

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XII, ZESZYT 10

Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania i bezpieczeństwa

Redakcja naukowa

Tomasz Grabia

Łódź 2011

Recenzent: Czesław Zając

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

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

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

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową.

Spis treści

Wprowadzenie	5
I. Przedsiębiorczość i innowacyjność jako podstawowe determinanty zarządzania	
Barbara Kamińska, Franciszek M. Warzyński, <i>Podnoszenie jakości zasobów ludzkich w sektorze MSP jako punkt wyjścia do zwiększenia ich konkurencyjności na świecie</i>	19
Competences and responsibilities of entrepreneurs in industrial security from the perspective of the new law on the protection of classified data	
Krzysztof Gajdziński, <i>Headhunting - rozwiązanie przejściowe czy docelowy model doboru pracowników w gospodarce rynkowej</i>	39
Headhunting – an interim selection on the target model of the employee selection in the market economy?	
Jerzy Szkoda, <i>Kształtowanie kultury jakości w organizacji</i>	65
Shaping culture of quality at the organisation	
Alicja Karasek, <i>Problemy badań innowacyjności przedsiębiorstw</i>	83
Problems with innovation survey	
Jacek Nazdrowicz, <i>Profil i kompetencje menedżera innowacji</i>	95
Profile and competences innovation manager	
Łukasz Prysiński, <i>Szanse rozwoju inwestycji niematerialnych w przemyśle tekstylnym</i>	111
Opportunities of the development of immaterial investments in the textile industry	
Iwona Staniec, Piotr Malicki, <i>Proces aplikowania i wykorzystania środków z funduszy strukturalnych przez przedsiębiorstwa sektora MSP w aglomeracji łódzkiej</i>	129
The process of applying and the use of structural funds by SME sector enterprises in the Lodz agglomeration	
Robert Dygas, <i>Technology substitution model related to development of electrical car industry</i>	147
Technology substitution model related to development of electrical car industry	
II. Wiedza o społeczeństwie i bezpieczeństwo	
Tomasz Bąk, <i>Metody likwidacji zagrożeń powodowanych zamachami terrorystycznymi</i>	161
The threats' liquidation methods of terroristic attempts	

Marian Lutostański, <i>Zarządzanie kryzysowe, czy zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych?</i>	179
Crisis management: managing security during a serious threat or a state of emergency	
Jerzy Szkoda, Ewa Dębicka, <i>Funkcje i zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych</i>	195
Functions and principles for managing information security at the research institutes	
Ryszard Szałowski, <i>Uprawnienia i obowiązki przedsiębiorcy w postępowaniu bezpieczeństwa przemysłowego w świetle przepisów nowej ustawy o ochronie informacji niejawnych</i>	221

III. Psychologiczne i zdrowotne aspekty zarządzania

Oksana Seroka-Stolka, <i>Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym</i>	243
Environmental awareness of employees in environmental management	
Magdalena Śmilgin-Malinowska, <i>Interwencja Kryzysowa w Szkole Podstawowej</i>	257
Crisis intervention in primary school	
Ireneusz Skawina, Magdalena Dubis, Jan Błaszczuk, <i>Wpływ leczenia uzdrowiskowego na wybrane parametry ręki u dzieci z młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów</i>	271
Influence of spa treatment on selected hand parametres in children with juvenile arthritis	

IV. Dyskusje i polemiki

Marian Lutostański, <i>Zbrodnia, o której powinien wiedzieć i pamiętać świat, a Polacy i Rosjanie w szczególności</i>	297
An atrocity that ought to be acknowledged and remembered by the world, especially by Poles and Russians	
Stefan Niesiołowski, <i>Rozważania o demokracji w Polsce</i>	317
Considerations of democracy in Poland	
Stanisław Bera, <i>Przedsiębiorczość funkcją nauczania i praktyki</i>	329
Entrepreneurship as a function of teaching and practice	

Wprowadzenie

Oddajemy do Państwa rąk kolejny zeszyt (10 w tomie XII) z cyklu „Przedsiębiorczość i zarządzanie” wydawany przez SWSPiZ w Łodzi. Zeszyt ten zawiera osiemnaście opracowań podzielonych na cztery części: *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako podstawowe determinanty zarządzania*, *Wiedza o społeczeństwie i bezpieczeństwo*, *Psychologiczne i zdrowotne aspekty zarządzania* oraz *Dyskusje i polemiki*. Treść artykułów jest zróżnicowana i stanowi wynik zarówno studiów literaturowych, jak i badań własnych autorów. Zdecydowana większość opracowań dotyczy tematów związanych z zarządzaniem.

Zarządzanie staje się coraz bardziej nowoczesną, a jednocześnie coraz bardziej powiązaną z innymi dyscyplinami nauką, mającą funkcje nie tylko poznawcze, ale również aplikacyjne. Jej studiowanie pomagać ma zatem w podejmowaniu różnego rodzaju decyzji menedżerskich. Ich prawidłowość z całą pewnością jest niezbędnym warunkiem do osiągnięcia sukcesu w poszczególnych firmach, a tym samym uzyskania wysokiej stopy wzrostu gospodarczego w poszczególnych krajach, a także w skali globalnej. W różnorodnych modelach makroekonomicznych czynnikami gwarantującymi wzrost gospodarczy w długim okresie jest wprawdzie systematyczne zwiększanie istniejących zasobów naturalnych, ludzkich i kapitałowych. Ich odpowiednikami są trzy podstawowe czynniki produkcji: ziemia, praca i kapitał. Warto jednak zaznaczyć, że niekiedy eksponowane są dodatkowe czynniki wytwórcze, do których zalicza się między innymi organizację, przedsiębiorczość i innowacyjność¹.

¹ Organizację jako czwarty czynnik produkcji już na przełomie XIX i XX w. uznawał angielski ekonomista A. Marshall. Z kolei piszący w pierwszej połowie XX w. Austriak J. Schumpeter uważał, że do czynników wytwórczych należy zaliczać także przedsiębiorczość. Ponadto Schumpeter jako pierwszy z wielkich ekonomistów stworzył nowoczesne podstawy teorii innowacyjności, uznając ją za kluczową determinantę rozwoju gospodarczego.

Podejście takie uznać należy za jak najbardziej prawidłowe, gdy weźmie się pod uwagę wyraźne przewartościowanie roli czynników produkcji w rozwoju gospodarczym. O bogactwie narodów coraz częściej nie decydują bowiem zasoby naturalne i kapitał trwałe, ale kapitał wiedzy i innowacyjność. Świadczyć mogą o tym przykłady m.in. Finlandii, Tajwanu, Singapuru czy Szwajcarii. Niewątpliwy awans cywilizacyjny i sukcesy ekonomiczne kraje te w ogromnej mierze zawdzięczają wprowadzaniu gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach.

Teoretyczne i praktyczne aspekty związane z ponadpodstawowymi (poza pracą, ziemią i kapitałem) czynnikami produkcji stanowią także ważny kierunek badań w nauce o zarządzaniu. Tym zagadnieniom poświęcona jest pierwsza część niniejszego zeszytu zatytułowana *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako podstawowe determinanty zarządzania*. W części tej zawarto siedem artykułów.

W pierwszym z nich, noszącym tytuł *Podnoszenie jakości zasobów ludzkich w sektorze MSP jako punkt wyjścia do zwiększenia ich konkurencyjności na świecie*, Barbara Kamińska i Franciszek M. Warzyński poruszają problematykę związaną m.in. ze specyfiką zarządzania personelem, kierunkiem polityki personalnej oraz zależnościami pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem personelem w polskich małych i średnich firmach w dobie globalizacji. Ponadto Autorzy skupiają się na wyjaśnieniu, dlaczego szkolenia są jednym z najważniejszych czynników kształtujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstw oraz przedstawiają wybrane wyniki badań na temat szkoleń z zakresu zarządzania personelem. W podsumowaniu stwierdzają oni, że sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem zależy od jego konkurencyjności, rozumianej jako zdolność i możliwość podejmowania skutecznej rywalizacji z innymi podmiotami, także z innych krajów. Duże znaczenie w tym kontekście mogą mieć warunki kulturowe.

W opracowaniu *Headhunting – rozwiązanie przejściowe czy docelowy model doboru pracowników w gospodarce rynkowej* Krzysztof Gajdziński przedstawił rozważania na temat istoty i celu procesu rekrutacji. Autor podkreśla, że tego rodzaju proces tylko pozornie wydaje się być prosty. W rzeczywistości może być zupełnie inaczej. W tym kontekście omówiona została geneza i sposób działania headhunterów oraz poszczególne

etapy procesu rekrutacji pracowników do firmy. W podsumowaniu Autor konkluduje, że w jego opinii „headhunting jest jednym z przełomowych wynalazków gospodarki rynkowej i z pewnością jej nierozłącznym elementem”, a także, iż nawet mniejsze przedsiębiorstwa powinny korzystać z agencji doradztwa personalnego jako przejściowego sposobu na odpowiednie zapełnienie swoich kadr najlepszymi kandydatami.

W kolejnym artykule pt. *Kształtowanie kultury jakości w organizacji*, autorstwa Jerzego Szkody, opisane są różnorodne czynniki charakteryzujące kulturę jakości organizacji, dające się zidentyfikować obszary jej oddziaływania, a także zachodzące zmiany oraz rola kierownictwa w kształtowaniu kultury jakości organizacji. W zakończeniu Autor stwierdza m.in., że w kreowaniu i doskonaleniu jakości w organizacjach dostrzega się możliwości tkwiące zarówno w czynnikach „twardych”, takich jak technika i technologia, jak również w czynnikach „miękkich”, takich jak kultura jakości. Istotne aspekty tej kultury tkwią natomiast w deklarowanych i przestrzeganych normach zarządzania jakością w organizacji (np. ISO 9000). J. Szkoła podkreśla także rolę kadry kierowniczej najwyższego szczebla w kształtowaniu kultury jakości, dodając, że wysoką jakość produktów uznanych firm na świecie w dużej mierze zawdzięczamy właśnie zaangażowaniu tej kadry, graniczącym niekiedy wręcz z obsesją na punkcie jakości.

W opracowaniu *Headhunting – rozwiązanie przejściowe czy docelowy model doboru pracowników w gospodarce rynkowej* Krzysztof Gajdziński przedstawia rozważania na temat istoty i celu procesu rekrutacji. Autor podkreśla, że tego rodzaju proces tylko pozornie wydaje się być prosty. W rzeczywistości może być zupełnie inaczej. W tym kontekście omówiona została geneza i sposób działania headhunterów oraz poszczególne etapy procesu rekrutacji pracowników do firmy. W podsumowaniu Autor konkluduje, że w jego opinii „headhunting jest jednym z przełomowych wynalazków gospodarki rynkowej i z pewnością jej nierozłącznym elementem”, a także, iż nawet mniejsze przedsiębiorstwa powinny korzystać z agencji doradztwa personalnego jako przejściowego sposobu na odpowiednie zapełnienie swoich kadr najlepszymi kandydatami.

Autorką kolejnego artykułu pt. *Problemy badań innowacyjności przedsiębiorstw* jest Alicja Karasek. Na wstępie podkreśla ona, że skuteczne zarządzanie procesami innowacji w przedsiębiorstwie wymaga ustalenia

kryteriów oceny przebiegu i efektów takiej działalności. Zauważa przy tym, że istota i cechy charakterystyczne innowacji, takie jak wielowymiarowość, rozłożenie efektów w czasie oraz ich różnorodność, komplikują badania innowacyjności firm. W tym kontekście opisane są kolejno: specyfika, podstawowe problemy, błędy i wyzwania badań nad innowacyjnością. W podsumowaniu typowo teoretycznego tekstu Autorka konkluduje, iż wszelkie problemy i nieścisłości związane z innowacyjnością przedsiębiorstw i jej pomiarem mają swoje źródło w braku jednoznacznego i precyzyjnego określenia podstawowych kategorii z nią związanych. Powoduje to, że próby jakiegokolwiek szacowania wartości innowacyjności często kończą się daleko idącym uproszczeniem w postaci błędnego rozróżnienia na przedsiębiorstwa innowacyjne i nieinnowacyjne.

Do problematyki innowacyjności firm nawiązuje także Jacek Nazdrowicz w opracowaniu *Profil i kompetencje menedżera innowacji*. Podkreśla on, że rosnąca rola innowacji w funkcjonowaniu i rozwoju polskich organizacji powoduje potrzebę powołania nowej roli osoby zarządzającej – menedżera innowacji. W artykule przedstawiono krótką charakterystykę współczesnego menedżera, a następnie funkcje i profil menedżera innowacji. W końcowej części opracowania Autor, m.in. na podstawie własnych badań, ocenia predyspozycje polskich menedżerów do kreowania innowacji.

W kolejnym artykule, autorstwa Łukasza Prysinińskiego, pt. *Szanse rozwoju inwestycji niematerialnych w przemyśle tekstylnym* przybliżono specyfikę inwestowania w niematerialne składniki majątku przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego, ze wskazaniem trendów pojawiających się w tej materii w ostatnich latach. W artykule skoncentrowano się na odpowiedzi na pytania: jakie kierunki inwestowania miały miejsce w badanym przemyśle do czasu wstąpienia Polski w struktury UE, jakie zmiany zaszły po akcesji, jakie były sposoby pozyskiwania kapitału na wspomniane inwestycje oraz jakie bariery rozwoju inwestycji napotykają przedsiębiorstwa. W tym kontekście opisane zostały: tradycyjne kierunki inwestowania w przemyśle tekstylnym w Polsce, projektowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, źródła finansowania i kierunki inwestycji niematerialnych, a na koniec przyczyny słabości polskich marek w przemyśle tekstylnym. Jedną z najważniejszych konkluzji wynikających z artykułu jest podkreślenie, że bardzo ważnym kierunkiem inwestowania w prze-

myśle tekstylnym stają się marki, pomimo że wciąż istnieje wiele barier ich rozwoju, wśród których najistotniejsze to: znaczna ilość małych jednostek, ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału, specyfika podaży, a także słabość związków branżowych.

W kolejnym artykule zawarte są rozważania na temat praktycznych aspektów gospodarczych naszego regionu. Problematyce tej poświęcony jest artykuł Iwony Staniec i Piotra Malickiego pt. *Proces aplikowania i wykorzystania środków z funduszy strukturalnych przez przedsiębiorstwa sektora MSP w aglomeracji łódzkiej*. W prezentowanych rozważaniach Autorzy podjęli próbę określenia wśród przedsiębiorstw z sektora MSP w aglomeracji łódzkiej m.in. przyczyn ubiegania się o fundusze unijne, a następnie także przeznaczenia otrzymanych środków, zidentyfikowania źródeł pozyskiwania informacji o funduszach unijnych oraz oceny skuteczności poszczególnych programów operacyjnych. Ponadto w artykule zanalizowano popularność tego rodzaju programów, przyczyny odrzucenia niektórych wniosków, czas oczekiwania na refundację, stopień zadowolenia z ubiegania się o środki unijne oraz wady procesu z tym związanego. Warto podkreślić, że treść opracowania oparto na badaniach własnych Autorów, którzy w podsumowaniu stwierdzają m.in., że najsukcesywniejszymi wnioskodawcami w aglomeracji łódzkiej są małe firmy, a najpoważniejszymi wadami działającego systemu są skomplikowane formularze wnioskowe oraz refundacja tylko kosztów kwalifikowanych.

Pierwsza część publikacji zakończona jest artykułem autorstwa Roberta Dygasa, *Technology substitution model related to development of electrical car industry*. Autor na podstawie modelu dyfuzji technologii podejmuje starania w celu objaśnienia determinantu rozwoju rynku samochodów elektrycznych. Poddaje analizie m.in. wzrost PKB, politykę ochrony środowiska, poziom zaawansowania rozwoju technologii i infrastruktury, ceny ropy naftowej, a nawet nawyki żywieniowe kierowców.

Druga część publikacji zawiera omówienie problemów dotyczących wiedzy o społeczeństwie oraz bezpieczeństwa (przede wszystkim narodowego). Problemy te w pewnym sensie traktować można jako egzogeniczne uwarunkowania szeroko pojętego procesu zarządzania. Z drugiej natomiast strony nauka o zarządzaniu stanowić może funkcję aplikacyjną, pomagając w prawidłowym podejmowaniu decyzji menedżerskich na szczeblu nie tylko przedsiębiorstwa, ale również państwa – niekiedy

także na płaszczyźnie niezwiązanej do końca z jego ekonomiczną rolą. Tak może być na przykład, jeśli chodzi o sprawy związane z obronnością narodową. Ta część zeszytu zatytułowana jest *Wiedza o społeczeństwie i bezpieczeństwo*. Obejmuje ona cztery artykuły.

W pierwszym z nich zatytułowanym *Metody likwidacji zagrożeń powodowanych zamachami terrorystycznymi* Tomasz Bąk nawiązuje do tragicznych wydarzeń, które miały miejsce w ostatnich latach, m.in. 11 września 2001 roku. Autor podkreśla, że terroryzm, a także niebezpieczeństwa wywołane przez katastrofy i awarie techniczne, przestały być czymś nierealnym i odległym również w Polsce. Autor zauważa, że przeciwstawianie się aktom terrorystycznym powinno być oparte na budowie efektywnych systemów przeciwdziałania terroryzmowi, a bardzo istotnym elementem takich systemów jest szeroko pojęta profilaktyka mająca na celu przygotowanie społeczeństwa do potencjalnego ataku. W tym kontekście w artykule omówiono m.in. instytucje powołane do walki z terroryzmem w Polsce, etapy przeciwdziałania terroryzmowi, podstawy prawne przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym, a także funkcje i zadania Centrum Antyterrorystycznego. W konkluzji Autor stwierdza, że, niestety, w naszym kraju nie funkcjonują obecnie dobre programy szkolenia prewencyjnego w zakresie terroryzmu dla służb ochrony centrów handlowych oraz organizacji imprez masowych. Ponadto nie stworzono dotychczas także podstaw prawnych do wydawania koncesji na ochronę tego typu obiektów jedynie dla certyfikowanych firm ochroniarskich przeszkolonych w tym zakresie.

Autorem kolejnego artykułu w tej części jest Marian Lutostański, który opracował tekst pt. *Zarządzanie kryzysowe czy zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych?* W artykule tym podjęto problematykę obowiązujących rozwiązań prawnych w zakresie działań organów władzy i administracji publicznej w sytuacjach zagrażających funkcjonowaniu państwa. Niestety, jak stwierdza Autor, przyjęta przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej ustawa o zarządzaniu kryzysowym (z 2007 r.), nawet po nowelizacji (z 2009 r.) podjętej w związku z zakwestionowaniem przez Trybunał Konstytucyjny, nie rozwiązuje problemów dotyczących organizacji efektywnego systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Ponadto, zawarte w niej regulacje wciąż budzą wątpliwości natury prawnej. W tym kontekście

w artykule znajduje się opis m.in. podstawowych dla państwa zagrożeń i przyczyn ich występowania, konstytucyjnych rodzajów sytuacji szczególnych zagrożeń i typów stanów nadzwyczajnych, systemu zarządzania bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych, a także sytuacji narastania zagrożenia.

Problematykę związaną z bezpieczeństwem podejmują także Jerzy Szkoda i Ewa Dębicka, którzy opracowali artykuł pt. *Funkcje i zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych*. Instytuty te są organizacjami powołanymi w celu realizacji prac badawczych i rozwojowych. W artykule podjęto próbę zdefiniowania funkcji i zasad pomocnych w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji w tego typu jednostkach. Ponadto zwrócono także uwagę na aspekty związane z interdyscyplinarnością zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych. Przeprowadzone przez Autorów analizy wykazały, że najbardziej wyważony i pełny zbiór zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji stanowi synergiczny układ ośmiu zasad. Wiodącą zasadą jest orientacja na spełnienie wymagań bezpieczeństwa informacji zainteresowanych stron. Ponadto przeprowadzone badania wykazały także istotną lukę w teorii zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych, co implikuje potrzebę dalszych analiz na tym polu.

Autorem ostatniego opracowania w drugiej części zeszytu, *Uprawnienia i obowiązki przedsiębiorcy w postępowaniu bezpieczeństwa przemysłowego w świetle przepisów nowej ustawy o ochronie informacji niejawnych*, jest Ryszard Szałowski. W artykule przedstawiono m.in. pojęcie przedsiębiorcy oraz kierownika – przedsiębiorcy w świetle przepisów ustawy, opis świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego jako dokumentu potwierdzającego zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych, a także wszczęcia i przebiegu postępowania bezpieczeństwa przemysłowego. Ponadto podjęto problematykę związaną z formami zakończenia postępowania bezpieczeństwa przemysłowego, postępowaniami odwoławczymi i sądowno-administracyjnymi oraz procedurą sprawdzenia, czy przedsiębiorca nie utracił zdolności do ochrony informacji niejawnych przed nieuprawnionym ujawnieniem. W końcowej części artykułu omówiono aspekty dotyczące kosztów sprawdzenia przedsiębiorcy oraz obo-

wiązków, jakimi on i jednostka organizacyjna są obarczani w przypadku zawarcia umowy związanej z dostępem do informacji niejawnych.

Biorąc pod uwagę rosnącą popularność interdyscyplinarności, w zeszytach poruszane są nie tylko aspekty związane z przedsiębiorczością, innowacyjnością i bezpieczeństwem. Umiejętność prawidłowego zarządzania jest bowiem obecnie całkowicie niezbędna również w przedsiębiorstwach prowadzących *a priori* działalność *non-profit*. Problemom z tym związanym, przynajmniej pośrednio, poświęcona jest trzecia część zeszytu zatytułowana *Psychologiczne i zdrowotne aspekty zarządzania*. Zawarto w niej trzy artykuły.

W pierwszym z nich, zatytułowanym *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym*, Oksana Seroka-Stolka analizuje jakościowy i ilościowy poziom świadomości ekologicznej. W tym celu Autorka przeprowadziła badanie ankietowe. W artykule zawarto opis materiałów i metod oraz wyniki badania składającego się z 9 obszarów. Z przeprowadzonej analizy ilościowej wynika, że ogólny poziom świadomości ekologicznej przyszłego personelu wielu firm jest na poziomie ok. 50% w stosunku do maksymalnej liczby możliwych do uzyskania punktów przez wszystkich respondentów. Analiza jakościowa wykazała natomiast wpływ płci oraz wieku na poziom świadomości ekologicznej. W podsumowaniu Autorka dodaje, że w sferze podnoszenia poziomu świadomości ekologicznej nadal pozostaje jednak wiele obszarów wymagających edukacji, która będzie determinować ekokulturę wielu organizacji i społeczeństwa.

Autorką kolejnego artykułu w trzeciej części zeszytu jest Magdalena Śmilgin-Malinowska. W tekście zatytułowanym *Interwencja Kryzysowa w Szkole Podstawowej* opisuje ona, że początek zjawisku tego rodzaju interwencji nadany został przez działanie służb szybkiej, aczkolwiek doraźnej pomocy psychoterapeutycznej ofiarom masowych katastrof i wojen. Następnie Autorka omawia istotę interwencji kryzysowej w szkole oraz przedstawia wyniki przeprowadzonych w jednej z poznańskich szkół podstawowych badań. Objęto nimi wszystkich zatrudnionych tam nauczycieli (37 osób) w przedziale wiekowym 36–56 lat, o różnym stażu pracy. We wnioskach z badań Autorka stwierdza m.in., że największa ilość interwencji kryzysowych charakteryzuje grupę nauczycieli o naj-

krótszym i najdłuższym stażu pracy (0–5 i powyżej 15 lat). W przypadku najmłodszych stażem dużą ilość interwencji interpretować można chęcią pokazania się z jak najlepszej strony (zarówno w oczach dyrekcji, innych nauczycieli, jak i rodziców). Z kolei najstarsi stażem nauczyciele udzielają częściej pomocy (największa ilość interwencji) prawdopodobnie dlatego, że to im najbardziej ufają uczniowie, powierzając swoje sekrety i najskrytsze tajemnice.

Autorami ostatniego w tej części artykułu są Ireneusz Skawina, Magdalena Dubis i Jan Błaszczuk. W swoim opracowaniu *Wpływ leczenia uzdrowiskowego na wybrane parametry ręki u dzieci z młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów* podejmują oni m.in. próbę znalezienia przyczyn rozwoju oraz opisanie istoty młodzieńczego idiopatycznego zapalenia stawów (MIZS). Głównym celem artykułu jest jednak ocena wpływu czterotygodniowego turnusu rehabilitacyjnego na zakres ruchomości, odczucie bólu i siłę mięśni ręki u chorujących dzieci. Autorzy przeprowadzili w tym celu badanie, którym objęto grupę 24 dzieci w wieku od 10 do 18 lat. Jego wyniki poparto wieloma ilustracjami graficznymi. W podsumowaniu Autorzy stwierdzają, że cztery tygodnie usprawniania spowodowały wzrost ruchomości w stawach promieniowo-nadgarstkowych w zakresie zgięcia grzbietowego i dłoniowego oraz odwodzenia promieniowego i łokciowego ręki. Stan pacjentów uległ zatem poprawie, gdyż ograniczone wcześniej funkcje ruchowe ręki powróciły do wartości prawidłowych lub zbliżonych do normy. Ponadto zwiększyła się także siła mięśni, a natężenie bólu uległo obniżeniu.

Treści zawarte w czwartej, a zarazem ostatniej części zeszytu mogą wśród niektórych wzbudzać pewne kontrowersje. W związku z tym część ta zatytułowana jest *Dyskusje i polemiki*. Zawarto w niej trzy artykuły.

W pierwszym z nich pt. *Zbrodnia, o której powinien wiedzieć i pamiętać świat, a Polacy i Rosjanie w szczególności* Marian Lutostański opisuje genezę i przebieg zbrodni katyńskiej dokonanej przez NKWD na polskich jeńcach – oficerach w 1940 r. Autor stwierdza m.in., że organizacja i techniki zastosowane do mordowania oficerów obozu kozielskiego, starobielskiego i ostaszkowskiego potwierdzają „kurs” polityki Stalina, obliczony na planowe, fizyczne wyniszczenie części „żywiołu” polskiego w celu zapobieżenia podejmowania – w ówczesnej rzeczywistości –

przedsięwziąć na rzecz odbudowy państwa polskiego. Ponadto konstatuje również, że Katyń i zbrodnia katyńska stanowią jedynie symbole cmentarzy i mordów dokonanych przez władzę sowiecką na jeńcach – oficerach polskich w 1940 r., nie zastępują jednak pamięci o pozostałych Polakach zamordowanych w innych miejscach kaźni na Wschodzie. W końcowej części opracowania Autor wysuwa tezę, że, biorąc pod uwagę doświadczenia historyczne Polski i ZSRR oraz obecnej Rosji, rozwiązywanie problemów katyńskich będzie nadal zależało przede wszystkim od postawy władz rosyjskich.

Następny tekst tej części zeszytu, autorstwa Stefana Niesiołowskiego, zatytułowany jest *Rozważania o demokracji w Polsce*. Jego forma odbiega nieco od pozostałych opracowań. Jest to bowiem przedstawienie w formie pisemnej wykładu, jaki został wygłoszony dla studentów SWSPiZ. Jego uzupełnieniem jest opis dyskusji, jaka wywiązała się po prelekcji zaprezentowanej przez S. Niesiołowskiego. Według niego obecnie mamy bardzo stabilny system demokratyczny w Polsce i znakomitą koniunkturę geopolityczną. Z drugiej strony Autor zaniepokojony jest niską frekwencją wyborczą. Ponadto stwierdza, że demokracja jest bardzo krucha m.in. z tego powodu, że „mamy dopiero dwadzieścia lat demokracji a przedtem trzysta lat mieliśmy niewolę”.

Ostatnim artykułem zaprezentowanym w niniejszym zeszycie jest tekst noszący tytuł *Przedsiębiorczość funkcją nauczania i praktyki*. Jego Autorem jest Stanisław Bera, który definiuje termin przedsiębiorczości oraz wskazuje ważne problemy związane z zależnościami między tym pojęciem a nauczaniem oraz praktyką. W pierwszym przypadku Autor próbuje odpowiedzieć na pytania, czego, kiedy i gdzie należy się uczyć. W tym kontekście stawia nieco kontrowersyjną tezę, że uczelnie prywatne mają potencjalne możliwości bycia lepszymi od publicznych. Jak zauważa Autor, nie zawsze jednak znajduje to odzwierciedlenie w rzeczywistości. W drugiej części opracowania, na przykładzie ciekawych aforyzmów, podjęto próbę odpowiedzi na pytania, kiedy i jak prowadzić biznes, a także jakimi cechami powinni charakteryzować się potencjalni współpracownicy.

Warto podkreślić, że wszystkie artykuły z niniejszego zeszytu uzyskały pozytywną recenzję wydawniczą. Niewątpliwie świadczy to o tym, że posiadają one wysokie walory naukowe. Nie tylko analizy teoretyczne, ale również opracowania oparte na badaniach empirycznych z całą pewnością mogą być zatem wykorzystywane zarówno przez studentów, zwłaszcza piszących prace dyplomowe i magisterskie związane z ww. zagadnieniami, jak i, co ważniejsze, przez środowisko naukowe. Nie negując wniosków zawartych w poszczególnych artykułach, warto jednak często – aby nauka zarządzania nadal prężnie się rozwijała – zająć stanowisko polemiczne. Gorąco do tego zachęcamy, namawiając Państwa do umieszczania własnych opracowań, które będą publikowane w kolejnych zeszytach „Przedsiębiorczości i Zarządzania”.

Tomasz Grabia

I.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ
JAKO PODSTAWOWE DETERMINANTY
ZARZĄDZANIA

Barbara Kamińska, Franciszek Michał Warzyński
SWSPiZ w Łodzi

Podnoszenie jakości zasobów ludzkich w sektorze MSP jako punkt wyjścia do zwiększenia ich konkurencyjności na świecie

1. Wprowadzenie

Globalizacja wprowadziła zmiany w gospodarce światowej, narodowej i lokalnej. Efektem tych zmian jest proces funkcjonalnego integrowania się nowych społeczności i grup pracowniczych, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych, które częstokroć nie ustaliły jeszcze wspólnych kodów komunikacyjnych¹. To z kolei utrudnia współpracę, czy też nawiązywanie nowych kontaktów z partnerami biznesowymi. Problem ten dotyczy szeregu organizacji, w Polsce zaś jest szczególnie wyrazisty w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji prawdopodobnych przyczyn występujących problemów, wynikających z różnic kulturowych w organizacjach kooperujących na płaszczyźnie międzynarodowej, jak też wskazano możliwości zapobiegania im.

W drugiej części artykułu zaprezentowano typologie kultur organizacyjnych, pokazano różnice kulturowe oraz zasugerowano kierunek

¹ Mikułowski Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 43.

działania sprzyjający zarządzaniu opartemu na kulturze współpracy, która jest podstawą efektywnych działań zarówno pracowników zatrudnionych w firmie, jak i partnerów zewnętrznych.

Zdaniem Autorów jedną z szans na taki ponadkulturowy dialog jest edukacja zarówno przyszłych, jak i obecnych kadr sektora MSP, której efekty powinny odpowiadać na aktualne i antycypowane potrzeby.

W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań własny autorów, jak też wtórne już publikowane.

2. Istota i znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Termin „zasoby ludzkie” jest pojęciem wartościującym – podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki nim każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje. Mowa tutaj o pracownikach, którzy wyróżniają je na tle konkurencji. Pracownicy w organizacji to najcenniejszy jej kapitał. Traktowany jest jako najważniejsza część kapitału intelektualnego, który współdziałając z kapitałem strukturalnym, jest we współczesnej gospodarce (GOW) podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości organizacji. Zasoby ludzkie wpływają na wykorzystanie pozostałych zasobów organizacji, dlatego też pojęcie to jest tak niezwykle ważnym, ale niestety wciąż mało dostrzeganym i docenianym obszarem. A przecież ludzie, jak żadne aktywa organizacji, są niepowtarzalni, trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej². Dlatego zarządzanie tym zasobem wymaga odpowiedniego przygotowania oraz predyspozycji.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Określa się je jako praktykę nabywania, wykorzystywania oraz udoskonalania zachowań ludzi – ich możliwości i umiejętności w przedsiębiorstwie.

Według definicji Storeya (1995) „zarządzanie zasobami ludzkimi to podejście do zarządzania zatrudnieniem, zmierzające do uzyskania prze-

² Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 7.

wagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”. Można zatem określić, iż jest to spójne i strategiczne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami przedsiębiorstwa, czyli ludźmi w nim pracującymi, którzy wpływają na realizację jego celów. Związane jest z ważnymi decyzjami i działaniami, które odnoszą się do stosunków między organizacją i zatrudnionymi. Dotyczy całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, potrzebnych organizacji do osiągnięcia sukcesu.

2. Specyfika zarządzania personelem w małych i średnich firmach

Małe i średnie firmy pełnią szczególną rolę w gospodarce naszego kraju. Tworzą bowiem znaczącą część PKB oraz zapewniają zatrudnienie wielu milionom ludzi. Odgrywają też ważną rolę w rozwoju infrastruktury ekonomicznej oraz w rozwoju regionów, pozwalając efektywniej wykorzystywać ich lokalny potencjał³. Coraz częściej działają w kooperacji z firmami międzynarodowymi. Biorą zatem czynny udział w zachodzących zmianach spowodowanych procesem globalizacji. Niewątpliwie świadczy to o wzroście ich roli, jednakże firmy te mają też pewne ograniczenia i słabsze strony, które powodują, że w rankingach zagranicznych nadal plasują się na dalszych miejscach – zarówno pod względem konkurencyjności, jak i zawierania współpracy. Niepokój budzą między innymi obszary dotyczące kwalifikacji personelu, które w opinii zagranicznych partnerów obniżają ich konkurencyjność. Zbyt często w praktyce polskich firm, również sektora MSP, zdarzały się przypadki, że intratne propozycje nawiązania współpracy z zagranicznymi kontrahentami kończyły się w momencie pierwszych negocjacji z powodu błędów (gaf), które odbierane były przez zagranicznych partnerów biznesowych jako wysoce obraźliwe. Przykłady złych praktyk czy niewłaściwych zachowań polskich przedsiębiorców podczas omawiania kontraktów bywają rozpowszechniane jako negatywne przykłady komunikacji

³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, PARP, Warszawa 2004.

międzykulturowej. Niewątpliwie jest to konsekwencja nieefektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w zakresie doskonalenia umiejętności personelu odpowiadającego za kontakty z zagranicą, często wynikająca ze specyfiki funkcjonowania tychże przedsiębiorstw.

Cechą charakterystyczną polskich małych firm, a w szczególności firm mikro jest dominująca pozycja właściciela oraz niski stopień formalizacji działań. Taki sposób zarządzania organizacją jest instrumentem sprawowania przez nich władzy, bowiem w rozumieniu niektórych jest ona podstawowym źródłem sprawowania kontroli nad członkami organizacji, na co też – za Stonerem, Freemanem i Gilbertem, zwraca uwagę Augustyn Bańka⁴. Toteż właściciel niewielkiej firmy zwykle zarządza nią osobiście, rzadko decydując się na delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, co wiąże się ze słabą strukturyzacją ról. Jej symptomy, to między innymi brak jasno określonych stanowisk pracy, w tym nie wyróżnianie stanowisk kierowniczych. Niewątpliwie pozwala to na dokonywanie przemieszczeń pracowników wewnątrz organizacji, na przydzielanie im nowych lub dodatkowych zadań, a także większą elastyczność, jednak z drugiej strony sprzyja podejmowaniu zadań przypadkowych, spontanicznych lub zaskakujących, co może prowadzić do dezorientacji pracowników⁵, ich frustracji, a w konsekwencji – do obniżenia efektywności pracy. Ów model zachowań organizacyjnych to historycznie najstarszy – model autokratyczny. Według tej koncepcji, podstawowe determinanty zachowań menedżerskich to wysoko scentralizowana władza i autorytet, natomiast determinantami zachowań szeregowych pracowników są posłuszeństwo oraz niekwestionowana zależność od przełożonego. W modelu tym, psychologicznym rezultatem centralizacji władzy i podejmowania decyzji jest stosunkowo niska produktywność i niewielka satysfakcja z pracy⁶.

Podany przykład nie ma na celu wskazywanie jedynie negatywnych konotacji związanych z centralizacją decyzji. Pasma od centralizacji do

⁴ Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 323.

⁵ Konieczny O., Schmidtke R., *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. WYG International Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 158.

⁶ Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 324.

decentralizacji stanowi pewne kontinuum. Istotnym jest, by właściciel firmy odnalazł to wyważone miejsce. Na ogół trudno zachować równowagę między centralizacją a decentralizacją. Przyczyną tej niestabilności są zazwyczaj zmieniające się warunki otoczenia, i to zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. R. A. Webber⁷ przedstawia szereg argumentów przemawiających jednocześnie za jednym i drugim modelem. Autor między innymi stwierdza, że organizacje potrzebują koordynacji i integracji ich różnych działań. To natomiast najlepiej można osiągnąć przez scentralizowaną władzę, którą reprezentują błyskotliwi, energiczni oraz dysponujący wiedzą kierownicy. Zatem stopień centralizacji powinien zależeć od potrzeb konkretnej organizacji, jej sytuacji, a przede wszystkim umiejętności zarządzającego. Właściciel lub menedżer, który zarazem pełni rolę organizatora, prawnika, lidera i finansisty – po pewnym czasie przestaje dobrze pełnić każdą z tych ról i staje się jedynie nieefektywnym w swych działaniach i zestresowanym szefem. Przy realizacji specjalistycznych zadań istnieje ryzyko ujawnienia się bariery kompetencji. Jest to często występujące zjawisko, jednocześnie trudne do przezwyciężenia. Specjaliści twierdzą, że ma ono swoje podłoże w barierach psychologicznych. Właściciele-menedżerowie nie lubią się dzielić kompetencjami. Boją się nielojalności podwładnych, bądź działań skierowanych przeciwko nim samym. W takich przypadkach potrzeba sprawowania władzy totalnej oraz kontroli, może być nie do pokonania⁸. Niestety, takie podejście może być poważnym zagrożeniem dla dalszych losów organizacji, w których właściciele są jedynymi osobami zarządzającymi, gdyż po ich wycofaniu się z aktywności zawodowej, bądź po ich śmierci – firmy przestają istnieć.

Znacznie korzystniejszym modelem zachowań organizacyjnych wydaje się być oparty na przywództwie, nie zaś na władzy i motywacji ekonomicznej model wspomagający. W ramach jego menedżer kształtuje odpowiedni klimat organizacyjny, stymulujący pracownika do rozwijania zainteresowań zawodowych i aspiracji związanych z pracą. Drugi model to wzór kolegialny, który jest zaawansowaną formą modelu

⁷ Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa, s. 337.

⁸ Zob. Oleksyn T., *Zarządzanie potencjałem pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach-istota, specyfika, wyzwania*, w: „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2003, s. 7.

wspomagającego. Odnosi się on do sytuacji, w której grupa pracowników realizuje wspólny cel w ścisłym współdziałaniu. W takiej sytuacji zwierzchnik nie jest egzekutorem władzy, lecz partnerem w pracy zespołowej, zaś wszelkie zależności wynikają ze specyficznego podziału pracy⁹.

3. Wyniki badań empirycznych¹⁰

Coraz częściej można obserwować symptomy korzystnych zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, choć nadal nie jest to zjawisko powszechne. W średnich firmach widoczna jest większa strukturyzacja ról i stanowisk. Należy jednak nadmienić, że cały czas odbywa się to z dbałością o koszty (tendencja do oszczędzania jako sposób redukcji kosztów), co w zakresie rozwoju zawodowego pracowników oznacza, że mają oni niewielkie szanse na możliwość doskonalenia swoich umiejętności¹¹. Nieefektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc nadal jednym z istotnych problemów polskich małych i średnich firm. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest niska jakość i mała wydajność pracy. Powyższe prowadzi do konstatacji, że pracownicy opisywanego sektora (MSP) – oprócz dość nielicznych wyjątków – nie są traktowani jako najcenniejszy zasób firm, o rozwój którego trzeba dbać i którym należy umiejętnie zarządzać¹².

O ile małym firmom udaje się funkcjonować bez odpowiedniej polityki personalnej, o tyle w średnich jest to raczej niemożliwe. Średnie organizacje, zatrudniające większą liczbę pracowników, powinny mieć wyrazistą strategię zarządzania swoim personelem. Naturalnie, musi się ona odwoływać do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, jednakże nieodzownym się wydaje uwzględnianie takich elementów polityki kadrowej, jak: planowanie, motywowanie czy rozwój zawodowy. Niestety wyniki badań zawarte w publikacjach zajmujących się poruszaną pro-

⁹ Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 324–325.

¹⁰ Wyniki badań prezentowane są skrótowo, szersze sprawozdanie zawierają podane źródła.

¹¹ Konieczny O., Schmidtke R., *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. WYG International Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 159.

¹² Ibidem.

blematyką dowodzą, iż w wielu średnich przedsiębiorstwach wprowadzane są formułowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi w formie pisemnego dokumentu, ale nie znajdują one odzwierciedlenia w rzeczywistości. Niewątpliwie wpływa to na ich ocenę. Średnie przedsiębiorstwa muszą dbać o wizerunek firmy, także w zakresie zarządzania kadrami, w jeszcze większym stopniu niż małe firmy. Potrzebują one zatem menedżerów zarządzających zasobami ludzkimi¹³. Jednak – czy właściciele tych firm dążą do zmian, tworząc nową jakość zarządzania personelem?

Wyniki uzyskane w czasie audytów personalnych¹⁴ wskazują, że niestety nie. Generalnie można stwierdzić, iż w porównaniu z dużymi firmami jakość zarządzania zasobami ludzkimi w niewielkich organizacjach jest słabsza – w większości małych firm kształtuje się na niskim poziomie. Większość właścicieli mniejszych organizacji uważa, że inwestowanie w zasoby ludzkie jest bardziej ryzykowne niż lokowanie kapitału finansowego w majątek trwały. Powyższą tendencję potwierdzają badania CDS¹⁵, które pokazują, że działania w ramach zarządzania personelem mają charakter operacyjny, koncentrujący się na bieżących potrzebach. Zdarza się, że w większości badanych przedsiębiorstw pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie personelem pracują również na innych stanowiskach, zatem wnioskować można, że czynności w zakresie gospodarowania kadrami wykonywane są pod presją chwilowych potrzeb i regulacji prawnych. Natomiast zdecydowanie rzadziej prowadzone są działania o charakterze systemowym. Szacuje się, że tylko w co trzeciej firmie pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie personelem biorą udział w opracowaniu strategii firmy, a tylko w jednej na 6 przebadanych opracowywano strategię personalną. Analogicznie podejmowane są działania o charakterze perspektywicznym. Plan zatrudnienia na najbliższe lata był przedmiotem pracy w 26% badanych firm, a średnio tylko w jednej na 15 planowano rozwój zawodowy dla pracowników. Informacje z uzyskanych badań z podnoszenia kompetencji pracowników

¹³ Holstein-Beck M., *Kompetencje menedżera*, IOiZ, Warszawa 1990, s. 3.

¹⁴ Por. Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003, nr 15, s. 25.

¹⁵ Badania przeprowadzone przez Centrum Doradztwa Strategicznego na 1000 losowo wybranych firmach należących do sektora MSP. Zob. Raport z badań *Rynek szkoleń z zakresu ZZL w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, CDS, Kraków 2005.

w zakresie IT, czy nowoczesnych metod i narzędzi wspierających zarządzanie, w tym zarządzanie wiedzą są również niekorzystne¹⁶. Podobnie ostatnie wyniki badania ankietowego z 2010r wskazują, że wiele firm, szczególnie tych najmniejszych nie zauważa do dnia dzisiejszego występującego problemu.¹⁷ Powyższe wskazuje na marginalizację znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce w opisywanym sektorze.

4. Kierunek polityki personalnej w dobie globalizacji

Proces globalizacji wywołujący dynamiczne zmiany w funkcjonowaniu organizacji, zmusza do uznania, że to właśnie pracownicy są najistotniejszym elementem przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem, że ich potencjał zostanie umiejętnie wykorzystany. Jest to zadanie, którego celem jest umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Zatem jest to zarządzanie najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, rozumiane jako kierowanie pracownikami, obejmujące kompleks zagadnień dotyczących człowieka w procesie pracy, między innymi w zakresie rekrutacji, selekcji, rozwoju zawodowego, nagradzania, kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich. Nie ulega wątpliwości, że wszystkie zagadnienia zajmują się najważniejszym komponentem organizacji, jakim jest człowiek. Od poziomu jego kompetencji oraz satysfakcji w prostej linii zależą osiągnięcia przedsiębiorstwa. Zadowolenie z pracy jest w psychologii organizacji kategorią centralną, ponieważ, jak już dowiedziono tego wielokrotnie, istnieje ścisły związek między zadowoleniem z pracy a wydajnością czy jakością tej pracy¹⁸.

Zatem, zarządzanie personelem wydaje się być obecnie problem najistotniejszym, zasługującym na najwyższą uwagę, a pytanie – jak zmienić podejście firm do tegoż zagadnienia, jest pytaniem, na które ciągle

¹⁶ Konieczny O., Schmidtke R. (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. WYG International Sp. z o.o., Kraków, s. 24–36.

¹⁷ Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji na temat zarządzania wiedzą w firmach plasujących się w sektorze MSP z województwa kujawsko-pomorskiego, warmińsko-mazurskiego oraz mazowieckiego. Badanie realizowano w 2010 r.

¹⁸ Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 329.

poszukuje się odpowiedzi. Specjaliści od zarządzania podpowiadają różne rozwiązania. Mimo to trudno jest wskazać konkretny wzorzec. Każda firma ma swoją specyfikę, dlatego też zamierzone działania muszą wynikać z jej potrzeb i uwarunkowań, a także z przyjętych strategii zarządzania. Warto jednak skorzystać z pewnych rad czy sugestii, które mogą być przydatne w kształtowaniu polityki personalnej. Omawiana kwestia została przejrzyście przedstawiona w poradniku J. Tyborowskiej¹⁹. Autorka wyróżnia kolejne etapy rozwoju funkcji personalnej w firmie i odpowiadające im modele działania.

Etap I – model pasywny. Charakterystyczny dla małych firm, które nie posiadają sprecyzowanych planów rozwojowych. Określany jest mianem minimalistycznego, gdyż polega niemal wyłącznie na prowadzeniu działań administracyjnych, wymaganych przez prawo pracy. Możliwe jest więc wykonywanie tych zadań przez księgową lub asystentkę. Jednak nie jest zalecany z uwagi na niektóre czynności wymagające profesjonalnej wiedzy.

Etap II – model reaktywny. Zalecany w przypadku poszerzonych działań wymagających profesjonalnych uprawnień związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników, zapewnieniem niezbędnych szkoleń czy wprowadzeniem mechanizmów zapobiegających odchodzeniu wartościowych pracowników z firmy.

Etap III – model aktywny. Charakter tego modelu sprawia, że reagowanie na bieżące potrzeby organizacji przestaje wystarczać – niezbędne jest także przewidywanie i wyprzedzanie tych potrzeb. Pociąga to za sobą konieczność kompleksowego podejścia do zagadnień rekrutacji i selekcji, motywowania i oceniania pracowników oraz tworzenia polityki szkoleniowej.

Etap IV – model proaktywny. Zakłada, iż najważniejszym zasobem firmy są jej pracownicy oraz, że należy inwestować w ich rozwój jak w rozwój nowych produktów czy technologii. Jego działania zmierzają do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów po przez efektywne zarządzanie nimi.

¹⁹ Zob. Taborowska J., *Rola i zadania działu personalnego. Vademecum współczesnego kadrowca*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 29.

Niestety dwa ostatnie modele rzadko są stosowane w sektorze MSP. W przypadku większości właścicieli-menedżerów decyzja o powołaniu takiego mini-sztabu personalnego jest związana z ryzykiem, iż korzyści płynące z jej powołania przewyższą koszty jego utrzymania. Jest to błędne, krótkowzroczne podejście, szczególnie, jeśli firma ma aspiracje, by uczestniczyć w międzynarodowej grze rynkowej, do której zapraszani są najlepsi. Poza tym umiejętność porozumiewania się z przedstawicielami odmiennych kultur wymaga postawy nastawionej na poszukiwanie kontekstu i eliminowanie potencjalnych barier komunikacyjnych. Świadomość pojawiających się problemów w wielokulturowym środowisku pracy może pomóc w ich zapobieganiu. Dlatego wskazane jest prowadzenie zintegrowanej polityki dotyczącej zasobów ludzkich wspieranej silną kulturą organizacyjną wyrażaną w postaci jasno określonych misji i wartości, uwzględniających różnice kulturowe w potrzebach poszczególnych pracowników i zespołów oraz sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania.

5. Typy kultur organizacyjnych a przykładowe sposoby zarządzania personelem

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym. Definiowana bywa jako sama organizacja, jako jeden z kręgów kulturowych, jako społeczne „reguły gry”, jako „tożsamość” organizacji, jej filozofia, czy wreszcie jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości²⁰. Pełni ona pięć podstawowych funkcji: integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną, nadawania tożsamości i stymulowania zmian organizacyjnych.

Ciekawą typologię kultur organizacyjnych zaproponował, na podstawie badań własnych, Ł. Sułkowski (tabela 1), każdemu typowi kultury organizacyjnej przyporządkowując formację wojskową²¹.

²⁰ Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, ss. 40–42.

²¹ Ibidem, s. 67.

Tabela 1. Typy kultur organizacyjnych a przykładowe sposoby zarządzania personelem

	Nabór	Motywowanie	Rozwój
1. Armia rycerska	Poszukiwanie kompetentnych jednostek, wyłącznie kadry kierowniczej	Kierownicy nagradzają pojedynczych pracowników	Szkolenie kadr kierowniczych w dziedzinach szczegółowych
2. Najemnicy	Nabór kompetentnych i silnie konkurencyjnych jednostek	Mechanizmy nagradzania najlepszych (regulaminy premiovania)	Samodoskonalenie, ograniczone szkolenia wewnętrzne w dziedzinach szczegółowych
3. Armia konkwistadorów	Lider poszukuje potencjalnych zwolenników – kluczem jest determinacja i motywacja do pracy	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec lidera	Kształcenie jest procesem integracji wokół osoby lidera
4. Pospolite ruszenie	Samorekrutacja – większość zainteresowanych może rozpocząć pracę	Mechanizmy nagradzania i w konsekwencji selekcji (najlepsi nie zarabiają)	Samokształcenie, ograniczone szkolenie specjalistyczne
5. Armia janczarów	Nabór osób podatnych na dyscyplinę i lojalnych	Nagradzanie według regulacji biurokratycznych	Silne szkolenia indoktrynacyjne i budujące lojalność
6. Rewolucyoniści	Nabór osób podatnych na działalność misyjną	Samonagradzanie i w konsekwencji selekcja (najlepsi nie zarabiają)	Szkolenia indoktrynacyjne, sieciowe mechanizmy awansu
7. Drużyna książęca	Nabór osób chcących funkcjonować w silnym i lojalnym zespole	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy	Szkolenia integracyjne, skupione wokół kadry kierowniczej
8. Partyzanci	Nabór osób wyznających ideę i chcących wdrażać ją w zespole	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy i idei	Szkolenia integracyjne i indoktrynacyjne obejmują kierowników i specjalistów

Źródło: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Oczywiście, jak podkreśla Autor, kultura organizacyjna jest jedną z przesłanek kształtowania się systemu zarządzania zasobami ludzkimi, równie istotne są inne zmienne, chociażby specyfika danej działalności czy przedsiębiorstwa. Kwestie wpływu kultury zostały tu znacznie

uproszczone, ponieważ w rzeczywistości często w jednej organizacji mamy do czynienia z kilkoma subkulturami zawodowymi, z przeciwnymi wzorami kultury formalnej i nieformalnej oraz z różnorodnością wzorów i norm kulturowych. Jednak, z punktu widzenia zarządzających, potrzebna jest świadomość, jakie wartości funkcjonują w organizacji i jak wpływają one na zarządzanie zasobami ludzkimi. Dobór, motywowanie i kształcenie pracowników nastawione na reprodukcję tego samego typu kultury organizacyjnej mogą ograniczać zmiany i efektywność organizacji.

6. Model współpracy kulturowej

Wielu teoretyków podkreśla wpływ kultury społeczeństwa na organizacje i procesy gospodarcze. Różnice w wynikach gospodarczych różnych krajów mogą częściowo wynikać z wpływu ich kultur narodowych na organizacje. Potwierdzają to badania H. Franka, G. Hofstede i H. Bonda²². Współczesne koncepcje ukazują człowieka w organizacji w ujęciu kulturowym, w którym akcentuje się potrzebę podmiotowości jej uczestników, w celu łączenia indywidualnych interesów poszczególnych członków organizacji z celami organizacji jako całości²³. Wspólna praca wymaga poznania obcych wartości i przyczyn, dla których ludzie wywodzący się z różnych kultur zachowują się tak, a nie inaczej. Dlatego też znajomość zasad zarządzania międzykulturowego, a przede wszystkim wiedza na temat kultur narodowych podwładnych, współpracowników czy partnerów biznesowych jest niezbędna właśnie w celu nawiązywania kontaktów, współpracy, jak i efektywnego konkurowania.

Wśród wielu wymiarów kultury, opisywanych przez takich klasyków zagadnienia, jak G. Hofstede, A.A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, R.D. Lewis czy E. Marx, na podkreślenia zasługują te, które wymieniane są jako najistotniejsze przez wszystkich tych badaczy.

Liczne opracowania z zakresu podjętego tematu jak i praktyka z życia firm dowodzą, że normy i wartości kultur narodowych nie tylko diametralnie różnią się między sobą, ale także silnie oddziałują na mo-

²² Frank H., G. Hofstede, H. Bond, *Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991.

²³ Łuciewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, WAE, Wrocław 1999, s. 25.

del zarządzania. Przykładem potwierdzającym przytoczoną tezę może być charakterystyka norm kulturowych Geerta Hofstede. Badacz wyodrębnił cztery wymiary wartościowania i porównywania kultur na podstawie kompleksowych badań przeprowadzonych w działającej w ponad czterdziestu różnych krajach korporacji. Są to²⁴:

- dystans władzy (mały – duży);
- indywidualizm – kolektywizm;
- kobiecość – męskość;
- stopień unikania niepewności (mały – duży).

Dystans władzy można określić jako stopień społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływania na innych, a także na sposób organizowania pracy, na strukturę organizacyjną, kontrolę czy politykę płacową. W społeczeństwach o dużym dystansie władzy aprobuje się brak równości między ludźmi, smukłe hierarchiczne struktury organizacyjne, tendencje do centralizacji, znaczne różnice kompetencyjne i płacowe oraz silną kontrolę i nadzór. W krajach o małym dystansie władzy postrzega się ludzi jako równych z natury i sprzeciwia wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Charakterystyczne są zatem płaskie struktury organizacyjne i silnie zdecentralizowana władza, co pozwala na współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji. Społeczeństwa o małym dystansie władzy preferują samokontrolę i samoocenę. Przywileje i symbole władzy jak nadzorowanie i stała kontrola nie są pożądane. Ponadto każdy rodzaj pracy cieszy się szacunkiem społecznym, czego wynikiem jest stosunkowo wysoko wykwalifikowany personel również niższego szczebla.

Kolektywizm charakteryzuje poczucie przynależności do grupy, pielęgnowanie wzajemnej pomocy i lojalności. Indywidualizm zaś dążenie do samodzielności. Nie ulega wątpliwości, iż normy i wartości dominujące w tak różnych społeczeństwach oddziałują na kulturę organizacyjną firm, sposób organizacji pracy czy motywowanie. W społeczeństwach indywidualistycznych zarządzania zazwyczaj oznacza zarządzanie jednostką, podobnie motywowanie powinno zostać ukierunkowane na jednostkę a nie na całą grupę. Aczkolwiek w kulturach indywidualistycznych, przedstawiciele pewnych kręgów kulturowych, dotyczy to rów-

²⁴ Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.

nież pracowników gościnnych, mogą tworzyć się emocjonalne grupy wykazujące skłonności kolektywistyczne. Mimo to należy pamiętać, że dzięki inicjatywie i przedsiębiorczości każdy troszczy się o siebie, patrząc niechętnie na ingerowanie innych. Stąd praca jest zindywidualizowana i organizowana osobno dla każdego stanowiska oraz dominują indywidualne decyzje i odpowiedzialność.

W społeczeństwach kolektywistycznych kultura organizacyjna jest silna, ludzie spontanicznie i emocjonalnie angażują się w życie organizacji, w zamian oczekują od przedsiębiorstwa troski i zapewnienia bezpieczeństwa. Filozofia organizacji opiera się na wartościach i zasadach moralnych, praca organizowana jest w zespołach i jest to bardzo ważny czynnik motywujący. Dominuje też kolektywny charakter podejmowania decyzji oraz stosowania zasady zbiorowej odpowiedzialności.

Męskość charakteryzuje kultury, w których role pełnione przez mężczyzn i kobiety są różne. Męskość kultury oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie takie cechy jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie. W kulturach kobiecych role zarówno kobiet jak i mężczyzn nakładają się na siebie. Dominuje wspólpraca i wzajemna pomoc a służba innym jest motywacją do działania. Różnice te oddaje podejście do pracy. A mianowicie przedstawiciele kultur męskich żyją po to, aby pracować dla kariery, natomiast kobiecych pracują po to, aby żyć.

Stopień unikania niepewności jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Organizacje charakteryzujące się dużym stopniem unikania niepewności wyposażone są w liczne formalne lub nieformalne reguły, które konkretyzują obowiązki i prawa przełożonych i podwładnych. Mały stopień unikania niepewności oznacza otwartość na zmiany bez obaw oraz potrzeby zabezpieczania się przed przyszłością.

Nie ulega wątpliwości, iż z zaprezentowanych typów kultur wynikają różne style kierowania. Jednakże nie tylko styl kierowania, ale również właściwy model i odpowiednie metody zarządzania determinują powodzenie przedsiębiorstwa. Jednym z proponowanych modeli kulturowych, zarekomendowanych w opracowaniu *„Zarządzanie. Teoria i praktyka”* jest model współpracy kulturowej, z powodzeniem realizowany w

praktyce²⁵. Opiera się na interakcji międzykulturowej, w wyniku której wnoszone nowe wartości przyczyniają się do rozwoju pracowników, a w konsekwencji całej organizacji. Uwzględnianie zarówno podobieństw, jak i różnic kulturowych sprzyja rozwijaniu się tolerancji, otwartości na nowe pomysły oraz zdolności twórczego myślenia, co przewyższa często narodowe style wywodzące się z kultur uczestników. Według założeń modelu współpracy kulturowej przetrwanie i rozwój tej współpracy zależą od zdolności uczestników do uznania różnic oraz próby zintegrowania tych części, które można połączyć. Pamiętając, że istnieją pewne obszary, w które nie należy ingerować dotyczące życia prywatnego czy wyznania. Kształtowanie kultury współpracy może się odbywać na zasadzie bezpośredniej obserwacji i kontaktów pracowników z formalnymi wzorcami przedsiębiorstwa, ale także może się dokonywać drogą nieformalnych zmian w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań lub też przez decyzje kierowników/menedżerów wprowadzających zmiany w sposób formalny kierując się naturalnie przesłankami kultur poprzez różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii, ciągłe stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na warsztatach czy w grupach zadaniowych²⁶.

W przypadku doboru metod zarządzania również warto mieć na uwadze przyzwyczajenia pracowników wynikające z ich odmienności kulturowej. Dla przykładu – w społeczeństwach indywidualistycznych warto zastosować takie metody jak: zarządzania przez cele, motywowanie lub wyjątki, charakteryzujące się sterowaniem zachowań pracowników poprzez kreowanie sytuacji oddziałujących na ich indywidualne potrzeby. W organizacjach kolektywistycznych i z małym dystansem władzy można zastosować zarządzanie przez grupy samosterujące się, zarządzanie przez wyniki oraz zarządzanie przez komunikowanie. Natomiast w organizacjach z dużym dystansem władzy lub męskich sugie-

²⁵ Koźmiński A.K., Piorowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

²⁶ A. Wajda, *Spoleczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa 1999, s. 191; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe, Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 204.

ruje się wprowadzenie zarządzania przez inspirowanie lub formułowanie zadań. W przeciwieństwie do organizacji kobiecych, w których zaleca się zarządzanie przez komunikowanie, sterowanie i konflikty. Zarządzanie przez ekstrapolację, intuicję, zarządzanie strategiczne i biurokratyczne wskazane jest dla środowisk o dużym stopniu unikania ryzyka. W przypadku organizacji o małym stopniu ryzyka sugeruje się taktykę ofensywną, ewentualnie zarządzanie przez ryzyko²⁷. Jednakże biorąc pod uwagę fakt, iż w większości przedsiębiorstw występują cechy z każdego typu organizacji warto wypróbować metody mieszane pamiętając, iż pracownicy nie są tylko biernymi wykonawcami, ale najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa.

6. Podnoszenie kompetencji i jakości zasobów ludzkich

Przyjmując, że różnorodność kulturową należy traktować jako zasób, możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji,²⁸ nie zaś jako barierę utrudniającą nawiązanie współpracy między członkami zespołu czy zagranicznymi partnerami, warto zastanowić się nad kształtowaniem współpracy kulturowej. W budowaniu zalecanego modelu kultury, a przede wszystkim w zrozumieniu jej istotnej roli mogą pomóc dobrze przygotowane szkolenia, rozumiane jako planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań, a także pomóc w znalezieniu odpowiedniego rozwiązania zaistniałych w firmie problemów²⁹, wynikających często z nieznajomości i co za tym idzie – niezrozumienia kultury współpracownika czy partnera biznesowego.

Kształtując treści programów szkolenia należy odnieść się do specyfiki firmy i jej strategicznych założeń przekładając je na język kompetencji, czyli określając skrótowo co pracownicy muszą wiedzieć, jakie umiejętności posiadać, aby mogli osiągnąć założone cele. W tym konkretnym przypadku nabycia kompetencji poruszania się w środowisku wielokulturowym. Bowiem nie trzeba chyba przekonywać, że znajomość pew-

²⁷ Por. K. Perechuda, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.

²⁸ Ibidem, s. 508.

²⁹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.

nych zasad oraz niuansów kulturowych pozwala zarówno na korzystną współpracę, jak i na nawiązywanie i podtrzymywanie udanych kontaktów osób zaangażowanych w przedsięwzięcia w skali światowej. Należy także uwzględnić zróżnicowanie treści programowych w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych na przykład nowo zatrudnionych, pracowników wykonawczych i menedżerów oraz grup kulturowo odmiennych.

Jednym z etapów realizacji szkoleń jest wybór właściwych metod i technik oraz rodzaj szkolenia. Zdarza się, że różnice kulturowe często utrudniają organizację szkoleń, wówczas wskazane jest zastosowanie kombinowanego podejścia dydaktycznego czy skorzystanie z usług trenerów szkoleniowych różnej narodowości, reprezentujących odmienne style kształcenia (tabela 2).

