzających do wzrostu wartości związku z klientem należy podkreślić, że:

- 1) prowadzą one do świadomego kształtowania popytu, czyli zachowania klienta (w tym przypadku lojalności). Nowością w strategii CRM jest próba kształtowania zachowania indywidualnego klienta. Wyróżniając bowiem cztery główne grupy klientów według ich wartości dla przedsiębiorstwa oraz ich potrzeb, przedsiębiorstwo stosuje macierz alokacji zasobów oferty według schematu „GET, KEEP, GROW” dla każdego spersonalizowanego klienta;
- 2) zakładają maksymalizację bezpieczeństwa tworzonych relacji i ich konkurencyjność poprzez:
  - zwiększanie, utrzymywanie bądź zaniechanie relacji z klientem, z korzyścią dla niego i z zyskiem dla firmy w ciągu całego cyklu życia klienta;
  - prowadzenie interaktywnego dialogu z klientem, zapewniającego klientowi współudział w tworzonej dla niego wartości;
  - używanie technologii w celu masowej indywidualizacji (customizacja), w ramach trzech zmiennych: produktu, obsługi i komunikacji, w zależności od zróżnicowanej aktualnej i potencjalnej wartości klienta.

#### 4. Podsumowanie

Przedstawiona analiza założeń koncepcji CRM w kontekście strategii relacyjnej prowadzi do jednoznacznych wniosków:

1. Strategia CRM jest strategią o charakterze globalnym, czyli odnoszącą się do przedsiębiorstwa jako całości, zaliczoną do kategorii strategii współpracy, tj. Strategii relacyjnych opartych na tworzeniu niszy

---

<sup>31</sup> Pojęcie wprowadzone w 1996 roku przez Lestera Wundermana patrz w: Newell F., 2002: *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC PRESS Sp. z o.o., Kraków, s. 273.

bezpieczeństwa w postaci uprzywilejowanych stosunków z wybranymi partnerami.

2. Marketer, posługując się strategią CRM, musi bazować na „uznaniu relacji za podstawową jednostkę marketingowego odniesienia”<sup>32</sup>, a klienta otaczać poczuciem unikalnej troski, kreowanej przez interaktywny dialog, oraz wspólnym kształtowaniu wzajemnego doświadczenia rynkowego podczas całego okresu trwania związku.
3. Rolą strategii CRM jest umożliwienie klientowi (przez wielokanałowe centra odpowiedzi tzw. *touchpoints*) współtworzenia oferty-produktu, która ma nową cechę — łatwość dostępu do informacji przed, w trakcie i po zakupie.
4. Firma, realizując strategię CRM, opiera się na metodologii IDIC, w której rezultatem końcowym jest „customizacja” oferty (dotycząca: komunikacji, obsługi czy produktu) dla zróżnicowanego wartościowo klienta.
5. Strategia CRM opiera się na umiejętności kształtowania wiedzy o kliencie, na podstawie której można podejmować decyzje odnośnie stopnia zindywidualizowania oferty.
6. Celem realizowanym przez strategię CRM jest wzrost wartości związku z klientem determinowany przez: jak największy przychód generowany przez klienta, jak najmniejszy koszt obsługi klienta oraz jak najdłuższy czas trwania związku z klientem.

Odnosząc powyższą argumentację koncepcji CRM jako przykładu strategii relacyjnej, do możliwości wykorzystania jej przez menadżerów zarządzania w praktyce gospodarczej zauważyć należy, że: jej celem jest wzrost wartości związku z klientem, realizowany zgodnie z procedurą metodologii „IDIC”, z wykorzystaniem alokacji zasobów opartej na możliwości zarządzania klientami w myśl zasady „GET, KEEP, GROW”. Realizacja koncepcji CRM w kategorii strategii relacyjnej bazuje na umiejętności i zdolności do optymalnego wykorzystania niematerialnych zasobów firmy (ludzie, procesy, technologia) w kontekście budowania długofalowych korzyści wynikających z obopólnego usatysfakcjonowania stron z prowadzonej współpracy budującej związek relacji.

---

<sup>32</sup> Steward K.(1999), *Relationship problems, Marketing Education Group Proceedings*, University of Strathcyde, s. 77.

## Literatura

- „Modern Marketing”, (03.2000).
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann.
- Dyche J. (2002), *CRM Relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Nederlof A., Anton J. (2002), *Customer Obsession. Your roadmap to profitable CRM*, The Anton Press, Santa Maria.
- Newell F. (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków.
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Otto J., (1999), *Marketing relacji*, Z. 265, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 313.
- Peppers D., Rogers M. (2002), *Interaktywny menedżer. Customer Relationship Management*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Rogers M., 2003: *Rethinking Business Strategy Group in a Customer Centric World*, Las Vegas.
- Ruggiano M. (2003), *DTC and 1to1 Marketing- Friend or Enemies?*, DTC National Conference, Peppers and Rogers Group, Boston.
- Steward K.(1999), *Relationship problems, Marketing Education Group Proceedings*, University of Strathclyde.
- Storbacka K., Lehtinen J. R., 2001: *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Strategor. (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa
- Swift R. S. (2001), *Accelerating Customer Relationship*, Prentice Hall PTR, USA.
- Thompson B. (2002), *The customer relationship management. What you need to know to get started*, Published by crmguru.

### Wersja elektroniczna:

- Thompson B., (2002): *The customer relationship management primer. What you need to know to get started*, wersja elektroniczna, [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com) .
- Peppers & Rogers Group (2000), wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>
- Peppers & Rogers Group (2003), wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>
- Janjicek R. (2001), *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium*, wersja elektroniczna, <http://www.welcome.hp.com> , Technical White Paper [www.cio.com](http://www.cio.com). (2003)
- [www.psg.com](http://www.psg.com). (2002)
- Peppers D., Rogers M. (2002), *What is CRM, really?*, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, White Papers [www.realmarket.com](http://www.realmarket.com).
- Peppers D. (2001), *Increasing share of Customer. Leading in Time of Reduced Margins, Customer Contact World*, wersja elektroniczna, <http://www.1to1.com>, White Papers



Peppers D., (2003), *Capturing the ROI Differentiator: The Next Generation of Customer Service*, Peppers and Rogers Group wersja elektroniczna, [http: www.1to1.com](http://www.1to1.com), White Papers

**CRM concept as an example of a relation strategy generating  
an increase of the value of customer relation**

Abstract

The study presents theoretical argumentation confirming the thesis that the CRM concept is an example of the relation strategy, in which the long-term objective is to increase the relation with a customer, the direction of activity is IDIC methodology and the allocation of resources is based on the possibility to apply customer relations management according to Peppers and Rogers' principle 'GET, KEEP, GROW'.



*Muzahim Al-Noorachi*

SWSPiZ w Łodzi

## Znaczenie podziału świata na rynki ekonomiczne w marketingu międzynarodowym

### 1. Wprowadzenie

Intensyfikacja globalizacji gospodarki światowej zwłaszcza od połowy XX wieku oznaczała stopniową liberalizację dostępu do rynków innych krajów. Innymi słowy taka tendencja w gospodarce światowej spowodowała, że działalność gospodarcza większości przedsiębiorstw straciła swój charakter lokalny, ponieważ nastąpiło otwarcie rynków międzynarodowych. Powyższe zjawisko wpłynęło na konieczność zmiany w podejściu przedsiębiorstw, co do działań rynkowych. Skoro nastąpiło na świecie stopniowe otwarcie granic, co do swobodnego przemieszczania towarów jak i również kapitału ludzkiego i pieniężnego, to w ślad za tym i przedsiębiorstwa musiały zmienić swoje strategie działania.

### 2. Marketing globalny

Aktualnie przyjmuje się, że obecnie na jakimkolwiek rynku wygra i umocni swoją pozycję to przedsiębiorstwo, które myśli zgodnie z maksymą rozsądnego postępowania tj. „Myśl globalnie, a działaj lokalnie”. Tymczasem oznacza to konieczność przejścia w strategii działania z koncepcji marketingu krajowego na koncepcję marketingu międzynarodowego bądź globalnego.

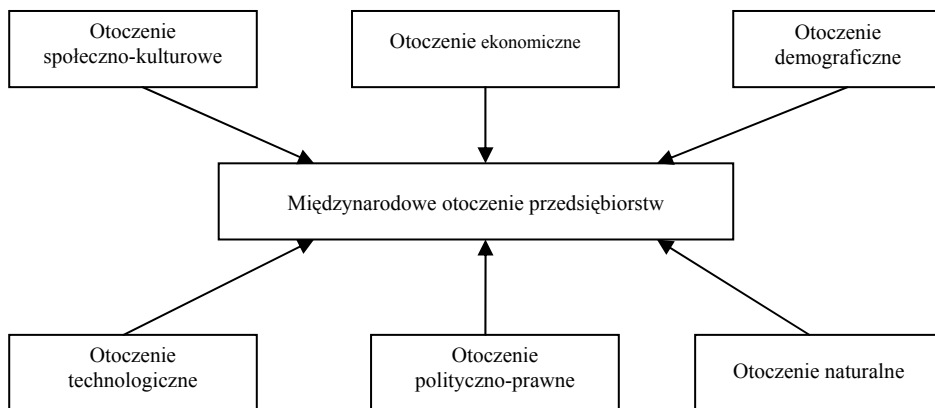
Z kolei ekspansja zagraniczna, która oznacza rozwój rynku wymaga podjęcia decyzji przez przedsiębiorstwo, co do kwestii standaryzacji albo adaptacji instrumentów działań marketingowych. Chodzi tu zwłaszcza o instrumenty koncepcji marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja oraz promocja mix tj. reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży produktów, *public relations* i sponsoring oraz marketing bezpośredni). W tym zakresie słusznie twierdzi A. Grzesiuk twierząc, że dylemat pomiędzy standaryzacją i adaptacją strategii i programów marketingowych pozostaje nierozstrzygnięty, a zwolennicy obydwu opcji od lat toczą dyskusje wskazując argumenty za i przeciw każdej z nich. Z obserwacji praktyki wydaje się jednak, że życie samo dylemat rozstrzyga – firmy starają się standaryzować swoje strategie i programy marketingowe tam, gdzie jest to możliwe i adaptować tam, gdzie jest to niezbędnie konieczne (Grzesiuk 2007, s. 46).

Strategia standaryzacji w dosłownym znaczeniu tego terminu polega na oferowaniu konsumentom na wielu rynkach zagranicznych tego samego produktu po tych samych cenach przez jednakowe kanały dystrybucji i wspieranego przez identyczne kampanie promocyjne – te same metody i instrumenty komunikacji marketingowej. Jednak w praktyce takie działania są mało prawdopodobne z powodu dywersyfikacji otoczenia na rynkach zagranicznych. Innymi słowy absolutna standaryzacja działań marketingowych jest niemożliwa z powodu wielu przyczyn o charakterze lokalnym. Biorąc pod uwagę liczbę członków ONZ, która liczy obecnie 192 państwa, suwerenne i niepodległe, w których mieszkają i funkcjonują społeczeństwa o zróżnicowanych warunkach ekonomicznych, kulturowych, politycznych, prawnych, klimatycznych, religijnych, językowych oraz na różnie ukształtowanych terenach – byłoby bardzo trudno bądź wręcz niemożliwe, aby ujednolicić działania marketingowe. Na przykład różne warunki klimatyczne – klimat gorący, ciepły, tropikalny, zimny, bardzo zimny itd., oznaczają konieczność zróżnicowania składu chemicznego produktów wytwarzanych z surowców naturalnych, który dostosowany musi być do konsumpcji w określonej temperaturze czy wilgotności. Inna przyczyna, która uniemożliwia ujednoczenia działań marketingowych jest np. topografia powierzchni państwa – tereny płaskie, pustynne, górskie itd., która może z kolei warunkować konieczność przystosowania dystrybucji. Ponadto do istotnych czynników

wpływających na konieczność dostosowania bądź indywidualizowania działań marketingowych należą krajowa legislacja oraz restrykcje administracyjne w zakresie norm bezpieczeństwa lub składu produktów.

W związku z powyższym można stwierdzić, iż skoro świat składa się z różnych państw o odmiennych warunkach ekonomiczno-społecznych oraz przyrodniczych, to i strategie oraz metody działań marketingowych powinny być dostosowane lub adaptowane w większym lub mniejszym stopniu do istniejących warunków lokalnych. Innymi słowy stopień wymaganego przystosowania kompozycji marketingu mix zależy przede wszystkim od wyników analizy obszarów międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu (patrz rysunek 1) większość autorów wymienia następujące otoczenia: ekonomiczne bądź ekonomiczno-rynkowe, demograficzne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne bądź polityczne i prawno-administracyjne, technologiczne oraz naturalne (por. Grzesiuk 2007, s. 55–109; Kotler 2005, s. 161–178; Duliniec 2004, s. 52–97).

Rysunek 1. Otoczenia marketingu międzynarodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grzesiuk 2007, s. 55–109; Kotler 2005, s. 161–178; Duliniec 2004, s. 52–97.

Jak można zauważyć wymienione otoczenia stanowią w zasadzie listę zmiennych niezależnych od przedsiębiorstwa. Inaczej jest to zespół warunków, w jakich przedsiębiorstwo poszukuje szans opłacalnego działania na rynku.

### 3. Przegląd rynków pod względem atrakcyjności ekonomicznej

Jednym z najważniejszych elementów otoczenia międzynarodowego jest **otoczenie ekonomiczne**, ponieważ umożliwia ono określenie stopnia atrakcyjności ekonomicznej rynku (ów) zagranicznego. Natomiast, aby utworzyć homogeniczne grupy rynków o podobnych cechach ekonomiczno-społecznych, należy wykorzystać dwa kryteria, a mianowicie:

- kryterium PKB na 1 mieszkańca,
- oraz rozkład dochodów ludności wg klas społecznych.

Biorąc powyższe kryteria pod uwagę świat można podzielić na rynki:

- krajów nastawionych na przetrwania,
- naftowych krajów rozwijających się,
- krajów nowo uprzemysłowionych,
- pozostałych krajów rozwijających się,
- krajów rozwiniętych.

**Rynki krajów nastawionych na przetrwanie** są to najbiedniejsze rynki na świecie, w których PKB jest kilka bądź kilkadziesiąt razy mniejsze od tego, jaki jest w najbogatszych krajach rozwiniętych (patrz tabela 1 i 5). Położone są głównie na dwóch pasmach geograficznych, zwane pasami biedy. Pierwsze pasmo przechodzi przez środkową Afrykę obejmując tym samym pustynne tereny Sahary i rozciąga się w kierunku południowym. Drugie pasmo znajduje się w Azji i zaczyna się od terytorium Jemenu i dalej obejmuje niektóre państwa Azji Wschodniej i Południowej. Liczba tego typu państw zamiast maleć, niestety ulega ona zwiększeniu. Jeszcze pod koniec lat 80 tych XX wieku liczyła 36 państw, przez następnych 10 lat zwiększyła się ona o jedną trzecią. Obecnie liczy 47 państw, w tym najwięcej afrykańskich<sup>1</sup>. Stanowi to prawie 25% ogólnej liczby państw ONZ.

---

<sup>1</sup> Są to następujące państwa: Afganistan, Bangladesz, Benin, Bhutan, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Kambodża, Zielony Przylądek, Republika Środkowoafrykańska,

Tabela 1. Kraje nastawione na przetrwanie - PKB na 1 mieszkańca w 2008 r.

Lp.	Kraj	PKB*	Lp.	Kraj	PKB
1.	Demokratyczna Rep. Konga	328	20.	Birma	1160
2.	Liberia	373	21.	Burkina Faso	1266
3.	Burundi	389	22.	Lesoto	1302
4.	Gwinea Bissau	485	23.	Haiti	1316
5.	Sierra Leone	725	24.	Tanzania	1352
6.	Niger	738	25.	Bangladesz	1389
7.	Rep. Środkowoafrykańska	739	26.	Gambia	1389
8.	Afganistan	758	27.	Zambia	1399
9.	Togo	810	28.	Ghana	1520
10.	Malawi	834	29.	Benin	1605
11.	Mozambik	897	30.	Wybrzeże Kości Słoniowej	1640
12.	Etiopia	897	31.	Czad	1657
13.	Madagaskar	976	32.	Kenia	1713
14.	Gwinea	1003	33.	Senegal	1736
15.	Weranda	1041	34.	Wyspy Świętego Tomasza i Książęca	1749
16.	Mali	1126	35.	Mauretania	2052
17.	Nepal	1142	36.	Kambodża	2066
18.	Uganda	1152	37.	Sudan	2305
19.	Komory	1155	38.	Dżibuti	2392

\* na 1 mieszkańca w USD

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http://pl.wikipedia.org/wiki/PKB\\_per\\_capita](http://pl.wikipedia.org/wiki/PKB_per_capita).

Wszystkie te państwa mają zbliżoną do zera dynamikę rozwoju ekonomiczno-społecznego i wspólne cechy takie jak: niski wręcz bardzo niski poziom PKB na 1 mieszkańca, który np. w Demokratycznej Republice Konga – w 2008 r. wynosił 328 USD. Wysokie tempo przyrostu naturalnego ludności, które jest powyżej 20%. Jest to typowe zjawisko bo-

---

Czad, Komory, Dżibuti, Gwinea Równikowa, Etiopia, Gambia, Gwinea, Gwinea-Bissau, Haiti, Kiribati, Laos, Lesoto, Liberia, Madagaskar, Malawi, Maledywy, Mali, Mauretania, Mozambik, Mygmar, Nepal, Niger, Ruanda, Samoa, Wyspy św. Tomasza i Książęca, Sierra Leone, Wyspy Salomona, Somalia, Sudan, Togo, Tuwala, Uganda, Tanzania, Vanuata, Jemen, Zair i Zambia (por. Bożyk: 2004, s. 213).

omu demograficznego, stanowiące jedną z głównych przyczyn zacofania i niedorozwoju społeczno-gospodarczego. Zacofane i prymitywne metody uprawy rolnej oraz niski poziom kultury agrarnej, co oznacza niską zarówno wydajność ziemi jak i samych rolników. Ponadto w tego typu gospodarkach istnieje zjawisko przeludnienia agrarnego, wynikające z braku miejsc pracy w innych sektorach gospodarki, zwłaszcza w przemyśle i budownictwie. Na ogół w tych gospodarkach rolnicy konsumują znaczną część planów, a pozostałą wymieniają na inne proste dobra i usługi. Niski poziom rozwoju przemysłu, co oznacza zarazem jego niski udział w tworzeniu dochodu narodowego nieprzekraczający kilku procent, a nawet czasami ułamki 1 procenta. Przemysł, jaki jest w większości gospodarek tych państw ma głównie charakter chałupniczo-rzemieślniczy (produkty rękodzieła), a w niektórych sytuacjach wydobywczy (surowce mineralne). Stąd udział całej tej grupy państw w produkcji przemysłowej świata waha się w granicach od 0,1 do 0,2% (Bożyk 2004, s. 214).

Brak bądź niedorozwój obiektów infrastruktury techniczno-społecznej, niezbędne do zapewnienia należytego funkcjonowania innych działów gospodarki. W gospodarce tych państw na ogół są niedostatecznie rozwinięte bądź zacofane urządzenia techniczne w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, irygacji, melioracji itp. Dotyczy to również urządzeń i instytucji w dziedzinie prawa, bezpieczeństwa, kształcenia, oświaty, opieki zdrowia, opieki społecznej itp. Należy zaznaczyć, że usługi świadczone przez instytucje infrastruktury techniczno-społecznej nie mogą być importowane i wskutek tego muszą być tworzone w kraju.

Względnie duży udział zatrudnionych w usługach. Takie zjawisko nie wynika z realnych potrzeb gospodarek tych krajów, jak to ma miejsce w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych i rozwiniętych. Na to zjawisko ma duży wpływ powszechna bieda, jaka panuje w tych krajach. Innymi słowy większość świadczonych usług można określić, jako „pseudousługi” albo „usługi biedy lub nędzy” jak np. pucybuci czy liczna liczba drobnych sprzedawców ulicznych.

Masowe bezrobocie oraz wysoki udział ludności nieumiejącej czytać i pisać, np. w latach 2000–2004 zanotowano, iż wśród ludności dorosłej liczba osób nieumiejącej czytać i pisać stanowi w Beninie ponad 39%,



Bangladeszu, Mauretanii i Etiopii ponad 41%, Mozambiku 46,5%, w Nepalu 48,6%, Jemenie 49,0% (wiecej: *Pocket World in Figures 2006*).

Jeżeli chodzi o rozkład dochodów na klasy społeczne w tej grupie krajów, to można stwierdzić, że większość gospodarstw domowych ma bardzo niski poziom dochodu jako konsekwencję totalnej biedy ekonomicznej. Natomiast klasa średnia jest reprezentowana przez pracowników administracji państwowej, a klasa bogata jest nieliczna. Powszechnym zjawiskiem jest biurokracja i korupcja, które są poważną barierą zniechęcającą ewentualne zainteresowanie i rozpoczęcie działalności gospodarczej przez kapitał zagraniczny. W tym zakresie obcego biznesmena a zwłaszcza zachodniego szokuje szybkość, z jaką znikają bariery prawno-handlowe, gdy jeden z urzędników otrzyma stosowną zapłatę. W roku 2007 przeprowadzono ranking przez Transparency International w celu określenia państw wolnych od korupcji. W rankingu uwzględniono 179 krajów. Ostatnie dwa miejsca zajmowały egzekwo Somalia i Myanmar, w których wartość postrzeganej korupcji wynosi 1,4 (cyfra 10 oznacza całkowity brak korupcji)<sup>2</sup>.

Z powyższego przeglądu można stwierdzić, że rynki krajów najbiedniejszych na świecie są nieatrakcyjne ekonomicznie dla kapitału zagranicznego. Reprezentują one rynki o bardzo wysokim stopniu ryzyka ekonomicznego ze względu przede wszystkim na brak przejrzystej koncepcji polityki ekonomiczno-społecznej, która byłaby w stanie wyprowadzić je na ścieżkę postępu i rozwoju.

**Rynki naftowych krajów rozwijających się.** Do nich należą głównie rynki państw członków Organizacji Krajów Eksportujących Ropę Naftową – OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries), którą powołano w 1960 r. w Bagdadzie. Jej członkami są: Algieria, Angola, Arabia Saudyjska, Ekwador, Irak, Iran, Katar, Kuwejt, Libia, Nigeria, Wenezuela, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Gabon oraz Indonezja<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Na przykład trzy państwa tj. Dania, Finlandia i Nowa Zelandia, które zajmowały trzy pierwsze miejsca, wartość tego wskaźnika wynosiła 9,4 (por. Urbaniak 2007, s. 76; [www.transparency.de](http://www.transparency.de)).

<sup>3</sup> Obok OPEC państwa arabskie 9.01.1968 powołały Organizację Arabskich Krajów Eksportujących naftę – OAPEC – Organization of Arab Petroleum Exporting Countries, jako

Wspólną cechą wspomnianych krajów jest czerpanie dochodów w dużym lub mniejszym stopniu głównie z produkcji i eksportu ropy naftowej. Oznacza to, że rynki tych państw są na ogół atrakcyjne ekonomicznie. Jednak należy zaznaczyć, że są one zróżnicowane i można je podzielić na dwie grupy, mianowicie:

- rynki krajów o średnim lub małym potencjale ludzkim,
- rynki pozostałych państw naftowych o średnim lub dużym potencjale ludzkim.

Rynki krajów o średnim lub małym potencjale ludzkim, a o pokaźnych dochodach płynących z tytułu eksportu ropy naftowej to rynek Arabii Saudyjskiej, Kataru, ZEA, Kuwejtu, Omanu i Libii (patrz tabela 2)<sup>4</sup>.

Tabela 2. Naftowe kraje rozwijające się – PKB na 1 mieszkańca w 2008 r.

Kraje o małym potencjale ludzkim		Kraje o średnim lub dużym potencjale ludzkim		Niektóre kraje naftowe rozwijające się poza OPEC	
Kraj	PKB	Kraj	PKB	Kraj	PKB
Katar	85868	Iran	11250	Meksyk	14560
Kuwejt	39850	Algieria	6698	Malezja	14072
ZEA	38830	Indonezja	3987	Wenezuela	12785
Oman	24153	Irak	3479	Kolumbia	8215
Arabia Saudyjska	23834	Nigeria	2134	Egipt	5898
Libia	14533			Syria	4749
Gabon	14478			Wietnam	2784
				Indie	2762

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http://pl.wikipedia.org/wiki/PKB\\_per\\_capita](http://pl.wikipedia.org/wiki/PKB_per_capita).

Z punktu widzenia ekonomicznego są to rynki bardzo atrakcyjne dla kapitału zagranicznego, ponieważ państwa te znaczną część dochodów

---

organizacja międzynarodowa niezależną od OPEC. Jej członkowie są: Zjednoczone Emiraty Arabskie, Bahrajn, Algieria, Arabia Saudyjska, Syria, Irak, Katar, Kuwejt, Libia i Egipt.

<sup>4</sup> Według stron internetowych tych państw dochód narodowy brutto na 1 mieszkańca (w USD) w roku 2008 wynosił: Katar 106459, ZEA 56667, Kuwejt 31051, Arabia Saudyjska 21300, Libia 8400.

płynących z tytułu eksportu ropy naftowej przeznaczają na finansowanie inwestycji w rozwój rolnictwa, przemysłu przetwórczego (przetwórstwo ropy naftowej oraz gazu), energetyki, infrastruktury gospodarczej (drog, hoteli, telekomunikacji itp.) i społecznej (szpitale, szkoły, budynki użyteczności publicznej, obiekty sportowe itp.). Wszystko to odbywa się poprzez import nowoczesnej technologii oraz z pomocą specjalistów – inżynierów, techników i nawet menedżerów zagranicznych. Ponadto te państwa importują wszelkie towary konsumpcyjne codziennego zakupu (artykuły żywnościowe) oraz trwałego użytku tj. luksusowe samochody, elektronikę użytkową, środki łączności itp.

Jeżeli chodzi o rozkład dochodów ludności w tej grupie państw to na ogół można zauważyć, że jest on rozłożony na wszystkie klasy społeczne, jakie istnieją w społeczeństwie klasowym tj. klasa najbiedniejsza, biedna poniżej średniej, średnia właściwa, powyżej średniej właściwej, bogata oraz bardzo bogata.

Rynki pozostałych państw naftowych o średnim lub dużym potencjale ludzkim należących do OPEC oraz kraje znajdujące się poza tą organizacją np. Kolumbia, Malezja, Syria itd. Ich wspólną cechą jest mniejszy dochód z tytułu eksportu ropy naftowej przypadający na 1 mieszkańca w porównaniu z poprzednią grupą państw (patrz tabela 2 i 3). Jednak to nie oznacza, że nie są one rynkami nieatrakcyjnymi ekonomicznie. Różnią się od poprzedniej grupy głównie tym, że mają nieco odmienną strategię i politykę rozwoju ekonomicznego.

Większość tych krajów jak np. Algieria, Indonezja, Egipt itd. jest nastawione na rozwój własnego przemysłu i rolnictwa oraz rozbudowę obiektów infrastruktury technicznej. W związku z tym są one nastawione na współpracę z firmami zagranicznymi zwłaszcza z grupy krajów rozwiniętych w celu realizacji różnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Ponadto są to rynki atrakcyjne dla przedsiębiorstw przemysłowych oferujących maszyny i urządzenia zarówno przemysłowe jak i rolnicze. Poza tym należy zaznaczyć, że rządy tych państw starają się zachęcać i przyciągać kapitał zagraniczny do zainwestowania w ich gospodarkach poprzez udzielanie ulg finansowo-podatkowych.

Tabela 3. Wydobywanie ropy naftowej na 1 mieszkańca w krajach naftowych w roku 2000 i 2008

Kraj		w mln ton		na 1 mieszkańca w kg	
		2000	2008	2000	2008
Mały potencjał ludzki	Arabia Saudyjska	410,6	460,1	19734	18569
	Katar	30,8	36,2	49934	28401
	Kuwejt	100,8	134,9	45250	38223
	Oman	47,6	36,7	19829	14599
	Libia	66,4	83,4	12421	14199
	ZEA	107,8	124,9	33210	26807
Średni lub duży potencjał ludzki	Algieria	41,5	61,0	1359	1766
	Indonezja	59,2	48,3	280	206
	Iran	187,7	203,4	2838	2815
	Nigeria	108,5	103,9	870	711
Niektóre kraje rozwijające się poza OPEC	Egipt	37,7	33,3	567	445
	Indie	32,1	34,0	31	30
	Kolumbia	35,4	30,1	849	678
	Malezja	31,9	32,9	1371	1216
	Meksyk	156,4	134,2	1568	1258
	Syria	28,3	20,8	1711	1123
	Wietnam	16,3	14,7	206	166
Kraje rozwinięte	Dania	17,8	14,2	3333	2580
	Norwegia	157,5	99,7	35,91	20933
	USA	287,9	335,1	1011	1098
	W. Brytania	117,9	65,4	2002	1064

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny RP GUS, 2009, s. 851.

**Rynki krajów nowo uprzemysłowionych** jest to grupa krajów rozwijających się w Afryce, Azji i Ameryce Łacińskiej, które cechują się dynamicznym rozwojem przemysłów zaawansowanych technologii, dużymi zasobami taniej siły roboczej, korzystną polityką podatkową dla obcych inwestorów oraz wysokim tempem wzrostu produktu krajowego brutto. Proces uprzemysłowienia w tych krajach miał miejsce po II wojnie światowej zwłaszcza od początku lat 60. XX w. Krajów takich jest kilkanaście i należą one do dwóch generacji, mianowicie:

- pierwsza – obejmuje Brazylię, Meksyk, Korea Południowa, Tajwan, Hongkong, Singapur i Turcja;
- druga – Chile, Cypr, Filipiny, Indonezja, Jordania, Malezja, Malta, Maroko, Tajlandia, Tunezja, Urugwaj, Argentyna, Egipt, Indie, Malta i Mauritius.

Są to rynki atrakcyjne, ponieważ opierają swą strategię rozwoju m.in. na strategii rozwoju otwartego. Oznacza to, że w przeszłości tj. od lat 60. XX wieku poszukiwały one luki w gospodarce światowej. W związku z tym zmiany strukturalne w przemyśle podporządkowano temu celowi. W ten sposób nastąpił rozwój m.in. przemysłu ciężkiego i maszynowego, przetwórczego w tym elektromaszynowego i elektroniki, przemysłu samochodowego, stocznioowego, tekstylnego, chemicznego i wielu innych. Wszystko to się odbyło za pomocą technologiczną i kapitałową krajów rozwiniętych na przykład kraje azjatyckie uzyskiwały pomoc głównie japońską, Brazylia i Meksyk ze Stanów Zjednoczonych Północnej Ameryki i Europy Zachodniej. Konsekwencją rozwoju przemysłu w tych krajach jest m.in.:

- po pierwsze mniejszy lub większy wpływ na rozwój innych działów gospodarczych zwłaszcza rolnictwa i usług (chodzi o takie usługi jak transportowe, bankowo-finansowe, komunikacyjne) gdzie nawet struktura zatrudnienia zaczęła się upodabniać do tej jaka jest w krajach rozwiniętych (patrz tabela 4);
- po drugie – w miarę rozwoju przemysłu kraje te stały się krajami eksportującymi różnorodne dobra przemysłowo-konsumpcyjne, a nie tylko są importerami. Innymi słowy wzrosła ich rola w międzynarodowym podziale pracy;
- po trzecie – uprzemysłowienie zazwyczaj ma silny wpływ na zmianę struktury klasowej. W tych krajach w wyniku rozwoju przemysłu jest stała tendencja do wzrostu udziału szeroko ujętej klasy średniej w strukturze klasowej społeczeństwa.

Tabela 4. Struktura zatrudnienia w niektórych krajach nowo uprzemysłowionych w %

Kraje	Przemysł	Rolnictwo	Usługi
Argentyna	23	1	76
Brazylia	14	20	66
Chile	23	14	63
Egipt	17	32	51
Filipiny	16	36	48
Hongkong	20	0	80
Indie	17	60	23
Indonezja	16	45	39
Korea Południowa	19	8	73
Malezja	36	15	50
Maroko	33	6	61
Meksyk	24	18	58
Singapur	26	0	74
Tajlandia	21	46	33
Tajwan	36	8	56
Turcja	23	36	41

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Poczet World In Figures, 2006*.

**Rynki pozostałych krajów rozwijających się.** Do nich należą rynki, które z jednej strony znajdują się w beznadziejnej sytuacji jak rynki krajów najbiedniejszych, ale z drugiej strony stan ich odbiega na niekorzyść zarówno od rynków krajów nowo uprzemysłowionych, jak i krajów naftowych (zwłaszcza krajów naftowych pierwszej grupy).

Pod względem atrakcyjności ekonomicznej są to rynki względnie zasobne w bogactwa naturalne o znaczeniu pierwszoplanowym dla przedsiębiorstw przemysłowych krajów rozwiniętych. Większość tych krajów jest obficie wyposażona w zasoby rudy metalu głównie żelazo, miedź, cynk i ołów, cyń, mangan i nikiel, chrom, boksyt (surowiec potrzebny do produkcji aluminium), diamenty, złoża złota i platyny, fosforyty – służą do produkcji nawozów sztucznych itd. Na przykład Zambia i Demokratyczna Republika Kongo (poprzednio Zair) są poważnymi producentami miedzi na świecie, Jamajka, Surinam, Gujana i Gwinea są znaczącymi producentami boksytu, a Togo, Tunezja, Jordania i Maroko

posiadają duże złoża fosforytów. Ponadto niektóre z tych krajów mając dobre warunki przyrodnicze tj. lasy, żyzną glebę, wodę i odpowiedni klimat są poważnymi eksporterami drewna, kakao, bananów, cytrusów, kawy, herbaty i innych dóbr przyrody o cechach egzotycznych.

Większość tych krajów odczuwa niedostatek kapitału i technologii. Mają źle rozwiniętą infrastrukturę gospodarczą (ekonomiczną) oraz słabo rozwinięty przemysł przetwórczy. Mimo tych mankamentów uważamy, że są one atrakcyjnymi rynkami zbytu dla przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych oferujących głównie maszyny i urządzenia dla przemysłu wydobywczego i przetwórczego. Byłoby wskazane żeby uregulowanie należności przybrało formę barteru, ze względu na brak kapitału, o którym była mowa wcześniej.

Jeżeli chodzi o rozkład dochodów w tych krajach to można stwierdzić, że jest on typowy dla społeczeństwa klasowego z przewagą rodzin o bardzo niskich i niskich dochodach. Obok tych dwóch klas jest klasa średnia, bogata i nieliczna bardzo bogata.

**Rynki krajów rozwiniętych.** Są to rynki nieco zróżnicowane pod względem poziomu ekonomiczno-społecznego. Stosując wskaźnik PKB jako najczęściej stosowany na świecie miernik pokazujący zamożność państwa – społeczności w nim mieszkającej (patrz tabela 5) można je podzielić na dwie grupy, mianowicie:

Pierwsza – obejmuje rynki triady ekonomicznej, jako rynki dominujące w świecie kapitalistycznym. Innymi słowy są to rynki krajów przodujących ekonomicznie jak USA, Kanada, Europa Zachodnia, niektóre kraje Azji Wschodniej jak Japonia oraz Australia. Z tego wynika, że skład tej grupy nie pokrywa się z tradycyjnym określeniem „kraje rozwinięte”, gdyż tworzy ją zaledwie około dwudziestu państw (por. Kalina-Prasznic 2005).

Kraje triady zamieszkuje zaledwie 16% ludności świata, ale dominują w produkcji światowej tj. około 80%. Stanowią one najistotniejszy majątkowo, produkcyjnie, inwestycyjnie i decyzyjnie segment gospodarki światowej. Są uważane za centrum majątkowe i decyzyjne świata. Za szczególny czynnik umacniający wszechstronnie pozycję krajów triady uważa się ich zdolność do wchłaniania postępu techniczno-technologicznego w różnych jego przejawach.

Cechami charakterystycznymi rynków krajów triady ekonomicznej są wysoki eksport dóbr przemysłowych (sprzęt i urządzenia), konsumpcyjnych zwłaszcza trwałego użytku (sprzęt RTV, AGD), kapitału oraz wiedzy (Know How).

Tabela 5. Kraje rozwinięte – PKB na 1 mieszkańca w 2008 r.

Triada ekonomiczna		Inne kraje rozwinięte*	
Kraj	PKB	Kraj	PKB
Luksemburg	82,868	Cypr	29,830
Norwegia	53,451	Słowenia	29,472
USA	46,859	Nowa Zelandia	27,060
Szwajcaria	42,783	Czechy	25,395
Irlandia	42,539	Portugalia	22,190
Holandia	40,431	Słowacja	22,040
Austria	39,634	Estonia	20,259
Kanada	39,183	Węgry	19,499
Australia	37,299	Litwa	18,946
Dania	37,266	Chorwacja	18,545
Szwecja	37,245	Polska	17,482
Wielka Brytania	36,523	Łotwa	17,071
Belgia	36,235	Rumunia	12,580
Finlandia	36,217	Bułgaria	12,341
Niemcy	35,442		
Francja	34,208		
Japonia	34,100		
Hiszpania	30,621		
Włochy	30,581		
Grecja	30,535		

(\*) Nie obejmuje krajów nowo uprzemysłowionych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http:// pl.wikipedia.org./wiki/ PKB per capita](http://pl.wikipedia.org/wiki/PKB_per_capita).

Produkty przedsiębiorstw z tych krajów znajdują się niemal na rynkach całego świata. Eksportują one swoje wyroby zarówno do wszystkich krajów rozwiniętych jak i szeroko ujętych krajów rozwijających się. W zamian importują głównie surowce i półprodukty.