Tabela 2. Realizacja procesu szkolenia w środowisku wielokulturowym

	Kultura Zachodu	Kultura Azji Wschodniej	Kultura Bliskiego Wschodu
1	2	3	4
Relacja prowadzący szkolenie - uczestnicy	Prowadzący szkolenie i uczestnicy są sobie równi. Atmosfera bezpośrednia, swobodne dyskusje	Uczestnicy okazują prowadzącemu szkolenie szacunek. Prowadzący odnosi się do szkolonych w wysoce profesjonalny, formalny sposób	Prowadzący cieszy się dużym poważaniem. Uczestnicy szkolenia oczekują szacunku i przyjaznych wzajemnych relacji. Bardzo ważna jest etykieta
Analiza potrzeb szkoleniowych. Plan szkolenia	Prowadzący wspólnie z uczestnikami i kierownictwem określa cele szkolenia (wszyscy wyrażają swoje potrzeby). Nauka ma być drogą do osiągnięcia sukcesu	Prowadzący powinien znać potrzeby szkolenia (wnikliwa analiza przed szkoleniem). Wypytywanie uczestników w trakcie może spowodować utratę twarzy	Podczas identyfikacji potrzeb szkoleniowych mogą wystąpić trudności z uwagi na niewłaściwość dyskusji na przykład wytykanie cudzych błędów, niedociągnięć. Plan szkolenia musi uwzględniać czas na życie towarzyskie, nawiązywanie wzajemnych stosunków i modlitwy

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4
Metody szkolenia	Programy powinny być praktyczne i dostosowane do potrzeb, uwzględniające różnorodność technik nauczania z ograniczonym czasem na samodzielną lekturę	Materiały szkoleniowe powinny być czytelne i niedwuznaczne; uczestnicy preferują samodzielną lekturę, robienie notatek; mała aktywność na przykład w zadawaniu pytań	Ustna prezentacja, rzadko stosowane formy graficznej prezentacji; nie- wskazane: zadania pisemne i metody aktywne jak dyskusje grupowe, gry z rozpisanymi rolami itp.
Administrowanie programem szkolenia	Szkolenie prowadzone w komfortowych ośrodkach; dobór instruktorów, trenerów według postrzeganych potrzeb uczestników	Jakość programu oceniana na podstawie jakości jego lokalizacji i materiałów szkoleniowych, ceremonii z udziałem dygnitarzy, certyfikatów i przemówień wskazujących na jego wartość	Proces szkolenia powinien być nasycony reklamą i ceremoniami; niewskazane jest planowanie w okresie Ramadanu

Źródło: opracowane na podstawie: J. Schroeder: *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.

W tabeli 2 zaprezentowano odmienne podejście w sferze organizacji i przebiegu szkoleń uwzględniając różnorodność kulturową. Ostatni etap szkolenia pracowników powinien zakończyć się oceną jego skuteczności. Prowadzi ona do uzasadnienia wydatków poniesionych na szkolenia. Pozwala również na zidentyfikowanie obszarów, które dzięki szkoleniu zostały usprawnione. Wyniki danej oceny, ściśle powiązane z pozostałymi elementami procesu kadrowego motywują nie tylko do podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, ale przede wszystkim do implementacji zdobytej wiedzy, umiejętności i nowych zachowań w praktyce.

Zakończenie

Sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem zależy od jego konkurencyjności, rozumianej jako zdolność i możliwość podejmowania skutecznej rywalizacji lub też współpracy z innymi podmiotami, także z innych

krajów. Proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, zaniżanie podziałów oraz zacieranie granic między różnymi kulturami zapewne sprzyja właśnie takiej współpracy (tworzeniu aliansów, nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontraktów biznesowych, zatrudnianiu osób pochodzących z różnych krajów). Dotyczy to również przedsiębiorstw sektora MSP. Coraz częściej działają one w kooperacji z firmami międzynarodowymi. Biorą zatem czynny udział w zachodzących zmianach spowodowanych procesem globalizacji. Jednakże, aby ta współpraca była efektywniejsza konieczna jest znajomość narodowych specyfik zarządzania ułatwiająca lepsze zrozumienie współpracowników czy partnerów biznesowych pochodzących z różnych kręgów kulturowych. Należy bowiem uwzględnić, iż postępująca dyfuzja i wzajemna wymiana norm i wartości kulturowych jest procesem długofalowym, toteż pożądane jest wykształcenie w osobach odpowiedzialnych za kontakty zagraniczne cech lidera międzykulturowego, który interesuje się kulturą partnera oraz bacznie obserwuje wszelkie światowe trendy w biznesie. Znajomość pewnych zasad oraz niuansów kulturowych pomaga w tworzeniu lepszej współpracy, jak i w nawiązywaniu i podtrzymywaniu udanych kontaktów biznesowych. Dlatego wskazane jest podnoszenie jakości zasobów ludzkich omawianego sektora, doskonalenie ich umiejętności, rozwijanie kompetencji interkulturowych, co pozwoli na wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej na arenie międzynarodowej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: Strelau J. (red. nauk.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Frank H., G. Hofstede, H. Bond, *Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note*, „Strategic Management Journal”, 12, 1991.
- Hofstede G.H., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.
- Holstein – Beck M., *Kompetencje menedżera*, IOiZ, Warszawa 1990.
- Koładkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, WSPiZ, Warszawa 2004.
- Konieczny O., Schmidtke R., *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, WYG International Sp. z o.o., Kraków 2007.
- Koźmiński A. K., Piorowski W., (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

- Ludwiczynski A., *ZZL - postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003, nr 15.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, WAE, Wrocław 1999.
- Mikułowski Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007.
- Oleksyn T., *Zarządzanie potencjałem pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach-istota, specyfika, wyzwania*, w: „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2003.
- Perechuda K., *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.
- Raport z badań Rynek szkoleń z zakresu ZZL w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, CDS, Kraków 2005.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, PARP, Warszawa 2004.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Tyborowska J., *Rola i zadania działu personalnego. Vademecum współczesnego kadrowca*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Wajda A., *Społeczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa 1999.
- Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

Summary

Globalization is a process that makes enterprises of different countries dependent on its course. As a result, not only material goods but also human resources and their cultures travel on a world scale.

Therefore, taking into consideration the fact that, entering into business relations with international companies, small and medium-sized enterprises actively participate in the changes caused by globalization, there is a growing need to prepare personnel to run business on an international scale.

In the present study an attempt to explain the opportunities to prevent problems resulting from cultural differences has been made. One of such possibilities is education of both future and present personnel, which effects ought to answer current as well as anticipated needs.

Krzysztof Gajdziński
SWSPiZ w Łodzi

Headhunting – rozwiązanie przejściowe czy docelowy model doboru pracowników w gospodarce rynkowej?

1. Wprowadzenie

Rozpoczynając niniejsze rozważania na temat headhuntingu, należy sobie odpowiedzieć na podstawowe pytanie i zacząć od ustalenia celu procesu rekrutacji? Czymże on tak naprawdę jest? Celem działań rekrutacyjnych jest wybranie najbardziej odpowiedniej osoby na stanowisko, które w danym momencie jest wolne lub na którym w naszym mniemaniu pracuje osoba o zbyt niskich kwalifikacjach. Pozornie wydaje się to prostym procesem, który nie powinien stwarzać żadnych problemów. Tak jednakże nie jest, a okazji do podjęciach złych decyzji jest niemal tyle samo co do podjęcia trafnych. Od tego, jaki system doboru zastosujemy, zależeć będzie, czy osiągniemy cel jakim jest dobór najbardziej odpowiedniego dla nas kandydata.

W przypadku prawidłowego doboru techniki selekcji można będzie w dość szybkim tempie i z dużą skutecznością wskazać czy wyniki osiągnęte przez naszego nowego pracownika sprostają wyznaczonym kryteriom. Jednak gdy zastosujemy niewłaściwy sposób selekcji zaistnieje ogromne prawdopodobieństwo, iż w założony przez nas sposób nie zostanie wybrany najlepszy kandydat. Proces rekrutacji w firmie jest niezwykle istotny dla całej organizacji. Porównać go można do wszczepiania w żywy organizm nowego narządu.

Pamiętać należy, iż złe i nie do końca przemyślane decyzje na początku naszej współpracy z nowym pracownikiem rodzić mogą fatalne skutki długoplanowe, tj. pogorszenie wizerunku firmy, jej relacji z klientami czy spowodować mogą wielkie szkody w produkcji. Nowa osoba w organizacji może mieć negatywny wpływ na atmosferę w miejscu pracy, na innych współpracowników czy źle dobrana nowa jednostka może zniweczyć długoletnią budowę wydajnego zespołu. Kontynuując, wskazać należy, iż błędne przeprowadzenie rekrutacji może mieć negatywny wpływ na efektywność całej organizacji, w kontekście całościowych wyników ekonomicznych, oraz jest kosztowne. Wynika to z faktu, iż proces rekrutacji sam w sobie nie jest procesem tanim, a do tego w przypadku doboru złego pracownika należy go zwolnić, z czym również mogą być związane dodatkowe nieprogramowe wydatki, np. odprawy.

2. Charakterystyka funkcjonowania agencji doradztwa personalnego

Działalność firm zajmujących się profesjonalnym rekrutowaniem pracowników dla innych działających na rynku organizacji datuje się na lata pięćdziesiąte XX wieku a krajem, w którym narodziła się działalność profesjonalnych headhunterów były Stany Zjednoczone. Rozwój wyżej wymienionych firm ściśle związany był z zakończeniem II Wojny Światowej. Wejście na chłonny rynek było wtedy bardzo łatwe, ponieważ bariery kapitałowe praktycznie w ogóle nie istniały. Pamiętać należy, iż to właśnie w latach 50 i 60 ubiegłego wieku wiele obecnych mega korporacji rozpoczynało swoją działalność i podboje lokalnych i światowych rynków. Badania stopy zwrotu zainwestowanego kapitału w tamtych latach wskazują, iż po zrealizowaniu zaledwie paru zleceń inwestor osiągał zwrot zainwestowanego kapitału i zaczynał zarabiać¹.

Innowacyjność firm headhuntingowych polegała na tym, iż zastąpiły one od dawna działający system zwany „the old guys network”². Stara

¹ Britton L.C., Clark T.A.R., Ball D.F., *Executive Search and Selection. Imperfect Theory or Intractable Industry?*, Service Industries Journal, vol. 12, 2:1992, str. 238–250.

² Konecki. K., *Łowcy Głów – Headhunting Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1998 r., str. 11.

metoda polegała na dobieraniu pracowników na podstawie znajomości, a nie na podstawie posiadanych kwalifikacji. Ta nieformalna metoda wyparta została przez sformalizowane poszukiwania i selekcję pracowników. Wymuszone to zostało wyższymi wymaganiami stawianymi nowym kandydatom, jak i również tym, że szybko rozwijający się rynek w znaczący sposób wzmógł zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Co zatem jest motorem działania headhunterów, iż w tak szybkim tempie zdobywają coraz silniejszą pozycję na równych tematycznie rynkach? Wydaje się, iż jednym z głównych aspektów ich działalności to osiągnięte przez nich wynagrodzenie. System wynagradzania agencji doradztwa personalnego nie jest jednolity i uzależniony jest od wielu indywidualnie negocjowanych czynników. Wyróżnić jednakże można dwie zasadnicze podstawy, od których firmy uzyskują wynagrodzenie. Pierwszą z nich jest wynagrodzenie za wykonanie usługi. Płatność wykonywana jest przez zleceniodawcę w całości lub w części przed rozpoczęciem poszukiwań pracowników dla organizacji. Nie jest ona uzależniana od sukcesu agencji to znaczy od tego czy organizacja zatrudni proponowanych kandydatów na pracowników czy też nie. Istotną usługą i jej wykonaniem, o jakiej pisałem powyżej, jest fakt sporządzenia, przygotowania i przedstawienia organizacji listy potencjalnych kandydatów. Usługą zatem, za którą pobierane jest wynagrodzenie, jest przeprowadzenie procesu selekcji i poszukiwań³. W przypadku podpisania przez kandydata umowy z firmą poszukującą nowego pracownika headhunterzy otrzymują wynegocjowany procent pensji kandydata najczęściej z pierwszego roku jego zatrudnienia. Piśmiennictwo wskazuje, iż jest to często 33,33% zasadniczego wynagrodzenia kandydata. Zaznaczyć w tym miejscu należy, iż w przypadku takiego sposobu świadczenia usług jak opisany powyżej agencje doradztwa personalnego posiadają wyłączność na poszukiwania potencjalnych nowych pracowników dla zlecającej poszukiwania organizacji. Istotne jest zatem, że przy wyborze takiego rozwiązania firmy korzystają tylko z usług jednej firmy headhuntingowej. Metoda ta jest zatem wykorzystywana najczęściej do poszukiwania specjalistów najwyższego szczebla bądź priorytetu z wysokim lub bardzo

³ Ibidem, str. 12.

wysokim wynagrodzeniem⁴. Czas w jakim agencje doradztwa personalnego przygotowują profil poszukiwanego pracownika oraz listę potencjalnych kandydatów to czas do czterech miesięcy, natomiast sama prezentacja nowych kandydatów w organizacji to czas około sześciu tygodni. Ciekawostką jest, że w świecie firmy zajmujące się headhuntingiem zrzeszają się w stowarzyszenia zawodowe mające na celu utrzymanie wysokich standardów jakości świadczonych usług czy standardów moralnych⁵.

Drugim systemem wynagradzania agencji doradztwa personalnego jest sytuacja, w której firmy zajmujące się headhuntingiem są wynagradzane tylko w sytuacji, gdy potencjalny kandydat na pracownika zostanie zatrudniony przez organizację wynajmującą headhunterów. W przeciwieństwie do pierwszego modelu w takiej sytuacji agencje nie mają wyłączności na szukanie nowych pracowników, co znacząco wpływa na komfort organizacji wynajmującej agencje headhuntingowe. W mojej opinii jest to zjawisko bardzo pozytywne, ponieważ wpływa na konkurencyjność agencji, a co z tego wynika, na jakość świadczonych przez nie usług. Wynagrodzenie agencji doradztwa personalnego utrzymuje się na zbliżonym poziomie jak w przypadku metody pierwszej. Metoda ta jednakże jest wykorzystywana do poszukiwania specjalistów szczebla średniego z wynagrodzeniem mieszczącym się w średnim przedziale w danej organizacji⁶. Okres poszukiwania pracowników jest w tej metodzie krótszy, ograniczony zaledwie do paru tygodni. Zakres kontaktu pomiędzy agencją doradztwa personalnego najczęściej ogranicza się jedynie do kontaktów telefonicznych bądź mailowych. Omówione powyżej dwa podstawowe sposoby wynagradzania są najczęściej stosowanymi za wykonanie pracy przez agencje doradztwa personalnego. Dotyczą one poszukiwania pracowników najwyższego i średniego szczebla. Coraz częściej jednak organizacje wykorzystują headhunterów do poszukiwania pracowników z niższymi kwalifikacjami. Najczęściej przyjętym sposobem wynagradzania za taką usługę to ustalony odgórnie procent, najczę-

⁴ Brown L.A., Martin D.C., *What to Expect from an Executive Search Firm*, HR Magazine, 26/1991, str. 56–58

⁵ Whyte R., *Headhunting in Wall Street*, Institutional Investor, 11/1977, str. 31–36, 121.

⁶ Brown L.A., Martin D.C., *What to Expect from an Executive Search Firm*, HR Magazine, 26/1991, str. 56–58.

ściej około 5%, wartości wynagrodzenia pracownika fizycznego za określonym czasie jego zatrudnienia. Po upływie tego czasu organizacja ma prawo zatrudnić pracownika bez uiszczania agencji doradztwa personalnego procentowego wynagrodzenia. Charakterystyka procesu wynagradzania agencji doradztwa personalnego rzutuje, w mojej opinii, na jakość świadczonych przez nie usług. Firmy opłacane za wykonanie usługi kładą duży nacisk na jakość świadczonych przez siebie usług. Sytuacja takowa ma miejsce ponieważ polegają one w przeważającej mierze na prestiżu, który wypracowały w kontaktach ze swoimi klientami. Przedsiębiorstwa te nie prowadzą kampanii reklamowych i marketingowych a swoją działalność opierają na sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Firmy wynagradzane za wykonanie usługi postrzegane są jako bardziej prestiżowe niż pozostałe firmy, co silnie powiązane jest ceną jaką trzeba zapłacić za ich usługi. Dodatkowo klienci uważają, iż agencje otrzymujące wynagrodzenie za wykonanie usługi wkładają więcej pracy w kontakty z potencjalnymi kandydatami niż agencje wynagradzane za zatrudnienie kandydata. Agencje otrzymujące wynagrodzenie za kandydata mają negatywny stosunek do swoich konkurentów. Uważają, iż pracownicy firm wynagradzanych za wykonanie usługi są zmanierowani wysokimi zarobkami i nie przykładają się w pełnym stopniu do wykonania powierzonych im zleceń⁷.

3. Przyczyny korzystania przez organizacje z usług agencji doradztwa personalnego

W dzisiejszych czasach coraz powszechniejsza staje się praktyka stosowania agencji doradztwa personalnego przez organizacje, a w szczególności dotyczy to poszukiwania specjalistów i pracowników najwyższego szczebla. Podobnie jak w USA tak i w Europie w ostatnich latach nastąpił duży przełom w kulturze organizacji firm⁸. Dominuje przekonanie, iż wykorzystywanie agencji doradztwa personalnego jest bardziej etyczne niż samodzielne poszukiwanie potencjalnych pracowników bezpośrednio u konkurencji. Dodatkowo takie zachowanie jest postrzegane

⁷ Konecki K., op. cit., str. 14.

⁸ *Ibidem*, str. 15.

jako bardziej korzystne dla reputacji firmy. Dodatkowo firmy europejskie, w tym i polskie, dostrzegają korzyści jakie niesie wykorzystanie profesjonalnych rekrutantów. Poszukiwanie kandydata przez zawodowców jest niejednokrotnie tańsze dla organizacji oraz wykonane bardziej kompetentnie i obiektywnie, utrzymane w odpowiedniej tajemnicy zarówno wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz przeniesienie odpowiedzialności za potencjalnie możliwe błędy w doborze kandydata na podmiot zewnętrzny. Kontekst ekonomiczny ma kluczowe znaczenie dla faktu korzystania przez firmy z headhunterów. Obecna sytuacja ekonomiczna na świecie oraz fakt wychodzenia przez firmy z recesji i kłopotów finansowych skłaniać je będzie do silnego zaostrzenia konkurencji, a co za tym idzie do maksymalnego wykorzystania potencjału ludzkiego jaki posiadają. Bardzo konkurencyjny rynek jest kluczowy dla rozwoju firm headhuntingowych. Przedsiębiorstwa nowo powstające, łączące się i restrukturyzujące potrzebować będą nowych pracowników, specjalistów i menedżerów. Recesja jest najbardziej sprzyjającym zjawiskiem dla rozwoju agencji doradztwa personalnego. Przedsiębiorstwa mające różnorakie kłopoty potrzebują nowych liderów mogących mieć wpływ na rozwój sytuacji i jej poprawę. Kryzys jest okresem szczególnie łaskawym dla firm wynagradzanych za wykonanie usługi ponieważ to im najczęściej zleca się poszukiwanie najbardziej wyspecjalizowanych pracowników. Agencje doradztwa personalnego znacznie bardziej dokładnie przyglądają się zmianą otoczenia technologicznego i organizacyjnego. Zmiany na tych segmentach rynku łączą się bowiem z dużym wzrostem zapotrzebowania na nowych liderów potrzebnych organizacją. Ciekawy w mojej opinii zagadnieniem jest rozwój firm headhuntingowych w krajach rozwijających się, w których dokonują się proces przekształcania systemowego i prywatyzacji, a także restrukturyzacji⁹. Istotnym ekonomicznym czynnikiem znacząco wpływającym na rozwój agencji doradztwa personalnego jest szybki i znaczący rozwój organizacji na rynku. Pręźnie rozwijające się firmy wymagają dostarczenia szybko dużej ilości wysoko wykwalifikowanych pracowników co znacząco wpływa na pokrycie tego braku przez wykwalifikowanych zewnętrznych rekrutantów.

⁹ Kruger D., *Executive Search firms riding high on tidal waves of demand*, Japan Times Weekly, International Edition, Vol. 36, 12/1996, p. 13.

Zastosowanie firm rekrutujących wiąże się również z rozmiarem organizacji działających na rynku. Małe firmy potrzebują napływu tzw. „świeżej krwi”, aby mogły się w pełni rozwijać. Firmy te najczęściej dokładnie analizują, jaki rodzaj nowych specjalistów będą zatrudniać. Zależy im najbardziej na znalezieniu kandydata o najwyższych kwalifikacjach. Ci z reguły zatrudnieni są w dużych i o ugruntowanej na rynku pozycji korporacjach¹⁰. Aby ich pozyskać, muszą przedstawiać oferty z znacznie lepszymi warunkami finansowymi. Ponadto małe organizacje nie posiadają z reguły działów zajmujących się śledzeniem rynku pracowników ani specjalistycznie wykształconych rekrutantów. Dlatego w mojej opinii istnieje obecnie wysokie prawdopodobieństwo, iż w obecnej sytuacji rynkowej i gospodarczej w Europie i na świecie to zdecydowanie małe przedsiębiorstwa będą coraz częściej korzystać z usług specjalistycznych headhunterów. Istotnym z punktu widzenia organizacji jest również aspekt jakości osiągniętych skutków rekrutacji. W odniesieniu zarówno do małych, jak i dużych organizacji zaznaczyć w mojej opinii należy, iż mający finansową motywację konsultanci agencji doradztwa personalnego w znacznym stopniu zwiększają prawdopodobieństwo znalezienie właściwego kandydata.

Reasumując, istnieją trzy podstawowe powody zatrudniania przez organizacje agencji doradztwa personalnego. Pierwszym z nich jest konieczność. Firmy same nie umieją odnaleźć na rynku pracowników odpowiednich kandydatów albo poszukują kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami i wtedy zlecają takowe poszukiwania headhunterom. Drugi wynika z kosztów i nakładów, jakie organizacja musi ponieść, aby zrekrutować odpowiednie osoby. Niejednokrotnie wykorzystanie podmiotów zewnętrznych jest po prostu tańsze dla firm w danej sytuacji. Mamy tutaj do czynienia z tak zwaną ekstermalizacją czy też outsourcingiem. Przedsiębiorstwa nie mają wystarczających środków do utrzymywania wydziału zasobów ludzkich, w tym działu rekrutacji, więc wynajmują agencje doradztwa personalnego. Ma to najczęściej miejsce kiedy firmy poszukują pracowników w skali kraju czy kilku krajów. Istotnym jest fakt, czynnik ten ma znaczące znaczenie dla firm małych oraz średnich. Organizacje te rzadko tworzą działy rekrutacji, ponieważ są

¹⁰ Berger M., *The Gentle Art of Head-Hunting*, International Management, 12/1990.

one bardzo kosztowne. Taniej jest korzystać z zewnętrznych headhunterów. Trzeci jest tak naprawdę sumą dwóch poprzednich i bezpośrednio z nich wynika. Profesjonalni headhunterzy są po prostu wyżej wykwalifikowani i posiadają profesjonalne zaplecze co zwiększa znacząco ich konkurencyjność w stosunku do tradycyjnych metod rekrutacji wykonywanej indywidualnie przez podmioty¹¹. W związku z występowaniem zjawiska outsourcingu czy też tzw. eksternalizacji samej rekrutacji mamy do czynienia z dwoma istotnymi zagadnieniami. Pierwszym z nich jest przeniesienie odpowiedzialności za wykonanie usługi na podmioty zewnętrzne. Drugim jest przeniesienie tzw. ciężaru moralnego na osoby trzecie. Gdyby to sama organizacja wykonała całą procedurę rekrutacji, jej działania mogłyby zostać postrzeżone jako naruszenie zasad biznesowej moralności w postaci kradzieży pracownika. Użycie agencji doradztwa personalnego nie jest postrzegane jako zjawisko amoralne gdyż w ogóle działalność agencji doradztwa personalnego i samych headhunterów nie jest postrzegana w świecie biznesu jako coś negatywnego. Ciekawostką, o której w tym miejscu wypada nadmienić, jest fakt występowania kooperacji pomiędzy konkurującymi między sobą agencjami doradztwa personalnego. Współpraca ta polega na dzieleniu się posiadanymi informacjami o zasobach ludzkich. Jest to transakcja wiązana i w przypadku zatrudnienia kandydata, który był przedmiotem „handlu informacjami” agencja doradztwa personalnego, która użyczyła kandydata otrzyma wynagrodzenie w ustalonej wcześniej wysokości tzw. opłatę znaleźną. Wskazać należy, iż praktyka wymiany lub handlu informacjami dotyczącymi kandydatów dotyczy w większości małych agencji zajmujących się headhuntingiem.

4. Profile agencji doradztwa personalnego

Niemalże każda działająca na rynku organizacja specjalizuje się w konkretnej dziedzinie i zajmuje określony obszar na rynku. W związku z tym profil poszukiwanych przez nie pracowników jest uzależniony od tego, czym dana firma handluje, co produkuje albo jakie usługi

¹¹ Konecki. K., op. cit., str. 19.

świadczy. Istotnym z punktu widzenia organizacji jest zatem fakt czy dana agencja doradztwa personalnego, która ma poszukiwać pracowników specjalizuje się w branży, w której działa organizacja. Jest to ciekawe zagadnienie, ponieważ najczęściej firmy zajmujące się headhuntingiem nie są wyspecjalizowane w konkretnych branżach natomiast działają na wszystkich dostępnych rynkach i jego segmentach przyjmując niemalże wszystkie możliwe zlecenia. Podkreślam, iż jest to częste zjawisko ale nie można generalizować. W świecie headhunterów słowo „specjalizacja” przypisywane jest kilka innych roboczych określeń oraz znaczeń. Specjalizacja ma znaczenie przy kolejności rodzaju akceptowanych ofert oraz wpływa w znaczący sposób na przebieg całego procesu rekrutacji i formy, w jakiej jest ona prowadzona. Spotykamy dwa podstawowe znaczenia pojęcia specjalizacji¹². Pierwszym znaczeniem jest znaczenie ogólne. Agencje doradztwa personalnego specjalizują się w rekrutacji dla nowo powstających organizacji lub mogą specjalizować się w rekrutacji dla starszych, posiadających swoją historię i długo funkcjonujących na rynku korporacji. Firmy headhuntingowe mogą też specjalizować się w rekrutacji dla firm działających w konkretnym przemyśle np. w przemyśle naftowym, lub firm usytuowanych w konkretnym położeniu geograficznym. Specjalizację można również rozumieć w sposób szczegółowy. Jest ona postrzegana wtedy jako szczególny, funkcjonalny obszar na przykład bankowość. Specjaliści z poszczególnych dziedzin przechodząc do branży rekrutacyjnej mają duże doświadczenie i wiedzę w zakresie swojego poprzedniego obszaru zatrudnienia, które mogą i wykorzystują najczęściej przy selekcji nowych pracowników dla innych firm¹³. Na podstawie wyżej wymienionego podziału można wyróżnić trzy podstawowe profile firm headhuntingowych¹⁴.

Pierwszym są duże, najczęściej obecne na rynku od wielu lat, agencje doradztwa personalnego. Posiadają one liczny personel, dobrze zorientowany w rynku o wysokich kwalifikacjach w wielu obszarach funkcjonalnych. Są to najczęściej agencje wynagradzane za wykonanie usługi

¹² Konecki K., op. cit., str. 31.

¹³ Euroweek, *Yamaichi duo quit to set up specialist headhunting outfit*, Euroweek, nr 395, 1995.

¹⁴ Konecki K., op. cit., str. 33.

posiadające liczne oddziały w różnych częściach kraju bądź całego kontynentu. Zdarza się bardzo często w przypadku takich firm, iż każda z ich fili specjalizuje się w innym obszarze funkcjonalnym, ale nie jest to zasadą. W konsekwencji takiej strukturyzacji procedura oceny kandydatów posiada przede wszystkim dwie zasadnicze cechy. Pierwszą jest fakt, iż duże agencje doradztwa personalnego bardzo dokładnie badają kandydatów za pomocą swoich wykwalifikowanych specjalistów zanim zostaną oni przedstawieni zleceniodawcy poszukiwania. Drugą cechą jest to, iż potencjalni kandydaci na pracowników są poddawani bardzo złożonym testom i analizom. Najczęstszą formą takie analizy jest wykorzystanie bardzo długich wywiadów dokonywanych przez rekrutanta. Działalność firm funkcjonujących się tym profilu jest oparta najczęściej na sieci powiązań nieformalnych. Swoją sukces budują one na ekspansji na różne funkcjonujące rynki i wyspecjalizowywanie swoich fili. Mniejsze agencje istnieją tak naprawdę dzięki bardzo wąskiej specjalizacji branżowej¹⁵.

Drugim profilem firm zajmujących się headhuntingiem są agencje doradztwa personalnego, które akceptują prawie wszystkie zlecenia z różnych często bardzo odbiegających od siebie funkcjonalnych obszarów. Dobrym przykładem takowej sytuacji mogą być firmy, których specjalizacja oparta jest na szerokiej koncepcji np. specjalizacja w przemyśle naftowym czy sektorze usług rynku bankowego. Takowe zorientowanie na rynek docelowy stwarza sytuację, w której headhuntera nie interesuje co firma wytwarza. Czy jest to produkcja gazu LPG czy rektyfikacja ropy naftowej czy wytwarzanie olejów i samarów. Istotne jest, że organizacja działa w branży związanej z wydobywaniem i obróbką ropy naftowej i materiałów pochodnych. Głównym celem w strategii funkcjonowania agencji doradztwa personalnego opartych na tym profilu jest sam proces poszukiwań najbardziej wartościowych kandydatów. Agencje takie opłacane są zasadniczo za zatrudnienie przez organizację kandydata. Ocena proponowanego nowego pracownika należy do samej organizacji, a agencja doradztwa personalnego wskazuje jedynie potencjalnie najbardziej odpowiednie osoby.

¹⁵ Jones S., *Headhunting in Financial Services: London, New York and Tokyo compared*, Multinational Business, 1998.

Trzeci profil firm doradztwa personalnego w mojej opinii, jest szczególnym rodzajem profilu drugiego. W profilu tym agencje doradztwa personalnego nie specjalizują swojej działalności do określonych sektorów gospodarki i akceptują do wykonania niemalże wszystkie nadesłane im zlecenia. Firmy opierające się na tym profilu są wynagradzane jedynie za zatrudnienie kandydata. Fakt, iż nie posiadają żadnej rynkowej specjalizacji powoduje powstanie sytuacji, w której bardzo często konsultanci do spraw rekrutacji korzystają z pomocy asystentów posiadających wiedzę o danej dziedzinie rynku lub uczących się na bieżąco w danej branży. Jest to tak zwany proces uczenia się podczas samego właściwego procesu poszukiwania¹⁶. Agencje opłacane za wykonanie usługi kładą większy nacisk na posiadane przez rekrutantów doświadczenie niż wiedzę. Posiadanie owego doświadczenia ma na celu zastąpienie wykształcenia w danej funkcjonalnej dziedzinie. Headhunter powinien być w tym profilu specjalistą od charakterystyki danego stanowiska pracy i ekspertem w procesie poszukiwania kandydatów. Ostatnim profilem na jaki trzeba zwrócić uwagę jest profil firm zajmujących się poszukiwaniem pracowników tymczasowych. W tych agencjach doradztwa personalnego poziom specjalizacji jest wysoki a praca headhunterów polega głównie na ocenie i gromadzeniu danych o osobach aplikujących. Zamawiający usługę otrzymuje gotowy zestaw zebranych danych o potencjalnych pracownikach¹⁷.

5. Proces rekrutacji w wykonaniu agencji doradztwa personalnego

Podczas każdego procesu rekrutacji, także podczas tej dokonywanej przez specjalizujące się w tym agencje, wyróżnić można kilka etapów i faz, w jakich zjawisko to się odbywa. Pracownicy agencji doradztwa personalnego muszą wykonać cały szereg szczegółowych czynności i zabiegów na długo zanim przystąpią do fachowego i profesjonalnego oceniania potencjalnych kandydatów. Pierwszym krokiem, jakie muszą podjąć, jest tak zwana praca informacyjna. Polega ona na uzyskiwaniu

¹⁶ Konecki. K., op. cit., str. 34.

¹⁷ *Ibidem*, str. 35.

informacji dotyczących kandydatów, tworzenia baz z nazwiskami i specjalnościami aplikantów i na kooperowaniu z innymi podobnymi agencjami celem odpowiedniego zorientowania się w sytuacji rynkowej, zapotrzebowania i potencjalnych zleceniodawców¹⁸. Te wszystkie wskazanych wyżej zjawiska występujące w pracy informacyjnej składają się na tak zwany przez Amerykanów „arc of work”, czyli zespół – łuk, dla danego procesu. W tym przypadku jest to ogół procesów i wykonanych zadań według określonej procedury w określonej sekwencji lub jednocześnie¹⁹. Łuk pracy jest schematem, który ulega ciągłym modyfikacjom w trakcie wykonywania czynności i jego prawidłowa interpretacja może nastąpić tak naprawdę po wykonaniu całego zaplanowanego uprzednio schematu wraz z naniesionymi poprawkami²⁰. Fazy całego procesu rekrutacji sprzężone są z odpowiednimi typami wykonywanej pracy. Możemy wyróżnić fazę związaną z uzyskaniem zamówienia na poszukiwanie kandydata, dalej fazy związane z zbudowaniem strategii procesu rekrutacji, lokalizacji kandydatów i ich identyfikacji, fazy kontroli i oceny kandydatów i na samym końcu tak zwaną fazę kończącą i fazę monitorowania.

Po osiągnięciu sukcesu, jakim jest zdobycie zlecenia na rozpoczęcie poszukiwań odpowiednich kandydatów, agencje doradztwa personalnego rozpoczynają fazę polegającą na przygotowaniach poprzedzających właściwy proces poszukiwań potencjalnych przyszłych pracowników zleceniodawcy. Na tym etapie headhunter ustala procedury, jakich będzie używał podczas kontaktów ze swoich zleceniodawcą, swoimi klientami oraz kandydatami. Czynności te mają na celu ustalenie zbieżności między oczekiwaniami zleceniodawcy, a tym co agencja i jej pracownicy są w stanie wykonać na poczet otrzymanego zlecenia. Ten plan pracy, w znacznej mierze przez swoją złożoność, nazywany jest schematem procesu poszukiwań, czyli świadomie przygotowanym konspektem działań kształtującym powstawanie zależności zgodnie z zaplanowanym przebiegiem wydarzeń²¹. Faza ta jest niezmiernie istotna dla osiągnięcia

¹⁸ Konecki K., *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, Studia Socjologiczne, 1/1998, str. 225–224.

¹⁹ Konecki K., *Łowcy...*, op. cit., str. 61.

²⁰ Strauss A.L., *Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations*, New Brunswick and London, Transaction Publishers, 1991, str. 75–76.

²¹ Strauss A.L., *Continual Permutations of Action*, New York, 1993 r., str. 55.

sukcesu w całym procesie rekrutacji. Pozornie jest ona bardzo chaotyczna i nie mająca uporządkowanego przebiegu. Wynika to z faktu, iż moment „dogrywania” poszczególnych elementów schematu jest zjawiskiem dynamicznym i zmienia się aż do chwili ostatecznego zatwierdzenia planu. Sukces headhuntera rozpoczyna się tak naprawdę w prawidłowym zdefiniowaniu pracy zanim rozpocznie się proces poszukiwania właściwej do niej osoby. Istotnym w tym miejscu naszych rozważań jest aby wskazać jak ważną rolę w schemacie poszukiwań pełni dopasowywanie różnych rodzajów pracy. Jest ono częścią schematu jednakże jako zjawisko nie zawiera się jako całość w schemacie procesu poszukiwań a znaczna jego część dokonuje się w dalszych etapach pracy. Dopasowywanie dotyczy działań, które koordynują i dokonują zbieżność sekwencji lub całych zestawów zadań aby praca, jako całość, przebiegała sprawnie²². Dlatego zjawisko to jest niezmiernie istotne również na samym początku procesu rekrutacji dokonywanej przez profesjonalnych agentów doradztwa personalnego.

Proces dopasowywania rozpoczyna się na etapie analizy pracy, rozumianej jako zespołu czynności, które będą wykonywane przez potencjalnego kandydata. Czynności te są często związane z procesami rokowań i negocjacji pomiędzy agencją doradztwa personalnego a jej klientem. Zdarza się często, iż ponieważ proces ten jest procesem interakcyjnym wewnątrz struktur zleceniodawcy nie ma jednomyślności co tego, jaki powinien być idealny kandydat. Zadaniem headhuntera jest pomóc w stworzeniu idealnej wizji przyszłego pracownika wewnątrz organizacji, wesprzeć swojego mocodawcę w osiągnięciu wewnętrznego porozumienia. Ten etap procesu jest etapem wypełnionym niemal w całości licznymi spotkaniami i konsultacjami, których efektem końcowym powinno być stworzenie dokładnego opisu pracy oraz sylwetki najbardziej odpowiedniego do niej kandydata. Należy tu wspomnieć, iż wyżej wymienione procesy mają kluczowe znaczenie dla mających po nich nastąpić następnych fazach procesu rekrutacji dokonywanej przez agencje doradztwa personalnego.

²² Strauss A.L., *Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations*, New Brunswick and London, Transaction Publishers, 1991, str. 100.

Etap przygotowania strategii to etap pracy informacyjnej. Pracownik agencji doradztwa personalnego musi poznać wymagania jakie klient stawia kandydatom²³. W miejscu tym należy dokonać omawianego powyżej odpowiedniego poznania i skonfigurowania oczekiwań klienta do możliwości ich realizacji. Często stosowaną do osiągnięcia tego celu metodą jest wciągnięcie klienta do współpracy z rekrutantem zewnętrznym. Te praktyki włączania do współpracy przez konsultanta swoich klientów mają na celu nauczania ich pewnych schematów funkcjonujących w procesie poszukiwania najbardziej odpowiednich kandydatów dzięki szeroko zakrojonej wymianie informacji i wspólnej nauce. Praktyki takie skutkować będą dopasowaniem działań co z kolei jest niezbędnym elementem koordynacji całego zabiegu jakim jest rekrutacja²⁴. Skutkiem wyżej wskazanych czynności jest osiągnięcie przez konsultanta i jego klienta porozumienia, który w piśmiennictwie nosi dość ogólną nazwę wzorcu sukcesu zawodowego kandydata. Jest to dokument stanowiący podstawę do wspólnego działania przez agencję doradztwa personalnego i jej klienta dzięki, któremu unikają oni podstawowych nieporozumień. Wzorec jako dokument jest podatny na zmiany w trakcie pracy. Dzieje się tak dlatego, iż możliwa jest zmiana warunków, które stanowiły podstawę jego powstania. Owe modyfikacje najczęściej wypływają od zleceńodawcy. Jako najbardziej istotny podmiot w procesie ma on prawo dokonywania zmian co do wzorca na przykład obniżenia kryteriów dla nowych kandydatów.

Istotnym elementem strategii poszukiwania odpowiedniego pracownika jest właściwe zdefiniowanie jego profilu stanowiska. Jest to nic innego jak dokładny opis stanowiska pracy, który powstaje na skutek współpracy pomiędzy zamawiającą usługę organizacją a agencją doradztwa personalnego. Celem dokładnego opisu jest ułatwienie zadania nie tylko podmiotowi, który poszukuje pracownika ale także przede wszystkim samemu kandydatowi, który dzięki dokładnym opisom jest w stanie lepiej przygotować się do rozmowy z potencjalnym pracodaw-

²³ Konecki. K., *Lowcy...*, op. cit., str. 68.

²⁴ Ibidem.

ca. Profil ten spełnia zatem dwie podstawowe funkcje: informacyjną i marketingowo-reklamową²⁵.

Kolejną częścią składową prawidłowego przygotowania strategii procesu poszukiwań jest właściwe wykreowanie schematu czasowego poszukiwań. Zadanie to polega na właściwym skoordynowaniu różnego rodzaju czynności oraz prac pomiędzy klientem a działającym na jego rzecz konsultantem. Jest to bardzo trudny etap negocjacji, który może być niemożliwy do wykonania gdy agencja nie dysponuje wystarczającymi środkami czasowymi jakich wymaga od niej organizacja poszukująca natychmiast różnego rodzaju pracowników. Schemat ten ma na celu głównie odpowiednie dopasowanie grafiku spotkań pomiędzy trzema podmiotami, tj. kandydatem, agentem agencji doradztwa personalnego a organizacją poszukującą pracowników. Schemat czasowy poszukiwań może spełniać wiele funkcji w całym procesie. Wyróżnia się jednak kilka najbardziej podstawowych. Ma on na celu, po pierwsze, pokazać klientowi jak skomplikowane czynności musi wykonać agencja doradztwa personalnego aby sprostać jego wymaganiom. Po drugie, pełni funkcje objaśniające na czym polega praca konkretnego konsultanta – obrazuje chaotyczne aranżacje w trakcie procesu poszukiwań²⁶.

Po ustaleniu powyższych elementów pozostaje odpowiednie sprecyzowanie roli samego klienta, zamawiającego usługę, w procesie poszukiwań. Jest to co do zasady jednostronny dokument, który zawiera oczekiwania klienta co do swojej pozycji w całym procesie poszukiwania dla niego pracownika. Dokument ten ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia konsultantów, którzy wiedzą dzięki niemu na co będzie mógł sobie pozwolić klient podczas wykonywania przez nich pracy a co uznać będzie można za niewłaściwe zachowanie. Ponadto to dokument ten wprowadza ład i porządek w początkowych fazach procesu rekrutacji. Na koniec fazy przygotowania strategii następuje potwierdzenie wyżej wymienionych elementów wraz z zapłatą dla rekrutanta za poniesione przez niego koszty oraz wydatki. Następnie co do zasady następuje podpisanie kontraktu bądź listu potwierdzającego. Różnica pomiędzy pierwszym a drugim rodzajem dokumentów wskazanych powyżej jest

²⁵ Ibidem, str. 69.

²⁶ Ibidem, str. 71.

taka, iż list potwierdzający nie ma żadnej mocy prawnej a stosunek pomiędzy agencją doradztwa personalnego a jej klientem opiera się na stosunku wzajemnego zaufania. Najczęściej z tej drugiej formy korzystają przedsiębiorstwa długo pozostające ze sobą w starych i sprawdzonych stosunkach handlowych.

Głównym zadaniem w fazie lokalizacji firm jest znalezienie przez agencję doradztwa personalnego odpowiednich przedsiębiorstw. Konsultant w tej fazie musi szczegółowo analizować rynek poprzez dokładne badania informacji płynących z danej branży, tj. pilne studiowanie branżowej literatury oraz czasopism, używanie własnych kontaktów oraz ogólnie dostępnych baz danych teleinformatycznych a także zasięgać opinii osób, które z rekrutacji zrezygnowały. Dodatkowo faza ta ma na celu stworzenie odpowiedniej bazy nazwisk potencjalnych kandydatów, którzy będą mogli zostać „wykorzystani” w tej roli w następnych procesach rekrutacji w tej branży. Agencje doradztwa personalnego stosują różne zabiegi mające na celu ułatwienie im dostępu do tak ściśle chronionych danych jakimi są dane osobowe. Najczęściej stosowaną sztuczką jest specjalnie konstruowana ankieta, z której wynika czy dana osoba jest podatna na zmianę miejsca zatrudnienia i czy może zostać wykorzystana w przyszłych procesach poszukiwania pracowników²⁷. Osoby biorące udział w takich ankietach nie mają pojęcia, że są przedmiotem bardzo dokładnie opracowanego planu polegającego na umieszczeniu ich w specjalnych bazach danych²⁸. Faza ta tak naprawdę stanowi właściwy początek samego procesu poszukiwania. Rzadko moment ten jest ostatnim etapem procesu poszukiwania kandydatów. Czasami zdarza się, iż zlecenie dla agencji doradztwa personalnego obejmuje jedynie odnalezienie firm, w których pracują właściwi dla zleceniodawcy kandydaci. Praca headhuntera polega wtedy jedynie na otwarciu drzwi do innych firm, resztą zaś zajmuje się sam klient. Elementem kończącym tą fazę jest sporządzenie przez pracownika agencji doradztwa personalnego listy przedsiębiorstw, w których pracują potencjalni kandydaci tak zwanej „target listy”.

²⁷ Ibidem, str. 75.

²⁸ Glasser B., Staruss A, *Awareness Contexts and Social Interaction*, American Sociological Review, Vol. 29, 5/1964.

Faza identyfikacji ustalonych kandydatów to faza procesu rekrutacji dokonywana przez firmy doradztwa personalnego, która jest niejako konsekwencją fazy omówionej w punkcie poprzednim i jej logicznym następstwem. Polega ona na przeszukaniu określonego sektora firm pod kątem poszukiwanych nazwisk. Całość tego procesu filtrowana jest przez pryzmat zamówienia dokonanego przez konkretną organizację w agencji doradztwa personalnego.

W zależności od stadium, w jakim się znajdujemy, w fazie tej konsultanci wykorzystują różne strategie. Pierwszą najbardziej podstawową jest identyfikacja nazwisk osób legitymujących się tym samym tytułem zawodowym. Faza ta polega głównie na zdobywaniu danych w tym przede wszystkim na filtrowaniu baz danych, filtrowaniu Internetu, profesjonalnych czasopism i literatury oraz uczestniczeniu na różnego rodzaju konferencjach oraz targach. Niekiedy agencje doradztwa personalnego posuwają się nawet do telefonowania do aktualnego miejsca zatrudnienia kandydata bądź nawet jego miejsca zamieszkania²⁹. Następnie następuje sprawdzenie czy wybrane osoby to ten materiał ludzki o który chodziło headhunterowi. Fazą trzecią jest identyfikacja wybranych osób jako kandydatów, którzy będą brali udział w dalszym procesie rekrutacji. Jest to stworzenie odpowiedniej listy do rzeczywistych kandydatów. Zadaniem agencji doradztwa personalnego i jej pracowników na tym etapie jest sprawdzenie czy kandydat wyraża chęć i ochotę uczestniczenia w procesie rekrutacji. Jeżeli dana osoba chce brać udział w toczącym się postępowaniu rekrutacyjnym przesyła swoje CV zawodowe do odpowiedniego rekrutanta, który poddaje je szczegółowej analizie. Aktywność konsultantów w tej fazie jest uzależniona od rodzaju firmy. Agencje wynagradzane za zatrudnienie stwarzają większe pole dla samodzielnej aktywności kandydatów. Firmy opłacane zaś za wykonanie usługi kierują swoje propozycje bezpośrednio do wybranych osób co powoduje ograniczenie aktywności kandydatów niemalże do zera. Również rodzaj firmy rekrutującej determinuje sposób przeprowadzania lokalizacji jak i identyfikacji kandydatów³⁰. Z reguły poprzez zwykłe ogłoszenia w internecie bądź prasowe poszukiwani są kandydaci na stanowiska

²⁹ Konecki. K., *Lowcy...*, op. cit., str. 76.

³⁰ Ibidem, str. 79.

niższe oraz średniego szczebla. Ofert indywidualne kierowane są do kandydatów aplikujących na najwyższe firmowe funkcje. Poszukiwania i takowe oferty nazywane są „confidential search”. Wspomniane powyżej przesłanie życiorysu zawodowego kandydata na ręce konsultanta kończy etap pracy nad identyfikacją pracowników. Wspomnieć w tym miejscu należy, iż możliwe jest zakończenie całego procesu rekrutacji w na tym etapie i ograniczenie procesu rekrutacji do tak zwanego „okresu badawczego”. Dalsze czynności procesu rekrutacji przejmuje wtedy klient i to na nim spoczywają wszystkie wynikające z tego faktu obowiązki i niebezpieczeństwa. Takowe dzielnie procesu rekrutacji przez specjalistyczne firmy zajmujące się wykonywaniem tego typu usług ma uzasadnienie w procesach ekonomicznych powiązanych z całą rekrutacją. Podzielenie wykonywania pracy na etapy powoduje możliwość częściowych rozliczeń pomiędzy klientem a agencją.

Faza kontroli rozpoczyna się już w momencie pobieżnego przejrzenia dokumentacji zawodowej kandydatów, którzy będą przedstawiani klientowi. Konsultanci w tej fazie wykonują wnikliwą analizę przedstawionych im przez asystentów dokumentów za pomocą metod sprawdzania. Po pierwsze, następuje kontrola przedstawionych życiorysów zawodowych, następnie kontrolowane są referencje, a na samym końcu wykształcenie kandydata. Sama kontrola wykonywana jest zasadniczo w formie telefonicznej i zakończona jest wyborem kilku kandydatów, którzy zostają zaproszeni na bezpośrednią rozmowę z pracownikiem agencji doradztwa personalnego zwanej wywiadem. Wskazany element składniowy fazy kontroli, którym jest badanie wykształcenia kandydata ma na celu sprawdzenie jego wiarygodności. Stosowana jest tutaj zasada, iż najlepszą formą przewidywania przyszłych zachowań kandydata są jego poprzednio dokonane przez niego czynności. Jest to nic innego jak poszukiwanie przez konsultanta obiektywnych informacji o kandydacie. Niektóre branże, najczęściej związane z administracją publiczną oraz resortami siłowymi, mogą żądać od działających dla nich firm rekrutujących sprawdzenia niekaralności kandydata. W Polsce rzadko takowa sytuacja ma miejsce, a obowiązek ten najczęściej przerzucany jest na samego kandydata.

Istotnym celem fazy kontroli jest wypracowanie jak najlepszej procedury mającej na celu zapewnienie wysokiego poziomu obiektywizmu.

Ma to na celu uniknięcie sytuacji, w których podświadomie, lub co gorsza celowo, ukrywa się negatywne informacje o kandydacie a faworyzuje pozytywne. Aby uniknąć tego typu sytuacji, agencje doradztwa personalnego zatrudniają osoby niezależne od wykonania kontroli referencji³¹. Częstym na przykład zjawiskiem, które ma wpływ na ocenę kandydata jest różnica płci pomiędzy konsultantem a aplikantem i powiązana z tym atrakcyjność fizyczna³². Wskazać w tym miejscu należy również, iż w to z reguły firmy wynagradzane za wykonanie usługi przykładają większą wagę i kładą większy nacisk na prawidłowe wykonanie pracy kontrolnej. Są one bowiem, jak już wyżej w niniejszej pracy pisałem, wynagradzane niezależnie od zatrudnienia aplikanta.

Najbardziej istotnym etapem z punktu widzenia całego procesu rekrutacji jest etap oceny kandydatów. Następuje on bezpośrednio po fazie kontrolnej. Polega na bardzo szczegółowym i precyzyjnym porównaniu kandydatów na podstawie wystandaryzowanych i obiektywnych kryteriów. Faza ta cechuje się silnym współudziałem wszystkich biorących w rekrutacji udział podmiotów, tj. agencji doradztwa personalnego, jej klienta oraz kandydatów. W fazie tej biorą udział wyłącznie doświadczeni konsultanci, natomiast ich asystenci nie uczestniczą w tym etapie w ogóle. Przyjmuje się bowiem, że aby wykonać ten etap prawidłowo posiadać trzeba odpowiednią wiedzę oraz dysponować odpowiednimi umiejętnościami³³. Stają się one bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dokonanie efektywnej i prawidłowej oceny kandydatów. Działania pracowników agencji doradztwa personalnego mają na finale tej fazy doprowadzić do przedstawienia klientowi kilku wybranych kandydatów aby mógł z nimi odbyć już we własnym zakresie rozmowy kwalifikacyjne. Istotnym faktem jest również to, iż pracownicy agencji doradztwa personalnego uczą aplikujących kandydatów jak mają rozmawiać podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Znają oni bardzo dobrze firmę zlecającą im rekrutację wiedzą zatem na co oferowany przez nich kandydat powinien zwracać szczególną uwagę podczas pierwszych kontaktów ze swo-

³¹ Ibidem, str. 83.

³² Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1996 r., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, str. 159–161.

³³ Konecki. K., *Łowcy...*, op. cit., str. 85.

im potencjalnym pracodawcą. Pamiętać należy, iż osoba ubiegająca się o zatrudnienie jest w bardzo trudnej i skomplikowanej sytuacji. Musi intencyjnie sprawdzać czy w danym momencie testowane są jego umiejętności zawodowe, wiedza czy testowana jest jego lojalność. Ważnym aspektem w tej fazie procesu rekrutacji jest dostarczenie przez agencje doradztwa personalnego wystandaryzowanego formularza ułatwiającego prawidłowe ocenianie prezentujących się kandydatów. Wartym podkreślenia w tym miejscu jest fakt, iż najczęściej organizacje, a ściślej ich menedżerowie, zlecające rekrutację nie posiadają stosownej wiedzy aby w sposób prawidłowy przeprowadzić cały proces poszukiwań i zatrudnienia nowego pracownika. Dlatego niezmiernie istotnym jest aby znormalizowanie procesu selekcji podczas etapu oceny. Najczęściej stosowaną metodą oceny kandydatów jest wywiad. Wymienić należy przede wszystkim wskazane poniżej kryteria stosowane przez agencje doradztwa personalnego³⁴: doświadczenie zawodowe, możliwość adaptacji do potrzeb organizacji, referencje, osobowość, wygląd zewnętrzny, w tym styl i sposób ubioru, umiejętności oraz wykształcenie, obecna pozycja zawodowa i społeczna. Z długoletniego doświadczenia, licznie opisanego w literaturze, wynika, iż bardzo skuteczną formą selekcji pracowników są tak zwane „assessment center” czyli nic innego jak ośrodki oceny³⁵. Są one jednak bardzo czasochłonne i dość drogie dlatego decydują się na nie najczęściej największe organizacje, które nastawione są na osiąganie najwyższych celów. Z punktu widzenia przeprowadzonych badań wynika, iż najlepszym sposobem na zablýsnięcie przed pracownikiem agencji doradztwa personalnego to odpowiednia prezencja podczas wywiadu, współpraca z pracownikiem agencji, umiejętności komunikacyjne oraz zadawanie odpowiednich pytań, z których wynikać będzie, iż osoba jest rzeczywiście zainteresowana angażem w nowym miejscu pracy³⁶. Dla agencji doradztwa personalnego celem jest odpowiednie dopasowanie kandydata tak aby spełniał oczekiwania kultury organizacyjnej klienta. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia tak organizacji jak

³⁴Brown L.A. and Martin D.C., *What to Expect from an Executive Search Firm*, HR Magazine, 36/1991, str. 56–58.

³⁵ McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997 r., wyd. Gebethner&Ska, str.139–140.

³⁶ Konecki K., *Łowcy...*, op. cit., str. 87.

i agencji kryterium. Zdarzyć się może bowiem, że najlepszy kandydat spełniający wszystkie wymogi nie będzie pasował do stylu pracy w firmie klienta³⁷. Ciekawostką, którą należałoby zwrócić uwagę w tym miejscu, jest fakt posiadania różnych stylów i kwalifikacji wśród menedżerów pochodzących z różnych części Europy i świata³⁸. I tak na przykład notuje się ciągle rosnący ogólny poziom umiejętności naszych rodzimych menedżerów czego najlepszym przykładem może być światowa kariera takich osób jak prof. Marek Belka czy prof. Leszek Balcerowicz³⁹.

Reasumując rozważania zawarte w tym punkcie niniejszego artykułu, można wyróżnić trzy podstawowe sposoby w jaki może zakończyć się rekrutacja zlecona agencji doradztwa personalnego i zatrudnionym w niej headhunterom⁴⁰. Pierwszym z nich jest zakończenie procesu rekrutacji na, którymś z etapów składowych taki jak faza identyfikacji. Drugim możliwym zakończeniem jest zaprezentowanie klientowi listy potencjalnych przyszłych pracowników na koniec fazy oceniania ich. Ostatnim możliwym zaś zakończeniem procesu rekrutacji jest kompleksowe jej przeprowadzenie przez agencje doradztwa personalnego od samego początku, o którym pisałem wyżej w niniejszej pracy, aż do momentu zatrudnienia pracownika w organizacji zlecającej przeprowadzenie całego procesu⁴¹. Zakończenie fazy oceniającej kandydata następuje w chwili wyboru przez zlecającego wykonanie rekrutacji jednego z przedstawionych jej aplikantów i zaproponowanie mu indywidualnych warunków zatrudnienia. Wtedy właśnie mamy do czynienia z jedną z ostatnich faz na jakie dzieli się proces rekrutacji przeprowadzany przez headhunterów tj. fazę kończącą poszukiwania. Podczas fazy tej mamy do czynienia z dążeniem przez obie strony tego stosunku, tj. organizację i wybranego przez nią kandydata to szybkiego osiągnięcia porozumienia.

Owa presja czasu ma tak naprawdę najczęściej podłoże ściśle finansowe i wynika z faktu, że organizacja wydała już pewne środki pieniężne

³⁷ Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Łódź, 1994 r., wyd. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

³⁸ Czarniawska E., *Menedżerowie Wschodu*, Gazeta Wyborcza – Praca, 32/1996.

³⁹ www.biznes.onet.pl

⁴⁰ Konecki K., *Łowcy...*, op. cit., str. 93.

⁴¹ Ibidem.

na profesjonalne odszukanie najbardziej idealnego dla niej kandydata, a jednocześnie łączy już z nim potencjalne przyszłe dochody, które chciałaby jak najszybciej osiągać. Dużą rolę w tej fazie chociaż tak naprawdę pośrednią odgrywają sami pracownicy agencji doradztwa personalnego. To oni są tymi, którzy namawiają kandydata na złożenie ostatecznego podpisu finalizującego jego zatrudnienie. To oni także bardzo często pomagają w osiedleniu się w nowym miejscu pracy oraz pomagają w pierwszych dniach funkcjonowania. Co bardziej niepewnych kandydatów starają się osobiście namówić wskazując liczne zalety przyszłego miejsca pracy.

Wskazać w tym miejscu należy, iż tego typu pomoc świadczona jest raczej na rynkach taki jak amerykański czy europejski w skali rynku UE i dotyczy tych najbardziej i najwyżej wykwalifikowanych kandydatów. W skali rynku polskiego jest to raczej zjawisko rzadziej spotykane⁴². Pracownicy firm rekrutacyjnych występują też dość często w roli mediatorów, którzy przekazują informacje pomiędzy zatrudniającą organizacją a aplikującym w jej szeregi kandydatem. Jednakże do rzadkości należy sytuacja, w której przy finalnej rozmowie dotyczącej na przykład warunków finansowych udział bierze konsultant agencji doradztwa personalnego. Etapem kończącym tę fazę rekrutacji jest przesłanie potwierdzonego podania o rozwiązanie umowy o pracę kandydata z jego dotychczasowym pracodawcą. Stanowi to znak, iż jest on gotów i posiada szczerą intencję do rozpoczęcia pracy w nowym miejscu.

Po zakończeniu całego procesu rekrutacji część agencji doradztwa personalnego prowadzi jeszcze swoistego rodzaju monitoring swoich byłych aplikantów, którzy zostali zatrudnieni. Ma to na celu ułatwienie odnoszenia przyszłych sukcesów przy następnych zleconych procesach rekrutacyjnych. Ponadto headhunterzy podtrzymują swoje stosunki z kandydatami z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze dlatego, że kandydat w przyszłości może ponownie zostać jego klientem. Po drugie agencją doradztwa personalnego zależy na utrzymywaniu wysokiego poziomu zarówno świadczonych przez siebie usług jak i przygotowania przedstawianych przez nich kandydatów. Dlatego agencje dążą do sukcesu w zatrudnieniu w dłuższym okresie czasu.

⁴² www.finance.wp.pl

6. Wnioski i zakończenie

Gospodarka rynkowa stawia przed osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie firmą liczne cele i zadania, których wspólnym mianownikiem jest osiągnięcie jak największego zysku przy jednoczesnym ciągłym minimalizowaniu wydatków. W mojej opinii headhunting jest jednym z przełomowych wynalazków gospodarki rynkowej i z pewnością jej nierozłącznym elementem. Pytanie czy jest to model docelowy czy powinien być przejściowym etapem poszukiwania pracowników nie ma jednoznacznej i prostej odpowiedzi. W mojej opinii duże korporacje powinny stosować, i w znaczącej ilości przypadków stosują, headhunting jako model docelowy doboru swojej kadry. Do wniosków takich doprowadziła mnie charakterystyka funkcjonowania korporacji i dużych przedsiębiorstw a także sposób traktowania w nich pracowników. Porównać je można do dużych klubów piłkarskich, które często korzystając z własnych kadr, mają tu na myśli klubowych szkółek młodzieżowych, zarzucają sieci na międzynarodowe gwiazdy płacąc za nie miliony i licząc miliony jako zwroty z ich zakupów i sprzedaży.

Duże firmy w mojej ocenie powinny również, tak jak wspomniane kluby, korzystać docelowo z agencji doradztwa personalnego w poszukiwaniu najbardziej wartościowych specjalistów nie zapominając przy tym o własnych kadrach i możliwości korzystania z własnych zasobów personalnych. Takowe podejście do rekrutacji niesie ze sobą także negatywne skutki w postaci braku silnej więzi pomiędzy pracownikiem a firmą, jednakże aspekt ten nie jest najbardziej istotny dla ogromnych organizacji często zatrudniających tysiące pracowników. Inaczej sprawa wygląda na polu firm średnich i małych. Tu w mojej ocenie headhunting niekoniecznie musi po pierwsze się sprawdzić jako model docelowy a czasami wręcz nie może być jako taki stosowany ponieważ byłby nierentowny. Mniejsze organizacje powinny korzystać głównie z zasobów własnych oraz tańszych sposobów rekrutacji swojej kadry. Nie oznacza to jednak, iż jestem przeciwnikiem stosowania przez takowe firmy usług specjalistycznych agencji. Jednakże przy zatrudnianiu specjalistów do spraw rekrutacji mniejsze przedsiębiorstwa powinny dokładnie przeanalizować swoją sytuację finansową oraz dokonać odpowiednich badań,

mających na celu odpowiedź na pytanie czy szukana osoba nie może zostać odnaleziona na skutek działań własnych organizacji. Reasumując zatem, mniejsze przedsiębiorstwa w mojej ocenie powinny stosować agencje doradztwa personalnego jako przejściowy sposób na odpowiednie zapewnienie swoich kadr najlepszymi kandydatami.

Mając na uwadze zebrany, do niniejszej pracy, materiał w postaci badań rynku oraz po dogłębnej analizie literatury tematu przedstawiona przeze mnie hipoteza wraz z jej opracowaniem wydaje się być odzwierciedleniem zachodzących w Polsce codziennie mechanizmów rekrutacyjnych. Obecnie wiele podmiotów gospodarczych, jak i nawet instytucji państwowych oraz agencji rządowych, coraz częściej odchodzi od prowadzenia rekrutacji i poszukiwania nowych pracowników przez wewnętrzne działy kadr czy działy HR. Zjawisko zlecania poszukiwania nowych lepszych kandydatów na pracowników na rzecz podmiotów zewnętrznych przestaje być czymś nowym czy dziwnym. Mentalność menedżerów końca lat 80. i lat 90. XX wieku powoli zostaje wyparta przez nowy sposób postrzegania rynku pracy przez młode kadry zarządzające. W mojej ocenie należy prognozować stopniowy wzrost wykorzystywania agencji headhuntingowych przez wszystkie działające na rynku, w rozumieniu tak lokalnym jak i globalnym, firmy. Prognoza ta opiera się na dość jasnych przesłankach jakie płyną do nas każdego dnia dzięki obserwacjom zjawisk zachodzących w strukturach firm i na rynkach finansowych. I tak po pierwsze, lata kryzysu, oraz te, które bezpośrednio po nim następują, są zawsze latami restrukturyzacyjnymi w czasie, których firmy nastawiają się na cięcia kosztów i zwiększanie wydajności. To powoduje często wykorzystywanie firm outsourcingowych, który poprzez swój profesjonalizm lepiej osiągają określone im cele i wymagają mniejszych nakładów finansowych.

Ponadto, należy również nadmienić, iż tak duże jak i małe przedsiębiorstwa starają się organizować swoje struktury na wzór innych firm czy korporacji, które osiągnęły rynkowy sukces. Te z reguły, choć nie zawsze, są podmiotami, które od dawna i w sposób ciągły wykorzystują podmioty zewnętrzne do zwiększenia konkurencyjności własnych wyrobów. Często sukces ten jest uzależniony właśnie od właściwego doboru personelu, co skłania korporacje sukcesu do przeprowadzania rekrutacji w sposób bardzo precyzyjny. Koło się zatem zamyka, i do firm

rekrutacyjnych puka i pukać będzie coraz większa liczba przedsiębiorców zainteresowana w odpowiednim doborze swoich pracowników. Kolejną istotną przesłanką, która w mojej ocenie potwierdza rozwój agencji doradztwa personalnego jest potrzeba restrukturyzacji. Pojęcie to rozumieć należy szeroko, zatem nie jedynie jako potrzebę cięć kadrowych wywołanych zaburzeniem płynności finansowej, ale również jako potrzebę bardziej profesjonalnej konstrukcji zaplecza personalnego firmy. I na tym również polu firmy zajmujące się pozyskiwaniem pracowników będą miały liczne zlecenia i pole do pokazania swoich umiejętności.

Headhunting przestaje być czymś wstydliwym i czymś o czym w ogóle się nie mówi. Zmienia się jego kształt tak jak zmienia się i charakterystyka rynku. Ewoluuje on tak jak niegdyś przemysł zmieniając formy, zasięg, wprowadzając do swoich struktur szeroko rozumianą etykę. Takowa sytuacja, w mojej ocenie, niesie ze sobą dużo pozytywnych zmian i w przyszłości może skutkować powstaniem bardzo silnego, o ile nie jedyne go, źródła pozyskiwania kadr tak na świecie jak i w Polsce.

Bibliografia

- Berger M., *The Gentle Art of Head-Hunting*, International Management, 12/1990.
- Britton L.C., Clark T.A.R., Ball D.F., *Executive Search and Selection. Imperfect Theory or Intractable Industry?*, Service Industries Journal, vol. 12, 2:1992.
- Brown L.A., Martin D.C., *What to Expect from an Executive Search Firm*, HR Magazine, 26/1991.
- Brown L.A. and Martin D.C., *What to Expect from an Executive Search Firm*, HR Magazine, 36/1991.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Czarniawska E., *Menedżerowie Wschodu*, Gazeta Wyborcza – Praca, 32/1996.
- Euroweek, *Yamaichi duo quit to set up specialist headhunting outfit*, Euroweek, nr 395, 1995.
- Glasser B., Staruss A., *Awareness Contexts and Social Interaction*, American Sociological Review, Vol. 29, 5/1964.
- Jones S., *Headhunting in Financial Services: London, New York and Tokyo compared*, Multinational Business, 1998.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1994.
- Konecki K., *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, Studia Socjologiczne, 1/1998.

- Konecki. K., *Łowcy Głów – Headhunting Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1998.
- Kruger D., *Executive Search firms riding high on tidal waves of demand*, Japan Times Weekly, International Edition, Vol. 36, 12/1996.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997 r., wyd. Gebethner&Ska.
- Strauss A.L., *Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations*, New Brunswick and London, Transaction Publishers, 1991.
- Strauss A.L., *Continual Permutations of Action*, New York, 1993.
- Whyte R., *Headhunting in Wall Street*, Institutional Investor, 11/1977.
- www.biznes.onet.pl
- www.finance.wp.pl

Headhunting - an interim solution or the target model of the employee selection in the market economy?

Abstract

The subject of this article is headhunting as the method of the selection of the workers in modern enterprises which are operating in free market economies. This issue, in the opinion of the author, is a very important point in today's deliberations on the ways of the employee recruitment process in companies which are operating in different markets and are aimed at maximizing profits. The issue of headhunting introduces the new standards and changes the current way of thinking not only about the selection of employees, but also about the entire recruitment process starting from the moment of the decision on employment until the signing of a new employee.

The title issue is analyzed in many aspects including in particular the history of the introduction of innovative methods and models of recruitment and the characteristics of functioning of modern human resource consulting agencies, including profiles of their activities. In addition, work includes discussing how the recruitment process is performed by a professional headhunters. The article also contains a discussion of the reasons why more and more companies are choosing to use the external entities specializing in the recruitment and they are resigning from the activities of its own staff in the field of acquiring the most valuable employees.

*Jerzy Szkoda*¹
SWSPiZ w Łodzi

Kształtowanie kultury jakości w organizacji

1. Wprowadzenie

W poszukiwaniu źródeł kreowania i doskonalenia jakości w organizacjach ważne są możliwości tkwiące zarówno w czynnikach tzw. „twardych” (wymiernych), takich jak technika i technologia, jak również tkwiące w czynnikach tzw. „miękkich” (niewymiernych), takich jak kultura jakości. W analizie źródeł sukcesów gospodarczych Japonii na przełomie lat 70/80. XX wieku zwrócono uwagę na aspekty kulturowe, jako ważnego czynnika tworzącego jakość wyrobów. Dostrzeżono wówczas, że u źródeł wysokiej jakości produktów japońskich leży nie tylko innowacje techniczne i technologiczne ale również kultura jakości oparta na filozofii oraz zasadach TQM (Total Quality Management). Dostrzeżony wpływ kultury jakości na sukcesy firm japońskich zyskał uznanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, dziś również w Polsce.

2. Czynniki charakteryzujące kulturę jakości organizacji

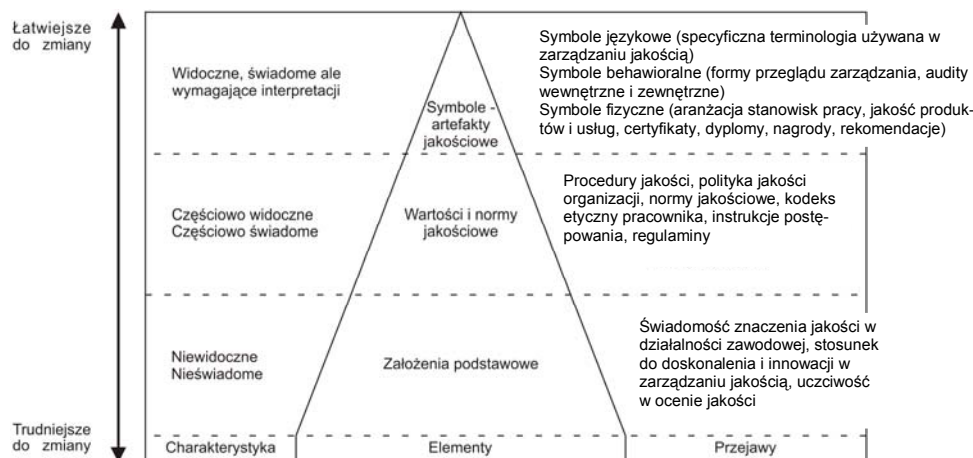
Kulturę jakości trudno jest jednoznacznie zdefiniować, choć na ogół intuicyjnie wyczuwamy co kryje się pod tym pojęciem. Kultura jakości jest składową ogólną kultury organizacji. Określa ona sposoby postępo-

¹ Wydział Zarządzania SWSPiZ w Łodzi.

wania, wzorce, kryteria ocen etycznych i moralnych przyjętych w organizacji i wyznaczające postawy i zachowania pracowników w odniesieniu do aspektów zarządzania jakością. Kultura jakości organizacji to duch jakości, który kształtuje sposoby myślenia, odczuwania, reagowania i działania pracowników zgodnie z regułami „robię tylko to co dobre”, „wszystko co robię staram się robić dobrze”, „staram się robić dobrze za pierwszym razem”. Kultura jakości przejawia się w stosowaniu tych reguł w odniesieniu do wszystkich procesów realizowanych w organizacji, a więc w procesach produkcyjnych, usługowych, zarządczych, marketingowych, finansowych, logistycznych, w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Kultura jakości oparta jest na określonych symbolach, wartościach i normach oraz założeniach podstawowych. Charakterystyczne elementy i przejawy kultury jakości można określić na podstawie modelu kultury opisanym przez E.H. Scheina (Schein 1984) (rys. 1.)

Rys. 1. Czynniki charakteryzujące kulturę jakości w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czerska 2003).

Najbardziej widocznymi elementami kultury jakości są symbole – artefakty językowe, behawioralne i fizyczne.

Artefakty językowe to język, którym posługują się pracownicy w danej organizacji. Kulturę jakości kształtuje w organizacji określony język, terminologia i aparat pojęciowy. Skuteczne zarządzanie jakością nie jest możliwe, gdy pracownicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Język często dzieli ludzi w organizacji na „dół” i „górze”. „Góra” wówczas używa sformułowań i wyrażen typowych dla swojej menedżerskiej subkultury, których nie rozumie „dół”. Nie sprzyja to właściwemu kształtowaniu kultury jakości organizacji.

Artefakty behawioralne są to określone zwyczaje przyjęte w danej organizacji. Zwyczajem w kulturze jakości organizacji jest sposób prowadzenia przeglądów systemu zarządzania jakością przez najwyższe kierownictwo, określający asertywność w dialogu pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Zwyczajem w kulturze jakości organizacji jest również sposób prowadzenia auditów wewnętrznych określający zachowania i postawy pomiędzy auditorem i auditowanymi.

Artefakty fizyczne są namacalnymi twórami kultury jakości na przykład czystość, ład i porządek stanowisk pracy, ich wystrój, odpowiedni ubiór pracowników oraz jakość wytwarzanych wyrobów i realizowanych usług, a także eksponowane w firmie certyfikaty, dyplomy, uzyskane nagrody i rekomendacje.

Symbole - artefakty w sposób bezpośrednio widoczny obrazują kulturę jakości, tworząc i utrwalając zewnętrzny wizerunek organizacji.

Wartości i normy kultury jakości, to te elementy kultury jakości, które określają tożsamość organizacji („kim jesteśmy”). Tożsamość jakościowa organizacji jest tym czym osobowość dla człowieka, stanowi ona markę firmy tworzoną poprzez wysoką jakość wytwarzanych produktów, poprawne stosunki międzyludzkie panujące w firmie oraz przyjazne relacje firmy z otoczeniem, społecznością lokalną, ochronę środowiska oraz bezpieczeństwo i higienę pracy. Przynależność do organizacji o wysokiej kulturze jakościowej, daje pracownikom poczucie dumy, wyrazem tego są noszone przez pracowników symbole firmowe.

Wartości kultury jakości są kształtowane w organizacji poprzez deklarowane i przestrzegane normy jakościowe. Za powszechnie uznawany kodeks norm kultury jakości w organizacji przyjmuje się standardy międzynarodowe ISO 9000, oparte na zasadach zarządzania jakością

TQM (Total Quality Management). Wdrożenie systemu zarządzania jakością organizacji spełniającego wymagania normy ISO 9001 i posiadanie certyfikatu jakości świadczyć może o wysokiej kulturze jakości organizacji, co ułatwia jej funkcjonowanie na rynku konkurencyjnym. Normy jakościowe są swoistego rodzaju drogowskazem postępowania dla pracowników i wskazują co w aspekcie jakości jest „dobre” a co „złe”, co „wypada a co nie wypada”, co jest „cnotą”, a co „grzechem”, „jak należy skutecznie i efektywnie działać”

Normy i wartości rzeczywiście przestrzegane to wspólne wyznawanie i respektowanie takich wartości jak skuteczność, asertywność, wiarygodność i prestiż. Stanowią one kręgosłup moralny na którym opiera się kultura jakości w organizacji i kształtowane są stosunki między pracownikami i między różnymi grupami oraz klientami organizacji. Podział grup w organizacji na „my” i „oni” ma istotne znaczenie w kształtowaniu kultury jakości organizacji. Prawidłowo kształtowana kultura jakości może granice te zawężyć lub usuwać i budować wspólnotę celów w działaniach projakościowych. Normy i wartości rzeczywiście przestrzegane pozwalają uniknąć wielu konfliktów, negatywnych emocji i agresywnych zachowań, pozwalają budować tożsamość jakościową organizacji na zbiorze różnych osobowości, temperamentów, charakterów i zdolności pracowników. Przestrzegane normy i wartości kształtują dobrą komunikację pomiędzy pracownikami i przez to pozwalają na poszerzenie horyzontów wiedzy jakościowej, objaśnianie istoty zjawisk, procesów, interpretację występujących problemów i zdarzeń w działaniach jakościowych. Dzięki temu tworzy się wspólna baza ocen postaw, uznawania jednych za właściwe, a innych za złe.

Założenia podstawowe stanowią najgłębszy poziom kultury jakościowej i są utrwalone w naturze człowieka. Mają one charakter filozoficzno-światopoglądowy i stanowią prąródło kultury jakościowej każdego pracownika. Dotyczą one stosunku pracownika do zachodzących zmian w wdrażaniu i doskonaleniu systemów zarządzania jakością. Zmiany takie mogą być postrzegane przez różnych pracowników jako przyjazne lub zagrażające bezpieczeństwu zachowania pracy. Uczciwość pracownika ukształtowana w jego charakterze określa jego stosunek do odpowiedzialności za wyniki jego pracy według zasady „ja nie przepuszczę braku”, „stać mnie na samokontrolę wyniku mojej pracy”, „jestem wiarygodnym,

można na mnie polegać". Założenia podstawowe każdego pracownika mają swoje korzenie w sposobie jego wychowania, wpływie tradycji kulturowych w rodzinie, wpływie autorytetu i wrodzonych skłonnościach człowieka. Są one jak stwierdza Czerska (Czerska 2003) fundamentem na którym spoczywa cały „gmach” kultury jakości i są korzeniami z których wyrastają wartości i normy oraz symbole kultury jakości.

Zmiana założeń podstawowych w kształtowaniu kultury jakości jest najtrudniejsza i długotrwała. Dotyka ona bowiem przekonań głęboko tkwiących w podświadomości każdego pracownika. Stąd też pracownik, który reprezentuje kulturę jakości opartą na takich wartościach jak „robię tylko to co dobre”, „robię wszystko dobrze”, „robię dobrze za pierwszym razem” jest pracownikiem najcenniejszym, któremu można powierzyć trudne i odpowiedzialne zadania, który w ramach samokontroli zapewni jakość realizowanych procesów i wyrobów. Taki pracownik jest wzorem do naśladowania w kształtowaniu kultury jakości.

W kształtowaniu kultury jakości można dostrzec zarówno pozytywne jak i negatywne skutki oddziaływania na procesy zarządzania jakością w organizacji. Opierając się na opracowaniu (Steinmann, Schreyögg 1995) do pozytywnych skutków oddziaływania kultury jakości można zaliczyć:

- wykazywanie inwencji przez pracowników w podejmowaniu działań dotyczących doskonalenia jakości szczególnie tam gdzie formalne uregulowania są płytkie i ogólnie sformułowane lub tam gdzie ich w ogóle nie ma;
- usprawnianie komunikacji w procesach upowszechniania polityki jakości w organizacji;
- szybkie podejmowanie decyzji w ustalaniu celów dotyczących jakości oraz w rozwiązywaniu problemów doskonalenia jakości poprzez wspólny język, porozumienie i kompromis;
- przyspieszenie wdrażania planów i projektów zmian innowacyjnych i doskonalenia jakości;
- zmniejszenie nakładów na kontrolę jakości poprzez przekazywanie uprawnień pracownikom do samokontroli wykonywanych operacji, wzmocnienie motywacji i lojalności opartych na uznanej marce organizacji;

- stabilność i niezawodność poprzez poczucie dumy i satysfakcji z warunków płacowych i socjalnych, które daje organizacja o uznanej marce jakościowej, zmniejsza się przez to skłonność pracowników do zmiany zakładu pracy.

Do zagrożeń z silnie ugruntowanej kultury jakości można zaliczyć:

- a. tendencje do zamykania się w sobie. Głęboko zakorzenione systemy wartości mogą odrzucać krytykę i sygnały ostrzegawcze;
- b. blokowanie nowych orientacji. W silnych kulturach jakości zmiany mogą być podejrzane i gwałtownie odrzucane, szczególnie wówczas gdy skłonność do konformizmu przeważa nad gotowością do artykułowania sprzeciwu.

Wymienione wyżej zjawiska mogą skutkować sztywnością, brakiem elastyczności i zdolności adaptacyjnej. Organizacje w coraz większym stopniu stają wobec konieczności uczynienia ze swej zdolności do zmian strategicznego czynnika decydującego o przewadze konkurencyjnej. Im silniej zakorzeniona jest kultura jakości granicząca z konformizmem tym dotkliwiej mogą ujawniać się przedstawione wyżej zagrożenia. Sumarycznie jednak, jak dowodzi tego praktyka, pozytywne skutki kultury jakości przewyższają te negatywne i w tym aspekcie kultura jakości jest traktowana jako czynnik wzrostu wyników ekonomicznych. Przytaczane są wyniki badań (Brillman 2002), które wykazały, że firmy o wysokiej kulturze jakości w ciągu 11 lat zwiększyły swoje przychody o 682%, podczas gdy firmy nie doceniające znaczenia kultury jakości zwiększyły swoje przychody tylko o 166%. Ceny akcji pierwszych wzrosły o 901%, podczas gdy drugich o 74%. Pierwsze zwiększyły wyniki netto o 156%, drugie tylko o 1%.

3. Obszary oddziaływania kultury jakości w zarządzaniu organizacją

Dającymi się zidentyfikować obszarami oddziaływania charakterystycznych czynników kultury jakości są:

- obszary kulturowe operacyjnego zarządzania jakością, związane bezpośrednio z procesami produkcyjnymi i usługowymi;

- obszary kulturowe taktycznego zarządzania jakością, związane z nadzorem procesów produkcyjnych i usługowych przez kierowników średniego szczebla zarządzania;
- obszar kulturowy strategicznego zarządzania jakością związane z odpowiedzialnością najwyższego kierownictwa organizacji za skuteczność i efektywność realizacji polityki jakości.

Objawami kultury jakości na szczeblu operacyjnym są m.in.:

- fachowość pracowników w realizacji procesów produkcyjnych i usługowych w wyniku których tworzona jest wartość dodana w postaci wysokiej jakości wytwarzanych wyrobów i realizowanych usług;
- uprawnienia pracowników do prowadzenia samokontroli jakości wytwarzanych wyrobów i realizowanych usług zgodnie z maksymą „ja nie przepuszczam braków”;
- prezentowanie przez pracowników postaw kształtujących przyjazną atmosferę z otoczeniem;
- dbałość pracownika o porządek i wygląd swojego stanowiska, środowisko, bezpieczeństwo i higienę pracy;
- kreatywność w doskonaleniu jakości procesów produkcyjnych i usługowych.

Kształtowanie kultury jakości na szczeblach taktycznych oparte jest na:

- właściwych kompetencjach kierowników średniego szczebla do zarządzania technicznymi i socjologicznymi aspektami pracy swoich podwładnych;
- zapewnieniu właściwych procedur do sterowania jakością w procesach produkcyjnych i usługowych;
- zapewnieniu zasobów niezbędnych do wytworzenia na stanowiskach pracy wysokiej jakości wyrobów i usług;
- kształtowaniu motywacji pro jakościowych podległych pracowników;
- zachowywaniu postawy asertywności w zarządzaniu jakością na swoich szczeblach zarządzania;
- tworzeniu i liderowaniu kołami jakości, zawiązywanych w celu rozwiązywania problemów doskonalenia jakości przez pracowników organizacji.

Kultura jakości na strategicznym szczeblu zarządzania organizacją uwidacznia się zaangażowaniem najwyższego kierownictwa w tworzenie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością i tworzeniem odpowiedniego klimatu, w którym stała troska o jakość staje się podstawą działania wszystkich pracowników poprzez:

- ustanowienie odpowiedniej do celu istnienia organizacji i zorientowanej na spełnienie wymagań klienta polityki jakości;
- zakomunikowanie zrozumiałej dla pracowników polityki jakości;
- ustanowienie spójnych z polityką jakości mierzalnych celów dotyczących jakości;
- określenie i zakomunikowanie w organizacji odpowiedzialności i uprawnień pracowników w zakresie zarządzania jakością;
- ustanowienie właściwych procesów komunikacji z pracownikami;
- systematyczne dokonywanie przeglądu systemu zarządzania jakością w aspektach oceny jego skuteczności, efektywności, adekwatności i przydatności;
- właściwe motywowanie pracowników do doskonalenia jakości;
- zapewnienie zasobów potrzebnych do wdrażania, utrzymywania i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością;
- wykazywanie emocjonalnego, graniczącego z obsesją na punkcie jakości zaangażowaniu w zarządzanie jakością w organizacji.

4. Zmiany kultury jakości w organizacji

Każda organizacja, która chce przetrwać musi się rozwijać i dostosowywać do zmieniających się warunków funkcjonowania. Jeżeli kultura jakości ma się nie stać hamulcem rozwoju organizacji sama musi podlegać pewnym modyfikacjom.

Przyczyny zmian kultury jakości mogą być implikowane przez otoczenie organizacji. Przykładowo można tu wymienić (Czerska 2003, Sułkowski 2002):

- zmiany zachodzące w systemie zarządzania gospodarką,
- zmiany form własności,
- zmiany kulturowe w otoczeniu,

- zmiany sytuacji ekonomicznej, politycznej, międzynarodowej kraju,
- postęp nauki, techniki, technologii,
- sukcesy konkurentów,
- utrata klientów.

Przyczyny zmian kultury jakości mogą mieć charakter wewnętrzny, związane ze zmianami w organizacji w trakcie jej funkcjonowania. Wymienić tu można między innymi:

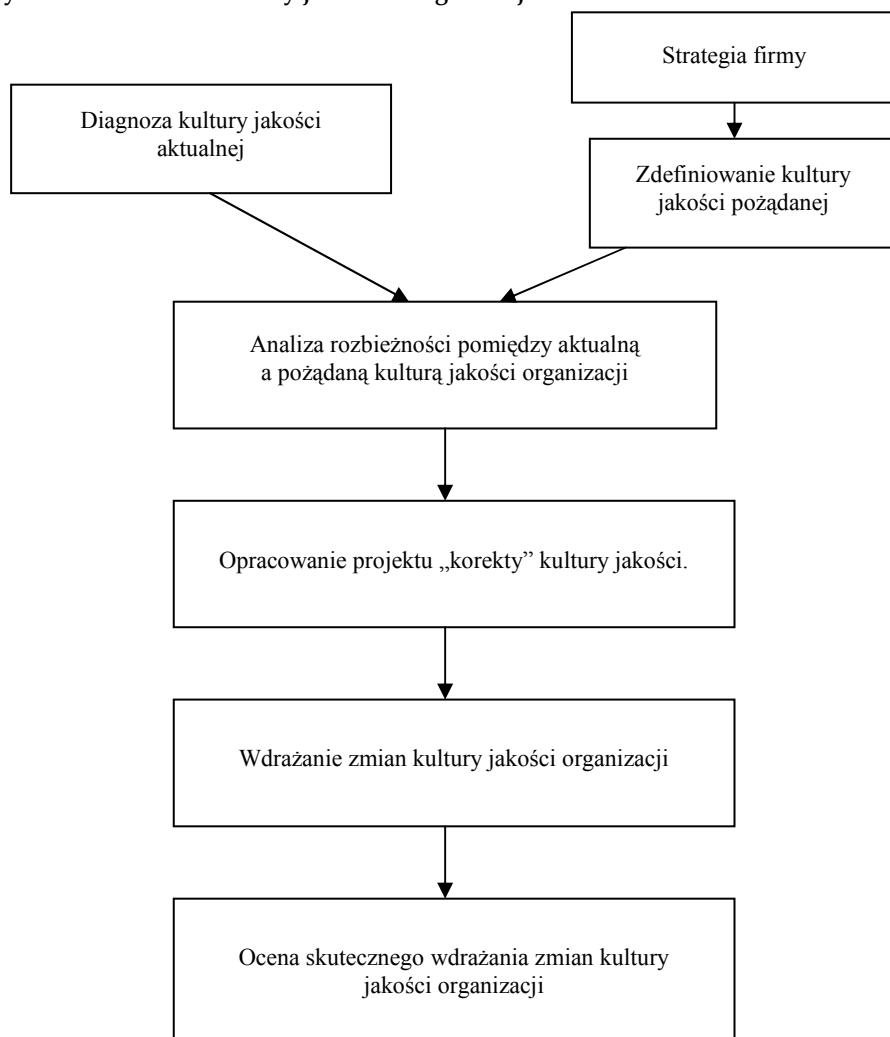
- zmiany w strukturze kapitału,
- fuzje, przejęcia, odchudzanie firm, outsourcing, alianse strategiczne,
- zmiany produktu, technologii, terytorium działania,
- zmiany kadrowe (zmiany kierownictwa),
- wdrażanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością.

Należy mieć świadomość, że zmiany kultury nie są łatwe. Relatywnie szybciej zachodzą one w sferze symboli artefaktów, w dłuższym czasie zachodzą w obszarze wartości i norm. Praktycznie zmiany w organizacji mają mały wpływ na zmianę założeń podstawowych.

Nasilenie zmian kultury jakości wiąże się przede wszystkim ze zmianą kierownictwa strategicznego organizacji oraz z wdrażaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością w organizacji. Zmiany te zawsze budzą niepokój wśród pracowników, inspirowany myślami – jaka będzie ta zmiana?, jakie będą jej skutki dla mnie? Rodzi to konflikty w organizacji, które mogą być zażegnane jeśli pracownicy dostrzegą pozytywne aspekty zmian i zmiany te zostaną przez nich zaakceptowane. Proces zmian kultury jakości obejmuje fazy przedstawione na rysunku 2.

Punktem wyjściowym do zmiany kultury jakości jest przyjęcie nowej **strategii firmy**. Jeżeli strategia firmy zakłada „bycie najlepszym” w zakresie produkowanych wyrobów, to wysiłki są nastawione na stworzenie określonych produktów a następnie ich wypromowanie i sprzedanie. Jest to strategia od „wewnątrz na zewnątrz” (*inside –out*).

Rys. 2. Proces zmian kultury jakości w organizacji



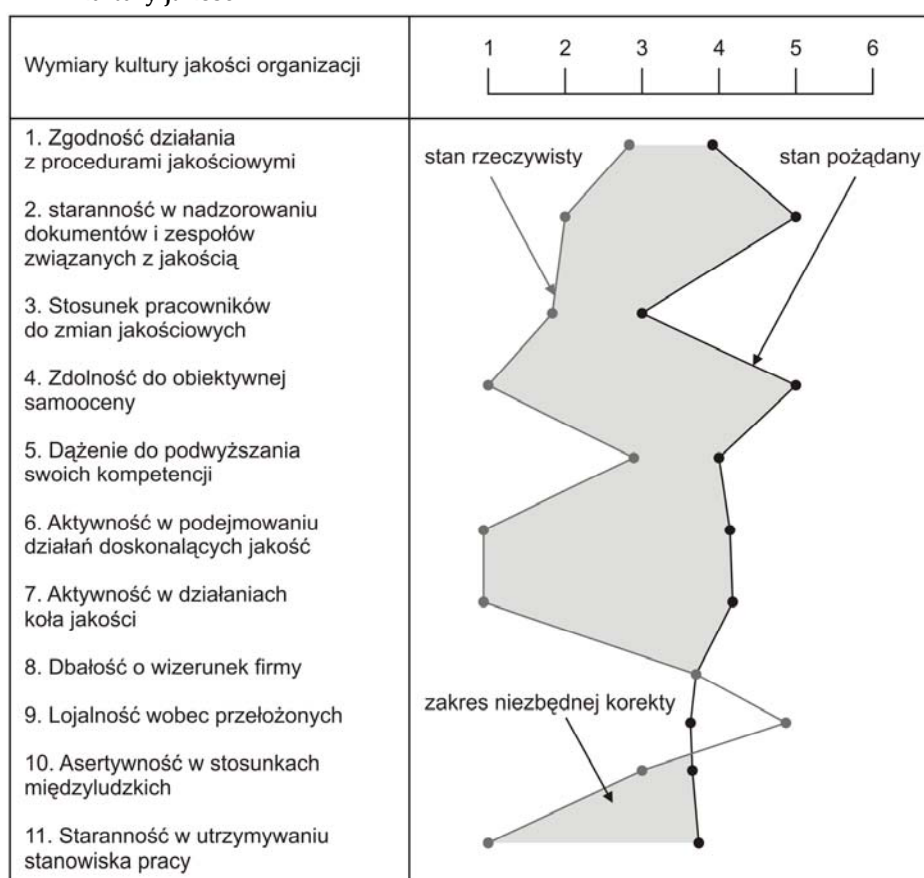
Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie dążą również do określenia potrzeb, wymagań i oczekiwań klienta i zaspokojenia tych wymagań, bo to właśnie klient – a nie organizacja – najlepiej wie, czego oczekuje. A więc strategia firmy musi opierać się, nie na tym co firma może, a na tym co klient chce. Dlatego zmienia się filozofia formułowania strategii firmy – „od zewnątrz do wewnątrz” (*outside-in*). Doprowadza to do zdefiniowania pożądanej kul-

tury jakości firmy, w której głównym celem jest zaspokojenie oczekiwań klienta, a nawet wprowadzenia go w zachwyt.

W wyniku przeprowadzonej diagnozy i zdefiniowania pożądanej kultury jakości można określić zakres niezbędnych zmian jakich należy dokonać. Przykład takiej analizy przedstawiono na rysunku 3.

Rys. 3. Przykład diagramu rozbieżności pomiędzy rzeczywistym i pożądanym stanem kultury jakości



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie kształtowana jest również kultura jakości firmy oparta na przeświadczeniu o niepomijalnej roli etyki w biznesie. Coraz częściej firmy nie przestrzegające zasad etycznych są eliminowane z rynku.

Również odpowiedzialność nie tylko przed „właścicielami” (udziałowcami, akcjonariuszami) ale także przed „interesariuszami” (pracownikami, lokalną społecznością) ma istotny wpływ na definiowanie pożądanej kultury jakości firmy.

Kolejnym etapem procesu zmian kultury jakości organizacji jest jej **zdiagnozowanie**. Obraz aktualnej kultury jakości można ustalić na podstawie:

- aranżacji, wystroju wnętrz, architektury, porządku, ubioru i wyglądu personelu,
- zachowania ludzi,
- sposobu załatwiania klientów,
- przyjętych ceremoniałów,
- używanego języka i sposobu porozumiewania się pracowników.

Istotnymi symptomami kultury jakości firmy może być stosowana dokumentacja jakościowa w tym przede wszystkim:

- księga jakości,
- polityka jakości i cele dotyczące jakości,
- procedury jakościowe,
- zapisy z auditów wewnętrznych i przeglądów zarządzania
- regulaminy wewnętrzne,
- reklamacje,
- uzyskane certyfikaty i dyplomy.

Źródłem informacji o symptomach kultury jakości mogą być pracownicy firmy, reprezentujący własne postrzeganie kultury jakości, oraz klienci, dostawcy, konkurenci oceniający pozycję rynkową i społeczną firmy a także jednostki certyfikujące oceniające systemy zarządzania jakością w firmie.

Projekt zmian kultury jakości ma dać odpowiedź na pytania: co i jak należy zrobić aby skorygować kulturę jakości organizacji do pożądanego stanu. Projekt taki powinien określać wybór metod, harmonogram, zadania, dokumentację, zasoby niezbędne do przeprowadzenia zmian kultury jakości. Projekt korekty przed jego wdrożeniem musi być zaakceptowany np. przez organ założycielski, zarząd, dyrekcję lub radę nadzorczą. Również istotną sprawą jest uzyskanie akceptacji pracowników organizacji.

Każda bowiem zmiana wywołuje opór i obawy. Dopóki nie uda się uzyskać „masy krytycznej” poparcia i chęci współpracy załogi, wdrożenie projektu może okazać się bardzo kosztowne i nieefektywne. Działania takie należy rozpocząć już od początku procesu ujawnienia potrzeby zmian kultury jakości związanych na przykład z wdrażaniem systemu zarządzania jakością w organizacji.

Wdrożenie zaprojektowanych zmian kultury jakościowej odbywa się w czasie i przestrzeni organizacji. Zatem może następować w sposób:

- odcinkowo-stopniowy – etapami po kolei w każdej komórce organizacyjnej;
- odcinkowo-uderzeniowy – jednorazowo obejmujący całość zmiany w danej komórce organizacyjnej;
- kompleksowo-stopniowy – etapami w całej organizacji;
- kompleksowo-uderzeniowy – w całej organizacji jednocześnie w tym przypadku wdrażanie zmian kultury jakościowej związane jest ściśle z wdrażaniem SZJ w organizacji.

Stopniowe (sukcesywne) wdrażanie zmian kultury jakości wydłuża czas ich wprowadzania, ale w mniejszym stopniu obniża sprawność organizacji. Natomiast częściowe wprowadzanie zmian może być traktowane jako eksperyment i stać się podstawą do realizacji dalszej części projektu. Stopniowy i częściowy sposób wprowadzania zmian może być wymuszony wielkością posiadanych zasobów ludzkich, finansowych lub technicznych.

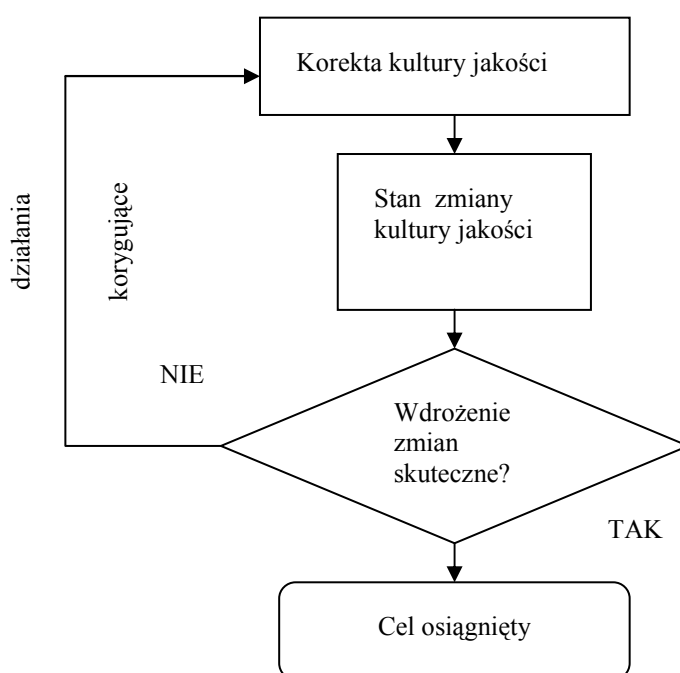
Ostatni etap procesu zmian to **ocena skuteczności ich wdrożenia**. W praktyce bowiem nie zdarza się prawie nigdy tak, aby zmiana była od razu skuteczna. Przyczynami tego mogą być: opór pracowników, niepełna informacja, brak wystarczających zasobów, zmieniające się w trakcie wdrażania zmian warunki funkcjonowania organizacji lub nie w pełni poprawny projekt zmian. Ocena skuteczności wdrożenia zmian ma dać odpowiedź na następujące pytania:

- w jakich obszarach i na ile udało się zmienić kształt kultury jakości w organizacji?
- czy i na ile osiągnięty został zamierzony kształt kultury jakości?

- czy i na ile zmiana kultury jakości wpłynęła na efektywność organizacji?

Niepełna skuteczność wdrożenia zmian inspiruje do podjęcia działań korygujących, mających na celu identyfikację przyczyn niedociągnięć i podjęcie działań w celu ich usunięcia (rys. 4)

Rys. 4. Działania korygujące we wdrażaniu zmian kultury jakości



Źródło: opracowanie własne

5. Rola kierownictwa w kształtowaniu kultury jakości organizacji

Badania wskazują, że 90% wszystkich zmian w kulturze jakości, jakie dokonują się w organizacji jest inicjowana i promowana przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla (Czerska 2003). O sukcesie i tempie zmian w kulturze jakości decyduje rozważne i mądre przywództwo polegające na

określeniu polityki i celów kształtowania kultury jakości oraz stworzeniu motywacji pro jakościowych u pracowników.

Wysoka jakość wyrobów firm japońskich na świecie oraz sukcesy w zarządzaniu jakością zawdzięczają Japończycy w głównej mierze obsesji kierownictwa przedsiębiorstw na punkcie jakości i tworzeniu kół jakości w zakładach pracy, służących rozwiązywaniu problemów jakościowych przez pracowników i pobudzaniu ich do pracy nie tylko rękami, ale również „głową” (Massaki 2006).

Niewątpliwie pozytywną i pożądaną postawą kierownictwa w kształtowaniu kultury jakości w organizacji jest asertywność. Jest to bowiem umiejętność, dzięki której kierownictwo wyraża swoje myśli, uczucia i przekonania, nie lekceważąc uczuć i poglądów pracowników. W obecności kierownika asertywnego pracownik czuje się dobrze, chętnie podejmuje z nim współpracę. W sytuacjach konfliktowych umiejętności asertywne pozwalają kierownikowi osiągnąć kompromis w rozwiązywaniu problemów doskonalenia jakości, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości. Kierownik asertywny potrafi też powiedzieć „nie” bez wyrzutu sumienia, złości czy lęku. Asertywność jest, zatem umiejętnością najważniejszą gdy trzeba sprzeciwić się naciskom, lekceważeniu i obniżaniu jakości pracy. Asertywność jest umiejętnością, którą powinno się wykształcić w zespołach (kołach) jakości, ponieważ w uległości można mówić o braku szacunku dla samego siebie a w agresji – dla innych. Asertywność kierownictwa pozwala na budowanie kultury jakości opartej na dialogu z pracownikami i wspieraniu pracy zespołowej.

Charakterystycznym elementem pracy zespołowej są koła jakości. Są to grupy nieformalne i dobrowolnie tworzone w celu rozwiązywania problemów jakości w obszarach: usprawnień przez pracowników własnej pracy, poprawy jakości wyrobów, opracowywania koncepcji nowych produktów oraz polepszania środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wspieranie przez kierownictwo kół jakości doprowadziło w przedsiębiorstwach japońskich do wyzwolenia ogromnej ilości usprawnień. Szacuje się, że przeciętnie w firmach japońskich zgłaszanych jest przez jednego pracownika w ciągu roku 127 wniosków doskonalących jakość,

przy czym 72% wniosków jest zastosowana w praktyce. (Wasilewski 1997). Koła jakości traktowane są nie tylko jako instrument osiągania bezpośrednich efektów ekonomicznych, ale również jako instrument kształtowania kultury jakości, polegający na stymulowaniu postaw i zachowań pracowników poprzez docenianie nie tylko wartości ich pracy fizycznej, ale również ich umysłów.

6. Zakończenie

W kreowaniu i doskonaleniu jakości w organizacjach dostrzega się możliwości tkwiące zarówno w czynnikach „twardych”, takich jak technika i technologia, jak również w czynnikach „miękkich” takich jak kultura jakości.

Kultura jakości jest częścią ogólnej kultury organizacji i określa stosunek pracowników do aspektów zarządzania jakością na szczeblach operacyjnych, taktycznych i strategicznych.

Przejawy kultury jakości w organizacji odczuwane są w sposobie porozumiewania się pracowników, używanym przez nich języku oraz dialogu przebiegającym między przełożonymi i podwładnymi, szczególnie w ramach przeprowadzanych auditów jakości i przeglądów zarządzania jakością. O kulturze jakości w sposób widoczny świadczy wystrój pomieszczeń, ład i porządek na stanowiskach pracy, a przede wszystkim jakość wytwarzanych wyrobów i realizowanych usług.

Istotne aspekty kultury jakości tkwią w deklarowanych i przestrzeganych normach zarządzania jakością w organizacji. Za kodeks takich norm należy uznać zbiór wymagań jakościowych zawartych w standardach serii ISO 9000 oraz zasady zarządzania jakością ujęte w filozofii TQM. Rzeczywiście przestrzegane normy i zasady zarządzania jakością stanowią kręgosłup kultury jakości w organizacji i kształtują jej wartości w procesach produkcyjnych.

Najgłębszy poziom kultury jakości jest utrwalony w naturze każdego pracownika i określa podejście jego do kwestii odpowiedzialności za jakość jego pracy. Pracownicy, którzy w swoim najgłębszym przekonaniu stosują zasady „robię tylko to, co dobre”, „robię zawsze dobrze”, „robię dobrze za pierwszym razem” kształtują swoją postawą właściwą

kulturę jakości w organizacji i są uznawanymi autorytetami profesjonalnymi. Pracownikom takim warto powierzać uprawnienia do samokontroli, stają się oni również liderami kół jakości w organizacji i propagatorami kultury jakości w organizacji.

Kultura jakości, aby spełniać swoje funkcje w rozwoju organizacji musi być na tyle silna, co i podatna na zmiany. Wraz z rozwojem organizacji kultura jakości musi ulegać zmianom. Zmiany te są szczególnie odczuwalne w okresie wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością w organizacji co może rodzić obawy pracowników o ich miejsca pracy i zmuszać do intensywnych szkoleń. Sytuacje takie mogą prowadzić do oporu i konfliktów.

Duża rola w kształtowaniu kultury jakości i usuwaniu oraz łagodzeniu powstających konfliktów w zarządzaniu jakością przypada kierownictwu organizacji. W dokonywanych zmianach kultury jakości kierownictwo powinno przekonać pracowników do zaakceptowania tych zmian oraz zachęcić ich do udziału w tych zmianach. W ten sposób tworzy się „masę krytyczną”, która pozwala na skuteczne i efektywne wprowadzanie zmian w kulturze jakości. Uważa się, że zmiany w kulturze jakości w organizacji inicjowane i promowane są przede wszystkim przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla. Dlatego wysoką jakość produktów uznanych firm na świecie zawdzięcza się w dużej mierze zaangażowaniu najwyższego kierownictwa, graniczącym z jego obsesją na punkcie jakości.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J., Pawlak Z. 2000. *Techniki menedżerskie: skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.
- Brillmann J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Czerska M. 2003. *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Kobyliński W. 2005. *Podstawy współczesnego zarządzania*. Wyd. SWSPiZ w Łodzi. Łódź-Warszawa.
- Massaki I. 2006. *Gemba Kazein. Zdroworozsądkowe niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wyd. MT biznes, Warszawa.
- Schein E. 1984. *Coming to a New awareness of organizational culture*. Sloan Management Review No 25.
- Steinmann H., Schreyögg G. 1995. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

- Sułkowski Ł. 2002. *Kulturowa zmienność w organizacji*. PWN, Warszawa.
- Szkoda J. 2001. *Wdrażanie systemów zarządzania jakością jako działania innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Wyd. School of Economics and Information Science, Warszawa.
- Wasilewski L. 1994. *Modele strategii jakości firm przemysłowych*. Wyd. IOZwP ORGMASZ, Warszawa.
- Wyszomirska T. 2000. *Co znaczy być asertywnym*. Biuletyn Informacyjny 2/2000. Klub Forum ISO 9000, Warszawa.

Shaping culture of quality at the organisation

Abstract

The paper presents factors characterising culture of quality at the organization, the areas affected by the culture of quality in managing the organisation, changes in the culture of quality at the organization as well as the management's part in the shaping of the culture of quality at the organization.

*Alicja Karasek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Metodyczne problemy badań innowacyjności przedsiębiorstw

1. Wstęp

Aktywność w zakresie innowacyjności jest kluczowa z punktu widzenia trwania i konstruktywnego rozwoju każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości czy branży, w której działa. Również menedżerowie i ekonomiści zgadzają się z faktem, iż zdolność do szybkiego i skutecznego wdrażania innowacji jest zasadniczym komponentem konkurencyjności firmy, jak też ekonomicznego i społecznego dobrobytu. Przy jednoczesnej świadomości, że są to procesy ryzykowne i w każdym aspekcie uzależnione od ciągłej dostępności kapitału oraz mogące często kończyć się zupełnym brakiem rezultatów. Dodatkowo ogromna złożoność i wielowymiarowość zagadnień z nimi związanych zwiększa prawdopodobieństwo, iż coś może najzwyczajniej się nie udać (Arundel i inni, 1998, s. 1). Pomimo ogromnej niepewności, w każdej dziedzinie działalności gospodarczej można z powodzeniem odnaleźć wiele innowacyjnych przedsiębiorstw. Jak wskazują badania, największym problemem nie jest wcale brak aktywności innowacyjnej, ale jej ciągłość. Przedsiębiorstwa, bowiem stają przed problemem, z którym jak dotąd sobie nie potrafią poradzić – jak przedłużyć korzyści z wdrożenia innowacji, broniąc się jednocześnie przed scedowaniem ich na lepiej działających konkurentów (Muller i inni, 2005, s. 37).

* Dr Alicja Karasek, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, alicja.karasek@o2.pl

2. Specyfika badań innowacyjności przedsiębiorstw

Zainteresowanie pomiarem i oceną innowacyjności zauważyć można od stosunkowo niedługo czasu. Pierwsze takie badania pojawiły się dopiero w początkach lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, obejmując swym zasięgiem różne poziomy ogólności – od przedsiębiorstw (jednak bez zagłębiania się w szczegółowe analizy), poprzez regiony, po gospodarki krajowe i sytuację globalną. Od tego czasu notuje się nieprzerwany wzrost zainteresowania tą tematyką oraz dyskusji nad celowością, metodologią oraz przydatnością uzyskiwanych wyników (Bloch, 2005, s. 3). Obecnie mierzenie lub szacowanie któregośkolwiek z aspektów działalności przedsiębiorstwa, w tym również jego innowacyjności, ma zasadnicze znaczenie dla jego funkcjonowania, zwłaszcza w kontekście przyszłości, co okazuje się niestety kwestią niesłychanie trudną, ponieważ wymaga pogodzenia rosnących wymagań z ograniczeniami metodologicznymi. Coraz częściej bowiem menedżerowie oczekują danych dotyczących efektów ze zmiennych, których nie można w prosty sposób ująć w sztywne mierniki typu finansowego, a to w rezultacie podważa słuszność i sens wykorzystywania tradycyjnych metod i narzędzi do tego typu badań, a zwłaszcza innowacyjności (Cañibano i inni, 1999, s. 11). Co prawda próbowano opracować odpowiednie metryki, kierując się przykładowo ilością wprowadzonych na rynek nowych produktów, jednak dają one bardzo niewyraźny obraz rzeczywistości oraz posiadają szereg innych ograniczeń. W konsekwencji zarządzający przedsiębiorstwem uzyskują namiastkę oceny stanu innowacyjności, i to w ujęciu ogólnym, bez możliwości zbadania efektywności i skuteczności poszczególnych działań. Rodzi się zatem potrzeba stworzenia metody, czy też odpowiedniego systemu mierników, pozwalających na diagnozowanie poszczególnych zakresów aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa, ujmujących czynniki ją ograniczające oraz pozwalające na szacowanie zachowań proinnowacyjnych potencjalnych nabywców (Muller i inni, 2005, s. 37). Sytuację tę potwierdzają liczne badania przeprowadzane wśród menedżerów, dla których jedynie to, co zostało zmierzone, traktować można w kategoriach zaistnienia, a przede wszystkim stopnia ważności w ustalaniu poszczególnych planów czy strategii (por. Davila i inni, 2006, s. 145). Dodatkowo, jak wskazuje raport The Boston Consulting

Group z 2005 roku, przeprowadzony wśród ponad 900 przedstawicieli najwyższego kierownictwa firm z różnych części świata¹, rośnie świadomość roli, jaką innowacje odgrywają w działalności przedsiębiorstw oraz oczekiwania z nimi związane. Jednocześnie ujawnia się fakt, iż wielu spośród badanych dostrzega wzrost niepokojącego zjawiska, jakim jest rosnący brak oczekiwanych rezultatów tego typu działalności. Ponad 50% menedżerów przyznało bowiem, iż finansowe wyniki związane z prowadzoną przez nich aktywnością innowacyjną znajdują się poniżej progu satysfakcji, choć jednocześnie 87% przyznaje, iż właśnie ta działalność jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu w ich sektorze. Dodatkowo 50% oceniło własne przedsiębiorstwa jako mające znaczne problemy lub nawet niezdolne do szybkiego przeprowadzania procesów innowacji i wdrażania nowych produktów na rynek. 43% natomiast wskazało, jako główny problem związany ze skuteczną aktywnością innowacyjną, brak umiejętności i możliwości szacowania i równoważenia ryzyka, ram czasowych i zwrotu nakładów między poszczególnymi projektami innowacyjnymi. Wynika to z faktu, iż brak im odpowiednich narzędzi i metod umożliwiających zarządzanie, a w fazie realizacji – koordynację oraz skuteczną komercjalizację, wielu symultanicznie prowadzonych działań. Raport dodatkowo wskazuje, iż rosnący poziom frustracji związany z brakiem oczekiwanych rezultatów zarówno finansowych, jak i w wymiarze konkurencyjnym oraz liczne problemy realizacyjne, spowodowane są brakiem odpowiednio dostosowanych metryk innowacji, określających wysiłki przedsiębiorstw w tej dziedzinie. Jedynie około 40% badanych przyznało, iż podejmują próby dokładnego śledzenia wyników finansowych na poszczególnych projektach innowacyjnych, jednak za pomocą klasycznych wskaźników finansowych. Badania przeprowadzone przez Frigo (Figo, 2002) wykazały, iż większość przedsiębiorców uznaje stosowany przez siebie system mierzenia innowacyjności za ubogi, a nawet nieprzydatny pod względem uzyskiwanych informacji. Z podobnym przekonaniem spotkamy się wśród analityków giełdowych z Wall Street, z których ponad 70% jako kluczowy czynnik określający wartość inwestycyjną przedsiębiorstwa wskazuje jego aktywność innowacyjną. Jednak jedynie jedną trzecią ze stosowanych przez nich analiz

¹ Dostępny na stronie www.prnewswire.com (26.05.2005).

uznać można za faktyczne próby zmierzenia tego zjawiska (Collins i inni, 1999, s. 33). Taki zatem sposób dostarczania informacji o przebiegu i skutkach aktywności innowacyjnej podmiotom podejmującym decyzję, może w konsekwencji wyrządzić więcej negatywnych skutków niż korzyści, narażając przy tym przedsiębiorstwa na straty poprzez nieprawidłowo dobrane strategie i poniesione koszty. Dodatkowo uniemożliwia sprawne zarządzanie innowacyjnością przedsiębiorstwa, zakłócając jej ciągłość, co w rezultacie prowadzi do przypadkowości decyzji i zachowań.

Opracowanie odpowiednio zaprojektowanego systemu mierników lub metod pomiaru, który pozwoliłyby na śledzenie kluczowych zmiennych procesów innowacji, jest zatem kwestią fundamentalną w badaniach nad stanem innowacyjności przedsiębiorstw oraz jego zwiększaniem w przyszłości. Konieczność taka wynika również z faktu, iż większość teorii, określających poziom innowacyjności, powstała w ściśle określonych uwarunkowaniach konkretnego systemu czy populacji lub też na podstawie wniosków z analizy specyficznych przypadków. Pozostają one wartościowe w sensie poznawczym, jednak bardzo często nie przekładają się na faktyczny uogólniony stan populacji, bowiem nie obejmują wszystkich sektorów, branż i technologii, jak również przekroju przedsiębiorstw. Zazwyczaj bowiem odnoszą się do niewielkiej grupy podmiotów o szczególnych uwarunkowaniach technologicznych, wysokiej intensywności badawczej czy wysokiej zmienności sytuacyjnej (Smith, 1998, s. 11). Menedżerowie natomiast zgłaszają zapotrzebowanie na narzędzia z jednej strony uniwersalne, z drugiej oddające specyfikę pełnego, niewycinkowego, obrazu aktywności innowacyjnej ich przedsiębiorstw.

3. Podstawowe problemy pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw

Problem pomiaru innowacyjności lub poziomu aktywności innowacyjnej ma również głębszy wymiar. Z zasady bowiem czynność mierzenia oznacza proces zliczania lub porównywania jednostek w warunkach jakiejś łączącej je charakterystyki. Jego założenia przewidują zatem wstępne podobieństwo w określonych aspektach porównywanych podmiotów – oznaczające fakt istnienia pewnego wymiaru, w którym można

je celowo zestawić (Jensen, Webster, 2004, s. 6). Trudność leży jednak w fakcie, iż innowacje z definicji są zjawiskiem nowym, a zatem trudnym do odniesienia, zmierzenia czy porównania. Istnieją jednak dwa sposoby rozwiązania tej kwestii. Pierwszy dotyczyć może przypadków, w których innowacje są nowe dla podmiotu, a podobne rozwiązania istnieją w przedsiębiorstwach lub na rynkach o odmiennych charakterystykach i pomimo różnic punktem porównawczym staje się tu sama innowacja, a wnioski oraz analizy stają się dzięki temu bogatsze, wieloaspektowe i bardziej ogólne. Drugi sposób obejmuje rozwiązania nie mające odniesienia w innych obszarach lub odnoszące się do sfery psychiki klientów innowacji, sposobu jej postrzegania czy wartości, jakie tworzy. Stopień skomplikowania tego typu zjawisk oraz wielowymiarowa nowość w zakresie funkcjonalnym i poznawczym sprawia, iż pewne aspekty z natury rzeczy nie poddają się procesom pomiarowym. Jedynym rozwiązaniem wydaje się być (do czasu opracowania innowacyjnych metod pomiaru innowacyjności) stopniowa redukcja czynników niemierzalnych, lecz tylko przy założeniu wysokiego stopnia ostrożności w kwalifikacji elementów do mierzalnych i niemierzalnych.

Innym aspektem komplikującym pomiary jest fakt, iż proces innowacji nie jest jedynie punktem w czasie oznaczającym wdrożenie. Jako wieloetapowe działania, o wysokim stopniu dynamizmu, nie posiadają tak naprawdę ani początku, ani końca. Dodatkowo występuje w nich szereg powiązań i sprzężeń zwrotnych na różnych etapach realizacji, co skutecznie uniemożliwia objęcie ich jednym, statycznym wskaźnikiem. Słusznym rozwiązaniem wydaje się tu być zbudowanie systemu wskaźników charakterystycznych dla kolejnych faz realizacji projektu tj. wydatki na badania i rozwój czy liczba patentów. Zastosowanie tego rozwiązania w kolejnych projektach umożliwiłoby dokonywanie zestawień i porównań osiągniętych wyników w ramach danego przedsiębiorstwa. Z przebiegiem i trwaniem procesów innowacji wiąże się również konieczność ujęcia zmienności pewnych wartości, które je określają w czasie. Dotyczy to zwłaszcza cen czynników stanowiących wkład do procesu, które należy aktualizować i odnosić do kolejnych etapów, kalkulując osiągnięte wyniki. Należy podkreślić, że najtrudniejszym do rozwiązania jest problem fizycznego braku możliwości pomiaru pewnych aspektów działalności innowacyjnej. Nie wynika to jednak z ich niemierzalności, ale z nie-

występowania efektów, które zewnętrzny badacz byłby w stanie zauważyć. Chodzi tu przede wszystkim o wewnętrzne przekształcenia i rozwiązania czy też działalność wspomagającą tworzenie klimatu proinnowacyjnego lub o elementy składające się na skłonność podmiotu do innowacji.

Prowadzone dotychczas badania skupiały się zazwyczaj jedynie na określeniu stopnia innowacyjności przedsiębiorstw jako całości oraz zasobów wykorzystanych w tej działalności. Otrzymywane tą drogą wyniki dotyczyły jedynie rezultatów i pomijały najbardziej interesujące, z punktu widzenia skutecznego zarządzania, czynniki kształtujące przebieg samych procesów. Przedsiębiorstwo traktowane było bowiem jako element systemu gospodarczego, generujący w nim określone korzyści, bez zajmowania się analizą ich powstawania². Jednak wraz ze wzrostem oczekiwań menedżerów i ważności uzyskiwanych wyników, podejmowano próby tworzenia bardziej adekwatnych mierników (tabela 1).

Tabela 1 Ewolucja metryk innowacji (przykłady)

I generacja Wskaźniki wejścia (1950–1960)	II generacja Wskaźniki wyjścia (1970–1980)	III generacja Wskaźniki innowacji lata 90. XX w	IV generacja Wskaźniki procesu 2000–...
Wydatki B+R Szkolenia kadr Kapitał Intensywność technologiczna	Patenty Publikacje Produkty Jakość zmiany	Badania nad innowacjami Indeksowania Benchmarking zdolności innowacyjnych	Wiedza Czynniki nienamacalne Sieci Popyt Klustry Techniki zarządzania Ryzyko/Zyski Dynamizm systemowy

Źródło: Milbergs E., Vonortas N., Innovation Metrics: Measurement to Insite, National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group, White Paper, IBM Corporation, 2005, s. 4.

Kolejne generacje mierników przechodziły od koncepcji liniowego postrzegania aktywności innowacyjnej, określanej głównie nakładami, poprzez badania oparte na zewnętrznych efektach takiej działalności, do

² Przedsiębiorstwo traktowane było jak „czarna skrzynka” (black-box).

prób stworzenia systemów wskaźników i indeksów wykorzystujących ogólnodostępne dane statystyczne. Najnowsze podejście do badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw skupia się przede wszystkim na wiedzy, dynamice zmian, specyficznych uwarunkowaniach danego podmiotu zarówno w kontekście zewnętrznym jak i wewnętrznym.

4. Wyzwania i błędy pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw

Salazar i Holbrook (Salazar, Holbrook, 2004) charakteryzują dotychczasowe badania innowacyjności przedsiębiorstw jako dotyczące przede wszystkim przemysłu ze szkodą dla sektora usług, przy jednoczesnym zainteresowaniu innowacjami wyłącznie w zakresie technologii. Przy tym jako jedno z głównych błędnych założeń wskazują przekonanie, iż sektorów innowacyjnych poszukiwać należy jedynie wśród nowoczesnych technologii. Przekłada się to w konsekwencji na wyłączenie z badań przedsiębiorstw postrzeganych jako producentów dóbr powszechnie uznawanych za tradycyjne i prowadzi do niedocenia ich roli w gospodarce, jak również do negatywnych skutków finansowych, w postaci ograniczenia dostępności środków pomocowych i dotacji na rozwój oraz aktywność innowacyjną³. W ramach rozwiązania tego typu problemów proponują przede wszystkim objęcie zakresem badań pozostałych sektorów gospodarki, przy założeniu, iż firma zaliczona może zostać do grona innowacyjnych już w momencie podjęcia starań w tym kierunku. Wynika to wprost z faktu, iż o innowacyjności nie stanowi konkretny, jednorazowy rezultat, ale proces ewolucyjnego dochodzenia do niego, wraz z całościowym przewartościowywaniem zależności, układów i struktur wewnątrz firmy. Z kolei konieczność przewartościowania dotychczas stosowanych metod powstała wraz ze wzrostem złożoności pojęcia działalności innowacyjnej. Aktywność w tym zakresie oznacza obecnie współpracę w szerokim zakresie, która pociąga za sobą

³ W Polsce sytuacja taka dotyczy, np. regionalnych browarów, które ze względu na silne związki z tradycją pominięte, zostały przez Unię Europejską w grupie podmiotów mogących starać się o jeden z rodzajów dofinansowania rozwojowego (podczas, gdy sektor winiarski został do niej zaliczony).

szereg zależności i powiązań, kooperacji sieciowej i globalnych układów, które mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też ważne jest, aby mierniki innowacyjności wskazywały mocne i słabe strony zdolności przedsiębiorstwa do innowacji, wyjaśniały mechanizmy jego skłonności do nowatorskich działań oraz podkreślały zależności z kapitałem intelektualnym i zasobami wiedzy. Pozwoli to na zwiększenie poziomu wiedzy o przebiegu i czynnikach kształtujących procesy innowacji, co w rezultacie przełożyć powinno się na bardziej efektywne i skuteczne działania w zakresie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Poprawnie skonstruowany bowiem system mierników (Davila i inni, 2006, s. 146):

- **pełni ważną rolę w procesie planowania** – poprzez definiowanie i komunikowanie przyjętej strategii, założenia źródeł uzyskiwanych wartości, determinowanie wyborów strategicznych oraz przekładanie strategii na oczekiwane wyniki jej wdrożenia;
- **tworzy system monitoringu** – pozwala śledzić proces urzeczywistniania wysiłków innowacyjnych w kontekście założeń strategicznych i efektów zewnętrznych oraz w razie konieczności pozwala na szybką interwencję;
- **sprzyja uczeniu się** – poprzez identyfikację nowych możliwości biznesowych i technologicznych oraz realizacji zamierzonych celów.

Menedżerowie bardzo często chcąc, w jak najlepszy sposób zarządzać działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa, popełniają szereg błędów, które przekładają się na częściową lub nawet całkowitą bezużyteczność uzyskanych wyników oraz na wysokie koszty realizacji bez oczekiwanych rezultatów. Wśród szeregu popełnianych błędów wymienić należy przede wszystkim (Kuczmarski, 2001):

- **stosowanie zbyt wielu mierników** – wynikać może to z faktu, iż w krótkim czasie próbują osiągnąć zbyt wiele celów lub nie potrafią zrezygnować z przestarzałych mierników, nie oddających obecnej natury innowacji. Proponowane rozwiązanie jest proste w założeniach, lecz trudniejsze do wdrożenia ze względu na przyzwyczajenia i nagłą utratę ciągłości gromadzonych danych. Wystarczy bowiem jasno określić najważniejsze obszary pomiaru i najlepiej charakteryzujące je mierniki oraz połączyć je ze sobą na zasadzie zależności, poprzez stworzenie systemu planowania i kontroli przebiegu procesów.