Natomiast charakterystyczną cechą rynków wewnętrznych jest za-  
możność konsumentów, co czyni ich bardzo atrakcyjnymi rynkami zbytu  
na w zasadzie wszystkie produkty. Z tym należy pamiętać, że konsu-  
menci stawiają wobec przedsiębiorstw bardzo wysokie wymagania, co do  
jakości produktów i poziomu obsługi klienta.

Jeżeli chodzi o społeczną strukturę klasową w tych krajach to w za-  
sadzie występują wszystkie ich rodzaje a więc – arystokracja, mega lub  
multibogata, bardzo bogata, bogata, powyżej średniej, średnia właściwa,  
poniżej średniej, biedna, bardzo biedna i margines społeczny.

Druga – obejmuje rynki pozostałych krajów rozwiniętych. Innymi  
słowy można stwierdzić, że to jest kategoria B świata kapitalistycznego.  
Do niej należą kraje nowo uprzemysłowione (były omawiane odrębnie)  
Środkowo-Wschodniej Europy oraz pozostałe kraje europejskie – patrz  
tabela 5. Gospodarka tych krajów cechuje się mniej nowoczesnym niż  
gospodarka krajów triady ekonomicznym potencjałem produkcyjnym.  
Rynki tej grupy krajów są bardzo atrakcyjne ekonomicznie dla inwesto-  
rów zagranicznych ze względu na tanią, a dobrze wykwalifikowaną siłę  
roboczą (zwłaszcza w krajach Środkowo-Wschodniej Europy) oraz dużą  
chłonność rynku. Jednak należy pamiętać, że za-  
możność konsumentów na tych rynkach jest nieco niższa niż w krajach triady ekonomicznej.

Jeżeli chodzi o społeczną strukturę klasową, to jest ona podobna do  
tej, jaka jest w krajach pierwszej grupy krajów rozwiniętych z nieco od-  
miennym podziałem procentowym.

#### 4. Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, iż każde przed-  
siębiorstwo dążąc w swej strategii działania do nadania międzyna-  
rodowego charakteru swemu rynkowi powinno przeprowadzić analizę eko-  
nomiczno-społeczną, polityczną, prawną, technologiczną i kulturową.

Taka analiza jest przydatna i pomocna głównie z dwóch powodów.  
Po pierwsze w celu wyboru formy wejścia na rynek zagraniczny. W tym  
zakresie przedsiębiorstwo ma do wyboru trzy formy o zróżnicowanym  
stopniu ryzyka ekonomicznego tj. eksport, Joint Ventur oraz bezpośred-

nie inwestowanie – montownie albo własne zakłady. Po drugie określenie instrumentów działań marketingowych w zakresie produktu, cen, dystrybucji i promocji mix (reklama, sprzedaż osobista, promocja uzupełniająca, public relations oraz marketing bezpośredni). Chodzi tu głównie o określenie programu działań marketingowych, a więc czy go standaryzować czy adaptować do istniejących warunków społeczno-ekonomicznych).

## Literatura

- Bożyk P.: *Zagraniczna i międzynarodowa polityka ekonomiczna*, PWE, Warszawa 2004.
- Duliniec E.: *Marketing międzynarodowy*, Warszawa 2004.
- Grzesiuk A.: *Marketing międzynarodowy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.  
[http:// pl.wikipedia.org./wiki/](http://pl.wikipedia.org/wiki/)
- Kalina-Prasznic U.: *Leksykon polityki gospodarczej*, Kraków 2005.
- Kotler Ph.: *Marketing*, wyd. 11, Poznań 2005, ss.161-178.
- Poczet World In Figures, 2006 Edition*, The Economist-London 2005.
- Rocznik Statystyczny*, GUS Warszawa 2009.
- Urbaniak P. K.: *Przejrzystość po skandynawsku*, Angora-Peryskop nr 49 (9.XII.2007), s. 76.  
[www.transparency.de](http://www.transparency.de)

### Meanings of the division of the world into economic markets in international marketing

#### Abstract

The progressing process of the globalization of world's economy means a gradual liberalization of access to other countries' markets. This phenomenon influenced the necessity of changing companies' attitudes to market activities. Gradual elimination of border limitations all over the world allows a free transfer of goods as well as human and financial resources, hence it forces businesses to change their action strategies. Each company aiming in its action strategy to give its market an international dimension should conduct cultural, technological, political, legal, economic and social analysis. It will allow to select the proper form of entering a foreign market and to define the instruments and program of marketing activities, e.g. whether it should be standardized or adapted to existing social and economic conditions.

*Lukasz Chruściel\**

SWSPiZ w Łodzi, Oddział w Kołobrzegu

## Wspomaganie zarządzania na przykładzie zintegrowanego systemu łączności radiowej BRYZA w zarządzaniu kryzysowym miasta Kołobrzeg

### 1. Wstęp

Współczesność niesie ze sobą coraz to nowe niebezpieczeństwa w zakresie katastrof naturalnych, awarii technicznych oraz sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa publicznego. Sytuacja ta wymaga od całego szeregu instytucji, począwszy od władz rządowych, a skończywszy na organizacjach pozarządowych, odpowiedniego przygotowania. Zarówno w zakresie procedur i algorytmów działania, gotowości sił i środków, jak i adoptowania nowych technologii. Jak pokazują doświadczenia ostatnich lat Polska nie jest najlepiej przygotowana do zapewnienia bezpieczeństwa swoim obywatelom w przypadku poważnych sytuacji, określanych wspólnym mianownikiem kryzysowe<sup>1</sup>. Możemy obserwować jak stan ten zmienia się powoli, w pozytywnym kierunku. Za punkt przełomowy można uznać sytuację kryzysową, która dotknęła (bezpośrednio lub pośrednio) większą część kraju, a była nią powódź w roku 1997. „Istniejąca do tej pory Obrona Cywilna przez całe lata zajmowała się głównie ochroną zakładów przemysłowych przed ewentualnymi skutkami użycia broni jądrowej. Każda większa katastrofa, w tym lipcowa powódź

---

\* Seminarium Doktoranckie, Oddział w Kołobrzegu, SWSPiZ w Łodzi.

<sup>1</sup> Kryzys – (gr. krisis) oznacza punkt zwrotny, przełomowy; moment rozstrzygający; jakościową zmianę układu lub w układzie (red. Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 401).

w 1997 roku, obnażała słabe punkty, a czasami nieporadność organizacyjną państwa, słabość jego struktur odpowiedzialnych za bezpieczeństwo, bezsilność centralnego kierowania, brak spójności i małą skuteczność resortowych systemów ratowniczych. (...) Każda sytuacja kryzysowa stawała się trudnym egzaminem i bolesną lekcją dla całego społeczeństwa, zarówno dla poszkodowanych, jak i tych, którzy nieśli pomoc<sup>2</sup>.

Od tego czasu trwają systematyczne prace nad zmianami i doskonaleniem zarządzania kryzysowego. Realne zagrożenia wymusiły konieczne zmiany, również w przepisach prawa. W dniu 26 kwietnia 2007 r. uchwalona została Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym<sup>3</sup>. Zgodnie z tym aktem duża odpowiedzialność została nałożona na administrację rządową i samorządową. Aktualna organizacja systemu reagowania kryzysowego pozwala przypuszczać, że skuteczne reagowanie w przypadku wystąpienia zagrożenia, jest możliwe, choć cały czas należy pracować nad poprawianiem skuteczności systemu antykryzysowego.

Efektywność zintegrowanego systemu łączności ratowniczej BRYZA, stworzonego na potrzeby Miejskiego Zespołu Reagowania Kryzysowego w Kołobrzegu, polega na skutecznym wykorzystaniu bezprzewodowych środków łączności przez poszczególne służby ratownicze i porządkowe zaangażowane w system. O skutecznym wykorzystaniu możemy mówić wtedy, kiedy system ten spełni swoją rolę w warunkach działań kryzysowych i umożliwi prawidłową i szybką wymianę informacji. Wiąże się to oczywiście z pojęciem zarządzania kryzysowego. Podstawowym jego elementem jest podejmowanie decyzji – często w znacznie utrudnionych i niesprzyjających okolicznościach. Do prawidłowego podjęcia decyzji potrzebne są informacje na podstawie, których następuje analiza sytuacji. Wtedy też możemy mówić o efektywności takiego systemu.

Nieodzownym elementem w dzisiejszych czasach jest wdrażanie do użytku, zarówno w firmach prywatnych jak i publicznych nowoczesnych technologii. Szczególnie istotne znaczenie we wszelkich działaniach czy to ratowniczych, czy to przywracających ład i porządek publiczny, czy też

---

<sup>2</sup> Kurkiewicz A. (red.), *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie, Podstawy organizacyjno-prawne*, Municipium SA, Warszawa 2008, str. 9.

<sup>3</sup> Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 26.04.2007r. (Dz. U. z 2007r. Nr 89, poz. 590).

innych związanych z tymże zagadnieniem, ma łączność. Warunkiem bezwzględnym skutecznego współdziałania i alarmowania jest zapewnienie odpowiedniej i efektywnej formy porozumiewania się pomiędzy podmiotami współpracującymi na rzecz powszechnego bezpieczeństwa. W niniejszej pracy przedstawione zostało zagadnienie dotyczące wprowadzenia systemu wspomagającego zarządzanie kryzysowe na przykładzie miasta Kołobrzegu. Podjęto również próbę oceny efektywności tegoż systemu.

## **2. Rys historyczny oraz geneza ZSR Kołobrzeg.**

W roku 1998 w nadmorskim mieście Kołobrzegu powołano do życia nowy system ratowniczy. Rada Miejska w Kołobrzegu Uchwałą nr LX/579/98 z dnia 18 czerwca 1998r. w sprawie organizacji Zintegrowanego Systemu Ratowniczego (ZSR) na terenie miasta Kołobrzegu, przyjęła założenia i system organizacji ZSR. Zgodnie z Uchwałą, wystąpiono o przystąpienia do ZSR, do następujących podmiotów:

- Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej,
- Wydział Zarządzania Kryzysowego,
- Komenda Powiatowa Policji,
- Straż Miejska,
- Pogotowie Ratunkowe,
- Pogotowie Gazowe,
- Pogotowie Energetyczne,
- Pogotowie Wodno-Kanalizacyjne,
- Pogotowie Ciepłownicze,
- Miejski Zakład Zieleni i Ochrony Środowiska,
- Pomoc Drogowa,
- Polska Żegluga Bałtycka,
- Komunikacja Miejska,
- Maszoperia (związek firm kołobrzeskich, które miały do czynienia z amoniakiem),
- Spółdzielnia pracy „UNIA” (agencja ochrony osób i mienia),
- PL-CB Radio – Ratownictwo Społeczne,

- Gmina Kołobrzeg<sup>4</sup>.

Koordynatorem całej struktury został Wydział Zarządzania Kryzysowego Urzędu Miasta Kołobrzeg, natomiast dyspozytorem Komenda Straży Pożarnej. Właśnie tam przygotowane zostało później Stanowisko Kierowania do celów Zintegrowanego Systemu Ratowniczego. Z czasem, do sieci ratowniczej dołączyły jeszcze:

- Placówka Straży Granicznej,
- Grupa Ratowniczo-Medyczna „Paramedic”,
- Muzeum Oręża Polskiego,
- Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa,
- Agencja Ochrony Osób i Mienia Lex-Crimen,
- Dyżurny Ratownik Kąpieliska Kołobrzeg (sezonowo),
- Przystań Dźwirzyno (sezonowo),
- Aeroklub Bałtycki – Bagicz (sezonowo)<sup>5</sup>.

Podstawowym założeniem dla działania Zintegrowanego Systemu Ratowniczego była realizacja przedsięwzięć mających na celu ochronę życia, mienia oraz środowiska naturalnego. Działania takie miały być realizowane poprzez efektywne połączenie i racjonalne wykorzystanie sił i środków możliwych do użycia w czasie działań ratowniczych w związku z klęskami żywiołowymi, awariami technicznymi i innymi zagrożeniami miejscowymi. Jako główne zadania systemu wskazano przede wszystkim wspólne analizowanie zagrożeń na obszarze miasta Kołobrzeg oraz planowanie i uzgadnianie sił i środków niezbędnych do prowadzenia działań ratowniczych. Taki tok myślenia założycieli i organizatorów ZSR był logicznym przedłużeniem wcześniejszej koncepcji współpracy różnych podmiotów związanych z dbaniem o bezpieczeństwo ludności na terenie Kołobrzegu. Kolejnym etapem było zorganizowanie wytypowanych sił i środków w sprawnie funkcjonujący system poprzez ustalenie zasad alarmowania i kierowania działaniami.

---

<sup>4</sup> Załącznik Nr 1 do Uchwały Nr LX/579/98 Rady Miejskiej w Kołobrzegu z 18 czerwca 1998 r. w sprawie organizacji Zintegrowanego Systemu Ratowniczego na terenie miasta Kołobrzegu.

<sup>5</sup> Dane sieci Radiotelefonicznej Zintegrowanego Systemu Ratowniczego Miasta Kołobrzeg na lata 2008-2009.

Założenie wspólnych działań już na etapie planowania, wynikało również z analizy potencjalnych zagrożeń. Na terenie samego tylko Kołobrzegu do najważniejszych można zaliczyć niżej opisane negatywne zdarzenia<sup>6</sup>:

1) Katastrofy naturalne:

- wystąpienie z brzegów rzeki Parsęty i powódź spowodowana przez sztormową pogodę i tzw. cofkę, do której dochodzi poprzez wypychanie olbrzymich ilości wody morskiej z Bałtyku w koryto rzeki – zagrożenie występujące głównie na wiosnę i na jesień;
- podnoszenie się poziomu wody w rzece Parsęcie w wyniku zatopień lodowych, które tworzą się w rejonie mostu kolejowo-samochodowego na ul. Solnej oraz mostów kolejowych na ul. Łopuskiego i ul. Młyńskiej – zagrożenie występujące w drugiej połowie lub pod koniec zimy;
- bardzo gwałtowne i silne wichury sztormowe powodujące przewracanie się drzew, uszkodzanie linii energetycznych oraz dachów budynków miejskich – zagrożenie występuje przez większą część roku oprócz lata;

2) Awarie techniczne:

- pożary dużych jedenastopiętrowych lub wyższych bloków mieszkalnych, tzw. mrówkowców, z dużą ilością klatek schodowych – zagrożenie całoroczne;
- wyciek amoniaku w rejonie portu rybackiego (fabryka lodu) i powstanie toksycznej chmury – zagrożenie całoroczne;
- wyciek ropy lub innych substancji ropo- i olejopochodnych w rejonie portu lub plaży – zagrożenie całoroczne;
- wybuchy gazu lub pieców w budynkach i mieszkaniach – zagrożenie całoroczne;
- katastrofy budowlane – zagrożenie całoroczne;
- pożary stacji paliw oraz zbiorników z paliwem ciekłym i gazowym;

3) Inne zdarzenia:

---

<sup>6</sup> Do wszystkich, wymienionych w pkt. 1, 2 i 3 zdarzeń (oprócz wycieku amoniaku i pożaru stacji benzynowej) dochodziło na terenie miasta Kołobrzeg przynajmniej raz, a w większości przypadków po kilka razy na przestrzeni ostatnich 15 lat.

- katastrofy drogowe z udziałem dużej ilości osób rannych i ofiar śmiertelnych – zagrożenie całoroczne;
- katastrofy morskie w rejonie redy portu Kołobrzeg – zagrożenie całoroczne;
- zbiorowe zakłócenie ładu i porządku publicznego w związku z imprezą masową – zagrożenie całoroczne;
- zamach bombowy – zagrożenie całoroczne.

### 3. Organizacja ZSR

Na podstawie przywołanej wcześniej Uchwały opracowany został Regulamin Działania Zintegrowanego Systemu Ratowniczego. Od początku istnienia, udział w ZSR był dobrowolny, potwierdzany aktem przystąpienia. Uczestnicy działają na zasadzie partnerskiej współpracy, mającej na celu niesienie pomocy poszkodowanym i ograniczenie zniszczeń i strat. Powyższe działania miały na celu wypracowanie i przygotowanie spójnego modelu zarządzania sytuacjami kryzysowymi. R. Kitler określił takie działania jako: „stan, w którym następuje przygotowanie się do przeciwdziałania kryzysom, przeciwdziałanie im, reagowanie na nie i przywracanie stanu normalnego (odbudowa) i zapobieganie powtórzeniu kryzysów<sup>7</sup>. W tym krótkim zdaniu zawarta jest cała koncepcja tworzenia ZSR.

Na potrzeby zarządzania ZSR przyjęto dwa warianty. W zakresie koordynacji bieżącej współpracy podmiotem właściwym jest Wydział Zarządzania Kryzysowego (WZK) Urzędu Miasta Kołobrzeg. Codzienne działania, związane z wymianą i zbieraniem informacji, analizowaniem zagrożeń oraz prowadzeniem uzgodnień prowadzone jest przez pracowników tego Wydziału. Również zabezpieczenie finansowo-logistyczne jest planowane przez WZK.

W zakresie dowodzenia działaniami przygotowany został ośrodek dyspozytorski, który znajduje się Komendzie Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej. Głównym zadaniem dla tego ośrodka jest koordynacja

---

<sup>7</sup> Kitler R., *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*, AON, Warszawa 1999, s. 74.



i nadzór nad działaniami sił (powołanych na potrzeby akcji ratowniczej), jako Stanowiska Kierowania ZSR, z zorganizowanym systemem łączności ze wszystkimi dyspozytorami służb ratowniczych, komunalnych oraz wytypowanych zakładów pracy. Pracą na Stanowisku Kierowania kieruje dyżurny operacyjny Straży Pożarnej. W zakresie jego obowiązków jest m.in. przyjęcie i analiza zgłoszenia dotyczącego nagłego zdarzenia, podjęcie decyzji i skierowanie niezbędnych sił i środków, koordynacja i sprawowanie nadzoru nad przebiegiem akcji ratowniczej za pośrednictwem dowódcy bezpośrednio kierującego działaniami.

Jednostki organizacyjne, podmioty gospodarcze czy osoby fizyczne uczestniczące lub współdziałające ze Zintegrowanym Systemem Ratowniczym są przede wszystkim zobowiązane do:

- utrzymania w pełnej gotowości i sprawności technicznej zgłoszonych sił i środków,
- każdorazowe informowanie Stanowiska Kierowania o wszelkich istotnych zmianach, mogących mieć wpływ na poziom bezpieczeństwa (awarie, braki osobowe, zmiany kierownictwa),
- zorganizowanie i utrzymywanie w pełnej gotowości systemu powiadamiania i alarmowania,
- udział w szkoleniach i ćwiczeniach sił przewidzianych do zadań ratowniczych.

Powyższe zadania wynikają wprost z art. 20 ustawy o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 roku, który to artykuł precyzuje obowiązki, m.in. prezydenta miasta, w zakresie działań antykryzysowych: „Wójt, burmistrz, prezydent miasta zapewnia na obszarze gminy (miasta) realizację następujących zadań:

- 1) pełnienie całodobowego dyżuru w celu zapewnienia przepływu informacji na potrzeby zarządzania kryzysowego;
- 2) współdziałania z centrami zarządzania kryzysowego organów administracji publicznej;
- 3) nadzór nad funkcjonowaniem systemu wykrywania i alarmowania oraz systemu wczesnego ostrzeżenia ludności;
- 4) współpracę z podmiotami realizującymi monitoring środowiska;
- 5) współdziałanie z podmiotami prowadzącymi akcje ratownicze, poszukiwawcze i humanitarne;

6) realizację zadań stałego dyżuru na potrzeby podwyższania gotowości obronnej państwa.

W celu realizacji zadań, o których mowa w ust. 1, wójt, burmistrz, prezydent miasta może tworzyć gminne (miejskie) centra zarządzania kryzysowego<sup>8</sup>.

Jednym z podstawowych założeń dotyczących tworzenia nowej struktury ratowniczej w mieście Kołobrzeg, było przygotowanie i organizacja niezależnego systemu łączności. Zgodnie z koncepcją, każdy uczestnik miał otrzymać niezbędne wyposażenie oraz tabelę łączności, a całość składać się na system wspomaganie zarządzania w sytuacjach kryzysowych w mieście. Tak też się stało. Główny operator znajduje się oczywiście na Stanowisku Kierowania. System został nazwany *Bryza*.

#### **4. Efektywność systemu łączności radiowej *Bryza* jako narzędzia wspomaganie (badania własne)**

Przywołany wyżej system łączności to łączność radiowa. Czy w dobie obecnej wysoko rozwiniętej techniki, taki sposób łączności spełnia swoją rolę? Powszechność telefonii komórkowej, ogólnodostępny Internet i całkiem sporo możliwych komunikatorów, czy w końcu telefonia kablowa. Ta ostatnia prezentuje trochę starszą technologię, choć wciąż stanowiącą bardzo skuteczną i efektywną formę porozumiewania się na odległość. Każdy uczestnik ZSR dysponuje, co najmniej dwoma formami wymiany informacji. Czy więc w takim układzie potrzebne jest wprowadzenie dodatkowej formy łączności radiowej? Tym bardziej, że ma ona służyć nie tylko do alarmowania, ale również do bieżącej współpracy w przypadku prowadzenia działań. Wydaje się, że o wiele łatwiej i efektywniej byłoby wyposażyc wszystkie organizacje w telefony komórkowe działające w jednej sieci z wykorzystaniem funkcji bezpośredniego połączenia między sobą. Ale czy faktycznie? Telefonia komórkowa bywa czasami zawodna. Brak zasięgu, chociażby w piwnicach. Przeładowania sieci, uniemożliwiające wykonywanie połączeń, w przypadku dużej ilości jednocześnie dzwonią-

---

<sup>8</sup> Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, op. cit.

cych osób. Wrażliwość infrastruktury (nadajniki) na awarie lub atak terrorystyczny, z którymi to zdarzeniami wiążą się sytuacje kryzysowe. Wydaje się wobec tego, że zastosowanie łączności radiowej w ZSR, wzorem m.in. formacji mundurowych, jest w pełni uzasadnione.

W swojej pracy podjąłem próbę sprawdzenia jak oceniana jest efektywność łączności radiowej jako systemu wspomaganie zarządzania w Zintegrowanej Sieci Ratowniczej Miasta Kołobrzeg, przez samych użytkowników. Należy przy tym pamiętać, że większość z nich, oprócz systemu radiowego *Bryza* obsługuje również swoje wewnętrzne systemy łączności, systemy komputerowe oraz często kieruje podległymi służbami.

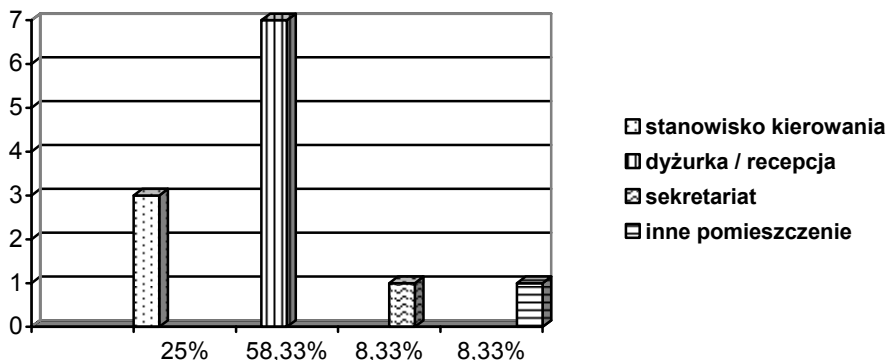
W celu zbadania, jak oceniana jest efektywność *Bryzy*, posłużyłem się metodą ankietową, która pozwoliła mi zobrazować opinie użytkowników. Kwestionariusz ankiety był wypełniany przez przedstawicieli organizacji, odpowiedzialnych za problematykę kryzysową. Przeprowadzone badanie ma charakter reprezentacyjny. Kwestionariusz ankiety został ułożony zarówno z pytań otwartych jak i zamkniętych, w zależności od poruszanego problemu. Ponadto, pytanie nr 1 jest traktowane tylko informacyjnie – dotyczy nazwy i danych teleadresowych badanego podmiotu. Całość badania została oparta na próbie zweryfikowania oceny systemu, poprzez dotarcie do jego bezpośrednich użytkowników. Postawione pytania dotyczyły umiejscowienia i charakteru obsługi *Bryzy*, korzystania w praktyce oraz oceny efektywności systemu. Po przeanalizowaniu zebranych danych możliwe będzie udzielenie odpowiedzi czy system faktycznie spełnia swoją rolę. W badaniu wzięło udział dwunastu uczestników Zintegrowanego Systemu Ratowniczego Miasta Kołobrzeg:

- Miejska Energetyka Ciepła w Kołobrzegu,
- Straż Miejska w Kołobrzegu,
- Komunikacja Miejska w Kołobrzegu,
- Komenda Powiatowa Policji w Kołobrzegu,
- Miejski Zakład Zieleni, Dróg i Ochrony Środowiska w Kołobrzegu,
- Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Kołobrzegu,
- Muzeum Oręża Polskiego w Kołobrzegu,
- Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa w Kołobrzegu,
- Rozdzielnia Gazu Kołobrzeg,
- Maszoperia Kołobrzaska Sp z o.o. (zakład wykorzystujący amoniak),

- Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego Filia w Kołobrzegu,
- Miejskie Wodociągi i Kanalizacja.

Celem pełnego scharakteryzowania sposobu funkcjonowania systemu, pierwsze pytanie dotyczy tego, gdzie znajdują się radiostacje bazowe w poszczególnych podmiotach. Zdecydowana większość (83,33%) z nich mieści się w pomieszczeniach, w których zapewniona jest stała obsługa, a jednocześnie spełniają one rolę, z którego kieruje się pracą danej instytucji (Stanowiska Kierowania – 25%, pomieszczenia służby dyżurnej – 58,33%). W jednym przypadku (8,33%) stacja bazowa znajduje się w sekretariacie. W jeszcze innym przypadku (8,33%) – Maszoperia Kołobrzeg – radiostacja bazowa została zamontowana w pomieszczeniu produkcyjnym – fabryka lodu – w którym używana jest instalacja z amoniakiem<sup>9</sup>.

Rysunek 1 – umiejscowienie stacji bazowych systemu łączności



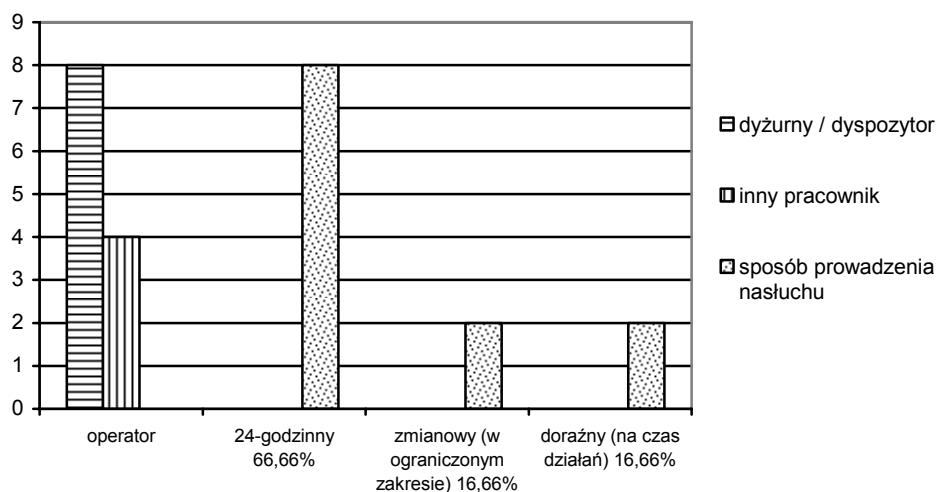
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

<sup>9</sup> Amoniak – jest silnie żrący, trujący i zapalny. Ma działanie parzące na powierzchnię skóry. W większych stężeniach działa toksycznie na ośrodkowy układ nerwowy, istnieje możliwość wystąpienia zatruc przewlekłych. Parametry fizykochemiczne mieszaniny przyczyniają się do gwałtownej wymiany ciepła przy przechodzeniu amoniaku ze stanu skroplonego w stan gazowy. Zachodzący proces wymiany ciepła powoduje natychmiastowe ochłodzenie otoczenia i skroplenie się pary wodnej zawartej w powietrzu. Wynikiem tego procesu jest powstanie ciężkiej mgły, która osiada blisko źródła emisji. Mgła stwarza zagrożenie toksyczne, żrące i wybuchowe.

Pytaniem bezpośrednio związanym z powyższym zagadnieniem była również kwestia osoby obsługującej system oraz czasów prowadzenia nasłuchu przez podmioty ZSR.

Jak widać na rysunku 2, w większości – 66,66% podmiotów – nasłuch jest realizowany za pośrednictwem służby dyżurnej lub dyspozytorów. W 33,33% przypadków nasłuch jest prowadzony przez innego pracownika – sekretarka (1), recepcjonista (1), obsługa pojazdów (1, Komunikacja Miejska), maszynista zmianowy (1, Maszoperia fabryka lodu). Operatorzy, prowadzący nasłuch, są to osoby, które w rzeczywistości i bezpośrednio zarządzają podległymi sobie siłami i środkami na co dzień, a w przypadku sytuacji kryzysowej, co najmniej do momentu przybycia wyższego kierownictwa.

Rysunek 2 – charakter operatora oraz rozkład czasu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przekłada się to również bezpośrednio na czasy prowadzenia nasłuchu – wszędzie tam gdzie funkcjonuje służba dyżurna, nasłuch jest prowadzony w systemie całodobowym. W dwóch przypadkach nasłuch prowadzony jest doraźnie, tylko na wypadek prowadzenia działań ratowniczych, a w dwóch kolejnych nasłuch jest prowadzony zmianowo – Miejski Zakład Zieleni, Dróg i Ochrony Środowiska w dni robocze

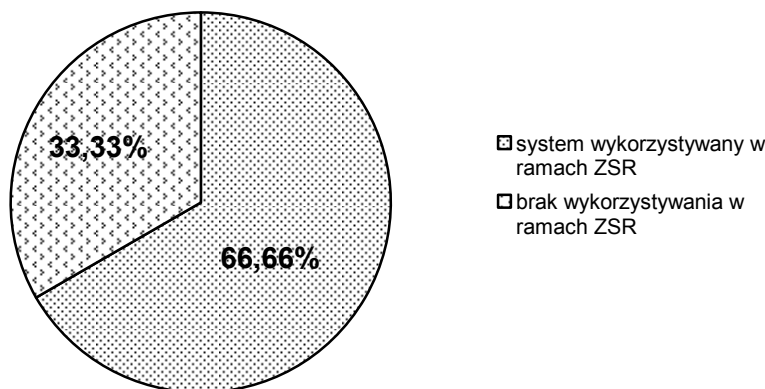
w godz. 7<sup>00</sup> – 15<sup>00</sup>, a Straż Miejska w godzinach pełnienia służby (nie jest to służba całodobowa).

Kolejną kwestią poruszoną w badaniu było pytanie odnoszące się do tego czy dany podmiot używał systemu w ramach działań Zintegrowanego Systemu Ratowniczego Miasta Kołobrzeg i w jakich okolicznościach. Wyniki przedstawione są na rysunku 3 i 4. Dostyc duża liczba, bo aż 33,33% respondentów udzieliło odpowiedzi przeczącej. Pozostałe osiem przedsiębiorstw odpowiedziało pozytywnie.

Siedem podmiotów zaznaczyło w odpowiedzi, że system był używany w trakcie działań ratowniczych. Pięć podmiotów przyznało, że system jest również używany w ramach bieżącego współdziałania i zarządzania służbami. Cztery podmioty zaznaczyły w tym pytaniu, że system był używany również w trakcie ćwiczeń.

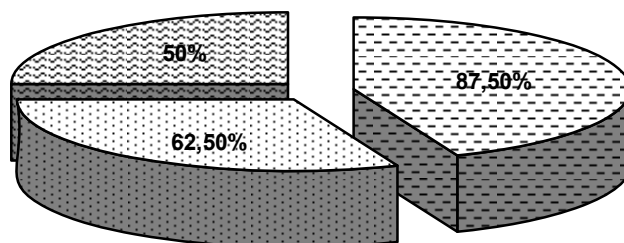
Kolejne dwa pytania dotyczyły bezpośrednio oceny użytkowników systemu, co do skuteczności działania. Najpierw respondenci oceniali efektywność systemu radiowego *Bryza*, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie, w przypadku prowadzenia działań związanych z sytuacjami kryzysowymi, a wymagających udziału różnych podmiotów (nie posiadających własnych systemów łączności bądź dysponujących odrębnymi systemami łączności).

Rysunek 3 – ilość uczestników używających systemu w ramach ZSR



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Rysunek 4 – wykorzystanie *Bryzy*

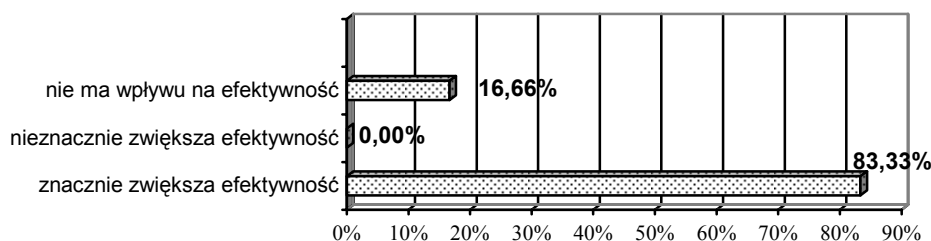


■ działania ratownicze ■ bieżące współdziałanie i zarządzanie ■ ćwiczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Zdecydowana większość, bo aż 83,33% ankietowanych oceniło, że system w sposób znaczny zwiększa efektywność komunikacji pomiędzy różnymi podmiotami. W dwóch przypadkach (16,66%) ankietowane organizacje stwierdziły, że używanie łączności nie miało żadnego wpływu na efektywność komunikacji. Należy jednak zauważyć, że organizacje, które udzieliły takiej odpowiedzi to Komunikacja Miejska oraz Miejski Zakład Zieleni, Dróg i Ochrony Środowiska – nie są to podmioty, które biorą często udział w działaniach Zintegrowanego Systemu Ratowniczego.

Rysunek 5 – wpływ na efektywność komunikacji pomiędzy uczestnikami



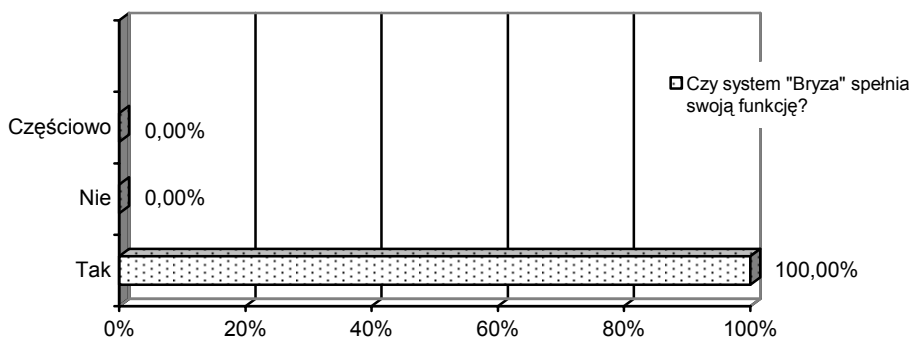
■ wpływ na efektywność komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Następnie, respondenci oceniali, czy system radiowy *Bryza*, spełnia funkcję narzędzia wspomagającego zarządzanie i kierowanie działaniami we wszelkiego rodzaju sytuacjach kryzysowych. W tym przypadku wszyscy uczestnicy byli w pełni zgodni, wybierając odpowiedź potwierdzającą funkcjonalność i użyteczność systemu.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło ewentualnej potrzeby usprawnienia systemu. Dziewięć z dwunastu (75%) badanych podmiotów nie widzi takiej konieczności. Trzech uczestników zgłosiło potrzebę usprawnienia. Straż Miejska w Kołobrzegu zaproponowała wdrożenie cyfrowego systemu łączności. Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Kołobrzegu wskazała, że prowadzenie nasłuchu radiowego przez wszystkich uczestników powinno odbywać się w sposób ciągły. Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa zasugerowała konieczność wymiany radiotelefonów przenośnych na nowe modele (ze wskaźnikiem poziomu mocy).

Rysunek 6. Ocena funkcjonalności systemu *Bryza*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przez ostatnie pół roku na terenie powiatu kołobrzесьkiego doszło do kilkunastu zdarzeń, w trakcie których konieczna była współpraca co najmniej kilku służb. Wykorzystywano wtedy system łączności radiowej *Bryza*. Do najpoważniejszych z nich można zaliczyć następujące przypadki. W dniu 19 grudnia 2009 r. w domu przy ulicy Pałacowej w Budzistowie doszło do wybuchu kotła pieca grzewczego. W momencie wybu-



chu w domu przebywało 5 osób. W wyniku eksplozji ranne zostały dwie kobiety i konieczna była ich hospitalizacja. Na miejsce zdarzenia udały się zespoły Policji, Straży Pożarnej, Pogotowia Ratunkowego, Pogotowia Gazowego, Pogotowia Energetycznego.

W dniu 5 stycznia 2010 r. na drodze krajowej nr 6, w pobliżu miejscowości Rzesznikowo doszło do groźnego wypadku drogowego, w wyniku którego ciężko ranne zostały 4 osoby, w tym 7-letnie dziecko. W wypadku uczestniczyły samochody osobowe VW Golf i Mazda. W celu uwolnienia z rozbitej Mazdy rannej kobiety Straż Pożarna musiała użyć specjalistycznego sprzętu hydraulicznego. Również usunięcie płynów (paliwa, oleje, płyny hamulcowe) z rozbitych pojazdów wymagało użycia specjalnego wyposażenia. W działaniach tych uczestniczyła Policja, Straż Pożarna, Pogotowie Ratunkowe oraz Pomoc Drogowa.