Budowa takiego układu polega na opracowaniu jednego podstawowego wskaźnika charakteryzującego dany proces lub obszar funkcjonalny, a następnie uzupełnianiu go o dodatkowe, wynikające z potrzeb, co pozwoli jednocześnie na eliminację mierników zbędnych lub nie odpowiadających aktualnym potrzebom;

- **zbytnią koncentrację na rezultatach** – mierniki odzwierciedlają założenie, iż innowacja jest jedynie rzeczą, rewolucyjną ideą, o szerokiej skali oddziaływania; problem ten znika, gdy postrzegać ją będziemy w kategoriach procesu i to ciągłego, bez dodatkowej koncentracji na wymiarze wyłącznie finansowym. Należy zatem w sposób nieprzerwany dążyć do poszukiwania i identyfikacji potrzeb klientów innowacji oraz ich testowania i rozwoju. W tym celu stworzyć należy tzw. *innowacyjne platformy*, skupiające w sobie grupy powiązanych pomysłów, na podstawie których tworzyć można nowe produkty i rozwiązania, a przy tym łatwiej wówczas kontrolować i wartościować przebieg poszczególnych faz rozwoju;
- **zbyt małą częstotliwość pomiarów** – w pewnym sensie błąd ten wynika z braku odpowiedniego planowania przebiegu procesów oraz ze zbytniej koncentracji na charakterystykach finansowych. W rezultacie dokonywanie jakichkolwiek szacowań odbywa się zgodnie z kalendarzem rozliczeń finansowych danego podmiotu, co okazuje się być niewystarczające. Informacje kwartalne czy półroczne, dostarczając dodatkowo jedynie danych w kategoriach zysk czy starta, nie pozwalają na szybką reakcję czy zmianę założeń. Rozwiązanie problemu może doprowadzić do stworzenia (wymaganych w strukturach przedsiębiorstwa innowacyjnego) interdyscyplinarnych zespołów, w których każdy członek kontroluje swój obszar działania innowacyjnego, uniezależniając się tym samym od wyników dostarczanych przez księgowość. Wpływa to dodatkowo na wzrost wewnętrznej integracji działalności innowacyjnej, a w perspektywie stanowi doskonały punkt wyjścia dla stworzenia dopasowanego systemu wskaźników innowacyjności;
- **zbyt duża koncentracja na redukcji kosztów** – błąd ten wynika bezpośrednio z koncentracji jedynie na rezultatach finansowych działalności, co jest prostą konsekwencją braku odpowiednich metryk innego typu. Prowadzi to z kolei do bezpodstawnych cięć kosztów (w sytuacji, gdy rozwój nowych idei nie jest tani), zamiast skupiania się na

potrzebach klientów. W tej sytuacji najlepiej dokonać założenia o względnie wysokich kosztach początkowych faz rozwoju innowacji oraz zadbać o odpowiednią ich komercjalizację, przy jednoczesnym odłożeniu ocen finansowych na plan dalszy;

- **kierowanie się przeszłością** – to opieranie się na wcześniejszych wynikach nie w kategoriach porównań, ale jako podstawowych wytycznych dobrze przeprowadzonego procesu. Dodatkowo powielanie tych samych schematów zachowań, również w odniesieniu do porażek i popełnionych błędów, w konsekwencji prowadzi do zniechęcenia i obaw pracowników w przypadku nowych projektów. Sytuacji takiej zapobiec można, gdy menadżerowie kierują się rzeczywistymi wynikami i danymi przy ocenie realizacji projektu oraz podkreślą ujęcie w systemie pomiarowym pierwiastka unikalności każdego nowego pomysłu.

Popełnianie tego typu błędów jest częstą praktyką wśród kierownictwa wielu firm, z których niewiele bowiem można zakwalifikować do grupy zarządzającej pomiarami swojej efektywności. Spośród 203 członków najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw, przebadanych przez Schiemanna i Linge'a (Schiemann, Linge, 1997), dwie trzecie ustala cele oraz stosuje miary finansowe i operacyjne, jednak mniej niż połowa dokonuje jakichkolwiek szacunków „miękkich” wymiarów aktywności przedsiębiorstwa dotyczących na przykład zarządzania kadrami, relacji z klientami czy działalności innowacyjnej. Wychodzą bowiem z założenia, iż przy ocenie sytuacji finansowej, miary pozostałych wymiarów również uda się w jakiś sposób zidentyfikować. Dodatkowo wskazują, iż ujmowanie kreatywności i zachowań twórczych w ramy określonych mierników ogranicza je, zatracą element ludzki oraz sprowadza innowatorów do roli księgowych. Tego typu poglądy wynikają w prostej linii z faktu, że brakuje dopasowanego systemu pomiarowego, który oddałaby rzeczywistą sytuację podmiotu. Przekonania takie, jako często występujące, hamują niestety rozwój aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. Kierownictwo natomiast trwając w takim przekonaniu, nie podejmuje zazwyczaj żadnych działań zmierzających do zmiany sytuacji i nadal w nieefektywny, a często nawet błędny sposób, zarządza działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Wszelkie problemy i nieścisłości związane z innowacyjnością przedsiębiorstw i jej pomiarem mają swoje źródło w braku jednoznacznego i ścisłego określenia podstawowych kategorii z nią związanych. Dodatkowo nowatorstwo oraz wysoki stopień złożoności badanego zjawiska powodują kolejne dylematy i rodzą szereg pytań. Innowacyjność bowiem nie oznacza jedynie zewnętrznych oznak i przejawów ucieleśnionych w powszechnie akceptowalnych formach innowacji, ale również wszelkie formy aktywności w tym zakresie, skłonności, chłonności oraz możliwości. W konsekwencji powstaje kategoria wielowymiarowa i multidyscyplinarna, odnosząca się do często skrajnie różnych form funkcjonowania przedsiębiorstwa w różnych obszarach. Faktem dodatkowo komplikującym rozpatrywanie kwestii innowacyjności podmiotu jest konieczność ścisłego powiązania tworzących go kategorii ze sobą i badania ich łącznie. To z kolei nie należy do działań łatwych w kontekście odroczonych skutków innowacji oraz efektów niewidocznych bądź też nieuświadamianych z obecnej perspektywy. Należy zatem rozszerzyć obszar badawczy o branże usługowe i tradycyjne, a system mierników ukierunkować również na aspekty spoza sfery finansowej. W konsekwencji badania innowacyjności przedsiębiorstw skierować będzie można w kierunku pozwalającym uniknąć sytuacji, w której próby jakiegokolwiek szacowania tej wartości kończą się daleko idącym uproszczeniem w postaci błędnego rozróżnienia na przedsiębiorstwa innowacyjne i nieinnowacyjne.

Bibliografia

- Arundel A., Smith K., Patel P., Sirilli G., *The Future of Innovation Measurement in Europe – Concepts, Problems and Practical Directions*, IDEA Paper 1998, July 31.
- Bloch C., *Innovation measurement: present and future challenges*, Working paper from The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy 2005/6.
- Cañibano L., Garcia-Ayuso M., Sánchez P., Chaminade C., Olea M., Escobar C.G., *Measuring Intangibles: Discussion of Selected Indicators*, [materiały z:] International Symposium – Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects, Amsterdam, Technical Meeting 9–10 June 1999.
- Collins J., Smith D., *Innovation Metrics: A Framework to Accelerate Growth*, [w:] "Prism", First Quarter 1999, pp. 33–47.

- Davila T., Epstein M.J., Shelton R.(2006), *Making Innovation Work, How to manage it, Measure it and profit from them*, Wharton School Publishing.
- Frigo M.,L., *Strategy, business execution, and performance measures*, Strategic Finance, 6–8 May 2002.
- Jensen H.P., Webster E., *Examining Biases in Measures of Firm Innovation*, Paper No. 10/04, May 2004.
- Kuczmarski T.D., *Five Fata Flaws of Innovation Metrics*, [w:] Marketing Management, Vol. 10, No. 1, Spring 2001.
- Milbergs E., Vonortas N., *Innovation Metrics: Measurement to Insite*, National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group, White Paper, IBM Corporation, 2005.
- Muller A., Välikangas L., Merlyn P., *Metrics for Innovation: Guidelines for developing a customized suite of innovation metrics*, [w:] Strategy & Leadership, 2005, Vol. 33, No. 1, pp. 37–45
- Salazar M., Holbrook A., *A debate on innovation surveys*, [w:] Science and Public Policy, 1 August 2004, Vol. 31, No. 4, pp. 254–266.
- Schliemann W.A., Linge J.H., *Seven Greatest Myths of Measurement*, [w:] Management Review, May 1997
- Smith K. (red), *Science, Technology and Innovation Indicators – A Guide for Policy Makers* 1998, IDEA Paper Series, No. 5, 30/07/98, Vol. 86, No. 5, pp. 29–32.

Problems with innovation survey

Summary

To be efficient in innovation processes management in the enterprise, it is required to create and assign in the beginning the way of estimating and defining innovation process and effects. Innovation surveys are very complicated because of innovation characteristics – like multidimensional, lots of different effects which very often are time distant. Essay points especially at some major problems with conducting such surveys. It also shows some most often faults – like having too much indicators, copy earlier solutions and concentrating only on measurable effects – in contexts of their consequences.

Jacek Nazdrowicz
BRE BANK S.A.

Profil kompetencyjny menedżera innowacji

1. Wstęp

Jedną z ważniejszych ról pełnionych przez menedżerów we współczesnych organizacjach jest pobudzanie jej komórek do kreowania innowacji i wdrażania ich w różnych obszarach. Innowacje bowiem przekształcają organizację w bardziej konkurencyjną dzięki doskonaleniu procesów produkcyjnych i produktów, wprowadzanie zmian na poziomie funkcji przedsiębiorstwa, tworzeniu nowych technologii produkcji. (Penc 2007: 110–111). Kształtowane przez długi okres czasu kompetencje organizacja może wykorzystać w nowych, oryginalnych rozwiązaniach, zwiększając swój potencjał konkurencyjny.

Postrzegając organizację przez pryzmat jej dotychczasowego tempa i kształtu rozwoju można dostrzec w niej obszary wskazane, które powinny ulec transformacji. Stanowią one niejednokrotnie bardzo wrażliwe komórki organizacji, poprawnie działające i budzące mnóstwo obaw, jeśli chodzi o wprowadzenie jakichkolwiek zmian. Zmiana, jako nieodłączny cykl działania organizacji jest niestety często przyjmowana z oporami, co stanowi poważną przeszkodę w procesie wdrażania. Zmiany na współczesnym rynku, kreowanie innowacji wymagać będzie nowego, odmiennego podejścia, dlatego sukces gospodarczy kraju zależeć będzie przed wszystkim od kreatywności, myślenia strategicznego i umiejętności radzenia sobie w dynamicznie zmieniającym się świecie (Loehle 1996: 1–2).

Współczesne badania prowadzone wśród menedżerów koncentrują się głównie na ogólnych kompetencjach, w których jednak można odnaleźć te cechy, które są kluczowe dla efektywnego zarządzania innowacjami. Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie profilu kompetencyjnego menedżera innowacji, który jest istotny z punktu widzenia odniesienia do kompetencji ogólnych współczesnych menedżerów. Pozwala on bowiem na określenie zakresu potrzeb doskonalenia określonych umiejętności pozwalających skutecznie kierować procesami wdrażania innowacji w organizacji.

2. Współczesny menedżer w organizacji

Współcześni menedżerowie starają się sięgać do najnowocześniejszych metod zarządzania organizacją. Dzieje się to ze względu na sprawnie zarządzaną i efektywniejszą w działaniach rosnącą konkurencję. Sięganie jednak do metod nowoczesnych ma znamiona eksperymentowania, ponieważ są one młode i wciąż ewoluujące. Ponadto do nowoczesnych metod zarządzania chętniej sięgają menedżerowie młodzi, chcący nie tylko wykazać się umiejętnościami wielowymiarowego postrzegania rzeczywistości, w jakiej znajduje się organizacja, ale również zaprezentowania swoich umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami. W wielu jednak organizacjach istnieją menedżerowie starsi wiekowo, co prawda doświadczeni, ale nie preferujący jakichkolwiek zmian. W przypadku młodych menedżerów brak jest właśnie doświadczenia, odpowiedniej znajomości organizacji, a także wiedzy historycznej, pozwalającej obserwować, jak w czasie kształtowały się relacje z otoczeniem oraz jak one wpływały na samą organizację.

Menedżer posiadający władzę w organizacji oraz kompetencje zarządzania odgrywa jedną z ważniejszych ról w procesach innowacyjnych. Dysponuje on zasobami od czego w dużej mierze zależy powodzenie innowacji. Z. Zbichorski zdaje się potwierdzać tą tezę: „Menedżer tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. (...) Musi harmonizować trzy główne funkcje przedsię-

biorstwa; zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie niższymi menedżerami i zarządzanie pracownikami i pracą” (Zbichorski 1997: 7).

Współczesny model menedżera postrzegany przez pryzmat kompetencji powinien być zbudowany w oparciu o badania ogólnych cech i umiejętności, w których należy poszukiwać pierwiastków kreatywności, twórczości, niestandardowego myślenia, patrzenia na organizację. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i gospodarczym, w obecnie funkcjonujących przedsiębiorstwach niezbędne jest pojawienie się zupełnie nowego modelu menedżera posiadającego pewien zakres autonomii i prezentującego postawy przedsiębiorcze. Wzorzec menedżera kreatywnego, twórczego byłby najlepszym narzędziem inspiracji dla rozwoju cech i umiejętności menedżerskich. Wytyczyłby również nowe kierunki kształtowania polskiego management'u.

Rolę współczesnego menedżera postrzega się nie tylko stymulatora innowacyjności, ale również jako czynnika dającego swój wkład w ogólny kierunek zmian organizacji oraz tworzenie środowiska sprzyjającego jej rozwojowi. Dotychczasowe ograniczenie działalności menedżera do roli zarządzania obecnie nie ma sensu, gdyż otoczenie konkurencyjne wymaga wielowymiarowego spojrzenia na organizację i kreatywnego, kompleksowego spojrzenia na nią oraz jej wizję. W dzisiejszych czasach istnieje potrzeba kreowania wizerunku menedżera o szerokich horyzontach myślowych, innowacyjnego, zarządzającego w sposób nowoczesny i wykorzystującego swoją siłę dla osiągnięcia celu w przedsiębiorstwie (Bekier 2004: 12–14). Jego kompetencje osobowościowe pozwolą mu przeprowadzić przedsiębiorstwo przez niestabilną gospodarkę i „burze rynkowe” (Guryn 2003: 5).

3. Role menedżera w kontekście zarządzania innowacjami

Podstawową funkcją menedżera innowacji jest zapewnienie organizacji możliwości rozwijania strategii innowacyjnych, produktów, usług i procesów oraz tych rzeczy, które mają szansę być zmaterializowane. Istnieją dwie role menedżera innowacji (Shavinina, 2003:186, 830):

- orędownik innowacji w organizacji, oceniający i poprawiający możliwości innowacyjne organizacji – stanowisko określane jako główny menedżer organizacji;
- ułatwiającego innowacje w organizacji – stanowisko określane jako menedżer operacyjny innowacji.

Orędownik innowacji w organizacji – pełni rolę na poziomie zarządu menedżera innowacji zabezpieczającego długofalową przyszłość organizacji, buduje i utrzymuje potencjał innowacyjny organizacji, a także zabezpiecza odpowiednie zasoby dla realizacji strategii. Osoba taka w organizacji wykonuje następujące zadania:

- tworzy kulturę korporacyjną, która darzy szacunkiem i zachęca pracowników do innowacji;
- zapewnia zasoby i systemy na takim poziomie, aby innowacje mogły mieć miejsce;
- zapewnia utrzymanie organizacyjnej karty wyników na takim poziomie, żeby wspierała zarządzanie innowacjami i ryzykiem z nimi związanymi.

Rolą menedżera operacyjnego innowacji w organizacji jest prowadzenie procesu innowacyjnego w określonych jej obszarach, zapewnienie rozwoju i implementacji innowacji nowych produktów, usług i procesów, branie aktywnego udziału w procesach innowacyjnych oraz praca z osobami indywidualnymi i zespołami w celu zapewnienia i ułatwienia innowacji (Nelson, Economy 2005: 205). Zadania, jakie są wykonywane na poziomie operacyjnym przez menedżera są następujące:

- prowadzenie zadań z osobami indywidualnym i zespołami w celu uczestniczenia w procesach innowacyjnych;
- tworzenie nowych możliwości technologicznych, nowych kierunków dla organizacji, szans dla pracowników;
- nadzór nad wykorzystaniem unikalnych umiejętności i zainteresowań pracowników w celu rozwijania możliwości w nowych obszarach;
- pomoc naukowcom, badaczom, odkrywcom w komercjalizacji ich idei;
- określanie zakresu projektu oraz celów, które wspierają cele biznesowe;
- poszukiwanie źródeł finansowania innowacyjnych pomysłów;

- inicjalizowanie, planowanie i realizacja projektów rozwojowych innowacji,
- podejmowanie decyzji o kontynuowaniu prac badawczych,
- prowadzenie analizy dotyczącej możliwości realizacji innowacji,
- nadzór nad procesem patentowania innowacji,
- nadzorowanie procesów innowacyjnych w celu zabezpieczenia, że są prowadzone poprawnie i pomyślnie,
- ocena efektywności zasobów i systemów oraz dostarczanie sprzężenia zwrotnego do innowacyjnego zarządzania strategicznego.

Rolą menedżera innowacji jest również zachęcanie współpracowników do podejmowania innowacji o niewielkiej skali, które wspierają osiągnięcie celów biznesowych, rozpowszechnianie rezultatów innowacji oraz opracowanie techniki motywacji i systemów nagradzania do stymulowania innowacji.

4. Profil menedżera innowacji

Menedżer innowacji jest bardzo osobliwym typem menedżera, ponieważ musi posiadać cechy menedżerów z różnych obszarów firmy a jednocześnie posiadać umiejętności panowania nad innowacyjnymi projektami. Oprócz znajomości tradycyjnych technik zarządzania musi się on wykazywać szeroką wiedzą o organizacji, w której pełni tę rolę, o kompetencjach pracowników i umiejętnie wydobyć z nich to, co w procesach innowacyjnych może mieć znaczenie, choćby niewielkie. Menedżer innowacji musi efektywnie zarządzać innowacjami na poziomie zarządu firmy. Jego rola polega na tworzeniu business case'ów planowanych innowacji i osiągnięcia konsensusu wśród menedżerów w pozycjonowaniu tych innowacji w ogólnej strategii organizacji. Stanowi to punkt wyjścia do projektowania konkretnych procesów innowacyjnych w organizacji i ustalania ich przebiegu. Menedżer innowacji jest promotorem wartości, jakie niosą ze sobą innowacje, ich rola w misji oraz wizji organizacji, a także wpływ na kanon wartości nadrzędnych reprezentowanych przez kulturę organizacyjną. Jako promotor zmian w organizacji, kieruje również procesem transformacji kultury organizacyjnej, spo-

sobów myślenia na wspierające innowacje. Musi on być jednak jednocześnie świadomy tego, że osiągnięcie sukcesu jest wynikiem wkładu wszystkich czynników traktowanych jako poprawiające obiekt oraz oczekiwanych rezultatów dzięki procesowi kreatywności, na poziomie którego pojawiają się najróżniejsze pytania oraz frustracje menedżerów.

Struktura i kultura korporacyjna odgrywa ważną rolę w kreowaniu organizacji otwartej na innowacje. Dzięki tym elementom wpływa się na efektywniejsze zarządzanie zasobami, lepszą komunikację oraz wpływa na nastroje związane z pobudzaniem motywacji do kreowania nowych rozwiązań. Badanie wpływu tych elementów należy również do zakresu obowiązków menedżera innowacyjnego. Jego działania powinny obejmować:

1. Ocenę struktury i kultury organizacyjnej oraz ich wpływ na procesy innowacyjne,
2. Planowanie oraz implementowanie zmian struktury i kultury organizacyjnej przy wykorzystaniu odpowiednich technik.

Wsparcie menedżera powinno polegać na takim tworzeniu kultury oraz struktury organizacyjnej, która będzie rozwijać potencjał innowacyjny poprzez cele opracowane przez zespół zarządzający oraz implementować przez zespół pracowników autonomicznie decydujący o stylu i tempie pracy. Zespół zarządzający (w skład którego wchodzi również menedżer innowacji) tworzy a następnie prezentuje cele innowacji, które następnie są przekształcane w cele indywidualne lub zespołowe.

Kolejną czynnością, jaka wchodzi w zakres działania menedżera innowacyjnego jest kontrola potencjału innowacyjnego zasobów wiedzy organizacji oraz zasobów fizycznych. Rolą jego jest proponowanie odpowiednich zmian w celu rozwijania potencjału innowacyjnego organizacji. Dokonuje on tego poprzez interpretację planu strategicznego dla wszystkich poziomów zarządzania w zakresie potencjału niezbędnego do osiągnięcia pożądaných rezultatów oraz definicję konkretnych narzędzi i umiejętności. W toku przeglądu elementów budujących potencjał menedżer innowacyjny powinien szukać odpowiedzi na następujące pytania: „Co potrzebujemy, żeby móc pracować w sposób zorientowany na rezultaty?”, „w jaki sposób możemy adaptować procesy, żeby uzyskiwać pożądanę rezultaty?” (na podstawie przeglądu procesów bizne-

sowych), „jak możemy tworzyć zaangażowanie i wzbudzać oddanie filozofii kreowania innowacji?”. Odpowiedzi na te pytania pozwolą ukształtować metodologię oraz skuteczne sposoby motywowania pracowników do intensywnej pracy nad udoskonalaniem produktów, usług oraz procesów.

Kontrola potencjału innowacyjnego, wymaga od menedżera innowacji ustalenia systemu monitorowania jego oraz wydajności i przeglądanie wyników oceny. Ocena ta przede wszystkim powinna obejmować wpływ na cele biznesowe, takie jak: obroty, wzrost, otwieranie nowych rynków, itp., wpływ na nowe produkty, nowe procesy oraz systemy kontroli zarządzania, koszty/zysku, analizę ryzyka. Przeglądanie i ocena skuteczności musi zawierać analizę kluczowych wskaźników efektywności, dzięki której menedżer innowacyjny rzutuje skuteczność nowych rozwiązań na działalność całej organizacji. Musi przy tym postrzegać zmiany krytycznym okiem przez pryzmat działań strategicznych, a przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka traktować jako podstawę każdego procesu innowacyjnego.

Wpływ na zmiany kultury organizacyjnej dotyczą również roli menedżera jako motywującego wszystkich współpracowników do dawania własnego wkładu do procesów innowacyjnych. Skuteczne motywowanie powinno być poprzedzone oceną wpływu szkoleń, rozwoju, motywacji oraz systemów nagradzania na zwiększenie udziału pracowników w procesach innowacyjnych. Obejmuje to również identyfikowanie i uzgadnianie niezbędnych poprawek, jakie należy wnieść do systemów szkoleniowych. W tym obszarze konieczne będzie zaangażowanie działu HR choćby ze względu na potrzebę wprowadzenia zmian w polityce zarobkowej i oceniania, która musi być zaadoptowana do konkretnej sytuacji, a także zdefiniowanie nowych obszarów zadaniowych i ról pracowników. Menedżer innowacji musi tworzyć odpowiednią kulturę komunikacji z efektywnym językiem wymiany informacji. Pozwala to na lepsze poznanie ludzi, z którymi menedżer będzie pracował oraz rozpoznanie ich użyteczności w procesach innowacyjnych w przekroju wszystkich jednostek biznesowych, na poziomie operacyjnym, zespołów udoskonalających i wymieniających między sobą doświadczenia. Kultura komunikacji przejawia się w wykorzystaniu istniejących technik komunikacyjnych takich, jak internet w wymianie spostrzeżeń.

Znaczenie podporządkowania się innowacjom w wymiarze organizacji rozumiane jest jako element zgodności z wartościami organizacji, obowiązującymi zasadami i procedurami. Pojęcie świadomości źródeł wiedzy specjalistycznej i procedur w celu ochrony własności intelektualnej jest dla menedżera innowacji obszarem stałej aktywności, w którym musi zapewnić bezpieczeństwo i ochronę oraz ich odpowiedni poziom.

Menedżer innowacji musi umieć rozpoznać zakres swojej odpowiedzialności na poziomie operacyjnym w celu implementacji strategii innowacyjnej. Rozpoznanie to obejmuje również identyfikację zasobów specjalistycznych oraz dostępnych usług dla efektywnego wsparcia procesów innowacyjnych. Odbywa się to poprzez określenie ról na poziomie strategicznym i operacyjnym oraz zatrudnienie odpowiedniej kadry specjalistów. Można tutaj zdefiniować pojęcie tzw. „menedżera doskonałości”, który odpowiada za projekty procesów innowacyjnych, ich ciągłe ulepszanie, zwracanie uwagę na to, co jest dla tych procesów priorytetowe przy jednoczesnym określeniu ról i odpowiedzialności w tych procesach. Menedżer powinien być w stanie angażować i pobudzać entuzjazm pracowników w procesach innowacyjnych na poziomie operacyjnym, co osiąga poprzez rozpoznanie potencjalnych organizacyjnych i personalnych motywacji i barier innowacji. Musi ponadto umieć wyjaśnić, jak pokonywać te bariery mając wiedzę o przyczynach barier innowacji i włączając osobiste reakcje (np. różnice osobowości, istniejącą wiedzę specjalistyczną), a także znajomość struktury organizacyjnej, ról funkcjonalnych i jakości systemów zarządzania. Współpracując z HRM menedżer innowacji powinien posiadać kompetencje we właściwym pozyskiwaniu nowych umiejętności, postaw oraz kompetencji na wszystkich szczeblach organizacji wykorzystując doskonalenie pracy i doradztwo karier oraz znając zmiany ilościowe i jakościowe wpływające na całą załogę, m.in. kreując nowe postawy i współuczestnictwo w procesach kreatywności.

Wysoki poziom potencjału organizacji wymaga od menedżera ułatwienia kreowania idei dla procesów innowacyjnych, produktów lub usług dzięki zapewnieniu, że uzgodnione projekty innowacyjne są właściwie zaplanowane w całym programie innowacyjnym z wykorzystaniem współpracujących narzędzi projektowania procesów oraz poprzez spotkania warsztatowe. Przedsiębiorczość należy tutaj traktować jako

kluczową koncepcję polegającą również na zmianie sposobów myślenia ludzi zarówno na poziomie innowacji produktowych i usług, jak i na poziomie procesów i organizacji. Menedżer innowacji musi się upewnić, że każdy projekt jest uzgodniony z Project Managerem, zespołem projektowym oraz liderem projektu, a ponadto posiada odpowiedni plan i zasoby. Projekt innowacyjny musi mieć zapewnioną możliwość monitorowania postępu i budżetu projektów innowacyjnych (przygotowanie odpowiednich raportów, podjęcie odpowiedniej akcji, ocena wkładu innowacji na cele organizacji). Wymusza to regularną aktualizację struktury organizacyjnej pod kątem poprawy procesów i ważnym z punktu widzenia środowiska operacyjnego, co przejawia się tym, że zespoły podejmują własne decyzje na różnych poziomach procesów innowacyjnych, całkowicie oddają się projektom podporządkowanym wymaganiom klientów.

Biorąc pod uwagę powyższy zakres zadań, kompetencje menedżera innowacji powinny obejmować następujące umiejętności:

- działania w zespołach projektowych oraz zarządzania nimi; potrzebne umiejętności menedżerskie zarządzania ludźmi zostały wyraźnie podkreślone przez J.A. Egli (Egli 1996: 30–34),
- myślenia perspektywicznego (strategicznego),
- szybkiej adaptacji do zmieniających się priorytetów i wymagań poprzez zdolności analityczne oraz umiejętności rozwiązywania problemów,
- rozpoznawania stylów komunikacyjnych członków zespołu i osób z szerokiego spektrum dziedzin,
- bycia kreatywnym, co charakteryzuje osoby generujące dużą liczbę pomysłów w bardzo krótkim czasie (Bielecki 1997: 23–24),
- przekonywania, zachęcania i motywowania,
- wnikliwego obserwowania otoczenia i szybkiej reakcji na pojawiające się okazje,
- przewidywania szans odniesienia sukcesu na rynku pojawiających się w organizacji pomysłów i koncepcji,
- współpracy z innymi poziomami zarządzania w zakresie innowacji, klientami, departamentami, zewnętrznymi dostawcami,

- rozładowywania napięć powstających wśród członków zespołu projektowego,
- komunikacji werbalnej i niewerbalnej,
- interpersonalne,
- uczenia się i stosowania nowych technologii,
- negocjacyjne,
- ustalania priorytetów zadań.

Posiadanie przez menedżerów szczególnych umiejętności w zarządzaniu ludźmi zostały wskazane przez J.A.Egli. Menedżerowie innowacji dzięki powyższym umiejętnościom nie tylko efektywnie zarządzają innowacjami, ale pośredniczą pomiędzy obszarem poszukiwania nowych rozwiązań, a obszarem management'u decydującym o przydziale zasobów na ich realizację.

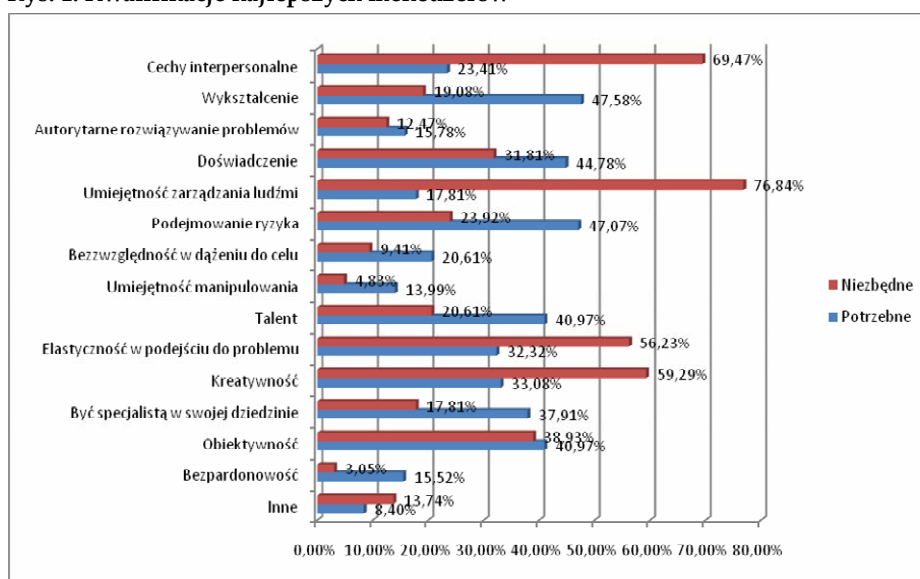
5. Predyspozycje polskiego menedżera do zarządzania innowacjami

Ocenę możliwości kompetencyjnych polskiego menedżera w obszarze zarządzania innowacjami należy rozważyć przez pryzmat jego kompetencji ogólnych. Raport „Polski Menedżer 2010” przygotowany przez Talent Club prezentuje obraz współczesnego menedżera poprzez jego kwalifikacje. Badani respondenci (próba = 393) wskazywali istotność określonej cechy wśród listy kompetencji wyróżniających najlepszych zarządców spośród badanej próby w odniesieniu do kwalifikacji każdego z nich (rys.1). Zgodnie z wynikami badania dominującymi cechami pożądanymi polskich menedżerów jest umiejętność zarządzania ludźmi (76,84%) oraz specyficzne cechy interpersonalne (69,47%). Najlepsi menedżerowie powinni cechować się kreatywnością (59,29%), elastycznym podejściem do problemu (56,23%) oraz doświadczeniem (31,81%). Nisko zaś oceniono bycie specjalistą w swojej dziedzinie (17,81%) oraz podejmowanie ryzyka (23,92%).

Średni poziom wskazanych przez menedżerów cech skłania do stwierdzenia, że mają oni wysoką świadomość wyzwań, jakie stawia przed nimi współczesna rzeczywistość, nastawiona głównie na innowa-

cje. Menedżerowie muszą jednak bardziej przywiązywać uwagę do podejmowania ryzyka, co zwykle się wiąże z wdrażaniem nowych i nietypowych rozwiązań. Polscy menedżerowie, co należy uznać za pozytywny aspekt, rozumieją również istotę działania w grupie, co ma szczególne znaczenie w efektywnej realizacji innowacyjnych projektów.

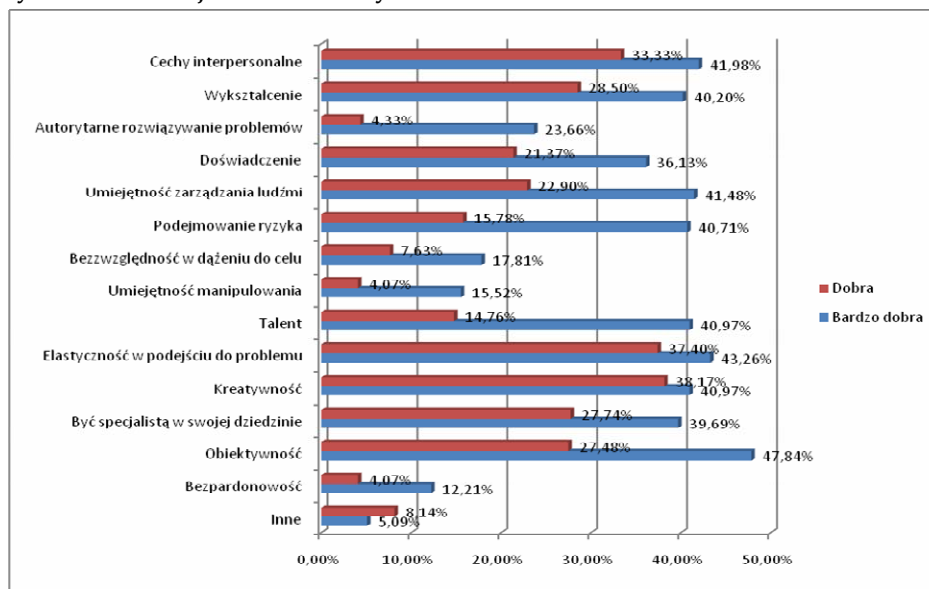
Rys. 1. Kwalifikacje najlepszych menedżerów



Źródło: www.talentclub.pl

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku samooceny menedżerów. Porównując ich cechy z cechami najlepszych zarządców (rys. 2) widać, że w 38,17% menedżerów z próby badawczej posiada dobrą kreatywność i aż 40,97% bardzo dobrą. 15,78% osób stwierdziło, że ich zdolność podejmowania ryzyka jest dobra, a umiejętność tą na bardzo dobrym poziomie posiada już aż 40,71%. Menedżerowie posiadają ponadto wysoką umiejętność zarządzania ludźmi (co piąty respondent posiada dobre predyspozycje, prawie co drugi – bardzo dobre).

Rys. 2. Kwalifikacje własne badanych menedżerów

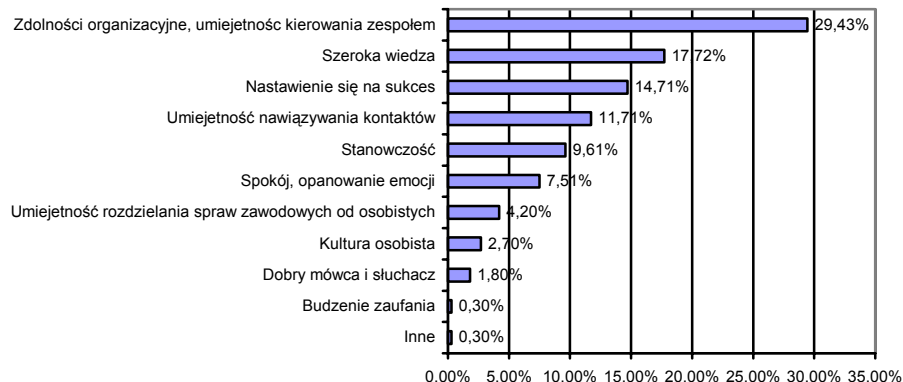


Źródło: www.talentclub.pl

Badanie ankietowe przeprowadzone na próbie 72 menedżerów dużych polskich przedsiębiorstw w latach 2008–2009 umożliwiło uzyskanie pewnych informacji o cechach współczesnej polskiej kadry kierowniczej. W badaniu zwrócono uwagę m.in. na te elementy, które są istotne z punktu widzenia pracy zespołowej, a które to mają istotne znaczenie w pełnieniu funkcji menedżera innowacji. W opinii respondentów współczesny menedżer uczestniczący w projektach powinien przede wszystkim charakteryzować się zdolnościami organizacyjnymi oraz umiejętnościami kierowania (29,43%). Wynika to głównie z potrzeby tworzenia odpowiedniego środowiska pracy twórczej oraz gromadzenia wysoce wydajnego potencjału ludzkiego o niezwykle wysokich kwalifikacjach do kreatywnego myślenia. Umiejętności organizacyjne mają ogromne znaczenie w czasie tworzenia zespołów zadaniowych oraz grup posiadających wysokie uprawnienia w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji. Tworzenie wysoce kompetentnych zespołów jest z punktu widzenia menedżera innowacji bardzo korzystne ponieważ ułatwia zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień do podejmowania określonych decyzji, a dzięki synergii daje lepsze rezultaty w procesach innowa-

cyjnych (Woolfe 2002: 139). Kolejnym obszarem uznanym za respondentów za istotny jest posiadana szeroka wiedza przez menedżerów (17,72%). Wynik ten nie jest zaskoczeniem, ponieważ wiedza i doświadczenie są obecnie traktowane jako jeden z kluczowych kapitałów organizacji gwarantujący przeprowadzenie poprawnych procesów analitycznych, planistycznych oraz decyzyjnych. Nastawienie się na sukces także powinno charakteryzować współczesnego menedżera (14,71%). Jest ono głównym motywatorem do efektywniejszego działania, a zarazem źródłem nowych inspiracji, które w efekcie mogą dla firmy przynieść wymierne korzyści w postaci nowych koncepcji. Najniżej przez respondentów zostały ocenione takie cechy jak: kultura osobista (2,70%), bycie dobrym mówcą i słuchaczem (1,80%) oraz budzenie zaufania (0,30%). Wszystkie one należą do grupy cech budujących bezpośrednie relacje z innymi pracownikami. Traktowanie takich cech jako marginalne może w efekcie prowadzić do zanikania umiejętności pracy w grupie, jak również skutecznego liderowania.

Rys. 3. Preferowane umiejętności menedżera w zespołach zadaniowych



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Menedżer posiadający władzę w organizacji oraz kompetencje zarządzania odgrywa jedną z ważniejszych ról w procesach innowacyjnych. Jest on dysponentem zasobów i to od niego w dużej mierze zależy powodzenie innowacji. Dobre prognozy innowacji nie wystarczą do od-

niesienia sukcesu. Potrzeba jest jeszcze posiadania środków realizacji optymalnie dobranych do sytuacji.

6. Wnioski

Nowoczesny Menedżer powinien charakteryzować się ciągłym dążeniem do rozwoju, transformacji utartych sposobów działania na nowocześniejsze i efektywniejsze. Menedżer innowacji ciągle poszukuje nowych szans na wdrożenie nowych pomysłów w sferze osobistej, jak również w rozwoju firmy. Potrafi sprawnie rozpoznać pojawiające się okazję i skorzystać z nich. Wnikliwie obserwuje zmieniającą się rzeczywistość, potrafiąc w porę reagować na pojawiające się zagrożenia. O innowacyjności menedżera świadczy również jego skłonność do podejmowania ryzyka.

Wyniki badania polskich menedżerów wyraźnie wskazują na ich możliwości w zarządzaniu potencjałem innowacyjnym organizacji. Sami menedżerowie wysoko oceniają swój talent wykorzystywany w zarządzaniu, co jest jednym z wymiarów kreatywności. Menedżer umiejętnie zarządzający zespołem, skutecznie realizuje swoje i przydziela innym zadania – jest jego liderem, a współczesny lider jest inspiratorem, twórcą, ma swoją wizję organizacji i odważnie prezentuje ją otoczeniu (Drucker 1994: 13). Można zatem te cechy traktować jako właściwe menedżerowi innowacji.

Współcześni menedżerowie innowacji często podejmują działania nad metodami zwiększenia efektywności działania swoich firm. Nowoczesne rozwiązania umożliwiają ich zautomatyzowanie, dzięki któremu możliwe jest budowanie znacznej przewagi konkurencyjnej. Wzrost efektywności i wydajności osiągany jest poprzez podejmowanie przez menedżerów działań innowacyjnych i nierutynowych. Sukcesem dla organizacji mogą się okazać projekty o indywidualnym i twórczym charakterze, z naciskiem na poszukiwanie nowych możliwości oraz podejmowanie ryzyka. Dostosowanie środowiska pracy do takich innowacyjnych działań należy do głównych zadań menedżera innowacji, a jakość ich realizacji silnie wpływa na skuteczność ich wdrażania.

Chociaż do doskonałości jeszcze brakuje, można śmiało na podstawie badań wysnuć tezę, że polscy menedżerowie mają duże predyspozycje

do stania się skutecznymi menedżerami innowacji. Brakuje im jednak właściwego podejścia do kwestii ryzyka związanego ze zmianami, co przekłada się negatywnie na akceptację ich przez swoich podwładnych. Podejmowanie się coraz trudniejszych zadań, chęć dążenia do sukcesu, umiejętność kreowania wizji nowego rozwiązania, wyciąganie odpowiednich wniosków z niepowodzeń pozwolą wykształcić odpowiednie zachowania oraz reagowanie na dynamikę otoczenia i umiejętnie wykorzystywać ją dla rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Penc J. (2007), *Zarządzanie Innowacyjne*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi.
- Bielecki W.T., *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration”, nr 2.
- Egli J.A. (1996), *Kluczowe umiejętności w zarządzaniu ludźmi*, Zarządzanie na Świecie, nr.6.
- Nelson B., Economy Peter (2005), *Management Bible*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Loehle C. (1996), *Thinking strategically. Power Tools for personal and professional Advancement*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bekier A. (2004), *Charyzmatyczny przywódca w biznesie*, Manager, nr 2.
- Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Guryn H. (2003), *Menedżer przyszłości*, Personel i Zarządzanie, nr 13.
- Zbichorski Z. (1997), *Rewolucja menedżerska*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1997, nr 11.
- Woolfe L. (2002), *The Bible on Leadership*, New York: Amacom.
- Shavinina L.V. (2003), *The International Handbook of Innovation*, Oxford.
- www.talencclub.pl

Profile and competences innovation manager

Abstract

Competing on contemporary market requires organization to promote innovations, treating innovations as continuity process included in company functionality cycle, not leaving on margin. Innovations should be perceive rather as chance for organization than threat coming from competitive companies. Growing role of innovation in functionality and development polish organizations causes need to formation new role of management person – manager of innovation. Research characteristic of polish managers gives large chances to fulfill new expectations from them.

*Łukasz Prysiniński**
SWSPiZ w Łodzi

Szanse rozwoju inwestycji niematerialnych w przemyśle tekstylnym

1. Wprowadzenie

Zagadnienie efektywności inwestowania jest stale aktualne, a nowe możliwości pozyskiwania kapitału dostępne dzięki obecności Polski w Unii Europejskiej stwarzają możliwości podnoszenia efektywności przedsięwzięć rozwojowych.

Kształtujący się od kilku lat podział przedsiębiorstw w przemyśle tekstylnym pozwala na ujęcie zmian w kierunkach inwestowania pod kątem zwiększenia znaczenia inwestycji niematerialnych. Przemysł tekstylny jest w tej materii o tyle wyrazisty, że dokonała się w nim polaryzacja firm pod względem efektywności działania.

Głównym celem artykułu jest przybliżenie specyfiki inwestowania w niematerialne składniki majątku przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego ze wskazaniem trendów pojawiających się w tej materii w ostatnich latach. W szczególności, w artykule skoncentrowano się na odpowiedzi na pytania: jakie kierunki inwestowania miały miejsce w przemyśle tekstylnym do wstąpienia Polski w struktury UE, jakie zmiany zaszły po akcesji, jakie były sposoby pozyskiwania kapitału na wspomniane inwestycje. Przede wszystkim jednak istotne w artykule jest wskazanie najważniejszych kierunków inwestycji niematerialnych w analizowanym przemyśle oraz barier ich rozwoju, jakie napotykają przedsiębiorstwa

* Dr Łukasz Prysiniński, adiunkt w Katedrze Rachunkowości SWSPiZ w Łodzi.

w swej działalności. Rozważania prowadzone są dla przemysłu tekstylnego, ale dla zobrazowania najważniejszych zmian posłużono się wybraną reprezentatywną branżą produkcji pończoszniczej.

Znaczenie inwestycji niematerialnych jest coraz większe. Często kojarzy się je z wielkimi koncernami farmaceutycznymi lub innym przemysłem wysokich technologii. Jednak inwestycje niematerialne w każdej prawie branży stanowią najważniejszy element mogący przesądzić o maksymalizacji zysku w długim okresie. Jest to zagadnienie istotne także w przemyśle tekstylnym, który jest dość specyficzny, ponieważ ulega jednoczesnej degradacji i rozwojowi. Jako całość przemysł ten zdegradował się, ale w niektórych branżach (szczególnie tekstylia inteligentne) stał się on bardzo silny.

Ministerstwo Gospodarki w opracowaniu na temat konkurencyjności przemysłu lekkiego, wskazuje determinanty konkurencyjności polskiego przemysłu tekstylnego. Najważniejsze to:

- tempo procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach,
- rozwój rynków i produktów,
- wdrażanie innowacyjnych technologii uwzględniających zasady Europejskiej Polityki Ekologicznej,
- wdrażanie technologii informacyjnych,
- poprawa komunikacji,
- tworzenie związków kooperacyjnych „od surowców do sprzedaży detalicznej gotowych wyrobów”,
- korzystanie z praw własności intelektualnej,
- podwyższanie poziomu dokształcania pracowników pod kątem wprowadzanych zmian technologicznych i modernizacji procesów produkcyjnych,
- zapewnienie ochrony konsumenta, zdrowia i środowiska przez wszystkich dostawców towarów na rynek.

Za istotne uznano również tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw, opartego na zasadach public relation, podkreślającego sukcesy przedsiębiorców na globalnym rynku, promującego narodowe i regionalne produkty i rozwiązania. W najbliższym czasie przedsiębiorstwa powinny skoncentrować swoją uwagę na przygotowaniu własnej strategii zarządzania zmianami, która określi skuteczny i efektywny spo-

sób reagowania na dynamiczne zmiany pojawiające się na globalnym rynku, ze szczególnym uwzględnieniem ekspansji Chin, Indii, Turcji i innych państw. Powinna ona również uwzględniać reorientację na badania naukowe, wdrażanie innowacji, ale też na przeobrażenia strukturalne w zatrudnieniu¹.

Jak widać, znaczna część wymienionych determinant dotyczy działań bezpośrednio lub pośrednio związanych ze sferą niematerialną. Należy jeszcze dodać, że w prowadzonych tu rozważaniach, inwestycje niematerialne rozumiane będą szerzej niż w ustawie o rachunkowości. Jako sferę niematerialną uznano:

- patenty i technologie,
- znaki towarowe i marki,
- prawa autorskie,
- zgromadzona siła robocza,
- systemy informacyjne,
- produkty informatyczne,
- sieć dystrybucji,
- franszyza,
- wypracowane przez firmę procedury.²

2. Tradycyjne kierunki inwestowania w przemyśle tekstylnym w Polsce

Zdecydowana większość branż przemysłu tekstylnego inwestowała i wciąż inwestuje przede wszystkim w rzeczowe aktywa trwałe, wśród których wymienić należy:

- maszyny produkcyjne i towarzyszące im urządzenia,
- środki transportu – najczęściej w małych firmach,
- budynki produkcyjne – do niedawna właściciele małych i średnich firm przeznaczali środki na dostosowywanie do potrzeb produkcji

¹ Ministerstwo gospodarki, Analiza Konkurencyjności sektorów przemysłu lekkiego <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/2202E349-E875-4B04-BB2D-F886A354DD87/49962/Analizakonkurencyjnoscisektorowprzemyslulekkiego.pdf> (22.04.2011).

² <http://e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=404>, (20.04.2011)

budynków będących w ich posiadaniu, ale w ostatnich latach coraz częściej przedsiębiorcy nabywają nowe obiekty lub też budują od podstaw nowe budynki produkcyjne.

Od 1990 roku inwestycje rzeczowe były i są wiodącym kierunkiem alokacji kapitału w analizowanym przemyśle. Inwestycje finansowe raczej nie mają istotnego udziału w inwestowanym kapitale. Wśród głównych przyczyn tak słabego zainteresowania tym rodzajem inwestycji wymienić należy po pierwsze: niewielkie zyski, jakie osiągają firmy małe, których jest w tym przemyśle najwięcej, co nie pozwala na skuteczne inwestowanie na rynkach kapitałowych, ograniczona wiedza przedsiębiorców w zakresie inwestycji innych niż rzeczowe oraz fakt, że firmy inwestują zysk zatrzymany we własny rozwój.

Do niedawna również inwestycje niematerialne, podobnie jak inwestycje finansowe, znajdowały się na marginesie zainteresowania przedsiębiorstw tekstylnych. W przypadku większych firm, posiadających wyższe budżety marketingowe, widoczny był udział inwestycji w reklamę oraz realizowanie strategii marketingowych. Do roku 2002 dość niepokojący był brak zainteresowania inwestycjami w badania i rozwój (B+R). W tym okresie przyczyn niewielkiego poziomu inwestycji w B+R upatrywano przede wszystkim w:

- małej popularności inwestycji w badania i rozwój w Polsce,
- braku dostępności fachowej kadry w zakresie kierowania rozwojem,
- ograniczonej wiedzy właścicieli i zarządców na temat inwestycji niematerialnych.

Do powyższych czynników dodać należy, że w roku 2002 i w latach wcześniejszych nie było tak wielu dogodnych jak w chwili obecnej, możliwości finansowania inwestycji w badania i rozwój.

Kolejne lata przyniosły przełom w kwestii inwestowania w aktywa niematerialne. Przedsiębiorstwa tekstylne podzieliły się pod względem podejścia do inwestowania w badania i rozwój i wykształciła się grupa firm, które konsekwentnie zwiększają udział tych inwestycji w swej działalności, na przykład poprzez zdobywanie certyfikatów jakości.

Poniższa tabela zawiera kierunki inwestowania przedsiębiorstw przemysłu tekstylnego działających w branży produkcji pończoszniczej.

Tabela 1: Wybór kierunków inwestowania w przedsiębiorstwach pończoszniczych (w %)

Ogółem	100,0
Maszyny i urządzenia	88,0
Budynki i roboty budowlano – montażowe	4,8
Działania marketingowe	5,2
Inne inwestycje	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Związku Pracodawców Pończosznictwa, Biuletyn 1/2007, s. 4.

Powyższa tabela pokazuje dane dla produkcji wyrobów pończoszniczych można je jednak uznać za reprezentatywne dla większości branż tekstylnych. Naturalnie w poszczególnych branżach istniały znaczące różnice w kapitałochłonności czy też w czasie eksploatacji urządzeń, jednak udziały poszczególnych kierunków inwestowania pozostawały podobne. Prawie 90% wydatków inwestycyjnych firm pończoszniczych skierowane było w maszyny i urządzenia. Sytuacja taka utrzymywała się jeszcze 2006 roku, jednak od tamtej pory widać zmiany zachodzące w strukturze inwestycji na korzyść projektów niematerialnych, które będą omówione niżej.

3. Projektowanie przedsięwzięć inwestycyjnych

Analiza inwestycji przeprowadzana być powinna w oparciu o założenia, które zazwyczaj ujmują się w biznes planie. Przedsiębiorstwa tekstylne podchodzą do projektowania swoich przedsięwzięć niedostatecznie profesjonalnie. Badane podmioty deklarowały jeszcze pięć lat temu, że unikały tworzenia biznes planów i wykonywały je jedynie w ograniczonej formie, jeżeli było to konieczne dla pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych.

Niektóre firmy, szczególnie te, które w większości wykorzystują kapitał własny do celów inwestycyjnych, nie uznawały za konieczne wykonywanie biznes planów. Oto najważniejsze przyczyny nie tworzenia lub niedostatecznego tworzenia biznes planów wymieniane przez przedsiębiorców:

- nieprzewidywalny rynek czyni biznes plan bezużytecznym,
- w każdym czasie może nastąpić – i często występuje – zmiana założeń i działania w trakcie realizacji projektu, co czyni biznes plan bezużytecznym,
- wykorzystywanie własnych źródeł finansowania nie zmusza podmiotu do wykonywania zestawień w formie biznes planu, czyli nie jest to obowiązkowe, a zatem nie jest wykonywany,
- „Nie wiem jak by to miało wyglądać, na własny użytek biznes plan mam w głowie”.

Firmy stosowały biznes plan jako zwarty dokument w bardzo ograniczonym zakresie i w większości przypadków kierowany był on do zewnętrznych instytucji pożyczających kapitał (najczęściej do banków). Prawie nie występowały zwarte biznes plany do celów wewnętrznych, np. do kontroli przebiegu procesu inwestycyjnego.

W kwestii wykorzystywania metod oceny efektywności projektów inwestycyjnych, to jeszcze 2005 roku jedynie 10% badanych słyszało o klasycznych dynamicznych miernikach oceny rentowności. Około 50% firm deklarowało zastosowanie w praktyce do oceny efektywności stosunku przychodów z projektu do poniesionych nakładów. Można uznać, że stosunek ten, to pozbawiony dyskontowania indeks zyskowności PI. Dodatkowo przedsiębiorcy w 95% posługiwali się terminem okresu zwrotu z zainwestowanego kapitału i obliczali go dla każdej inwestycji.

Pozostałe wskaźniki nie były stosowane w praktyce, czasem zlecano firmom zewnętrznym opracowanie biznes planu, który zawierał klasyczne metody oceny rentowności, najczęściej NPV.

Od trzech lat zauważyć można zmiany w tym zakresie. Pozyskiwanie funduszy strukturalnych spowodowało wśród przedsiębiorców wzrost świadomości oceny efektywności przedsięwzięć rozwojowych. Z jednej strony sami przedsiębiorcy zostali niejako zmuszeni do oceny projektów przez procedury związane z pozyskiwaniem środków, z drugiej zaś strony nawet jeśli zewnętrznym podmiotom zlecane jest wykonanie wniosku o dotację, to i tak przedsiębiorcy mają do czynienia z profesjonalnym wykonaniem biznes planu, co podnosi ich świadomość w zakresie korzyści ich stosowania.

4. Źródła finansowania inwestycji w przemyśle tekstylnym

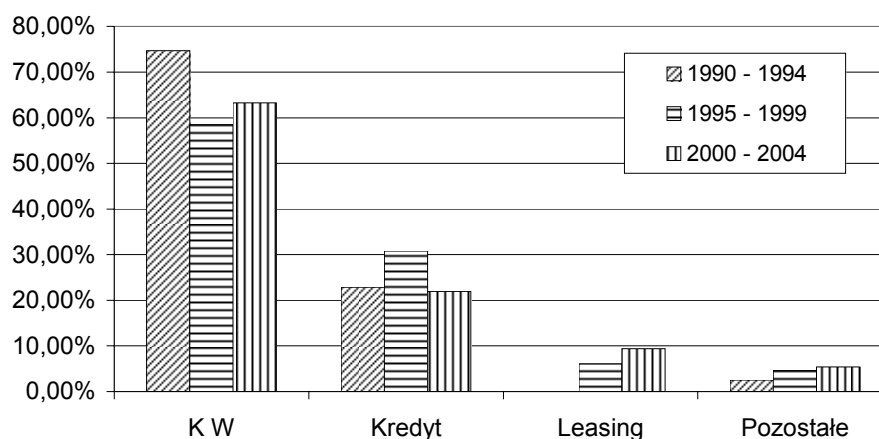
Do wstąpienia Polski do UE oraz w okresie następnych dwóch czy trzech lat, główne źródła finansowania inwestycji w badanym przemyśle były dość typowe. Dominował kapitał własny oraz kredyt bankowy, o ile był do zdobycia. Jeszcze w 2005 roku, jako główne źródła finansowania można było wymienić: kapitał własny, kredyt bankowy, leasing, dotacje oraz pożyczki preferencyjne z ministerstwa gospodarki.

Jak widać, nie wymieniono funduszy unijnych jako jednego z głównych źródeł finansowania inwestycji, bowiem do roku 2005–2006, ich udział był stosunkowo niewielki. W następnych latach udział ten ulegał zwiększeniu, jednak najważniejsze jest to, że zmieniły się dzięki funduszom kierunki inwestowania firm tekstylnych. Zmiany te zachodzą powoli, głównie ze względu na dość znaczną kapitałochłonność inwestycji rzeczowych w tym przemyśle, ale różnorodność programów unijnych spowodowała położenie nacisku na inwestycje nie związane bezpośrednio z procesem produkcyjnym. Choć nie należy w żadnym razie zapomnieć, że pojawia się wiele inwestycji w najnowsze technologie produkcyjne.

Na poniższym wykresie ujęto typowy rozkład źródeł finansowania inwestycji w przemyśle tekstylnym na przykładzie branży pończoszniczej dla kolejnych okresów pięcioletnich do roku 2004. Okresy te były różne pod względem sytuacji w tym przemyśle, co też miało niejednokrotnie wpływ na strukturę finansowania.

Na rysunku 1 ujęto pierwsze najważniejsze trzy źródła finansowania wymienione powyżej, natomiast jako pozostałe ujęto inne źródła, sporadycznie wykorzystywane przez firmy. Dane na wykresie stanowią średnią arytmetyczną obliczoną dla badanych firm. W ten sposób pokazano globalnie zmiany udziałów źródeł finansowania na przestrzeni lat. Kilku słów komentarza wymaga zmienne zainteresowanie kredytem bankowym w poszczególnych okresach. Wynikało to stąd, że lata 2000–2004, to był okres, kiedy firmy analizowanej branży przeżywały dość poważny kryzys, spowodowany nasileniem się importu wyrobów z Chin, co przekładało się na mniejszą dostępność kredytów dla przedsiębiorstw pozostających w gorszej kondycji ekonomiczno-finansowej.

Rysunek 1: Dynamika udziałów poszczególnych źródeł finansowania inwestycji w pończosznictwie w latach 1990–2004

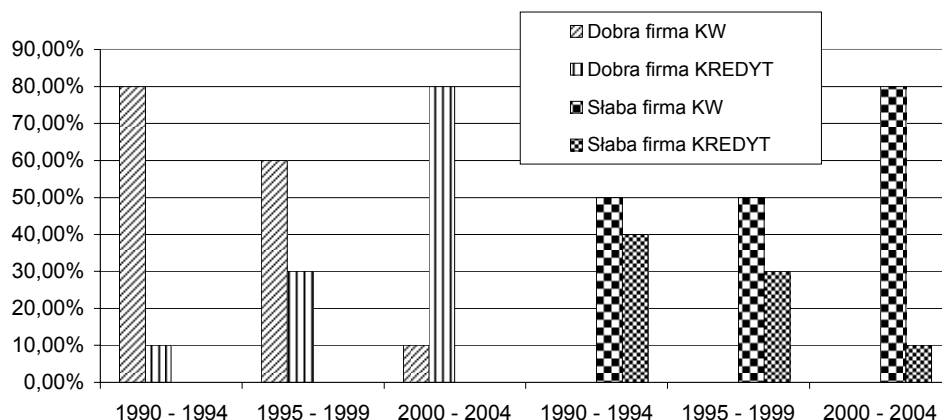


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Istniały jednak znaczne różnice w strukturze pozyskiwanego kapitału, dlatego poniżej na wykresie przedstawiono przykładowe różnice w strukturze kapitału firm, które w tamtym okresie wykazywały chęć rozwoju i poszukiwania zarówno alternatywnych źródeł finansowania inwestycji, jak i nietypowych (niematerialnych) kierunków inwestowania- oznaczono jako „Dobra firma” oraz firm, które w tamtym okresie uważane były za słabsze i pasywne w kwestii inwestowania – „Słaba firma”.

Wyraźnie widać, że przykładowa firma „dobra” w miarę rozwoju rezygnowała z finansowania inwestycji przy użyciu kapitału własnego na rzecz obcych źródeł finansowania, natomiast firma „słaba” zwiększała udział kapitału własnego w inwestycjach, szczególnie w okresie 2000–2004. W tym właśnie okresie, szczególnie niewielkie firmy miały duże trudności z pozyskaniem kapitału. Można zatem wnioskować, że przedsiębiorstwa przykładowej branży można podzielić na te, które zwiększały udział kapitału własnego jako źródła finansowania inwestycji w kolejnych okresach oraz na te, które ten udział zmniejszały lub utrzymywały na podobnym, niskim poziomie.

Rysunek 2: Przykładowe zmiany w strukturze kapitału inwestycyjnego firm pończoszniczych w latach 1990–2004



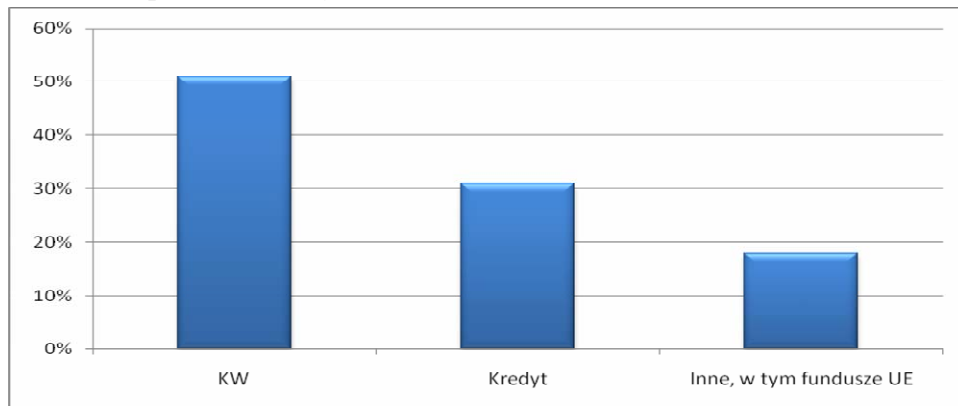
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Przedsiębiorstwa, które zmniejszały udział kapitału własnego jako źródła finansowania inwestycji na rzecz kapitałów obcych w latach 2000–2004, dziś najczęściej korzystają z różnorodnych źródeł finansowania (w tym w szczególności z pomocy funduszy strukturalnych) i uzyskują wyższe rentowności prowadzonych przedsięwzięć.

Na rysunku 3, dla zobrazowania zmian w finansowaniu inwestycji, pokazano strukturę wybranej firmy małej, która w ciągu ostatnich pięciu lat poszukiwała możliwości alokacji kapitału w inwestycje niematerialne.

Poniższy wykres obrazuje zmiany w finansowaniu inwestycji analizowanej branży na wybranym przedsiębiorstwie w latach 2006–2010. Jak widać, w porównaniu do okresów wcześniejszych (rys. 1), choć tendencja pozostaje podobna, to jednak udział innych źródeł finansowania (w tym funduszy UE) wzrasta. Widać jednak, że nie jest to wciąż poziom zadowalający. Analizowana firma nie ma nieograniczonych możliwości w pozyskiwaniu różnorodnych źródeł finansowania, stąd wciąż mały jest ich udział, jednak najważniejsze pozostaje to, że firma poszukuje alternatywnych źródeł finansowania w celu realizacji projektów niematerialnych. Oznacza to, że zwiększanie absorpcji funduszy unijnych sprzyja rozwijaniu inwestycji niematerialnych.

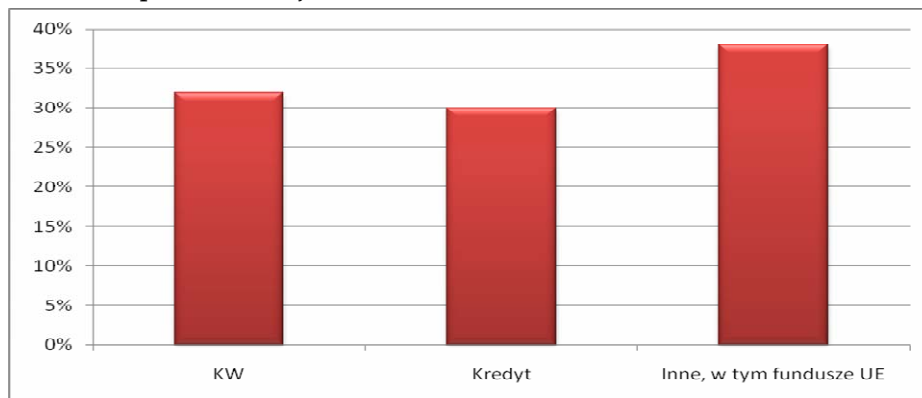
Rysunek 3. Przykładowa struktura kapitału inwestycyjnego małej firmy pończoszniczej w latach 2006–2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Na poniższym wykresie (rys. 4) dla porównania pokazano strukturę finansowania inwestycji w dużej jednostce.

Rysunek 4. Przykładowa struktura kapitału inwestycyjnego dużej firmy pończoszniczej w latach 2006–2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Jak widać na wykresie, przykładowa duża firma o wiele lepiej radzi sobie z pozyskiwaniem alternatywnych źródeł finansowania. Podobnie jak w przypadku firmy małej, duża jednostka poszukuje możliwości za-inwestowania w kierunki niematerialne. Potencjał firm dużych jest

w tym zakresie o wiele większy. Deklarowane przez przedsiębiorców działania strategiczne idą w kierunku dalszego zwiększania udziału inwestycji niematerialnych w strukturze podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych.

6. Kierunki inwestycji niematerialnych w przemyśle tekstylnym

Można wskazać kilka wiodących kierunków inwestycyjnych badanego przemysłu, które wyraźnie wskazują na przesunięcie w stronę projektów niematerialnych. Nie wszystkie działania dotyczą inwestycji w wartości niematerialne i prawne w rozumieniu ustawy o rachunkowości, jednak można stwierdzić, że podejmowane dziś działania firm bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do wzrostu wartości niematerialnych i prawnych w następnych okresach. Wspomniane kierunki można podzielić na dwie zasadnicze sfery niematerialne:

a) Inwestycje w kapitał ludzki i strukturę jego funkcjonowania

- **Zmiany w organizacji.** Przedsiębiorstwa branż tekstylnych realizują ten aspekt na dwa sposoby. Z jednej strony firmy tworzą zespoły projektowe i wdrażają segmentację produkcji wyodrębniając grupy produktów pod względem rentowności. Jest to tendencja wyraźnie wzrostowa i przedsiębiorcy dostrzegają korzyści z tego płynące, przede wszystkim wzrost wydajności pracy. Z drugiej strony, pojawiają się komórki odpowiedzialne za wdrażanie programów, projektów i innowacji. Proces ten rozpoczął się z różnym nasileniem kilka lat temu, przede wszystkim w średnich i dużych jednostkach, choć także małe firmy zaczęły tworzyć komórki lub stanowiska odpowiedzialne za kreowanie innowacyjności, głównie z nastawieniem na pozyskiwanie funduszy unijnych. W chwili obecnej proces ten postępuje, zwłaszcza jeśli chodzi o inwestowanie w wykwalifikowaną kadrę do wdrażania programów unijnych.
- **Kursy i szkolenia.** Firmy nastawione na podnoszenie jakości produktów poprzez zastosowanie nowych technologii, oferują swym pracownikom szkolenia w zakresie obsługi systemów i tech-

nologii. Zjawisko to jeszcze kilka lat temu było rzadko spotykane i zarezerwowane dla największych jednostek. Dziś nawet mniejsi przedsiębiorcy deklarują gotowość do ponoszenia nakładów na tego typu działania, argumentując to tym, że zdają sobie sprawę, że coraz więcej zależy od właściwie dobranej kadry, którą zresztą skłonni są zatrudniać na coraz lepszych warunkach.

b) Inwestycje niematerialne oraz procesy zarządcze związane z zapewnieniem jakości produkcji:

- **Inwestycje w nowe technologie.** Od kilku lat można zaobserwować tworzenie się w przemyśle tekstylnym dwóch biegów, w zakresie stosowanej technologii. Niezależnie od tego, czy firma była duża, czy mała, można było zaobserwować jednostki z nowoczesnym parkiem maszynowym oraz jednostki nie dokonujące inwestycji nowych ani modernizacyjnych, a jedynie te odtworzeniowe. W chwili obecnej można zaobserwować konsekwencje tych odmiennych zachowań. Widać, że firmy inwestujące w nowe technologie zwiększają udział rynku i polepsza się ich sytuacja ekonomiczno-finansowa.
- **Oddzielenie zarządzania markami od działań produkcyjnych.** Dotyczy to przede wszystkim dużych przedsiębiorstw. W takich jednostkach zauważyć można tworzenie rozpoznawalnych marek wyrobów, często znacznie różniących się od siebie w zakresie technologii wytwarzania. Firmy starają się wyodrębnić takie marki i tworzyć dla nich oddzielne systemy promocyjne. Często towarzyszy temu zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników odpowiedzialnych za rozwój tych marek. Równocześnie można zauważyć, że produkcja ma charakter scentralizowany, zarządzana jest najczęściej przez jedną osobę.
- **Inwestycje w systemy informatyczne.** Systemy informatyczne dość opornie wdrażane były w przemyśle tekstylnym. Można jednak zauważyć postępującą informatyzację, a co za tym idzie, wymierne tego efekty w postaci wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia kosztów zatrudnienia. Pojawiają się coraz bardziej skomplikowane systemy księgowe, sprzedażowe, a także wspomagające produkcję.

- **Inwestycje w badania i rozwój.** Firmy tekstylne konsekwentnie zwiększają nakłady na badania i rozwój. Dotyczy to przede wszystkim dużych przedsiębiorstw. Wiodące jednostki w latach 2005–2007 zwiększyły wydatki w kierunku badań nawet o 20%. W latach 2008–2010 nastąpił dalszy wzrost wydatków w przedziale od 10 do 20%.
- **Znaki jakości i certyfikaty.** Jeszcze w 2005 roku w strukturach Federacji Pracodawców Przemysłu Lekkiego podejmowane były działania zmierzające do ograniczenia nierzetelności producentów w zakresie stosowanych surowców. Dochodziło bowiem do konfliktów pomiędzy przedsiębiorcami, którzy za cel stawiali sobie jak najwyższą jakość oferowanych wyrobów a przedsiębiorcami, którzy woleli wszelkimi możliwymi sposobami minimalizować koszty surowców, przez co jakość ich wyrobów pozostawała wiele do życzenia. Przedstawiciele pierwszej grupy tego konfliktu uważali, że wysoka jakość produktów podniesie znacznie zaufanie do polskich wyrobów w UE i na świecie. Oponenci z kolei uważali, że nie ma możliwości wytrzymania konkurencji z ekspansywnymi rynkami wschodnimi, które oferowały (i do dziś oferują) produkty w bardzo niskich cenach, nie zawsze jednak najwyższej jakości.

Minęło od tego czasu pięć lat i w efekcie tych dwóch przeciwnych pomysłów na konkurowanie, wyodrębniła się grupa przedsiębiorców stawiających na jakość i inwestujących w nią. W ślad za tym poszły inwestycje w certyfikaty i znaki jakości. Spowodowało to zwiększenie współpracy z ośrodkami naukowo – badawczymi oraz rozwój zaawansowanych technologii produkcji w przemyśle tekstylnym, czego przykładem mogą być np. wyroby pończosznice zawierające włókna ze srebrzem, co znacząco podnosi komfort ich użytkowania.

Wymienione powyżej działania wymagają uzupełnienia o aspekty inwestowania w rozwój marek. Jest to zagadnienie szerokie i będzie przedmiotem następnych opracowań. Należy jednak nadmienić, że inwestycje w marki w omawianym przemyśle zwiększają się, jednak nie zostały jeszcze do końca pokonane, obecne od wielu lat bariery rozwoju marek tekstylnych. Najważniejsze z nich omówiono poniżej.

7. Przyczyny słabości polskich marek w przemyśle tekstylnym³

W poprzednim systemie gospodarczym udało się wykształcić pewną ilość marek tekstylnych o charakterze ogólnokrajowym. W miarę rozwoju gospodarki rynkowej obserwuje się zanik tych marek, a jednocześnie pojawia się w to miejsce wciąż niewiele nowych polskich marek. Korzystają na tym firmy zagraniczne, powszechnie obecne na rynku krajowym.

Chociaż inwestycje w marki powoli zyskują na znaczeniu, to jednak od kilku lat istnieją bariery ich rozwoju i pomimo upływu czasu, bariery te są wciąż aktualne. Oto najważniejsze z nich:

1. **Przewaga małych przedsiębiorstw** – rodzimy przemysł tekstylny charakteryzuje się rozdrobnieniem. Istnieje niewielka grupa dużych firm, ale zdecydowana większość tego przemysłu to małe jednostki, które nie dysponują potencjałem potrzebnym do kreowania marek. Można zauważyć w ostatnich latach działania małych firm zmierzające do tworzenia marek, proces ten jednak jest wciąż powolny.
2. **Ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału** – od końca lat dziewięćdziesiątych zdecydowana większość branż analizowanego przemysłu borykała się z problemami w pozyskiwaniu obcego kapitału inwestycyjnego ze względu na niestabilną sytuację, która zniechęcała banki do udzielania kredytów na inwestycje rzeczowe, tym bardziej niechętnie udzielane były kredyty na inwestycje niematerialne, trudniejsze w ocenie efektywności i mniej wymierne.
3. **Specyfika podaży** – produkty tekstylne ogólnie można podzielić na markowe i niemarkowe. Wiele firm produkuje znaczną ilość wyrobów, jednak są to głównie tanie produkty, często pierwszej potrzeby, firmy nie widzą sensu w ponoszeniu nakładów na promocję marki. Na drugim biegunie znajdują się produkty droższe, ekskluzywne, dla których tworzone są marki, jest ich jednak wciąż niewiele, dlatego mało jest znanych polskich marek w tym segmencie.

³ Punkt na podstawie: Ł. Prysiński, M. Jeropulos, (2006), *Znaczenie marki w rozwoju przemysłu tekstylnego – odzieżowego w Polsce oraz wybór metody jej wyceny*, [w:] D. Zarzecki (red.), „Zarządzanie Finansami”, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

4. **Słabość związków branżowych** – Kolejnym problemem rozwoju silnych marek w polskim przemyśle tekstylnym jest awersja przedsiębiorców tego przemysłu do uczestnictwa w izbach branżowych, związkach pracodawców itp. Wydaje się, że w niektórych aspektach działalności, takich jak np. wspólne zdobywanie rynków zagranicznych, targi itp., firmy mogłyby łączyć siły i lepiej promować swoje marki.
5. **Oddzielanie marek tekstylnych od procesu produkcyjnego.** Przede wszystkim nie należy mylić tej bariery rozwoju marki z wymienionym wyżej pozytywnym zjawiskiem oddzielania marek od procesu produkcji. W tamtym przypadku chodziło o firmy będące posiadaczami zarówno marek, jak i produkcji. Teraz natomiast chodzi o oddzielenie własności marki od własności produkcji, co często niekorzystnie wpływa na proces kształtowania marki, ze względu na oddzielenie identyfikacji produkcji od marki, co nie ma miejsca, gdy własność skupiona jest w jednym miejscu.

8. Konkluzje

- Do wstąpienia Polski w struktury UE, inwestycje firm tekstylnych koncentrowały się głównie na kierunkach materialnych.
- Wzrost wykorzystania funduszy unijnych spowodował zwiększenie profesjonalności przygotowywania projektów inwestycyjnych.
- W latach 2006–2010 można zauważyć większe zainteresowanie firm tekstylnych w zakresie pozyskiwania alternatywnych źródeł finansowania.
- Firmy tekstylne poszukują źródeł finansowania, w celu realizacji inwestycji niematerialnych.
- Kierunki podejmowanych działań zmierzających do wzrostu znaczenia sfery niematerialnej w przemyśle tekstylnym uwidaczniają się w zmianach w organizacji, kursach i szkoleniach, nabywaniu nowych technologii, oddzieleniu zarządzania makrami od działań produkcyjnych, inwestycjach w systemy informatyczne, w badania i rozwój oraz w znaki jakości i certyfikaty.

- Jednym z ważnych kierunków inwestowania w przemyśle tekstylnym stają się marki, jednak wciąż istnieje wiele barier ich rozwoju, wśród których najistotniejsze, to: znaczna ilość małych jednostek, ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału, specyfika podaży, a także słabość związków branżowych.

Podsumowując rozważania należy podkreślić, że rodzimy przemysł tekstylny wciąż znajduje się w stanie regresji i raczej mało prawdopodobne jest, aby w najbliższych latach jego znaczenie wzrastało. Jednak pomimo licznych ograniczeń, takie sfery, jak na przykład produkty innowacyjne we włókiennictwie, rozwijają się, czasem nawet dynamicznie. Stwarza to także szanse dla rozwoju działalności produkcyjnej. Najbliższe lata pokażą, czy przedsiębiorcy zdołają wytworzyć i wykorzystać potencjalne przewagi konkurencyjne i utrzymać swoje pozycje na rynku.

Zauważyć można w ostatnim czasie nieśmiałe jeszcze tendencje do tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o produkcję wyrobów wyspecjalizowanych, do wytwarzania których przydatne są wspomniane wyżej włókna tworzone na bazie wysokich technologii. Jeśli ta tendencja ma się nasilać (co jest wskazane), wówczas przedsiębiorstwom łatwiej będzie kreować marki, czyli zwiększać udział inwestycji niematerialnych.

Literatura

Biuletyn Informacyjny Związku Pracodawców Pończosznictwa, nr 1/2007.

<http://e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=404>.

Ministerstwo gospodarki, Analiza Konkurencyjności sektorów przemysłu lekkiego

[http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/2202E349-E875-4B04-BB2D-](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/2202E349-E875-4B04-BB2D-F886A354DD87/49962/Analizakonkurencyjnoscisektorowprzemyslulekkiego.pdf)

[F886A354DD87/49962/Analizakonkurencyjnoscisektorowprzemyslulekkiego.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/2202E349-E875-4B04-BB2D-F886A354DD87/49962/Analizakonkurencyjnoscisektorowprzemyslulekkiego.pdf).

Prysiński Ł., Jeropulos M., (2006), *Znaczenie marki w rozwoju przemysłu tekstylnego i odzieżowego w Polsce oraz wybór metody jej wyceny*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie Finansami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

www.textiles.pl.

**OPPORTUNITIES OF THE DEVELOPMENT OF IMMATERIAL
INVESTMENTS IN THE TEXTILE INDUSTRY**

Abstract

This article is the first of a series of papers devoted to the issue of significance and effectiveness of investing in non-material assets' components and their influence on the value of companies. The main objective of the article is to present the specific character of investing in non-materials components of assets of textile industry companies, with the indication of tendencies which have been emerging in this area in recent years. Specifically, the paper focuses on answering the following questions: which investment directions had occurred in the mentioned industry before Poland entered EU structures, what changes took place after the accession, what were the ways of raising capital for the mentioned investments. Predominant in the article, however, is the indication of the most important directions of non-material investments in the analyzed industry and barriers in the way of the development of these investments encountered by the activities in their activities. The considerations have been made for the textile industry, however, to visualize the most important changes, the representative branch of hosiery production was used.

*Iwona Staniec, Piotr Malicki**
Politechnika Łódzka

Proces aplikowania i wykorzystania środków z funduszy strukturalnych przez przedsiębiorstwa sektora MSP w aglomeracji łódzkiej

1. Wprowadzenie

Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej otworzyło nowe możliwości pozyskania kapitału przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Środki unijne stały się zatem szansą na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MSP (por. Lachiewicz, Matejun 2009, s. 35–45). Konkurencyjność ta może wzrastać zarówno poprzez inwestycje w środki trwałe, jak i zwiększanie potencjału opartego na wiedzy. Chęć ekspansji na nowe rynki wymaga od przedsiębiorców odpowiednich zasobów, które nie zawsze znajdują się w posiadaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Borowiecki, Siuta-Tokarska 2004, s. 23–34). Jednym ze sposobów na pozyskanie tych zasobów, jest ich sfinansowanie z funduszy unijnych. Celem prezentowanych rozważań jest zidentyfikowanie:

- przyczyn ubiegania się o fundusze unijne,
- przeznaczenia otrzymanych środków unijnych,
- źródeł pozyskiwania informacji o funduszach unijnych,
- popularności poszczególnych programów operacyjnych,
- współczynnika skuteczności i zadowolenia ze środków unijnych,
- czasu oczekiwania na refundację środków,

*Katedra Zarządzania, Politechniki Łódzkiej, istan@p.lodz.pl, piotrek.malicki@wp.pl

- przyczyn niefinansowania wniosków,
- wad procesu aplikacyjnego

wśród przedsiębiorstw z sektora MSP w aglomeracji łódzkiej.

W pracy wykorzystano wyniki badania ankietowego prowadzonego wśród przedsiębiorstw z sektora MSP działających w aglomeracji łódzkiej. W którym wykorzystano jako narzędzie badawcze kwestionariusz ankietowy. Badaniem objęto 124 podmioty z sektora MSP ubiegające się o środki finansowe z Unii Europejskiej. Wybór jednostek do badania ankietowego był celowy i dokonano go na podstawie klientów firmy konsultingowej „Bajor Consulting”. Badanie zostało przeprowadzone w dniach od 1 do 30 czerwca 2010 roku, a dotyczyło ubiegania się o środki unijne lub ich pozyskanie w okresie od 1 stycznia 2007 do 31 maja 2010 roku. Z próby 124 jednostek otrzymano ostatecznie zwrot 79 kwestionariuszy ankietowych, co oznacza wskaźnik zwrotu na poziomie blisko 64%. Realizacja badania była znacznie utrudniona ze względu na brak chęci współpracy wytypowanych podmiotów. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to:

- w głównej mierze małe firmy (zatrudniające od 10 do 49 pracowników) – 35 podmiotów,
- organizacje zatrudniające od 50 do 249 pracowników stanowiące 21 podmiotów,
- mikro przedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 pracowników) stanowiące 23 podmioty.

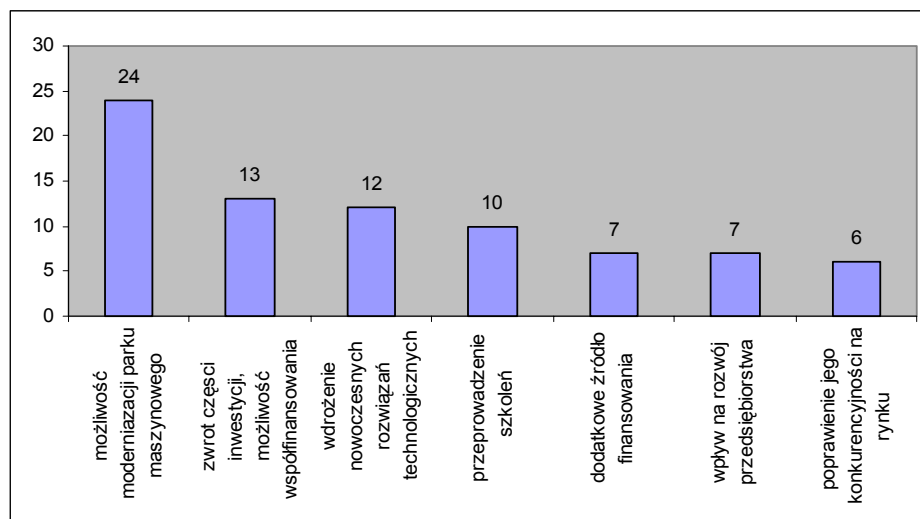
W blisko 2/3 przypadkach podmioty biorące udział w badaniu to przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych i regionalnych. W badaniu dominują przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną.

2. Zidentyfikowane przez respondentów przyczyny: aplikowania i odrzucania wniosków o środki unijne

Najczęstszym motywem aplikowania wśród przedsiębiorców o wsparcie z funduszy europejskich była chęć modernizacji posiadanego parku maszynowego (24 wskazania). Kolejnymi argumentami przemawiającymi za skorzystaniem ze środków Unii Europejskiej był zwrot czę-

ści inwestycji, możliwość współfinansowania realizacji własnego przedsięwzięcia (13 wskazań). Ponieważ środki pozyskane w ramach funduszy strukturalnych zwracane są na zasadzie refundacji poniesionych kosztów (por. Latoszek 2008). Przedsiębiorcy wskazywali również na możliwość wdrożenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych (12 wskazań). W przypadku 10 firm motywem aplikowania o środki unijne była konieczność szkoleń pracowników, w celu podnoszenia ich kwalifikacji. Dotacje z UE stanowiły także dodatkowe źródło finansowania dla przedsiębiorstw (7 wskazań). Każda firma może przeznaczyć pieniądze z funduszy strukturalnych na inwestycję, które są jej potrzebne. Jest to zatem bardzo ważne źródło finansowania, które pozwala przedsiębiorcom na realizację inwestycji, po znacznie niższym koszcie, niż w przypadku korzystania z innych źródeł (por. Latoszek 2008). Ostatnimi zidentyfikowanymi motywami aplikowania o dotacje wskazanymi przez ankietowane firmy był wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (7 wskazań) oraz na poprawienie jego konkurencyjności na rynku (6 wskazań). Motywy ubiegania się o środki z funduszy strukturalnych przedstawiono na rys. 1.

Rys. 1. Liczba przedsiębiorstw a motywy aplikowania o środki z funduszy strukturalnych



Źródło: Opracowanie własne.

Siedemnaście przedsiębiorstw z sektora MSP środki uzyskane w ramach funduszy strukturalnych przeznaczyło na wprowadzenie nowych produktów, usług czy też rozwiązań technologicznych, organizacyjnych itp. było to 5 mikro, 9 małych oraz 3 średnie przedsiębiorstwa. 7 badanych przedsiębiorców wskazywało za cel dofinansowania zakup maszyn i urządzeń oraz 7 wskazało przeprowadzenie szkoleń. Na zakup maszyn urządzeń zdecydowało się 5 małych organizacji oraz po jednym mikro i średnim podmiocie. Na dofinansowanie w zakresie szkoleń zdecydowały się 4 małe oraz 3 średnie podmioty. Na dofinansowanie w zakresie zakupu usług doradczych zdecydowały się zaledwie dwie małe jednostki oraz jedna średniej wielkości. Symboliczne znaczenie wśród przeznaczenia dotacji odegrały m.in. opracowanie i wdrożenie nowoczesnego wzornictwa (po jednym małym i średnim podmiocie), świadczenie usług drogą elektroniczną (jedno mikro i jedno małe przedsiębiorstwo), stworzenie i prowadzenie specjalistycznego portalu internetowego (jeden podmiot zatrudniający od 10 do 49 osób) oraz przygotowanie audytu, uzyskanie certyfikatu (2 średniej wielkości podmioty). Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało za cel zakup gruntów i budynków.

W ramach badań podjęto się też próby oceny, czy finansowana inwestycja zostałaby zrealizowana bez środków z Unii Europejskiej. Stwierdzono, iż w przypadku najmniejszych przedsiębiorstw występuje największe prawdopodobieństwo niezrealizowania planowanej inwestycji. Zaledwie jeden podmiot uznał możliwość realizacji przedsięwzięcia, lecz w okrojonym zakresie. Pozostała część respondentów wskazała, iż raczej nie widzi możliwości zrealizowania inwestycji. Wśród małych organizacji blisko połowa podmiotów widziała możliwość wykonania inwestycji w całości, w późniejszym terminie bądź w mniejszym zakresie. Należy jednak zauważyć, iż co trzecie przedsiębiorstwo nie widzi nadziei na realizację własnych pomysłów bez środków unijnych. Trzy przedsiębiorstwa nie określiły wpływu braku środków z UE na wykonanie inwestycji. Wśród średnich przedsiębiorstw można zaobserwować sytuację, iż pomimo braku środków z funduszy strukturalnych, większość przedsiębiorców jest gotowa zrealizować własne pomysły inwestycyjne w całości bądź też w późniejszym terminie czy też w mniejszym zakresie.

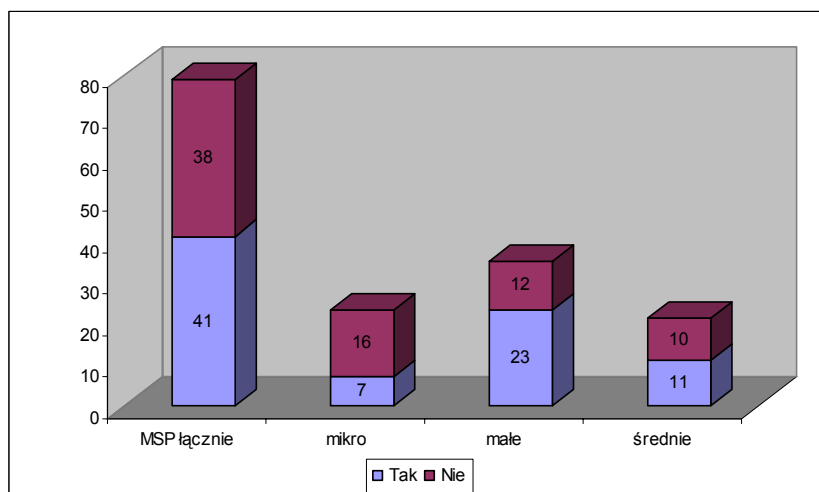
Korzystając z testu niezależności chi-kwadrat stwierdzono brak zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a możliwością zrealizowania inwestycji bez środków z Unii Europejskiej ($p = 0,17$).

W wyniku przeprowadzonej oceny wniosku przez odpowiednie instytucje, 38 przedsiębiorstw nie zostało zakwalifikowanych do otrzymania środków finansowych w ramach poszczególnych Programów Operacyjnych. Do najczęstszych powodów nie otrzymania unijnych środków należała niska pozycja rankingowa (16 podmiotów). Wśród pozostałych istotnych czynników należy wymienić kondycję finansową nie gwarantującą całkowitej realizacji projektu (6 wskazań), nie zapewnienie minimalnego wkładu własnego (5 wskazań). Ponadto respondenci wskazywali na nie zgodność projektu z celami lub zakresem merytorycznym działania w ramach którego ubiegali się o finansowanie (3 wskazania) oraz brak możliwości wykonalności projektu pod względem technicznym (3 wskazania). Przyczyny odrzucenia wniosków to braki administracyjne takie jak: złożenie wniosku po terminie, nie złożenie wszystkich wymaganych dokumentów oraz nie udzielenie informacji w niektórych rubrykach wniosku lub niepoprawne wypełnienie niektórych pól wniosku.

3. Skuteczność i zadowolenie firm sektora MSP w aglomeracji łódzkiej z aplikowania o środki unijne

Ponad połowa ankietowanych podmiotów (41 firm) otrzymała środki z instrumentów finansowego wsparcia rozwoju przedsiębiorczości ze strony Unii Europejskiej. Największą liczbę beneficjentów pomocy unijnej stwierdzono w grupie małych przedsiębiorstw (23 firmy). Nieco mniejszym udziałem środków unijnych charakteryzują się średnie firmy – 11 przedsiębiorstw. Taki stan rzeczy może świadczyć o tym, iż większe podmioty miały łatwiejszy dostęp do analizowanego źródła kapitału, gdyż jedynie 7 mikro firm korzystało ze środków z UE. Liczbę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie spośród wszystkich ubiegających się przedsiębiorstw prezentuje rys. 2.

Rys. 2. Liczba przedsiębiorstw MSP, które otrzymały wsparcie spośród wszystkich aplikujących przedsiębiorstw



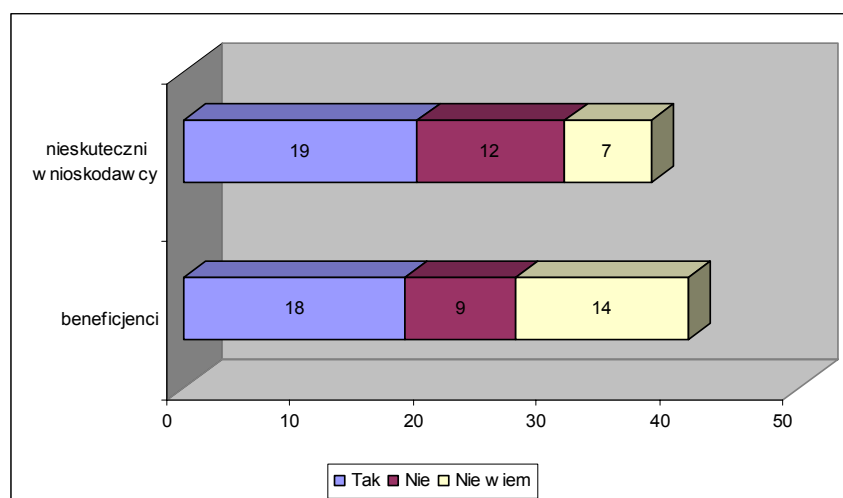
Źródło: Opracowanie własne.

Dla porównania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zdefiniowano wskaźnik skuteczności określony jako iloraz liczby beneficjentów do liczby firm ubiegających się o dofinansowanie. Dla sektora MSP w aglomeracji łódzkiej wynosi on 51,90%. Dla firm mikro 30,43%, dla małych przedsiębiorstw z aglomeracji łódzkiej 65,71%, a dla firm średnich 52,38%. Z porównania wskaźnika skuteczności widać, że małe firmy w aglomeracji łódzkiej są najskuteczniejsze w aplikowaniu o środki unijne. Wykorzystując test o równości wskaźników struktury można stwierdzić, że znamienne statystycznie różnice w wartościach wskaźników skuteczności występują tylko między mikro, a małymi przedsiębiorstwami w regionie łódzkim, jak również między mikro przedsiębiorstwami, a sektorem MSP w aglomeracji łódzkiej.

Zadowolenie z ubiegania się o środki unijne zostało ocenione na podstawie chęci ponownego ubiegania się o środki unijne (Żołnierski 2009, s. 64). 18 respondentów rozważa możliwość ponownego ubiegania się o dofinansowanie w ramach Programów Operacyjnych. Ponowne aplikowanie o środki unijne wyklucza 9 beneficjentów obecnej pomocy z UE. Około 2/3 przedsiębiorców nie jest zdecydowana odnośnie ponownej możliwości ubiegania się o dotacje. W przypadku przedsię-

biorstw, które nie otrzymały dotacji unijnej dokładnie co druga organizacja wyraża wolę ubiegania się po raz kolejny o środki unijne (19 wskazań). Zaledwie co piąty nieskuteczny wnioskodawca nie zamierza podjąć starań o powtórne refinansowanie przedsięwzięcia (patrz rys. 3).

Rys. 3. Możliwość ponownego aplikowania o środki z funduszy strukturalnych wśród beneficjentów i nieskutecznych wnioskodawców



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród grupy beneficjentów pomocy finansowej z UE powtórne ubieganie się o środki unijne rozważają najliczniej małe podmioty (9 wskazań), a następnie średnie (6 wskazań) oraz mikro podmioty (3 wskazania). Podobną tendencję można zaobserwować wśród przedsiębiorstw, którym nie udało się pozyskać dotacji.

Z przeprowadzonego testu niezależności chi-kwadrat wynika, iż możliwość ponownego aplikowania o środki z funduszy strukturalnych nie zależy od otrzymania wsparcia finansowego w okresie od 1.01.2007 roku do 31.05.2010 roku ($p = 0,26$).

W przypadku ponownego aplikowania o środki unijne, najczęściej wskazywanym programem przez beneficjentów był RPO Województwa Łódzkiego (6 wskazań). Możliwość tę wskazały dwie mikro firmy, 3 małe oraz jedna średnia organizacja. W dalszej kolejności beneficjenci wskazywali na PO IG, PO IS oraz PO KL (po 4 podmioty). Wśród nieskutecz-

nych wnioskodawców należy zauważyć dominację RPO WŁ (9 wskazań). Możliwość tę wskazały dwie mikro firmy, 4 małe organizacje oraz 3 średnie przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności są to PO IG (4 wskazania), PO IS i PO KL (po 3 wskazania).

4. Popularność wśród firm sektora MSP aglomeracji łódzkiej poszczególnych programów operacyjnych

Z przeprowadzonego badania wynika, iż najczęściej wybieranym programem wśród beneficjentów był Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego, z którego skorzystało 19 ankietowanych podmiotów. Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (13 wskazań) oraz Program Operacyjny Kapitał Ludzki (7 wskazań). Zaledwie dwóch przedsiębiorców skorzystało z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. Korzystając z testu niezależności chi-kwadrat stwierdzamy że, nie występuje zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a programem operacyjnym, z którego beneficjenci pozyskali środki ($p = 0,07$).

Dominującą rolę w pozyskaniu środków z PO Innowacyjna Gospodarka odegrały przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (9 podmiotów). Dotacje ponadto pozyskały 3 średniej wielkości organizacje oraz jedno mikro przedsiębiorstwo. W ramach programu Innowacyjna Gospodarka największym zainteresowaniem przedsiębiorstw cieszyły się:

- działanie 3.3 – Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MSP (Priorytet 3 – Kapitał dla inwestycji),
- działanie 4.2 – Inwestycje B+R w przedsiębiorstwach (Priorytet 4 – Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia),
- działanie 8.1 – Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej (Priorytet 8 – Społeczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki).

W działaniu 3.3 przedsiębiorstwa skorzystały z usług doradczych, których celem było przygotowanie niezbędnych analiz, dokumentacji do pozyskania zewnętrznego finansowania lub wprowadzenia zmian organizacyjnych, produktowych lub technologicznych o charakterze innowacyjnym w działalności przedsiębiorstw. Wysokość wsparcia wyniosła

w zależności od wielkości przedsiębiorstwa od 90 000 PLN do 800 000 PLN. Środki pozyskane w wyniku działania 4.2 zostały przeznaczone na wsparcie projektów mających na celu wzmocnienie działalności przedsiębiorstw w zakresie zakupu usług doradczych, szkoleniowych, a także zakupu środków trwałych oraz opracowanie i wdrożenie nowoczesnych wzorów przemysłowych i użytkowych. Kwota dofinansowania, którą otrzymali beneficjenci tego działania zawierała się w przedziale 400 000 PLN – 1 700 000 PLN. Uzyskane środki z działania 8.1 beneficjenci przeznaczili na realizację projektów związanych ze świadczeniem usług drogą elektroniczną oraz na stworzenie i prowadzenie specjalistycznego portalu internetowego. Dotacja na ten cel wynosiła od 80 000 PLN do 130 000 PLN.

Środki z Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w przypadku 6 podmiotów pokrywały ponad 61% kosztów kwalifikowanych. Dla 5 badanych podmiotów udzielono wsparcia na poziomie od 41% do 60%. Załedwie w przypadku dwóch organizacji maksymalny udział pozyskanych środków wynosił poniżej 40% wydatków kwalifikowanych. Zróżnicowanie pokrycia kosztów kwalifikowanych przez środki unijne zależy od wielu czynników m.in. od rodzaju działania w ramach poszczególnych priorytetów oraz od przeznaczenia środków. W ramach działania 3.3 maksymalny udział pomocy w przypadku skorzystania z usług doradczych wynosi 50%. W zakresie działania 4.2 intensywność wsparcia przeznaczona np. na zakup środków trwałych zależy od wielkości określonych w rozporządzeniu w sprawie ustalania mapy pomocy regionalnej (w przypadku województwa łódzkiego jest to poziom 60% dla średnich oraz 70% dla małych i mikro przedsiębiorstw). Usługom doradczym przypisuje się poziom 50% kosztów kwalifikowanych, a szkoleniowym 45% dla mikro i małych podmiotów, oraz 35% dla wydatków ponoszonych przez średniego przedsiębiorcę na szkolenia. Wielkość wsparcia w ramach działania 8.1 może wynosić do 70% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem lub w przypadku mikro przedsiębiorcy lub małego przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną i mającego nie więcej niż 27 lat, wielkość wsparcia, może wynosić do 80% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem (Cieślak 2008, s. 45).

Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko cieszył się zdecydowanie mniejszym uznaniem w oczach mikro-, małych i średnich

przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej, gdyż tylko dwa przedsiębiorstwa uzyskały dofinansowanie w ramach tego programu. Należy podkreślić, iż z tego rodzaju wsparcia nie skorzystały mikro oraz małe przedsiębiorstwa. W ramach tego programu przedsiębiorstwa ubiegały się o wsparcie w zakresie działania 4.1 – Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego. Projekty realizowane w ramach tego działania dotyczyły przygotowania audytów w celu uzyskania odpowiednich certyfikatów oraz wdrożenia systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. Kwota dofinansowania, którą otrzymali beneficjenci oscyluje w granicach 250 000 PLN – 350 000 PLN.

W Programie Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko badanym przedsiębiorstwom (2 wskazania) udzielono wsparcia z UE na poziomie od 41% do 50% wydatków kwalifikowanych. Jednocześnie trzeba podkreślić, iż maksymalny udział środków UE w wydatkach kwalifikowanych wynosi 50%. Dofinansowanie w ramach działania 4.1 PO IS obejmuje wyłącznie środki unijne. Pomoc ta nie obejmuje innych środków publicznych (np. środków funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej), o które beneficjent może się starać i przedstawić w planie finansowym projektu w zakresie zgodnym z przepisami pomocy publicznej (program pomocy *de minimis* – rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 8 stycznia 2009 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na wsparcie systemów zarządzania środowiskowego w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (Dz. U. z 22 stycznia 2009 r., nr 9, poz. 55)).

Kolejnym programem z którego korzystali łódzcy przedsiębiorcy był Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Program ten cieszył się trzecim w kolejności zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw z sektora MSP (7 wskazań). Wśród tej grupy należy podkreślić obecność 4 małych podmiotów oraz 3 średniej wielkości organizacji. W ramach PO KL przedsiębiorstwa ubiegały się o wsparcie w zakresie następujących działań:

- działanie 2.1 – Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MSP w ramach Priorytetu 2 (Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących),
- działanie 8.1 – Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie w ramach Priorytetu 8 (Regionalne kadry gospodarki).

W ramach działania 2.1 przedsiębiorstwa otrzymały wsparcie na podniesienie i dostosowanie kwalifikacji pracowników oraz przedsiębiorców do wymogów gospodarki opartej na wiedzy w wysokości od 100 000 PLN do 670 000 PLN. Pozyskane dofinansowanie w zakresie działania 8.1 zostało przeznaczone na szkolenia dla pracowników jak i kadr zarządzających przedsiębiorstw w regionie. Kwota wsparcia mieściła się w granicach 90 000 PLN – 670 000 PLN.

W ramach działania 2.1 oraz 8.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa otrzymały w większości zwrot w granicach 41–60% kosztów kwalifikowanych szkoleń. Blisko 1/3 ankietowanych firm uzyskała refundację na poziomie co najmniej 61% wydatków kwalifikowanych. Jedynie jedno przedsiębiorstwo otrzymało pomoc nie przekraczającą 40% kosztów kwalifikowanych szkolenia. W przypadku szkoleń ogólnych, czyli pozwalających nabyć kwalifikacje, które mogą być wykorzystane zarówno u pracodawcy kierującego na szkolenie, jak i u innych, małe firmy mogą liczyć na 80% dopłaty, a średnie firmy na 70% dopłaty. Dla szkoleń specjalistycznych, czyli dotyczących wyłącznie obecnego lub przyszłego stanowiska pracy oraz związanych ze specyfiką działania danej firmy, wysokość dofinansowania wynosi 45% dla małych firm, a 35% dla średnich firm. W przypadku usług doradczych przedsiębiorca może liczyć na dofinansowanie w wysokości 50% wydatków kwalifikowanych przeznaczonych na pokrycie kosztów doradztwa.

Z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego skorzystała blisko połowa ankietowanych przedsiębiorstw (19 wskazań), z czego dofinansowanie otrzymało 6 mikro przedsiębiorstw, 9 małych oraz 4 średnie organizacje. W ramach RPO Województwa Łódzkiego przedsiębiorstwa ubiegały się o wsparcie w zakresie następujących działań:

- działanie 3.2 – Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw w ramach Priorytetu 3 (Gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość),
- działanie 3.3 – Rozwój B+R w przedsiębiorstwach w ramach Priorytetu 3 (Gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość).

Dotacja uzyskana z działania 3.2 została przeznaczona w szczególności na wprowadzenie nowych, dodatkowych produktów, zastosowania nowych rozwiązań technologicznych w produkcji i usługach oraz wdro-

żenia zmian organizacyjnych. Wysokość dofinansowania wyniosła od 280 000 PLN do 2 700 000 PLN. Działanie 3.3 pozwoliło na wsparcie zakupu środków trwałych niezbędnych do prowadzenia prac B+R, wdrożenia nowych, innowacyjnych procesów produkcyjnych oraz tworzenia nowych, innowacyjnych produktów przez MSP (por. Jankowska, Sokół, Wicher, 2008, s. 34). Dotacja na wymieniony cel zawiera się w przedziale 72 000 PLN – 350 000 PLN.

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Łódzkiego ponad połowa przedsiębiorstw z sektora MSP pozyskała środki z Unii Europejskiej na poziomie przynajmniej 61% kosztów kwalifikowanych (10 podmiotów). Mniej więcej co trzeci beneficjent (6 podmiotów) otrzymał dotacje oscylującą w granicach od 41% do 60% wydatków kwalifikowanych. Zaledwie 3 przedsiębiorców uzyskało dofinansowanie ze środków unijnych nie przekraczające 40% kosztów kwalifikowanych. Maksymalny udział środków UE w wydatkach kwalifikowanych na poziomie projektu wynosi 70% dla mikro i małych przedsiębiorstw oraz 60% dla średnich organizacji (zgodnie z Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej (Dz. U. z dnia 19 października 2006 r.)).

Z przeprowadzonego testu niezależności chi-kwadrat wynika, że nie występuje zależności pomiędzy wysokością refundacji kosztów kwalifikowanych a poszczególnym programem operacyjnym ($p = 0,62$).

5. Czas oczekiwania przez firmy sektora MSP w aglomeracji łódzkiej na refundację środków unijnych

Dofinansowanie w ramach poszczególnych programów wypłacane jest po dostarczeniu przez beneficjenta niezbędnego wniosku o płatność oraz po jego zaakceptowaniu przez odpowiednią do tego instytucję. Należy jednak pamiętać, iż każdy wniosek podlega ocenie formalnej trwającej 45 dni roboczych oraz ocenie merytorycznej trwającej 30 dni roboczych. Na podpisanie umowy przewidziano 50 dni roboczych, w którym to czasie wnioskodawcy mają obowiązek uzupełnić wniosek o wymaganą dokumentację. Wypłata należności następuje po kompletnym zakończeniu i rozliczeniu inwestycji oraz przeprowadzeniu kontroli przez

przedstawiciela instytucji zarządzającej w miejscu realizacji przedsięwzięcia. Jeśli instytucja zarządzająca programem jest przekonana, że projekt został prawidłowo przeprowadzony i sfinansowany, podejmuje decyzję o wypłacie dotacji. Stąd też niejednokrotnie okres pomiędzy otrzymaniem decyzji o przyznaniu dotacji a otrzymaniem pieniędzy może wydłużyć się do kilkunastu – kilkudziesięciu miesięcy. Możliwe jest również otrzymywanie środków w pewnych odstępach czasowych (transzach), co z kolei wiąże się z indywidualnymi ustaleniami dla każdego przedsięwzięcia z odpowiednią instytucją. Wypłata ostatniej transzy zwykle następuje po ostatecznym rozliczeniu projektu (po złożeniu wniosku o płatność końcową). Bardzo często orientacyjne terminy wypłaty dotacji podawane są w odpowiednich komunikatach, jednakże zwykle odbiegają one od terminów rzeczywistych. Z przeprowadzonego badania wynika, iż w przeważającej części ankietowanych podmiotów środki zostały wypłacone w okresie od 6 do 12 miesięcy (26 podmiotów). Sytuacja ta dotyczy 7 firm, które pozyskały środki z PO IG, 2 organizacji, które pozyskały środki z PO IS, 5 przedsiębiorstw, które pozyskały środki z PO KL oraz 12 podmiotów, które pozyskały środki z RPO WŁ. W przypadku 9 organizacji czas, który upłynął pomiędzy złożeniem wniosku a wypłatą odpowiednich środków wynosi do 6 miesięcy. Są to w szczególności 3 firmy z PO IG, 1 organizacja z PO KL oraz 5 jednostek z RPO WŁ. W najmniejszym stopniu wypłaty realizowane są w okresie przekraczającym 12 miesięcy (6 wskazań).

W oparciu o test niezależności chi-kwadrat stwierdzamy, iż nie występuje zależność pomiędzy czasem oczekiwania na refundację środków a programem operacyjnym ($p = 0,85$).

6. Wskazywane przez respondentów źródła informacji o dotacjach unijnych

W opinii badanych przedsiębiorstw podstawowym źródłem informacji o dotacjach europejskich jest internet. Blisko połowa beneficjentów (17 przedsiębiorstw) korzysta z informacji zamieszczonych w sieci. Twierdzą oni, że w internecie można znaleźć szereg stron poświęconych tematyce funduszy strukturalnych, są one na bieżąco uaktualniane.

Internet nie jest oczywiście jedynym źródłem informacji. Kolejnymi istotnymi źródłami udzielania informacji o programach pomocowych wskazanymi przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są punkty informacyjne (11 wskazań). Zadaniem ich jest przekazywanie informacji na temat możliwości uzyskania dofinansowania oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej osobom zainteresowanym. Rolę bezpłatnych punktów informacyjnych pełnią między innymi:

- Regionalne Instytucje Finansujące (RIF), które na poziomie regionalnym administrują środkami Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw. Oprócz udzielania informacji o dostępnych programach dofinansowania i warunkach uczestnictwa, rolą jej jest promocja programów adresowanych do potencjalnych beneficjentów (przedsiębiorców), współpraca z PARP w zakresie merytorycznego i finansowego monitoringu wdrażanych programów czy też prowadzenie bazy danych przedsiębiorców i wniosków, sporządzanie raportów.
- Punkty Konsultacyjne (PK), które pełnią funkcję instytucji pierwszego kontaktu dla małych i średnich przedsiębiorców. Punkty Konsultacyjne udzielają informacji związanych z wszelkimi aspektami prowadzonej działalności gospodarczej, a także udzielają informacji o dostępnych instrumentach wsparcia dla przedsiębiorców.
- Lokalne Okienka Przedsiębiorczości są miejscem, w którym udostępniane są małym i średnim przedsiębiorcom oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą wszelkie informacje o działaniach i ofercie PARP oraz sieci Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU), a także o dostępnych programach finansowania MSP ze źródeł budżetu państwa i środków pieniężnych Unii Europejskiej. Informacje te przekazywane są za pośrednictwem materiałów informacyjnych, ulotek, broszur, itp.

Trzecim z kolei istotnym źródłem przekazu informacji jest telewizja oraz radio. Stanowią one ważne źródło przekazu informacji o możliwości finansowania działalności z funduszy strukturalnych. W telewizji oraz radiu respondenci spotkali wiele programów (audycji) poświęconych tematyce funduszy strukturalnych. Równie pomocną formą pozyskania informacji dla 3 przedsiębiorców była prasa. W dziennikach ogół-

nopolskich publikowana była seria artykułów prasowych dot. funduszy unijnych. Do najciekawszych pozycji zaliczyli:

- „Fundusze europejskie. Realne pieniądze – faktyczne korzyści” – publikowany w ogólnopolskim wydaniu dziennika „FAKT” oraz w zagranicznych odpowiednikach tego dziennika,
- „Fundusze Europejskie blisko Ciebie” – publikowany w dzienniku „Polska The Times” oraz w ponad 80 tygodnikach lokalnych dołączanych do tego dziennika.

Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie korzystało z biuletynów informacyjnych.

7. Wskazywane przez respondentów wady procesu aplikowania o środki unijne

Znaczna część mikro, małych i średnich przedsiębiorstw stwierdziła, iż aby upowszechnić ubieganie się o środki unijne należy uprościć formularze, które służą sporządzeniu wniosku o dofinansowanie. Zarówno dla beneficjentów jak i nieskutecznych wnioskodawców jest to najważniejsza postulowana zmiana. Badani za kolejne uproszczenie uznali konieczność refundacji kosztów całego projektu (10 wskazań beneficjentów i 13 wskazań nieskutecznych wnioskodawców), a nie tylko kosztów kwalifikowanych. Respondenci wskazywali również na konieczność szybszej refundacji poniesionych kosztów, niż ma to się w chwili obecnej (realny czas oczekiwania wynosi ponad 6 miesięcy). Skrócenie czasu oczekiwania na wynik konkursu wymieniło 5 beneficjentów oraz 3 przedsiębiorstw, którym nie udało się pozyskać dofinansowania jako istotną zmianę podczas ubiegania się o środki z UE. Respondenci zaproponowali także zwiększenie przejrzystości informacji na temat sposobu ubiegania się o środki unijne oraz polepszenie działalności punktów konsultacyjnych (por. Zakrzewski 2010, s. 34).

Podsumowanie

Na przestrzeni lat nastąpił dynamiczny rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP. Przedsiębiorstwa te każdego dnia zmagają się z licznymi barierami, ograniczeniami (natury zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej) w funkcjonowaniu i rozwoju własnej działalności. Problemem każdego przedsiębiorcy jest to w jaki sposób sfinansuje on swoją inwestycję, tzn. skąd weźmie potrzebne środki. Tematyka finansowania MSP jest przedmiotem rozważań zarówno przedsiębiorców, którzy rozpoczynają działalność gospodarczą, bądź zamierzają rozszerzyć jej zakres. W latach 2007–2013 mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość aplikowania o środki finansowe w ramach różnorodnych unijnych programów pomocowych.

Najczęściej wybieranym programem wśród łódzkich firm sektora MSP był Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego. Programy pomocowe cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców o czym świadczy bardzo duża liczba wniosków składanych do odpowiednich instytucji. Wysokość budżetu środków przeznaczonych na dofinansowanie sektora MSP w aglomeracji łódzkiej jest wielokrotnie niższa niż łączna wielkość aplikowanych środków. Z prowadzonych badań i analiz wyników wiadomo, że w aglomeracji łódzkiej:

- małe firmy są najskuteczniejszymi wnioskodawcami;
- wśród badanych przedsiębiorstw najczęstszym motywem ubiegania się o środki unijne jest chęć modernizacji posiadanego parku maszynowego;
- uzyskane środki unijne najczęściej są przeznaczane przez firmy sektora MSP na wprowadzenie nowych produktów usług, czy też rozwiązań technologiczno-organizacyjnych;
- w przeważającej części środki unijne zostały wypłacone w okresie od 6 do 12 miesięcy od momentu złożenia wniosku przez przedsiębiorstwa sektora MSP;
- przedsiębiorstwa z sektora MSP najczęściej informacje o środkach unijnych pozyskują z Internetu;
- przedsiębiorcy z sektora MSP są zadowoleni z pozyskanych środków i planują ponowne wystąpienia o ten typ finansowania;

- przedsiębiorstwa z sektora MSP jako najpoważniejszą wadę procesu aplikowania o środki unijne wskazują skomplikowane formularze wnioskowe oraz refundację tylko kosztów kwalifikowanych.

Pozyskanie środków unijnych przez firmy sektora MSP wpływa korzystnie na ich działalność, gdyż mogą liczyć na różnorodne szkolenia, doradztwo oraz wsparcie finansowe (np. zakup maszyn), korzystać m.in. z nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań zarówno technologicznych jak i organizacyjnych oraz podnosić kwalifikacje swojego personelu. Podsumowując, przedsiębiorstwa dzięki unijnym dotacjom mogą umacniać swą pozycję rynkową, tworzyć lepsze warunki do prowadzenia biznesu, podnosić kwalifikacje pracowników czy też kłaść większy nacisk na badania i rozwój.

Bibliografia

- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2004), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
- Cieślak R. (red.) (2008) *Fundusze unijne 2007–2013. Poradnik przedsiębiorcy*, Unimex, Wrocław.
- Jankowska M., Sokół A., Wicher A. (2008), *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013. Poradnik małego i średniego przedsiębiorcy*, CeDeWu, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. (red.) (2009), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Latoszek E. (red.) (2008), *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko* (2007), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko – Szczegółowy Opis Priorytetów*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010), Warszawa.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013* (2007), Województwo Łódzkie, Łódź.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013* (2010), Województwo Łódzkie, Łódź.
- Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013* (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, 2007–2013* (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Zakrzewski J., *Rodzaje funduszy europejskich oraz programy finansowane z nich w Polsce w latach 2007–2013* (2010), L&J Techtrading, Warszawa.

- Żołnierski A. (red.) (2009), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 8 stycznia 2009 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na wsparcie systemów zarządzania środowiskowego w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (Dz. U. z 22 stycznia 2009 r., Nr 9, poz. 55)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej (Dz. U. z dnia 19 października 2006 r.).

The process of applying and the use of structural funds by SME sector enterprises in the Lodz agglomeration

Summary

The aim of this work is to determine among enterprises from the SME sector in a Lodz agglomeration reasons for applying for EU funds, use of received funds and the identification of sources of information on EU funds. The research also sought to determine the popularity of individual operational programs, define the success and satisfaction rate with EU funds through analysis of wait time for the refund, reasons of non financing applications and failures in the process. Most often chosen program among respondents from Lodz SME was Regional Operational Program of Lodz region. The conducted analysis shows that small firms are most effective in the Lodz agglomeration applicants. Among surveyed companies most common motive for funds applying is the desire to modernize owned machines park.

Funds are most often devoted to the introduction of new products, services, or technological and organizational solutions. Companies from SME sector find information about EU funds from the Internet. They are satisfied with the acquired funds and plan to re-apply for this way of investment financing. As the most serious drawback of the process they indicate complex application forms and the refund of eligible costs only. Statistical analysis has shown that there is no association between: size of the enterprise and an operational program from which beneficiaries have received funds, waiting time for a refund and operational program, the size of refund of eligible costs and the operational program, size of the enterprise and the ability to carry out the project without EU funds, a desire to re-applying and receiving financial support in the past.

Robert Dygas

SWSPiZ w Łodzi

Technology substitution model related to development of electrical car industry

"Almost 75 percent of the energy in one gallon of gas
[3.8L of petrol] is wasted as heat,"

Nikola Tesla

Based on studies of Nikola Tesla related to economy of energy use for vehicles seems that new era of trends in car industry is coming right now. Obviously there is a strong link between oil, car industry, energy which is used and its distributors – petrol stations. Customers stops over at the stations to fuel their cars and also take some rest as well. Petrol stations today are organized that way to make it convenient and easily accessible to the drivers. The fact that world is looking for alternative sources of energy producing hybrid and even electrical cars will impact the convenience shops (c-stores) at the stations sooner or later. Analysts try to forecast main trends in car industry and watch out for oil resources as well. There is common belief that oil reserves will last till 2040 but it may be also misleading to some extent. Even war in Libya is not the issue from oil reserve perspective as Libya constitutes to 3% of total oil industry and can be easily covered by the world reserves (OPEC countries has 7% oil reserves, BBC news oil market outlook, March 2010). Besides that there are several reserves which can be mentioned here such as active reserves (produced by current technology at the profit), inactive reserves (it can be produced at today technology but with no profit on that e.g. shale oil which takes one barrel of oil to produce one barrel of shale oil),

political reserves (non-existent oil reserves published by the governments for political reasons, Chart 1), frozen reserves. Definitely demand for oil has increased since 1997 and doubled the projected supply already in 2010 but it does not mean that the oil will finish by 2040 (Chart 2). Today challenge is not that oil will finish it is rather how to provide enough supply of oil to meet a required demand.

Chart 1. Political oil reserves

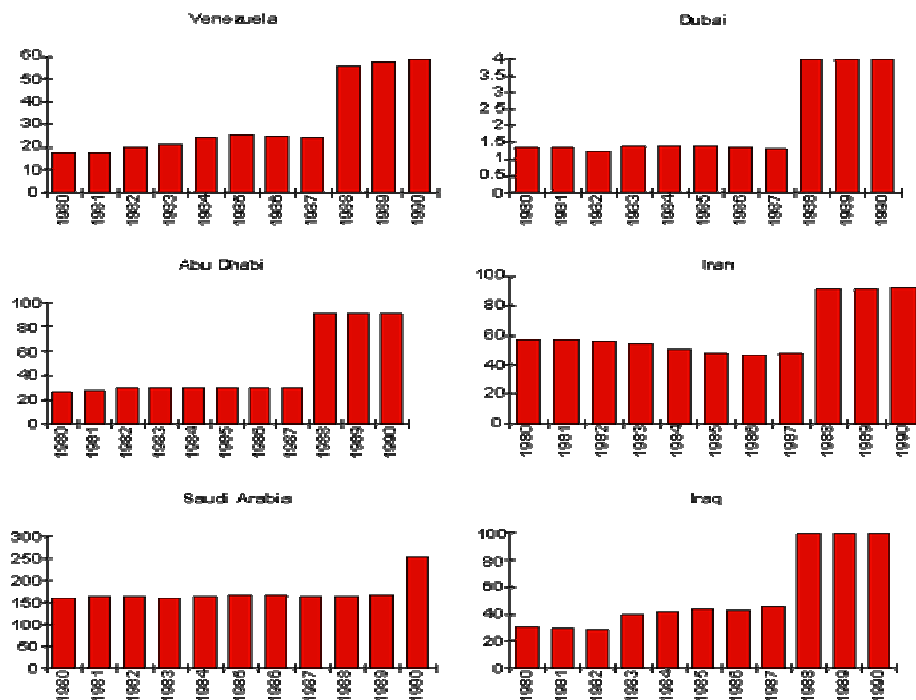


Figure 1 — Suspicious Increases in Reported Oil Reserves

Source: Richard Reese, *Oil and the future* 1997.

That is the reason for exploring alternative energy sources to drive cars. Another good reason may be ecology and environment protection as well. That can be observed by the EC pleasure on executing the limits of CO₂ emission by cars in Europe so called "green revolution".

Chart 2. Projected oil demand and supply 1997 vs 2010

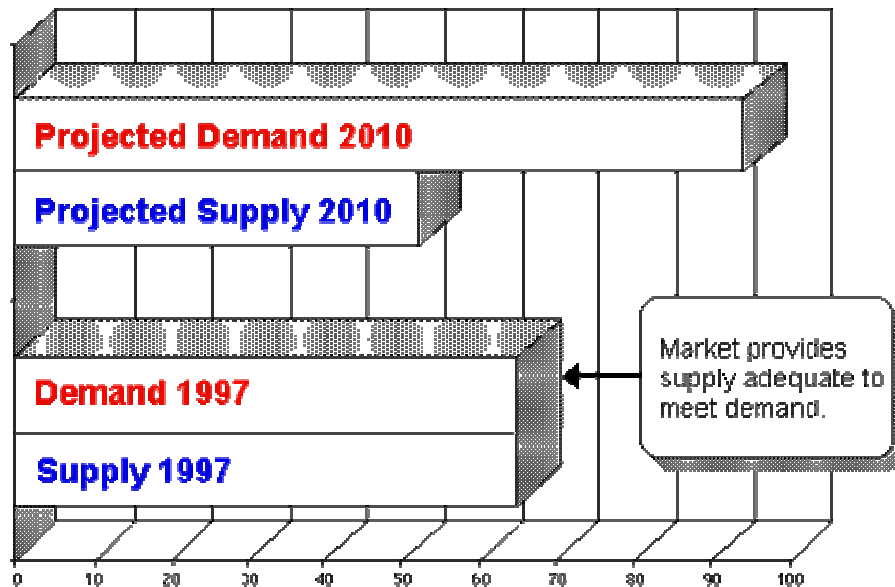
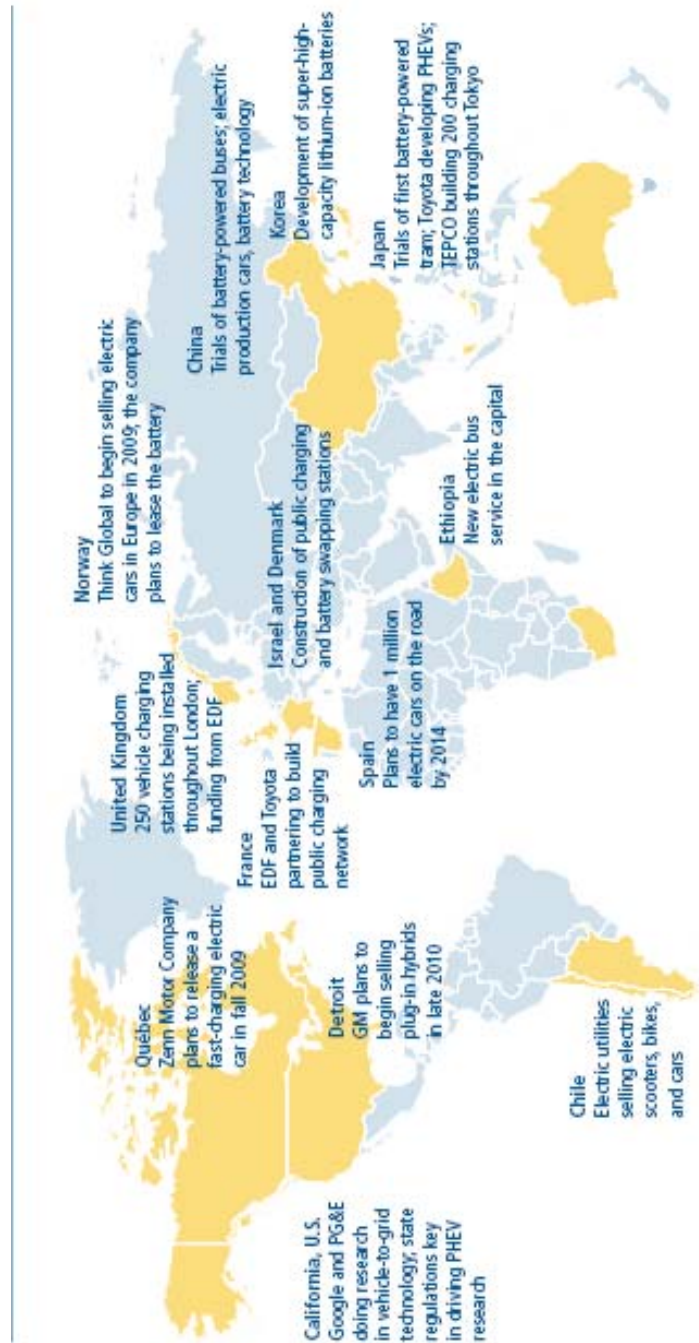


Figure 3 — Supply and Demand in 1997 and 2010

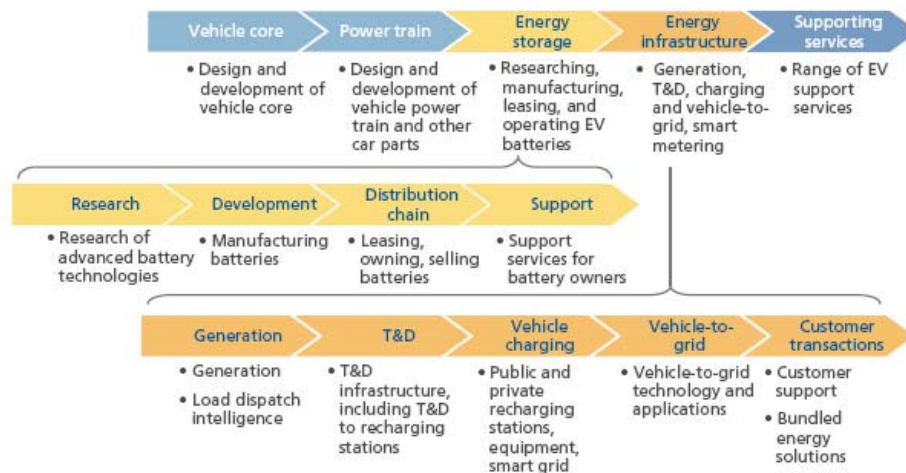
This leads to the conclusion that soon we need to drive electrical vehicles (EV) and we need to charge the batteries either at gas stations or any other places. Chart 3 presents the global overview of the electrical car market. According to MarketResearch.com hybrid electrical car market will grow globally 23% by 2015 (www.marketresearch.com). The conclusion is obvious that era for electric car industry has started now and it potentially impacts whole value chain including petrol stations – convenience market (Chart 4).