W dniu 1 marca 2010 r. przez prawie 5 godzin trzy zastępy Straży Pożarnej oraz Straż Miejska prowadziły wspólne działania polegające na zabezpieczeniu terenu w rejonie ul. Wylotowej w Kołobrzegu, przed napływem wód roztopowych. Woda, napływająca z okolicznych terenów, doprowadziła do podtopienia części ulicy i pobliskich budynków. Wyżej wymienione służby były wspomagane przez Pogotowie Energetyczne, Pogotowie Gazowe, Miejskie Wodociągi i Kanalizacje, Miejski Zakład Zieleni.

Tuż po północy z soboty na niedzielę 21 marca 2010 r., na terenie bazy paliw znajdującej się w Kołobrzegu przy ul. Wylotowej, miał miejsce bardzo groźny pożar ciągnika siodłowego jednego z zestawów cystern. W momencie przybycia pierwszych zastępów Straży Pożarnej całe wnętrze kabiny objęte było już ogniem. Interweniujące służby nie tylko musiały ugasić pożar pojazdu, ale również schłodzić cysternę z paliwem, która groziła wybuchem. Sprawna akcja pozwoliła opanować pożar i nie dopuściła do rozprzestrzenienia się ognia na pozostałe cysterny z paliwem.

Trzy dni później, 24 marca 2010 r. doszło do poważnej katastrofy ekologicznej, której skutki są odczuwane do dzisiaj. Spiętrzone wody po wiosennych roztopach przerwały groblę od strony morza w kołobrzesckim Ekoparku. Spiętrzona woda rozsadziła groblę, powodując wyrwę o szerokości około 55–60 metrów. Z powodu dużej różnicy poziomów,

setki tysięcy litrów wody zaczęły przelewać się przez rozerwany wał do morza, niszcząc przy okazji most, deptak spacerowy i wyrwijąc drzewa z korzeniami. W celu uszczelnienia wyrwy, w kolejnych dniach, zużyto prawie tysiąc worków z piaskiem. Do działań skierowano Straż Pożarną, Policję, Straż Miejską, Straż Graniczną, Miejski Zakład Zieleni.

We wszystkich wyżej wymienionych przypadkach konieczne było szybkie i skuteczne współdziałanie. W większości zdarzeń, z uwagi na osoby ranne oraz możliwość dalszych negatywnych konsekwencji było to warunkiem powodzenia akcji i ograniczenia jego negatywnych konsekwencji. W każdym z tych przypadków służby używały systemu łączności radiowej *Bryza*, który pozwalał na szybką wymianę informacji pomiędzy służbami. Istotne było również to, że dzięki temu systemowi wszyscy adresaci otrzymywali informację w jednym momencie, co pozwalało na skrócenie czasu reakcji.

## 5. Zakończenie

Szeroko rozumiane służby i podmioty, które są odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz ratownictwo<sup>10</sup>, w sytuacjach kryzysowych powinny działać błyskawicznie. Przed wprowadzeniem w Kołobrzegu Zintegrowanego Systemu Ratowniczego wraz z systemem wspomagania zarządzania w postaci łączności radiotelefonicznej, samo powiadomienie zainteresowanych służb trwało od kilku do kilkunastu minut (dodatkowo potrzebny jest czas na dojazdy, pobranie i przygotowanie sprzętu, itp.).

Zdarzały się sytuacje, kiedy np. strażacy prowadząc akcję gaśniczą, musieli czekać dłuższy czas na pogotowie gazowe, energetyczne, ratunkowe, albo w przypadku zdarzenia drogowego musieli działać, przy niezabezpieczonym i nieoznakowanym terenie. Nie rzadkie były też przypadki, gdy w razie awarii sieci wodociągowej, czy jakiegokolwiek innej, nie można się było dodzwonić do właściwej służby. Były to przykłady nieprawidłowości i niewłaściwej współpracy pomiędzy poszczegól-

---

<sup>10</sup> Pod tym ogólnym pojęciem przyjąć należy: policję, straż pożarną, pogotowie ratunkowe, służby komunalne i inne o podobnym przeznaczeniu.

nymi służbami. Taki stan rzeczy niósł ze sobą spore niebezpieczeństwo oraz był zdecydowanie uciążliwy dla mieszkańców.

Zintegrowany System Ratowniczy Miasta Kołobrzeg dysponuje potężnym narzędziem – systemem wspomaganie zarządzania i kierowania siłami w postaci łączności radiowej *Bryza*. Dzięki jednolitemu i wspólnemu dla wszystkich uczestników systemu powiadamianie i alarmowanie jest o wiele prostsze i szybsze. Dzięki temu stało się możliwe zintegrowanie profesjonalnych sił ratowniczych, służb porządkowych, spółek miejskich czy w końcu organizacji pozarządowych w jedną sieć ratowniczą, mającą jako główne zadanie czuwanie nad bezpieczeństwem mieszkańców i turystów. Czas, który minął od powstania systemu potwierdza słuszność obranego w tym zakresie kierunku rozwoju. Jak ocenili sami użytkownicy w badaniu przeprowadzonym w grudniu 2008 r. system *Bryza* jest wysoce funkcjonalny i użyteczny. Przeprowadzone badanie potwierdziło konieczność dalszego utrzymywania systemu, a w miarę możliwości również jego dalsze rozwijanie. Możliwość natychmiastowego połączenia się z innymi służbami jest szczególnie mocno zauważalna w trakcie sezonu letniego, kiedy łączność za pośrednictwem telefonów komórkowych czy stacjonarnych jest znacznie utrudniona.

Jak już wcześniej wspomniano, zarówno charakter jak i skala negatywnych zdarzeń, mogących wystąpić na terenie Kołobrzegu jest bardzo poważna. Zdarzenia te mogą w znacznej mierze wpływać na bezpieczeństwo publiczne. W większości przypadków zagrożenia przerastają możliwości skutecznego reagowania jednej tylko służby. Do tego dochodzi jeszcze specyficzne położenie Kołobrzegu (prawie 140 km od miasta wojewódzkiego oraz utrudniony szybki dojazd do miasta w promieniu około 30 km z powodu niskiej kategorii dróg), które uniemożliwia szybkie dotarcie sił i środków potencjalnego wsparcia. W takich sytuacjach współdziałanie poszczególnych podmiotów działających na terenie Kołobrzegu jest nieodzowne. Skuteczne współdziałanie wymaga natomiast sprawnej i efektywnej komunikacji.

Zarządzanie wieloma różnymi służbami w sytuacjach kryzysowych, kiedy wymagana jest szybkość i spójność procesów decyzyjnych, jest mocno uzależnione od sprawnej i efektywnej łączności. Istnienie wspólnego systemu łączności, jako narzędzia wspomaganie kierowania jest oce-

niana wysoko przez wszystkich użytkowników systemu. Dzięki temu możliwe jest niemal natychmiastowe przekazywanie informacji jak i skuteczne zarządzanie prowadzonymi działaniami. Istotę tego procesu precyzyjnie ujął W. Flakiewicz pisząc, że „zarządzanie obejmuje zawsze pewien podzbiór skomplikowanych procesów myślowych leżących na przecięciu dwóch głównych, sprzężonych ze sobą zbiorów: informacji i socjopsychicznych uwarunkowań ludzi”<sup>11</sup>.

Podjęta w pracy próba opisanie systemu wspomagania zarządzania była poparta doświadczeniem autora w zakresie jego wykorzystywania w kierowaniu działaniami. W sytuacji kryzysowej pojawia się wiele czynników zewnętrznych w różnym albo w tym samym czasie. Często są one dodatkowym utrudnieniem w podjęciu właściwej decyzji, a więc w sprawnym zarządzaniu. Wspomaganie zarządzania poprzez ujednoczony dla wszystkich służb system łączności pozwala na skupienie się na merytorycznym aspekcie przekazywania informacji, zamiast na pamiętaniu „do kogo jeszcze muszę zadzwonić”. Otrzymanie informacji w jednym czasie przez wszystkich adresatów pozwala na szybsze wypracowanie wniosków oraz na właściwe reagowanie. Należy uznać, że system łączności radiowej *Bryza*, spełnia swoją rolę jako efektywne narzędzie wspomagające zarządzanie kryzysowe w mieście Kołobrzeg.

## Bibliografia

- Flakiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 1990
- Franz W.H., *Zarządzanie kryzysowe, Aspekty społeczne*, Poltext, Warszawa 1996
- Jendraszcak E., Kozłowski W., *Zachowanie się w sytuacjach kryzysowych*, MON-DSO, Warszawa 1997
- Kurkiewicz A. (2008), *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie, Podstawy organizacyjno prawne*, [w:] A. Kurkiewicz (red.), *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie, Podstawy organizacyjno prawne*, Municipium SA, Warszawa;
- Kitler R. (1999), *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*, AON, Warszawa
- Szmidtko T., *Podjęcie decyzji a ryzyko w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych*, I Konferencja „Zarządzanie Kryzysowe”, Szczecin 27.03.2003r.
- red. Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980

---

<sup>11</sup> Flakiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 1990, s. 132.

Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 26.04.2007r. (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590),  
Uchwała Nr LX/579/98 Rady Miejskiej w Kołobrzegu z dnia 18 czerwca 1998 r. w sprawie  
organizacji Zintegrowanego Systemu Ratowniczego na terenie miasta Kołobrzegu

**Management support on the example of integrated radio communication  
system BRYZA in crisis management of the Kołobrzeg city**

Abstract

The article brings up problems related to management support system in case of a crisis event. There are many potential threats of natural disasters, technical failures and other adverse events in a coastal town of Kołobrzeg. The large scale of these threats requires cooperation and effective interaction between the various entities responsible for public safety, in the broad sense of the term. Contemporary life brings many challenges and threats. In most cases, reaction time and an effective transfer of information are essential to achieve targets.

Efficient communication between entities and departments which take rescue actions is one of the conditions for management effectiveness, which requires speed and efficiency in decision making and its implementation.

The article presents the research results of effectiveness and functionality of management support system on the example of *Bryza* radio system, which operates under the Integrated Rescue System of the town of Kołobrzeg. The data collected during the study, confirms that working of such system is highly appreciated by its users and definitely needed.



*Bartłomiej Stopczyński*

Katedra Marketingu, SWSPiZ w Łodzi

## Innowacyjne lokalizacje hipermarketów w Polsce

### 1. Wstęp

Hipermarkety od samego początku, gdy pojawiły się na polskim rynku detalicznym, wywołały cały szereg kontrowersji. Wśród nich jedną z najbardziej spornych kwestii była ich lokalizacja. Blisko czy daleko od centrum. Duży hipermarket czy mniejszy supermarket. Centrum handlowe szkodzi otoczeniu czy wręcz przeciwnie, przyczynia się do rozwoju jego sąsiedztwa i przyciąga mieszkańców. To pytania, które zadawane są prawie zawsze w dyskusjach o hipermarketach. Ciekawym zatem wydaje się prześledzenie zmian, jakie miały miejsce w przypadku lokalizacji tych placówek handlowych i zapytanie klientów, która z nich jest najlepsza.

### 2. Znaczenie lokalizacji hipermarketów

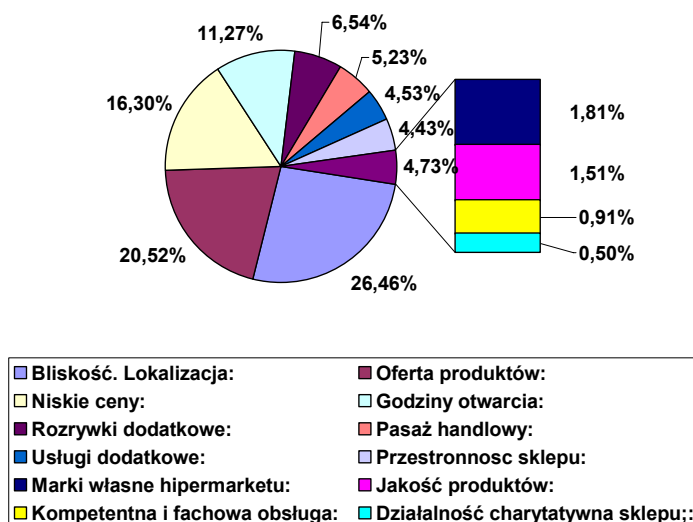
Lokalizacja, a więc miejsce prowadzenia sklepu, to najważniejsze narzędzie konkurowania w sprzedaży detalicznej. Tradycyjna koncepcja handlu detalicznego zakłada, że „sukces zależy w pierwszym rzędzie od lokalizacji, w drugim od lokalizacji i trzecim od lokalizacji”. Pomimo rozwoju nowoczesnych form handlu wielkopowierzchniowego, Internetu, to stare powiedzenie wciąż jest aktualne. Oczywiście lokalizacji nie rozumie się jako po prostu konkretnego lokalnego „miejsca rynkowego”, ale powinna być traktowana jako konkretna dostępna przestrzeń rynkowa (Sullivan, Adcock, 2003, s. 102).

Badania przeprowadzone na mieszkańcach Łodzi wykazały, że pomimo rozwoju i zmian na rynku, dużej różnorodności obiektów han-

dłowych, lokalizacja i bliskość pozostały jednym z dominujących czynników decydujących o wyborze placówki handlowej (rys. 1).

Rysunek 1. Czynniki decydujące o wyborze hipermarketu

3. Jakie są trzy najważniejsze czynniki, które decydują, że robi Pan/Pani zakupy najczęściej w wcześniej wskazanych hipermarketach?



Źródło: badania własne (2006).

Wyniki te są podobne do rezultatów badań prowadzonych przez IRWiK (Piskiewicz, 2005, s. 36) oraz Pentor (<http://www.detaldzisiaj.com.pl>), w których również, w przypadku dóbr powszechnego użytku, lokalizacja obok niskich cen i dużego wyboru towarów, była jednym z trzech najważniejszych czynników decydujących o wyborze placówki handlowej przez klienta.

### 3. Tradycyjna lokalizacja hipermarketów

Tradycyjna koncepcja hipermarketu zakładała, że pod względem lokalizacji, hipermarkety są placówkami handlowymi usytuowanymi na obrzeżach miast i w dzielnicach peryferyjnych. Wynika to z dużej po-



wierzchni zajmowanej przez te placówki, powodującej konieczność szukania miejsc z tanimi cenami gruntów. Rozwiązanie takie wymuszało koncentrację hipermarketów na zmotoryzowanych klientach. Teoretycznie wydawać by się mogło, że takie rozwiązanie jest idealne. Podmiejskie tanie grunty pozwalały budować po stosunkowo niskich cenach duże obiekty handlowe. Duża różnorodność asortymentu, duża powierzchnia sprzedaży i konieczność dojazdu samochodem stawały się pretekstem do zwiększania przez klientów ogólnej wielkości zakupów, co prowadziło do koncentracji zakupów i poprawiania pozycji konkurencyjnej hipermarketów.

Jednak rozwój mniejszych placówek, głównie supermarketów i sklepów dyskontowych, położonych dogodniej dla klienta, a wykorzystujących wiele rozwiązań z hipermarketów, dzięki czemu mogących oferować produkty po zbliżonych cenach, zdeaktualizował tą koncepcję. Duże hipermarkety, położone na peryferiach miast przestały być atrakcyjne. Konieczność dojazdu, często powiązana z korkami, zniechęciła nabywców i spowodowała ich odpływ do punktów detalicznych położonych bliżej miejsca zamieszkania. Trend ten nasiliła coraz mniejsza ilość czasu, jaką dysponował współczesny zagoniony mieszkaniec dużego miasta. Sytuacja taka wymusiła na hipermarketach wprowadzenie zmian.

Pierwszą z nich była innowacja związana ze zwiększaniem się powierzchni samego centrum. Zakładano, i słusznie, że skoro klient specjalnie musi pojechać do centrum handlowego, które jest położone z dala od jego miejsca zamieszkania, to musi dostać coś w zamian. Najlepiej jak największą liczbę sklepów i punktów usługowych, pozwalających na kompleksowe zakupy. Działanie takie poprawia atrakcyjność lokalizacji hipermarketu, ponieważ nabywcy bardziej oplota się przyjechać do takiego centrum. Badania potwierdzają, że wygodę zakupów skutecznie poprawia się poprzez kumulowanie w jednym miejscu dużej liczby sklepów i punktów usługowych, dzięki czemu klienci mogą wszystkie potrzebne zakupy zrobić w jednym miejscu (Reimers, Cluow, 2004, s. 218).

Powiększa się zatem znacząco powierzchnię galerii handlowych znajdujących się przy hipermarketach. Dziś, w największych miastach Polski, nowo powstające centra handlowe mają wielkość przynajmniej 50 tys. m<sup>2</sup> powierzchni handlowej, a w mniejszych miastach około 20–30 tys. m<sup>2</sup>. Jest to zdecydowanie więcej niż jeszcze 5 lat temu. Rozwój

galerii handlowych następuje nie tylko poprzez rozrastanie się powierzchni samego centrum, ale również poprzez zmniejszanie się powierzchni hali głównej samego hipermarketu, która przeciętnie zmniejszyła się z 10 tys. m<sup>2</sup> do 7 tys. m<sup>2</sup>.

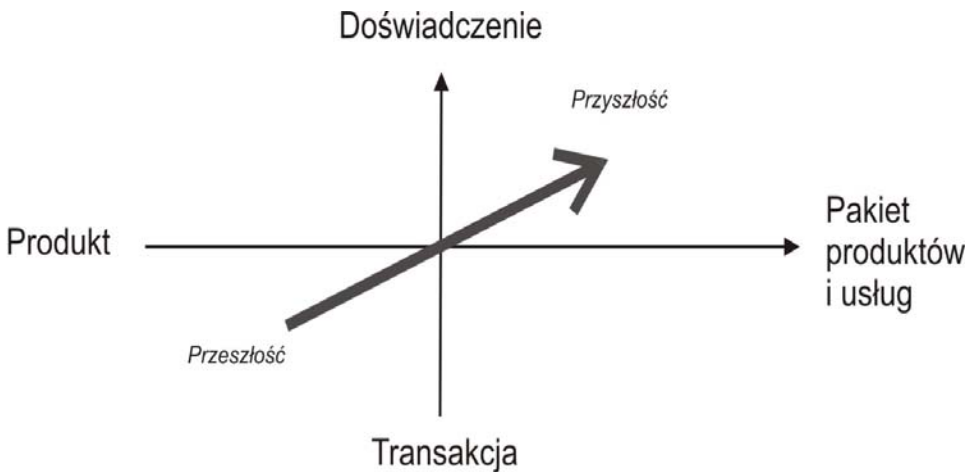
#### 4. Lokalizacja w centrach handlowych trzeciej generacji

Kolejną, zdecydowanie bardziej twórczą i zmieniającą cechy konkurencyjności rynku innowacją było powstanie centrów handlowych trzeciej generacji, tzw. mallów. Jednym z głównych czynników prowadzących do ich powstania, było przyjęcie zupełnie nowej koncepcji działania handlu. Dawniej handel detaliczny interesował się transakcjami, które prowadziły do przepływu towarów. Według nowej koncepcji handel koncentruje się na usługach, zaś transakcje mają charakter peryferyjny w stosunku do doświadczanych elementów zakupów i konsumpcji.

Zgodnie z tą nową koncepcją detaliści dostarczają swoim nabywcom nie poszczególne produkty, ale powiązane w jedną całość pakiety produktów i usług. Usługi przestały być uzupełnieniem do oferowanych produktów, a stały się integralną, równorzędną tradycyjnemu produktowi, częścią oferowanego pakietu. Dzięki temu klient otrzymał szybko i efektywnie to, czego oczekiwał, a przedsiębiorstwa handlowe mogą rozwijać swoją działalność na nowe obszary rynku. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego szukając nowych możliwości wzrostu odchodzą od tradycyjnych produktów, w kierunku połączonych w jedną całość pakietów, składających się z powiązanych ze sobą produktów, usług i informacji, dostarczając swoim klientom nie tylko produkty konsumpcyjne, ale również zabawę, kulturę i edukację.

Konkurowanie przestało odbywać się na tradycyjnym poziomie ceny, lokalizacji, asortymentu produktów i usług, a przeniesie się na poziom doświadczeń (rys. 2). Klienta przyciągają nie tylko niskie ceny, atrakcyjne produkty, ale przede wszystkim doświadczenia. Centrum handlowe przestało być jedynie miejscem zakupu, a stało się miejscem spędzania wolnego czasu. Oczywiście nowe centra handlowe pamiętają o starej maksymie, mówiącej, że najważniejsza jest lokalizacja, dlatego położone są najczęściej w miejscu najdogodniejszym dla większości mieszkańców miasta, czyli w centrum.

Rysunek 2. Zmieniający się charakter handlu detalicznego



Źródło: opracowanie własne.

Przykładami takich centrów handlowych trzeciej generacji, łączących w jednym miejscu handel, biznes, usługi kulturę i sztukę jest poznański Stary Browar z Poznania oraz łódzka Manufaktura.

Stary Browar, to placówka znajdująca się w bezpośrednim sąsiedztwie centrum biznesowego Poznania. Przylega do jednego z głównych traktów handlowych Poznania, ulicy Półwiejskiej. Jest zatem centrum handlowym doskonale zlokalizowanym. Powstał on w wyniku zaadaptowania budynków dawnego browaru Huggera, zbudowanego około 1890 roku. Znajdują się w nim sklepy i punkty gastronomiczne, biura. Inwestycja składała się z dwu etapów. W pierwszym odnowiono stare budynki, w drugim dobudowano nowe skrzydło. Inwestycję realizowano według tzw. idei 50/50. Zakłada ona, że 50% każdego realizowanego przedsięwzięcia musi stanowić sztuka a resztę biznes. Dzięki temu otrzymuje się zbalansowane przedsięwzięcie. W przypadku Starego Browaru realizowane jest to poprzez Działalność Sztuki znajdujący się w północnej części kompleksu. Tworzą go budynki rozmieszczone pomiędzy Parkiem im. H. Dąbrowskiego i ulicą Kościuszki: Galeria, Willa, Wieża i Słodownia. To „kulturalne serce” kompleksu decyduje o niepowtarzalności i atrakcyjności Starego Browaru (<http://www.starybrowar.pl/>).

Dziedziniec Sztuki oferuje atrakcyjny program składający się z przedstawień i wernisaży teatralnych, tanecznych, muzycznych i plastycznych. Jego celem jest promowanie działań artystyczne związanych z: filmem, muzyką, teatrem, tańcem, sztukami plastycznymi i literaturą. Za treść tego programu odpowiada fundacja „Kulczyk Foundation” (strona <http://www.starybrowar.pl/>).

Program filmowy prowadzony przez nią skupia się na prezentacji najważniejszych dzieł światowego filmu awangardowego i eksperymentalnego. Na prezentowanych, co dwa miesiące przeglądach, przedstawiane są unikalne dzieła filmowe z oryginalnych taśm 16mm, sprowadzanych specjalnie na projekcje z kolekcji francuskich i angielskich. Literatura jest promowana przez księgarnie „Bookarest”. Jej cechą szczególną jest nie tylko możliwość jednoczesnego zakupu książki i odpoczynku przy kawie, ale przede wszystkim intensywna działalność promocyjna, polegająca na organizowaniu spotkań z ludźmi ze świata kultury i sztuki. W ramach wspierania muzyki dwa razy miesiącu odbywają się koncerty polskiej i światowej sceny eksperymentalnej muzyki improwizowanej. Wystawy organizowane na terenie Starego Browaru skupiają się na prezentacji sztuki współczesnej, a misją „Kulczyk Foundation” jest promocja i wspieranie młodych lokalnych artystów przy jednoczesnym prezentowaniu prac wybitnych twórców z Polski i zagranicy. W Starym Browarze w Słodowni prezentuje się również najciekawsze zjawiska z dziedziny szeroko rozumianych dziś sztuk performatywnych – teatru alternatywnego, performance art, body art, awangardowego teatru lalek oraz tańca współczesnego (<http://www.starybrowar.pl/>).

Działania te powodują, że Stary Browar jest nie tylko miejscem zakupów, ale również ważnym centrum kulturalnym przyciągającym ludzi, chcących spędzić w atrakcyjny sposób swój czas wolny. Całość dopełnia oryginalna i wysokiej klasy architektura. Na tym przykładzie widać, że to nowe centrum handlowe przyciąga ludzi nie tylko atrakcyjnym wyborem sklepów i punktów usługowych, ale również doświadczeniami.

Zupełnie inna jest łódzka Manufaktura. Powstała podobnie jak Stary Browar dzięki zaadoptowaniu XIX wiecznego kompleksu przemysłowego. Obiekt ten powstał w wyniku rewitalizacji 13 XIX wiecznych obiektów dawnego imperium Izraela Poznańskiego, leżących na 27 hektarowej

działce w centrum miasta, 500m od ulicy Piotrkowskiej. W efekcie powstało 95 tys nowej powierzchni użytkowej w nowych budynkach. Odrestaurowano także 90 tys obiektów z cegły. Skala inwestycji jest większa niż w Poznaniu. Zatem i tu lokalizacja wydaje się dobrana idealnie, w pobliżu centrum miasta.

W skład Manufaktury wchodzi jedna z największych galerii handlowych w Polsce z 206 butikami oferującymi kosmetyki, obuwie, akcesoria, odzież, biżuterie i książki. W galerii znajduje się również 35 sklepów średniopowierzchniowych i hipermarkety Real i Leroy Merlin. Dodatkowo na rynku znajduje się, 3 sklepy wielkopowierzchniowe, dwupoziomowa dyskoteka i liczne kluby muzyczne, 20 punktów gastronomicznych i foodcourt z 8 restauracjami.

W ramach rozrywki na terenie obiektu jest położony 3 hektarowy rynek oferujący scenerie dla spotkań towarzyskich i imprez plenerowych takich jak koncerty, happeningi i festyny. W Centrum Rozrywki i Rekreacji jest między innymi arena do jazdy na rolkach, kręgielnia, korty, ściana wspinaczkowa, sala bilardowa i fitness oraz szkoła tańca. Powstało także 15 salowe kino z trójwymiarowym ekranem Imax.

Część kulturalna to filia „Muzeum Sztuki Współczesnej w Łodzi”, posiadającego drugie pod względem ilości zbiory w Europie, która znajduje się w dawnej tkalni. Interaktywne muzeum nauki i techniki dla dzieci inspirowane przez „Cite des Sciences et l'industrie La Villette” w Paryżu, wyposażone w cztery pracownie, w których dzieci w wieku 3–12 lat poznają świat nauki i techniki. W obiekcie jest też Muzeum Miejsca, gdzie odwiedzający mogą doświadczyć dawny klimat zakładów Izraela Poznańskiego. Uzupełnieniem oferty Manufaktury jest hotel Anders ze 150 pokojami (<http://www.manufaktura.com/>).

Centrum to, pomimo że jest bardziej „komercyjne” niż Stary Browar, również przyciąga nabywców możliwością spędzenia wolnego czasu w atrakcyjny sposób. W ciągu pierwszych lat działania szybko stało się ulubionym miejscem spotkań wielu osób i nową wizytówką Łodzi. Przejęło część imprez, dotychczas odbywających się na Piotrkowskiej i większość znajdujących się tam markowych sklepów. Jest to kolejny praktyczny przykład na zmiany funkcjonowania handlu, ukazujący przenie-

sienie ciężaru konkurencji z oferowania atrakcyjnych produktów na tworzenie atmosfery i kompleksowe obsługiwanie klienta.

W centrach handlowych trzeciej generacji hipermarkety są jednym z wielu najemców. Jednak dzięki takiemu położeniu mają bardzo dobrą lokalizację. Są w miejscu, gdzie codziennie tysiące mieszkańców przyjeżdża na zakupy oraz by spędzić wolny czas. Dlatego pomimo utraty „ważności” samego hipermarketu, jako głównego punktu centrum handlowego, położenie w takim centrum wydaje się być bardzo atrakcyjne.

Ewolucja centrów handlowych w wielofunkcyjne obiekty handlowo-usługowo-rozrywkowe nie byłaby możliwa tylko dzięki własnym aktywom sieci hipermarketów, dlatego niezbędne były innowacje organizacyjne, pozwalające na wykorzystanie aktywów i wiedzy od partnerów zewnętrznych na rynku. Należy do nich model rozwoju hipermarketów w ramach projektu koordynowanego przez firmę deweloperską lub firmę specjalizującą się w zarządzaniu centrami handlowymi powoli nabiera coraz większego znaczenia. Obecność w takim przypadku wielkopowierzchniowych sieci handlowych, w tym sieci hipermarketów, jest wyłącznie efektem procesów negocjacyjnych z deweloperem i nie wynika bezpośrednio z powiązań kapitałowych (Domański, 2005, s. 140). Przykładami takich firm deweloperskich, które wspólnie z sieciami wielkopowierzchniowymi tworzą nowoczesne placówki handlowe są np.: Parkridge CE Retail, Apsys, Plaza Center, Tri Granit, ERE European Retail Enterprises, GTC, itp. inwestującymi w nowoczesne centra handlowe w polskich miastach. Są to także partnerzy, prowadzący własne sklepy i punkty usługowe w galeriach handlowych.

## 5. Hipermarket kompaktowy

Innowacją związaną z lokalizacją jest pojawienie się hipermarketów kompaktowych. Jest to trend równoległy do powstawania malli. Najwiodocześniejszym potwierdzeniem tej tendencji jest zdecydowanie najszybszy rozwój w latach 2006–2008 sieci Kaufland, która posiada hipermarkety o powierzchni około 3–5 tys. m<sup>2</sup> z niewielkimi galeriami handlowymi oraz rozwój w Tesco formacie Tesco DDS, czyli sklepów, w których hala

sprzedaży wynosi około 2–4 tys. m<sup>2</sup>. Dzięki mniejszej formule sklepu, sieci hipermarketów mogły z jednej strony rozszerzyć swoją ekspansję na miasta o wielkości 50–200 tys. mieszkańców, z drugiej być bliżej osiedli wielkich miast, a więc bliżej samych nabywców.

Rozwój formuły hipermarketu kompaktowego jest niejako odpowiedzią na szybką ekspansję sieci dyskontowych i supermarketów. Sklepy takie, o powierzchni około 3–4 tys. m<sup>2</sup> łączą w sobie zalety zarówno większych jak i mniejszych sklepów. Powierzchnia o połowę mniejsza od klasycznego hipermarketu pozwala na znalezienie bardziej dogodnych i położonych bliżej potencjalnego klienta lokalizacji. Koszty postawienia są również mniejsze. Mniejsza ilość pozycji asortymentowych pozwala na skupieniu się na produktach szybciej rotujących i przynoszących większy zysk. Nie bez znaczenia jest mniejsza „kontrowersyjność” takiego obiektu. Obiekty takie są przeciętnie dwa, trzy razy większe od typowego supermarketu czy sklepu dyskontowego. Oznacza to większy wybór dla nabywców i ciekawszą ofertę.

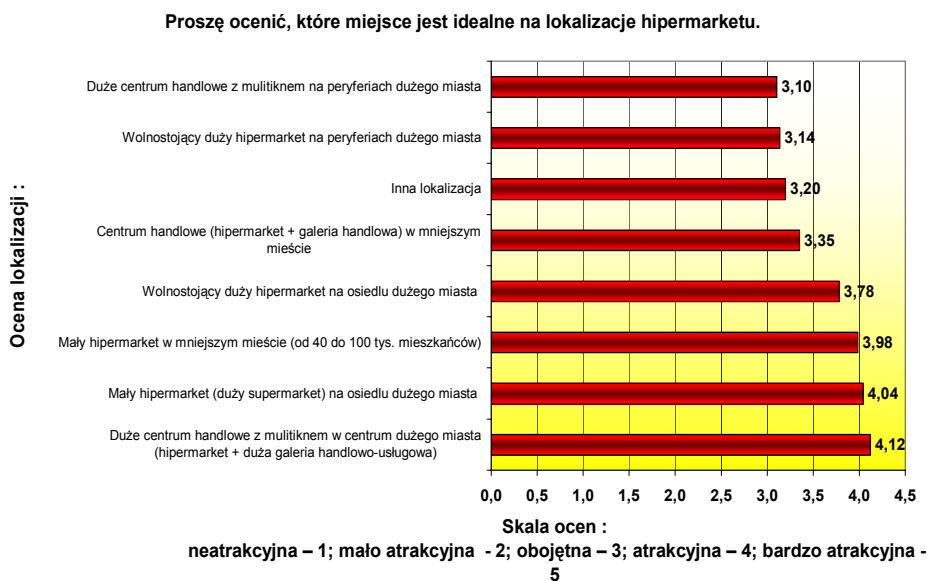
## 6. Ocena lokalizacji hipermarketów

Nowe lokalizacje zostały pozytywnie przyjęte przez nabywców (rys. 3). Wbrew stereotypom, że najlepsze miejsce na hipermarket to przedmieścia wielkiego miasta, nabywcy uważają, że jest dokładnie odwrotnie. W badaniu przeprowadzonym na nabywcach hipermarketów dwóch dominujących sieci w Warszawie i Łodzi jako najbardziej atrakcyjną lokalizację wskazali placówki znajdujące się w dużych wielofunkcyjnych centrach handlowych trzeciej generacji znajdujących się w centrach miast. Bardzo dobrze została także oceniona lokalizacja hipermarketu na osiedlach w dużych miastach. Najmniej atrakcyjnie oceniono lokalizację tradycyjne, na peryferiach miasta.

Lokalizacja hipermarketu w dużym centrum handlowym znajdującym się w śródmieściu dużego miasta została oceniona jako atrakcyjna, albo bardzo atrakcyjna, aż przez 76% procent badanych osób. Jedynie 8,5% uważało taką lokalizację jako mało atrakcyjną. Oznacza to, że klienci w pełni docenili zalety płynące dla otoczenia wynikające z powstawa-

nia tego typu placówek, a zagrożenia z nimi związane nie stanowią aż takiego problemu, jak się mogło wydawać. Podobne oceny dostał mały hipermarket znajdujący się na osiedlu mieszkaniowym w dużym mieście. Liczba przeciwników takiej lokalizacji była bardzo podobna, 8,3%. Natomiast nieco mniejsza była liczba zwolenników (73%).

Rysunek 3. Ocena atrakcyjności lokalizacji hipermarketów przez nabywców



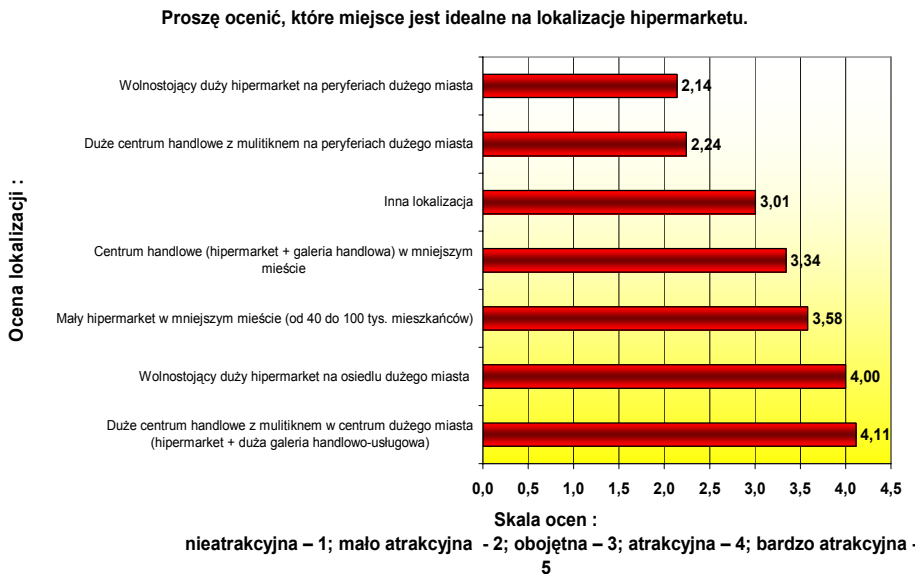
Źródło: badania własne (2006).

Podobnie do nabywców ocenili nowe lokalizacje hipermarketów menadżerowie, na co dzień zajmujący się działalnością marketingową w wiodącej sieci detalicznej w Polsce (rys. 4).

W przesłanej ankiecie internetowej, jako najatrakcyjniejszą, wskazywali lokalizację w centrum miasta w ośrodkach handlowo-rozrywkowych trzeciej generacji. Także lokalizacja na osiedlach dużych miast została oceniona wysoko. Najniżej, podobnie jak w przypadku nabywców oceniono lokalizacje peryferyjne. Tu różnica w ocenie między „tradycyjnymi” lokalizacjami, a nowymi była jeszcze większa, niż u nabywców.



Rysunek 4. Ocena atrakcyjności lokalizacji hipermarketów przez menedżerów hipermarketów



Źródło: badania własne (2006).

## 7. Podsumowanie

Wprowadzane przez sieci innowacje związane z lokalizacją pokazują, że mamy obecnie doczynienia z małą „rewolucją” w handlu wielkopowierzchniowym. Detaliści konkurując niejako „polaryzują” nowopowstające centra handlowe. Z jednej strony inwestują w obiekty mniejsze, bardziej efektywne, położone bliżej mieszkańców. Na drugim biegunie są wielkie, nowoczesne centra handlowe trzeciej generacji, będące przedsięwzięciami skupiającymi wokół siebie dziesiątki, jeśli nie setki firm, dzięki którym następuje transformacja całych kwartałów miast i dzięki którym pojawiają się nowe cechy konkurencyjności rynku. Ponieważ zarówno pierwsza, jak i druga ścieżka rozwoju została pozytywnie przyjęta zarówno przez nabywców, jak i samych handlowców, należy się spodziewać kontynuowania tego trendu i dalszego polaryzowania handlu wielkopowierzchniowego. W przyszłości efektem tego może być

stopniowe likwidowanie albo modernizowanie istniejących starszych centrów, które na dziś są zbyt duże, by móc być blisko nabywców, i zbyt małe by konkurować doświadczeniami. Warto też tutaj dodać, że szczególnie lokalizacje w centrach miast wielofunkcyjnych obiektów handlowych raczej niesie ze sobą więcej korzyści, niż strat. Taki kompleks powoduje, że ludzie zamiast na peryferia, jadą do centrum. Często też, jak w przypadku Łódzkiej Manufaktury rewitalizowane są całe połączone zdegradowanej tkanki miejskiej w centrum.

## Bibliografia

- Anonymous, *Badania rynku – Polak na zakupach*, [dostęp 08.2006]. Dostępny w internecie na stronie <http://www.detaldzisiaj.com.pl>,
- Domański T. (2005), *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa.
- Piskiewicz, (2005), *Preferencje konsumentów dotyczące korzystania z sieci handlowej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6
- Reimers V., Cluow V. (2004), *Retail Concentration: a Comparison of Spatial Convenience in Shopping Strip and Shopping centres*, “Journal of Retailing and Consumer Services”, no. 11.
- Sullivan M. Adock D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Strona internetowa centrum handlowego Stary Browar w Poznaniu, [dostęp 06.05.2009]. Dostępny w internecie: <http://starybrowar.pl>.
- Strona internetowa centrum handlowego Manufaktura w Łodzi, [dostęp 06.05.2009]. Dostępny w internecie: <http://www.manufaktura.com/>.

## The innovative location of hypermarkets

### Abstract

The location is the most important factor in retailing also for hypermarkets. Therefore hypermarkets try to find the ideal location for their shopping centers. Some of them are described in article. The findings show that hypermarkets situated in big shopping center in downtowns are the best. Moreover superstores located at housing estates also achieved good rating.

*Adam Koperek\**  
SWSPiZ w Łodzi

## Socjalizacja jako proces wychowania do uczestnictwa w życiu społecznym

### 1. Wstęp

Istotnym mechanizmem wpływu wychowania prospołecznego na uczestnictwo osób w życiu społecznym jest proces socjalizacji. Socjalizacja pierwotna zachodzi w dzieciństwie poprzez obserwację, natomiast wtórna oznacza świadome nabywanie wartości i wiedzy. Pojęcia wychowania prospołecznego i socjalizacji wzajemnie uzupełniają się i warunkują. Związane z tymi pojęciami procesy w konsekwencji prowadzą do uczestnictwa obywateli w życiu społecznym.

Pojęcie socjalizacji wprowadził do nauk społecznych F. Giddings w 1897 roku. Określił on wówczas to pojęcie jako rozwój społecznej natury lub charakteru, to jest społecznego stanu psychiki u osób, które znajdują się we wzajemnych związkach. Na dobre jednak termin ten zaczęto stosować w socjologii, psychologii społecznej i antropologii kulturowej na przełomie lat 30. i 40. XX wieku. W roku 1947 posłużyli się tym terminem W. P. Ogburn i W. F. Nimkoff w podręczniku socjologii, traktując socjalizację jako proces, dzięki któremu jednostka przez uczestnictwo w grupie rodzinnej, grupach rówieśniczych czy społeczności lokalnej staje się osobą<sup>1</sup>. Według tej koncepcji socjalizacji człowiek jest istotą społeczną, bo:

---

\* Wydział Studiów Międzynarodowych i Informatyki.

<sup>1</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 89-90; cf. S. Kowalik, *Szkic o koncepcjach socjalizacji*, [w:] J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Wydawnictwo „Edytor”, Poznań-Toruń 1994,

- jego rozwój jest nierozzerwalnie związany ze społeczeństwem;
- realizuje swoje potrzeby żyjąc w społeczeństwie;
- kształtuje swoją wiedzę o świecie dzięki innym ludziom;
- społeczeństwo umożliwia mu przeżycie w początkowym okresie jego życia;
- poprzez swoją działalność oddziałuje na otaczającą go rzeczywistość.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty socjalizacji należy stwierdzić, że jest to proces, który dokonuje się na wielu płaszczyznach społecznych. Przedstawiony artykuł analizuje problematykę socjalizacji w kontekście następujących zagadnień:

1. Socjalizacja procesem wyznaczającym internalizację wartości i norm oraz pełnienia ról społecznych;
2. Socjalizacja i akulturacja;
3. Obiektywne i subiektywne ujęcie socjalizacji;
4. Czynniki i podstawowe elementy procesu socjalizacji;
5. Socjalizacja *per excusum* i socjalizacja *per defectum*.

## **2. Socjalizacja procesem internalizacji wartości i norm oraz pełnienia ról społecznych**

M. Filipiak uznaje, iż w najogólniejszym rozumieniu socjalizacja obejmuje procesy internalizacji, to jest nabywania czy przyjmowania przez jednostkę wartości i norm z nich wynikających, następnie procesy uczenia się i tworzenia wzorców zachowań, a wśród nich wzorów ról społecznych. Według M. Filipiaka procesy socjalizacji jednostki zachodzą w drodze spontanicznego naśladownictwa, identyfikacji wychowania czy też świadomych osobistych decyzji samowychowawczych, dokonują się zaś dzięki interakcji z innymi ludźmi, to jest w wyniku wzajemnych działań między jednostkami jako podmiotami życia społecznego (dziecko-matka, uczeń-nauczyciel, pacjent-lekarz, kolega-kolega). Zdaniem M. Filipiaka w tak rozumianej socjalizacji łatwo wyodrębnić dwa „obszary”: proces zachodzący w jednostkach oraz arsenał środków pochodze-

---

s. 277–291; cf. W. P. Ogburn, W. F. Nimkoff, *Handbook of Sociology*, Kegan Paul, London 1947 (1964, wyd. 5), s. 83.

nia społecznego ów proces stymulujących. W związku z tym koncepcje socjalizacji można podzielić najogólniej na dwie grupy. Pierwsza traktuje socjalizację jako proces dziejący się w jednostkach, druga zaś jako proces istniejący i działający wokół jednostki. Definicje mieszczące się w pierwszej grupie określają socjalizację jako proces zmian zachodzących w jednostkach w wyniku ich interakcji ze światem ludzkim. Powołując się na Jana Szczepańskiego można stwierdzić, iż przez socjalizację rozumie się ogół procesów nabywania pod wpływem otoczenia społecznego dyspozycji psychicznych czyniących jednostkę zdolną do życia w społeczeństwie cywilizowanym. Socjalizacja kształtuje osobowość człowieka i przystosowuje go do życia w zbiorowości, umożliwia porozumiewanie się i inteligentne działanie w jej ramach, uczy, jak się zachowywać, by osiągnąć cele życiowe. W innym miejscu J. Szczepański rozwija swoją definicję stwierdzając, że proces socjalizacji polega na zdobyciu potrzebnych umiejętności, sprawności i wiedzy koniecznej do zajęcia odpowiedniego miejsca w strukturze ekonomiczno-zawodowej społeczeństwa, na zdobyciu wiedzy o organizacji społeczeństwa, grup, instytucji i zachodzących w nich procesach, zwłaszcza tych, w których młody człowiek będzie miał uczestniczyć, na przyswojeniu sobie wzorów postępowania, reguł działania i wzorów moralnych obowiązujących w tych grupach, na przyswojeniu zasad i idei kierowniczych określających hierarchię wartości i celów życiowych, według których trzeba orientować swoje czynności w życiu, na przyswojeniu poglądów na istotę przyrody i świata oraz stosunku do sfery przeżyć transcendentnych, filozoficznych czy religijnych. Inny z kolei autor, O. Lipkowski, określa socjalizację jako proces uczenia się przez dziecko form przystosowania społecznego w środowisku społecznym w trakcie swego rozwoju. M. Filipiak odwołuje się również do analiz koncepcji socjalizacji według St. Lisa, który wyróżnia w całości procesu socjalizacji trzy płaszczyzny funkcjonowania człowieka: poznawczą, wartościującą, prakseologiczną oraz sprzężone z nimi emocje. Podstawową rolę w procesie socjalizacji odgrywa poznawanie otoczenia – ludzi, zwierząt, rzeczy. Znajomość świata zewnętrznego umożliwia odkrywanie samego siebie. Procesowi poznania towarzyszy prawie równoległe kształtowanie się umiejętności ich oceniania. Kształtuje się znajomość zasad, reguł i norm (również moralnych), w jakich jednostka żyje i rozwija się. Z obu wy-

mienionymi procesami rozwojowymi nierozłącznie splecione jest działanie. Postawa bierna nie sprzyja prawidłowej socjalizacji jednostki. Tylko dzięki działaniu i w trakcie działania, poznawanie siebie i otoczenia przebiega prawidłowo. Całemu procesowi socjalizacji towarzyszą emocje, zarówno mobilizujące, jak i zniechęcające do działania. Uczucia negatywne i pozytywne są nieodłącznym elementem tego zjawiska. Zdobytą wiedza, umiejętność oceniania oraz aktywna postawa sprawiają, że jednostka może funkcjonować w środowisku w sposób społecznie akceptowany i wpływać na to środowisko, a równocześnie dzięki interakcjom z otoczeniem przekształcać się, co prowadzi do rozwoju jej osobowości<sup>2</sup>.

W swoich rozważaniach M. Filipiak analizuje także definicje socjalizacji w ujęciu autorów zagranicznych. Według niego autorzy próbują często w definicjach określić bardziej szczegółowo ów proces przystosowania społecznego, to jest nabywania dyspozycji umożliwiających jednostce funkcjonowanie w ramach danego społeczeństwa czy grupy społecznej. Odnosząc się do C. Kluckholna i H. A. Murray'a należy stwierdzić, iż proces socjalizacji polega na tym, że jednostka staje się zdolna do nawiązywania zadowalających stosunków interpersonalnych w obrębie legalnego i konwencjonalnego modelu społeczeństwa. Z kolei F. Elkin i G. Handel stwierdzają, iż, socjalizacja jest procesem, w którym dana osoba przyswaja normy obowiązujące w danym społeczeństwie lub grupie społecznej, dzięki czemu może ona funkcjonować w ramach tego społeczeństwa lub grupy społecznej. Z kolei M. Przetacznikowa nazywa socjalizacją proces takich zmian dokonujących się w jednostce, które uzdalniają ją do przechodzenia od czynności indywidualnych do bezkonfliktowego uczestnictwa w działaniach zespołowych. Natomiast według W. I. Thomasa socjalizacja jest przede wszystkim procesem rozwijania przez jednostkę zdolności do świadomej adaptacji. Rezultatem tego procesu są nie tyle nawyki, ile uświadamiane przez jednostkę schematy sytuacji, umożliwiające postępowanie zgodne z przyjętymi w danym społeczeństwie regułami. Świadomość odgrywa w tym procesie

---

<sup>2</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 89-91; cf. J. Szczepański, *Młodzież we współczesnym świecie*, „Nowa Szkoła” 9 (1958), s. 15; cf. idem, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 94, 96. cf. O. Lipkowski, *Resocjalizacja*, WSiP, Warszawa 1976, s. 15; cf. S. Lis, *Proces socjalizacji dziecka w środowisku pozarodzinnym*, PWN, Warszawa 1992, s. 25.

znaczną rolę, gdyż jednostka sama interpretuje sytuację i wybiera odpowiednie wyjście. W podobnym znaczeniu terminu socjalizacja używał F. H. Allport. Jego zdaniem w celu adaptacji do cywilizowanego społeczeństwa, człowiek musi być nie tylko wrażliwy na społeczne obiekty dookoła niego, ale także powinien rozwijać stale sposoby reakcji, które są zgodne z potrzebami życia grupowego. Stwierdza, że taki rozwój może być nazwany socjalizacją jednostki polegającą na modyfikacji pierwotnych i zupełnie przemożnych odruchów przez instrukcje otrzymane z otoczenia społecznego. Badacze i znawcy problematyki socjalizacji według koncepcji Allporta stwierdzają, iż proces socjalizacji polega na rozwoju wzorów nawykowych reakcji możliwych do zaakceptowania w społeczeństwie, w którym żyje określona jednostka. Ich zdaniem uczenie się takich nawyków lub powiązań pomiędzy hasłem a reakcją wymaga obecności pewnej rodzaju procesu motywacyjnego oraz występowania jakiejś nagrody<sup>3</sup>.

Podążając tokiem analiz M. Filipiaka zauważa się, iż socjalizację definiuje się także przy pomocy pojęcia roli społecznej. Socjalizacja jest wówczas traktowana jako przygotowanie do pełnienia ról społecznych. W tej koncepcji jednym z najważniejszych czynników socjalizacji jest, według F. F. Powersa, rozwijanie ról społecznych, a w przebiegu procesu socjalizacji, należy ustalić, jakie są role społeczne danego osobnika, jakie wynikają z nich zadania oraz czy są one właściwie wykorzystane. O zachodzeniu socjalizacji świadczy pojęcie zadań wyznaczonych przez rolę społeczną i sprawne ich realizowanie.

---

<sup>3</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 91-92; cf. C. Kluckhohn, H. Murray, *Personality in Nature. Society and Culture*, Alfred A. Knopf, New York 1949, s. 25; cf. F. H. Allport, *Social Psychology*, Houghton Mifflin, New York 1924, s. 123; cf. J. Kupczyk, *Procesy socjalizacji dzieci ojców wielokrotnie pozbawianych wolności*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1989, s. 7; cf. F. Elkin, G. Handel, *The Child and Society. The Process of Socialization*, Random House, New York 1972, s. 4; cf. M. Przetacznikowa, *Rozwój struktury mechanizmów regulacyjnych czynności ludzkich*, „Psychologia Wychowawcza” 1971, nr 2, s. 138; cf. D. Możdżeńska-Mrozek, *Problemy socjalizacji dorosłych: zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1989, s. 19.

### 3. Socjalizacja i akulturacja

Inni autorzy definiują socjalizację jako proces zmierzający do ukształtowania społecznych wymiarów osobowości społecznej człowieka. I tak na przykład W. P. Ogburn i W. F. Nimkoff uważają, iż proces w toku, którego jednostka przekształca się w osobę, socjologowie nazywają socjalizacją. Z kolei K. Przeclawski uważa socjalizację za proces zmian zachodzących w jednostce pod wpływem środowiska społeczno-kulturowego, polegający na rozwoju osobowości w kierunku społecznie pożądanym. Natomiast T. S. Frąckowiak określa socjalizację jako proces nabywania osobowości społecznej zachodzący poprzez równoczesne podleganie wychowanka systemowi oddziaływań instytucji oświatowo-wychowawczych, kulturalnych, zakładów pracy itp. oraz wpływowi grup i jednostek funkcjonujących w oparciu o zasady postępowania, wzory, normy i wartości mniej lub bardziej zgodne z interesem społeczeństwa globalnego. Jeszcze inni autorzy utożsamiają socjalizację z akulturacją. Zdaniem B. Olszewskiej-Dyoniziak akulturacją można nazwać procesy zmiany kulturowej, jakie dokonują się w wyniku długotrwałych, ciągłych i bezpośrednich (*face to face*) kontaktów pomiędzy dwiema grupami czy społeczeństwami o odmiennych kulturach. Jej zdaniem współcześnie przez akulturację rozumie się wszelkie procesy zmian spowodowanych międzykulturowym przepływem treści kulturowych. Mogą to więc być również zmiany wypływające z kontaktów pośrednich (telewizja, radio, poczty, telefony etc.). W odróżnieniu od „akulturacji”, którą rozumie się ogólnie jako przystosowanie się do kultury obcej, używa się terminu „kulturalizacja” w znaczeniu wprowadzania w kulturę narodową przez tradycję rodzinną, środowisko i specjalne instytucje oświatowe. O socjalizacji jako o „wchodzeniu w kulturę” mówi F. Znaniecki, przez co rozumie poznawanie i przyjmowanie przez jednostkę tradycji i wzorów kulturowych wyznaczających sposób jej zachowania się. S. Baley mówi o socjalizacji jako o „kulturalizacji”, czyli wrastaniu dziecka w kulturę danego społeczeństwa. D. H. Wrong określa socjalizację jako przekazanie kultury, konkretnej kultury tego społeczeństwa, do którego jednostka



wkracza poprzez urodzenie. Zamienne traktowanie terminów „socjalizacja” i „akulturacja” spotyka się najczęściej wśród antropologów kultury<sup>4</sup>.

W omówionej powyżej pierwszej grupie autorów traktujących socjalizację jako proces dziejący się w jednostce, można wyróżnić dwa nurty: osobowościowy i kulturowy. S. Kowalski łączy te dwa nurty rozumienia socjalizacji stwierdzając, że wchodzenie jednostki w kulturę i kształtowanie się jej osobowości społecznej to dwa aspekty tego samego procesu. Druga grupa koncepcji socjalizacji rozumie ją jako proces mający swoje źródło poza jednostką. Z definicji tych wynika, że socjalizacja jest to przede wszystkim proces oddziaływania grupy (w tym także środowiska społecznego i kulturowego) na jednostkę ludzką. Drugi aspekt socjalizacji akcentuje J. Szczepański uważając, że socjalizacja to ta część całkowitego wpływu środowiska, która wprowadza jednostkę do udziału w życiu społecznym, uczy ją zachowania kultury, czyni ją zdolną do utrzymania i wykonania określonych ról społecznych. W innym miejscu J. Szczepański socjalizacją nazywa całość tych wpływów środowiska społecznego i kulturowego, które spontanicznie uczą jednostkę przystosowania się do struktur grup, do obyczajów i zwyczajów, do wzorów postępowania - tak, by mogła zaspokoić swoje potrzeby i współżyć z ludźmi. W. Łukaszewski mówiąc o szansach rozwoju osobowości uważa, że socjalizacja jest zbiorem zabiegów zmierzających do ukształtowania jednostki zgodnie z wymaganiami grupy społecznej. Zabiegi socjalizacyjne przekształcają człowieka – organizm w człowieka – istotę społeczną, następnie zaś podtrzymują lub modyfikują społeczne funkcjonowanie człowieka. Druga grupa koncepcji socjalizacji, w modelu deterministycznym zakłada, że nic nie może

---

<sup>4</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 92-93; cf. F. F. Powers, *Rozwój społeczny*, [w:] Ch. E. Skinner (red.), *Psychologia wychowawcza*, PWN, Warszawa 1971, s. 185- 186; Z. Skorny, *Proces socjalizacji dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1976, s. 15; W. P. Ogburn, W. F. Nimkoff, *Handbook of Sociology*, op. cit., s. 83; K. Przeclawski, *Instytucje wychowania w wielkim mieście. Wybrane problemy socjologii wychowania*, PWN, Warszawa 1971, s. 14; T. S. Frąckowiak, *Uspołecznienie młodzieży poprzez studia wyższe*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1980, s. 5; B. Olszewska-Dyoniziak, *Człowiek-kultura-osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kultury*, Universitas, Kraków 1991, s. 263; F. Znaniecki, *Socjologia wychowania*, Warszawa 1973; S. Baley, *Wprowadzenie do psychologii społecznej*, Warszawa 1959; D. H. Wrong, *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej*, [w:] *Kryzys i schizma*, pr. zb., t. 1, Warszawa 1984, s. 68; cf. S. Kowalski, *Socjologia wychowania w zarysie*, wyd. 2, t. 1 i 2, PWN, Warszawa 1974, s. 297.

pojawić się w psychice jednostki, co wcześniej nie byłoby zawarte w czynnikach zewnętrznych, a w modelu funkcjonalistycznym uznaje, iż warunki zewnętrzne nie wymuszają określonego przebiegu socjalizacji na zasadzie przyczynowo-skutkowej. Stawiają człowiekowi określone wymagania, ale bezpośrednim decydującym wyboru konkretnego postępowania jest sam człowiek. On określa to, czy będzie chciał i w jakim stopniu będzie chciał sprostać istniejącemu zapotrzebowaniu środowiska społeczno-kulturowego. W tym drugim modelu zwraca się uwagę na to, że w procesie socjalizacji dużą rolę odgrywa własna aktywność człowieka. Człowiek nie jest skazany na los wyznaczony mu przez otoczenie społeczne. Środowisko zewnętrzne jest pewnego rodzaju szansą, którą jednostka może wykorzystać dla własnego rozwoju, albo ją zaprzepaścić. Należy wyraźnie podkreślić, że mówiliśmy dotąd o dwóch grupach koncepcji socjalizacji, a nie o dwóch rodzajach samej socjalizacji. Socjalizacja jest jednym procesem, który zachodzi wtedy, gdy istnieje relacja pomiędzy jednostką a środowiskiem społecznym. Analizując ten proces można jedynie bardziej podkreślać zmiany zachodzące w jednostkach (grupa I), bądź wpływy środowiska zewnętrznego powodujące te zmiany (grupa II). Jedność procesu socjalizacji usiłuje oddać definicja P. Mussena mówiąca, iż socjalizacja jest to proces, dzięki któremu jednostka zyskuje formy zachowań, wierzeń, standardów i motywów cenionych przez grupę kulturową i rodzinną, do jakiej należy i które są dla niej charakterystyczne<sup>5</sup>.

#### 4. Obiektywne i subiektywne ujęcie socjalizacji

Przegląd różnych koncepcji socjalizacji daje podstawę do podjęcia próby ich usystematyzowania według następujących kryteriów: podmiot socjalizacji, istota tego procesu, czas trwania, czynniki oddziałujące na jego przebieg, charakter oddziaływań. Ze względu na podmiot socjalizacji wyróżnić można dwa ujęcia tego procesu: ujęcie obiektywne i subiektywne. W ujęciu obiektywnym podstawowym podmiotem socja-

---

<sup>5</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 94-96; cf. J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, op. cit., s. 94; W. Łukaszewski, *Szanse rozwoju osobowości*, Książka i Wiedza, Warszawa 1984, s. 102; cf. S. Kowalik, *Szkic o koncepcjach socjalizacji...*, op. cit., s. 277-291.

lizacji jest społeczeństwo. W tym ujęciu socjalizacja jest procesem, poprzez który społeczeństwo przekazuje z pokolenia na pokolenie swoją kulturę i w jej ramach przystosowuje jednostki ludzkie do istniejących i uznanych form organizacji życia społecznego. W ujęciu subiektywnym podstawowym podmiotem socjalizacji jest jednostka, która w trakcie socjalizacji przyswaja sobie cele, wartości, normy i wzory zachowań danego społeczeństwa i w ten sposób przystosowuje się do jego wymagań. Badanie obiektywnego aspektu socjalizacji polega na analizie czynników oddziałujących na jednostkę, zaś badanie subiektywnego aspektu socjalizacji polega na analizie tego procesu od strony socjalizowanego (na przykład cechy nabytej przez jednostkę w trakcie socjalizacji, warunkujące jej zachowanie się). Istota procesu socjalizacji ujmowana jest przez uczonych w zróżnicowany sposób, w zależności od tego, jaką płaszczyznę socjalizacji mają na względzie. Jedni uwzględniają płaszczyznę kultury i wtedy socjalizacja jawi się jako internalizacja wartości, norm i symboli. Inni uwzględniają płaszczyznę społeczeństwa i wtedy socjalizacja jest rozumiana głównie jako wdrażanie wzorów ról społecznych. Jeszcze inni wychodzą z płaszczyzny osobowości i wtedy socjalizacja jest ujmowana jako kształtowanie osobowości społecznej człowieka. Wszyscy cytowani autorzy traktują socjalizację jako proces powodujący występowanie społecznie pozytywnych zmian w zachowaniu jednostki. W literaturze socjologicznej spotyka się również szerokie rozumienie socjalizacji, to znaczy takie, gdy ma się na myśli wszelkie oddziaływanie grupy na jednostkę, zarówno oddziaływanie grup konstruktywnych, reprezentujących określoną kulturę i pozytywne wartości społeczne, jak też grup destruktywnych, opierających się na wartościach sprzecznych z wartościami reprezentowanymi przez kulturę. Oddziaływanie destruktywne grupy na jednostkę jest wówczas powodem zaburzeń procesu socjalizacji. Czas trwania procesu socjalizacji jest również niejednolicie rozumiany przez autorów. Jedni ograniczają ten czas do wczesnych faz rozwoju jednostki, to jest do dzieciństwa i wczesnej młodości. W tym właśnie okresie – zdaniem tych autorów – wykształcają się w dziecku podstawowe i stałe cechy osobowości, oddziałujące w sposób dominujący na zachowanie się tegoż dziecka w jego dorosłym życiu. Inni widzą w socjalizacji proces trwający całe życie. Według nich, w warunkach pluralizmu społecznego i kulturowego oraz szybkich

przemian cywilizacyjnych, rodzina i szkoła nie są w stanie przygotować młodego człowieka do pełnienia wszystkich ról społecznych, jakie mogą się pojawić w jego życiu dorosłym. Wydaje się, iż rację należy przyznać drugiej grupie autorów, z tym jednak, że w procesie socjalizacji, która trwa „od kołyski aż do grobu” zaznaczają się dwa zróżnicowane etapy: etap dzieciństwa i młodości (socjalizacja pierwotna) i okres życia dorosłego (socjalizacja wtórna). Osobowość jednostki jest kształtowana głównie w okresie niemowlęctwa, dzieciństwa i młodości przez uczestnictwo w grupie rodzinnej, grupach rówieśniczych czy społeczności lokalnej, a więc w grupach pierwotnych opartych na stosunkach „twarzą w twarz (*face-to-face relations*). Ale kształtowanie osobowości na tym etapie się nie kończy; w wieku dorosłym dokonuje się socjalizacja wtórna w drodze interakcji, oddziaływania ze strony innych podmiotów życia społecznego. Tak pojęta socjalizacja wtórna, dokonująca się w drodze interakcji z innymi podmiotami, polega na uczeniu się przez jednostkę ról rodzinnych, zawodowych, ról pełnionych w różnych grupach społecznych lub instytucjach, takich jak szkoła, małżeństwo i rodzina, wojsko, zakon, partia polityczna itp.

## 5. Czynniki i podstawowe elementy procesu socjalizacji

Czynniki socjalizacji, które oddziałują na jej przebieg i efekty, można podzielić na trzy grupy: a) uwarunkowania i wpływy makrospołeczne, b) czynniki bezpośredniego otoczenia jednostki socjalizowanej (np. wpływ grup rówieśniczych czy koleżeńskich), c) cechy osobowościowe (temperament, zainteresowania, charakter) jednostki socjalizowanej. Przedstawiciele różnych dyscyplin społecznych są podzieleni, co do tego, którym z tych czynników przypisać znaczenie decydujące. Charakter oddziaływań czynników socjalizacji jest kolejnym zagadnieniem, które dzieli badaczy na dwie grupy. Jedni akcentują bardziej jednokierunkowy wpływ społeczeństwa (czy grupy społecznej) na jednostkę traktowaną jako przedmiot w procesie socjalizacji. Zwolennicy takiego poglądu są skłonni przyjmować, że socjalizacja jest to programowany i sterowany przez społeczeństwo proces włączania jednostki w życie zbiorowości.

Drudzy zaś podkreślają świadomy i aktywny udział samych socjalizowanych w procesie socjalizacji<sup>6</sup>.

Przegląd i systematyzacja różnych koncepcji socjalizacji pozwalają podjąć próbę sformułowania takiego opisu tego zjawiska, który wyraża jego istotę i obejmuje podstawowe jego elementy.

1. Socjalizację można najogólniej określić jako proces stałych interakcji między socjalizowanymi a instancjami socjalizującymi. Wyjaśnia to pogląd zawarty w modelu tzw. „komplementarności oczekiwań” T. Parsonsa, twierdzący, iż w społecznej interakcji ludzie wzajemnie szukają aprobaty drugiej osoby przez dostosowanie się do wspólnie podzielonych norm.
2. Proces ten trwa przez całe życie człowieka; tak jak istnieje edukacja permanentna, istnieje też permanentna socjalizacja.
3. W procesie socjalizacji można wyróżnić dwa wymiary: obiektywny i subiektywny. Socjalizacja w wymiarze obiektywnym jest procesem, w którym społeczeństwo przekazuje jednostkom ludzkim swoją kulturę przystosowując je w ten sposób do postępowania zgodnego z obyczajami i wzorami tej kultury. Socjalizacja zaś w wymiarze subiektywnym jest procesem, który przebiega w jednostce ludzkiej, a jego celem jest ukształtowanie osobowości społecznej tejże jednostki.
4. W procesie socjalizacji trzeba mocno podkreślić rzadko wymieniany przez autorów element, mianowicie element osobowościowy i podmiotowy socjalizacji. Chodzi o to, że w procesie socjalizacji nie tyle społeczeństwo kształtuje jednostki, ile jednostki same kształtują się w toku wzajemnych stosunków, dzięki którym społeczeństwo istnieje.

## 6. Socjalizacja *per excesum* i socjalizacja *per defectum*

J. Dewey stwierdził, iż jednostka jest jednostką społeczną, społeczeństwo zaś związkiem jednostek uspołecznionych. Jeśli w zapatrywaniach na dziecko usuniemy czynnik społeczny, pozostanie nam pusta abstrak-

---

<sup>6</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 96–98; S. Kosiński, J. Suprewicz, *Wprowadzenie do socjologii wychowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1978, s. 214; J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, TN KUL, Lublin 1993, s. 39–44.

cja, jeśli natomiast ze społeczeństwa wyłączymy czynnik indywidualny, pozostanie bezduszna masa. Natomiast E. Zigler i L. Child podali własne określenie socjalizacji jako procesu, dzięki któremu indywiduum rozwija się przez transakcję z innymi ludźmi i wzorami społecznego zachowania i doświadczenia. Biorąc pod uwagę etapy socjalizacji należy zauważyć, iż początkowo – w okresie niemowlęstwa oraz we wczesnym okresie dzieciństwa – socjalizacja przebiega jako nieświadomy proces wrastania dziecka w istniejący porządek społeczny. W miarę rozwoju dziecka powiększa się obszar świadomości i wolności wyborów. Na człowieka dorosłego oddziałują wszystkie elementy systemu społecznego, w którym uczestniczy z racji pełnienia ról społecznych. Jest on „czynnikiem” biernym, przystosowującym się i jednocześnie aktywnym, bowiem może wybierać spośród proponowanych mu wartości, norm i wzorów zachowań. Ów świadomy i aktywny udział jednostki w interakcji ze społeczeństwem (grupą społeczną) wyraża się w dokonywaniu wyborów wśród oferowanych jej wartości i tworzeniu w wyniku tego nowych jakości. Można więc powiedzieć, że socjalizacja obejmuje te procesy, w których jednostka uczy się uwzględniać porządek społeczny i stawiać mu czoła (*to cope*) przez kombinację przystosowania, braku przystosowania, unikania i konfliktu<sup>7</sup>.

Zdolność jednostki ludzkiej do przystosowania lub braku przystosowania została potwierdzona w praktyce. Dowodzą tego, z jednej strony, zjawiska „presocjalizowania” (socjalizacja *per excesum*), z drugiej – zjawiska „niedosocjalizowania” (socjalizacja *per defectum*). Przykładem zjawiska presocjalizowania są takie sytuacje, w których jednostka identyfikuje się z systemem wartości grupy do tego stopnia, że nie może się oprzeć jej naciskowi. Jako ilustrację można tu wymienić niektóre grupy narkomanów, wychowywanie janczarów czy wychowanie w SS w hitlerowskich Niemczech. Z kolei przykładem braku przystosowania mogą być ruchy studenckie w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych na przełomie

---

<sup>7</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 98–99; cf. J. Kulpińska, *Człowiek jako istota społeczna*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia ogólna. Problemy podstawowe*, PWN, Warszawa 1991, s. 14; J. Dewey, *Moje pedagogiczne credo. Szkoła a społeczeństwo*, Książnica – Atlas, Lwów-Warszawa 1933, s. 7–8 [*Moje pedagogiczne credo*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005]; E. Zigler, L. Child, *Rasa a nauka*, UNESCO, Paris 1961; G. R. Leslie, R. P. Larson, B. L. Gorman, *Order and Change. Introductory Sociology*, Oxford University Press, New York 1973, s. 186; D. Mozdżeńska-Mrozek, op. cit., s. 57.

lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych czy wydarzenia sierpniowe 1980 i w latach następnym w Polsce. Tak więc socjalizacji nie można rozpatrywać w kategoriach czystego przystosowania się jednostki do wymagań społeczeństwa, lecz trzeba w niej widzieć proces, którego wynik trudny jest każdorazowo do przewidzenia. Jednostka jest bowiem czynnikiem biernym, przystosowującym się i jednocześnie aktywnym. To znaczy, że jednostka jest równocześnie czynnikiem zarówno utrzymania porządku, jak i zmian społecznych<sup>8</sup>.

## 6. Zakończenie

Socjalizacja jest procesem kształtowania mentalności, postaw i działań ludzi przez społeczeństwo<sup>9</sup>. Najogólniej przez socjalizację rozumie się podstawowy i wielostronny proces wprowadzania jednostki w „obiektywny świat” społeczeństwa lub jakiejś części tego społeczeństwa. Poprzez socjalizację jednostka zostaje wyposażona w określone modele i wzory działania, które pozwalają jej zachować się stosownie do konwencji i norm tego społeczeństwa. Socjalizacja pierwotna jest pierwszą fazą, w której człowiek w swoim dzieciństwie staje się członkiem społeczeństwa w ramach wzajemnego oddziaływania dziecka i jego rodziców. Socjalizacja wtórna odnosi się do późniejszego procesu, w którym jednostka uprzednio socjalizowana wchodzi w nowe etapy „obiektywnego świata” konkretnego społeczeństwa (np. przygotowanie do określonego zawodu)<sup>10</sup>. Pojęciem socjalizacji określa się więc proces, który kształtuje osobowość człowieka i przystosowuje go do życia w społeczeństwie. W czasie jego trwania jednostka przyswaja sobie obowiązują-

---

<sup>8</sup> M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 99–100; cf. D. Możdzieńska-Mrozek, op. cit., s. 56. Omówienie terminów zbliżonych do socjalizacji (rozwój, uspołecznienie, przystosowanie, wychowanie) podaje: M. Filipiak, *Pojęcie rozwoju, socjalizacji, uspołecznienia, przystosowania i wychowania człowieka*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 24 (1991/1992), s. 315–335.

<sup>9</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2006, s. 224.

<sup>10</sup> *Słownik katolickiej nauki społecznej*, red. W. Piwowarski, Instytut Wydawniczy PAX, Wydawnictwo „PALABRA”, Warszawa 1993, s. 155.

ce w otoczeniu społecznym umiejętności niezbędne do życia, ideały, reguły i normy postępowania, wartości, symbole i role społeczne.

Pojęcia socjalizacji i wychowania prospołecznego wzajemnie się uzupełniają. Ich podstawą jest proces personalizacji. Oznacza to, iż socjalizacja i wychowanie prospołeczne oparte na personalizacji dowartościowują jednostkę w jej godności, ale równocześnie otwierają ją na potrzeby życia społecznego. Integracja jednostki ze społeczeństwem uwarunkowana procesem socjalizacji i wychowania prospołecznego prowadzi w konsekwencji do partycypacji obywateli w życiu publicznym na wielu płaszczyznach, tj. rodzinnej, społecznej, politycznej, ekonomicznej i kulturowej.

## Literatura

- Allport F. H., *Social Psychology*, Houghton Mifflin, New York 1924.
- Baley S., *Wprowadzenie do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1959.
- Dewey J., *Moje pedagogiczne credo. Szkoła a społeczeństwo*, Książnica – Atlas, Lwów-Warszawa 1933, s. 7-8 [*Moje pedagogiczne credo*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2005]
- Elkin F., Handel G., *The Child and Society. The Process of Socialization*, Random House, New York 1972.
- Filipiak M., *Pojęcie rozwoju, socjalizacji, uspołecznienia, przystosowania i wychowania człowieka*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*” 24 (1991/1992), s. 315-335.
- Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Frąckowiak T. S., *Uspołecznienie młodzieży poprzez studia wyższe*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1980.
- Kluckhohn C., Murray H., *Personality in Nature. Society and Culture*, Alfred A. Knopf, New York 1949.
- Kosiński S., Suprewicz J., *Wprowadzenie do socjologii wychowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1978.
- Kowalik S., *Szkic o koncepcjach socjalizacji*, [w:] J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Wydawnictwo „Edytor”, Poznań-Toruń 1994, s. 277-291.
- Kowalski S., *Socjologia wychowania w zarysie*, PWN, Warszawa 1974.
- Kulpińska J., *Człowiek jako istota społeczna*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia ogólna. Problemy podstawowe*, PWN, Warszawa 1991, s. 55-77.
- Kupczyk J., *Procesy socjalizacji dzieci ojców wielokrotnie pozbawianych wolności*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1989.
- Leslie G. R., Larson R. P., Gorman B. L., *Order and Change. Introductory Sociology*, Oxford University Press, New York 1973.
- Lipkowski O., *Resocjalizacja*, WSiP, Warszawa 1976.



- Lis S., *Proces socjalizacji dziecka w środowisku pozarodzinnym*, PWN, Warszawa 1992.
- Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, Książka i Wiedza, Warszawa 1984.
- Możdżeńska-Mrozek D., *Problemy socjalizacji dorosłych: zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1989.
- Ogburn W. P., Nimkoff W. F., *Handbook of Sociology*, Kegan Paul, London 1947 (1964, wyd. 5).
- Olszewska-Dyoniziak B., *Człowiek-kultura-osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kultury*, Universitas, Kraków 1991.
- Powers F. F., *Rozwój społeczny*, [w:] Ch. E. Skinner (red.), *Psychologia wychowawcza*, PWN, Warszawa 1971.
- Przedławni K., *Instytucje wychowania w wielkim mieście. Wybrane problemy socjologii wychowania*, PWN, Warszawa 1971.
- Przetacznikowa M., *Rozwój struktury mechanizmów regulacyjnych czynności ludzkich*, „Psychologia Wychowawcza” 1971, nr 2.
- Skorny Z., *Proces socjalizacji dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1976.
- Słownik katolickiej nauki społecznej*, red. W. Piwowarski, Instytut Wydawniczy PAX, Wydawnictwo „PALABRA”, Warszawa 1993.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Szczepański J., *Młodzież we współczesnym świecie*, „Nowa Szkoła” 9 (1958).
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2006.
- Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, TN KUL, Lublin 1993.
- Wrong D. H., *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej*, [w:] E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma. Antysecjentyistyczne tendencje w socjologii współczesnej*, t. 1, PIW, Warszawa 1984, s. 44-70.
- Zigler E., Child L., *Rasa a nauka*, UNESCO, Paris 1961.
- Znaniecki F., *Socjologia wychowania*, t. 1 i 2, wyd. 2, PWN, Warszawa 1973.