Chart 3. Electric car market overview 2010



Source: Company websites, press releases, annual reports, news articles, Oliver Wyman analysis

Chart 4. Value chain opportunities for convenience market



Source: Oliver Wyman analysis.

Another challenge is the time required to fully charge the car batteries. According to Toyota recent studies 2011 and coming years we can expect plug-in cars which can be recharged between 5–15 minutes which is mostly acceptable by the drivers (approximately time of fuel car at today petrol station). One of the possible places to recharge the car will be a today petrol station so there is the obvious concern how to take care of customer if recharging takes longer than 15 minutes what the petrol station can offer and which new services should be introduced. According to EU report¹ prepared by Policy Department Economic and Scientific Policy, potential buyers of electric cars consider TCO rather than just pure price of the car. Full electric car becomes fully competitive to petrol car at the light of TCO in 5 year time when the oil price reaches 110–120 USD per barrel (which now is the case) and conditionally the batteries should be sold at 500 USD/kWh. When batteries price will be 700 USD/kWh than fuel prices should be at level of 280–300 USD (which is not highly probable). Today cost of Li-Ion battery system are about 600–800 USD/kWh and in the long term (2020–2030) the price of 150–200

¹ Challenges for European Market for Electric Vehicles, Policy Department Economic and Scientific Policy IP/A/ITRE/NT/2010-004, June 2010

USD/kWh is very challenging for electric car industry. Even that technology evolves rapidly the energy density is about 100 times lower than that of fuel of combustion engines. Realistic market share for EV is stated to be around 3–10% of industry car market in 2020–2030 to be reached that penetration level. Today there is no electric car which offers capabilities of fully homologated cars even though that so far was 1.5 million EVs sold in EU-27 countries. Today forecasts for EVs are based on different scenarios and assumptions. These scenarios were presented in (Table 1) below.

Several scenarios are considered (see Table 1) regarding future technology related to electric cars. Scenario 1 assumes that there will be no binding impact of climate policy, oil prices will increase moderately, fuel will be still accepted, bio-fuel will be expensive, cars remain as a source of individual mobility, OEM's strategies will follow customer requirements and in urbanized areas propensity for sharing cars will be more common for work commuting.

Table 1. Technology scenarios 2030

Share of total volume per year (%)	2010	Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3	
		2020	2030	2020	2030	2020	2030
ICE ¹⁴	95.0	79.0	65.0	77.0	59.0	67.0	20.0
HEV ¹⁵	5.0	15.0	20.0	15.0	13.0	20.0	28.0
PHEV	0.0	4.0	10.0	5.0	20.0	8.0	40.0
BEV/FCV	0.0	2.0	5.0	3.0	8.0	5.0	12.0
Market volume in Mio Cars	51.95	69.8	85.1	66.5	77.2	63.5	69.9

Source: Policy Department Economic and Scientific Policy, June 2010.

It seems that scenario 1 does not reflect current situation and is hardly to happen. The scenario 2 and 3 put more stress on CO2 policy management and penalties for these countries which do not follow the

directives, assumes strong investment in other energy sources like nuclear one and that the fuel prices will increase very rapidly. The scenario 3 assumes also that globally binding climate policy will affect further reduction of GHG emission to reach 50% in 2030 and that OEM will provide charging infrastructure for EVs. Scenario 3 implies as well the fuel price of 200 USD a barrel in 2030. The scenarios 2 and 3 from perspective of what is happening now are more realistic than scenario 1. Taking into consideration of these above three scenarios there is an important implication for c-stores operating on global convenience market. Electric vehicles (EV) will impact the convenience market so petrol station shops have the challenge of transforming current petrol station shops into New Social Infrastructure Locations like in Japan where convenience store was combined with drug store and Home-Visiting-Nursery-Station on site as well (Chart 5).

Chart 5. New Social Infrastructure Location – future energy Statoil station store



Source: www.circleksunkus.jp

This is simply the need of convenience market to be combined with other business sectors to create a new value for the final customer and secure future growth otherwise the convenience stores of Statoil will lag behind the competition. Important prerequisite is the acceptance of the

new technology by potential customers. Based on documented studies in this area it is worth to mention that substitution technology theory can be applied here to justify aspect of the electric cars and depth of its acceptance by potential users with reference as well to recharging infrastructure. One of the model which based on this theory was stated by Sharif and Kabir (1976) and it was expressed by following formula²:

Equation 1. Substitution technology model.

$$\ln\left(\frac{f(t)}{F-f(t)}\right) = c_1 + c_2 t - \sigma \frac{F}{F-f(t)}$$

where:

t is the time, where in the initial year t = 0; f (t) is the proportion of adopters up to year t ; F is the saturation level of substitution; c₁ is an integration constant; c₂ is the imitation coefficient indicating the rate of adoption; and σ is the delay coefficient, ranging from 0 to 1.

This is very interesting equation because it tries to explain in mathematical sense technology substitution effect and also includes rate of adoption of EV new technology. The third term of this equation on the right describes the effect of exogenous factors which impact a delay of diffusion of the new technology. The followers of that model were either more pessimistic or optimistic depending on which value of σ was considered. i.e. Blackman (1972) ignored exogenous factors so σ=0 while in Floyd model (Floyd 1968) was the most pessimistic taking the value of σ=1. The authors of this research project believe that in reality σ value is somewhere between 0 and 1 showing different delays in adoption of technology in timeline. The rate of adoption can be explained by following attributes namely: relative advantage (to which extent the users treat new technology of EV-cars to be better then fuel ones), compatibility, trial ability and how this new technology is visible to the public. Another interesting approach related to adoption of Alternative Fuel Vehicle

² Sharif, N. M. and Kabir, C. (1976) A generalized model for forecasting technological substitution. *Technological Forecasting and Social Change*, 8, 353–364.

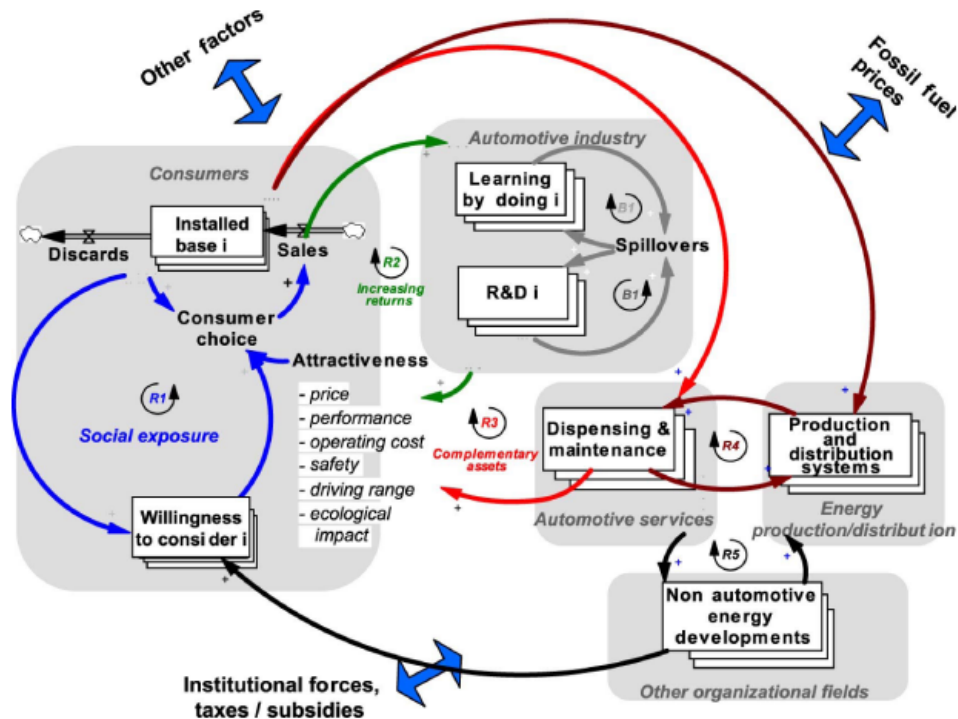
(AFV) can be found in model presented below (Chart 6) done by J. Struben, John D Sterman (2008)³. In this approach infrastructure and distribution system influence choice and speed of adoption of the new technology by the users. The model introduce the concept of customer's willingness to consider (WtC) the vehicle platform, which is not only type of the technology solution which is used in the vehicle (hybrid, electrical etc.) but also customer's emotional factor, exposure to marketing, word of mouth, cost, ecological impact, safety, convenience of available infrastructure. The key message is that increasing oil prices speed up the process for AFV technology diffusion which impacts other industries related to it such convenience market.

Both models presented above may have different application in countries due to difference in speed of adoption of new technology by society and support of government in providing required infrastructure development. Even though EU Commission issued directive 98/34/EC22 which supposed to help EU-27 to established required infrastructure for re-charging electric cars still a rate of adoption of the new technology may differ. The support of local government is crucial. In Norway EVs are free from registration tax, VAT and annual car tax. Furthermore drivers of electric cars are allowed to use bus-lanes. Also they are exempted from congestion charges and parking fees on public parking places. Norway planes to enable the free use of ferryboats, connecting national roads. In Denmark government already invested 100 million EUR in new technology to speed up market for EVs.⁴ As the effect it impacts convenience market especially c-stores which also needs to fulfill the requirements of these directives.

³ Environment and Planning B: Planning and Design 2008, volume 35, pages 1070–1097 Jeroen Struben, John D Sterman: *"Transition challenges for alternative fuel vehicle and transportation systems"*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA 2008.

⁴ Challenges for European Market for Electric Vehicles , Policy Department Economic and Scientific Policy IP/A/ITRE/NT/2010-004, June 2010.

Chart 6. AFV adoption model



Source: J. Struben, John D Sterman (footnote 3).

Conclusion

There is a challenge today for petrol station convenience stores to organize business in the way to meet the demand of the new technology which is coming and maximize its profit. According to David J. Oakley⁵ 15–30 minutes of charging time may boost a revenue for food service of convenience store at petrol station. From the other hand there may be also an opportunity to earn on premium drivers who want to recharge car's battery much quicker and do not wait at the station. It is possible based on this statement to consider theoretical case. It can be assumed

⁵ www.nacsonline.com The Association for Convenience and Fuel Retailing, March 2011 p.

that one of the convenience store owners wants to have a profit of 7%, and charge a customer for a quicker charge two times more than regular one, but there is a still question if the profit will be higher than fueling a car with 5 PLN/liter of gas. As long as electricity is cheaper source of energy comparing with fuel to drive 100 km with a car petrol station may have a challenge to boost a revenue just on the charging. Future model of c-stores is rather to be restaurant selling fuel then petrol station which sells food. That is diversification which is a main cause for that. Modeling of diffusion of technology presented in this article helps to forecast future trends. According to American Wholesale Marketers Association nearly 75% c-stores in US made 29.7% contribution of their gross margin on foodservice⁶. That is why convenience store should help to improve the result with food, convenience and infotainment services. It means that convenience stores are trying to mix FMC business with entertainment to maximize customer satisfaction and utility. The convenience store at petrol station is a solely choice to make shopping for many customers while other shops are closed. One of the importance at each petrol station is also a toilet service. It is not just a toilet if you consider that each customer while taking a rest in a toilet may be informed about current traffic situation and also check his or her further journey route on GPS device installed in a rest room (toilet). It may sounds very barbarian but it is a way of future way of service of convenience stores at petrol stations.

Glossary:

AFV Alternative Fuel Vehicle

FEV Full Electric Vehicles

GHG green house gas

HEV full hybrid vehicles

ICE internal combustion engine

IEC International Electrotechnical Commission

OEM Original Equipment Manufacturer

TCO Total Cost of Ownership

⁶ <http://www.awmanet.org/distribution-channels/c-store-future>, September 2010.

**Technology substitution model related to development
of electrical car industry**

Abstract

This article tries to show how the model of diffusion technology can explain the global trend of electric car market development. There are several factors need to be considered such as environmental policy, GDP growth, advancement of technology development level, infrastructure, TCO analysis, consumption habits of the drivers, preferences, oil prices etc. The main question still remains not answered which is "when it will happen"? The author hopes that this article will help to analyze the question much deeper and bring us closer to the required answer.

II.

WIEDZA O SPOŁECZEŃSTWIE I BEZPIECZEŃSTWO

*Tomasz Bąk**

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Metody likwidacji zagrożeń powodowanych zamachami terrorystycznymi

1. Wstęp

Przełom XX i XXI wieku charakteryzuje się dynamicznymi zmianami oraz pojawieniem się nowych wyzwań i zagrożeń dla bezpieczeństwa poszczególnych państw w tym również Polski. Zarówno te nowe wyzwania jak i zagrożenia zdecydowanie zmieniły podejście do problematyki bezpieczeństwa, jego pojmowania i przeciwdziałania wszelkim zagrożeniom.

Wydarzenia, które miały miejsce w ostatnich latach, głównie te z 11 września 2001 roku, sprawiły, że przede wszystkim terroryzm, ale również niebezpieczeństwa wywołane przez katastrofy i awarie techniczne, przestały być czymś nierealnym i odległym. Zdarzenia te stanowią już realne zagrożenia dla państw europejskich w tym również Polski. Większość państw posiada odpowiednio wyposażone i wyszkolone służby przeznaczone do działań w przypadku wystąpienia powyższych sytuacji kryzysowych. Doskonale one systematycznie poziom wyszkolenia, jakość wyposażenia technicznego oraz organizację walki z tymi zagrożeniami.

Większość państw europejskich posiada wysoki poziom zabezpieczenia przed „klasycznymi sytuacjami kryzysowymi”, natomiast w większości

* Gen. bryg. rez. dr inż., tbak@wsiz.rzeszow.pl

tych państw do niedawna, przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym nie było właściwie zorganizowane. Dopiero zamachy w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii ujawniły jak wielka jest skala zagrożeń terrorystycznych i że bez współdziałania wszystkich służb oraz instytucji państwowych, w tym bez aktywnego i pełnego udziału Sił Zbrojnych w działaniach przeciwterrorystycznych, niemożliwe będzie przeciwstawienie się tym wyzwaniom.

Jeszcze kilka lat temu wydawało się, że prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia terrorystycznego na terytorium Polski jest znikome. Aktualnie, moim zdaniem, stanowi ono jedno z największych wyzwań.

Przeprowadzane zamachy mogą przyjąć różnorodne formy, a tym samym różne mogą być cele, które mają być osiągnięte w wyniku ich przeprowadzenia. Ataki terrorystyczne osiągnęły w obecnej chwili niespotykany dotąd poziom. Straty ludności liczy się w dziesiątkach a czasem nawet setkach. Pamiętajmy jednak, że atak terrorystyczny na zakłady chemiczne czy rafinerie może pociągnąć za sobą tysiące ofiar oraz znaczne skażenie środowiska naturalnego.

Aby przeciwstawić się takim aktom należy budować efektywne systemy przeciwdziałania terroryzmowi. Bardzo istotnym elementem takich systemów jest szeroko pojęta profilaktyka mająca na celu przygotowanie społeczeństwa do potencjalnego ataku. Nie chodzi oczywiście o straszenie obywateli ale o przygotowanie ich do właściwego zachowania i działania w sytuacji kryzysowej. Najważniejszym jest rozpoznanie zjawiska, określenie grupy, która chciałaby przygotować zamach. Następnie określenie jej potencjalnych celów i możliwości wykonawczych. W sytuacji zidentyfikowania takiej grupy lub zaistnienia zdarzenia o charakterze terrorystycznym muszą istnieć skuteczne środki prawne a także efektywny system zwalczania terrorystów przez specjalistyczne formacje. Ostatnim elementem systemu jest likwidacja lub minimalizacja skutków dokonanego aktu terrorystycznego. Fundamentalną rolę odgrywa tu system zarządzania kryzysowego zorganizowany w oparciu o administrację rządową i samorządową, w tym system ratowniczy obejmujący straż pożarną, pogotowie, obronę cywilną, ale także wolontariat czy Siły Zbrojne.

2. Instytucje przeznaczone do walki z terroryzmem w Polsce

Instytucjami bezpieczeństwa wewnętrznego wiodącymi w walce z terroryzmem w naszym kraju są:

Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW) – w zakresie: rozpoznawania, zapobiegania i wykrywania przestępstw szpiegostwa, terroryzmu, naruszenia tajemnicy państwowej i innych godzących w bezpieczeństwo państwa. Zjawisko terroryzmu rozpoznawane jest przez ABW łącznie z zagadnieniami nieprolifracji, przestępczości zorganizowanej, przestępczości finansowej oraz ekstremizmu politycznego [por. Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o utworzeniu Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. nr 74 z 2002 r., poz. 676 z późn. zm.)].

Agencja Wywiadu (AW) – w zakresie: rozpoznania międzynarodowego terroryzmu, ekstremizmu oraz międzynarodowych grup przestępczości zorganizowanej (*monitoring poza granicami RP*) [por. Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o utworzeniu Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. nr 74 z 2002 r., poz. 676 z późn. zm.)].

Służba Kontrwywiadu Wojskowego (SKW) – w zakresie m.in.: rozpoznawanie, zapobieganie oraz wykrywanie przestępstw związanych z działalnością terrorystyczną popełnianych przez żołnierzy odbywających czynną służbę wojskową, funkcjonariuszy SKW i SWW, pracowników Sił Zbrojnych RP oraz innych jednostek organizacyjnych MON [por. Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. z dnia 23 czerwca 2006 r.)].

Służba Wywiadu Wojskowego (SWW) – w zakresie m.in.: rozpoznawania i przeciwdziałania zagrożeniom ze strony międzynarodowego terroryzmu [por. Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. z dnia 23 czerwca 2006 r.)].

Żandarmeria Wojskowa (ŻW) – w zakresie m.in.: ochrony obiektów wojskowych, ochrony mienia wojskowego przed zamachami [por. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz. U. nr 123 z 2001 r., poz. 1353 z późn. zm.)].

Straż Graniczna (SG) – w zakresie m.in.: ochrony granic przed: wpływem podejrzanych o terrorystyczną działalność, przemytem szkodliwych substancji chemicznych, broni, amunicji i materiałów wybuchowych, jądrowych i promieniotwórczych [por. Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. Nr 78 z 1990 r., poz. 462 z późn. zm.)].

Biuro Ochrony Rządu (BOR) – odpowiada za bezpieczeństwo osób wykonujących wysokie funkcje publiczne oraz ochronę polskich placówek dyplomatycznych [por. Ustawa z dnia 16 marca 2001 r. o Biurze Ochrony Rządu (Dz. U. nr 27, poz. 298, z późn. zm.)].

Policja – a w jej składzie Centralne Biuro Śledcze i Samodzielne Pododdziały Antyterrorystyczne Policji – odpowiada za walkę z terrorem kryminalnym, rozpoznawanie, zapobieganie oraz wykrywanie przestępstw związanych z działalnością terrorystyczną.

Wojskowa formacja specjalna GROM – odpowiada za rozpoznanie i zwalczanie fizyczne terroryzmu międzynarodowego. Zwalczanie terroryzmu w kraju realizuje tylko na podstawie decyzji Prezydenta RP.

3. Etapy przeciwdziałania terroryzmowi

Przeciwdziałanie terroryzmowi w Polsce realizowane jest w czterech zasadniczych etapach, w których biorą udział wszystkie instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego państwa.

Etap I – rozpoznawanie zagrożeń terrorystycznych – monitorowanie działalności jednostek oraz grup, mogących zastosować metody terrorystyczne (*prowadzą: ABW, AW, SWW, SKW*);

Etap II – zapobieganie aktom terrorystycznym polega na niedopuszczeniu jednostek bądź grup do użycia metod terrorystycznych (*prowadzą: ABW, AW, SWW, SKW, Policja, Straż Graniczna*);

Etap III – zwalczanie zagrożeń terrorystycznych polega na likwidacji jednostek lub grup stosujących metody terrorystyczne (*prowadzą: ABW, AW, SKW, SWW, Policja, GROM, Straż Graniczna, Służba Celna, GIIF*), natomiast do fizycznego zwalczania dedykowani są szczególnie:

- Wojskowa Formacja Specjalna GROM (*na terenie RP wymagana zgoda Prezydenta RP na użycie sił Wojska Polskiego*);
- Zarząd Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji;
- Samodzielne Pododdziały Antyterrorystyczne (SPAT) komend wojewódzkich Policji;
- Grupy Specjalne Płetwonurków „Formoza”.

Etap IV – likwidacja skutków aktu terrorystycznego polega na zarządzaniu akcją ratunkową i zabezpieczeniu przed atakiem wtórnym:

Zadania prowadzenia akcji ratowniczej i likwidacji skutków koordynowane są w ramach utworzonego *narodowego systemu zarządzania kryzysowego*. Zgodnie z podziałem administracyjnym kraju zbudowany jest on na szczeblu centralnym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym.

4. Rola i zadania Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego

W likwidacji skutków ataku terrorystycznego podstawową rolę odgrywa **Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy (KSRG)** [por. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 grudnia 1999 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz. U. nr 111, poz. 1311 z późn. zm.)]. Elementy systemu w celu ratowania życia, zdrowia, mienia lub środowiska, prowadzą prognozowanie, rozpoznawanie i zwalczanie pożarów, klęsk żywiołowych lub innych miejscowych zagrożeń. System tworzą jednostki ochrony przeciwpożarowej oraz m.in.: Służby Poszukiwań i Ratownictwa (SAR), Stacje Ratownictwa Górniczego, Policji, Straży Granicznej, Państwowej Inspekcji Ochrony Środowiska, Państwowej Agencji Atomistyki, Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej, a także organizacji pozarządowych, takich jak m.in.: GOPR, WOPR, TOPR, Aeroklub Polski oraz podmioty, które dobrowolnie w drodze umowy cywilnoprawnej zgodziły się współpracować w akcjach ratowniczych.

KSRG tworzony jest na wszystkich szczeblach administracji rządowej i samorządowej. Pracę w zależności od szczebla koordynują:

- *wójt – (burmistrz lub prezydent miasta)* w zakresie zadań ustalonych przez wojewodę;

- *starosta* – na obszarze powiatu, w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń życia, zdrowia, środowiska lub mienia – na podstawie przepisów o stanie klęski żywiołowej - zarządza przy pomocy powiatowego zespołu reagowania kryzysowego [por. Ustawa z dnia 18 kwietnia o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. nr 62, poz.558)];
- *wojewoda* – na obszarze województwa, w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń życia, zdrowia, środowiska i mienia – na podstawie przepisów o stanie klęski żywiołowej – zarządza systemem przy pomocy wojewódzkiego zespołu reagowania kryzysowego.

Działania prowadzone na obszarze kraju są koordynowane przez Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej, Szefa Obrony Cywilnej Kraju, który jest organem administracji rządowej szczebla centralnego w sprawach organizacji KSRG. Nadzór nad całym KSRG sprawuje Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Ponadto nowelizacja Ustawy o Policji oraz o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej [por. Ustawa z dnia 25 listopada 2004 r. o zmianie ustawy o Policji oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. nr 277, poz. 2742)] – w przypadku gdy siły KSRG są niewystarczające – pozwala na wykorzystanie uzbrojonych oddziałów i pododdziałów Policji oraz oddziałów i pododdziałów sił zbrojnych RP (*na podstawie postanowienia Prezydenta RP na wniosek prezesa Rady Ministrów oraz w uzgodnieniu z Ministrem MON również Żandarmerii Wojskowej*).

5. Podstawy prawne przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym

Skutecznemu przygotowaniu struktur państwa do funkcjonowania w warunkach kryzysu służyć ma zrealizowanie postanowień Ustawy z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym¹ (Dz. U. nr 89, poz. 590). Ustawa daje podstawę prawną do stworzenia systemu zarządzania kryzysowego na wypadek wystąpienia zagrożeń wymagających podjęcia szczególnych działań zwłaszcza ze strony organów administracji publicznej

¹ Weszła w życie 22 sierpnia 2007 r.

i Sił Zbrojnych RP. Chodzi tu o takie zdarzenia (*również terrorystyczne*), które nie spełniają przesłanek wprowadzenia jednego ze stanów nadzwyczajnych (*stanu wojennego, stanu wyjątkowego lub stanu klęski żywiołowej*), ale wymagają wprowadzenia specjalnych mechanizmów zapewniających monitorowanie zagrożeń i podejmowania działań w celu ich eliminacji lub przynajmniej znacznego ograniczenia. Ustawa ma na celu poprawę stanu bezpieczeństwa powszechnego (*ochronę życia i zdrowia obywateli oraz ochronę infrastruktury krytycznej*) przez zwiększenie efektywności działania organów administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych.

Dla skutecznego funkcjonowania systemu i koordynowania realizacji zarządzania kryzysowego na szczeblu państwa ustawa przewiduje:

1. Utworzenie **Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego**, w skład którego wchodzi: Prezes Rady Ministrów, ministrowie odpowiadający za najważniejsze dziedziny życia społecznego i gospodarczego oraz m.in. szefowie służb specjalnych. Zespół przejmie dotychczasowe zadania Rządowego Zespołu Koordynacji Kryzysowej i Zespołu do Spraw Kryzysowych. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, premier będzie mógł wprowadzić jeden z czterech stopni alarmowych.
2. Powstanie **Rządowego Centrum Bezpieczeństwa**, podlegającego premierowi odpowiedzialnego za monitoring potencjalnych zagrożeń, uruchamianie procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym, realizowanie przedsięwzięć planowania cywilnego oraz współpracę z NATO, UE, Interpolem, Europolem).

Polska jest uczestnikiem 13 konwencji i protokołów ONZ dotyczących walki z terroryzmem. Nasz kraj wspiera działania organizacji międzynarodowych i koalicji antyterrorystycznych na rzecz przeciwdziałania i zwalczania terroryzmu. We wrześniu 2006 r. poparliśmy przyjęcie przez Zgromadzenie Ogólne ONZ Globalnej Strategii Zwalczania Terroryzmu. Uważamy, iż wszystkie państwa członkowskie powinny jak najszerzej zająć się implementacją założeń Strategii, jak też przyjąć i stosować się do postanowień wszystkich konwencji i protokołów ONZ dotyczących zwalczania terroryzmu.

Polska aktywnie uczestniczyła w dyskusji i przyjęciu na szczycie Rady Europy w Warszawie w 2005 r. Konwencji RE o Praniu, Ujawnianiu, Zajmowaniu i Konfiskacie Dochodów Pochodzących z Przestępstwa oraz o Finansowaniu Terroryzmu oraz Konwencji RE o Zapobieganiu Terroryzmowi (obie zostały ratyfikowane przez polski parlament i weszły w życie odpowiednio w dniu 1 maja 2008 r. oraz 1 sierpnia 2008 r.).

Polska uczestniczy w realizacji przyjętych na forum Unii Europejskiej w 2004 r. zapisów Deklaracji, Planu Działania ws. Zwalczania Terroryzmu² oraz Strategii Zwalczania Terroryzmu przyjętej w 2005 r. Wprowadziliśmy Europejski Nakaz Aresztowania. W podejmowanych na forum UE inicjatywach na rzecz zwalczania terroryzmu podkreślamy w szczególności potrzebę solidarnego działania, usprawnienie rozwiązań instytucjonalnych, skuteczną walkę z finansowaniem terroryzmu oraz współdziałanie na rzecz wypracowywania rozwiązań globalnych. Aktywnie angażujemy się w prace unijnych grup roboczych ds. zapobiegania i zwalczania terroryzmu.

Powyższe dokumenty, wraz z Deklaracją Rady Europejskiej o Zwalczaniu Terroryzmu, stanowią podstawowe uregulowania i wskazania koalicyjne w kwestiach dotyczących:

- zachowywania międzypaństwowej solidarności w zwalczaniu terroryzmu;
- realizacji zobowiązań, wynikających z Karty Narodów Zjednoczonych oraz z Rezolucji Rady Bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych nr 1373 z 2001 r.; dotyczących wspólnego zwalczania terroryzmu międzynarodowego;
- kształtowania Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa w sprawie zwalczania terroryzmu;
- tworzenia ram koncepcyjnych dla Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obronności, pożądaney do wnoszenia we wspólne dzieło zwalczania terroryzmu;
- wzmacniania środków bezpieczeństwa na granicach oraz zwiększenia skuteczności wykrywania fałszywych dokumentów;
- kształtowania strategicznych celów odnoszących się do zwalczania terroryzmu;

² Plan Działania ws. Zwalczania Terroryzmu - *The Action Plan for Combating Terrorism*.

- pogłębienia międzynarodowego konsensusu i wzmacniania współpracy w dziedzinie zwalczania terroryzmu;
- redukowania dostępu organizacji terrorystycznych do źródeł finansowania i innych zasobów ekonomicznych;
- stosowania profilaktyki antyterrorystycznej w zakresie wykrywania, ścigania i prawnego piętnowania sprawców potencjalnych zagrożeń;
- kształtowania bezpieczeństwa międzynarodowego transportu i zapewniania efektywnych kontroli granicznych;
- zwiększania zdolności do ograniczania skutków ataków terrorystycznych;
- redukowania wsparcia terrorystycznego;
- utrzymywania właściwych stosunków zewnętrznych z priorytetowymi krajami trzecimi, w których zwalczanie terroryzmu powinno być wzmocnione;
- wymiany informacji wywiadowczych;
- środków ochrony transportu i ludności;
- współpracy międzynarodowej;
- współpracy z USA i innymi partnerami;
- kompleksowego koordynowania wysiłków unijnych ukierunkowanych na wszechstronne zwalczanie terroryzmu.

Biorąc aktywny udział w międzynarodowej koalicji antyterrorystycznej polscy żołnierze od 2007 r. uczestniczą w misji ISAF w Afganistanie. Zadaniem Polskiego Kontyngentu Wojskowego jest wzmacnianie sił państw sojuszników w zakresie konwojowania, obrony i ochrony obiektów oraz zabezpieczenia logistycznego, rozpoznanie terenu i obiektów pod względem ładunków wybuchowych i przedmiotów niebezpiecznych, rozminowywanie terenu, przygotowywanie przepraw przez pola minowe, budowa obiektów fortyfikacyjnych oraz ochrona lotniska w Bagram. W kwietniu 2009 r. liczebność PKW w Afganistanie została zwiększona z 1600 do 2000 żołnierzy. Obecnie nasz kontyngent liczy 2500 żołnierzy.

W połowie 2006 roku nasz Rząd rozpoczął prace w zakresie zapobiegania, wykrywania i zwalczania terroryzmu. Konsekwencją tych działań było powołanie w październiku 2006 roku Międzyresortowego Zespołu ds. Zagrożeń Terrorystycznych (MZTZ), działającego pod kierunkiem MSWiA. Do jego podstawowych zadań należy koordynacja prac rządu

w zakresie zapobiegania, wykrywania i zwalczania terroryzmu. W pracach i spotkaniach MZZT uczestniczą przedstawiciele KPRM, BBN, MON, MSZ, MF, MS, ABW, AW, SWW, SKW, BOR, KGP, KGSP, KGSG, ŻW i Służby Celnej.

W dniu 13 listopada 2007 r. Prezydent RP zatwierdził, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, Strategię Bezpieczeństwa Narodowego RP. Strategia odpowiada nowym zagrożeniom dla Polski i porządku światowego, jakie stanowi terroryzm i proliferacja broni masowego rażenia. Określa rodzaje zagrożeń, w tym związane z terroryzmem. Podejmuje kwestie współpracy na forum NATO i Unii Europejskiej oraz roli Polski w tych organizacjach, doskonalenia międzynarodowej i krajowej bazy prawnej, cele i zadania podmiotów krajowych w walce z terroryzmem, kwestie walki z finansowaniem terroryzmu.

Polska aktywnie działa na rzecz zwalczania finansowania terroryzmu oraz prania pieniędzy. Podstawą prawną walki z finansowaniem terroryzmu jest Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł.

Instytucją odpowiedzialną za gromadzenie informacji o podejrzanych transakcjach finansowych jest Polska Jednostka Analityki Finansowej (PJAF) – Departament Informacji Finansowej w Ministerstwie Finansów. PJAF weryfikuje zawarte w raportach podejrzenia prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, a następnie zbiera materiał dowodowy i zawiadamia prokuraturę, która we współpracy z organami ścigania podejmuje działania w celu postawienia aktu oskarżenia podejrzanym osobom. PJAF jest nadzorowany przez Generalnego Inspektora Informacji Finansowej (GIIF).

W lutym 2008 r. w ramach Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego powołany został Rządowy Zespół Reagowania na Incydenty Komputerowe. Podstawowym zadaniem Zespołu jest zapewnianie i rozwijanie zdolności jednostek organizacyjnych administracji publicznej RP do ochrony przed cyberzagrożeniami.

W kwietniu 2008 r. na podstawie decyzji Premiera powstał Międzyresortowy Zespół ds. Zapobiegania Nielegalnemu Rozprzestrzenianiu Broni Masowego Rażenia, działający pod kierunkiem MSZ. Celem

Zespołu jest śledzenie obecnych tendencji w dziedzinie proliferacji BMR, m.in. pod kątem zagrożeń terrorystycznych.

Realizując postanowienia Ustawy o Zarządzaniu Kryzysowym z 2007 r. we wrześniu 2008 r. powołano Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB), którego celem jest stworzenie sprawnego i efektywnego systemu zarządzania kryzysowego. RCB dąży do podwyższenia stopnia zdolności reagowania właściwych służb i organów administracji publicznej na sytuacje kryzysowe, także w sytuacjach, gdy standardowe instrumenty i procedury działania okazują się niewystarczające. Działalność RCB służy ciągłemu usprawnianiu i optymalizacji procesu zarządzania kryzysowego w Polsce.

6. Rola i zadania Centrum Antyterrorystycznego (CAT)

W Polsce instytucją bezpośrednio zaangażowaną w przeciwdziałanie i zwalczanie zagrożeń terrorystycznych jest Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW). W ramach ABW w październiku 2008 r. zostało utworzone Centrum Antyterrorystyczne (CAT), jako ośrodek koordynujący działania w zapobieganiu i zwalczaniu terroryzmu.

Zasadniczym celem CAT jest koordynacja działań prowadzonych przez krajowe służby i instytucje w zakresie wymiany informacji dotyczących przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym oraz współpraca z odpowiednikami na poziomie międzynarodowym.

Po zaalarmowaniu i dostarczeniu informacji przez CAT, RCB uruchamia odpowiednie procedury zarządzania kryzysowego wynikające z ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Aby właściwie przeciwdziałać terroryzmowi zarządzanie kryzysowe musi obejmować wszystkie etapy, które przedstawiam poniżej.

Zapobieganie

Zapobieganie – działania eliminujące lub redukujące prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia oraz ograniczające jego skutki. Jest to etap związany w głównej mierze z działaniami profilaktycznymi i technicznymi. Celem tej fazy jest więc niedopuszczenie do powstania zagrożenia, a jeżeli jest to możliwe - ograniczenia jego skutków. Działania te

dotyczą infrastruktury technicznej, modernizacji poszczególnych obiektów, realizacji inwestycji zwiększających bezpieczeństwo [Walczak 2009, ss. 93-109].

Czynności podejmowane w fazie zapobiegania (profilaktyki) to:

- ocena, analiza wszystkich potencjalnych zagrożeń na administrowanym terenie;
- skatalogowanie i ocena elementów infrastruktury technicznej (w tym infrastruktury krytycznej), środowiska naturalnego oraz grup społecznych szczególnie wrażliwych na skutki sytuacji kryzysowych, klęsk żywiołowych i awarii (katastrof) cywilizacyjnych;
- uczestniczenie w procesie planowania zagospodarowania przestrzennego, pod kątem potencjalnych zagrożeń naturalnych i cywilizacyjnych, obszarów i stref szczególnie wrażliwych na skutki sytuacji kryzysowych oraz monitorowanie tych stref w tym aspekcie;
- prowadzenie kontroli i nadzoru nad zadaniami o charakterze prewencyjnym zaleconych z wyższego szczebla i poleconych do realizacji szczeblom niższemu;
- sprawowanie nadzoru nad stanem technicznym systemów, urządzeń, sprzętu i techniki służących bezpieczeństwu ludności;
- planowanie środków finansowych oraz trybu i źródeł ich pozyskiwania - przeznaczonych na finansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach zarządzania kryzysowego (w tym rezerwy budżetowej na sytuacje kryzysowe);
- inspirowanie i współudział w: organizacji szkoleń, treningów i ćwiczeń na rzecz doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego oraz w przygotowaniu i rozpowszechnianiu materiałów instruktażowych dla ludności o sposobach zachowania się w sytuacjach zagrożenia;
- pozyskiwanie i planowanie udziału w akcjach ratowniczych i humanitarnych organizacji pozarządowych i stowarzyszeń;
- ocena ewentualnych strat ludzkich, mienia i infrastruktury powodowanych przez katastrofę;
- określenie planu działań zapobiegawczych.

Przygotowanie – planowanie, w jaki sposób i jakimi środkami należy reagować w razie wystąpienia zagrożenia. Jest to etap oceny potencjalnych zagrożeń, analizy ich charakteru, a także określenia stopnia praw-

dopodobieństwa ich wystąpienia. Na tym etapie powinny być prowadzone działania planistyczne (opracowane szczegółowe plany i procedury działania w sytuacjach niebezpiecznych) oraz dokonywane rozpoznawanie sił i środków niezbędnych do podjęcia i prowadzenia działań ratowniczych i logistycznych [Walczak 2009, ss. 93–109].

Czynności podejmowane w fazie przygotowania to:

- opracowanie i aktualizowanie planów reagowania kryzysowego i wszystkich jego dokumentów pochodnych;
- bieżące monitorowanie stanu organizacji oraz wyposażenia Centrum Zarządzania Kryzysowego pod kątem uzyskania i utrzymania wymaganych standardów;
- opracowanie, weryfikacja i aktualizowanie rozwiązań organizacyjno-prawnych oraz technicznych z zakresu komunikacji (łączności) pomiędzy wszystkimi ogniwami organizacyjnymi systemu zarządzania kryzysowego; monitorowanie zagrożeń i ich skutków;
- utrzymanie w gotowości systemu ostrzegania i alarmowania;
- przygotowanie zasad wymiany informacji, ich formy i zakresu ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi zaplanowanymi do udziału w pracach Zespołu Zarządzania Kryzysowego, obejmujących wszystkie fazy prac zespołu;
- opracowanie, aktualizowanie i tworzenie zgodnie z bieżącymi potrzebami baz danych teleadresowych, materiałowo-sprzętowych, medycznych itp., określających wielkość zasobów ludzkich, środków i materiałów na potrzeby prowadzonych akcji ratowniczych oraz zabezpieczenia potrzeb ludności;
- planowanie, koordynowanie i udział w realizacji procesu szkolenia struktur zarządzania kryzysowego oraz sił ratowniczych;
- przygotowanie warunków i rozwiązań organizacyjno-prawnych zabezpieczających organizację pomocy humanitarnej dla poszkodowanej ludności;
- organizowanie i prowadzenie gier decyzyjnych i ćwiczeń w celu przygotowania członków Zespołu Zarządzania Kryzysowego i sił ratowniczych do skoordynowania i skutecznego prowadzenia działań;
- edukacja społeczeństwa, pozyskiwanie akceptacji społecznej poniesionych nakładów na zbudowanie systemu zarządzania kryzysowego;

- określanie oraz zabezpieczanie potrzeb materiałowo technicznych i finansowych niezbędnych do realizacji przyjętych zadań.

Reagowanie – ograniczenie skutków zagrożenia oraz niesienie pomocy poszkodowanym (prowadzenie działań ratowniczych). Jest to najbardziej widoczna faza zarządzania kryzysowego, obejmująca praktyczne działania podejmowane w przypadku sytuacji kryzysowej. Na tym etapie mogą kumulować się wszystkie zaniedbania powstałe w dwóch poprzednich fazach. W im większym stopniu zostały zlekceważone etapy zapobiegania i przygotowania, tym większe problemy mogą wystąpić przy prowadzeniu działań po wystąpieniu kryzysu [Walczak 2009, ss. 93–109].

Czynności podejmowane w fazie reagowania:

- podjęcie procesu czynnej koordynacji działań całego pakietu działań ratowniczych, porządkowo-ochronnych, humanitarnych, materiałowo-technicznych i innych, zgodnie z odpowiednim planem reagowania kryzysowego, w tym wszystkich systemów, struktur ratowniczych i procedur umożliwiających wojewodzie, staroście (burmistrzowi), wójtowi koordynowanie i kierowanie w warunkach sytuacji kryzysowej, klęski żywiołowej czy wojny;
- wypracowanie wariantów decyzji oraz podejmowania decyzji;
- zadziałanie systemów wykrywania, ostrzegania i alarmowania;
- zabezpieczenie procesu stałej, całodobowej wymiany informacji na temat zagrożeń i podejmowanych działań;
- zabezpieczenie procesu stałej, całodobowej wymiany informacji w zakresie zagrożeń i podejmowanych (podjętych) działań oraz współdziałanie ze służbami (zespołami) innych organów administracji publicznej, resortów, organizacji pozarządowych i społecznych;
- monitorowanie zagrożeń i ich skutków oraz prognozowanie ich dalszego rozwoju;
- wypracowanie optymalnych propozycji decyzji i rozwiązań operacyjno-taktycznych mających na celu właściwe i skuteczne wykorzystanie znajdujących się w dyspozycji sił i środków ratowniczych oraz korygowanie przebiegu działań;
- korygowanie działań w ramach procesu ewakuacji oraz z zakresu pomocy społecznej i humanitarnej, stworzenia doraźnych warunków

do przetrwania osób poszkodowanych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na pomoc medyczną i opiekę psychologiczną;

- wyegzekwowanie na wszystkich poziomach zarządzania kryzysowego oraz uruchomienie na szczeblu Wojewody punktów informacyjnych dla ludności;
- koordynacja procedur związanych z dysponowaniem sił i środków na potrzeby akcji ratowniczych ze szczebla centralnego, w tym znajdujących się w dyspozycji Ministra Obrony Narodowej oraz ze źródeł zagranicznych.

Faza odbudowy – na tym etapie podejmowane działania po opanowaniu zagrożenia mają na celu przywrócenie normalnego stanu funkcjonowania w zakresie objętym klęską, katastrofą, zagrożeniem, oraz odbudowanie infrastruktury krytycznej, która uległa uszkodzeniu lub zniszczeniu. Jest ważne aby wnikliwie przeanalizować przesłanki jakie legły u podstaw zaistniałej sytuacji, a podejmowane działania powinny obejmować nie tylko usunięcie skutków ale przede wszystkim powinny koncentrować się na wyeliminowaniu przyczyn rzutujących na wystąpienie danej sytuacji kryzysowej. Jest to bardzo ważny element, który koniecznie powinien być brany pod uwagę [Walczak 2009, ss. 93–109].

Wszystkie te fazy muszą funkcjonować i wzajemnie się uzupełniać aby stworzyć jeden, jednolity system. Nie wyobrażalnym jest fakt nie funkcjonowania którejkolwiek z nich. Powstaje bowiem pytanie coż jest warta najlepsza analiza zagrożeń, wskazanie kierunku uderzenia i potencjalnych metod gdy nie przekłada się to na dalsze działania służb czy instytucji.

7. Zakończenie

Do dziś nie stworzono programu szkolenia prewencyjnego w zakresie terroryzmu dla służb ochrony centrów handlowych czy organizacji imprez masowych. Nie stworzono podstaw prawnych do wydawania koncesji na ochronę tego typu obiektów tylko dla certyfikowanych firm ochroniarskich przeszkolonych właśnie w takim zakresie. Wystarczy aby odwiedzić najbliższe takie Centrum Handlowe aby przekonać się o słuszności mojej tezy. Najlepszym natomiast dowodem niewłaściwego

przygotowania imprezy masowej pod względem zagrożeń terrorystycznych był fakt kompletnego nieprzygotowania pod tym względem imprezy 600-lecia bitwy pod Grunwaldem.

Nie chodzi tu o stawianie jakichkolwiek zarzutów, ale wskazanie, że bez sprawnego systemu najlepiej działające „służby wywiadowcze” wytwarzają „martwe informacje” czyli równie dobrze mogłyby nic nie robić. Mało tego, brak jest służb analitycznych, które miałyby przełożenie na czynniki wykonawcze tak by analiza zjawisk i zagrożeń znajdowała efektywne wykorzystanie. Dobrze skonstruowany system przeciwdziałania terroryzmowi musi odpowiednio zagospodarować wszystkie możliwości potencjału państwa. Dlatego też, aby właściwie przygotować się do sytuacji zamachu terrorystycznego należy założyć, że Polska jest zagrożona zamachem terrorystycznym i, że Polska nie jest należycie przygotowana nie tylko do wykrycia planów takiego zamachu, ale także do zmagania się z jego skutkami. Ponadto należy wpłynąć na zmianę mentalności decydentów i odpowiedzialnych służb, które wielokrotnie publicznie przekonywały, że jest inaczej mimo iż fakty świadczą o czymś innym. W związku z tym należałoby przedsięwziąć kilka istotnych działań, takich jak [Piekarski, „Polska – Czy jesteśmy bezpieczni?”]:

1. Muszą powstać procedury działania w razie zagrożenia ze strony terrorystów – samobójców, w tym podstawy prawne do ich stosowania (użycie strzelców wyborowych do ich eliminacji, użycie broni palnej z zamierzonym skutkiem śmiertelnym), jak również stosownych procedur taktycznych.
2. Muszą powstać jednolite struktury odpowiadające za całość wyszkolenia, wyposażenia i przygotowania do działań, wszystkich jednostek taktycznych i kontrterrorystycznych w Polsce (policyjnych, wojskowych, innych służb – ABW, SG, służby celne i skarbowe). Przyniosło by to poważne korzyści jeśli chodzi o zakupy sprzętu.
3. Stworzenie systemu wymiany informacji i koordynacji działań z krajami ościennymi (na wypadek incydentów transgranicznych), jak również krajami wiodącymi w zakresie zwalczania terroryzmu i dysponującymi największym doświadczeniem bojowym, obejmujący także wspólne przedsięwzięcia szkoleniowe.
4. Stworzenie struktur wsparcia i zabezpieczenia działań, w tym sił przerzutu (samoloty, śmigłowce, łodzie, pojazdy lądowe), struktur

- dowodzenia, a także planowania operacji specjalnych, zabezpieczenia rozpoznawczego oraz osłony kontrwywiadowczej.
5. Niezbędne jest przygotowanie sił kontrterrorystycznych do działań w warunkach skażenia lub zagrożenia nim (zatrzymywanie osób posiadających substancje niebezpieczne), jak również zaplecza ratownicz-medycznego (sieć szpitali przygotowanych do hospitalizacji ofiar użycia broni masowego rażenia, odpowiednio przygotowane służby ratownicze, w tym pododdziały likwidacji skażeń).
 6. Muszą powstać skutecznie działające struktury zarządzania kryzysowego, o przejrzystym podziale kompetencji i odpowiedzialności, odpowiedzialne przede wszystkim za koordynację i współpracę pomiędzy różnymi służbami (Policja, WP, służby ratownicze, organy rządowe i samorządowe).
 7. Musi istnieć skuteczna, ujednolicona sieć łączności dla potrzeb służb ratowniczych, niezależna od systemów cywilnych, zapewniająca możliwość przesyłania informacji niejawnych, obejmująca zarówno sieć radiotelefoniczną, jak i teleinformatyczną (pomiędzy centrami zarządzania kryzysowego, stanowiskami kierowania, organami centralnymi).
 8. Niezbędne jest powołanie zunifikowanej struktury koordynującej zbieranie danych wywiadowczych dotyczących terrorystów przez wszystkie służby. Może to być zupełnie nowa instytucja, albo część jednej z dotychczas istniejących.
 9. Konieczne jest podjęcie szeregu przedsięwzięć szkoleniowych, prowadzonych w jak najbardziej realistyczny sposób, zgrywających w działaniu poszczególne struktury.
 10. Niezbędna jest ogólnokrajowa kampania edukacyjno-informacyjna, która dostarczy społeczeństwu wiedzy na temat zagrożenia i sposobów zachowania się w sytuacji kryzysowej.

Fakty, które przedstawiłem w powyższym referacie wskazują, że w naszym kraju podjęto szereg działań mających na celu likwidację zagrożeń zamachami terrorystycznymi. Jest to jednak wciąż temat otwarty, który wymaga ciągłej ewolucji i doskonalenia.

Bibliografia

- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. nr 89, poz. 590).
- Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o utworzeniu Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. nr 74 z 2002 r., poz. 676 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. z dnia 23 czerwca 2006 r.)
- Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. Nr 78 z 1990 r., poz. 462 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz. U. nr 123 z 2001 r., poz. 1353 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 16 marca 2001 r. o Biurze Ochrony Rządu (Dz. U. nr 27, poz. 298, z późn. zm.)
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 grudnia 1999 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz. U. nr 111, poz. 1311 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 18 kwietnia o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. nr 62, poz. 558).
- Ustawa z dnia 25 listopada 2004 r. o zmianie ustawy o Policji oraz ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. nr 277, poz. 2742).
- Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, [w:] M. Włodarczyk, A. Marjański (red.), (2009), *Przedsiębiorczość i Zarządzenie*, Łódź, Tom X, Zeszyt 8, s. 93-109.
- Piekarski M., *Polska – Czy jesteśmy bezpieczni?* - http://www.specops.pl/vortal/taktyka_czarna/walka_z_terrorem/Michal_Piekarski/Polska_czy_jestesmy_bezpieczni/polska_czy_jestesmy_bezpieczni.htm

The threats' liquidation methods of terroristic attempts

Abstract

In the above paper main threats to the safety of our country were presented. They emphasized that threats of terrorist attacks were most important. In this material institutions of the domestic security which are leading in the fight against terrorism in our country were characterized. Stages of counteracting the terrorism and setting main responsible institutions were described in the system of the crisis management, as well as stages of the crisis management. Undertakings which Poland carried out as part of the European Union or independently as part of the fight against terrorism were exchanged. Tasks which should be carry out were also expressed in order to eliminate threats of terrorist attacks.

Marian Lutostański
SWSPiZ Warszawa

Zarządzanie kryzysowe, czy zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych?

1. Wstęp

Przeważająca większość społeczeństwa zdaje sobie sprawę z tego, iż zjawiska wpływające niekorzystnie na człowieka, czyli te destabilizujące jego funkcjonowanie – poprzez oddziaływanie na niego samego oraz otoczenie, w którym się znajduje, a więc miejsca: zamieszkania, pracy, załatwiania spraw wynikających z potrzeb prywatnych i społecznych oraz praw i obowiązków obywatelskich (szkoły, Kościoły, urzędy i instytucje) – mają realne szanse wystąpienia i w związku z tym dostrzega konieczność odpowiedniego przygotowania się do takich sytuacji.

Nie budzi wątpliwości również fakt, iż szczególnie niebezpieczne są te sytuacje, które mogą zagrażać zdrowiu i życiu człowieka oraz narażać go na utratę innych dóbr.

Pragmatyzm nakazuje więc, aby nie poddawać tych kwestii szczegółowym rozważaniom, lecz zająć się organizacją efektywnego przeciwdziałania zagrożeniom, zwalczania ich oraz usuwania skutków z nich wynikających. Chodzi zatem o przygotowanie ochrony obywatela (społeczeństwa) przez działające w jego imieniu organy władzy i administracji publicznej. Celem takiego przygotowania musi być wytworzenie warunków dających szansę uniknięcia lub zminimalizowania strat, a więc

takich, które zapewnią przetrwanie w możliwie najlepszej kondycji psychofizycznej z zachowaniem dóbr materialnych.

Mając powyższe na uwadze, a przede wszystkim osobę umiejscowioną w otoczeniu (bliższym; rodzina, sąsiedzi, szkoła, praca, parafia, gmina, dzielnica, powiat, starostwo itp., a także dalszym; województwo i terytorium państwa – z ich organami władzy i urzędami administracji publicznej), w którym przebywa, na które w określony sposób może wpływać i oddziaływać którego podlega, oraz które współtworzy (w określonym celu), a także które utrzymuje poprzez różnego rodzaju świadczenia, należy pamiętać, by ochrona i obrona obywatela była realizowana łącznie z jego otoczeniem.

Szczegółnej uwagi wymaga również problem skutecznego zabezpieczenia infrastruktury, zwłaszcza krytycznej, czyli tej, która jest kluczowa dla bezpieczeństwa narodu i sprawnego funkcjonowania państwa.

Wśród niestety licznych, realnych i potencjalnych zagrożeń, które są uwzględniane w organizacji bezpieczeństwa narodu i państwa znajdują się także takie, które dotyczą zdarzeń i sytuacji niebezpiecznych (zagrożeń) faktycznych noszących charakter szczególnych, czyli niespotykanych w praktyce dnia codziennego.

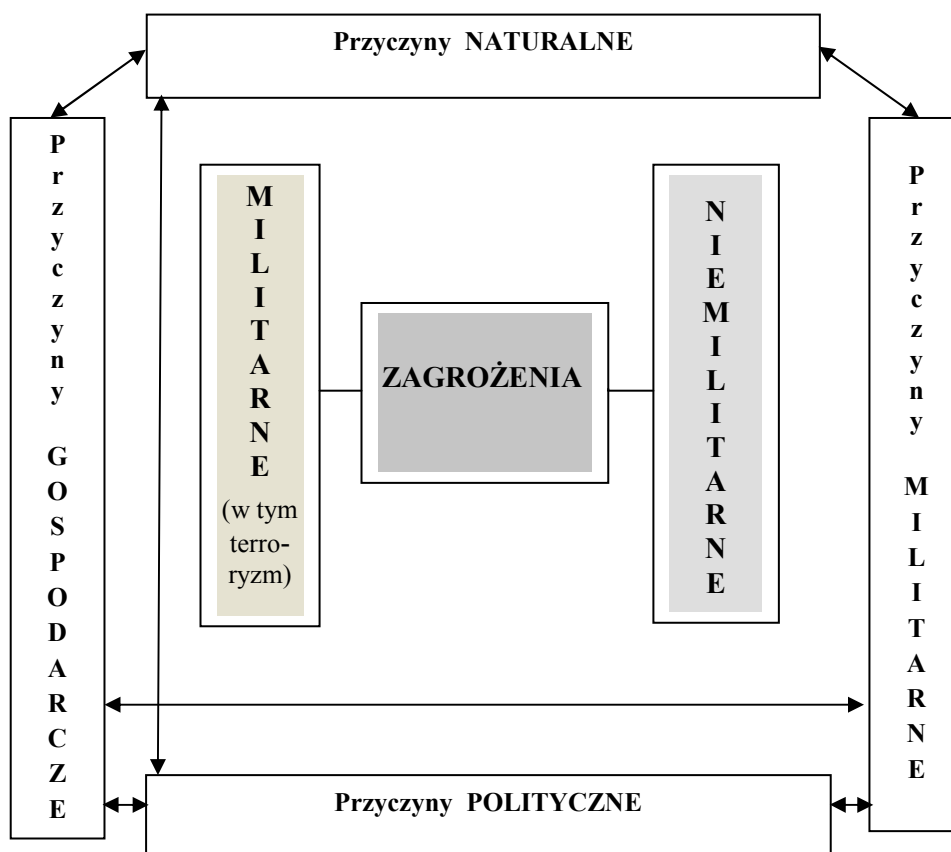
2. Zagrożenia i unormowania prawne głównymi kryteriami organizacji bezpieczeństwa

Różnorodność zagrożeń¹, jak również siły z którą/jaką mogą wystąpić wymaga odpowiednio wczesnej identyfikacji i definiowania ich. Takie rozpoznanie sprzyjać będzie zaplanowaniu działań pozwalających określić potrzeby związane z przeciwdziałaniem, a także przewidzieć (oszacować) skutki (rozmiary strat) oraz przygotować siły i środki do usuwania następstw zagrożeń.

Zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa narodowi i państwu należy do sfery zadań organów władzy publicznej, która działając na wielu poziomach – centralnym, wojewódzkim, powiatowym, gminnym (dzielnicowym) – współtworzy z administracją publiczną system bezpieczeństwa państwa z jego podsystemami kierowania oraz zarządzania.

¹ Podstawowe zagrożenia oraz przyczyny ich powstawania przedstawia rys.1.

Rys. 1. Podstawowe zagrożenia i przyczyny ich powstawania



Źródło: opracowanie własne.

Właściwe w sprawie organy władzy i administracji publicznej ponoszą więc odpowiedzialność za jakość wykonywanych w tym zakresie zadań. Realizacja tych zadań odbywa się na podstawie i w granicach prawa.

W Polsce (w państwie prawa) organizowanie bezpieczeństwa narodu i państwa odbywa się, z uwzględnieniem zagrożeń, na bazie stanowionego przez parlament i powszechnie obowiązującego prawa. Ponad wszelką wątpliwość szczególne miejsce wśród aktów prawnych zajmuje Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej [1997, art. 8 ust. 1]. Wyodrębnienie

tego aktu prawnego spośród innych ustaw dowodzi jego prymatu i sprawia, że Konstytucja jest ustawą o najwyższej mocy prawnej w systemie prawnym państwa.

3. Relacje między ustawą zasadniczą a innymi aktami prawnymi w zakresie zarządzania bezpieczeństwem

Zajmowanie przez Konstytucję najwyższego miejsca w hierarchicznej strukturze aktów normatywnych rodzi doniosłe skutki dla relacji między tą ustawą, a pozostałymi aktami prawnymi.

Oznacza to, między innymi, iż Konstytucja określa rodzaje aktów prawnych i wyznacza ich zakres przedmiotowy. Sprawia też, że wszystkie regulacje prawne, w tym z dziedziny bezpieczeństwa narodu i państwa, muszą spełniać wymóg ścisłej zgodności materialnej i proceduralnej. Muszą więc przyjmować i urzeczywistniać – w możliwie najpełniejszy sposób – treści i postanowienia zawarte w ustawie zasadniczej.

Wśród licznych aktów prawnych zawierających regulacje dotyczące sfery bezpieczeństwa państwa znajduje się ustawa o zarządzaniu kryzysowym [2007]. Ustawa ta stanowi ważny element systemu prawnego w tym zakresie. Ideą jej jest unormowanie działań **administracji publicznej na wszystkich poziomach administracyjnych w kraju w związku z sytuacjami kryzysowymi**. Ustawa przyjmuje, że „sytuacją kryzysową” jest taka sytuacja, która wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołuje znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej **ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków** [art. 3 pkt 1]. Oznacza to, że w przypadku uznania przez właściwą władzę publiczną, iż wystąpiła „sytuacja kryzysowa” może ona sięgnąć po siły i środki większe **niż zwykle konstytucyjne**. I tu rodzą się wątpliwości natury prawnej.

Należy bowiem zauważyć, iż taka regulacja prawna – mimo, iż ustawowa – zdaje się nie w pełni respektować zasadę zgodności i spójności (prawnej i merytorycznej) z Konstytucją, w której znajdujemy określenie,

że w sytuacjach, kiedy **zwykle środki konstytucyjne są nie wystarczające**², może być wprowadzony odpowiedni stan **nadzwyczajny** [art. 228].

Ponadto, ustawa o zarządzaniu kryzysowym normując działania administracji publicznej **wyłącznie** w związku z „sytuacjami kryzysowymi”, które przez to, iż nie są tożsame z którymkolwiek rodzajem „sytuacji szczególnego zagrożenia”, jak również z którymkolwiek typem „stanu nadzwyczajnego” trudno uznać, by wypełniała lukę prawną w zakresie działań władzy i administracji publicznej w związku z określonymi przez Konstytucję **sytuacjami szczególnych zagrożeń**, jak i **stanami nadzwyczajnymi**. Zaznaczyć należy przy tym, iż obowiązujące ustawy o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, a także o stanie wyjątkowym, jak również o stanie klęski żywiołowej [2002] nie zawierają unormowań prawnych w tym zakresie. Brak jest również takich unormowań w związku z konstytucyjnym stanem wojny.

Oznacza to, że rozwiązania wprowadzone przez ustawę o zarządzaniu kryzysowym nie obejmują unormowań prawnych administracji publicznej w związku z sytuacjami najwyższej konieczności, a więc wtedy, gdy rozstrzyga się przyszłość funkcjonowania państwa. W tej sytuacji nie będzie przesadnym stwierdzenie, iż „zarządzanie kryzysowe” [art. 2], obliczone na działania wynikające wyłącznie z „sytuacji kryzysowych” [art. 3], staje się wątpliwej jakości elementem systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, a sens regulacji prawnych w tym zakresie, obok istotnych wątpliwości prawnych, jest mocno ograniczony, także ze względów praktycznych.