### **Socialization as a Process of Education to Participate in the Social Life**

#### **Abstract**

The process of the socialization by prosocial education influences the participation of persons in the social life. The notions of the socialization and prosocial education are complementary. They are based on the personalization process. It means that the socialization and prosocial education based on the personalization, open up the human person to needs and purposes of the social life. Integration of the individual with the society is conditioned by the process of socialization and prosocial education. Consequently, it leads to the participation of citizens in public life at many levels, ie, family, social, political, economic and cultural.

This paper analyzes the problem of socialization in the context of the following issues:

- Socialization as a process of internalisation of values and norms and performing social roles;
- Socialization and acculturation;
- Objective and subjective approaches to the socialization;
- Factors and basic elements of the socialization process;
- Socialization *per excesum* and socialization *per defectum*.

*Sylwia Hille-Jarząbek*

SWSPiZ w Łodzi

## Rozwój kapitału ludzkiego oraz wykorzystanie JGP jako narzędzia konkurencyjności polskich szpitali

### 1. Wprowadzenie

Ze względu na rolę społeczną jaką pełni szpital w otoczeniu istotnym jest konieczność jego rozwoju i utrzymania placówki na wysokim poziomie merytorycznym i finansowym. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie wybranych narzędzi, które z punktu widzenia szpitala mogłyby zwiększyć jego efektywność i zadowolenie pracowników, a co za tym idzie jego konkurencyjność w regionie. W artykule opisane zostały narzędzia, którymi szpital może posługiwać się w codziennej pracy i które mogą być wykorzystane jako element zarządzania strategicznego.

### 2. Pojęcie strategii i koncepcje zarządzania strategicznego

Współczesne przedsiębiorstwo, ażeby mogło funkcjonować i rozwijać się w gospodarce rynkowej musi projektować, planować i wspierać swoje działania poprzez tworzenie czytelnych celów i koncepcji zgodnych z realizowaną przez siebie strategią. Strategia musi być jasno sformułowana, nie może być bliżej nieokreśloną wizją, opierającą się na działaniach konkurencji<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Stępniewski J., *Strategia, finanse i koszty szpitala*, Wolters Kluwer Polska Sp z o.o., Warszawa 2008, s. 24.

Według J. Penca: „Strategia to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewniania przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”<sup>2</sup>. Reasumując strategia to plan długofalowy określający kierunek działania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Ze względu na rodzaje strategii możemy wyróżnić strategie ogólne i funkcjonalne<sup>3</sup>. Strategie ogólne obejmują organizację jako całość, koncentrują się na efektywności przedsiębiorstwa, na relacjach z otoczeniem, reagowaniem na jego zmiany, jak i również rozwoju wewnętrznym przedsiębiorstwa. Prowadzących do stałego dążenia do doskonalenia i usprawniania organizacji.

Do strategii ogólnych zaliczamy<sup>4</sup>:

1. Strategie stabilizacyjne, które zajmują się rozwojem i realizacją istniejącej strategii, mogą one przyjmować również pozycję obserwacyjno-wyczekującą, w celu wybrania najkorzystniejszego momentu podjęcia gry rynkowej. Strategię można nazwać również strategią zachowawczą, unikającą podejmowania ryzyka.
2. Strategie restrukturyzacyjne mają na celu zmiany w przedsiębiorstwie. Wyróżniamy dwie skrajne postacie – naprawczą i dynamiczną<sup>5</sup>. Naprawcza charakteryzuje typową restrukturyzację celem wyeliminowania błędów, wprowadzenia ograniczeń kosztów i procesów naprawczych. Dynamiczna stawia zaś na rozwój przedsiębiorstwa poprzez podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie technologii, dążenie do rozwoju na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.

---

<sup>2</sup> Penc J., *Strategie Zarządzania. Perspektywiczne Myślenie Systemowe Działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 145.

<sup>3</sup> Galata S., *Strategiczne Zarządzanie Organizacjami. Wiedza, Intuicja, Strategie, Etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 121–127.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 121–127.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 122.

3. Strategie defensywne to strategie minimalizacyjne tzw. strategie przetrwania, które w skrajnej postaci mogą prowadzić do likwidacji przedsiębiorstwa.
4. Strategie funkcjonalne opierają się tworzeniu programów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Funkcjonalność często związana jest z realizowaną strategią i jej nastawieniem na rozwój poszczególnych szczebli organizacji. Do strategii funkcjonalnych zaliczamy:
  - Strategie rozwoju, marketingu nastawiona jest na pozyskiwanie nowych obszarów dla działalności mogą to być nowi klienci, nowe rynki, zmiana wizerunku przedsiębiorstwa;
  - Strategie produkcji zorientowane są na rozwój produkcji polegający na jej doskonaleniu, usprawnianiu bądź też zmian technologicznych, wprowadzanie nowych produktów;
  - Strategie badań i rozwoju – strategia poszukiwawcza dąży do rozwoju przedsiębiorstwa w obszarach mogących przynosić potencjalne zyski w przyszłości;
  - Strategie potencjału kadrowego skupiona jest na odpowiednim doborze personelu, rozwinięty dział *human resorce* dąży do doskonalenie zawodowego, rozwoju oraz pozyskiwaniu nowych pracowników;
  - Strategie finansowe zorientowane na wynik.

Ze względu na wysoką konkurencyjność w obrębie analogicznych dóbr i usług wyróżniamy również alternatywne strategie: strategię przywódczą lidera rynku, strategię niszy rynkowej – pozyskanie jeszcze wolnych obszarów rynkowych oraz strategię szybkiego wycofania polegającą na uzyskaniu jak najlepszych wyników w jak najkrótszym czasie.

Ze względu na dynamikę i rozwój rynków, a także wysoki poziom nasycenia konsumentów zdefiniowanych jest szereg innych pojęć i podziałów strategii mających mniejsze lub większe zastosowanie w nauce o zarządzaniu. Jedno jest pewne strategia musi być skuteczna, ażeby przedsiębiorstwo utrzymało się w realiach teraźniejszych, jak i również w przyszłości.

W modelu funkcjonalnym pionowym dominuje strategia rozwoju, czyli systematycznego zwiększania dostępnych produktów i usług.

Przenosząc to na środowisko szpitalne – stały rozwój możliwości personelu medycznego i używanych technologii. W opracowaniach dotyczących służby zdrowia często pojawia się termin: **strategia zarządzania wiedzą**. Logicznym wydaje się to w odniesieniu do najważniejszego zasobu, jakim jest w organizacjach służby zdrowia kapitał ludzki.

## 2. Polityczne uwarunkowania funkcjonowania szpitali

Każdy rząd w Polsce, bez względu na opcje polityczną był zmuszony stanąć przed problematyką ochrony zdrowia, a ściślej rzecz ujmując, zapłacić w ochronie zdrowia. Pomimo powoływania na stanowisko Ministrów Zdrowia autorytetów w dziedzinie medycyny nie udało się wyprować polskich szpitali z wciąż rosnącego zadłużenia. Doprowadziło to do wzrostu niezadowolenia społecznego, rozdźwięku w środowisku medycznym, dysonans płacowy w poszczególnych regionach, a finalnie falę strajków białego personelu na przełomie lat 2007–2008.

Nadzieją w środowisku lekarskim miały okazać się efekty prac rządu Donalda Tuska, którego trzy ustawy zdrowotne zostały w ubiegłym roku zawetowane przez Prezydenta Lecha Kaczyńskiego m.in. ustawa niosąca dla wielu szpitali nadzieję na przekształcenie szpitali w spółki prawa handlowego. Nowe przepisy, choć budziły wiele kontrowersji zakładały jedną istotną ekonomicznie prawdę: szpital miał stać się przedsiębiorstwem konkurencyjnym na rynku, efektywnym finansowo oraz dynamicznie rozwijającym się.

Dnia 17 lutego 2009 r. obecna Minister Zdrowia ogłosiła długo wyczekiwany plan B, który zamiast ustawowych, obligatoryjnych przepisów przekształceń polskich szpitali, zakłada dobrowolne przekształcenia szpitali przez samorządy lokalne pod nazwą „Ratujemy polskie szpitale”. Cele programu zakładają:

- wsparcie dla jednostek samorządu terytorialnego, które dążą do poprawy efektywności udzielania świadczeń zdrowotnych i promowania racjonalnych zasad gospodarowania w zakładach opieki zdrowotnej;

- wspieranie rozwoju, wzrost konkurencyjności poprzez utworzenie stabilnych ekonomicznie podmiotów udzielających świadczeń zdrowotnych w systemie ochrony zdrowia, w ramach realizacji zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego;
- spłatę części zobowiązań przejętych przez jednostki samorządu terytorialnego po „przekształceniu” samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w niepubliczne samorządowe zakłady opieki zdrowotnej<sup>6</sup>.

Podstawowymi korzyściami wynikającymi z utworzenia zakładu opieki zdrowotnej przez spółkę kapitałową będą:

- przejrzysty nadzór właścicielski,
- efektywny sposób zarządzania,
- przejrzysta gospodarka finansowa zarówno w zakresie zarządzania wewnątrz jednostki, jak i jej funkcjonowania w otoczeniu,
- możliwość skorzystania z przepisów o postępowaniu naprawczym w przypadku niewypłacalności spółki.

Program przewidywany jest na lata 2009–2011, każdy samorząd, który będzie zainteresowany skorzystaniem z programu może liczyć na pomoc finansową z środków budżetu Państwa.

Etapy programu przewidują m.in. przygotowanie programu naprawczego przez samorządy, audyt NFZ, pomoc w spłacie zobowiązań cywilno-prawnych, dotacje celowe.

Podstawą prawną ma być przygotowany przez rząd projekt Uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia”.

W środowisku medycznym znowu zawrzało, a plan B nazwany został w Gazecie Lekarskiej 3/2009 planem rozpaczliwym. Zarzuca się małą ilość szpitali mogącą skorzystać z programu, ponieważ zadłużenie szpitala nie może być większe niż 60% budżetu powiatu czy gminy, co eliminuje z programu szpitale o największym zadłużeniu, np.: szpital w Gorzowie Wielkopolskim, który posiada 100 mln. zadłużenie. Prof.

---

<sup>6</sup> <http://www.ratujemyszpitala.pl>

Piotr Kuna, dyrektor Uniwersyteckiego Szpitala Klinicznego nr 1 im. N. Barlickiego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi w wypowiedzi dla Gazety Lekarskiej stwierdza, że: „Premier zapomniał jednak dodać, że zadłużenie rośnie z powodu wprowadzenia nowego systemu rozliczeń z NFZ, czyli Jednorodnych Grup Pacjentów, które spowodowało, że placówki zaczęły dostawać mniej pieniędzy”<sup>7</sup>.

### 3. Zarządzanie strategiczne szpitalem a posiadane narzędzia

Szpital, jako przedsiębiorstwo, powinien kierować się zasadami zarządzania obejmującego cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie<sup>8</sup>.

Planowanie strategiczne obejmujące wizję, misję cele długo- i krótkookresowe. Powinno uwzględniać wszystkie uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne organizacji, jak i również wytyczać cele, sposób ich realizacji, kontrolę oraz ramy czasowe. Dlatego tak ważnym jest, aby osoby sprawujące w szpitalach funkcje kierownicze były osobami posiadającymi odpowiednią wiedzę i tzw. zmysł organizacyjny. Częstym zjawiskiem w szpitalach jest powoływanie na kierownicze stanowiska osób będących autorytetem medycznym nieposiadającym wiedzy na temat podstawowych praw rządzących gospodarką rynkową. Analogiczna sytuacja dotyczy kadry zarządzającej poszczególnymi jednostkami szpitali, tj. oddziałami, zarządzanymi przez ordynatorów, których ogromna wiedza merytoryczna nie zawsze idzie w parze z umiejętnościami menedżerskimi. Idealną sytuacją w szpitalu byłoby powoływanie na stanowiska kierownicze osób, które łączą te dwie ważne cechy: autorytet w środowisku medycznym oraz odpowiednie umiejętności kierownicze. Niestety, nie zawsze kompromis jest łatwy do osiągnięcia, dlatego też wiele zachodnich szpitali stosuje w szpitalach dwa rodzaje stanowisk kierowniczych: Ordynator ds. merytorycznych i Meneger ds. kierowniczych.

---

<sup>7</sup> Gazeta Lekarska nr 3/2009, Karnitynicz A., *Rozpaczliwy Plan B*, str. 5.

<sup>8</sup> Griffin R, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1999, str. 39.



Analizując schemat organizacyjny Szpitala Wojewódzkiego im. M. Kopernika w Koszalinie możemy zauważyć, że struktura jest rozbudowana i złożona. Biorąc pod uwagę tylko komórki podlegające pod zastępcę Dyrektora ds. leczenia zauważymy dodatkowe komórki cząstkowe np.: oddziały szpitalne, których jest 22, a każdy z nich realnie wpływa na wzrost lub utratę środków finansowych. Struktura organizacyjna badanego obiektu ma charakter pionowej struktury funkcjonalnej. Charakteryzuje się ona skomplikowanym systemem zależności oraz bardzo rozbudowaną liczbą komórek organizacyjnych.

Struktura organizacyjna koszalińskiego szpitala zbliżona jest do większości struktur szpitalnych w Polsce. Pokazuje ona jednak, że minimum 22 osoby, będące ordynatorami oddziałów wpływają na wynik finansowy szpitali. Istotne, więc jest zrozumienie założeń strategicznych przedsiębiorstwa, jakim jest szpital przez wszystkich uczestników organu kierującego szpitalem.

Brak orientacji kierowniczej oraz znajomości narzędzi finansowania szpitali widoczne jest chociażby przy Jednorodnych Grupach Pacjentów (JGP), które mają być narzędziem strategicznego zarządzania szpitalem. Z dniem 1 lipca 2008 roku wprowadzono system JGP, który ma z założenia być systemem efektywnego zarządzania szpitalem polegającym na usystematyzowaniu procesu leczniczego w kategoriach klinicznych, jak i kosztowych, oraz wymagającym od świadczeniodawcy standaryzacji usług medycznych i przestrzegania procedur.

Polski system jednorodnych grup pacjentów został opracowany na bazie projektu sfinansowanego z pożyczki Banku Światowego pod nazwą „Opracowanie polskiego modelu jednorodnych grup pacjentów” powołanego przez Ministra Zdrowia w dniu 12 marca 2001 roku. Pomysł wdrożenia powyższego systemu, nie jest nowy, po raz pierwszy został opracowany pod koniec lat 60. w Stanach Zjednoczonych Ameryki przez prof. Roberta Fettera z Uniwersytetu w Yale.

System powstał w oparciu o 1700000 pacjentów wypisanych ze szpitali w New Jersey, przyporządkowywał on pacjentów do 333 grup diagnostycznych w 54 różnych kategoriach. Od tamtej pory był on rozwijany i wprowadzany jako system rozliczania finansowego świadczeń zdrowotnych w szpitalach na całym świecie. W Europie jest on standardem w większości Państw oraz zalecany jest przez Unię Europejską.

W przewodniku wydany przez NFZ możemy przeczytać: „Kluczem do wprowadzenia nowego systemu i nowego podejścia do rozliczenia pomiędzy płatnikiem a szpitalami jest zdefiniowanie produktu szpitala i odpowiedź na pytanie, co płatnik powinien w szpitalu kupować”<sup>9</sup>.

W systemie opartym na katalogu świadczeń szpitalnych nośnikiem kosztów jest świadczenie wycenione w punktach. Płatnik kupuje od szpitala pozycje katalogowe dopisane do pacjenta, które nie zawsze mają związek z rozpoznany schorzeniem. Świadczenie katalogowe w danym szpitalu kosztuje zawsze tyle samo i nie uwzględnia indywidualnego przebiegu leczenia, które w przypadku różnych pacjentów może wyglądać zupełnie inaczej. Zatem system, w którym nośnikiem kosztów jest procedura, nie uwzględnia indywidualnych aspektów leczenia i związanych z nimi określonych kosztów.

W Jednorodnych Grupach Pacjentów nośnikiem kosztów jest hospitalizacja konkretnego pacjenta, z konkretnym schorzeniem, w konkretnej sytuacji, przy uwzględnieniu dodatkowych elementów, takich jak wiek czy choroby współistniejące lub powikłania. System JPG przyporządkowuje pacjentów z różnymi dolegliwościami do grup o podobnej charakterystyce kosztowej i podobnym podejściu diagnostycznym i leczniczym. Należy również zaznaczyć, że NFZ wprowadzając JGP obligował się do przeprowadzenia szkoleń z jego zakresu.

Niestety teoria od praktyki często się różni i tak z pozoru narzędzie do generowania zysku stało się dla większości oddziałów narzędziem do generowania straty.

Z przeprowadzonych na przełomie roku 2008–2009 wywiadów z personelem medycznym różnego szczebla wynika jednoznacznie brak zrozumienia powodów i idei JGP, co też przełożyło się na pogorszenie sytuacji części oddziałów, oraz nie wyrabianie ilości zakontraktowanych punktów, a co za tym idzie brak dostatecznych środków na budżetowanie szpitala. Wywiady ujawniły również brak szkoleń i brak merytorycznego przygotowania do pracy z narzędziem, jakim jest JGP.

---

<sup>9</sup> <http://www.nfz.gov.pl/new/index.php?katnr=7>

Poniższe dwa przykłady obrazują sposób rozliczenia dwóch wybranych jednostek chorobowych.

**Przykład: Epikryza nr 1**

Pacjent z wieloletnią cukrzycą typu II leczony insuliną przyjęty do oddziału przyjęty do oddziału z powodu nieustabilizowanej wartości glikemii.

Kod grupy: P24

Kod produktu 5.51.01.0014024

Wartość punktowa hospitalizacji: 58 punktów

Maksymalna ilość dni pobytu finansowana na grupę: 20.

Zalecana konsultacja diabetologa i endokrynologa.

Punkty za leczenie pacjenta są stałe, pacjent zaś może przebywać w oddziale min 3 dni max 20. Zalecenia Polskiego Towarzystwa Diabetologicznego nie wykazują dalszej konieczności hospitalizowania pacjenta z wieloletnią cukrzycą niż czas potrzebny do ustabilizowania glikemii (około 7 dni).

**Przykład: Epikryza nr 2**

Pacjent z zawałem ściany przedniej serca z uniesieniem odcinka ST przyjęty do oddziału celem leczenia inwazyjnego.

Kod grupy: E13

Kod produktu: 5.51.01.0005013

Wartość punktowa: 236

Maksymalna ilość dni pobytu finansowana na grupę: 13

Zalecany zabieg angioplastyki wieńcowej.

Pacjent może przebywać w oddziale od 3 do 13 dni za 236 punktów. Stosując zalecenia Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego pacjent bez powikłań może opuścić oddział szpitalny na 5 dobę.

Analizując dwa z powyżej przytoczonych przykładów należy zauważyć, że przykład pierwszy przedstawia tzw. prostą procedurę, gdzie pacjent leży w oddziale szpitalnym, ma stosowaną dietę i modyfikowane dawki insuliny. Pacjent z przykładu 2 podlega wysoko wyspecjalizowa-

nym procedurom do wykonania, których niezbędne jest posiadanie wysoko wyspecjalizowanej kadry oraz zaplecza sprzętowego. Jest to widoczne w różnicy punktowania poszczególnej jednostki JPG.

Przeprowadzając wywiady z lekarzami, okazało się, że średni czas pobytu pacjenta z przykładu nr 2 to 5 dni, zaś średni czas pobytu pacjenta z cukrzycą to 20 dni. Pokazuje to wyraźnie, że oddział, który przyjął pacjenta nr 2, w maksymalnym przewidzianym na leczenie czasie 13 dni, może przyjąć dwóch pacjentów, zarabiając dla oddziału 472 punkty, wykonując usługę przy zachowaniu najwyższych standardów jakości.

W przykładzie pierwszym, pacjent przebywał w oddziale 20 dni zamiast 7, generując dodatkowe koszty żywienia, obsługi, a przede wszystkim blokując możliwości przyjęci na to miejsce kolejnej osoby z nieustabilizowaną cukrzycą.

Od czego więc zależy czas pobytu pacjenta w szpitalu? Wyłączając aspekty medyczne i ich standardy w dużej mierze czas pobytu pacjenta w oddziale zależy od lekarza prowadzącego, kultury organizacji panującej w oddziale oraz świadomości ekonomicznej osób kierujących oddziałem.

Oddział przyjmujący pacjenta z przykładu nr 1 jest generatorem kosztów i będzie tracił pieniądze przy każdym kolejnym pacjencie, oddział przyjmujący pacjenta z przykładu 2 będzie generował zyski.

#### **4. Zarządzanie wiedzą – niewykorzystane narzędzie**

W organizacji, jaką jest szpital najważniejszym zasobem jest człowiek jako personel medyczny. Poziom jego wiedzy merytorycznej, umiejętności oraz chęć samorealizacji podnosi wartość konkurencyjną szpitala. Ważnym jest więc fakt posiadania skonkretyzowanego planu rozwoju pracownika. Ramy rozwoju personelu medycznego określa ustawa o obowiązkach kształcenia ustawicznego lekarzy<sup>10</sup>. Standardowo ścieżka kariery składa się z następujących elementów<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup> Dz.U. z 2005 r., Nr 226, poz. 1943, z późn. zm.

<sup>11</sup> Putz J.: *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004.

- studia medyczne;
- staże podyplomowe;
- stopnie specjalizacji;
- ustawiczne kształcenie;
- doskonalenie umiejętności zawodowych związanych z posiadaną specjalizacją i wykonywanymi procedurami.

Możliwości rozwoju zawodowego lekarzy również precyzują ustawy:

- rozporządzenie Ministra Zdrowia z 20 października 2005 r. w sprawie specjalizacji lekarzy i lekarzy dentyków<sup>12</sup>;
- rozporządzenie Ministra Zdrowia z 6 października 2004 r. w sprawie sposobów dopełnienia obowiązku doskonalenia zawodowego lekarzy i lekarzy dentyków<sup>13</sup>.

Na podstawie powyższych ram oraz analizy posiadanych zasobów ludzkich, kadra zarządzająca szpitalem jest w stanie opracować model rozwoju i oceny pracownika jako punkt wyjściowy do podnoszenia konkurencyjności szpitala w otoczeniu jak i również model motywacyjny dla pracownika.

W rzeczywistości w placówkach szpitala dział kadry sprowadzony jest do roli działu księgowo-rozliczeniowego, którego głównym aspektem działania są rozrachunki płacowe. W skutek czego często brakuje lekarzy i pielęgniarek o specjalizacji zgodnej z zapotrzebowaniem, bądź też nie ma osób chętnych na istniejące w organizacji wakaty. Narzędzie, jakim jest zarządzanie wiedzą pozostaje w całkowitej ignorancji przez władze zarządzające, które całkowicie cedują odpowiedzialność na lekarzy i pielęgniarki zasłaniając indolencją ustawą, która nie nakłada obowiązku na organizację, a jedynie na jednostkę zawodową jaką jest lekarz lub pielęgniarka.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiony krótki zarys problematyki związanej z funkcjonowaniem szpitali w dzisiejszych uwarunkowaniach makro- i mikroekono-

---

<sup>12</sup> Dz.U. z 2005 r., Nr 213, 1779, z późn. zm.

<sup>13</sup> Dz.U. z 2005 r., Nr 226, poz. 1943, z późn. zm.

micznych nie jest kompletnym odzwierciedleniem problematyki, akcentuje jedynie wybrane zagadnienia związane z problematyką szpitali. Niemniej jednak można postawić wniosek, że żadne, nawet najbardziej przemyślane przedsięwzięcie nie ma szans na realizację bez odpowiedniego przygotowania. Czas przystosowania polskich szpitali do rozliczania w systemie JPG to zaledwie kilka tygodni, dla porównania niemieckie szpitale przygotowywały się do wdrożenia tego narzędzia przez okres 5 lat.

Widocznym błędem dyskwalifikującym możliwość wdrażania nowych celów podnoszących efektywność funkcjonowania szpitali jest brak szkoleń i brak osób merytorycznie przygotowanych, mających bezpośredni wpływ na zarządzanie poszczególnymi jednostkami szpitala. Brak zaangażowania białego personelu, w proces wdrożenia nowych narzędzi i strategii, który nie rozumie przyczyn i późniejszych konsekwencji realizacji nowych założeń, powoduje brak motywacji, inercję, która przekłada się na brak realizacji przyszłych założeń.

We współczesnej gospodarce o jakości i konkurencyjności placówki, jaką jest szpital w dużej mierze decyduje rozwój personelu, który został całkowicie pominięty w planach rozwoju. Osiągnięcie konkurencyjności, motywacji i jakości placówki na rynku również pozostawia cień na działalności polskiego szpitala.

Wartym rozpatrzenia zagadnieniem jest także odpowiedzialność za wyniki finansowe poszczególnych oddziałów i brak przełożenia ich na wynagrodzenie. Kierownicy poszczególnych jednostek nie są rozliczani za osiągnięte przez nich wyniki finansowe, nie ma żadnych regulacji ustawowych nakładających na ordynatora obowiązek wypracowania wyniku, wskutek czego nie widzi on często celu w zajmowaniu się ww. problemem, a zarządzanie ogranicza się do czuwania nad aspektami medycznymi oddziału.

Kluczem do poprawy sytuacji w służbie zdrowia nie mogą być jedynie zwiększane systematycznie nakłady finansowe, ani też jakiegokolwiek rozwiązania ustawowe, systemowe czy macierze przenoszone ze szpitali Państw Unii Europejskiej. Podstawowym instrumentem, którego wyrażnie brakuje na każdym etapie zarządzania organizacją szpitala jest brak merytorycznego przygotowania wszystkich szczebli, ze szczególnym

uwzględnieniem białego personelu. Nie bez zarzutu pozostaje też brak odpowiedzialności za uzyskiwany przez jednostki wynik finansowy.

## Bibliografia

Dz.U. z 2005 r. Nr 213, 1779, z późn. zm.

Dz.U. z 2005 r., Nr 226, poz. 1943, z późn. zm.

Galata S., *Strategiczne Zarządzanie Organizacjami. Wiedza, Intuicja, Strategie, Etyka, Dofin.*, Warszawa 2004.

Griffin R., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1999.

<http://www.nfz.gov.pl/new/index.php?katnr=7> stan na dzień 05.01.2010.

<http://www.ratujemyshpitale.pl> stan na dzień 05.01.2010.

<http://www.swk.med.pl/o-szpitalu/schemat-organizacyjny.html> stan na dzień 05.01.2010.

Karnitynicz A., *Rozpaczliwy Plan B*, Gazeta Lekarska nr 3/2009.

Penc J., *Strategie Zarządzania. Perspektywiczne Myślenie Systemowe Działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.

Stępniewski J., *Strategia, finanse i koszty szpitala*, Wolters Kluwer Polska Sp z o.o., Warszawa 2008.

### **The development of human resources and the Usage of JGP as a tool of competition in Polish hospitals**

#### Abstract

The social role played by hospitals in our surroundings makes it necessary to put high impact on their development as well as keeping up a high standard both in the substantive and financial sphere. The aim of this article is to present chosen tools which, from the hospital's point of view, could increase its effectiveness and personnel's satisfaction. Both of these elements would have considerable influence on its competitiveness in the region.

The article concentrates on these tools which the hospital can use in every day practice at the same time using them as an element of strategic management.





*Andrzej Adamczewski*

SWSPiZ w Łodzi

## Zarządzanie mieniem poradzieckim na przykładzie przebudowy i modernizacji szpitala w powiecie białogardzkim

### 1. Wprowadzenie

Zagospodarowanie terenów i obiektów przejętych po wojskach Federacji Rosyjskiej to sprawa ważna w skali kraju. Świadomość tego miał Rząd RP inicjując w 1994 roku ustawę o zagospodarowaniu nieruchomości Skarbu Państwa przejętych od wojsk Federacji Rosyjskiej (Dz. U. nr 79, poz. 363 z późn. zm.) i ustanawiając w 1995 roku Strategiczne Programy Rządowe: „Zagospodarowanie mienia przejętego od wojsk Federacji Rosyjskiej” i „Rekultywacja terenów zdegradowanych przez wojska Federacji Rosyjskiej”<sup>1</sup>.

Szpital kończy zagospodarowywanie mienia po stacjonujących w Białogardzie wojskach Federacji Rosyjskiej. Przemyślany układ funkcjonalny szpitala, wyposażenie w nowoczesny sprzęt medyczny, zatrudnienie wykwalifikowanej i doświadczonej kadry oraz nowoczesne metody zarządzania to w perspektywie redukcja kosztów eksploatacyjnych, wzrost dostępności do specjalistycznych usług medycznych, zwiększenie przychodów placówki a przede wszystkim możliwość funkcjonowania i rozwoju w kolejnych latach.

---

<sup>1</sup> Informacja Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w związku z oświadczeniem senatora Witolda Gładkowskiego, złożonym na 14. posiedzeniu Senatu ("Diariusz Senatu RP" nr 13): Warszawa dnia 13 czerwca 2002 r.

Powojenny Białogard kojarzył się przede wszystkim z radzieckim garnizonem, który przez 48 lat wywierał swoiste piętno na wizerunku miasta. Białogard jako miasto garnizonowe liczył się od 1714. Dla celów wojska wybudowano lazaret, a w latach 1890–1898 nowe koszary przy szosie Karlińskiej. Wraz z intensywną polityką zbrojeń hitlerowskich i rozwoju Wehrmachtu w połowie lat trzydziestych wybudowano dwa potężne kompleksy i duży szpital wojskowy (1935–1938) dla wyższych oficerów SS i lotnictwa<sup>2</sup>.

Zgodnie z protokołem z 6 października 1945 roku jednostki radzieckie zajęły jako zdobycz wojenną koszary artyleryjskie przy ul. Kołobrzesckiej, Połczyńskiej i Zwycięstwa, plac ćwiczeń w kierunku na Karlino, strzelnicę przy ul. Kołobrzesckiej, szpital wojskowy przy ul. Chopina i kasyno oficerskie przy ulicy Mickiewicza<sup>3</sup>.

Rozwój sytuacji wewnętrznej w Rosji lat osiemdziesiątych okazał się korzystny dla zakończenia negocjacji polsko-rosyjskich w sprawie wyprawienia wojsk. W zasadzie już na początku marca 1992 r. podstawowa treść Traktatu o przyjaźni i dobrosąsiedzkiej współpracy była ustalona. Dokument podpisał prezydent Lech Wałęsa w czasie majowej wizyty w Moskwie<sup>4</sup>, a 17 września 1993 r. przed Belwederem żegnał ostatnich obcych żołnierzy (już jako przedstawiciele armii Federacji Rosyjskiej). Zamykało to 48-letni okres pobytu wojsk radzieckich w Polsce i rozpoczynało ciągnący się do dziś proces likwidacji porosyjskich szkód i przyłączania do Polski byłych garnizonów Północnej Grupy Wojsk<sup>5</sup>.

Opuszczając Polskę żołnierze dawnej armii radzieckiej pozostawili użytkowane od II wojny światowej 70 tys. ha lasów, łąk, gruntów ornych, pastwisk i nieużytków, 63 ha jezior i stawów, 13 lotnisk, 23 boczni-ce kolejowe, 1 157 dzierżawionych i 240 wzniesionych budynków mieszkalnych, 332 budynki koszarowo-sztabowe, 805 magazynów oraz 1 340

---

<sup>2</sup> Chmielewska A., (1999), Garnizon Radziecki w Białogardzie, [w:] *Białogard 1299–1999. Studia z dziejów miasta*, pod red. B. Polak, wyd. Muzeum Okręgowe w Koszalinie, s. 223.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 223.

<sup>4</sup> Traktat między Rzeczpospolitą Polską a Federacją Rosyjską o przyjaznej i dobrosąsiedzkiej współpracy, sporządzony w Moskwie dnia 22 maja 1992 r., Dz. U. z 1993 r., 61, poz. 291.

<sup>5</sup> Hensler M., (2007), *Koszt pobytu Armii Radzieckiej w PRL*, „Polityka Pomocnik historyczny”, Nr 1(6) – nr 4 (1289), s. 15.

dyżurek, punktów kontrolno-technicznych, podręcznych magazynów, pomieszczeń dla węzłów łączności, stanowisk startowych, ogniowych, wiat dla czołgów, schronów dla samolotów<sup>6</sup>.

Samorządom udało się pożytecznie zagospodarować większość tego narodowego majątku<sup>7</sup>.

Wojska radzieckie rozpoczęły wycofywane swych oddziałów z terenu województwa koszalińskiego już w maju 1990 roku, wycofując w pierwszej kolejności z Białogardu i okolic brygadę desantowo-szturmową. Właściwe wycofanie rozpoczęto jednak w 1991 roku<sup>8</sup>.

Po odejściu wojsk Federacji Rosyjskiej w Białogardzie i jego najbliższym rejonie pozostały po nich cztery kompleksy koszarowe, poligon, baza materiałów wybuchowych, około dwudziestu, przeważnie mieszkalnych, budynków wolno stojących na obszarze miasta oraz zespół budynków szpitalnych położony przy ulicy Chopina, na dużej, mającej blisko 4 ha działce. Zespół liczył osiem różnej wielkości i zastosowania obiektów, pośród których dominowała gigantyczna bryła właściwego szpitala liczącego trzy piętra i prawie 45 tys. m<sup>3</sup> kubatury. Niemcy zaplanowali go na 350 łóżek. Poradziecki kompleks szpitalny, przypominający z lotu ptaka samolot skierowany w stronę Berlina, okazał się bardzo trudny do przeprojektowania.

Stan techniczny budynku pozostawiał bardzo wiele do życzenia i wszystko wskazywało na to, że upłynie wiele czasu nim po remoncie przekroczą jego próg pierwsi pacjenci.

Początkowo o opuszczeniu obiektów władze informowano na kilka tygodni przed wycofaniem. Stosunki układały się na tyle dobrze, że przez pewien czas Rosjanie pilnowali opuszczonych koszar i budynku szpitala<sup>9</sup>. Niestety w zdecydowanej większości przypadków było inaczej. Budynki ogoławano ze wszystkich elementów wyposażenia, które stanowiły jakąkolwiek wartość.

---

<sup>6</sup> Szczepański M., (2005), *Życie po J.A.R.*, wyd. Rada Programowa do Zagospodarowania Przejętego Mienia i Rekultywacji Terenów Zdegradowanych przez Wojska Federacji Rosyjskiej, Warszawa.

<sup>7</sup> [http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/2/4735/Posiedzenie Rady Programowej do zagospodarowania przejętego mienia i rekultywacji](http://www.mswia.gov.pl/portal/pl/2/4735/Posiedzenie_Rady_Programowej_do_zagospodarowania_przejetego_mienia_i_rekultywacji).

<sup>8</sup> Chmielewska A., Garnizon Radziecki w Białogardzie, [w]: ... op. cit., s. 230.

<sup>9</sup> Szczepański M., (2005), *Życie po J.A.R.* ... op. cit., s. 231.

Zwalniane obiekty przejmowali wojewodowie jako przedstawiciele skarbu państwa i od razu stawali przed morzem problemów, od których rozwiązania zależała przyszłość przejmowanych nieruchomości<sup>10</sup>.

Strategiczny Program Rządowy „Zagospodarowanie mienia przejętego od wojsk Federacji Rosyjskiej” ustanowiono decyzją Rady Ministrów 23 maja 1995 r. W celu likwidacji szkód ekologicznych stworzono odrębny „Program rekultywacji terenów zdegradowanych przez wojska Federacji Rosyjskiej”. Z inicjatywy rządu Sejm uchwalił (10 czerwca 1994 r.) ustawę o zagospodarowaniu nieruchomości Skarbu Państwa przejętych od wojsk Federacji Rosyjskiej. Następnie 1 września 1995 r. powołano Pełnomocnika Rządu do Zagospodarowania Mienia Przejętego od Wojsk Federacji Rosyjskiej, a 11 września – Radę Programową<sup>11</sup>.

W latach 1995–1999 Pełnomocnik po konsultacji z Radą Programową przyznał 227 dotacji. Białogard otrzymał wtedy pieniądze na opracowanie koncepcji i dokumentacji adaptacji szpitala.

## 2. Zarządzanie przebudową i modernizacją szpitala po byłych JAR

W dniu 27 października 1994 roku decyzją Kierownika Urzędu Rejonowego w Białogardzie (nieruchomości) obiekty szpitala po byłych Jednostkach Armii Radzieckiej przy ulicy Chopina 29, zostały przekazane w zarząd Zespołowi Opieki Zdrowotnej w Białogardzie.

Przekazanie nieruchomości nastąpiło w dniu 10 listopada 1994 r. protokółem zdawczo-odbiorczym:

- 1) działka o powierzchni 39.537 m<sup>2</sup>,
- 2) 9 budynków,
- 3) powierzchnia użytkowa budynków 12.350 m<sup>2</sup>,
- 4) kubatura budynków 58.153 m<sup>3</sup><sup>12</sup>.

Początkowo zakładano, że w obiekcie opuszczonym przez radzieckie wojsko powstanie szpital wieloprofilowy z oddziałem rehabilitacji i hydroterapią. Ostatecznie jednak zdecydowano się postawić na rehabilita-

---

<sup>10</sup> Szczepański M., (2005), *Życie po J.A.R.* ... op. cit, s. 67.

<sup>11</sup> [http://www.kprm.gov.pl/archiwum/1937\\_2632.htm](http://www.kprm.gov.pl/archiwum/1937_2632.htm).

<sup>12</sup> Na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Spraw Społecznych i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

cję ponieważ wskaźnik ministerstwa zdrowia określał, że na 10 tys. mieszkańców powinno przypadać 4,2 łóżka rehabilitacyjne. Tymczasem w Zachodniopomorskiem było 2,5 łóżka, co pokazywało, jak duża jest skala potrzeb w województwie<sup>13</sup>.

W roku 1994 przystąpiono do robót zabezpieczających polegających na wymianie pokrycia dachowego wraz z naprawą drewnianych konstrukcji dachów, a w grudniu 1995 roku rozpoczęto roboty programowe.

Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przekazywania inwestycji centralnych samorządom województw i powiatom oraz wykazu inwestycji centralnych podlegających przekazaniu (Dz. U Nr 162 poz. 1139), protokołem z dnia 28 lipca 1999 r. inwestycja została przekazana przez Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie do Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

W związku z tym Zarząd Powiatu w Białogardzie podjął prace analityczne zmierzające do zmniejszenia programu użytkowego szpitala i obniżenia kosztów inwestycji. Opracowano szereg koncepcji, obliczeń i analiz w celu osiągnięcia optymalnej wielkości szpitala<sup>14</sup>. W grudniu 2003 roku zakończono I i II etap inwestycji Centrum Rehabilitacji w Białogardzie. Oddano do użytku oddział rehabilitacji, wyposażony w aparaturę medyczną, niezbędny sprzęt szpitalny i rehabilitacyjny.

Zarząd Powiatu w grudniu 2003 r. wprowadził kolejne zmiany funkcjonalne mające służyć ograniczeniu do minimum rozbudowy szpitala i pozwalające wykorzystać ukończony I i II etap Centrum do funkcjonowania pozostałej części szpitala. Zasadniczą zmianą, w stosunku do poprzednich koncepcji, była rezygnacja z wieloprofilowości szpitala i przeznaczenie oddziałów łóżkowych wyłącznie na cele rehabilitacyjne.

W roku 2004 na kontynuację inwestycji Powiat Białogardzki otrzymał dotację w wysokości 12 600 000,00 zł. Na podstawie umowy wykonawczej nr 9/2004 z dnia 16 sierpnia 2004 r. o dofinansowanie środkami pochodzącymi z budżetu państwa, kontynuowano zadanie pod nazwą „Przebudowa i modernizacja Szpitala po byłych Jednostkach Armii Ra-

---

<sup>13</sup> Na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Spraw Społecznych i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

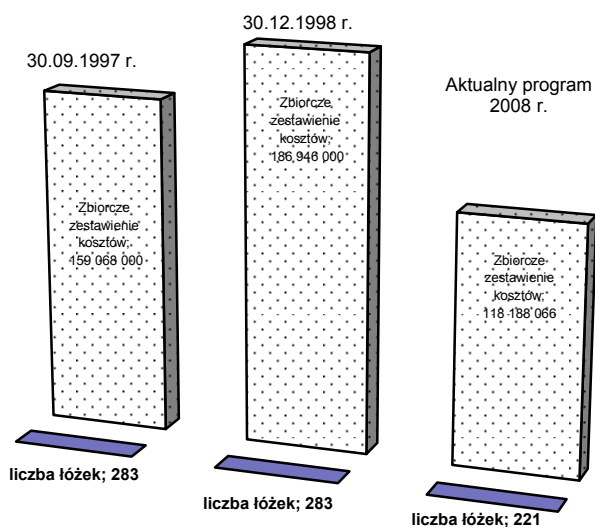
<sup>14</sup> Ibidem.

dzieckiej na Centrum Rehabilitacji w Białogardzie” w ramach działania nr 2 ujętego w Kontrakcie Wojewódzkim, który został zawarty w dniu 29 kwietnia 2004 r. w Warszawie pomiędzy Radą Ministrów, a Samorządem Województwa Zachodniopomorskiego<sup>15</sup>.

W grudniu 2004 roku ukończono kolejny etap, którego efektem były 64 łóżka, co łącznie dało 124 łóżka rehabilitacyjne.

Rysunek 1. Programy zatwierdzone przez wojewodę koszalińskiego oraz aktualny program inwestycji

Program zatwierdzony przez Wojewodę Koszalińskiego  
Przed podjęciem inwestycji przez Powiat Białogardzki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału SSR Starostwa Powiatowego w Białogardzie

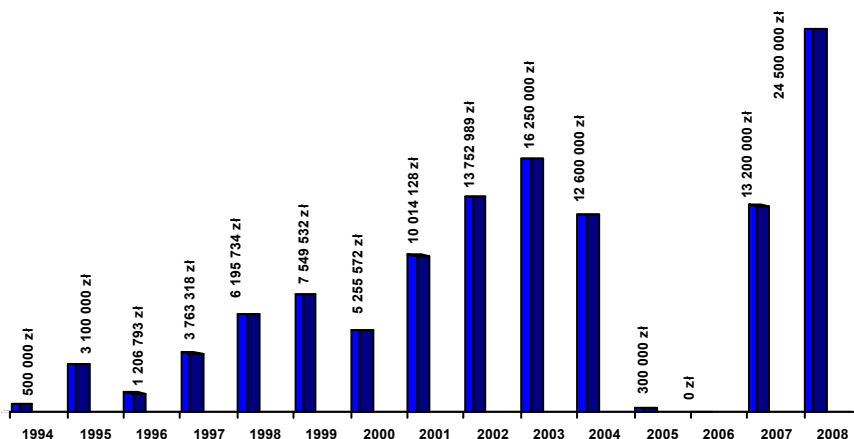
<sup>15</sup> Na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Spraw Społecznych i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

Tabela 1. Wysokość nakładów poniesionych na realizację inwestycji przebudowa i modernizacja szpitala po byłych Jednostkach Armii Radzieckiej na Centrum Rehabilitacji w latach 1994– 2008

Rok	Dotacja		Uwagi
	Wg. ustawy budżetowej	Przyznana	
1994	500.000 zł	500.000 zł	Budżet Państwa
1995	3.100.000 zł	3.100.000 zł	Budżet Państwa
1996	1.100.000 zł	1.100.000 zł + odsetki 106.793,70 zł	Budżet Państwa
1997	3.710.000 zł	3.710.000 zł + odsetki 53.318,15 zł	Budżet Państwa
1998	6.000.000 zł	6.000.000 zł + odsetki 195.734,77 zł	Budżet Państwa
1999	7.500.000 zł	7.500.000 zł +odsetki 49.532,93 zł	Budżet Państwa
2000	8.000.000 zł	5.253.890 zł +odsetki 1.682,66 zł	Budżet Państwa
	Środki z Kontraktu Wojewódzkiego		Kontrakt przewidziany był początkowo na lata 2001-2002, jednak realizacja kontraktu w 2002 r. rozłożono na lata 2002-2003
2001	10.000.000 zł	10.000.000 zł +odsetki 14.128,67 zł	
2002	3.750.000 zł	13.750.000 zł + odsetki 2.989,51 zł	
2003	16.250.000 zł	16.250.000 zł	
2004	12.600.000 zł	12.600.000 zł	Kontynuacja inwestycji wieloletnich samorządów terytorialnych
2005	300.000 zł	300.000 zł	Dofinansowano jedynie bieżące utrzymanie inwestycji
2006	0 zł	0 zł	Brak dofinansowania
2007	13.200.000 zł	13.200.000 zł	Wznowienie
2008	24.500.000 zł	24.500.000 zł	Kontynuacja
<b>Razem 1994–2008</b>	<b>120.510.000 zł</b>	<b>118.188.066 zł</b>	<b>Inwestycja niezakończona</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Spraw Społecznych i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

Rysunek 2. Wysokość dotacji przekazanych na inwestycję w poszczególnych latach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Spraw Społecznych i Rozwoju Starostwa Powiatowego w Białogardzie.

### 3. Efekty ekonomiczno-społeczne inwestycji

Rozwój usług i zasobów społecznych to wzrost dostępności do specjalistycznych usług medycznych, edukacyjnych, kulturowych, sportowo-rekreacyjnych, nowe obiekty, urządzenia i instytucje w sektorze usług społecznych, nowe formy świadczenia usług społecznych<sup>16</sup>.

Centrum Rehabilitacji w Białogardzie, to zmodernizowany i nowocześnie wyposażony obiekt, pozbawiony barier architektonicznych i doskonale przystosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Przemysłany układ funkcjonalny szpitala to redukcja kosztów eksploatacyjnych i zwiększenie przychodów placówki.

Centrum świadczy usługi w zakresie rehabilitacji reumatologicznej, pourazowej, neurologicznej, poudarowej, chorób zwyrodnieniowych stawów oraz zespołów bólowych kręgosłupa na tle zmian zwyrodnieniowych i dyskopatii.

<sup>16</sup> Czempas J., (2006), *Rozwój lokalny i działalność inwestycyjna jst*, [w]: *Rozwój przedsiębiorczości w regionie*, pod red. K. Kowalskiej, WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 123.



Dysponuje nowoczesnym sprzętem medycznym oraz wykwalifikowanym i doświadczonym personelem. Zapewnia całodobową opiekę lekarską i pielęgniarską oraz pełne zabezpieczenie socjalne. Oferuje także szeroki zakres usług z zakresu kinezyterapii (gimnastyka zbiorowa i indywidualna), masażu leczniczego oraz fizykoterapii. Bogato wyposażona baza zabiegowa umożliwia korzystanie z wielu rodzajów zabiegów fizykalnych: hydroterapii, krioterapii, magnetoterapii, elektroterapii, laseroterapii, terapii ultradźwiękowej.

Centrum Rehabilitacji w Białogardzie działa od 2007 roku, jednak aby inwestycja mogła zostać naprawdę ukończona potrzeba jeszcze wielu prac a przede wszystkim środków finansowych. Inwestycje w sferze publicznej mają charakter służebny, to znaczy, że preferowane mogą tu być korzyści społeczne nad finansowymi, co wynika z kolei z faktu, że zaspakajają one podstawowe i codzienne potrzeby społeczności lokalnych.

Placówka poprawiła dostęp do świadczeń rehabilitacyjnych w regionie. Niestety czas oczekiwania na wolne łóżko to w dalszym ciągu kilka miesięcy.

W rozwoju lokalnym bardzo istotne znaczenie ma jego kompleksowe pojmowanie, uwzględniające oprócz ekonomicznego aspektu rozwoju, również aspekty społeczne i kulturowe a istotą rozwoju lokalnego jest to, iż jest on osadzony w strukturach samorządowych<sup>17</sup>.

Powstanie tak dużego ośrodka rehabilitacyjnego oznacza poprawę sytuacji gospodarczo-ekonomicznej powiatu, ożywienie lokalnego rynku gospodarczego, w szczególności sektora handlu i usług, a w konsekwencji poprawę poziomu życia społeczności lokalnej.

Dzisiejsza rzeczywistość większości naszych placówek medycznych to ogromne, często zbędne powierzchnie generujące koszty utrzymania, przy jednoczesnym braku miejsca na rozwijanie nowych usług.

Decyzja o opracowaniu studium programowo-przestrzennego, poprzedzającego rozbudowę szpitala miała na celu określenie założeń funkcjonalnych dla obecnie realizowanego programu medycznego z perspektywą rozwoju na kolejne lata. Celem pierwszego etapu postępowania było zdiagnozowanie problemu, czyli zbadanie rozłożenia funkcji

---

<sup>17</sup> Czempas J., *Rozwój lokalny...*, op. cit., s. 120.

w istniejącej placówce, m.in. pod kątem odległości pomiędzy powiązanymi funkcjonalnie jednostkami.

Kolejnym etapem było opracowanie Master Planu – mapy uwzględniającej kierunki rozwoju szpitala na następne kilkanaście lat. Projektant musiał wziąć pod uwagę m.in. dynamiczny rozwój techniki medycznej oraz wykazać się dużą elastycznością w wyznaczaniu miejsc umożliwiających świadczenie nowych usług.

Warto też podkreślić, że dobry projekt oznacza też możliwość racjonalizacji kosztów zatrudnienia. W szpitalach krajów UE jedna pielęgniarka wystarczy do sprawowania nadzoru nocnego nad 30 pacjentami. W polskich placówkach, w których personel ma do pokonania kilometry korytarzy, grupą 40 pacjentów opiekują się nawet trzy pielęgniarki. Różnica w kosztach jest oczywista<sup>18</sup>.

Dlatego tak ważne jest uwzględnienie powiązań funkcjonalnych już na etapie projektowania, mają one bowiem ogromny wpływ na organizację pracy szpitala i jego efekty finansowe.

Ważnym, jeżeli nie najważniejszym etapem jest faza konsultacji z lekarzami i pielęgniarkami, w polskich warunkach często pomijana. Można zaprojektować blok operacyjny XXI wieku, a jednocześnie wygenerować koszty poprzez pomieszczenia dla sprzętu, który szpital wykorzysta przez godzinę na dobę. Dlatego tak ważne jest przeprowadzenie dokładnego rozpoznania, opracowania i wdrożenia odpowiedniej strategii a w konsekwencji racjonalnego zarządzania<sup>19</sup>.

## Bibliografia

- Bączek I., (2007), *Finanse i zarządzanie. Projektowanie szpitali*, „Rynek Zdrowia”, Nr 10.  
Beck C.H. (2004), *Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Warszawa.  
Bryx M. (2000), *Podstawy zarządzania nieruchomością*, Poltex, Warszawa.  
Chmielewska A. (1999), *Garnizon Radziecki w Białogardzie*, [w]: *Białogard 1299–1999. Studia z dziejów miasta*, pod red. B. Polak, Wyd. Muzeum Okręgowe w Koszalinie.  
Czempas J. (2006), *Rozwój lokalny i działalność inwestycyjna jst*, [w]: *Rozwój przedsiębiorczości w regionie*, pod red. K. Kowalskiej, WSB, Dąbrowa Górnicza.

---

<sup>18</sup> Bączek I., (2007) *Finanse i zarządzanie. Projektowanie szpitali*, „Rynek Zdrowia”, Nr 10, s. 39.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 41.

- Davies N. (2008), *Europa walczy 1939–1945. Nie takie proste zwycięstwo*, Wyd. Znak.
- Drucker P. F. (2006), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra*, Wyd. Red Horse, Rzeszów.
- Hensler M. (2007), *Koszt pobytu Armii Radzieckiej w PRL*, „Polityka. Pomocnik historyczny”, nr 1(6) – nr 4 (1289).
- Penc J. (1999), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Sobiech J., Rój J. (2006), *Zarządzanie finansami szpitala*, Wyd. ABC, Warszawa.
- Stępniewski J. (2005), *Zarządzanie szpitalem – kompendium menedżera*, Wydawnictwo AM Wrocław.
- Szczepański M. (2005), *Życie po J.A.R.* Wyd. Rada Programowa do Zagospodarowania Przejętego Mienia i Rekułtywacji Terenów Zdegradowanych przez Wojska Federacji Rosyjskiej, Warszawa.
- Traktat między Rzeczpospolitą Polską a Federacją Rosyjską o przyjaznej i dobrosąsiedzkiej współpracy, sporządzony w Moskwie dnia 22 maja 1992 r., Dz. U. z 1993 r., 61, poz. 291.
- [http://www.mswia.gov.pl/portals/pl/2/4735/Posiedzenie Rady Programowej do zagospodarowania przejętego mienia i rekułtywacji.](http://www.mswia.gov.pl/portals/pl/2/4735/Posiedzenie_Rady_Programowej_do_zagospodarowania_przejetego_mienia_i_rekułtywacji)
- [http://www.kprm.gov.pl/archiwum/1937\\_2632.htm.](http://www.kprm.gov.pl/archiwum/1937_2632.htm)
- [http://pl.wikipedia.org/wiki/Garnizony\\_Armii\\_Radzieckiej\\_na\\_terytoryum\\_Polski](http://pl.wikipedia.org/wiki/Garnizony_Armii_Radzieckiej_na_terytoryum_Polski)
- Informacja Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w związku z oświadczeniem senatora Witolda Gładkowskiego, złożonym na 14 posiedzeniu Senatu ("Diariusz Senatu RP" nr 13): Warszawa dnia 13 czerwca 2002 r.

**Management of facilities left by departed Russian Army based  
on example of rehabilitation and modernization of hospital  
in Rehabilitation Center in the county of Białogard**

Abstract

In the past 10 years, there has been a considerable blossoming of self governing administrations in Poland, with local counties given ever increasing number of responsibilities. Completion of many projects is involved with ownership of capital facilities, which frequently require repairs and modernization. Investment expenditures result in infrastructure, which facilitates better standard of living of population and more economic development.

Governed by statutes, County of Białogard is responsible for public works under its jurisdiction for the local area benefit. Legislature defines 22 programs for the County public projects, which smaller Districts can not handle due to lack of adequate resources. However, realization of many projects is not possible without help from the central government. For example, the Ministry for Regional Development plays an important role for the

County of Białogard in realization of long range investment of „Reconstruction and Modernization of the Hospital After the Departure of the Russian Army”. In 2007, the cooperation with the Ministry resulted in obtaining additional financing, which allowed installation of greater number of beds for rehabilitation of patients.

Taking over from the Russians the hospital facilities at the Chopin Street took place on March 24, 1992. The entire project has been financed by the Polish government and construction work continues since 1994.

*Gniewomir Pieńkowski*

SWSPiZ w Łodzi

## Kibuc jako jedna z pierwszych form zarządzania kryzysowego

### 1. Wprowadzenie

Gospodarka Izraela należy do najszybciej rozwijających się we współczesnym świecie. Funkcjonując w warunkach ciągłego kryzysu<sup>1</sup> młode państwo potrafiło w ciągu sześćdziesięciu lat swego istnienia stać się jednym z najbogatszych państw w regionie i na świecie, nawiązując kontakty gospodarcze ze Stanami Zjednoczonymi i państwami Unii Europejskiej, stając się jednym z ich najważniejszych partnerów handlowych<sup>2</sup>.

Od lat w obrębie gospodarki izraelskiej funkcjonują elementy państwa kapitalistycznego i socjalistycznego tj. kibuce (w języku hebrajskim oznacza gromadzenie, grupowanie), gdzie wszyscy członkowie prowadzą proste życie, mają równe prawa i obowiązki, przy czym nie posiadają jakiegokolwiek własności prywatnej. Codziennym funkcjonowaniem kibucu zarządza komitet a decyzje dotyczące podziału dochodów i inwestowania zysków podejmuje rada kibucu. Ona też przydziela w miarę możliwości pieniądze tym, którzy zgłosili i umotywowali własne specjalne potrzeby. We współczesnym Izraelu funkcjonuje około 270 kibuc-

---

<sup>1</sup> H. Saghieh (tłum. A. Koprowska), *Uwięzieni w swoim strachu*, Gazeta Wyborcza nr 126, 31.05–1.06.2003, s. 20.

<sup>2</sup> M. Góra, *Wymiana handlowa między Izraelem a Unią Europejską w latach 2000–2006*, [w:] K. Bojko, M. Góra, *Wybrane aspekty polityki Izraela, Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej wobec palestyńskiej władzy narodowej 2000–2007*, Kraków 2007, s. 122–123.

ców, które wytwarzają prawie połowę produkcji rolnej kraju. Żyje w nich około 1,5% ludności Izraela. W przeciętnym kibucu mieszka około 300–800 osób. Wspólnoty, jak małe państwa zapewniają mieszkańcom dach nad głową, wyżywienie, bezpieczeństwo, opiekę zdrowotną oraz wypoczynek i życie kulturalno-sportowe. Wiele kibuców zostało obecnie sprywatyzowanych. W niektórych byłych komunach utworzono słynne hotele kibucowe, które oferują turystom – spokój, dobre wyżywienie, pochodzące z ekologicznych upraw prowadzonych przez mieszkańców kibuców. W niektórych kibucach mieszkają w większości osoby w wieku poprodukcyjnym, gdyż coraz więcej młodych Izraelczyków bezpowrotnie je opuszcza<sup>3</sup>.

Sprywatyzowane kibuce zaczęły się przekształcać w wysoko zmechanizowane gospodarstwa rolne, sadownicze, fermy hodowlane bądź zakłady zajmujące się działalnością pozarolniczą<sup>4</sup>. Przykładem tego typu działalności może być np. produkcja zegarków czy szkieł kontaktowych. Nie wszystkie pomysły osadników były „strzałem w dziesiątkę”. Przykładem może być kibuc Tuwal założony w roku 1980 w pobliżu miasta Karmiel w Galilei. Uruchomienie zakładu produkcji opakowań doprowadziło osadę na skraj przepaści ekonomicznej. Wówczas okazało się, że jednak kibuce potrafią wykrywać nisze rynkowe i skutecznie wykorzystywać swój potencjał. Wtedy pojawił się pomysł wykorzystania położenia osady na odludziu i w trudnych warunkach terenowych. Kibuc wystąpił z ofertą kursów wytrzymałościowych dla menedżerów. I teraz izraelscy biznesmeni – po to, by się sprawdzić w konkurencji rynkowej – ćwiczą wspólne marsze po bagnistych terenach lub wspinaczkę górską. W pierwszym roku przyjechało do Tuwalu 38 grup, obecnie co miesiąc uczy się tu ducha walki zespołowej ponad dwadzieścia grup za dzienną cenę ponad 1500 dolarów. Za 10 tysięcy dolarów można się też wkupić do kibucu. Przy tej transakcji – podobnie jak to ma miejsce w przypadku wykupywania czasu w domkach letniskowych – klient nabywa prawo spędzania w okresie 25 lat raz w roku urlopu w kibucu<sup>5</sup>. Nowi właściciele korzystają z komercyjnych kredytów i w głównej mierze nastawiają się

---

<sup>3</sup> M. Burdajewicz, A. Dobosz..., op. cit., s. 127–128.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 127–128.

<sup>5</sup> R. Balke, *Izrael*, Warszawa 2005, s. 174.

na zysk, odsuwają na bok pierwotne idee, rezygnując z ideologii kolektywistycznej. Z kibuców pochodzi wiele znanych osobistości Izraela, np. były premier Ehud Barak<sup>6</sup>.

## 2. Rozwój specyficznych form zarządzania kryzysowego na terenie kibuców – Nahal

Istnienie kilkuset kibuców na terytorium Palestyny mandatowej doprowadziło do utworzenia na przestrzeni kilkudziesięciu lat specyficznego systemu zarządzania kryzysowego, w którym każda mała jednostka administracyjna – kibuc, moszawa stała się odpowiedzialna za zapewnienie bezpieczeństwa na terytorium mającego powstać w niedalekiej przyszłości państwa Izrael.

Atak przez armie arabskie na dopiero utworzone państwo doprowadził do sytuacji, w której główne siły wojskowe Hagany nie mogły zmobilizować wystarczających sił do obrony terytorium (do nich należały kompanie uderzeniowe Palmach, siły drugiego rzutu – tzw. Gwardia narodowa, siły terytorialne)<sup>7</sup>. Grupa ochotników złożona z pionierów syjonistycznych, którzy zamieszkiwali kibuce napisała do Dawida Ben Guriona list z propozycją, że ich członkowie mogą wykonywać swoją służbę wojskową jako grupa, która nie byłaby podzielona na różne jednostki a całkowity proces planowania, jej organizowania, kontrolowania i przewodzenia pracy ochotników byłby podporządkowany jednemu dowództwu. W odpowiedzi na w/wy propozycję Ben Gurion stworzył program Nahal, który był połączeniem służby wojskowej i rolnictwa, przygotowanym pod nadzorem Hagany, w skład której wchodziły te oddziały<sup>8</sup>. Jest to unikalny w skali światowej program, łączący kontynuację pionierskich wartości i poszanowanie praw właśnie rodzącego się państwa i dziedzictwa elity podziemnej – jednostki Palmach, w którym mogli uczestniczyć mieszkańcy kibuców i moszaw. Nahal został utworzony jak wydzielona część Gadna. Celem izraelskiego programu woj-

---

<sup>6</sup> M. Burdajewicz, A. Dobosz..., op. cit, s. 127–128.

<sup>7</sup> K. Kubiak, *Suez 1956*, Gdańsk 2006 s.15.

<sup>8</sup> Nahal: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Nahal>

skowego było przygotowanie ich do służby wojskowej w Siłach Obronnych Izraela lub w straży granicznej. Uczestniczy w nim średnio 19 000 młodych ludzi rocznie<sup>9</sup>. Gadna to skrót od Gdudei No'ar powstała przed ogłoszeniem niepodległości przez państwo Izrael. Jej członkowie aktywnie uczestniczyli w roku 1948 w wojnie izraelsko-arabskiej – brali udział w walkach o Jerozolimę<sup>10</sup>. Program ten jest bardzo krytykowany przez dużą liczbę pedagogów i profesorów w Izraelu, jako zbyt militarystyczny<sup>11</sup>. Obecnie opracowywana jest nowa wersja programu, która nastawiona jest bardziej na przygotowanie patriotyczne młodych ludzi a nie na aspekt fizyczny<sup>12</sup>. Funkcją jednostki było utrzymywanie grup młodzieży, którzy zostaliby zjednoczeni w jednym wspólnym celu – zakładania nowych osiedli, albo łączenia już istniejących w ramach ruchów młodzieżowych.

Od samego początku istnienia organizacji w jej szeregi włączono kobiety. Celem jednostki było zapewnienie jej żołnierzom podstawowych „zdolności” militarnych oraz najważniejszych narzędzi potrzebnych do życia lub tworzenia nowego kibucu lub moszawy. Od ustanowienia organizacji w roku 1948, Nahal przyczyniła się do znalezienia odpowiedniego miejsca i utworzenia 108 nowych osiedli, oraz wspiera w rozwoju kilkaset wspólnot. Przygotowanie do służby w Nahalu rozpoczyna się już w liceum, kiedy to izraelskie nastolatki zaczynają aktywnie działać w młodzieżowych ruchach<sup>13</sup>.

Sposób w jaki Nahal osiąga założone przez twórców strategie rozwoju organizacji i kompetencji jej członków to tworzenie bliskich więzi pomiędzy uczestnikami programu a kadrą szkoleniową. W tym celu wszystkie grupy przyszłych członków uczestniczą w uroczystej ceremonii przyjęcia w szeregi Nahalu, w której biorą udział przedstawiciele organizacji. W początkowym okresie istnienia w/wy organizacji uczest-

---

<sup>9</sup> O. Kashti, *New IDF Gadna youth program criticized as overly militaristic*, <http://www.haaretz.com>

<sup>10</sup> Gadna, *Zionism and Israel Encyclopedic Dictionary*, <http://www.zionism-israel.com/dic/Gadna.htm>

<sup>11</sup> O. Kashti, *op. cit.*

<sup>12</sup> D. Belek, *Serving the Gadna*, [http://dover.idf.il/IDF/News\\_Channels/today/08/08/1206.htm](http://dover.idf.il/IDF/News_Channels/today/08/08/1206.htm)

<sup>13</sup> Nahal, *op. cit.*



nictwo młodego człowieka z kibucu, czy też moszawy w jej programie cieszyło się wielką popularnością, ze względu na jej olbrzymi prestiż i ogromny szacunek oraz zaufanie do jej struktur przez mieszkańców osad.

Członkostwo w Nahalu pomaga przygotowywać młodego obywatela do służby wojskowej. Większość członków po zakończeniu kursu głównego jest zobowiązana do wzmacniania więzi z ruchem, rozwijania kultury (tworzenie nowych osiedli, rozwijanie, rozbudowywanie, zmiana systemu funkcjonowania i zarządzania) kibuców i moszaw. Szkolenie, które przechodzą uczestniczący obejmuje osiem faz, do których należą<sup>14</sup>:

1. Zmiana podejścia do jakości zarządzania możliwościami wytwórczymi kibuców i moszaw, która ma doprowadzić młodych „pionierów” do zwiększania efektywności i jakości produkowanych produktów rolnych – można to nazwać pewnego rodzaju „instrukcjami” dotyczącymi spraw rolnictwa, ekobiznesu i wszelkiego rodzaju spraw poprawiających jakość kultury rolnej na terenach, gdzie znajdują się obecnie, lub będą zakładane kibuce i moszawy. Główny punkt przeprowadzanych zajęć to formułowanie określonych strategii, które podpowiadałyby młodym ludziom jak po powrocie do rodzinnej osady mają funkcjonować małe gospodarstwa rolne w warunkach konkurencji, oraz w jaki sposób prowadzić efektywną reklamę oferowanych usług i wreszcie jak pozyskiwać kapitał z zewnątrz.
2. Szkolenie podstawowe.
3. Szkolenie rolne, rozwoju kultury rolnej i szkolenie rozwoju społecznego – mające na celu doskonalenie warsztatu rolnika(tj. przedstawienie nowoczesnych metod produkcji, najczęściej na przykładzie Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej, metod nawadniania terenów pustynnych i półpustynnych itp.).
4. Szkolenie wojskowe podstawowe – mężczyźni biorą udział w licznych ćwiczeniach i symulowanych operacjach wojskowych, a kobiety przechodzą szkolenie w zakresie prac w administracji wojskowej i podstawowe szkolenie medyczne.
5. Szkolenie wojskowe rozszerzone (po drugiej wojnie światowej olbrzymi wzrost cywilizacyjny: nowe odkrycia w medycynie, technice

---

<sup>14</sup> Nahal, op. cit.

spowodowały wzrost zapotrzebowania na wszechstronnie przygotowanych żołnierzy, z jednej strony gruntowne przygotowanie fizyczne i nauka sztuk walki takich jak wymyślona przez Imi Lichtenfelda Krav Maga, z drugiej poszerzanie wiedzy z zakresu najnowocześniejszych technologii informatycznych, przygotowywanie wyspecjalizowanych fachowców dla batalionów inżynieryjnych);

6. Prace dla kibuców;
7. Dalsze operacje wdrażania;
8. Dalsze prace i usługi dla kibuców.

Po zakończeniu służby w jednostkach Nahalu, uczestnicy posiadają podstawową wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne potrzebne na polu walki, a z drugiej strony przechodzą bardzo szczegółowy trening z zakresu wiedzy o zarządzaniu i organizacji podziału pracy w kibucu, tworzeniu nowych miejsc pod osiedla tego typu i podnoszeniu kultury rolnej w swoich rodzinnych kibucach lub moszawach<sup>15</sup>.

Od dziesięciu lat Nahal rekrutuje nowych członków głównie z ruchów młodzieżowych. Władze organizacji są też nastawione bardzo pozytywnie do członkostwa nowych imigrantów, którzy nadal licznie przybywają do Izraela z Rosji, licznych państw powstałych po rozpadzie Związku Radzieckiego oraz terenów Półwyspu Arabskiego oraz Afryki Północnej. Nahal bardzo liczy na ich motywację i zaangażowania w budowę i rozwój państwa Izrael, ma to być też jedna z metod, która ma służyć do integracji bardzo podzielonego przez lata społeczeństwa izraelskiego. Imigranci otrzymują specjalny program, który obejmuje intensywny i bezpłatny kurs języka hebrajskiego, podstawowe informacje na temat obsługi nowoczesnej broni, w którą wyposażone są Siły Obronne Izraela. Z drugiej strony pełni funkcję bardzo podobną do polskich Ochotniczych Hufców Pracy, do której kierowana jest młodzież sprawiająca kłopoty wychowawcze. W specjalnie przygotowanych dla nich programach, wdrażane są odpowiednie metody mające na celu zapobieganie wykluczeniu społecznemu młodych ludzi – elementarna resocjalizacja, polegająca na zapewnieniu podstawowej edukacji zawodowej (głównie nastawionej na pracę na roli i wykonywaniu podstawowych

---

<sup>15</sup> Nahal, op. cit.

zawodów, związanych z wykonywaniem wszelkiego rodzaju usług na terenie osad) i ogólnej. Tak przygotowane grupy po odbyciu kursu są kierowane do pomocy w pracach wykonywanych przez wspólnotę, gdzie zdobywają wiedzę praktyczną i mają możliwość zintegrowania się z tamtejszymi wspólnotami. Jedną z części programu powrotu młodych ludzi do społeczeństwa, jest program edukacji obywatelskiej, który ma promować podstawowe wartości tj. państwo i religia. Ta część programu bardzo pomogła licznej grupie młodych, dysfunkcyjnych ludzi wrócić na dobrą drogę i stać się pełnowartościowymi obywatelami jak i pracownikami<sup>16</sup>.

Większość kibuców, które powstały na przestrzeni ostatnich sześćdziesięciu lat była zakładana na terenach przygranicznych, w celu zabezpieczenia terytorium państwa przed atakami grup bojowych, przekraczających granicę izraelską. Jednostki Nahalu oprócz zabezpieczenia granic, pomocy armii w poprawieniu bazy logistycznej głównych sił wojskowych brały też udział w akcjach wojskowych podczas wszystkich konfliktów na terytorium Izraela od 1948 roku<sup>17</sup>. Jak już wspomniano w czasie wojny o niepodległość w 1948 roku uczestniczyły w bohaterskich walkach o Jerozolimę, a w czasie kryzysu sueskiego miały znaczny udział w bohaterskich walkach o przełęcz Mittla. Podczas wojny sześciodniowej z 1967 roku<sup>18</sup> walczyły o wschodnią część Jerozolimy, a w latach 1968–1973 włączyły się w budowanie licznych centrów szkoleniowych. Rozwój kibuców i moszaw w Dolinie Jordanu przyczynił się do zniechęcenia Jordanii do rozpoczęcia działań wojennych przeciwko Izraelowi podczas wojny Jom Kippur. Strategiczne osiedla, przy których tworzeniu współpracował Nahal razem z lokalną ludnością znajdowały się blisko najważniejszych przejść granicznych z Libanem, Syrią, Jordanią i Egiptem. Ich budowa i szkolenie większości mieszkańców na wypadek ewentualnego konfliktu zbrojnego znacząco poprawiły bezpieczeństwo całego państwa.

Obecnie planowane jest rozmieszczenie licznych osad żydowskich w regionach najbardziej kryzysowych – zagrażających najbardziej ży-

---

<sup>16</sup> Nahal, op. cit.

<sup>17</sup> A. Oz, *Pokój albo piekło*, Gazeta Wyborcza nr 59, 9–10 marca 1996, s.14.

<sup>18</sup> D. Warszawski, *Najdłuższa najkrótsza wojna*, Duży Format nr 25 z 24.10.2002, s. 23.

wotnym interesom państwa Izrael tj. okolice Strefy Gazy, Wzgórza Golan, Zachodni Brzeg Jordanu<sup>19</sup>.

Od pierwszych lat działalności w trudnych chwilach powstawania państwa Izraela, walki o niepodległość i kształtowania się systemu demokratycznych rządów Nahal nieustannie się zmienia. Opracowuje coraz nowsze i bardziej unikalne metody organizacyjne w celu zapewnienia dynamicznie rozwijającemu się państwu, wykwalifikowanej kadry wojskowej gotowej do rozwijania bezludnych terenów. Są to pionierzy XXI wieku, którzy posiadając dużą wiedzę o najnowocześniejszych zdobyczach techniki<sup>20</sup>, praktyczne umiejętności ich implementację w warunkach ciągłego kryzysu, potrafią stworzyć podstawy gospodarki Izraela oraz przekształcić ją w jedną z najbardziej dynamicznych i innowacyjnych na gospodarek na świecie w obecnym tysiącleciu.

Współczesny Nahal ma jednak zupełnie inną strukturę – obecnie istnieją dwie odrębne jednostki nawiązujące do historycznej przeszłości i sukcesów Nahalu<sup>21</sup>. Pierwszą z nich jest organizacja o charakterze niemilitarnym – Korpus Edukacyjny IDF, którego najważniejszym celem jest utrzymywanie i tworzenie tych programów i działań, z których był znany pierwotny Nahal w latach 50. ,60. i 70. XX wieku. Podstawą jest szkolenie wysokokwalifikowanej kadry oficerów i żołnierzy – podczas szkolenia słuchacze zapoznają się z historią i kulturą Izraela, tradycją wojskową i wszelkimi nowościami, które są tworzone przez izraelskich inżynierów. Drugą jest Brygada Piechoty Nahal – jest to nazwa jednego z pułków piechoty Sił Obronnych Izraela – która została utworzona w roku 1982 podczas konfliktu libańskiego z byłych jednostek Nahalu m.in. jednostek patrolowych. Żołnierze brygady są rozpoznawani dzięki noszonym przez nich zielonym beretom. Większość specjalistów uważa je jednak za średnio przydatne w akcjach wojskowych (jest jedna z najmłodszych brygad w siłach zbrojnych Izraela)<sup>22</sup>. Na w/wy brygadę składają się następujące jednostki, których nazwy pochodzą od nazw skał:

---

<sup>19</sup> Nahal, op. cit.

<sup>20</sup> H. Graetz, *Historia Żydów*, Kraków 1990, s. 694-696.

<sup>21</sup> Nahal, op. cit.

<sup>22</sup> Y. Azoulay, *IDF soldier moderately injured in latest parachuting accident*, <http://www.haaretz.co.il>.

1. Specjalne Jednostki „Topaz”, na które składają się batalion inżynierijny, batalion przeciwzołgowy, batalion rozpoznania i snajperzy.
2. Kompania sygnałowa „Agat”.
3. Batalion piechoty „Granit”.
4. Batalion piechoty „Shaham”.
5. Batalion Lotniczy „Bazalt”.

Oprócz wymienionych jednostek w skład obecnej grupy Nahal wchodzi wiele luźno ze sobą powiązanych podjednostek, np. Caracal Batalion, jedna z niewielu na świecie jednostek, w których kobieta i mężczyzna mogą służyć razem, z zachowaniem i poszanowaniem wszelkich praw tych pierwszych – obecnie zajmują się zabezpieczaniem i ochroną granic Izraela<sup>23</sup>.

Zabezpieczenie istnienia nowo budowanego państwa było podstawą egzystencji nowoprzybyłych mieszkańców. Bez utrzymywania gotowości bojowej w najmniejszych jednostkach administracyjnych typu: kibuc czy moszawa, które zabezpieczały tereny przygraniczne Izraela, rozwijały grupy wojskowe na ich terenach, broniły przed zagrażającymi ze wszystkich stron przeciwnikami sytuacja państwa byłaby znacznie trudniejsza niż jest obecnie.