Przedstawione powyżej przesłanki natury prawnej i pragmatycznej skłaniają do swoistej refleksji i wskazują na potrzebę będącą jednocześnie celem działania:

- po pierwsze: zidentyfikowania istotnych dla bezpieczeństwa narodowego rozbieżności prawnych w ustawie o zarządzaniu kryzysowym;
- po drugie: podjęcia próby zarysowania możliwych rozwiązań w zakresie działania właściwych w sprawie organów publicznych w sytuacjach odbiegających od normalnych z uwzględnieniem wymogów konstytu-

² Sytuacje takie Konstytucja określa jako „sytuacje szczególnych zagrożeń”.

cyjnych oraz wynikających z ustaw o stanach nadzwyczajnych, a także potrzeb systemu kierowania bezpieczeństwem narodu i państwa.

Realizacja postawionych celów wymagała krytycznego podejścia do badanego obszaru. Podjęte badanie miało podłoże diagnostyczne, a więc propozycje nowych rozwiązań zostały poprzedzone identyfikacją i oceną aktualnych uregulowań prawnych oraz dość obszernego piśmiennictwa odnoszącego się – w różnym zakresie – do funkcjonowania narodu i państwa w sytuacjach odmiennych od normalnych. W tym celu poddano wnikliwej kwerendzie akty prawne takie jak: Konstytucja [1997], ustawy o stanach nadzwyczajnych [2002] oraz niestety kontrowersyjną ustawę o zarządzaniu kryzysowym [2007]. W badaniu istotną pozycję stanowiła również literatura dotycząca roli ustawy zasadniczej w normowaniu problematyki dotyczącej stanów nadzwyczajnych – głównie konstytucjonaliści Garlickiego [2008], a także literatura odnosząca się do sytuacji kryzysowych, której autorami byli, między innymi: Wróblewski [1996], Kitler [1999], Sienkiewicz [2001], Gołębiowski [2002], Tomaszewski [2003], Krzeszowski [2008] i wielu innych.

Wskazywanie wszystkich dzieł i wymienianie innych autorów nie wydaje się jednak mieć większego uzasadnienia. W piśmiennictwie, do którego dotarłem, nie znalazłem bowiem kwestii odnoszących się wprost do wyartykułowanych wątpliwości i tematu: *zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych*. Istnieje zatem, jak się wydaje, pilna potrzeba wynikająca nie tylko z wymogu konstytucyjnego, ale także podyktowana względami praktycznymi, uregulowania działań organów władzy i administracji publicznej w tym zakresie.

Konstytucja uwzględniając możliwość wystąpienia w życiu państwa sytuacji (równie starych, jak instytucja państwa), których nie da się rozwiązać przy pomocy zwykłych środków (konstytucyjnych) precyzyjnie określa rodzaje sytuacji szczególnych zagrożeń, będących przesłankami do wprowadzenia odpowiedniego typu stanu nadzwyczajnego, w czasie którego możliwe jest zastosowanie środków nadzwyczajnych (rys. 2).

Rys. 2. Konstytucyjne rodzaje sytuacji szczególnych zagrożeń
i typy stanów nadzwyczajnych



Źródło: opracowanie własne.

Warto raz jeszcze podkreślić, iż wśród tych okoliczności nie są wymienione „sytuacje kryzysowe”.

W tym stanie rzeczy trzeba zauważyć także, iż współczesne regulacje dotyczące problematyki zastosowania środków nadzwyczajnych, a więc większych niż zwykle konstytucyjne, dopuszczają możliwość ich użycia wyłącznie w czasie stanów nadzwyczajnych, przy czym powinny charakteryzować się trzema tendencjami [zob. 2008, s. 400]:

- pierwsza – dotyczy konstytucjonalizacji regulacji problematyki stanów nadzwyczajnych, to znaczy normowanie tej problematyki **odbywa się już na poziomie Konstytucji**;
- druga – dyferencjacja różnych postaci stanów nadzwyczajnych, co oznacza podejmowanie środków **adekwatnych do zagrożenia**;
- trzecia parlamentaryzacja procesu decyzyjnego o wprowadzeniu stanu nadzwyczajnego, która oznacza **udział parlamentu** przy wprowadzaniu takiego stanu.

Uwzględniając powyższe należy podkreślić, iż unormowania zawarte w ustawie o zarządzaniu kryzysowym, odnoszące się do użycia zwiększonych środków, pozostają w luźnym związku ze wskazanymi wyżej tendencjami, ponieważ:

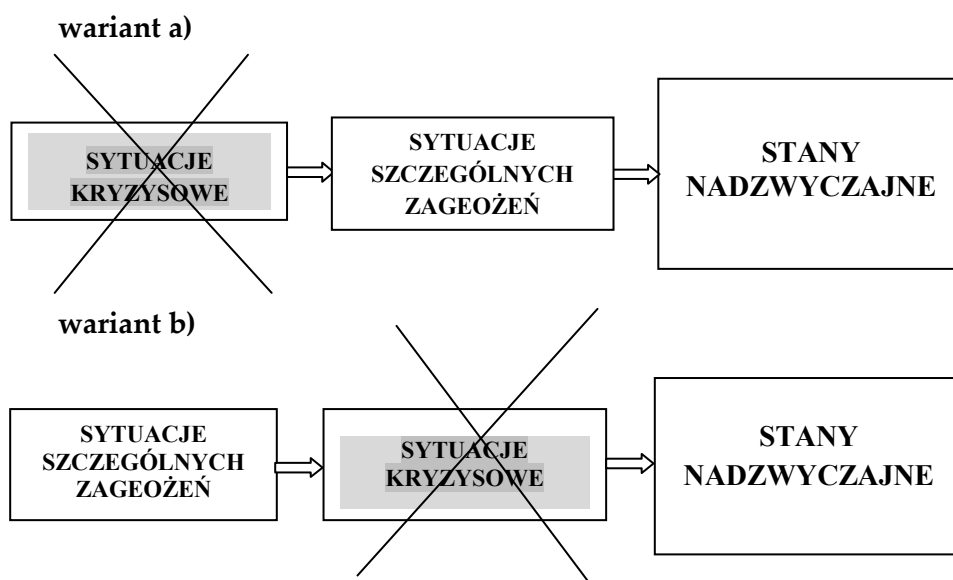
- a) Konstytucja przewidując wystąpienie w państwie sytuacji uzasadniających do użycia środków większych niż zwykle konstytucyjne (nadzwyczajnych), nie uwzględnia „sytuacji kryzysowej”, jako tej, w czasie której takie środki mogłyby być użyte;
- b) Rada Ministrów może rozwiązywać „sytuacje kryzysowe”, jednakże nie powinna przy tym wykraczać poza konstytucyjne kompetencje, co oznacza, że sięganie przez ten organ po środki nadzwyczajne może mieć miejsce wyłącznie w konstytucyjnych sytuacjach szczególnych zagrożeń po wprowadzeniu odpowiedniego stanu nadzwyczajnego;
- c) brak udziału parlamentu przy wykorzystywaniu przez Radę Ministrów zwiększonych środków, zwłaszcza do rozwiązywania **niedookreślonych** „sytuacji kryzysowych” niesie ryzyko nadużyć, których weryfikacja będzie mogła nastąpić po fakcie.

Za istotny mankament ustawy o zarządzaniu kryzysowym należy uznać także brak w niej, między innymi:

- katalogu sytuacji kryzysowych,
- progów sytuacji kryzysowych,
- wielkości dodatkowych sił i środków potrzebnych do rozwiązania sytuacji kryzysowych,
- czasu, na jaki przewidziane jest użycie dodatkowych sił i środków,
- działań władzy i administracji publicznej w przypadku braku rokowania na rozwiązanie sytuacji kryzysowych, a więc umiejscowienia „sytuacji kryzysowej” w strukturze zdarzeń szczególnych.

Na uwagę zasługuje również fakt, iż podjęcie działań z użyciem zwiększonych środków do przeciwdziałania ustawowym „sytuacjom kryzysowym” przed lub po „sytuacjach szczególnego zagrożenia” pozostaje w dowolnym związku z zapisami Konstytucji (rys. 3). „Sytuacje kryzysowe”, jak już wspomniano, nie są wymienione w ustawie zasadniczej jako poprzedzające wprowadzenie żadnego typu stanu nadzwyczajnego.

Rys. 3. Umiejscowienie sytuacji kryzysowej w procesie uruchamiania zwiększonych środków



Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązania zawarte w ustawie o zarządzaniu kryzysowym oraz brak w niej unormowań dotyczących wyróżnienia rodzajów sytuacji szczególnych zagrożeń oraz typów stanów nadzwyczajnych powodują, iż przydatność tej ustawy może być istotnie ograniczona.

Ponadto, z uwagi na fakt, iż definicja „sytuacji kryzysowej” ma charakter niedookreślony może stanowić przyczynę nieobiektywnych – nawet o charakterze politycznym – ocen i decyzji władzy publicznej do użycia nadzwyczajnych sił i środków. Trzeba zauważyć, iż tak wyjątkowo wrażliwa konstrukcja rozwiązania prawnego, jaką jest użycie zwiększonych sił i środków – w dodatku bez udziału Parlamentu i Prezydenta RP oraz bez ustawowego określenia niezbędnych rygorów, w tym: czasu trwania i zakresu zwiększenia sił i środków, a także obustrzeń wolnościowych, może stwarzać u dysponenta takich kompetencji (władzy publicznej) pokusę zbyt częstego korzystania z nich.

Wiąże się to z możliwością nadużycia uprawnień, zwłaszcza gdy się zauważy, iż praktyka dnia codziennego przynosi różnego rodzaju przykłady zakłóceń, w tym porządku i spokoju publicznego, np. w związku z problemami społecznymi o różnym podłożu – ekonomicznym, religijnym, kulturowym, zdarzeniami wynikającymi z katastrof naturalnych lub awarii technicznych, nawet w kontekście zagrożeń terrorystycznych.

Powstaje także realne ryzyko wykorzystywania uzyskanych uprawnień do obchodzenia konstytucyjnych regulacji dotyczących sytuacji szczególnych zagrożeń i stanów nadzwyczajnych.

Rozwiązaniom zawartym w ustawie o zarządzaniu kryzysowym trudno więc zarzucić jasność celu wprowadzenia „sytuacji kryzysowej” o charakterze stanu nadzwyczajnego.

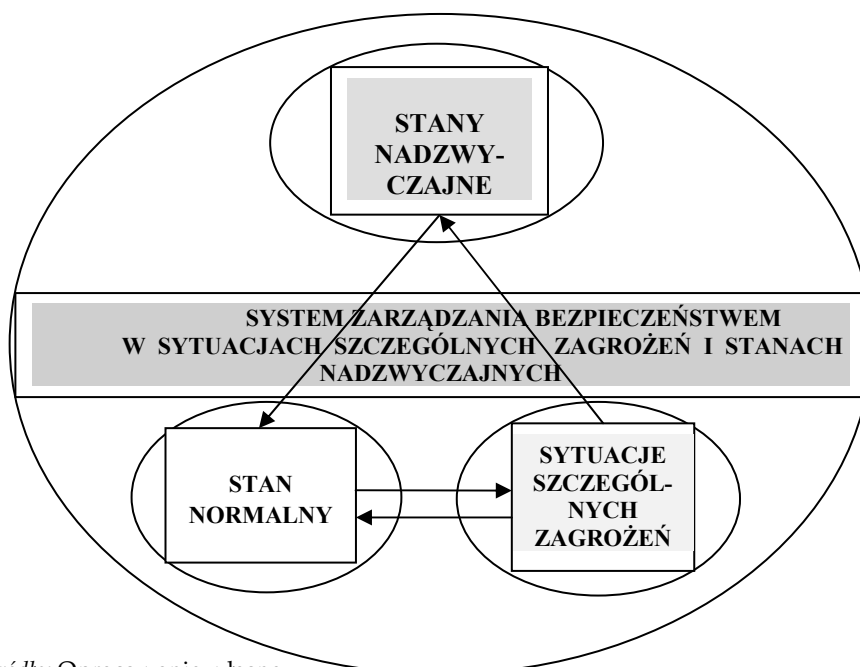
Warto również zwrócić uwagę na znaczenie pojęcia „kryzys” i podkreślić, iż w jego treści dominują element zwrotu i okres przełomu, a ich wyniki (rezultaty) mogą być dla nas niekorzystne. Słownik wyrazów obcych pojęcie „kryzys” definiuje, jako „moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu” [s. 404]. Podobnie pojęcie „kryzysu” opisuje Wielki słownik języka polskiego wskazując, iż jest to „okres przełomowy, rozstrzygający zwykle występujący z jednoczesnym silnym pogorszeniem sytuacji” [s. 381].

4. Zarys możliwej organizacji bezpieczeństwa narodu i państwa w oparciu o ustawę zasadniczą

W związku z istotnymi wątpliwościami prawnymi dotyczącymi regulacji sytuacji kryzysowej oraz koniecznością wypełniania luki w systemie kierowania bezpieczeństwem narodu i państwa (o czym mowa wyżej) wydaje się za właściwe zastąpienie pojęcia „sytuacji kryzysowych” i „zarządzania kryzysowego” pojęciami konstytucyjnymi.

Zamiast więc ustawy o zarządzaniu kryzysowym mogłaby być ustawa o **„zarządzaniu bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych”**. Podejście takie pozwoliłoby na uzyskanie komplementarności ustawy z Konstytucją oraz wpisanie „zarządzania bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych” w system kierowania bezpieczeństwem narodowym, jako jego naturalny (spójny) podsystemem (rys. 4).

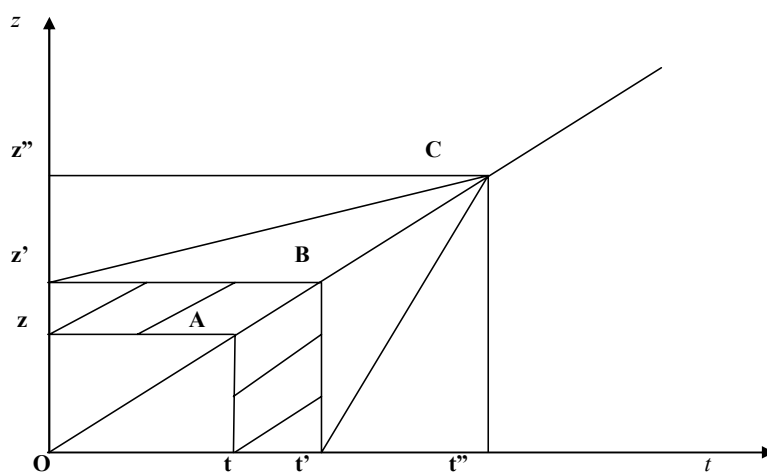
Rys. 4. System zarządzania bezpieczeństwem w sytuacjach szczególnych zagrożeń i stanach nadzwyczajnych



Źródło: Opracowanie własne.

Jako, że zarządzanie bezpieczeństwem jest procesem ciągłym i ma na celu utrzymanie bezpieczeństwa, przeciwdziałanie zagrożeniom i usuwanie (neutralizowanie) skutków sytuacji ekstremalnych oraz jest domeną władzy i administracji publicznej, i że stanowi dla niej istotę funkcjonowania nie trudno dostrzec istnienie koniecznej potrzeby posiadania przez te organy klarownych podstaw prawnych do przygotowania efektywnego systemu działania w każdych warunkach, a zwłaszcza na wypadek i w czasie zdarzeń, które decydują o istnieniu narodu i funkcjonowaniu państwa. Oznacza to, że regulacje prawno-organizacyjne powinny koncentrować się na opisanu unormowań dotyczących, wszystkich określonych przez Konstytucję **rodzajów sytuacji szczególnych zagrożeń i typów stanów nadzwyczajnych**.

Rys. 5. Narastanie zagrożenia



Źródło: opracowanie własne.

Działania w tym zakresie powinny zatem zmierzać do (rys. 5):

- precyzyjnego zdefiniowania (opisania) **sytuacji normalnej (OzAt)** oraz wartości progowych – granic stopnia zagrożenia oraz wystarczalności sił i środków do zapewnienia bezpieczeństwa regionu, państwa w tym okresie;

- dokładnego zdefiniowania każdego rodzaju **sytuacji szczególnego zagrożenia** oraz opisanie możliwych wariantów narastania zagrożeń oraz progów – granic (**zz'ABtt'**) stanowiących przesłanki do wprowadzenia odpowiedniego **typu stanu nadzwyczajnego** (**z'z''BCt't''**) oraz czasu jego obowiązywania.

5. Zakończenie

Unormowanie działań³ w obszarze bezpieczeństwa narodu i państwa niewątpliwie nie należą do oczywiście prostych. Nie jest to jednak czynnik mogący usprawiedliwić zaniechanie ich. Unormowanie takie przyczyniłoby się do podniesienia efektywności posiadanego przez państwo systemu reagowania na sytuacje zakłócające normalne funkcjonowanie narodu i państwa na części lub całości jego terytorium, z jednoczesnym zachowaniem zgodności i spójności z przepisami Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

Bibliografia

- Garlicki L. (2008), *Polskie prawo konstytucyjne*, wydanie 12, Liber, Warszawa.
- Kitler W. (1999), *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*, Warszawa.
- Krzeszowski W. (2008), *Sytuacje kryzysowe – próba parametryzacji*, Warszawa.
- Wierzbowski M. (red.) (2008), *Prawo administracyjne*, wydanie 8, LexisNexis, Warszawa.
- Wróblewski R. (1996), *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami (Crisis prevention, crisis management)*, Warszawa.
- Sienkiewicz P. (2001), *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, Zeszyty Naukowe AON, nr 4/2001.
- Tomaszewski A. (2003), *System reagowania kryzysowego pk. Reakcja*, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (1997) (Dz. U. Nr 78, poz. 483).
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej* (2007), Warszawa.

³ Normowanie działań władzy i administracji publicznej w zakresie stanów nadzwyczajnych pozostaje w gestii państwa (jest jego suwerennym prawem), z wyjątkiem wyłączonych przez prawo międzynarodowe (Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 1966 r. ratyfikowany przez Polkę w 1977 r.) niektórych praw człowieka, np. zakaz tortur, prawo do życia.

Słownik wyrazów obcych (1980), PWN, Warszawa.

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (2007) (Dz. U. Nr 89, poz. 590 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (2002) (Dz. U. Nr 156, poz. 1301, z 2003 r. Nr 228, poz.2261, z 2004 r. Nr107, poz. 1135).

Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (2002) (Dz. U. Nr 113, poz. 985 ze zm.).

Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (2002) (Dz. U. Nr 62, poz. 558 ze zm.).

Ustawa z dnia 22 listopada 2002 r. o wyrównywaniu strat majątkowych wynikających z ograniczenia w czasie stanu nadzwyczajnego wolności i praw człowieka i obywatela (2002) (Dz. U. Nr 233, poz.1995).

Wielki słownik języka polskiego (2008), Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków.

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 21 kwietnia 2009 r. (2009), sygn. akt K 50/07.

Crisis management: managing security during a serious threat or a state of emergency

Abstract

Research of binding legal solutions in the activity scope of organs of government and public administration in situations endangering the state's functioning, enable us to conclude that some standard acts regarding that issue are in any connotation with the Constitution of the Republic of Poland, and generate implications in functioning of the system of managing national security (state).

The Laws regarding states of emergency [2002] do not define "situations of particular threats" included in the Constitution that constitute favorable circumstances to introduce such states on a part or in entire country territory. In their content there are only short information regarding the activity scope of organs of government and public administration and wide presentation of citizens' duties during states of emergency.

The Crisis Management Act, adopted by the Sejm of the Republic of Poland [2007], even after amendment, passed in relation to the questioning by the Constitutional Tribunal [2009], does not solve problems regarding organization of effective system of management of the national security. Moreover, the regulations included still raise doubts of legal nature.

In order to remove indicated doubts and cause this system to be coherent internally, it is legitimate to replace not precisely defined concept of "crisis situation" and incoherent with system of managing of the national security "crisis management", with expression "managing the security in situations of particular threats and states of emergencies" and undertake actions leading to

complex normalization of actions of authorities and public administration in this area.

The proposed solution will allow including "managing the security in situations of particular threats and states of emergencies" into the system of managing of the national security, as its natural (coherent) subsystem.

Such approach, at simultaneous selection of proper practical methods and tools allowing precise definition (determination) of acceptable and critical threshold values (limits defining insufficiency of constitutional means) between levels of normal condition with types of situations of particular threat and certain types of states of emergency, will substantially influence the effectiveness of the country's response system to situations disturbing normal functioning of the country on a part or in its entire territory, with simultaneous preservation of coherence and conformance to regulations of the Constitution of Republic of Poland.

*Jerzy Szkoda*¹

SWSPiZ w Łodzi

*Ewa Dębicka*²

Instytut Transportu Samochodowego

Funkcje i zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych

1. Wstęp

Instytuty badawcze to państwowe jednostki organizacyjne, wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym w celu prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych ukierunkowanych na ich wdrożenie i zastosowanie w praktyce [Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz. U. nr 96, poz. 618)]. Z katalogu zadań ustawowo przypisanych do realizacji instytutom badawczym jednoznacznie wynika, że instytuty te powinny swoją działalność koncentrować na prowadzeniu badań naukowych, upowszechnianiu otrzymanych wyników natomiast zadaniem pracowników naukowo-badawczych jest przede wszystkim poszukiwanie odpowiedzi na zdefiniowane problemy badawcze. W cyklu rozwiązywania problemów badawczych jedną z najistotniejszych faz jest zbieranie i analizowanie informacji [Antoszkiewicz 1982, s. 19]. Zbieranie danych niezbędnych do prowadzenia badań naukowych, opracowywanie wniosków, prezentowanie wyników prac naukowo-badawczych wymaga

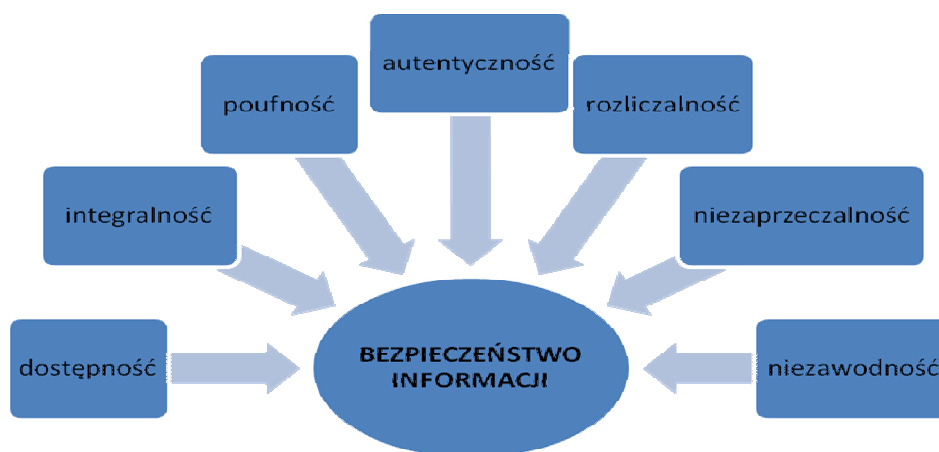
¹ Profesor Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

² Pracownik naukowy Instytutu Transportu Samochodowego, doktorantka Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

zapewnienia integralności informacji, tzn. zapewnienia dokładności i kompletności na każdym etapie jej przetwarzania. Niektóre zaś wyniki badań naukowych związane z tak newralgicznymi dziedzinami, jak ochrona zdrowia czy bezpieczeństwo państwa, powinny być na etapie trwania badań ściśle chronione i udostępniane tylko upoważnionym osobom. Można więc twierdzić, że informacja jest jednym z najważniejszych aktywów instytutów badawczych i dlatego wymaga szczególnej ochrony [Szkoda, Włodarczyk 2009]. O znacznej wartości informacji przetwarzanej w instytutach i potrzebie zapewnienia jej należytego bezpieczeństwa świadczy fakt, że duża część działań wywiadu naukowo-technicznego koncentruje się na pozyskiwaniu dla przemysłu elektronicznego, militarnego i medycznego szczegółów z zakresu najnowszej technologii. Stawiając po stronie kosztów cenę wieloletnich badań naukowych, ekspertów, lat prób i eksperymentów związanych z wynalezieniem i wdrożeniem nowej technologii a porównując ją z kwotą, jaka jest przekazywana na potrzeby wywiadu, państwa często decydują się na prowadzenie działalności wywiadu naukowo-technicznego, ponieważ jest ona bardzo korzystna [Zacharski 2009].

Termin „informacja” zwykle utożsamiany jest z przedmiotami myślowymi odzwierciedlającymi wszelkie postacie wiadomości, wieści, nowiny, rzeczy zakomunikowane, wiedzę o zdarzeniach itp. [Kopaliński, s. 429]. Dynamiczny rozwój informatyki, telekomunikacji, multimedialności oraz postęp naukowo-techniczny przyczyniły się do tego, że informacja stała się cennym aktywem dla wszystkich instytutów badawczych. W sytuacji, gdy dostęp do konkretnej informacji może realnie wpłynąć na wzrost przewagi konkurencyjnej zaistniała potrzeba zapewnienia jej bezpieczeństwa. Przez bezpieczeństwo informacji rozumiemy zachowanie poufności, integralności i dostępności informacji na każdym etapie jej przetwarzania. Dodatkowo mogą być brane pod uwagę inne aspekty zapewnienia bezpieczeństwa informacji takie, jak autentyczność, rozliczalność, niezaprzeczalność i niezawodność [PN-ISO/IEC 27001: 2007 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania]. Zdefiniowane atrybuty bezpieczeństwa informacji zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Atrybuty bezpieczeństwa informacji



Źródło: opracowanie własne.

Instytuty badawcze powinny podjąć świadome działania w celu zabezpieczenia informacji przed zniszczeniem, utratą, działaniem krakerów³, prowadzonym przez przedsiębiorstwa na całym świecie wywiadem biznesowym [Ciecierski 2009, s. 9] czy też nieświadomym, a często bardzo szkodliwym działaniem pracowników. Należy pamiętać, że informacje uzyskiwane w wyniku prowadzonych prac naukowo-badawczych mogą doprowadzić do powstania nadmiernego dystansu w rozwoju bezpiecznym w obszarze regionu, państwa czy też kontynentu. Międzynarodowe znaczenie niektórych informacji przetwarzanych w instytutach badawczych determinuje potrzebę skutecznego zarządzania bezpieczeństwem informacji.

³ ang. cracker — osoba starająca się uzyskać dostęp do komputera, nie mając na nim konta, w przeciwieństwie do hakera nosi się zazwyczaj ze złymi zamiarami w odniesieniu do zasobów sieci komputerowej, źródło: <http://portalwiedzy.onet.pl/134169,,,kraker,haslo.html>.

2. Funkcje zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych

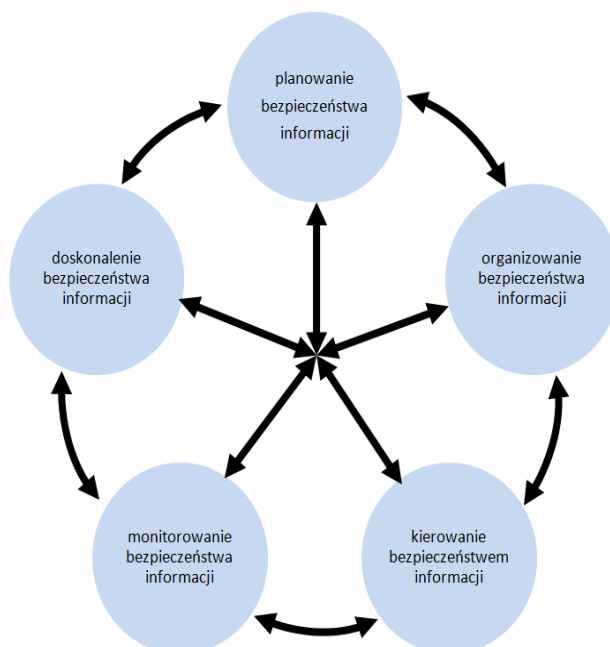
Podjęmowane działania, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa informacji w instytutach badawczych wymagają odpowiedniego zarządzania. Funkcje zarządzania bezpieczeństwem informacji to typowe i sformalizowane działania, wyodrębnione ze względu na zawartość treściową i określone zadania w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji. Zakres funkcji zarządzania bezpieczeństwem informacji pokrywa się z klasycznymi funkcjami zarządzania [Griffin 1999, s. 34–45; Bienioki in. 1997; Koźmiński, Piotrowski 1999] z dodaniem funkcji doskonalenia i obejmuje:

- ✓ planowanie bezpieczeństwa informacji,
- ✓ organizowanie bezpieczeństwa informacji,
- ✓ kierowanie bezpieczeństwem informacji,
- ✓ monitorowanie bezpieczeństwa informacji,
- ✓ doskonalenie bezpieczeństwa informacji.

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych charakteryzuje się na ogół dużą złożonością działań prowadzonych w sposób ciągły. Dlatego funkcje te są realizowane najczęściej równoległe co pokazano w układzie relacji na rysunku 2.

Pierwsza funkcja zarządzania bezpieczeństwem informacji, czyli jego **planowanie** realizowana jest przez najwyższe kierownictwo, które planuje i wyznacza cele strategiczne. Wyznaczenie zapewnienia bezpieczeństwa informacji, jako celu strategicznego w sposób jasny i dobitny komunikuje pracownikom, co jest priorytetem w działaniu organizacji a tym samym motywuje ich do pełnego zaangażowania w realizację tego celu. Wskazanie bezpieczeństwa informacji, jako celu do osiągnięcia korzystnie wpływa na dalsze planowanie a w efekcie końcowym sprzyja kontroli i ocenie jego stopnia realizacji.

Rysunek 2. Funkcje zarządzania bezpieczeństwem informacji



Źródło: opracowanie własne.

Proces planowania bezpieczeństwa informacji w instytutach badawczych obejmuje:

- ✓ ustalenie zakresu bezpieczeństwa informacji;
- ✓ wyznaczenie ogólnego kierunku i zasad działania bezpieczeństwa informacji;
- ✓ ustalenie ram czasowych wdrożenia bezpieczeństwa informacji,
- ✓ zapewnienie odpowiednich zasobów (personalnych, finansowych, rzeczowych oraz zasobów informacyjnych);
- ✓ przypisanie odpowiedzialności za realizację celu;
- ✓ ustanowienie strategii zarządzania ryzykiem, w tym określenia kryteriów wg których ma być oceniane ryzyko;
- ✓ ustalenie innych działań niezbędnych do osiągnięcia wyznaczonego celu strategicznego.

Po opracowaniu planów związanych z realizacją zapewnienia bezpieczeństwa informacji należy przejść do **organizowania** czyli optymalnego grupowania wszystkich działań i zasobów organizacji wpływających na bezpieczeństwo informacji. Organizowanie bezpieczeństwa informacji polega na koordynowaniu czynności związanych z wykorzystaniem posiadanych zasobów. Niewątpliwie najważniejszymi zasobami przy zarządzaniu bezpieczeństwem informacji są zasoby ludzkie. To od wysoce etycznego, kompetentnego, świadomego i doświadczonego personelu zależy sukces i poziom bezpieczeństwa informacji w instytucie, prawidłowość opracowania, wdrożenia i przestrzegania procedur, procesów i instrukcji związanych z bezpieczeństwem informacji, a także poziom prac m.in. zespołu szacującego ryzyko. Żadne zabezpieczenia nie zagwarantują bezpieczeństwa posiadanym informacjom, jeżeli pracownicy nie będą świadomi i przekonani o słuszności wprowadzonych rozwiązań. Organizacja zasobów rzeczowych będących w posiadaniu instytutu badawczego z jednej strony polega na zapewnieniu odpowiednich warunków do wytwarzania, przetwarzania i przechowywania informacji a z drugiej strony polega na zapewnieniu właściwych zabezpieczeń fizycznych i sprzętowych. Organizacja zasobów rzeczowych w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji koncentruje się wokół zabezpieczenia fizycznego terenu, budynku i pomieszczeń, w których znajdują się nośniki z informacjami wymagającymi takiego zabezpieczenia. Do właściwego zapewnienia zasobów tak ludzkich, jak i rzeczowych niezbędne są proporcjonalne zasoby finansowe. Zasoby finansowe gwarantują zakup adekwatnych zabezpieczeń, zatrudnienie specjalistów z dziedziny bezpieczeństwa informacji czy też przeprowadzenie szkoleń. Podsumowując, funkcja organizowania bezpieczeństwa informacji ma zapewnić:

- ✓ kompetentny personel poprzez realizowane programy uświadamiania i szkolenia,
- ✓ wdrożenie skutecznych zabezpieczeń wynikających z planu postępowania z ryzykiem,
- ✓ środki finansowe,
- ✓ oraz zasoby informacyjne, które wspomagają podejmowanie decyzji.

Kolejną funkcją składającą się na zarządzanie bezpieczeństwem informacji to funkcja **kierowania**. Określa ona w jaki sposób bezpośredni przełożeni kierują podwładnymi i wpływają na ich działania, by wykonywali swoje obowiązki w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa informacji. Prawa, obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialności związane z bezpieczeństwem informacji powinny być transparentne i zakomunikowane. Do zadań kierownika należy bieżąca ocena wykonywanej pracy oraz podejmowanie decyzji w sytuacjach niestandardowych wymagających wskazania kolejności w jakiej będą realizowane konkurujące ze sobą cele i jak rozdysponowane będą posiadane zasoby. To kierownicy ustalają kto ma wykonać określone zadanie, podają terminy ich realizacji, dbają o dyscyplinę, motywują i zachęcają pracowników do kreatywnego działania i zaangażowania się w sprawy bezpieczeństwa informacji organizacji, ale także występują z wnioskami o nałożenie kary za nieprzestrzeganie procedur dotyczących bezpieczeństwa informacji. Funkcja kierowania jest szczególnie ważną funkcją w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji, ponieważ podejmując decyzję o wdrożeniu nowego systemu zarządzania w instytucie badawczym kierownictwo musi pamiętać o możliwości występowania wśród pracowników oporu wobec zmian [Mastyk-Musiał 1996, s. 91–92]. W takiej atmosferze jedynie zaangażowanie i wsparcie kierownictwa, jasny przekaz informacji o kolejnych etapach wdrożeń, motywacja, przejrzysty podział obowiązków między pracownikami, rozliczalność z powierzonych zadań przyczynić się może do sukcesu wdrożenia bezpieczeństwa informacji w instytucach badawczych.

Monitorowanie jest następną funkcją realizowaną w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji. Oprócz obserwacji działań prowadzących do zapewnienia bezpieczeństwa informacji, funkcja ta polega również na określeniu kryteriów skuteczności zarządzania bezpieczeństwem informacji oraz dokonaniu pomiaru bieżącej skuteczności i porównaniu wyników z wyznaczonymi kryteriami. W przypadku, gdy skuteczność nie odpowiada przyjętym kryteriom niezbędne jest podjęcie odpowiednich działań doskonalących wpływających na skuteczność zarządzania bezpieczeństwem informacji. Bezpieczeństwo informacji może być monitorowane m.in. w czasie przeglądów zarządzania, auditów zewnętrznych i wewnętrznych oraz kontroli przeprowadzanych przez organy admini-

stracji państwowej. Zakres oraz wnioski, jakie można otrzymać wykorzystując poszczególne narzędzia służące do monitorowania bezpieczeństwa informacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Narzędzia monitorujące bezpieczeństwo informacji, ich zakres i wnioski

Narzędzia monitorujące bezpieczeństwo informacji	Zakres	Wnioski
Kontrole	Wymagania prawne, regulaminowe, umowne w zakresie bezpieczeństwa informacji	Wnioski pokontrolne, zalecenia mające na celu doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, nałożenie kar
Audity	Wymagania norm i procedur zarządzania bezpieczeństwem informacji	Stwierdzenie niezgodności, spostrzeżeń, wskazanie obszarów do doskonalenia oraz wskazanie mocnych i słabych stron systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, określenie czy działania podjęte w celu usunięcia naruszeń bezpieczeństwa były skuteczne, identyfikowanie naruszeń bezpieczeństwa i incydentów
Przeglądy zarządzania	Wyniki kontroli i auditów, wyniki pomiarów skuteczności podejmowanych działań, jakiegokolwiek zmiany mające wpływ na funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI), zalecenia dotyczące doskonalenia	Wyniki dotyczące doskonalenia skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI), zapewnienie wymaganych zasobów, uaktualnienie procesu szacowania ryzyka, określenie polityki i celów bezpieczeństwa informacji

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku stwierdzenia niezgodności w obszarze funkcjonowania bezpieczeństwa informacji należy podjąć odpowiednie działania. Stąd też wynika potrzeba wprowadzenia piątej, charakterystycznej dla zarządzania bezpieczeństwem informacji funkcji doskonalenia.

Doskonalenie jest procesem skomplikowanym i długofalowym. Właściwie zaplanowane wpływa jednak znacząco na poprawienie sposobów rozwiązywania problemów dotyczących bezpieczeństwa informacji. Instytut badawczy posiadający wdrożony system zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) do realizacji procesu doskonalenia może wykorzystywać następujące narzędzia:

- ✓ działania zapobiegawcze – działania w celu wyeliminowania przyczyny potencjalnej niezgodności lub innej potencjalnej sytuacji niepożądanej;
- ✓ działania korygujące – działania w celu wyeliminowania przyczyny wykrytej niezgodności lub innej niepożądanej sytuacji;
- ✓ działania usprawniające – działania promujące aktywne i stałe poszukiwanie możliwości doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych.

W podejmowaniu działań doskonalących powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy [Grabarczyk, Dębicka, Makarewicz 2010]. Działania doskonalące mogą być podejmowane na podstawie wniosków wyciągniętych z doświadczeń w dziedzinie bezpieczeństwa zarówno macierzystego instytutu badawczego, jak i innych instytutów. Także informacje zwrotne przekazane przez klientów mogą być pomocne w doskonaleniu zarządzaniem bezpieczeństwem informacji.

Podsumowując, zarządzanie bezpieczeństwem informacji to planowanie, organizowanie, kierowanie, monitorowanie oraz doskonalenie, którego celem jest skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów, aby w efekcie końcowym zapewnić bezpieczeństwo posiadanym aktywom informacyjnym adekwatne do wyników otrzymanych w procesie szacowania ryzyka. Pięć funkcji zarządzania bezpieczeństwem informacji tworzy wzajemne powiązania, bowiem dane wyjściowe jednej z nich stanowią dane wejściowe pozostałych funkcji. Dlatego też w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji tak ważne jest, aby wszystkie funkcje wykonywane były z należytą starannością i odpowiedzialnością oraz świadomością, że poziom realizacji jednej z nich jednocześnie determinuje poziom realizacji pozostałych.

3. Zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych

O skuteczności zarządzania bezpieczeństwem informacji decyduje umiejętność dostrzeżenia, że zarządzanie to powinno opierać się na określonych zasadach. Zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji praktycznie nie są konkretnie opisane w literaturze krajowej oraz zagranicznej a w związku z tym wyraźnie zauważa się lukę w tym obszarze. Często za źródło zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji podaje się normę PN-ISO/IEC 17799:2007 „Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji”. Najprawdopodobniej słowo „zasady” w tytule normy jest elementem wprowadzającym w błąd. Norma ta stanowi jedynie najszerszej stosowany zestaw wskazówek i wytycznych dających możliwość wdrożenia i utrzymania bezpieczeństwa informacji⁴. Stąd też wynika bezpośrednia konieczność określenia zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji. Generalnie, zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytucjach badawczych powinny:

- ✓ być uniwersalne, tj. możliwe do zastosowania w każdym z instytucji, w każdej jego komórce organizacyjnej i na każdym stanowisku pracy;
- ✓ koncentrować się na dążeniu do zapewnienia bezpieczeństwa informacji na każdym etapie jej przetwarzania;
- ✓ oznaczać metodę rozwiązywania problemów związanych z bezpieczeństwem informacji przez podejmowanie decyzji podporządkowanych ciągłemu doskonaleniu bezpieczeństwa informacji.

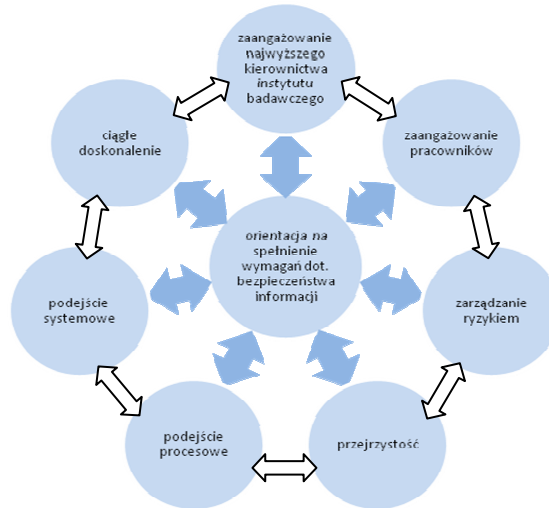
Zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji to przyjęte twierdzenia, na podstawie doświadczenia podające zalecenia i stanowiące punkt wyjścia do praktycznego zarządzania bezpieczeństwem informacji. Za najbardziej wyważony i pełny zbiór zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji, wywodzący się z koncepcji Edwarda W. Deminga, Josepha M. Jurana, Philipa B. Crosby'ego można przyjąć układ ośmiu następujących zasad:

⁴ www.isokonsultant.com.

- ✓ zasada orientacji na spełnienie wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji zainteresowanych stron,
- ✓ zasada zaangażowania najwyższego kierownictwa,
- ✓ zasada zaangażowania wszystkich pracowników,
- ✓ zasada podejmowania decyzji na podstawie wyników otrzymanych z szacowania ryzyka,
- ✓ zasada przejrzystości,
- ✓ zasada podejścia procesowego,
- ✓ zasada podejścia systemowego,
- ✓ zasada ciągłego doskonalenia.

Zasady te stanowią pewien układ synergicznych powiązań i nie należy ich rozpatrywać osobno. Interpretację tego postulatu przedstawiono w formie graficznej na rysunku 3.

Rys. 3. Ujęcie modelowe interpretacji synergicznego układu zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęto, że ze wszystkich ośmiu zasad wiodącą jest **orientacja na spełnienie wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji zainteresowanych stron**. Zainteresowanymi stronami są realne podmioty fizyczne i prawne, z którymi na potrzeby zarządzania bezpieczeństwem informacji należy utrzymywać więzi informacyjno-decyzyjne i kooperacyjne [Szkoda 2002, s. 54]. Bezpośrednio zainteresowani spełnieniem wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji są:

- ✓ zleceniodawcy zadań naukowo-badawczych dla instytutu badawczego,
- ✓ podwykonawcy określonych tematów i zadań badawczych zleczanych instytutom badawczym,
- ✓ organy państwowe szczególnie w zakresie bezpieczeństwa i obronności kraju.

Zleceniodawcy zadań naukowo-badawczych mogą określić wymagania w zakresie udostępnienia i zachowania poufności informacji dotyczących zleconych badań szczególnie jeżeli dotyczy to wyników prac z zakresu bezpieczeństwa i obronności państwa, innowacyjności, walki konkurencyjnej na rynku określonych wyrobów.

Wykonawcy zadań naukowo-badawczych muszą postępować zgodnie z wymaganiami dotyczącymi bezpieczeństwa informacji zdefiniowanymi przez zleceniodawcę, kierownictwo oraz organy państwowe muszą postępować tak, aby w trakcie wykonywania zadań naukowo-badawczych nie doszło do naruszenia poufności, dostępności a przede wszystkim integralności informacji. Wynikiem prac naukowo-badawczych są oryginalne pomysły, innowacyjne rozwiązania problemów, prototypy urządzeń, nowe technologie wytwarzania. Często dochodzi do konfliktów, których powodem jest ustalenie kto posiada prawa do własności przemysłowej lub intelektualnej. Dlatego też dla wykonawców zadań naukowo-badawczych szczególnie istotna jest współpraca z rzecznikiem patentowym, który z mocy prawa świadczy pomoc w sprawach własności przemysłowej.

Podwykonawca oznacza osobę fizyczną lub prawną, zaakceptowaną przez zamawiającego, z którą wykonawca, tj. instytut badawczy zawarł umowę o wykonanie części przedmiotu umowy z zakresu dostaw, robót

lub usług⁵. Wymagania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa informacji powinny obejmować postępowanie w zakresie:

- ✓ zlecenia badań podwykonawcy,
- ✓ postępowania przed zawarciem umowy z podwykonawcą,
- ✓ zawarcia umowy z podwykonawcą, obejmującej wszystkie stosowne wymagania bezpieczeństwa,
- ✓ ustalenia trybu postępowania z próbkami/obiektami badań,
- ✓ przekazania wyników badań do laboratorium instytutu badawczego podzlecającego badania.

Organy administracji państwowej takie, jak ministerstwo nadzorujące działalność instytutu badawczego, Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Najwyższa Izba Kontroli czy Państwowa Inspekcja Pracy wpływają na działalność instytutów badawczych poprzez formułowanie wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji w tekstach ustaw, rozporządzeń i zarządzeń.

Kierownictwo instytutu badawczego ponosi odpowiedzialność za zapewnienie przestrzegania odpowiednich przepisów prawnych związanych z bezpieczeństwem informacji w stosunku do pracowników, ale przede wszystkim klientów instytutu. Określony cel strategiczny zapewnienia bezpieczeństwa aktywom informacyjnym powinien być realizowany poprzez podejmowanie działań wewnątrz organizacji. Kierownictwo podstawowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa informacji formułuje w dokumencie polityki bezpieczeństwa. Szczegółowy opis spełnienia wymagań bezpieczeństwa informacji znajduje się w zatwierdzonych przez najwyższe kierownictwo procedurach, kartach procesów, instrukcjach i zarządzeniach.

Zasada zaangażowania najwyższego kierownictwa jest podstawową zasadą zarządzania bezpieczeństwem informacji, ponieważ tak naprawdę to od decyzji, dbałości i determinacji osób kierujących instytutem badawczym zależy realizacja celów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji. Osiągnięcie zaplanowanych celów i sukcesów związanych z bezpieczeństwem informacji jest możliwe, jeśli najwyższe kierownictwo:

⁵ www.przetargipubliczne.pl/numery/maj-2008/rola-podwykonawcy.html.

- ✓ bada i rozumie oczekiwania zainteresowanych stron w odniesieniu do zapewnienia bezpieczeństwa informacji w instytutach badawczych;
- ✓ ma wizję rozwoju systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) na tle rozwoju naukowego instytutu badawczego;
- ✓ inicjuje i osobiście angażuje się w utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji poprzez ustanowienie polityki bezpieczeństwa informacji, określenie celów dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa informacji oraz przeprowadzenie przeglądu zarządzania bezpieczeństwem informacji;
- ✓ zapewnia niezbędne środki do wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji,
- ✓ dba, aby w organizacji istniała świadomość potrzeby bezpieczeństwa informacji poprzez określenie zakresów odpowiedzialności w odniesieniu do bezpieczeństwa informacji;
- ✓ podejmuje decyzje o kryteriach akceptacji ryzyka i akceptowalnym poziomie ryzyka.

Istotnym problemem w realizacji zasady zaangażowania najwyższego kierownictwa w instytutach badawczych jest fakt, że zgodnie z ustawą z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych minister nadzorujący powołuje dyrektora wybranego w drodze konkursu na okres 4 lat, po zasięgnięciu opinii rady naukowej [Dz. U. nr 96, poz. 618]. Fakt kadencyjności dyrektora instytutu badawczego może doprowadzić do sytuacji, w której cel strategiczny dotyczący zapewnienia bezpieczeństwa informacji wyznaczony przez jednego dyrektora nie musi być kontynuowany przez kolejno powoływanych dyrektorów.

W zasadzie **zaangażowania wszystkich pracowników** należy podkreślić słowo „wszystkich”, ponieważ najcenniejszym potencjałem każdego instytutu badawczego są pracujący w niej na wszystkich stanowiskach ludzie. Wnoszą oni do środowiska instytutu swoją wiedzę, doświadczenie zawodowe i życiowe, kompetencje, inteligencję i kulturę. Tylko przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników w realizację polityki i celów dotyczących bezpieczeństwa informacji można uzyskać maksymalne korzyści w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji. Pracownicy powinni zrozumieć znaczenie własnego udziału i roli, jaką odgrywają w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji. Powinni czuć się

odpowiedzialni za realizację przyjętej polityki i celów dotyczących bezpieczeństwa informacji [Gajewski 2007 s. 42–43]. Ta zasada ma szczególne znaczenie w odniesieniu do zarządzania bezpieczeństwem informacji. Często bowiem organizacje popełniają błąd już na etapie rekrutacji pracowników, polegający na tym, że ograniczają sprawdzenie kandydatów do pracy tylko do tych zatrudnianych na wysokim bądź średnim szczeblu. Następnie w trakcie zatrudnienia szkolenia z bezpieczeństwa informacji, udział w forach dotyczących wymiany doświadczeń z zakresu bezpieczeństwa informacji czy też inne formy podnoszenia kwalifikacji przeznaczone są głównie dla pracowników wyższego lub średniego szczebla, a zapomina się o tych pracujących na najniższych stanowiskach. Nieprzestrzeganie zasady zaangażowania wszystkich pracowników w sprawy bezpieczeństwa informacji może w konsekwencji doprowadzić do incydentu związanego z naruszeniem bezpieczeństwa informacji. 14 maja 2010 roku portal internetowy lokalnego wydania „Gazety Wyborczej” zamieścił informację o tym, że sprzątaczką na Wydziale Farmaceutycznym Śląskiego Uniwersytetu Medycznego, kopiowała dane studentów z dokumentów znajdujących się w pomieszczeniach, do których miała dostęp z racji wykonywanej pracy. Następnie wykorzystując skradzione dane studentów zawarła transakcje internetowe na ponad 100 tysięcy złotych. Sprawą zajęła się sosnowiecka prokuratura [www.katowice.gazeta.pl]. Ten przykład potwierdza konieczność informowania i angażowania w sprawy bezpieczeństwa informacji pracowników instytutów badawczych, adekwatnie do zajmowanego stanowiska. W wielu organizacjach w praktyce zarządzania bezpieczeństwem informacji obserwuje się obsesję w wydawaniu wielkich sum pieniędzy na techniczne środki zabezpieczenia informatycznego a nie dostrzega się bardzo ważnego obszaru i mniej kosztownego, ale niezwykle skutecznego środka uświadamiania odpowiedzialności pracowników w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji.

Efektywne i skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem informacji możliwe jest tylko po przeprowadzeniu w organizacji procesu szacowania ryzyka. Każda decyzja podjęta przez najwyższe kierownictwo, jak też przez każdego pracownika powinna być podejmowana jedynie w oparciu o wyniki szacowania ryzyka. To szacowanie ryzyka określa:

- ✓ aktywa znajdujące się w zakresie SZBI i ich właścicieli,
- ✓ zagrożenia dla tych aktywów,
- ✓ podatności i skutki utraty poufności, dostępności i integralności,
- ✓ możliwe szkody dla instytutów badawczych powstałe w wyniku naruszenia bezpieczeństwa,
- ✓ warianty postępowania z ryzykiem,
- ✓ wybór zabezpieczeń.

Zasada podejmowania decyzji na podstawie wyników otrzymanych z szacowania ryzyka jest więc jedną z najważniejszych zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wyniki otrzymane z szacowania ryzyka stanowią niezbędne dane wejściowe na podstawie, których odbywa się komunikacja i podejmowanie decyzji związanych z bezpieczeństwem informacji.

Zasada przejrzystości bezpośrednio wiąże się z wcześniej opisanymi zasadami zaangażowania najwyższego kierownictwa, zaangażowania wszystkich pracowników oraz podejmowania decyzji na podstawie otrzymanych wyników z szacowania ryzyka. Decyzja odnośnie wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji nakłada na najwyższe kierownictwo instytutu badawczego obowiązek tworzenia, na podstawie wyników z szacowania ryzyka, jasnych i przejrzystych wymagań wpływających na bezpieczeństwo informacji. Przeciętny pracownik instytutu nie jest zorientowany bądź zorientowany jedynie w niewielkim stopniu w specyfice zagadnień bezpieczeństwa informacji mających swoje źródło w kilkunastu aktach prawnych czy też w dodatkowych postanowieniach umownych. Dlatego też niezwykle istotne jest formułowanie precyzyjnych i jednoznacznych wymagań odnośnie bezpieczeństwa informacji. Zasada przejrzystości wymagań bezpieczeństwa informacji – oprócz czytelności i zrozumiałości zapisów – wyraża się również w precyzyjnym określeniu zakresu obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników. Brak przejrzystych wymagań bezpieczeństwa informacji często prowadzi do odmiennego rozumienia zagadnień bezpieczeństwa informacji i jest przyczyną powstania incydentów związanych z naruszeniem bezpieczeństwa informacji, co w konsekwencji prowadzi do sporów mających swe rozstrzygnięcie przed sądem. Zasada przejrzystości w zarządzaniu bezpie-

czeństwem informacji poprawia relacje i komunikację między pracodawcą a pracownikami i zapobiega powstawaniu konfliktów. Bowiem wśród podstawowych przyczyn konfliktów w organizacji należy wymienić m.in. błędy w przepisach wewnętrznych (to jest nieprecyzyjne i nieaktualne przepisy w tym dotyczące zagadnień związanych z bezpieczeństwem informacji) oraz słabości systemu komunikowania (brak informacji, zła jakość informacji, nadmiar informacji) [Antoszkiewicz, Pawlak 2000, s. 312–313]. Zasada przejrzystości umożliwia kompleksową identyfikację i zrozumienie potrzeb wynikających z zapewnienia bezpieczeństwa informacji dla każdej ze strony biorącej udział w realizacji prac naukowo-badawczych.

Kolejną zasadą zarządzania bezpieczeństwem informacji jest **zasada podejścia procesowego**. Procesem nazywamy zbiór wzajemnie powiązanych i wzajemnie wpływających na siebie działań, które przekształcają wejścia (*input*) w wyjścia (*output*) [PN-ISO/IEC 27001: 2007 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania].

Podejście procesowe w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji polega na:

- ✓ identyfikacji procesów, które mają zastosowanie w instytucie badawczym;
- ✓ określenie właściciela każdego procesu, który ma wyznaczone przez kierownictwo instytutu badawczego uprawnienia do zarządzania bezpieczeństwem informacji w tym procesie;
- ✓ określenie kompetencji pracowników w zakresie bezpieczeństwa informacji uczestniczących w procesie,
- ✓ ocenie ryzyka związanego z bezpieczeństwem informacji;
- ✓ określeniu środków zapewniających bezpieczeństwa informacji związanych z realizowanym procesem;
- ✓ zapewnieniu procedur dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa informacji w realizowanym procesie;
- ✓ określeniu celu dotyczącego bezpieczeństwa informacji procesu;
- ✓ określeniu metod i kryteriów oceny i monitorowaniu bezpieczeństwa informacji;

- ✓ ocenie skuteczności zapewnienia bezpieczeństwa informacji wyjściowych [www.mfiles.pl].

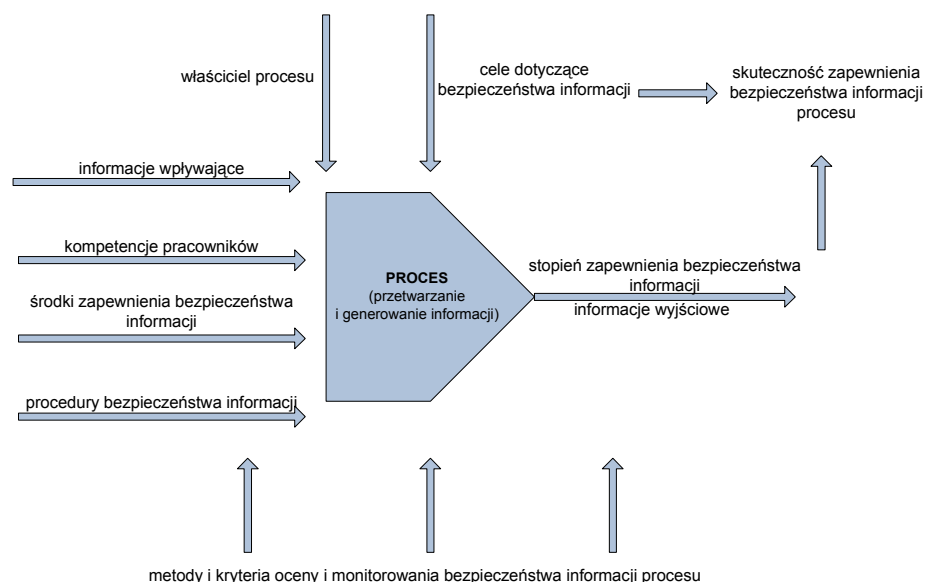
Podstawową rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji odgrywa właściciel procesu, który powinien mieć określone przez kierownictwo instytutu kompetencje w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji danego procesu. Właściciel procesu opracowuje procedury postępowania oraz ocenia i doskonali skuteczność i efektywność bezpieczeństwa informacji w danym procesie. Zasada podejścia procesowego w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji pozwala wyeliminować problemy związane z możliwością niezazębiania się kompetencji pionów funkcjonalnych organizacji dotyczących bezpieczeństwa informacji, co może mieć miejsce w zarządzaniu pionowym – hierarchicznym [Szkoda 2002, s. 38]. Dodatkowo występująca synergia pomiędzy zasadą przejrzystości a zasadą podejścia procesowego ogranicza zjawisko przerzucania odpowiedzialności za incydenty związane z naruszeniem bezpieczeństwa informacji.

Przyjąć można, że w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji każdy proces jest określony tylko wówczas, gdy są znane jego składowe, co zostało przedstawione na rysunku 4.

Zasada podejścia systemowego nie mogłaby obowiązywać bez opisanej powyżej zasady podejścia procesowego, ponieważ podejściem systemowym nazywamy zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami [PN-ISO/IEC 27001: 2007 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania]. Zasada podejścia systemowego charakteryzuje się tym, że składa się na nią szereg wzajemnie powiązanych procesów, z których każdy uczestniczy w utrzymaniu całego systemu, a synergia w całym systemie jest wyższa od sumy elementów składowych. Podejście systemowe w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji polega na:

- ✓ identyfikacji mapy określającej sekwencje przepływów informacji pomiędzy procesami realizowanymi w instytutach badawczych,
- ✓ określeniu „punktów krytycznych” w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji w instytucie badawczym,
- ✓ ocenie i monitorowaniu skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Rys. 4. Elementy podejścia procesowego w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto zasada podejścia systemowego przyjmuje założenie występowania granic, które wyznaczają system. W instytutach badawczych występują następujące procesy w obszarze systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji:

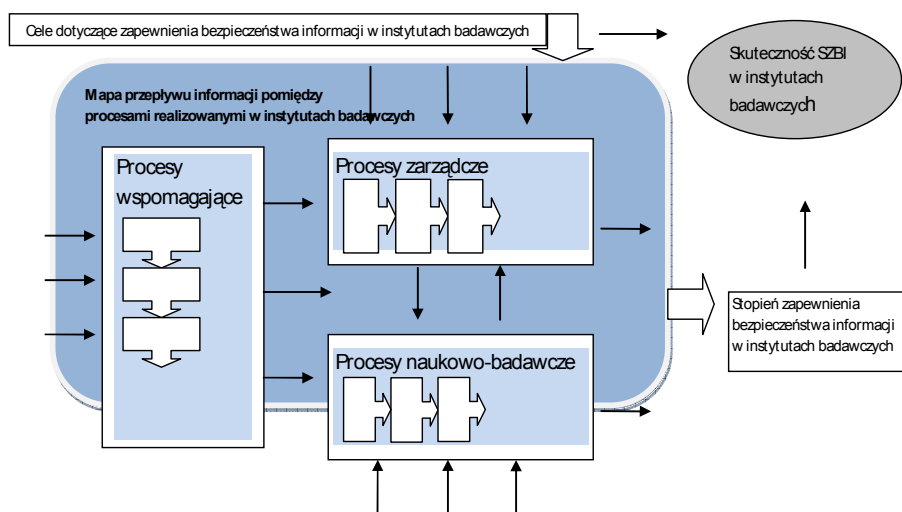
- ✓ procesy wspomagające, na które składają się procesy związane z zakupami, zasobami ludzkimi oraz infrastrukturą;
- ✓ procesy prac naukowo-badawczych, na który składają się procesy związane z planowaniem, realizacją, przekazywaniem i archiwizowaniem prac naukowo-badawczych;

procesy zarządcze, na które składają się procesy związane z określeniem polityki i celów SZBI, monitorowaniem i doskonaleniem SZBI oraz zarządzaniem ryzykiem [Grabarczyk, Dębicka, Makarewicz 2010].

Zasada podejścia systemowego powinna poprzez wspólne zarządzanie powiązanymi ze sobą procesami przyczynić się do zwiększenia efektywności i skuteczności w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji.

Mapę określającą sekwencje przepływów informacji pomiędzy procesami realizowanymi w instytutach badawczych przedstawia rysunek 5.

Rys. 5. Mapa przepływu informacji pomiędzy procesami realizowanymi w instytutach badawczych



Źródło: opracowanie własne.

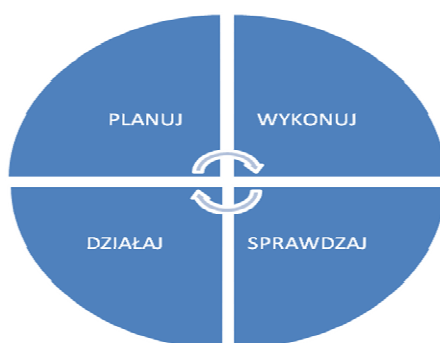
Ostatnią, ósmą zasadą jest **zasada ciągłego doskonalenia** systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Czynność ciągłego doskonalenia polega na wykorzystaniu ustaleń z auditów, wniosków z przeglądów zarządzania, prowadzenie działań korygujących i zapobiegawczych. Wnioski uzyskane z tych źródeł powinny wpłynąć na poprawę skuteczności zarządzania bezpieczeństwem informacji. Poprzez działania wpływające na poprawę bezpieczeństwa informacji wewnątrz instytutu rozumie się każde działania zgłoszone przez pracowników lub klientów, które usprawniają funkcjonowanie SZBI, zapobiegają występowaniu problemów w realizowanych procesach, poprawiają standard wykonywanej pracy i wpływają pozytywnie na zwiększenie poziomu bezpieczeństwa informacji.