### 3. Gospodarka i zarządzanie w kibucu

Obecnie w kibucach wszyscy są względem siebie równi, bez względu na charakter wykonywanej pracy, dzielą równo obowiązki i zadania, które muszą wykonać. Wszystkie decyzje i plany są kształtowane w ramach demokratycznego i nowoczesnego systemu zarządzania, któremu jest bliżej do systemów planowania państw zachodnich niż np. do dawnych radzieckich kołchozów. Najważniejsze decyzje są podejmowane przez Walne Zgromadzenie, którego członkami są wszyscy mieszkańcy kibucu. Decyduje ono o prowadzonej polityce w stosunku do innych osad, relacjach z organami administracji państwowej, o wydatkach na rozwój oraz o zatrudnianiu na najwyższych stanowiskach kierowniczych wysoko wykwalifikowanej, dobrze opłacanej kadry managerskiej z ze-

---

<sup>23</sup> Nahal, op. cit.

wnątrz (co na początku spotykało się z niechęcią mieszkańców wspólnot). Innym zadaniem Walnego Zgromadzenia jest przydzielanie do odpowiedniej pracy, właściwie przygotowanych pracowników. Opracowanie harmonogramu prac polega na wybraniu jednego przedstawiciela, który byłby za niego odpowiedzialny. Walne Zgromadzenie powołuje również specjalną komisję, której członkowie pracują w niej na pełnych etatach. Ograniczono ich kadencję, która może trwać od roku do dwóch lat (każdy kibuc sam decyduje o wyborze formy projektowania)<sup>24</sup>.

Obecnie kibuce skupiają się w federacje, do których należą: Federacja Kibucy Artzi, Federacja Kibucy Takam i Kibuce Religijne. Federacja Artzi obejmuje 85 kibuców, utworzonych przez ruch młodzieżowy Hashomer Hatzair. W roku 1998 mieszkało w nich ponad 35 000 osadników. Głównym jej celem jest działalność edukacyjna młodzieży i przyjmowanie nowych imigrantów. Artzi posiada 209 000 akrów gruntów rolnych, z czego 127 000 akrów przeznaczonych jest pod uprawy. Należą do nich: 11 000 hektarów sadów, 59 000 akrów pól uprawnych (pszenica, jęczmień), 45 000 akrów nawadnianych – bawełna, kwiaty, 17 000 akrów warzyw i cieplarnie. Federacja produkuje także 175 000 000 litrów mleka, 25 000 ton kurczaków, 10 000 ton indyków i 4 000 ton ryb rocznie.

W roku 1996 całkowita produkcja przemysłowa w 121 fabrykach, na terenie federacji wytwarzała tworzywa sztuczne, gumę, chemikalia, farmaceutyki, urządzenia elektryczne, elektroniczne, meble itp. Ostatnio wiele kibuców Artzi zostało wprowadzonych do kilku specjalności usług np. pensjonaty i sklepy spożywcze. Dodatkowe dochody pochodzą z pracy członków poza kibucem np. nauczycieli, wykładowców, lekarzy, inżynierów, menedżerów<sup>25</sup>.

Federacja Takam podobnie jak Artzi, specjalizuje się w produkcji takich samych dóbr i oferowanych usług. Razem w Artzi i Takam zamieszkuje ponad 94% ludności kibuców – reszta zamieszkuje w kibucach religijnych.

Od lat osiemdziesiątych obserwujemy stopniowe „starzenie” się społeczności izraelskich kibuców. Przyczynami tego są wyjazdy młodych ludzi na studia i za dobrą pracą. Inną przyczyną „odpływu” ludności jest

---

<sup>24</sup> M. Davidmann, *Kibbutzim*, <http://www.solhaam.org/articles/kibbut.html>.

<sup>25</sup> Kibuc: <http://www.kibbutz.org.il/eng/>.

zjawisko globalizacji wszelkich procesów tj. np. gwałtowna konsumpcja – młodzi są niezadowoleni z warunków, jakie zapewnia im życie w kibucu, gdzie brak im możliwości uczestniczenia w życiu społecznym, kulturalnym i gospodarczym całego państwa. Bardzo często odrzucają marzenia ich rodziców i całej społeczności – przenoszą się do moszaw, w których panują bardziej liberalne warunki pracy i życia społecznego (istnieje własność prywatna i wynagrodzenie za wykonaną pracę).

Od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku rozpoczęto gwałtowną restrukturyzację i prywatyzację kibuców, które początkowo nie były akceptowane przez znaczną część mieszkańców wspólnot. Dopiero w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wrogie nastawienie do reform zaczęło powoli spadać. Do najważniejszych reform należała prywatyzacja kibuców, wprowadzenie równego dla wszystkich minimalnego wynagrodzenia za ich pracę na rzecz organizacji i oddanie w ręce kibucników „akcji” gospodarstw rolnych, w których pracowali.

Obecnie w kibucach nie obowiązują dawne zasady równości, duża grupa wprowadziła zasadę różnicowania dochodów na poszczególnych stanowiskach, od najniższych – fizycznych po najwyższe, dyrektorskie. W większości zreformowanych kibuców różnice płac nie przekraczają 30 procent. Według zarządzających wspólnotami, ten system podziału pracy jest o wiele sprawiedliwszy niż poprzedni, mimo iż łamie zasady, które dla większości kibucników istniały od ustanowienia pierwszego kibucu na terenie Palestyny (w 1910 roku). Dla wielu „ortodoksyjnych” członków wspólnoty jest to jeden z czynników, który powoduje ich masowe wyjazdy z terenów „kapitalistycznych” kibuców<sup>26</sup>.

Współcześni managerowie pracujący tutaj postawili na rozwój: przemysłu metalowego, tworzyw sztucznych, przetwórstwa żywności, elektronicznego, optycznego, tekstylnego, skórzanego, produkcji leków i chemikaliów. W XXI wieku przemysł stanowi około 70 procent potencjału produkcyjnego kibuców. Większość fabryk zatrudnia poniżej stu pracowników. Są też jednak wielkie firmy, obsługujące kibuce z całego regionu (na przykład w branży bawełnianej). Firmy są spółkami joint ventures, w których poszczególne kibuce mają swoje udziały. I na odwrót –

---

<sup>26</sup> S. Janecki, *Kibuc SA*, Wprost numer 18/1999 (857).

duże firmy są akcjonariuszami kibuców. Kibuce wytwarzają 33% całej produkcji rolnej, 6,3% produkcji przemysłowej, 9% towarów na eksport, świadczą też 10% usług turystycznych. Jednym z przykładów korzyści z wprowadzania innowacyjnych reform technologicznych w kibucach jest holding Milouot w zachodniej Galilei. Zrzesza on 29 kibuców i kilkanaście przedsiębiorstw: Miloubar produkuje pasze, Milouof zajmuje się przetwórstwem drobiu, Milouseev – przetwórstwem bawełny, Miloupri – pakowaniem owoców, Miloumos – selekcją i pakowaniem bananów, Milouad – informatyczną obsługą procesów produkcyjnych, Milouda – badaniami i rozwojem.

W skład holdingu wchodzi też zakłady utylizacji odpadów i odzyskiwania wody używanej do produkcji. To ostatnie jest o tyle ważne, że w Izraelu woda jest surowcem strategicznym, a jej właścicielem jest państwo. Zdecydowana większość przedsiębiorstw wykorzystuje zamknięty obieg wody. Dzięki racjonalnemu wykorzystaniu wody krajobraz radykalnie się różni od tego, jaki można zobaczyć zaledwie kilkaset metrów dalej – w Libanie. W Izraelu widać bujną zielenią, liczne uprawy bananów, awocado, oliwek, jabłek, podczas gdy w Libanie – trochę trawy i karłowatych krzewów.

Ustawiczne kłopoty z wodą sprawiły, że w wielu kibucach zajęto się produkcją urządzeń i systemów nawadniających, wykorzystując najnowsze technologie. Większość firm zajmujących się systemami irygacyjnymi eksportuje swoje produkty i posiada liczne międzynarodowe patenty. Bermad, niewielka spółka założona przez dwa kibuce (Evron – 75% udziałów i Saar – 25% udziałów), wysyła za granicę 80% swojej produkcji. W roku 1998 wartość sprzedaży przekroczyła 40 mln USD (firma zatrudnia 300 osób)<sup>27</sup>.

Obecnie według klasycznego modelu funkcjonuje już tylko 90 kibuców (z ok. 270 istniejących), które i tak w niedługim czasie będą musiały się zreformować. Już od dawna zatrudniają robotników najemnych: Palestyńczyków, Tajlandczyków i Żydów z Etiopii<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> S. Janecki, op. cit.

<sup>28</sup> H. Szafir, *Koniec świata kibuców.*, Wprost numer 17/2006 (1220).



Reformy rozpoczęte przez państwo pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku, początkowo wywołały szok wśród mieszkańców wspólnot, wystarczy zauważyć, że poziom akceptacji odpłatności za wszelkiego rodzaju usługi wynosił na początku lat dziewięćdziesiątych około 10%. „Wynagrodzenie”, które członkowie grup otrzymywali za wykonaną pracę od państwa było ponad dziesięciokrotnie niższe od minimalnej pensji (obecnie wynagrodzenie w kibucu wynosi około 400 szekli – 265 zł, a w gospodarce izraelskiej minimalne wynagrodzenie wynosi odpowiednio 3,7 tysiąca szekli – 2,4 tys. zł, a średnie ok. 8,5 tysiąca szekli – 5,6 tys. zł<sup>29</sup>).

Dopiero w miarę rozwoju sprywatyzowanych kibuców ludzie zauważyli, że wprowadzenie odpłatności za pewnego rodzaju usługi np. zlikwidowanie funduszu bezpłatnych wczasów pracowniczych nie jest złe, jeśli w/w formy wsparcia socjalnego przechodzą ewolucję tj. w zamian zwiększa się wolność prywatną, zwiększa się możliwość posiadania dóbr prywatnych, a w ramach niskich wynagrodzeń członkowie grup stają się współwłaścicielami kibucowych przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że ludność osiedli od połowy lat dziewięćdziesiątych w większości akceptuje wprowadzone zmiany w odpłatności za usługi. Prawie 60% mieszkańców obecnie zgadza się na płacenie za wyprodukowane przez organizację pożywienie, kiedy to na początku w latach dziewięćdziesiątych taki plan był wręcz niewyobrażalny dla tysięcy ich mieszkańców. Na początku reform nikt w kibucach nie posiadał własnego auta, obecnie ponad 50% mieszkańców kibuców może przemieszczać się po drogach Izraela własnym środkiem transportu.

Jedną z niewielu form, innowacyjnych zmian w systemie zarządzania kibucu, której nie mogą zaakceptować ich mieszkańcy, jest sprzedaż kibucowych domów osobom z zewnątrz – jedynie około 6% członków organizacji popierało w 1998 roku wprowadzenie możliwości osiedlania się „obcych” w domach, które zostały wystawione na sprzedaż przez osadników. Nawet projekty prywatyzacji służby zdrowia i szkolnictwa na wszystkich szczeblach cieszyły się dużo większą akceptacją mieszkańców.

---

<sup>29</sup> P. Ślusarski, *Ziemia Obiecana, Praca i Życie Za Granicą*, 9-22 października nr 20 (94), s. 22.

W czasie wprowadzania reform zmieniła się mapa gospodarcza Izraela, cały przemysł, ośrodki rozwoju nowych technologii przeniosły się z dalekich peryferii państwa do największych ośrodków takich jak np. Hajfa, Tel Awiw, Aszdod. Mimo zmian mieszkańcy kibuców niechętnie akceptują jakiegokolwiek rodzaju pomysły mające na celu rozwinięcie współpracy gospodarczej pomiędzy kibucami a innymi osiedlami typu kibuce, moszawy itp. w celu zwiększenia konkurencyjności swoich produktów na rynku.

Duża grupa młodych ludzi zainteresowana „wielkim światem” wybiera pracę „umysłową” w mieście zamiast fizycznej na roli w kibucu. Prawdopodobnie doprowadziło to do wzrostu gospodarczego w Izraelu w ostatnim dwudziestolecu. Wystarczy porównać zarobki w kibucu, wynoszące ok. 400 szekli z zarobkami w wielkich centrach gospodarczych państwa – średnia pensja wynosi ok. 8 500 szekli, a najlepiej zarabiająca grupa informatyków, po ukończonych studiach ma szansę na zarobek w wysokości około 35 000 szekli (około 23 tysięcy zł)<sup>30</sup>. Współczesna młodzież kibucowa zapomniała już o ideałach ich dziadków i rodziców, wybrała dostatnie życie w wielkich miastach Izraela.

Inne badanie, przeprowadzone wśród mieszkańców trzech federacji kibucowych: Artzi, Takam i Kibuców Religijnych w roku 2001, zwraca naszą uwagę na zmiany jakie zaszły w stosunku do badań z lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Wszystkie trzy federacje „myślą” w ten sam sposób akceptując zmianę w postaci likwidacji dofinansowania do wyjazdów. Tak samo jest w przypadku wnoszenia stałych opłat za energię elektryczną – ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że akceptuje wprowadzone zmiany, tylko w przypadku kibuców wyznaniowych (religijnych)<sup>31</sup> możemy mówić o pewnego rodzaju niechęci do tej formy reform. Wprowadzenie odpłatności za posiłki, było jednym z punktów zmian, na które nie mogli wyrazić zgody mieszkańcy wspólnot w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, obecnie większość osadników zaaprobowała wprowadzaną zmianę. Są też pewne innowacje, które nie zostały w pełni zaakceptowane przez kibucników podczas wprowadza-

---

<sup>30</sup> P. Ślusarski, op. cit., s. 22.

<sup>31</sup> P. Smoleński, *W Izraelu religia coraz silniejsza*, Gazeta Wyborcza nr 278 28 listopada 2008, s. 13.

nia reform i teraz również należą do nich: wprowadzenie odpłatności za służbę zdrowia, prywatna edukacja, pozwalanie ludziom z zewnątrz na budowę domów w okolicach osiedli, wprowadzenie dużego rozwarstwienia w dochodach w postaci wprowadzenia płatnych nadgodzin i premii uznaniowych oraz współpraca z obcym kapitałem.

Czy wprowadzenie reform pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku spowodowało koniec ery kibuców? Kibuce w nowym kształcie mają nadal wiele do zaoferowania. Okazuje się, że wciąż nie brakuje młodych ludzi, dla których kibuc pozostał magnesem. W roku 2003 w szczytowym okresie terroru, do kibuców przyjechało 1060 ochotników, w 2004 r. – 2158, a w pierwszym półroczu bieżącego roku – ponad 1900. To niewiele w porównaniu z latami 70., kiedy rocznie przyjeżdżało ich 12 tys., ale jeśli sytuacja polityczna będzie ustabilizowana, liczba ochotników wzrośnie i prawdopodobnie znajdą się wśród nich młodzi ludzie z Europy Środkowo-Wschodniej. Ale będą to już raczej wolontariusze i stażyci – jak we współczesnym biznesie<sup>32</sup>.

Z drugiej strony z ery dawnych kibuców, w których wszyscy byli względem siebie równi, nie było podziałów i różnic na tle ekonomicznym, wszyscy byli połączeni ze sobą w jednym wspólnym celu: pracy, wspólnej modlitwie i walki o „wyrwanie” przyrodzie każdego ziarenka piasku, aby zwiększyć możliwości uprawy i hodowli, coraz to nowszych gatunków roślin i zwierząt. Ten okres bezpowrotnie minął, gdyż wyparł go wszechobecny kapitalizm, w którym liczą się tylko: jak największe zyski, przedsiębiorczość, obniżanie kosztów produkcji i zdobywanie nowych rynków zbytu.

Nadal jednak wszystkie reformy i innowacje są podporządkowane formom zarządzania kryzysowego, które gwarantują bezpieczeństwo państwa i jego obywateli. Podstawowe zasady dające priorytet przygotowania młodych Izraelitów do walki od wczesnego dzieciństwa są nadal kontynuowane, gdyż gwarantują zachowanie suwerenności kraju otoczonego wokół przez państwa islamskie gotowe w każdej chwili zaatakować i zniszczyć państwo powstałe bez ich zgody za sprawą wielkich mocarstw.

---

<sup>32</sup> H. Szafir, *Koniec świata kibuców.*, Wprost numer 17/2006 (1220).

#### 4. Podsumowanie

Kibuc jest przykładem, że zarządzanie kryzysowe w swojej istocie jest procesem tworzenia, a następnie przekształcania organizacji w coraz sprawniej działający system. Jest dowodem na to, że zarządzanie kryzysowe wymagało od rządzących modyfikowania struktur i reguł funkcjonowania organizacji adekwatnie do zaistniałej sytuacji związanej z zapewnieniem państwu bezpieczeństwa. Można wyraźnie dostrzec, że system zarządzania w ujęciu strategicznym uwzględniał nie tylko fragment organizacji obejmujący kierowanie, ale również wzajemne relacje między nimi, a całą organizacją wraz z jej organami wykonawczymi i powiązaniem tych organizacji z aparatem zarządzającym.

W początkowym etapie istnienia kibuce były zmuszone bronić bytu państwowego. To wówczas przetestowano znane im systemy zarządzania kryzysowego, spośród których wybrano te elementy, które można było wykorzystać w opracowaniu modelu obowiązującego do dzisiaj. Priorytetem stało się wyeliminowanie zagrożeń i kryzysów jeszcze przed ich pojawieniem. Strategia zarządzania skoncentrowała się na wkomponowaniu systemu zarządzania kryzysowego w system zarządzania organizacją. W ten sposób powstał skoordynowany wewnętrznie i tworzący pełnię dynamicznie rozwijających się układów zasadniczych podsystemu metod i działań. Podstawą systemu izraelskiego jest sprawnie funkcjonujące zarządzanie kryzysowe przez organ zarządzający, który wyspecjalizował swoje metody postępowania w czasie wykonywania poszczególnych zadań w sytuacjach kryzysowych.

Wnioski z artykułu pozwolą ocenić wpływ otoczenia na tworzenie strategii zarządzania organizacją. Teorie zarządzania kryzysowego sprawdza się w działaniu praktycznym. Umiejętność wyodrębniania dysfunkcji w celu doskonalenia systemu jest trudna, gdyż wymaga od rządzących krytycznego podejścia do siebie i swych decyzji. Model zarządzania kryzysowego nie jest formą statyczną, lecz dynamiczną, gdyż często sytuacje kryzysowe nie są do przewidzenia w codziennym życiu. Działania strategiczne nie zawsze muszą przebiegać zgodnie z zaplanowanym planem, gdyż pomysłowość działań terrorystycznych nie da się „włożyć w żadne sztywne ramy”.

## Bibliografia

- Beit-Hallahmi B., Kollektiverziehung und Persönlichkeitsentwicklung: Ergebnisse des Kibbutz-Experiments., *Leben im Kibbutz*, Gießen 2002
- Central Bureau of Statistics, Main Indicators, <http://www1.cbs.gov.il>.  
[http://www.cbs.gov.il/shnaton58/download/st04\\_04.xls](http://www.cbs.gov.il/shnaton58/download/st04_04.xls).
- Pavin A., Tabenkin Y., *The Kibbutz Movement: Facts and Figures 2006*, Resarch and Documentation Center of the Kibbutz Movemnt, <http://www.kibbutz.org.il/eng>
- Pavin A., Tabenkin Y., *The Kibbutz Movement: Facts and Figures 2002*, Resarch and Documentation Center of the Kibbutz Movement, <http://www.kibbutz.org.il/eng>;
- Pavin A., Tabenkin Y., *The Kibbutz Movement: Facts and Figures 2004*, Resarch and Documentation Center of the Kibbutz Movemnt, <http://www.kibbutz.org.il/eng>
- Resarch and Documentation Center of the Kibbutz Movement, <http://www.kibbutz.org.il/>
- Russell R., Henneman R., Getz S., Processes of Deinstitutionalization and Reinstitutionalization among Israeli Kibbutzim 1990–1998, Waszyngton 2000 <http://research.haifa.ac.il/~kibbutz/pdf/rusty2000.PDF>.

### **The role of a kibbutz as one of the first forms of crisis management in Israel**

#### Abstract

The article presents the role of a kibbutz as one of the first forms of crisis management in Israel. The aim of the analysis is to demonstrate the influence of an extreme situation on the establishment of the first kibbutzes. The article shows the transformation of methods and forms of managing a community consisting of people coming from many parts of the world to the territory of Palestine. It also describes the transformation of this community into organizational structures which allowed the establishment of Jewish settlements in conditions of constant threat, coming at first from Palestinian Arabs and then from the whole Arab world.

With regard to the above, I included two issues into the article:

- firstly, I analyzed the origin of the kibbutz movement, which, from the 19th century, started functioning in the territory of Palestine under constant threat; this contributed to establishment of crisis management forms which are characteristic only of kibbutzes;
- secondly, I presented the development of specific forms of crisis management at the moment of the Nahal system implementation. It is a unique program on a global scale because it combines military service with popularization of innovative agricultural forms. Its purpose was to prepare in-

habitants to protect themselves and to show them the possibilities lying in the new forms of management and functioning in extreme critical situations. Owing to that, new legal and administrative structures were created in kibbutzes. They are subject to constant transformation and they are accompanied by changes connected with providing inhabitants with conditions to work and development. They also teach the inhabitants how to protect themselves and prepare them to such protection.

I think that this article presents the phenomenon of kibbutzes from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by Jewish nation in order to establish a country and ensure national security in Israel. Evolution in forms of managing kibbutzes reassures Israelis that they are a strong nation which is able to protect its national independence despite the constant threat coming from Arab country.

*Gniewomir Pieńkowski*

SWSPiZ w Łodzi

## Rola działań prewencyjnych w systemie reagowania kryzysowego Izraela

### 1. Wstęp

Bezpieczeństwo narodowe jest stanem, w którym państwa uznają brak występowania groźby ataku militarnego, presji politycznej czy nacisku gospodarczego, umożliwiających ich rozwój<sup>1</sup>. Wśród nowych zjawisk w środowisku międzynarodowym, kształtujących zarządzanie bezpieczeństwem narodowym interesujące jest umiędzynarodowienie procesów zarządzania kryzysowego zwłaszcza przy użyciu narzędzi strategicznych<sup>2</sup>. Czy atak prewencyjny jest skutecznym narzędziem działania w walce z wrogiem? Tak, gdy jest w sposób właściwy wykorzystywany i stosowany. Z tego względu we współczesnym świecie staje się ważne stworzenie innowacyjnego systemu prewencji, który będąc jednym ze składników systemu zarządzania kryzysowego wywierałby wpływ na wszystkie sfery życia państwa. Przykładem innowacyjnego systemu prewencji jest projekt izraelski.

Atak wyprzedzający (prewencyjny) został wprowadzony w Izraelu w trakcie głębokich przeobrażeń gospodarczych i ciągłych ataków ze strony państw arabskich oraz w wyniku licznych przeobrażeń końca lat osiemdziesiątych. Stał się systemem nowoczesnym oraz efektywnym,

---

<sup>1</sup> R. Jakubczak, A. Skrabacz, K. Gąsiorek (red.), *Obrona narodowe w tworzeniu bezpieczeństwa Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>2</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System Reagowania Kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 155.

który zaczął się odnosić nie tylko do zabezpieczenia bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, ale kształtował również jego zewnętrzny charakter. Dzięki prawnemu usankcjonowaniu wprowadzanych działań możliwe się stało przeprowadzanie akcji prewencyjnych jak i ataków prewencyjnych (wyprzedzających) na pozycję znajdujące się poza granicami państwa. Działania prewencyjne miały ustabilizować sytuację polityczno-militarną w Izraelu.

## 2. Zarys izraelskiego systemu zarządzania kryzysowego

Izrael od momentu powstania w roku 1948 funkcjonował w specyficznym warunkach wszechobecnego kryzysu militarnego i gospodarczego. Władze państwa od lat muszą wdrażać odpowiednie formy zarządzania w warunkach kryzysu w administracji publicznej, wojsku i gospodarce. Pierwszym „krokiem” było ustanowienie dekretu o prawie i administracji w 1948 roku, w którym ogłoszono stan zagrożenia państwa, który obowiązuje do chwili obecnej. Oprócz prawodawstwa stanu nadzwyczajnego zawartego w dekreście do chwili obecnej funkcjonują akty ustanowione w okresie mandatu brytyjskiego – 200 rozporządzeń o obronie Defence (Emergency) Regulations<sup>3</sup>. Wszystkie wymienione rozporządzenia doprowadziły do powstania systemu zarządzania kryzysowego, w którym najważniejszą rolę odgrywają IDF (Israel Defense Forces – Siły Obronne Izraela).

System zarządzania kryzysowego ma zapewnić stan bezpieczeństwa państwa, w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Siły Obronne Izraela są zawsze gotowe do prowadzenia trzech podstawowych rodzajów działań:

- działań prewencyjno-stabilizacyjnych, które są realizowane w czasie pokoju i obejmują następujące cele: zapobieganie występującym zewnętrznym zagrożeniom, do których możemy zaliczyć zagrożenia polityczne i militarne. Celem działania jest neutralizowanie źródeł konfliktu i destabilizacji sytuacji polityczno-militarnej w Izraelu;
- reagowanie kryzysowe – jest realizowane w wypadku wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa państwa oraz wystąpienia zagrożenia dla

---

<sup>3</sup> K. Wojtyczek, *Konstytucja Izraela*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2001, s. 29–31.



szerszego bezpieczeństwa międzynarodowego. Obejmuje działania w obrębie państwa, jak i udział we współpracy z wyspecjalizowanymi międzynarodowymi organizacjami;

- działania wojenne – przewidziane są w wypadku prowadzenia działań wojennych przeciwko Izraelowi. Obejmuje zazwyczaj użycie części lub całości Sił Obronnych Izraela, której celem jest szybkie odparcie ataku<sup>4</sup>.

Główną misją Sił Obronnych Izraela w czasie trwającego pokoju jest utrzymywanie gotowości bojowej i pełnej zdolności, która jest potrzebna do zrealizowania zadań w zakresie ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa narodowego. Wszystkie zapisy ustawowe, zmuszają siły wojskowe do udzielenia pełnej pomocy władzom cywilnym, również w wypadku zaistnienia zagrożeń niemilitarnych<sup>5</sup>.

Podstawową misją izraelskiego systemu reagowania kryzysowego jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego oraz możliwości stabilnego rozwoju gospodarki w warunkach ciągłego zagrożenia<sup>6</sup>. Niespotykanym w innych państwach rozwiązaniem, które wyróżnia ten system od innych jest jego zupełne zdecentralizowanie<sup>7</sup>.

Podstawowe zadania, które mają służyć zabezpieczeniu istnienia państwa, kierowane są do najmniejszych jednostek administracyjnych, którymi są kibuce, moszawy i inne żydowskie osiedla, stworzone tylko z myślą o wcześniejszym ostrzeżeniu oraz zabezpieczeniu granic przed atakiem i penetracją wywiadowczą z zewnątrz (zobacz: rys. 1)<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System Reagowania Kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 204–205.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 204–205.

<sup>6</sup> M. van Creveld, *The Sword and the Olive. A Critical History of the Israeli Defense Force*, Public Affairs, Nowy Jork 1998, s. 22.

<sup>7</sup> N. Lorch, *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r. Israel Ministry Of Foreign Affairs, <http://www.mfa.gov.il>

<sup>8</sup> B. Beit-Hallahmi, *Kollektiverziehung und Persönlichkeitsentwicklung: Ergebnisse des Kibbutz-Experiments*, *Leben im Kibbutz*, Psychosozial, nr 87 Heft 1, Psychosozial Verlag, Gießen 2002, s. 41–55.

Rysunek 1. System reagowania kryzysowego w Izraelu na poszczególnych szczeblach władzy



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym, unikalnym w skali globalnej elementem składowym tworzenia izraelskiego systemu reagowania kryzysowego jest ustawowe przygotowanie dzieci i młodzieży do służby wojskowej (przykładem są specjalne jednostki Nahal). W ten sposób już osiemnastolatki są w pełni gotowi do uczestniczenia w operacjach wojskowych przeprowadzonych na terytorium państwa<sup>9</sup>. Ustawowa zgoda na powstanie Nahalu w 1948 roku sprawiła, że przygraniczne osiedla żydowskie są zamieszkane przez znakomicie wyszkoloną młodzież i dorosłych, którym wystarczy kilka godzin na pełną mobilizację i osiągnięcie gotowości bojowej<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> N. Lorch, *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r. Israel Ministry Of Foreign Affairs, <http://www.mfa.gov.il>.

<sup>10</sup> J. Leyden, *Israel Defense Forces: A Proud History*, Israel New Agency <http://www.israelnewsagency.com/israeldefenseforces120374.html>.

Czynnikiem wyróżniającym izraelski system od innych jest również unikalne w skali światowej połączenie na linii sektor militarny i niemilitarny – sektor *high-tech*. W innych państwach możemy mówić o współpracy pomiędzy wymienionymi sektorami – w Izraelu stwierdzamy fakt, że Siły Obronne Izraela zbudowały i rozwinęły cały sektor *high-tech*, który do dziś jest zależny od nich<sup>11</sup>.

Izraelski system reagowania kryzysowego zajmuje się tworzeniem ściśle określonej współpracy pomiędzy jednostkami militarnymi jak i niemilitarnymi. Należą do nich: zapewnienie doradztwa i opinii w zakresie działań militarnych i niemilitarnych; organizacja współpracy z siłami zbrojnymi i cywilnymi innych państw; współdziałania z organizacjami międzynarodowymi tj. Organizacja Narodów Zjednoczonych i NATO; zapewnienie realizacji działań antykryzysowych i zarządzania w sytuacjach kryzysowych; zapewnienie warunków i możliwości działań antykryzysowych i zarządzania w sytuacjach kryzysowych; odpowiedzialne wykorzystanie zasobów, które są w dyspozycji na wypadek konieczności reagowania kryzysowego; tworzenie warunków godnego funkcjonowania społeczeństwa w stanie kryzysu; organizowanie ochrony ludności cywilnej w stanie kryzysu<sup>12</sup>.

Siła Izraela w walce z wrogimi państwami oraz fundamentalistami islamskimi tkwi w innowacyjnym opracowaniu strategii systemów reagowania kryzysowego, który w odróżnieniu od innych państw nie opiera się na podziale na odizolowane jednostki, do których należą wojsko, wywiad, policja, straż graniczna. Sukces tego państwa polega na wprowadzeniu unikatowej formy zinstytucjonalizowania wszelkich prowadzonych działań<sup>13</sup>. Wszystkie jednostki, czy to wojskowe, czy też cywilne są podporządkowane w czasie prowadzonych działań Generalnemu Dowództwu Sił Obronnych Izraela. W tym przypadku nie istnieje problem braku możliwości skoordynowania pracy poszczególnych służb

---

<sup>11</sup> M. Keret, *The Military Industries – an Indispensable Asset to the National Security of Israel and Its Economy*, Herzliya Conference: Conference Conclusion, Herzliya, Grudzień 2003, s. 3.

<sup>12</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System Reagowania Kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 126.

<sup>13</sup> Y. Dror, *Improving Policymaking and Administration in Israel*, Sifriat Haminhal, Tel Awiw 1978, s. 158.

przez dowództwo. Identyczne uprawnienia doprowadziły do sytuacji, w której nawet w wyniku niedoboru kadry wojskowej na terenach objętych konfliktem w akcjach obronnych, czy też zabezpieczających mogą brać udział także jednostki cywilne (posiadające wyposażenie podobne jak oddziały wojskowe)<sup>14</sup>.

### 3. Podstawa prawna izraelskich działań prewencyjnych

Opracowanie metod służących zmniejszeniu zewnętrznego zagrożenia jest głównym celem autorów wszystkich ustaw, dotyczących bezpieczeństwa narodowego. W ostatnich sześćdziesięciu latach gwałtowny rozwój sytuacji kryzysowych ekonomicznych i politycznych zmusił władze do katalogowania potencjalnych sytuacji kryzysowych, opracowania reguł przeciwdziałania im oraz opracowania jak najskuteczniejszych kanałów komunikacji z grupami, które mogą stać się celem ataków<sup>15</sup>. Chcąc zyskać poparcie wszystkich żydowskich grup, postanowienia kryzysowe podlegają regulacjom sądowym. Sądy sprawdzają poprawność zastosowanych norm z prawem wewnętrznym i międzynarodowym. Głównym kryterium jest jednak to, czy wymogi proceduralne były przestrzegane i czy organ ustanawiający działał w dobrej wierze<sup>16</sup>.

Obecnie zagadnienie stanów nadzwyczajnych, włącznie z prawem wypowiedzenia wojny, uregulowane zostały w artykule 38, 39 i 40 nowej ustawy zasadniczej o Rządzie z 2001 roku. Do podejmowania decyzji w tych sprawach uprawniony jest Kneset. Należy zauważyć, że rząd odgrywa także znaczącą rolę. Stan zagrożenia państwa wprowadza Kneset, z własnej inicjatywy lub na wniosek rządu. Nie może obowiązywać dłużej niż przez rok. Po upływie tego okresu Kneset może ponownie ogłosić stan zagrożenia państwa. Rząd podejmuje decyzje tylko wtedy, gdy zaistnieje potrzeba niezwłocznego ogłoszenia go, zanim Kneset zdoła zebrać się na posiedzenie. Rządowy akt musi być jednak w ciągu siedemnastu dni za-

---

<sup>14</sup>N.Lorch, *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r. Israel Ministry Of Foreign Affairs, <http://www.mfa.gov.il>.

<sup>15</sup>M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem.*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

<sup>16</sup>B. Bracha, *Restriction of personal freedom without due process of law according to the defense (Emergency) Regulations 1945*, *Israel Yearbook of Human Rights* 8/1978, s. 311–313.

twierdzony przez parlament. Jeżeli w tym terminie Kneset nie zbierze się na posiedzeniu, rząd może przedłużyć stan zagrożenia. Zniesienie jego może nastąpić w każdej chwili w drodze decyzji parlamentu<sup>17</sup>.

W okresie obowiązywania stanu zagrożenia państwa rząd może wydawać rozporządzenia nadzwyczajne. Ich zasadniczym celem jest zapewnienie obrony państwa, bezpieczeństwa publicznego oraz zaopatrzenia i funkcjonowania najważniejszych służb publicznych. Rząd ma obowiązek przedstawić te rozporządzenia w jak najszybszym terminie parlamentarnej Komisji Spraw Zagranicznych i Bezpieczeństwa. Rozporządzenia nadzwyczajne mogą zmieniać ustawy. Bardzo często zawieszają ich stosowanie, nakładając lub zwiększając podatki. Na mocy tych aktów nie można jednak zamykać drogi sądowej obywatelom, nakładać kar z mocą wsteczną, ani też zezwalać na naruszanie godności jednostki<sup>18</sup>.

Z prawodawstwa izraelskiego wynika jednoznacznie, że jest podporządkowane stanowi normalności, czyli ustawicznego zagrożenia zmuszającego władze państwa do stosowania restrykcyjnych form zarządzania kryzysowego, które jest w stanie zapewnić normalne funkcjonowanie kraju narażonego na ciągłe ataki i próby unicestwienia państwa i wyeliminowania Izraelczyków z terenów Półwyspu Arabskiego. Zaskoczeniem dla Arabów jest fakt życia przez Żydów w ciągłej mobilizacji i rozwijania gospodarki w tak niesprzyjających warunkach. Żaden inny naród nie potrafiłby egzystować pod taką presją otoczenia zewnętrznego i uległby zniechęceniu. Silna motywacja Żydów do posiadania własnego państwa budzi podziw nie tylko Arabów, ale też całej społeczności międzynarodowej, gdyż jest przykładem niezłomności, hartu ducha, niespotykanego patriotyzmu i właściwego, skutecznego doboru form zarządzania.

Podstawą prawną, sankcjonującą działanie systemu izraelskiego ataku prewencyjnego (wyprzedzającego) jest 147 rozporządzeń Defence (Emergency) Regulations, zapisanych na czterdziestu jeden stronach tworzących system prawodawstwa antykryzysowego. W wyniku ich implementacji, działania prewencyjne obejmują wszystkie sfery życia społecznego i gospodarczego. Bardzo często rozszerzają uprawnienia sił

---

<sup>17</sup> S. Bożyk, *System Konstytucyjny Izraela*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2002, s. 76–77.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 77.

militarnych i niemilitarnych do działania na terytoriach innych państw (z tego też względu są krytykowane przez arabskich sąsiadów Izraela oraz organizacje międzynarodowe).

Do najważniejszych rozporządzeń, które odegrały ważną rolę w tworzeniu systemu izraelskiego systemu prewencji pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku, jako jednego z podstawowych czynników składowych izraelskiego systemu reagowania kryzysowego były:

- **rozporządzenie 112 o deportacji** (prewencyjne działanie w stosunku do ludności, która jest podejrzewana o celowe działanie wymierzone przeciwko Państwu Izrael), upoważniało rząd i wojsko do wydalania ludzi z miejsca ich zamieszkania bez procesu. Osoby, które otrzymywały pisemny wyrok miały prawo wnieść odwołanie do wojskowej komisji doradczej, która mogła wydawać niewiążące zalecenia. Dalsze odwołania można było składać do Sądu Najwyższego Izraela. Orzeczenie o tymczasowej deportacji, określało jej czas trwania na okres nie dłuższy niż 2 lata;
- **rozporządzenie numer 119** (jedno z najbardziej niepopularnych rozporządzeń). Dotyczy rozbiórki domów i całkowitej konfiskaty majątku. W jego ramach możliwa była w wyniku wyroku orzekającego utrata majątku, w przypadku, w którym wojsko lub policja miały podejrzenia, że na terenie danego domu znajduje się np. broń palna, która nie posiadała certyfikatów przyznanych przez Ministerstwo Obrony Izraela. Do w/w broni należały: bomby, granaty. W nielicznych przypadkach od wyroku przysługiwało odwołanie i odszkodowanie;
- **rozporządzenie numer 125** umożliwiało zamknięcie dowolnego obszaru terytorium w ramach prowadzonych działań prewencyjnych dla ludności miejscowej celem odszukania i zniszczenia nielegalnie przetrzymywanej broni oraz jej odnalezienia<sup>19</sup>.

Rozporządzenia te wskazują, że izraelskie prawodawstwo kryzysowe jest przyporządkowane doktrynie wojennej. Sytuacja kryzysowa, która zaistniała w Izraelu zakłóciła funkcjonowanie państwa a w rezultacie porządek społeczny. Dlatego ważne było przejęcie kontroli nad jej dalszym rozwojem w drodze zaplanowanych działań prewencyjnych.

---

<sup>19</sup> N. Lorch, *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r., Israel Ministry of Foreign Affairs, <http://www.mfa.gov.il>.

Regulacje prawne ułatwiły przejęcie kontroli nad konfliktem i podjęcie poprzez planowe działania jego likwidacji. Akty prawne mimo, iż niewiele się różniły od tych istniejących przed 1948 rokiem pomagały zaprowadzić ład i odtworzyć infrastrukturę. Ponadto zapobiegły dalszej destabilizacji i dezorganizacji życia ludzi w państwie (zobacz: rys. 2).

Rysunek 2. Proces wdrażania w życie prawodawstwa kryzysowego w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa państwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 109.

Z prawodawstwa izraelskiego wynika jednoznacznie, że jest podporządkowane stanowi ustawicznego zagrożenia zmuszającego władze państwa do stosowania restrykcyjnych form zarządzania kryzysowego, które jest w stanie zapewnić normalne funkcjonowanie kraju narażonego na ciągłe ataki i próby unicestwienia państwa oraz wyeliminowania Izraelczyków z terenów Półwyspu Arabskiego. Dzięki rozwinięciu systemu prewencji, opartego na prawodawstwie kryzysowym (bardzo często potępianego przez społeczność międzynarodową) możliwe stało się opracowanie innowacyjnego systemu, który stał się gwarantem bezpieczeństwa narodowego Izraela.

#### 4. Atak prewencyjny(wyprzedzający) jako podstawowy element izraelskiego bezpieczeństwa narodowego

Pojęcie współczesnego izraelskiego bezpieczeństwa narodowego coraz bardziej się rozszerza, zwiększając swój zakres i znacznie poza przyjęte standardy. Najważniejszą przyczyną jest specyficzne położenie samego Państwa Izrael jak i konieczność stosowania w związku z tym niekonwencjonalnych metod planowania i tworzenia systemów zarządzania kryzysowego. Konieczność tą wymusiło stosowanie przez licznych wrogów Izraela ustawicznych ataków przemocy w postaci zamachów terrorystycznych oraz prowadzonej wojny partyzanckiej – głównie przez państwa, które były sponsorowane przez państwa arabskie np. Liban czy Iran<sup>20</sup>.

Początki zmian w tworzonych systemach reagowania kryzysowego odnajdujemy na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Izrael nie tylko zaczął wówczas rozwijać system „odstraszenia” przez budowę innowacyjnej gospodarki i sił zbrojnych na poziomie państw zachodnich, ale także zaczął sam przeprowadzać akcje prewencyjne na terytorium wroga. Przykładem tego mogą być działania Israel Air Force (IAF), której samoloty w 1981 roku zniszczyły w ramach operacji Opera (lub Babylon) na terytorium Iraku reaktor atomowy Osirak (rys. 3)<sup>21</sup>.

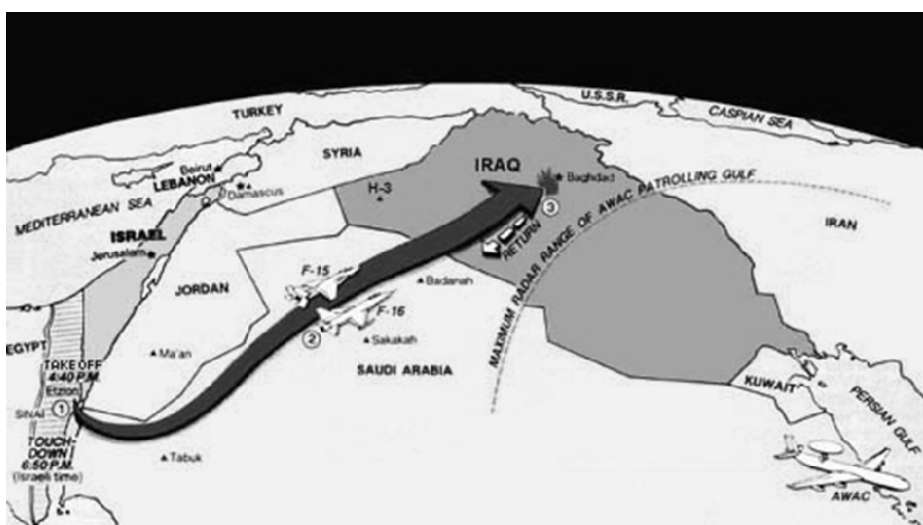
---

<sup>20</sup> J. Mayer, R. Rotte, *Arms and Agression in the Middle East 1948–1991: A Reappraisal*, *Journal of Conflict Resolution* vol.43/1999, s. 45–57.

<sup>21</sup> W latach siedemdziesiątych XX wieku Irak rozpoczął stopniową budowę nowoczesnego reaktora atomowego, który miał znaleźć się w Osiraku. W ramach prowadzonych prewencyjnych już w 1981 r. samoloty IAF zbombardowały budynek. Głównym celem było uniemożliwienie reżimowi, który kontrolowany był przez Saddama Husajna stworzenie oraz wyprodukowanie bomby atomowej. Przeprowadzona akcja udała się idealnie. Siły Powietrzne Izraela poważnie uszkodziły reaktor. W wyniku wybuchów bomb zginęło 11 osób po irackiej stronie. Siły izraelskie nie poniosły jakichkolwiek strat. Od tamtej pory Osirak jest wzorem ataku wyprzedzającego(prewencyjnego) jako skutecznej metody walki o zabezpieczenie bezpieczeństwa narodowego państwa. A. Koziński, *Libański Osirak*, <https://www.wprost.pl/ar/97676/Libanski-Osirak/>.



Rysunek 3. Plany ataku na reaktor atomowy w Osiraku



Źródło: Operacja „Opera” Izraelski nalot na Iracki Reaktor w Osiraku, [http://www.militis.pl/readarticle.php?article\\_id=138](http://www.militis.pl/readarticle.php?article_id=138).

Kolejnymi działaniami, które zostały przeprowadzone przez Siły Obronne Izraela w celu zmniejszenia poziomu zagrożenia dla państwa było przeprowadzenie, razem ze służbami specjalnymi innych państw, operacji wojskowej na terytorium Iraku podczas wojny z 1991 roku. Siły Obronne Izraela jako główny element systemu reagowania kryzysowego brały udział w aktywnym poszukiwaniu i niszczeniu rakiet balistycznych w zachodniej części Iraku<sup>22</sup>.

Przeprowadzone ataki prewencyjne oraz podjęte w celu wyeliminowania zagrożenia działania były tak innowacyjne i unikalne w skali światowej, że po początkowym złym przyjęciu przez opinię światową zostały uznane przez większą część państw świata jako ważny element tworzonych systemów reagowania kryzysowego<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> A. Micek, *Operacja „Opera” Izraelski nalot na Iracki Reaktor w Osiraku*, [http://www.militis.pl/readarticle.php?article\\_id=138](http://www.militis.pl/readarticle.php?article_id=138).

<sup>23</sup> D. Kinsella, H.K. Tillema, *Arms and Agression in the Middle East: Over Military Interventions 1948–1991*, *Journal of Conflict Resolution* vol. 39/1995, p. 306–329.

Ichhak Rabin uważał, że: „[...] nie istnieje jedna kampania, która mogłaby rozwiązać problem [terroryzmu]. Musimy przy wykorzystaniu uderzeń prewencyjnych i innych metod zmniejszyć naszą podatność na ataki. Drugą rzeczą jest wymierzenie maksymalnych kar dla sprawców i ich zwierzchników. Musimy uderzać nie tylko na poziomie wykonawczym, lecz również w systemy dowodzenia, sterowania i finansowania terroryzmu”<sup>24</sup>.

Z tego względu niektóre izraelskie działania odwetowe prowadzone przeciwko terrorystom polegają na bombardowaniu obozów terrorystów z powietrza. Naloty minimalizują straty wojsk własnych, które mogłyby mieć miejsce podczas działań lądowych. Wymagają dużej precyzji i dokładności przy naprowadzaniu samolotów na cel. Mimo dużej staranności w tym zakresie zdarzają się wypadki bombardowania ludności cywilnej, co w konsekwencji wpływa negatywnie na obraz Izraela w światowej opinii publicznej. Terrorysty, znając taktykę działań odwetowych, przyjęli zasadę krótkotrwałego przebywania w swoich bazach<sup>25</sup>.

Należy zwrócić uwagę, że izraelski system ataków prewencyjnych (wyprzedzających) stał się głównym elementem systemu zapewnienia bezpieczeństwa narodowego oraz tworzonych systemów reagowania kryzysowego Stanów Zjednoczonych oraz NATO od lat dziewięćdziesiątych XX wieku (zobacz: rys. 4). Dzięki doświadczeniom Żydów możliwe stało się szybkie przewidywanie oraz reagowania na możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowej na terenie całego świata. Izraelska strategia znalazła zastosowania zwłaszcza w działaniach prowadzonych przez prezydentów Stanów Zjednoczonych: Georga Busha i Georga W. Busha (była to jedna z najważniejszych doktryn bezpieczeństwa ówczesnej kadencji)<sup>26</sup>.

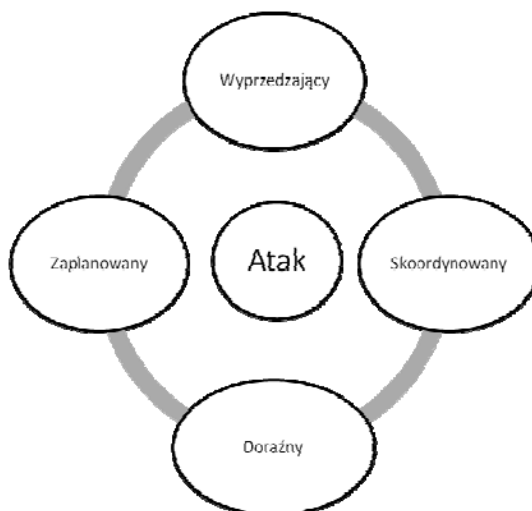
---

<sup>24</sup> K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008, s. 106.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 105.

<sup>26</sup> P. Conesa tłum. A. Dwulit, *A może to właśnie Stany Zjednoczone są największym zagrożeniem dla Europy...*, *Le Monde Diplomatique* nr.4(26)/2008.

Rysunek 4. Najważniejsze typy ataku



Źródło: Opracowanie własne.

Atak prewencyjny (wyprzedzający) stał się podstawą izraelskiego systemu zarządzania kryzysowego dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku<sup>27</sup>. Było to spowodowane faktem, że tworzenie pierwszych struktur państwowych było trudne<sup>28</sup>. W większości państwo zamieszkiwali Żydzi, którzy przybyli do niego z różnych krajów europejskich<sup>29</sup>. Każdy z nich próbował przenieść na grunt Izraela już wcześniej poznane, sprawdzone wzorce bezpieczeństwa narodowego<sup>30</sup>. W ten sposób powstał prawdziwy „kocioł legislacyjny”, który należało uporządkować i usystematyzować<sup>31</sup>. Kompromis, zrozumienie, analizowanie podobno sprawdzonych wzorców na gruncie Izraela, nie zawsze się sprawdzały

<sup>27</sup> Y. Ben Meir, *Civil Military Relations in Israel*, Columbia Press, Nowy Jork 1995, s. 30–75.

<sup>28</sup> G. Caiden, *Coping with Turbulence: Israel's Administrative Experience*, *Administration and Society* vol. 1/1969, p. 259–280, p. 264–269.

<sup>29</sup> T. H. Robinson, *Some Economic and Social Factors in the History of Israel*, *Expository Times* vol. 45/1934.

<sup>30</sup> I. Galnoor, D.H. Rosenbloom, A. Yaroni, *Creating New Public Management Reforms: Lessons from Israel*, *Administration and Society* vol. 30/1998, p. 393–420.

<sup>31</sup> A. Arian, *Politics in Israel*, CQ Press, Waszyngton 2005, s. 264–298.

ze względu na skomplikowaną mozaikę etniczną narodu żydowskiego i sytuację polityczno-gospodarczą<sup>32</sup>.

Dlatego należy zauważyć, że współczesne Siły Obronne Izraela (z hebrajskiego *Cwa Hagana L-Israel*, w skrócie *Zahal*) nie tylko składają się z wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej, ale także w ich skład wchodzi również żydowskie organizacje paramilitarne (głównie wywodzące się z szeregów Hagany). Siły zbrojne mają także w swoich szeregach wywiad wojskowy Aman, który współpracuje z Mossadem i Szin Bet<sup>33</sup>.

Siły Obronne Izraela cechuje strategia, dość rzadko spotykana w innych krajach o ustroju demokratycznym – koncepcja narodu pod bronią, która umożliwia bardzo szybką mobilizację olbrzymiej liczby żołnierzy. Przyjęcie jej wymusiła przewaga ludnościowa sąsiednich państw arabskich<sup>34</sup>. Oficjalna izraelska doktryna wojskowa opiera się na następujących założeniach:

- państwo Izrael nie może sobie pozwolić na przegranie jakiegokolwiek wojny lub sporu;
- występuje strategia defensywna, brak jakichkolwiek roszczeń terytorialnych;
- dążenie do uniknięcia otwartego konfliktu zbrojnego poprzez prowadzenie działań politycznych i dyplomatycznych oraz stworzenie strategii odstraszenia;
- unikanie eskalacji konfliktów;
- zażegnywanie powstających sytuacji kryzysowych, które są niebezpieczne dla państwa, w sposób szybki i zdecydowany;
- zwalczanie terroryzmu przy współpracy z sojusznikami z NATO i USA<sup>35</sup>.

Całokształtem zadań w Israel Defense Forces kieruje Szef Sztabu Generalnego. Tylko w nielicznych przypadkach decyzje może podejmować

---

<sup>32</sup> D. Nachmias, D.H. Rosenbloom, *Antecedents of Public Bureaucracy: The Case of Israel, Administration and Society*, vol. 9/1977, p. 45–80.

<sup>33</sup> Siły Obronne Izraela [http://pl.wikipedia.org/wiki/Izrael#Podzia.C5.82\\_administracyjny](http://pl.wikipedia.org/wiki/Izrael#Podzia.C5.82_administracyjny).

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> Ibidem.

rząd lub Minister Obrony. Decyzja ta została przyjęta z następujących powodów:

- wielkości i kształtu państwa, które wymusiły konieczność ścisłej koordynacji każdego rodzaju operacji;
- zmniejszenia procentowego udziału osób na stanowiskach „umysłowych” w armii;
- z powodu bardzo małej ilości żołnierzy, którzy mogliby bezpośrednio uczestniczyć w akcjach wojskowych;
- konieczności ujednoczenia metod szkoleniowych, tak aby ułatwić współpracę pomiędzy jednostkami<sup>36</sup>.

Szefem Sztabu Generalnego może być tylko funkcjonariusz najwyższej rangi (RAV Aluf – Generał Broni). Szefowi Sztabu Generalnego bezpośrednio podlegają najważniejsi generałowie Aluf (Generałowie Brygady), którzy są najczęściej szefami poszczególnych działów oraz poszczególnych jednostek tj. sił lotniczych i marynarki wojennej. Wprowadzenie takich form zarządzania armią ma zapobiegać utworzeniu oddzielnych sił lotniczych dla każdej z formacji wojskowych. Zdaniem rządzących wprowadzenie odrębnych administracji dla każdej formacji wojskowej jest olbrzymim marnotrawstwem pieniędzy<sup>37</sup>.

Kolejną innowacją zastosowaną w systemie reagowania oraz planowania kryzysowego przeznaczonych dla Sił Obronnych Izraela jest przygotowanie obrony według podziału terytorialnego państwa z wyodrębnieniem miejsc szczególnie zagrożonych. Rozlokowanie jednostek wojskowych jest równomierne, gdyż umożliwia to odpowiedni podział zasobów oraz wzajemne wsparcie jednostek. W ten sposób, dodatkowo uzupełnione przez tak samo wyszkolone i wyposażone jednostki niemilitarne, Izrael osiągnął system obronny, który może nie najbardziej skomplikowany na świecie, ale za to bardzo prosty, przejrzysty o wysokim stopniu efektywności<sup>38</sup>.

Ważną przyczyną zmiany były reformy gospodarcze, które stopniowo wprowadzano w Izraelu, jako podstawowy element prowadzonej

---

<sup>36</sup> N. Lorch, *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r. Israel Ministry Of Foreign Affairs, <http://www.mfa.gov.il>.

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Ibidem.

polityki „odstraszania” wrogów<sup>39</sup>. Polegała na przygotowaniu kompleksowego systemu reagowania kryzysowego, w którym znalazło się miejsce zarówno dla prowadzonych działań pokojowych: współpraca z organizacjami międzynarodowymi typu Unia Europejska, NATO utrzymywanie współpracy ze Stanami Zjednoczonymi, budowanie silnej gospodarki jak i przygotowanie w oparciu o czynniki „pokojowe” – działań wyprzedzających – przygotowanie państwa, jego gospodarki, sfery życia społecznego na atak wroga oraz zbudowanie w oparciu o wspomniane czynniki odpowiednio wyposażonych i przygotowanych Sił Obronnych Izraela<sup>40</sup>.

Dzięki zreformowaniu gospodarki izraelskiej w latach osiemdziesiątych XX wieku doprowadzono do sytuacji, w której rolnictwo i hodowla rybna stanowią jedynie około 20–30% wszystkich branż zawodowych, w których pracują mieszkańcy osiedli. Działalność gospodarcza zwiększyła się o nowe, małe zakłady przemysłowe *high-tech*, turystykę i usługi. Doprowadziło to do sytuacji, w której system bezpieczeństwa narodowego jest współtworzony przez sprawnie działający, innowacyjny przemysł *high-tech* oraz inne gałęzie gospodarki, które potrafią skutecznie współpracować dla dobra narodu. Obecnie można powiedzieć, że: „Izraelska „Dolina Krzemowa – *high-tech* kwitnie w Ziemi Świętej”. Piętnaście procent światowej innowacji w dziedzinie telekomunikacji i oprogramowania pochodzi z Izraela. Państwo zajmuje drugie miejsce po Stanach Zjednoczonych w skali światowej pod względem wdrażania technologii informatycznej<sup>41</sup>.

Szybki rozwój sektora *high-tech* doprowadził do powstania wspomnianego systemu „odstraszania” oraz zmienił nastawienie Sił Obronnych Izraela (IDF) z defensywnej na ofensywną<sup>42</sup>. Za jeden z najważniejszych impulsów w tym zakresie uważane jest wdrażanie prac nad pro-

---

<sup>39</sup> R. Home, *An Irreversible Conquest? Colonial and Postcolonial Land Law in Israel/Palestine*, Social and Legal Studies vol. 12/2003, s. 291–310.

<sup>40</sup> A. Levite, *Offense and Defense in Israeli Military Doctrine*, Westview, Boulder 1989, s. 25–62.

<sup>41</sup> Y. Aharoni, *The Changing Political Economy of Israel*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science vol. 555/1998, s. 127–146.

<sup>42</sup> U.B. Joseph, *Towards a Paradigm Shift in Israel's National Security Conception*, Israel Affairs vol. 6/1999, s. 99–114.

jektem IDF – Lawi, którego najważniejszym celem było stopniowe stworzenie własnego, nowoczesnego samolotu bojowego<sup>43</sup>.

Doskonale przygotowana i wyposażona armia, przestrzegająca ścisłych rygorów prawodawstwa kryzysowego, będąca jednocześnie gwarantem bezpieczeństwa narodowego oraz stabilizatorem sytuacji w regionie dzięki przeprowadzonym reformom – stała się niezależna technologicznie i finansowo od środków pomocowych, pochodzących z państw Zachodu. Dzięki temu możliwe stało się przeprowadzanie ataków prewencyjnych (wyprzedzających) bez konieczności uzyskania zgody Rady Bezpieczeństwa Organizacji Narodów Zjednoczonych (która w przypadku wystąpienia ataku mogła nałożyć na państwo karę w postaci np. embarga na dostawy sprzętu wojskowego)<sup>44</sup>.

Duża samowystarczalność gospodarcza Izraela sprawiła, że państwo nie podejmowało tylko jedynie decyzji o przeprowadzeniu ataku prewencyjnego tylko w swoim interesie, ale także reprezentowało mocarstwa światowe, które nie mogły łamać przewidzianych przez ONZ zasad oraz zapisów w swoich systemach reagowania kryzysowego<sup>45</sup>.

Dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii, które są dostępne dla Sił Obronnych Izraela, prężnie rozwijającej się gospodarce oraz pomocy Stanów Zjednoczonych możliwe stało się realizowanie kolejnych zadań realizowanych przez wojskowe jednostki specjalne. Pozwala to przy zastosowaniu „starego i sprawdzonego” ataku prewencyjnego (wyprzedzającego) na precyzyjny atak. W ten sposób umożliwia się dotarcie żołnierzy do pilnie strzeżonych kryjówek, ufortyfikowanych jaskiń, podziemnych połączeń z innymi państwami np. z Egiptem siedzib terrorystów usytuowanych w pobliżu osiedli zamieszkałych przez ludność cywilną, stanowiącą dla baz terrorystów „żywe tarcze”. Działania specjalnych sił lądowych mają swoje ograniczenia wynikające między innymi z dużego prawdopodobieństwa utraty życia przez komandosów realizujących swoje zadania bojowe na terytorium Libanu, który jest terenem wroga. Wymagają zaangażowania znacznej liczby żołnierzy

---

<sup>43</sup> J.P. DeLoughry, *The United States and the Lavi*, *Airpower Journal* vol. 4/1990, s. 34–44.

<sup>44</sup> J. Kranz, *Iracki Cień*, *Tygodnik Powszechny* nr 11(2801) 16 marca 2003 r.

<sup>45</sup> Red. *Irańscy chcą ataku uprzedzającego na Izrael*, [http://www.fzp.net.pl/fn\\_news/fullnews.php?id=833](http://www.fzp.net.pl/fn_news/fullnews.php?id=833).

oraz odpowiedniego zaplecza pozwalającego na skuteczne wykonanie misji i bezpieczny odwrót sił specjalnych<sup>46</sup>.

Wymienione działania służą osiągnięciu następujących celów, leżących u podstaw izraelskiej doktryny bezpieczeństwa narodowego:

1. Minimalizację zasięgu działań terrorystycznych i powodowanych przez nie szkód – prowadząc operacje wojskowe, Izrael zmierza do ograniczenia aktywności terrorystów, redukcji liczby ataków, a w konsekwencji – minimalizacji powodowanych przez zamachy zniszczeń i strat zarówno w ludności, jak i w mieniu. We wrześniu 1989 roku Icchak Rabin, będąc wówczas ministrem obrony, tak określił zasadność prowadzenia wojskowych działań przeciwko terrorystom: „Celem, jaki postawiliśmy sobie w kampanii przeciwko terroryzmowi, nie jest wyeliminowanie, lecz zminimalizowanie naszej bezbronności i słabości oraz zadawanie jak najsilniejszych ciosów terrorystom”.
2. Rozbijanie oddziałów terrorystycznych – działania zbrojne przeciwko terrorystom armia prowadzi w różnych stadiach organizacyjnych grup terrorystycznych. Ataki przeprowadzane są na ich siedziby, obozy szkoleniowe, podczas prób dokonania zamachu, w czasie przemieszczania się do Izraela, na granicy oraz na terenie państwa żydowskiego.
3. Eliminację przywódców grup terrorystycznych oraz osób planujących zamachy – akcje tego typu mają na celu odcięcie organizacji terrorystycznych od tzw. sprawców kierowniczych, którzy sami nie uczestniczą w zamachach, ale planują i zlecają ich wykonanie.
4. Niszczenie infrastruktury grup terrorystycznych – uderzenia w zaplecze organizacji, budynków, magazynów broni, obozów itp. Powodują destrukcję w ich szeregach, zmuszają ich do skupienia uwagi na odbudowie zniszczeń, a przez to powodują odsunięcie na dalszy plan przygotowań do zamachów terrorystycznych.
5. Osłabienie morale terrorystów – udane akcje antyterrorystyczne osłabiają morale terrorystów, powodują, że potencjalni nowi członkowie organizacji terrorystycznych, w obawie przed nieuchronnością kary, zawahają się zanim przystąpią do nich<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008, s. 104–105.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 105–106.



## 5. Podsumowanie

Organizacja państwowa jest niezbędna na pewnym etapie rozwoju społeczeństwa. Państwo nie pozostaje obojętne w stosunku do bazy ekonomicznej społeczeństwa. Struktura organizacji pozwala określić formalne zasady podziału zadań władzy, odpowiedzialności i informacji. Ważną cechą struktury jest hierarchia, czyli podział władzy określający liczbę szczebli w organizacji oraz uprawnienia na poszczególnych szczeblach. Na podstawie schematu struktury organizacyjnej można zrozumieć związki między poszczególnymi komórkami organizacji. Każda teoria struktur organizacyjnych dotyczy misji i celów organizacji. Rządcy mogą kształtować tak czynniki strukturotwórcze, aby organizacja działała bardziej efektywnie. Zmiany struktur (np. przejście do układu procesowo zadaniowego) często wymagają rewolucyjnych zmian we wdrażanej strategii. Zachodzą one najczęściej w sytuacjach ostrego kryzysu i wręcz zagrożenia istnienia organizacji. Poszukiwanie nowych rozwiązań staje się celem nadrzędnym organizacji. Organizacje dostrzegają potrzebę zmian, gdyż zmieniają się warunki, w których przyszło im funkcjonować. Siły działające na rzecz zmian mogą leżeć poza organizacją lub tkwić w niej samej. Zmiana dostosowawcza jest często reakcją na okoliczności związane z pojawieniem się sytuacji kryzysowej, przy czym transformacja przybiera postać przemian stopniowych.

W Izraelu opracowano teoretyczne podstawy zarządzania kryzysowego już w roku 1948. Teorie planistyczne musiały ulec ewolucyjnym przemianom ze względu na zmianę sytuacji geopolitycznej, gospodarczej i militarnej państwa. Często w tworzeniu modelu opierano się na nieaktualnych wzorcach, które nie miały szans na sukces w warunkach gwałtownych przemian związanych z ciągle istniejącą sytuacją kryzysową, w której funkcjonowało państwo. Określone procedury techniki, narzędzia zarządzania kryzysowego musiały zostać dostosowane adekwatnie do zaistniałej sytuacji. W Izraelu można zauważyć niezwykle wprost dynamikę zmian strategicznych. Wypracowanie nowych metod i technik rozwiązywania konfliktów stało się najważniejszym celem organizacji, gdyż decydować to mogło o jej bycie państwowym. Odmienność strategii od dotychczasowych doświadczeń i prognoz łączyło się ze zmianami modelu zarządzania kryzysowego. Wypracowanie nowych

misji i celów można było uzyskać poprzez zmianę struktury samego modelu. Uwzględnienie nowych danych pozwoliło połączyć myślenie analityczno – intelektualne z syntetyczno – intuicyjnym. Wypracowany model nie jest statyczny, lecz dynamiczny, gdyż uwzględnia czynnik priorytetowy jakim jest społeczeństwo.

Zaimplementowany od państw Zachodu system nie sprawdził się w praktyce, gdyż zbyt duże były straty w ludności cywilnej oraz materialne, dlatego należało wyjść poza dane modele i wypracować na ich bazie swoją strategię, która sprawdziłaby się w praktyce w warunkach Państwa Izrael. Przede wszystkim zaproponowany już przeszło czterdzieści lat temu przez A. Chandlera, stosowany dość powszechnie kanon w myśl, którego strategia poprzedza strukturę, staje się w warunkach narastającej nieprzewidywalności otoczenia nieco przestarzały<sup>48</sup>.

W Izraelu uznano, że tworzenie struktur elastycznych odpowiada potrzebom strategii bezpieczeństwa narodowego. Struktury posiadające zadaniowy charakter z dużą ilością usprawnień decyzyjnych na poziomach wykonawczych bardziej wpisują się w rzeczywistość Izraela. Strategia i struktura jest opracowana równolegle, ale tak że postać struktury weryfikuje konstruowaną strategię i odwrotnie. Praca wyraźnie ukazuje sprzężenie zwrotne między obydwoma czynnikami. Udowadnia wyraźnie tezę, że: „planowanie strategiczne funkcjonowania struktur antykryzysowych wyrażane jest podmiotem opracowanej strategii, jak i struktury”. Zarządzanie kryzysowe Izraela zawiera system ataków prewencyjnych, który miał na celu wzmocnienie struktur modelu. „Odstraszanie wrogów” łączyło się z opracowanym kompleksowo systemem reagowania kryzysowego, który został w ostateczności zaakceptowany przez sojuszników z Zachodu. Stosowany jest wówczas, gdy zawiodą wszelkie środki defensywne dyplomacji prewencyjnej. Działania te zostały usankcjonowane prawnie.

Nadrzędnym priorytetem jest bezpieczeństwo mieszkańców Izraela, dlatego w sytuacjach kryzysowych dalej obowiązuje Defence (Emergency) Regulations, a konstytucja stanowi oryginalny system prawno – ustrojowy charakteryzujący się brakiem kompleksowych i regularnych

---

<sup>48</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System Reagowania Kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 79.

regulacji materii legislacyjnych. Można postawić tezę, że: „zarządzanie organizacją to w konsekwencji permanentne zarządzanie kryzysowe”. Zarządzanie kryzysowe Izraela jest bytem wielowymiarowym, który ulega ciągłym ewolucyjnym przemianom, gdyż jest ściśle związany z sytuacją polityczną, gospodarczą i militarną w regionie. Terroryzm XXI wieku wywarł wyraźne piętno na tworzony model, ze względu na dużą dynamikę, różnorodność działań terrorystycznych. Terrorysty coraz częściej dysponują nowym uzbrojeniem, doskonałymi środkami logistycznymi. Coraz łatwiejszy dostęp do najnowszych rozwiązań technicznych i rosnące ich wykorzystywanie przez terrorystów mają znaczny wpływ na stopniowe rozbudowywanie ich struktur. W Izraelu większość ataków terrorystycznych ma przesłanki natury ideologicznej, politycznej i religijnej.

W obronie państwa przed działaniami terrorystycznymi zaczęto wykorzystywać atak prewencyjny (wyprzedzający). Tę samą taktykę wprowadziły Stany Zjednoczone. Mimo, że nie są to działania pokojowe to w dobie terroryzmu światowego stają się elementem scalającym model zarządzania kryzysowego. Wartość życia ludzkiego ma coraz większe znaczenie. Podsystem militarny i niemilitarny systemu ofensywnego zarządzania kryzysowego Izraela mają prawo na wniosek rządu stać się elementem systemu defensywnego. Dzięki temu atak na linię wroga może być natychmiastowy, gdyż celem jest obrona ludności cywilnej mieszkającej w strefie zagrożenia. Element militarny modelu systemu defensywnego ma umożliwić rokowania z wrogiem, jeżeli jest to jeszcze możliwe. Plan reagowania kryzysowego w ramach modelu defensywnego ma na celu sprecyzowanie działania, opracowanie dokumentów reagowania kryzysowego i wdrożenie w życie odpowiednio przystosowanego prawodawstwa kryzysowego w życie.

Głównym elementem systemu zapewnienia bezpieczeństwa narodowego oraz tworzenia systemów reagowania kryzysowego jest model prewencyjny i defensywny. Szybka ocena sytuacji kryzysowej pozwala wdrożyć w życie działania związane z reagowaniem antykryzysowym. Atak prewencyjny jest nadrzędnym elementem tworzonego systemu reagowania kryzysowego państwa Izrael, gdyż leży u podstaw doktryny antyterrorystycznej. XXI wiek wymusił uwzględnienie w zarządzaniu kryzysowym modelu defensywnego, gdyż jest to związane z podjętą

próbą rozwiązania konfliktu bliskowschodniego na drodze pokojowej. Pokojowe mediacje mają poprzedzić atak prewencyjny. Jednak dalekie jest twierdzenie: „pokój za wszelką cenę”. Negocjacje czy mediacje prowadzone przez strony walczące wymuszają kompromis. Obie strony muszą przestrzegać wcześniej podpisanych uzgodnień czy umów.

Przedstawiony model zarządzania kryzysowego cechuje wszechstronność i duża elastyczność. Jeżeli uwzględnimy terroryzm globalny, który rozprzestrzenił się na świecie, to stwierdzimy, że sposób opracowany przez taktyków izraelskich rozstrzygnięcia konfliktów może okazać się skuteczny w walce z terrorystami. Wyraźnie widoczne jest w modelu podejście do problemu bezpieczeństwa narodowego w trakcie projektowania struktur zarządzania kryzysowego. Opracowana strategia jest elastyczna, hybrydowa, zdolna do modyfikacji, adaptacji w nieprzewidywalnych, a wręcz krytycznych warunkach organizacji.

## Bibliografia

- Aharoni Y., *The Changing Political Economy of Israel*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, vol. 555/1998.
- Arian A., *Politics in Israel*, CQ Press, Waszyngton 2005.
- Beit-Hallahmi B., *Kollektiverziehung und Persönlichkeitsentwicklung: Ergebnisse des Kibbutz-Experiments.*, Leben im Kibbutz, Psychosozial nr.87 Heft 1, Psychosozial Verlag, Gießen 2002.
- Ben Meir Y., *Civil Military Relations in Israel*, Columbia Press, Nowy Jork 1995.
- Caiden G., *Coping with Turbulence: Israel's Administrative Experience*, Administration and Society vol. 1/1969.
- Conesa P. tłum. Dwulit A., *A może to właśnie Stany Zjednoczone są największym zagrożeniem dla Europy...*, Le Monde Diplomatique nr 4(26)/2008.
- DeLoughry J.P., *The United States and the Lavi*, Airpower Journal vol. 4/1990 .
- Dror Y., *Improving Policymaking and Administration in Israel*, Sifriat Haminhel, Tel Awiw 1978.
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego: podejście systemowe*, BEL, Warszawa 2007.
- Galnoor I., Rosenbloom D.H., Yaroni A., *Creating New Public Management Reforms: Lessons from Israel*, Administration and Society vol. 30/1998 .
- Goren D., *Secrecy and the right to know*, Ramat Gan, Turtledove Publishing 1979, s. 164.
- Gryz J., Kitler W., *System Reagowania Kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Home R., *An Irreversible Conquest? Colonial and Postcolonial Land Law in Israel/Palestine*, Social and Legal Studies vol. 12/2003.
- Jałoszyński K., *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008.
- Joseph U.B., *Towards a Paradigm Shift in Israel's National Security Conception*, Israel Affairs vol. 6/1999.

- Keret M., *The Military Industries- an Indispensable Asset to the National Security of Israel and Its Economy*, Herzliya Conference: Conference Conclusion, Herzliya, Grudzień 2003.
- Kinsella D., Tillema H.K., *Arms and Agression in the Middle East: Over Military Interventions 1948–1991*, Journal of Conflict Resolution vol. 39/1995.
- Koziński A., *Libański Osirak*, <https://www.wprost.pl/ar/97676/Libanski-Osirak/>.
- Kranz J., *Iracki Cień*, Tygodnik Powszechny nr 11(2801) 16 marca 2003 r.
- Levite A., *Offense and Defense in Israeli Military Doctrine*, Westview, Boulder 1989.
- Leyden J., *Israel Defense Forces: A Proud History*, Israel New Agency.  
<http://www.israelnewsagency.com/israeldefenseforces120374.html>
- Lorch N., *The Israel Defense Forces.*, 31 maja 1997 r. Israel Ministry Of Foreign Affairs,  
<http://www.mfa.gov.il>.
- Mayer J., R. Rotte, *Arms and Agression in the Middle East 1948–1991: A Reappraisal*, Journal of Conflict Resolution vol. 43/1999.
- Micek A., *Operacja „Opera” Izraelski nalot na Iracki Reaktor w Osiraku*, [http://www.militis.pl/readarticle.php?article\\_id=138](http://www.militis.pl/readarticle.php?article_id=138)
- Nachmias D., Rosenbloom D.H., *Antecedents of Public Bureaucracy: The Case of Israel*, Administration and Society, vol. 9/1977.
- Red. *Irańscy chcą ataku uprzedzającego na Izrael*, [http://www.fzp.net.pl/fn\\_news/fullnews.php?id=833](http://www.fzp.net.pl/fn_news/fullnews.php?id=833).
- Robinson T. H., *Some Economic and Social Factors in the History of Israel*, Expository Times vol. 45/1934.
- Urbanowicz J., Szwed M., *Atomowe grejpfruty Kima*, Wprost nr 31/2003 (1079).
- van Creveld M., *The Sword and the Olive. A Critical History of the Israeli Defense Force*, Public Affairs, Nowy Jork 1998.

### **The role of prevention in crisis management in Israel**

#### **Abstract**

The hereby thesis concerns the research on the genesis of Israel crisis management. The object of the analysis is to demonstrate the influence of an extreme situation on development of specific forms of this type of management. The aim of the analysis is the research on the actions provided by the Israel Defense Forces (IDF). The chronological scope of thesis ends on the date of 2001. The aim of the thesis is to present stages of the IDF actions. With regard to the above, I included two issues into the article:

- firstly, I analysed of the situation of Israel Constitutional law,
- secondly, I presented the development of specific forms of Israel crisis management.

I think that this article presents the phenomenon of Israel crisis management from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by the IDF.