Poprzez zewnętrzne działania wpływające na poprawę bezpieczeństwa informacji rozumie się wszystkie działania ukierunkowane na

klienta zewnętrznego w celu, jak najlepszego spełnienia jego oczekiwań odnośnie zapewnienia bezpieczeństwa powierzonych przez niego bądź jemu informacji. Ciągłe doskonalenie odbywa się zgodnie z modelem *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Rysunek 6 przedstawia, w jaki sposób odbywa się proces doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Po zidentyfikowaniu wartości wejściowych takich jak wymagania bezpieczeństwa informacji i oczekiwań zainteresowanych stron, następnie poprzez niezbędne działania w obszarze planowania, wykonywania, sprawdzania i działania dostarcza się wartości wyjściowych bezpieczeństwa informacji, które powinny optymalnie spełniać zdefiniowane wymagania i oczekiwania [PN-ISO/IEC 27001: 2007 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania].

Rys. 6. Model PDCA stosowany w doskonaleniu skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji

CIĄGŁE DOSKONALENIE



Źródło: opracowanie własne na podstawie normy PN-ISO/IEC 27001:2007.

Reasumując, koncepcja doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji oparta jest na cyklu składającym się z następujących faz:

- ✓ planowania działań doskonalących
- ✓ wykonywania, tj. wdrożeniu zaplanowanych działań
- ✓ sprawdzania, tj. określeniu skuteczności wdrożonych działań,

- ✓ działania, tj. ustaleniu standardu zarządzania bezpieczeństwem informacji [Urbaniak 2004, s. 366].

Osiem zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji ma charakter kompleksowy i może być wykorzystywany w instytutach o różnym charakterze działalności. Zasady stanowią „przewodnik” ułatwiający wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

4. Interdyscyplinarność zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych ma charakter nie tylko wielowymiarowy, jak to przedstawiono na rysunku 2, ale również interdyscyplinarny. Łatwo się o tym przekonać po zapoznaniu się z poniżej przedstawioną tabelą, w której funkcje i związane przykłady działań, stosowanych metod i narzędzi, skojarzono z różnymi dziedzinami wiedzy.

Z przedstawionych w tabeli skojarzeń wynika, że zarządzanie bezpieczeństwem informacji ma swoją podbudowę w teorii organizacji, która zajmuje się budowaniem systemów ogólnych definicji, twierdzeń oraz modeli opisujących i objaśniających zjawiska zarządzania w organizacjach. Wykorzystuje zdobycze szeroko rozumianego zarządzania, stosuje wymagania prawne, wiedzę w zakresie systemów informatycznych, rachunku kosztów, socjologii, statystyki, sztucznej inteligencji oraz marketingu. Ta złożoność i interdyscyplinarność zarządzania bezpieczeństwem informacji oznacza, że menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie bezpieczeństwem informacji muszą mieć wszechstronne przygotowanie w realizacji swoich funkcji w instytutach badawczych.

Tabela 2. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych i związane z nim dziedziny wiedzy

Funkcje zarządzania bezpieczeństwem informacji	Przykłady działań, stosowanych metod i narzędzi	Związane dziedziny wiedzy
Planowanie bezpieczeństwa informacji	– ustalenie polityki i celów bezpieczeństwa informacji, – analiza rynku badań naukowych, – ocena ryzyka, – benchmarking, – prace naukowo-badawcze	– zarządzanie organizacjami, – marketing, – nauki techniczne, – teoria podejmowania decyzji, – ekonomia
Organizowanie systemu bezpieczeństwa informacji	– zarządzanie zasobami, – zapewnienie infrastruktury, – szkolenia	– prawo, – zarządzanie zasobami ludzkimi, – informatyka, – socjologia, – psychologia, – ekonomia
Kierowanie bezpieczeństwem informacji	– systemy informatyczne (ISO 27000, 17799, PN-I-133335) – prowadzenie projektów związanych z bezpieczeństwem informacji	– informatyka, – socjologia, – zarządzanie
Monitorowanie bezpieczeństwa informacji	– ocena bezpieczeństwa informacji, – audyty wewnętrzne, – przeglądy zarządzania	– statystyka, – sztuczne sieci neuronowe, – zarządzanie
Doskonalenie bezpieczeństwa informacji	– działania korygujące, – działania zapobiegawcze, – KAIZEN, – innowacje	– informatyka, – ekonomia, – marketing

5. Zakończenie

Instytuty badawcze należą do grupy podmiotów, dla których informacje stanowią podstawowe aktywa. Informacje związane z wynikami prowadzonych w instytutach badań naukowych szczególnie dotyczących newralgicznych dziedzin funkcjonowania państwa, innowacyjnych technologii i nowoczesnych produktów, ze względu na swoją wartość dla bezpieczeństwa państwa i konkurencyjności biznesu firm, wymagają

ochrony przed ich nie zamierzonym wykorzystaniem. Determinuje to potrzebę skutecznego zarządzania bezpieczeństwem tych informacji w instytutach badawczych. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji jest bardzo złożone ma bowiem charakter wielowymiarowy i obejmuje wiele funkcji takich, jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, monitorowanie i doskonalenie. Ma też charakter interdyscyplinarny, wymaga szerokiej wiedzy w zakresie między innymi zarządzania organizacjami, prawa, informatyki, ekonomii i psychologii.

O skuteczności zarządzania bezpieczeństwem informacji decyduje umiejętność dostrzeżenia, że zarządzanie to powinno opierać się określonych zasadach. W literaturze przedmiotu brak jest opisu tych zasad. Przeprowadzone przez autorów opracowania analizy w ramach realizowanych badań naukowych w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji wykazały, że najbardziej wyważony i pełny zbiór zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji stanowi synergiczny układ ośmiu zasad. Wiodącą zasadą jest orientacja na spełnienie wymagań bezpieczeństwa informacji zainteresowanych stron. Aby wprowadzić ją w życie konieczne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa i wszystkich pracowników instytutu w zarządzanie bezpieczeństwem informacji oraz przejrzystość, zarządzanie ryzykiem, podejście procesowe i systemowe, a także ciągłe doskonalenie. Zasad tych nie należy rozpatrywać indywidualnie, jednej oderwanej od pozostałych. Stanowią one bowiem układ synergiczny.

Prowadzone przez autorów opracowania badania wykazały istotną lukę w teorii zarządzania bezpieczeństwem informacji w instytutach badawczych, co implikuje potrzebę dalszych analiz dotyczących opisu funkcji i zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Literatura

- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, str. 19
- Antoszkiewicz J., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie: skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000, str. 312–313
- Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997

- Ciecierski M., *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, str. 9
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 34–45
- Gajewski A. S., *Wstęp do zarządzania jakością*, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007, str. 42–43
- Garbarczyk P., Dębicka E., Makarewicz A., *Działania zapobiegawcze jako jedno z podstawowych narzędzi doskonalenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, ZSJZ, Warszawa 2010
- Garbarczyk P., A. Makarewicz, E. Włodarczyk, *Praktyczna realizacja podejścia procesowego w jednostce badawczo-rozwojowej*, Wydawnictwo ZSJZ, Warszawa 2009
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980, str. 429
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, str. 91–92
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, str. 366
- PN-ISO/IEC 27001: 2007 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania
- Szkoda J., Włodarczyk E., *Problemy związane z wdrażaniem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w jednostce badawczo-rozwojowej ze szczególnym uwzględnieniem klasyfikacji informacji*, Wydanie ZSJZ, Warszawa 2009
- Szkoda J., *Zarządzanie jakością w procesach realizacji maszyn i urządzeń technicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, str. 54, 38
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz. U. Nr 96, poz. 618)
- www.isokonsultant.com
- www.mfiles.pl
- www.katowice.gazeta.pl
- www.przetargipubliczne.pl/numery/maj-2008/rola-podwykonawcy.html
- Zacharski M., *Nazywam się Zacharski. Marian Zacharski. Wbrew regułom*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2009, str. 41

Functions and principles for managing information security at the research institutes

Abstract

The research institutes are organisations set up to conduct a research and development work. These institutions should ensure the security of the information which is associated with the research being conducted, due to its strategic importance. The article makes an attempt to define the functions and principles helpful in managing information security at the research institutes.

Ryszard Szałowski
SWSPiZ w Łodzi

Uprawnienia i obowiązki przedsiębiorcy w postępowaniu bezpieczeństwa przemysłowego w świetle przepisów nowej ustawy o ochronie informacji niejawnych

1. Wstęp

Z dniem 2 stycznia 2011 r. weszły w życie przepisy ustawy dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych¹ (dalej powoływana jako „ustawa”). Jednocześnie utraciła moc poprzednio obowiązująca ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych².

Ustawa o ochronie informacji niejawnych określa zasady ochrony informacji, których nieuprawnione ujawnienie spowodowałoby lub mogłoby spowodować szkody dla Rzeczypospolitej Polskiej albo byłoby z punktu widzenia jej interesów niekorzystne, także w trakcie ich opracowywania oraz niezależnie od formy i sposobu ich wyrażania. Jeden z wątków regulacji ustawowej stanowią zasady postępowania prowadzonego w celu ustalenia, czy przedsiębiorca nim objęty zapewnia warunki do ochrony informacji niejawnych (postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego).

Przepisy ustawy mają zastosowanie do przedsiębiorców zamierzających ubiegać się albo ubiegających się o zawarcie umów związanych z dostępem do informacji niejawnych lub wykonujących takie umowy

¹ Dz. U. nr 182, poz. 1228.

² Tekst jedn. Dz. U. z 2005 r. nr 196, poz. 1631, z późn. zm.

albo wykonujących na podstawie przepisów prawa zadania związane z dostępem do informacji niejawnych.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja uprawnień i obowiązków przedsiębiorcy w toku postępowania bezpieczeństwa przemysłowego³.

1. Pojęcie przedsiębiorcy oraz kierownika przedsiębiorcy w świetle przepisów ustawy

W rozumieniu ustawy jednostką organizacyjną, do której mają zastosowanie przepisy o ochronie informacji niejawnych jest m.in. przedsiębiorca. Chodzi o podmiot określony w art. 4 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej⁴ lub każdą inną jednostkę organizacyjną, niezależnie od formy własności, którzy w ramach prowadzonej działalności gospodarczej zamierzają realizować lub realizują umowy lub zadania wynikające z przepisów prawa, związane z dostępem do informacji niejawnych.

Zadania przedsiębiorcy w zakresie ochrony informacji niejawnych wykonuje kierownik przedsiębiorcy. Funkcję tę w rozumieniu ustawy pełnią:

- członek jednoosobowego zarządu lub innego jednoosobowego organu zarządzającego, a jeżeli organ jest wieloosobowy – cały organ albo członek lub członkowie tego organu wyznaczeni, co najmniej uchwałą zarządu, do pełnienia funkcji kierownika przedsiębiorcy, z wyłączeniem pełnomocników ustanowionych przez ten organ lub jednostkę;

³ Na temat postępowania bezpieczeństwa przemysłowego pod rządami ustawy z dnia 22 stycznia 1999 r. pisali m.in.: R. Szałowski (2000), s. 36–38; S. Hoc (2006), s. 147–161; A. Glonek (2006), s. 27–32; T. Szewc (2007), s. 261–300; J. Zaleśny (2008), s. 66–72; A. Bogusz (2008), s. 10–12; A. Bogusz (2009), s. 10–12.

⁴ Tekst jedn. Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447. Przedsiębiorcą w rozumieniu wskazanej ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej

- w przypadku spółki jawnej i spółki cywilnej – wspólnicy prowadzący sprawy spółki;
- w spółce partnerskiej – wspólnicy prowadzący sprawy spółki albo zarząd;
- w spółce komandytowej i spółce komandytowo-akcyjnej – komplementariusze prowadzący sprawy spółki;
- osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą;
- likwidator, a także syndyk lub zarządca ustanowiony w postępowaniu upadłościowym.

2. Świadczenie bezpieczeństwa przemysłowego jako dokument potwierdzający zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych

Informacjom niejawnym nadaje się klauzulę: „ściśle tajne”, „tajne”, „poufne”, bądź „zastrzeżone” – stosownie do wymogów określonych w art. 5 ustawy. Informacjom niejawnym nadaje się klauzulę „ściśle tajne”, jeżeli ich nieuprawnione ujawnienie spowoduje wyjątkowo poważną szkodę dla Rzeczypospolitej Polskiej przez to, że: zagrazi niepodległości, suwerenności lub integralności terytorialnej Rzeczypospolitej Polskiej; zagrazi bezpieczeństwu wewnętrznemu lub porządkowi konstytucyjnemu Rzeczypospolitej Polskiej; zagrazi sojuszom lub pozycji międzynarodowej Rzeczypospolitej Polskiej; osłabi gotowość obronną Rzeczypospolitej Polskiej; doprowadzi lub może doprowadzić do identyfikacji funkcjonariuszy, żołnierzy lub pracowników służb odpowiedzialnych za realizację zadań wywiadu lub kontrwywiadu, którzy wykonują czynności operacyjno-rozpoznawcze, jeżeli zagrazi to bezpieczeństwu wykonywanych czynności lub może doprowadzić do identyfikacji osób udzielających im pomocy w tym zakresie; zagrazi lub może zagrazić życiu lub zdrowiu funkcjonariuszy, żołnierzy lub pracowników, którzy wykonują czynności operacyjno-rozpoznawcze, lub osób udzielających im pomocy w tym zakresie; zagrazi lub może zagrazić życiu lub zdrowiu świadków koronnych lub osób dla nich najbliższych albo świadków, o których mowa w art. 184 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks

postępowania karnego (Dz. U. Nr 89, poz. 555, z późn. zm.), lub osób dla nich najbliższych.

Informacjom niejawnym nadaje się klauzulę „tajne”, jeżeli ich nieuprawnione ujawnienie spowoduje poważną szkodę dla Rzeczypospolitej Polskiej przez to, że: – uniemożliwi realizację zadań związanych z ochroną suwerenności lub porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej; – pogorszy stosunki Rzeczypospolitej Polskiej z innymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi; zakłóci przygotowania obronne państwa lub funkcjonowanie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej; utrudni wykonywanie czynności operacyjno-rozpoznawczych prowadzonych w celu zapewnienia bezpieczeństwa państwa lub ścigania sprawców zbrodni przez służby lub instytucje do tego uprawnione; w istotny sposób zakłóci funkcjonowanie organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości; przyniesie stratę znacznych rozmiarów w interesach ekonomicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Informacjom niejawnym nadaje się klauzulę „poufne”, jeżeli ich nieuprawnione ujawnienie spowoduje szkodę dla Rzeczypospolitej Polskiej przez to, że: utrudni prowadzenie bieżącej polityki zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej; utrudni realizację przedsięwzięć obronnych lub negatywnie wpłynie na zdolność bojową Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej; zakłóci porządek publiczny lub zagrozi bezpieczeństwu obywateli; utrudni wykonywanie zadań służbom lub instytucjom odpowiedzialnym za ochronę bezpieczeństwa lub podstawowych interesów Rzeczypospolitej Polskiej; utrudni wykonywanie zadań służbom lub instytucjom odpowiedzialnym za ochronę porządku publicznego, bezpieczeństwa obywateli lub ściganie sprawców przestępstw i przestępstw skarbowych oraz organom wymiaru sprawiedliwości; zagrozi stabilności systemu finansowego Rzeczypospolitej Polskiej; wpłynie niekorzystnie na funkcjonowanie gospodarki narodowej.

Informacjom niejawnym nadaje się klauzulę „zastrzeżone”, jeżeli nie nadano im wyższej klauzuli tajności, a ich nieuprawnione ujawnienie może mieć szkodliwy wpływ na wykonywanie przez organy władzy publicznej lub inne jednostki organizacyjne zadań w zakresie obrony narodowej, polityki zagranicznej, bezpieczeństwa publicznego, przestrzegania praw i wolności obywateli, wymiaru sprawiedliwości albo interesów ekonomicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Informacje niejawne przekazane przez organizacje międzynarodowe lub inne państwa na podstawie umów międzynarodowych oznacza się polskim odpowiednikiem posiadanej klauzuli tajności.

Warunkiem dostępu przedsiębiorcy do informacji niejawnych w związku z wykonywaniem umów albo zadań wynikających z przepisów prawa jest zdolność do ochrony informacji niejawnych. Zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej potwierdza dokument w postaci świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego wydawany przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego albo Służbę Kontrwywiadu Wojskowego po przeprowadzeniu postępowania bezpieczeństwa przemysłowego.

Kryteria podziału świadectw bezpieczeństwa przemysłowego to: klauzula tajności informacji, jakie mogą zostać przedsiębiorcy udostępnione oraz stopień zdolności przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych. Świadectwo potwierdzające zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych o klauzuli „ściśle tajne” potwierdza tę zdolność od daty jego wystawienia przez okres:

- 5 lat w odniesieniu do informacji „ściśle tajnych”,
- 7 lat dla oznaczonych klauzulą „tajne”,
- 10 lat w zakresie informacji „poufnych”.

Z kolei świadectwo potwierdzające zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych o klauzuli „tajne” stanowi potwierdzenie takiej zdolności w odniesieniu do informacji oznaczonych tą klauzulą przez okres 7 lat, a informacji „poufnych” przez okres 10 lat od daty wystawienia. Świadectwo dotyczące zdolności przedsiębiorcy do ochrony informacji oznaczonych klauzulą „poufne” potwierdza tę zdolność przez okres 10 lat od daty wystawienia.

ABW albo SKW wydaje odrębne świadectwa potwierdzające zdolność do ochrony informacji niejawnych o klauzuli stanowiącej zagraniczny odpowiednik klauzuli „tajne” lub „poufne”, stosowany przez organizacje międzynarodowe.

W zależności od stopnia zdolności przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej wydaje się świadectwo odpowiednio:

- pierwszego stopnia – potwierdzające pełną zdolność przedsiębiorcy do ochrony tych informacji;
- drugiego stopnia – potwierdzające zdolność przedsiębiorcy do ochrony tych informacji, z wyłączeniem możliwości ich przetwarzania we własnych systemach teleinformatycznych;
- trzeciego stopnia – potwierdzające zdolność przedsiębiorcy do ochrony tych informacji, z wyłączeniem możliwości ich przetwarzania w użytkowanych przez niego obiektach.

T. Szewc komentując analogiczne rozwiązanie zastosowane w ustawie o ochronie informacji niejawnych z 1999 r. trafnie podkreśla, że w przypadku świadectwa trzeciego stopnia „adresatowi nie można przekazać żadnych materiałów, ani też zlecić mu ich przetwarzania” (T. Szewc 2007, s. 267).. Jedyną formą kontaktu przedsiębiorcy z takimi informacjami „jest ich okazywanie (tj. zapoznavanie z nimi) lub dopuszczenie do przebywania pracowników przedsiębiorcy (lub samego przedsiębiorcy) w miejscu przetwarzania takich informacji (T. Szewc 2007, s. 267)”.

W przypadku, gdy przedsiębiorca zamierza wykonywać umowy związane z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „zastrzeżone”, świadectwo nie jest wymagane. W takiej sytuacji przedsiębiorca wykonujący umowę związaną z dostępem do tych informacji jest obowiązany spełnić wymagania ustawy w zakresie ochrony informacji niejawnych o klauzuli „zastrzeżone”, z wyjątkiem wymogu zatrudnienia pełnomocnika ochrony. W opisaney sytuacji wyłączona jest możliwość przetwarzania takich informacji w obiektach użytkowanych przez przedsiębiorcę.

W stosunku do przedsiębiorcy wykonującego działalność jednoosobowo i osobiście nie stosuje się przepisów ustawy dotyczących bezpieczeństwa przemysłowego. Zdolność takiego przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych potwierdza poświadczenie bezpieczeństwa upoważniające do dostępu do informacji niejawnych o klauzuli tajności „poufne” lub wyższej, wydawane przez właściwe służby po przeprowadzeniu postępowania sprawdzającego i zaświadczenie o odbytych przeszkoleniu w zakresie ochrony informacji niejawnych, chyba że obowiązek uzyskania świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego wynika z ratyfikowanej przez Rzeczpospolitą Polską umowy międzynarodowej lub prawa wewnętrznego strony zawierającej umowę.

Określone wyżej reguły stosuje się także do przedsiębiorców będących podwykonawcami umów, jeżeli ich realizacja wiąże się z dostępem do informacji niejawnych.

Szefowie Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Sejmu, Senatu lub Prezesa Rady Ministrów albo minister właściwy dla określonego działu administracji rządowej, Prezes Narodowego Banku Polskiego lub kierownik urzędu centralnego, a w przypadku ich braku – Szef ABW albo Szef SKW, mogą wyrazić pisemną zgodę na udostępnienie informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej przedsiębiorcy, wobec którego wszczęto postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego lub postępowanie sprawdzające.

W szczególnie uzasadnionych przypadkach, podmioty o których mowa wyżej mogą wyrazić pisemną zgodę na jednorazowe udostępnienie określonych informacji niejawnych przedsiębiorcy nieposiadającemu odpowiedniego świadectwa lub poświadczenia bezpieczeństwa w przypadku przedsiębiorcy wykonującego działalność jednoosobowo i osobiście, wobec którego nie jest prowadzone postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego lub nie jest prowadzone postępowanie sprawdzające.

3. Wszczęcie i przebieg postępowania bezpieczeństwa przemysłowego

Postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego jest prowadzone na wniosek przedsiębiorcy określający stopień świadectwa oraz klauzulę tajności informacji niejawnych, których zdolność do ochrony ma ono potwierdzać. Wniosek taki nie wymaga uzasadnienia. Do wniosku przedsiębiorca dołącza kwestionariusz bezpieczeństwa przemysłowego oraz ankiety lub kopie poświadczeń bezpieczeństwa: kierownika przedsiębiorcy, pełnomocnika ochrony i jego zastępcy, osób zatrudnionych w pionie ochrony, administratora systemu teleinformatycznego oraz pozostałych osób wskazanych w kwestionariuszu, które powinny mieć dostęp do informacji niejawnych. Kwestionariusz⁵ zawiera:

⁵ Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, wzór kwestionariusza.

a) dane:

- identyfikujące podmiot podlegający sprawdzeniu, w tym określenie jego statusu prawnego;
- o strukturze kapitału i powiązaniach kapitałowych przedsiębiorcy;
- o źródłach pochodzenia środków finansowych i sytuacji finansowej przedsiębiorcy;
- o strukturze organizacyjnej przedsiębiorcy;
- dotyczące wszystkich osób wchodzących w skład organów zarządzających, kontrolnych oraz osób działających z ich upoważnienia;
- o systemie ochrony informacji niejawnych przedsiębiorcy, w tym o stosowanych środkach bezpieczeństwa fizycznego;

b) wykazy:

- pracowników posiadających poświadczenia bezpieczeństwa uprawniające do dostępu do informacji niejawnych;
- pracowników, którzy powinni być poddani poszerzonemu postępowaniu sprawdzającemu;
- osób, które ze strony przedsiębiorcy wykonują lub będą wykonywać funkcje związane z ochroną informacji niejawnych;

c) podpis osoby upoważnionej do składania oświadczeń woli w imieniu przedsiębiorcy.

ABW albo SKW może wezwać przedsiębiorcę do uzupełnienia braków formalnych we wniosku i jego załącznikach w terminie 30 dni od dnia otrzymania wezwania, pod rygorem pozostawienia wniosku bez rozpatrzenia.

Postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego obejmuje sprawdzenie przedsiębiorcy i postępowania sprawdzające wobec osób wymienionych w kwestionariuszu, które powinny mieć dostęp do informacji niejawnych. Sprawdzenie przedsiębiorcy obejmuje:

- strukturę kapitału oraz powiązania kapitałowe przedsiębiorcy, źródła pochodzenia środków finansowych i sytuację finansową;
- strukturę organizacyjną;
- system ochrony informacji niejawnych, w tym środki bezpieczeństwa fizycznego;

- wszystkie osoby wchodzące w skład organów zarządzających, kontrolnych oraz osoby działające z ich upoważnienia;
- w szczególnie uzasadnionych przypadkach osoby posiadające poświadczenia bezpieczeństwa.

Sprawdzenia powyższych informacji dokonuje się m.in. na podstawie danych zawartych w rejestrach, ewidencjach, kartotekach, także niedostępnych powszechnie.

W toku postępowania bezpieczeństwa przemysłowego oraz w okresie ważności świadectwa przeprowadza się postępowania sprawdzające wobec osób nieposiadających odpowiednich poświadczeń bezpieczeństwa lub kolejne postępowania sprawdzające wobec kierownika przedsiębiorcy, pełnomocnika ochrony i jego zastępcy, osób zatrudnionych w pionie ochrony oraz administratora systemu teleinformatycznego. W stosunku do wymienionych osób odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa oznacza poświadczenie upoważniające do dostępu do informacji niejawnych o klauzuli nie niższej niż wskazana we wniosku przedsiębiorcy o wydanie świadectwa. Postępowanie sprawdzające przeprowadza się również wobec pozostałych osób wskazanych w kwestionariuszu, które powinny mieć dostęp do informacji niejawnych.

Sprawdzenia przedsiębiorcy i osób wyżej wymienionych przeprowadza się na podstawie danych zawartych w kwestionariuszu oraz innych informacji uzyskanych w trakcie postępowania bezpieczeństwa przemysłowego pozwalających ocenić zdolność przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych.

Postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego powinno być zakończone w terminie nie dłuższym niż 6 miesięcy, licząc od dnia przedłożenia wszystkich dokumentów niezbędnych do jego przeprowadzenia. Termin ten ma charakter instrukcyjny – „brak negatywnych skutków w razie jego przekroczenia” (S. Hoc 2010, s. 258)⁶.

W przypadku postępowania bezpieczeństwa przemysłowego prowadzonego w celu wydania świadectwa trzeciego stopnia:

- zatrudnienie pełnomocnika ochrony oraz utworzenie pionu ochrony nie jest wymagane, z wyjątkiem ubiegania się o świadectwo potwier-

⁶ Podobne stanowisko zajmuje w tej kwestii T. Szewc (2007), s. 276.

dzające zdolność do ochrony informacji niejawnych o klauzuli będącej zagranicznym odpowiednikiem klauzuli „tajne” lub „poufne”, stosowanym przez organizacje międzynarodowe;

- pełnomocnik ochrony jednostki organizacyjnej zlecającej wykonanie umowy, z której wykonaniem łączy się dostęp do informacji niejawnych o klauzuli „poufne”, może przeprowadzić zwykłe postępowanie sprawdzające oraz szkolenie w zakresie ochrony informacji niejawnych wobec osób, które powinny mieć dostęp do informacji niejawnych (z wyłączeniem kierownika przedsiębiorcy, pełnomocnika ochrony i jego zastępcy, osób zatrudnionych w pionie ochrony oraz administratora systemu teleinformatycznego); odpowiednie wnioski kierownik przedsiębiorcy składa do kierownika jednostki organizacyjnej, która zleca wykonanie umowy.

Przedsiębiorca, w czasie trwania postępowania bezpieczeństwa przemysłowego, a także w okresie ważności świadectwa, ma obowiązek informowania w terminie 30 dni – odpowiednio ABW lub SKW o:

- zmianach danych zawartych w kwestionariuszu, ogłoszeniu upadłości, likwidacji lub rozwiązaniu jednostki organizacyjnej albo innej formie zakończenia przez nią działalności, wypowiedzeniu umowy oraz zakończeniu wykonywania umowy;
- zawarciu umowy związanej z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej, ze szczególnym uwzględnieniem nazwy i adresu jednostki organizacyjnej zawierającej umowę, przedmiotu umowy oraz najwyższej klauzuli tajności informacji niejawnych, do których dostęp będzie wiązał się z wykonaniem umowy, wypowiedzeniu tej umowy oraz zakończeniu jej wykonywania;
- zawarciu umowy z podwykonawcą, związanej z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej, wypowiedzeniu tej umowy oraz zakończeniu jej wykonywania.

ABW albo SKW zawiesza lub podejmuje zawieszone postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego na wniosek przedsiębiorcy, bądź z urzędu. Postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego może zostać zawieszone z urzędu w przypadku:

- wydania przez inny organ decyzji nakazującej przedsiębiorcy wstrzymanie prowadzenia działalności gospodarczej;

- wszczęcia postępowania upadłościowego wobec przedsiębiorcy;
- nieuregulowania w terminie zobowiązań publicznoprawnych;
- uzależnienia wyniku oceny zdolności przedsiębiorcy do ochrony informacji niejawnych od uprzedniego rozstrzygnięcia zagadnienia wstępnego przez inny organ lub sąd.

ABW albo SKW podejmuje z urzędu zawieszone postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego po ustaniu przyczyn zawieszenia.

4. Formy zakończenia postępowania bezpieczeństwa przemysłowego

Postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego kończy się wydaniem przez ABW albo SKW świadectwa zgodnie z wnioskiem przedsiębiorcy albo decyzją o odmowie wydania świadectwa lub decyzją o umorzeniu postępowania bezpieczeństwa przemysłowego.

ABW albo SKW odmawia wydania świadectwa, stwierdzając brak zdolności do ochrony informacji niejawnych, z powodu:

- odmowy wydania lub cofnięcia poświadczenia bezpieczeństwa osobie lub osobom, które zajmują stanowisko kierownika przedsiębiorcy;
- braku możliwości ustalenia struktury kapitałowej i źródeł pochodzenia środków finansowych pozostających w dyspozycji przedsiębiorcy;
- niezorganizowania, w terminie 6 miesięcy od daty wszczęcia postępowania, kompleksowego systemu ochrony informacji niejawnych w przypadku ubiegania się o świadectwo pierwszego lub drugiego stopnia;
- zatajenia danych w kwestionariuszu lub podania w nim danych nieprawdziwych;
- podania nieprawdziwych informacji o zmianach danych zawartych w kwestionariuszu.

ABW albo SKW może odmówić wydania świadectwa, stwierdzając brak zdolności do ochrony informacji niejawnych, z powodu:

- niepowiadomienia w terminie 30 dni o zmianie danych zawartych w kwestionariuszu w trakcie postępowania bezpieczeństwa przemysłowego;
- ujawnienia, w wyniku sprawdzenia osób wchodzących w skład organów zarządzających, kontrolnych oraz osób działających z ich upoważnienia w toku postępowania bezpieczeństwa przemysłowego niedających się usunąć wątpliwości dotyczących:
- uczestnictwa, współpracy lub popierania przez osobę sprawdzaną działalności szpiegowskiej, terrorystycznej, sabotażowej albo innej wymierzonej przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej;
- zagrożenia osoby sprawdzanej ze strony obcych służb specjalnych w postaci prób werbunku lub nawiązania z nią kontaktu;
- przestrzegania porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej, a przede wszystkim, czy osoba sprawdzana uczestniczyła lub uczestniczy w działalności partii politycznych lub innych organizacji, o których mowa w art. 13 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej⁷, albo współpracowała lub współpracuje z takimi partiami lub organizacjami;
- wystąpienia związanych z osobą sprawdzaną okoliczności powodujących ryzyko jej podatności na szantaż lub wywieranie presji;
- poziomu życia osoby sprawdzanej wyraźnie przewyższającego uzyskiwane przez nią dochody;
- informacji o chorobie psychicznej lub innych zakłóceniach czynności psychicznych ograniczających sprawność umysłową i mogących negatywnie wpłynąć na zdolność osoby sprawdzanej do wykonywania prac, związanych z dostępem do informacji niejawnych;
- uzależnienia od alkoholu, środków odurzających lub substancji psychotropowych.

ABW albo SKW umarza postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego w przypadku: wycofania przez przedsiębiorcę wniosku o wydanie

⁷ Chodzi o partie polityczne i inne organizacje, których istnienie jest zakazane, tj. odwołujące się w swoich programach do totalitarnych metod i praktyk działania nazizmu, faszystwu i komunizmu, a także te, których program lub działalność zakłada lub dopuszcza nienawiść rasową i narodowościową, stosowanie przemocy w celu zdobycia władzy lub wpływu na politykę państwa albo przewiduje utajnienie struktur lub członkostwa.

świadectwa; wydania orzeczenia o zakazie prowadzenia przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej; przejęcia lub likwidacji przedsiębiorcy.

Świadectwo oraz decyzja o odmowie wydania świadectwa⁸ powinny zawierać:

- oznaczenie organu, który wydał, bądź odmówił wydania świadectwa;
- wskazanie miejsca i daty wystawienia;
- nazwę podmiotu, adres jego siedziby, numer w Krajowym Rejestrze Sądowym i numer REGON;
- podstawę prawną;
- stwierdzenie wydania świadectwa lub odmowy wydania;
- w przypadku wydania świadectwa – jego stopień, klauzulę tajności oraz termin ważności;
- imienną pieczęć i podpis upoważnionego funkcjonariusza ABW albo funkcjonariusza lub żołnierza SKW.

Decyzja o odmowie wydania świadectwa powinna zawierać uzasadnienie faktyczne i prawne oraz pouczenie o dopuszczalności i terminie wniesienia odwołania do Prezesa Rady Ministrów oraz skargi do sądu administracyjnego. Uzasadnienie faktyczne w części zawierającej informacje niejawne podlega ochronie na zasadach określonych w ustawie.

5. Postępowanie odwoławcze i sądowoadministracyjne

Od decyzji o odmowie wydania świadectwa, bądź umorzeniu postępowania bezpieczeństwa przemysłowego przedsiębiorcy przysługuje odwołanie do Prezesa Rady Ministrów. Odwołanie nie wymaga uzasadnienia. Wnosi się je w terminie 14 dni od dnia doręczenia decyzji za pośrednictwem podmiotu, który przeprowadził postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego. Podmiot ten jest obowiązany przesłać odwołanie wraz z aktami postępowania Prezesowi Rady Ministrów w terminie 14 dni od dnia, w którym je otrzymał. Rozpatrzenie odwołania powinno nastąpić nie później niż w ciągu 3 miesięcy od dnia jego otrzymania.

⁸ Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, wzór świadectwa oraz decyzji o odmowie wydania świadectwa.

Wniesienie odwołania nie wstrzymuje wykonania decyzji. Prezes Rady Ministrów stwierdza, w drodze postanowienia: niedopuszczalność odwołania, bądź uchybienie terminowi do wniesienia odwołania. Postanowienie w tej sprawie jest ostateczne i powinno zawierać w szczególności: oznaczenie organu; datę wydania; oznaczenie przedsiębiorcy; powołanie podstawy prawnej; rozstrzygnięcie oraz uzasadnienie faktyczne i prawne; pouczenie o dopuszczalności i terminie wniesienia skargi do sądu administracyjnego; podpis, z podaniem imienia i nazwiska oraz stanowiska służbowego, osoby upoważnionej do jego wydania.

W przypadku niestwierdzenia niedopuszczalności odwołania, ani uchybienia terminowi do jego wniesienia Prezes Rady Ministrów wydaje decyzję, w której:

- utrzymuje w mocy decyzję podmiotu, który przeprowadził postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego;
- uchyla decyzję podmiotu, który przeprowadził to postępowanie;
- uchyla decyzję podmiotu, który przeprowadził postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego i nakazuje mu wydanie poświadczenia bezpieczeństwa;
- uchyla decyzję podmiotu, który przeprowadził takie postępowanie i przekazuje sprawę do ponownego rozpatrzenia;
- stwierdza nieważność decyzji podmiotu, który przeprowadził postępowanie bezpieczeństwa przemysłowego.

Decyzja powinna zawierać elementy treści wskazane wyżej w odniesieniu do postanowienia. W przypadku wydania orzeczenia o zakazie prowadzenia przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej, przejęcia lub likwidacji przedsiębiorcy Prezes Rady Ministrów umarza postępowanie odwoławcze. Decyzje i postanowienia doręcza się na piśmie przedsiębiorcy i właściwemu podmiotowi.

Przedsiębiorcy przysługuje skarga do sądu administracyjnego na decyzję lub postanowienie organu odwoławczego w terminie 30 dni od dnia doręczenia. Sąd administracyjny rozpatruje skargę na posiedzeniu niejawnym.

Odpis sentencji wyroku z uzasadnieniem doręcza się tylko właściwemu organowi odwoławczemu. Skarżącemu doręcza się odpis wyroku.

Skargę kasacyjną Naczelny Sąd Administracyjny także rozpatruje na posiedzeniu niejawnym. Podobnie odpis sentencji wyroku z uzasadnieniem doręcza się tylko właściwemu organowi odwoławczemu, a skarżącemu doręcza się odpis wyroku.

Po zakończeniu postępowania bezpieczeństwa przemysłowego akta są przechowywane przez co najmniej 20 lat, z uwzględnieniem przepisów ustawy z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach oraz aktów wykonawczych wydanych na jej podstawie jako wyodrębniona część w archiwach służb i instytucji, które przeprowadziły te postępowania.

Świadectwo bezpieczeństwa przemysłowego wygasa, jeżeli: upłynął okres jego ważności; przedsiębiorca zrzekł się uprawnień określonych w świadectwie; przedsiębiorca został przejęty przez inny podmiot lub zlikwidowany.

6. Procedura sprawdzenia czy przedsiębiorca nie utracił zdolności do ochrony informacji niejawnych przed nieuprawnionym ujawnieniem

ABW albo SKW, w okresie ważności świadectwa, może przeprowadzić z urzędu sprawdzenie przedsiębiorcy w celu ustalenia, czy nie utracił on zdolności do ochrony informacji niejawnych przed nieuprawnionym ujawnieniem.

W przypadku gdy świadectwo zostało wydane przez ABW, a przedsiębiorca realizuje umowę na rzecz jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej lub przez niego nadzorowanych – SKW, gdy w toku realizacji umowy ujawniła fakty wskazujące na możliwość utraty przez przedsiębiorcę zdolności do ochrony informacji niejawnych – może wystąpić do ABW o przeprowadzenie sprawdzenia oraz kontroli ochrony informacji niejawnych i przestrzegania przepisów obowiązujących w tym zakresie. W czynnościach takich mogą uczestniczyć żołnierze lub funkcjonariusze SKW. Przed kontrolą lub sprawdzeniem obejmującym system ochrony informacji niejawnych, w tym środki bezpieczeństwa fizycznego upoważnieni żołnierze lub funkcjonariusze

SKW mogą zapoznać się z aktami postępowania bezpieczeństwa przemysłowego w zakresie objętym kontrolą lub sprawdzeniem.

W przypadku wydania świadectwa przez SKW i realizacji przez przedsiębiorcę umów na rzecz jednostek organizacyjnych innych niż podległe Ministrowi Obrony Narodowej lub przez niego nadzorowane wskazane wyżej reguły postępowania stosuje się odpowiednio w stosunku do ABW i jej funkcjonariuszy.

Wyniki sprawdzenia przedsiębiorcy z urzędu lub ustalenia kontroli ochrony informacji niejawnych mogą stanowić podstawę wydania decyzji o cofnięciu świadectwa. ABW albo SKW cofa świadectwo, stwierdzając utratę zdolności do ochrony informacji niejawnych, z powodów stanowiących przesłanki obligatoryjnej odmowy wydania świadectwa, a nadto wobec: utraty funkcjonalności systemu ochrony informacji niejawnych; podania nieprawdziwych danych lub zatajenia danych w ramach przekazywanych ABW albo SKW w okresie ważności świadectwa informacji o zmianach danych zawartych w kwestionariuszu.

ABW albo SKW może cofnąć świadectwo, stwierdzając utratę zdolności do ochrony informacji niejawnych, z powodu: ujawnienia okoliczności, które mogłyby stanowić podstawę fakultatywnej odmowy wydania świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego; niewykonania przez przedsiębiorcę w okresie ważności świadectwa obowiązków informacyjnych wobec ABW lub SKW. O cofnięciu świadectwa ABW albo SKW zawiadamia niezwłocznie jednostki organizacyjne, które zawarły umowy z przedsiębiorcą. Decyzja o cofnięciu świadectwa⁹ powinna zawierać uzasadnienie faktyczne i prawne oraz pouczenie o dopuszczalności i terminie wniesienia odwołania do Prezesa Rady Ministrów oraz skargi do sądu administracyjnego.

⁹ Rada Ministrów określi, w drodze rozporządzenia, wzór decyzji o cofnięciu świadectwa.

7. Koszty przeprowadzenia sprawdzenia przedsiębiorcy

Za przeprowadzenie sprawdzenia przedsiębiorcy oraz postępowań sprawdzających wobec osób, od których wymagane jest posiadanie poświadczenia bezpieczeństwa, ABW albo SKW przysługuje zwrot zryczałtowanych kosztów.

Zwrot kosztów, o którym mowa wyżej, nie przysługuje:

- jeżeli wobec osoby posiadającej ważne poświadczenie bezpieczeństwa, wydane przez ABW, SKW, Agencję Wywiadu lub Służbę Wywiadu Wojskowego, zostanie skierowany wniosek o przeprowadzenie postępowania sprawdzającego w celu wydania poświadczenia bezpieczeństwa organizacji międzynarodowej, a poświadczenie bezpieczeństwa organizacji międzynarodowej jest wydawane jedynie na okres ważności posiadanego przez tę osobę poświadczenia bezpieczeństwa;
- w przypadku, gdy przeprowadza się kontrolne postępowanie sprawdzające dotyczące osoby, której wydano poświadczenie bezpieczeństwa, ze względu na ujawnione nowe informacje wskazujące, że nie daje ona rękojmi zachowania tajemnicy.

Wysokość zryczałtowanych kosztów oraz tryb ich zwrotu określa, w drodze rozporządzenia, Prezes Rady Ministrów uwzględniając, że wysokość kosztów nie powinna przekroczyć 7-krotności kwoty przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłaszanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego na podstawie art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 17 lipca 1998 r. o pożyczkach i kredytach studenckich.

8. Obowiązki jednostki organizacyjnej oraz przedsiębiorcy zawierających umowę związaną z dostępem do informacji niejawnych

Jednostka organizacyjna zawierająca umowę związaną z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej jest odpowiedzialna za wprowadzenie do umowy instrukcji bezpieczeństwa przemysłowego, określającej:

- szczegółowe wymagania dotyczące ochrony informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej, które zostaną przekazane przedsiębiorcy w związku z wykonywaniem umowy, odpowiednie do liczby tych informacji, klauzuli tajności oraz liczby osób mających do nich dostęp;
- skutki oraz zakres odpowiedzialności wykonawcy umowy z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków wynikających z niniejszej ustawy, a także nieprzestrzegania wymagań określonych w instrukcji bezpieczeństwa przemysłowego.

Instrukcja bezpieczeństwa przemysłowego powinna określać w szczególności: klauzule tajności poszczególnych materiałów lub rodzajów materiałów, które zostaną wytworzone przez przedsiębiorcę w związku z wykonywaniem umowy oraz sposób postępowania z materiałami niejawnymi, które zostaną przekazane przedsiębiorcy lub przez niego wytworzone w związku z wykonywaniem umowy.

Kierownik jednostki organizacyjnej zawierającej umowę związaną z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej wyznacza osobę odpowiedzialną za nadzorowanie, kontrolę i doradztwo w zakresie wykonywania przez przedsiębiorcę obowiązku ochrony wytworzonych w związku z realizacją umowy lub przekazanych mu informacji niejawnych. Jak słusznie podkreśla T. Szewc, ponieważ środki nadzoru nie zostały w ustawie sprecyzowane „stwarza to możliwość ich dookreślenia w umowie” (T. Szewc 2007, s. 281)¹⁰.

Jeżeli w związku z wykonywaniem umowy zostaną wytworzone informacje niejawne, odpowiednią klauzulę tajności nadaje osoba, która jest uprawniona do podpisania dokumentu lub oznaczenia innego niż dokument materiału, zgodnie ze wskazaniami zawartymi w instrukcji bezpieczeństwa przemysłowego, a w przypadku ich braku, po uzgodnieniu z osobą odpowiedzialną za nadzorowanie, kontrolę i doradztwo w zakresie wykonywania przez przedsiębiorcę obowiązku ochrony wytworzonych w związku z realizacją umowy lub przekazanych mu informacji niejawnych.

¹⁰ Podobne stanowisko prezentuje S. Hoc (2010), s. 275.

Jednostka organizacyjna, która zawarła umowę związaną z dostępem do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej, ma obowiązek:

- a) niezwłocznego informowania odpowiednio ABW lub SKW o:
 - nazwie i adresie przedsiębiorcy, z którym zawarto umowę,
 - przedmiocie umowy,
 - najwyższej koniecznej klauzuli tajności informacji niejawnych, do których dostęp będzie wiązał się z wykonywaniem umowy,
 - naruszeniu przepisów o ochronie informacji niejawnych u przedsiębiorcy, z którym zawarto umowę,
 - zakończeniu wykonywania umowy;
- b) niezwłocznego przekazania odpowiednio ABW lub SKW:
 - kopii instrukcji bezpieczeństwa przemysłowego,
 - kopii świadectwa przedsiębiorcy, z którym zawarto umowę.

W przypadkach, gdy zawierającymi umowę są jednostki organizacyjne podległe Ministrowi Obrony Narodowej lub przez niego nadzorowane, a świadectwo zostało wydane przez ABW, obowiązek powyższy jest także realizowany wobec SKW.

W przypadku, gdy jednostką zawierającą umowę jest inna jednostka organizacyjna, a świadectwo zostało wydane przez SKW, obowiązek taki jest także wykonywany wobec ABW.

Przedsiębiorca, w czasie realizacji umowy, ma obowiązek niezwłocznego informowania osoby odpowiedzialnej za nadzorowanie, kontrolę i doradztwo w zakresie wykonywania przez siebie obowiązku ochrony wytworzonych w związku z realizacją umowy lub przekazanych mu informacji niejawnych: o zmianach w systemie ochrony informacji niejawnych, o zmianach osób wykonujących umowę, o potrzebie zawarcia z podwykonawcą umowy związanej z dostępem do informacji niejawnych.

Bibliografia

- Bogusz A. (2008), *Świadectwo bezpieczeństwa przemysłowego – łatwiej uzyskać niż utrzymać*, „Ochrona Mienia i Informacji” nr 6;
- Bogusz A. (2009), *Kwestionariusz bezpieczeństwa przemysłowego – aspekty praktyczne*, „Ochrona Mienia i Informacji” nr 1;

- Głonek A. (2006), *Bezpieczeństwo przemysłowe*, w: *Ochrona informacji niejawnych i Biznesowych. Materiały II Kongresu*, Katowice;
- Hoc S. (2006), *Ochrona informacji niejawnych i innych tajemnic ustawowo chronionych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole;
- Hoc S. (2010), *Ustawa o ochronie informacji niejawnych. Komentarz*, Lexis Nexis, Warszawa;
- Szałowski R. (2000), *Prawna ochrona informacji niejawnych i danych osobowych*, Difin, Warszawa;
- Szewe T. (2007), *Ochrona informacji niejawnych. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa;
- Zaleśny J. (2008), *Dostęp do informacji niejawnych w sferze spraw publicznych*, w: T. Gardocka (red): *Obywatelskie prawo do informacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

III.

PSYCHOLOGICZNE I ZDROWOTNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

*Oksana Seroka-Stolka*¹
Politechnika Częstochowska

Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu środowiskiem naturalnym

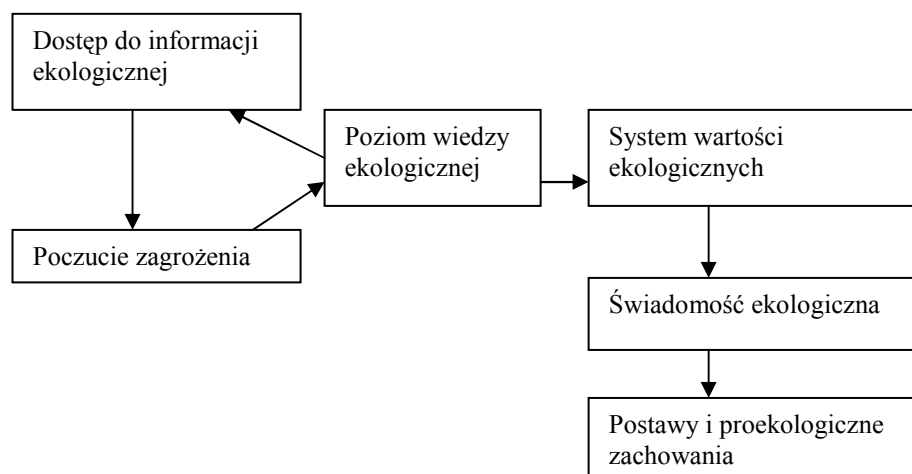
1. Wstęp

W czasach rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy przedsiębiorstwa stają przed nowymi wyzwaniami w tym ekologicznymi. Większość działań gospodarczych ma swoje konsekwencje środowiskowe poprzez to, że odbywa się w naturalnym otoczeniu, dlatego wiedza i umiejętności pracowników w tym zakresie, są niezwykle użyteczne. Oznacza to nie tylko lepszą pozycję pracownika o wysokich kompetencjach ekologicznych na rynku pracy ale również a może przede wszystkim korzyści ekonomiczne dla organizacji. Pracownicy charakteryzujący się wysoką świadomością ekologiczną wynikająca m.in. z wysokiego poziomu wiedzy ekologicznej potrafią podejmować wyzwania ekologiczne i uwzględniać je w działalności wielu organizacji. Rola zatem edukacji ekologicznej na kierunkach kształcących przyszłych menedżerów staje się kluczowym elementem zdobywania pracowników o wysokich kompetencjach ekologicznych. Edukacja ekologiczna decyduje o podnoszeniu indywidualnego kapitału ludzkiego, zwiększając tym samym kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania pracy zawodowej.

¹ Wydział Zarządzania, Katedra Zdrowia Publicznego Adres do korespondencji: ul. Armii Krajowej 36 b 42–200 Częstochowa, e-mail: oksanas@zim.pcz.pl, tel. 343250-484 lub 343250-417.

Do ważniejszych celów edukacji ekologicznej należy, także kształtowanie proekologicznych postaw i zachowań. Wynikają one ze świadomości ekologicznej tak ważnej w dobie konsumpcjonizmu i wynikającego z niego antropopresyjnego oddziaływania na wszelkie komponenty środowiska. Proces kształtowania proekologicznych postaw oraz elementy świadomości ekologicznej prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Proces kształtowania proekologicznych postaw i zachowań.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kobyłko 2007, s. 91–94.

Świadomość ekologiczna i wiedza ekologiczna determinują tworzenie społecznej infrastruktury ekologicznej, która oznacza sieć złożoną z ludzi, instytucji (organizacji) oraz relacji jakie między nimi zachodzą. Relacje te decydują o sposobach korzystania ze środowiska naturalnego, jego ochrony i realizowania celów polityki ekologicznej. W szerszym kontekście, społeczna infrastruktura ekologiczna stanowi podstawę i konieczny warunek do realizacji strategii rozwoju zrównoważonego (Becla, Czaja 2010, s. 162).

Świadomość ekologiczna wpływa na wiele wymiarów funkcjonowania człowieka oraz całych społeczności. Świadomość społeczna na, którą

wpływ mają wychowanie, wykształcenie, zwyczaje kulturowe, osobowościowe, działanie prawa i norm stanowi o świadomości ekologicznej społeczeństwa. Ekologiczna świadomość społeczna determinuje codzienne wzorce zachowań jak np. segregowanie śmieci czy oszczędność zasobów przyrody w gospodarstwie domowym.

Termin świadomości ekologicznej doczekał się wielu definicji, ale najogólniej można zdefiniować ją jako „zrozumienie zagrożenia naturalnego środowiska człowieka przez niego samego oraz gotowość do podjęcia środków zaradczych”. Świadomość ekologiczna tworzy ogół czynników psychicznych prowadzących do postaw (zachowań) proekologicznych (Kramer i inni 2005, s. 114–118).

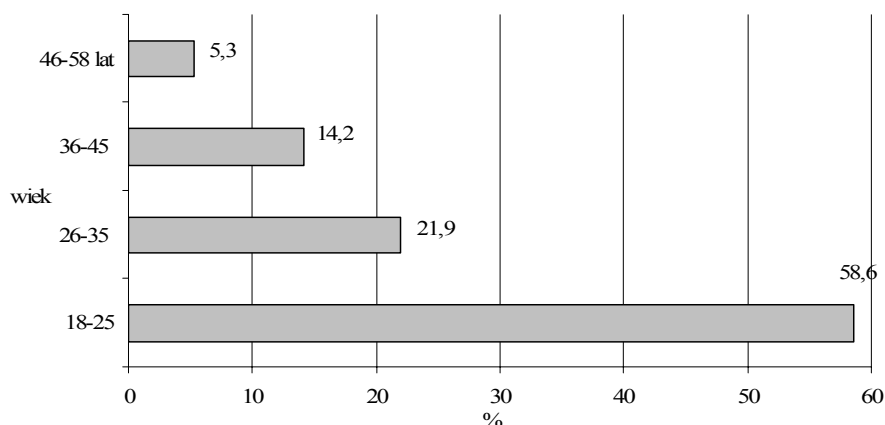
Społeczeństwo ekologiczne to społeczeństwo o szerokiej świadomości ekologicznej, reagujące na ekologiczne wartości, które może oferować przedsiębiorstwo. Firmy odróżniające się od innych konkurentów oferują często ekologiczne wartości ale muszą być zdecydowanie szybsze w działaniu od swoich rywali. Oferowanie wartości ekologicznych musi iść w parze z ideą samoświadomości przedsiębiorstwa poprzez elementy identyfikacji i tworzenie osobowości, która składa się z czynników umożliwiających rozpoznanie i odróżnienie firmy oraz ukształtowanie wiedzy o nim wśród odbiorców. Podstawą budowania ekologicznej osobowości przedsiębiorstwa jest wyznaczenie ekokultury (Politowicz 2010, s. 239–240). W tworzeniu owej ekokultury niebagatelną rolę odgrywają pracownicy firm oraz ich poziom świadomości ekologicznej. Ekoświadome przedsiębiorstwo wymaga świadomych ekologicznie pracowników, zwłaszcza kadry menedżerskiej. Celem opracowania była analiza poziomu świadomości ekologicznej badanych. W artykule główna teza brzmiała, że poziom świadomości ekologicznej uzależniony jest od płci i wieku badanych.

2. Materiały i metody

Badanie przeprowadzono w styczniu/lutym 2011 roku na próbie 171 respondentów kształcących się na kierunkach tj. jak zarządzanie, zarządzanie i inżynieria produkcji oraz zdrowie publiczne. W badaniu zastosowano metodę ankietową z wykorzystaniem standardowego kwestio-

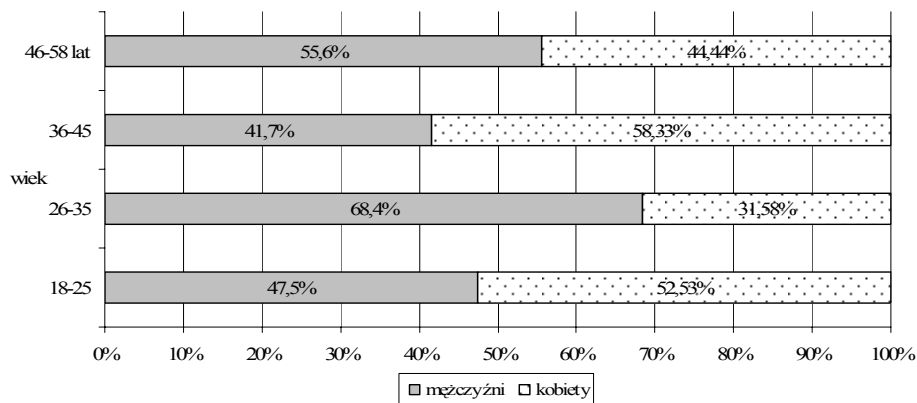
nariusza ankiety.² Średnia wieku respondentów wyniosła 27,7 lat. Ankietowanych wstępnie podzielono na cztery grupy wiekowe, których rozkład procentowy w próbie oraz w grupie kobiet i mężczyzn prezentują wykres 1 i 2.

Wykres 1. Udział procentowy grup wiekowych w badanej próbie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wykres 2. Udział procentowy płci w grupach wiekowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

² Wykorzystano standardowy kwestionariusz ankiety dostępny w Kramer i inni 2005, s. 114.

Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane przy pomocy programu STATISTICA w kontekście ilościowym i jakościowym. W ujęciu ilościowym przeprowadzono statystyki opisowe i statystyki opisowe w grupach. Analiza jakościowa została przeprowadzona z wykorzystaniem nieparametrycznego testu chi-kwadrat Pearsona oraz dokładnego testu niezależności Fishera.

Badanie świadomości ekologicznej cechuje wysoka deklaratywność oraz złożoność samego pojęcia ze względu na jego naturę psychologiczną, ekonomiczną i socjologiczną a ocena jej poziomu opiera się na analizie różnych jej komponentów. W artykule skupiono się zatem na badaniu poszczególnych komponentów świadomości ekologicznej odpowiadających 9 obszarom badawczym w zakresie:

1. oszczędności energii,
2. oszczędności wody,
3. śmieci i ich zagospodarowania,
4. zakupów,
5. zaangażowania w problemy ekologiczne,
6. środków komunikacji,
7. estetyki środowiska,
8. czasu wolnego i sportu,
9. zdrowia.

W skład każdego komponentu wchodziły cztery pytania (zmienne). Pytania stanowiące 36 zmiennych w ramach poszczególnych ww. obszarów zostały wymieszane, w celu weryfikacji rzetelności odpowiedzi ankietowanych w ramach komponentów. Maksymalna liczba punktów w ankiecie wynosiła 36 dla każdego respondenta. Im wyższa liczba zebranych punktów przez ankietowanego, tym wyższa świadomość ekologiczna. Odpowiedzi na pytania skonstruowano na skali nominalnej dychotomicznej: „tak” lub „nie”, które zakodowano w systemie 0/1, odpowiadający postawom pozytywnym lub negatywnym. Jeden punkt respondent otrzymywał za każdą odpowiedź „tak” w przypadku postawy pozytywnej, lub zdobywał jeden punkt za odpowiedź „nie” w przypadku postawy negatywnej.

3. Wyniki badań

W wyniku przeprowadzonego badania, ogólna suma zgromadzonych punktów dla wszystkich respondentów wyniosła 3009 dla N-171, co odpowiada 48,9% udzielonych odpowiedzi pozytywnych. Średnia suma punktów dla respondenta wyniosła 17,6 na 36 możliwych do uzyskania. Minimalną liczbę 3 punktów uzyskał jeden respondent, a maksymalną 29 punktów – dwóch respondentów. Najliczniejsi respondenci udzielili odpowiedzi na poziomie 18 punktów (8,8%) oraz 17 i 19 punktów dla 8,1% badanych.

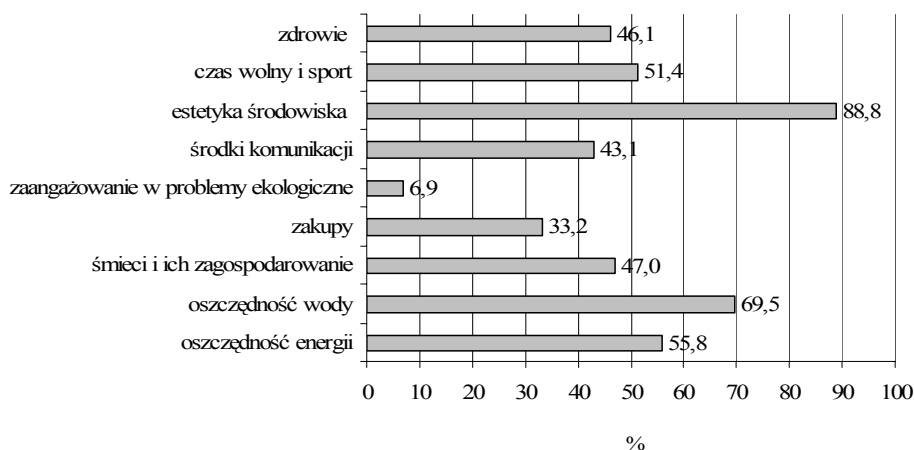
Najwyżej oceniono analizowane zmienne, które należały do obszaru 7 związanego z estetyką środowiska. W kwestii dbałości o estetykę środowiska prawie 96% badanych wyrzuca śmieci do koszy oraz przeznaczonych na to kontenerów lub pojemników. Podobnie ponad 90% ankietowanych nie pozostawia odpadów w naturalnym otoczeniu. Drugim wysoko ocenionym obszarem jest oszczędność wody. Ponad 78% badanych eliminuje wycieki wody wynikające z nieszczelności sanitariatów czy kranów we własnych gospodarstwach domowych. 77,5% respondentom nie zdarza się wyrzucać do kanalizacji niedopałków oraz rzeczy w tym celu nie przeznaczonych, a 65,6% ogranicza zużycie wody w codziennych czynnościach poprzez racjonalne jej użytkowanie. Kolejnym wysoko ocenionym obszarem jest oszczędność energii. W ramach tego komponentu 76,9% ankietowanych oszczędza energię elektryczną i zwraca uwagę na parametry energetyczne kupowanych urządzeń gospodarstwa domowego. Natomiast zdecydowanie mniej bo już tylko 56,3% respondentów nie ogranicza zużycia ciepła poprzez ogrzewanie mieszkań.

Zupełnie przeciwny trend panuje w dziedzinie zaangażowania w problemy ekologiczne. Najniżej oceniono udział ankietowanych w działaniach ekologicznych poprzez aktywność w organizacjach ekologicznych (2,5%) oraz uczestnictwo w różnych akcjach demonstracyjnych czy protestacyjnych inicjowanych przez organizacje ekologiczne (5%). Niewielu ankietowanych kupuje literaturę o tematyce ekologicznej oraz wspiera finansowo organizacje ekologiczne (6,9%). Niestety badani respondenci nie kupują artykułów w opakowaniach szklanych nadających

się do wielokrotnego użycia (8,8%) oraz tylko nieco ponad 26% respondentów zasięga informacji o szkodliwości dla środowiska kupowanych środków piorących i czyszczących. Nieco lepiej wygląda sytuacja w przypadku zakupów artykułów papierniczych pochodzących z recyklingu, ponieważ 50,6% ankietowanych deklaruje ich zakup. Powszechnym zachowaniem dla 53% badanych jest wciąż używanie jednorazowych reklamówek, aniżeli toreb z materiału nadających się do wielokrotnego użytku.

Podobny trend panuje w dziedzinie transportu, gdzie indywidualny dojazd samochodem dominuje nad innymi środkami lokomocji, gdyż prawie 62% respondentów wybiera ten rodzaj transportu w celu dojazdu do miejsca pracy czy szkoły. Pozostałe 38% decyduje się na dojście do pracy pieszo lub poprzez wspólny dojazd w ramach *carpooling* albo środki komunikacji miejskiej. Wyniki analizy ilościowej odpowiedzi respondentów w ramach badanych komponentów świadomości ekologicznej prezentuje wykres 3.

Wykres 3. Poziom świadomości ekologicznej w ramach jej komponentów*



*średni udział procentowy wszystkich zmiennych należących do danego komponentu świadomości ekologicznej.

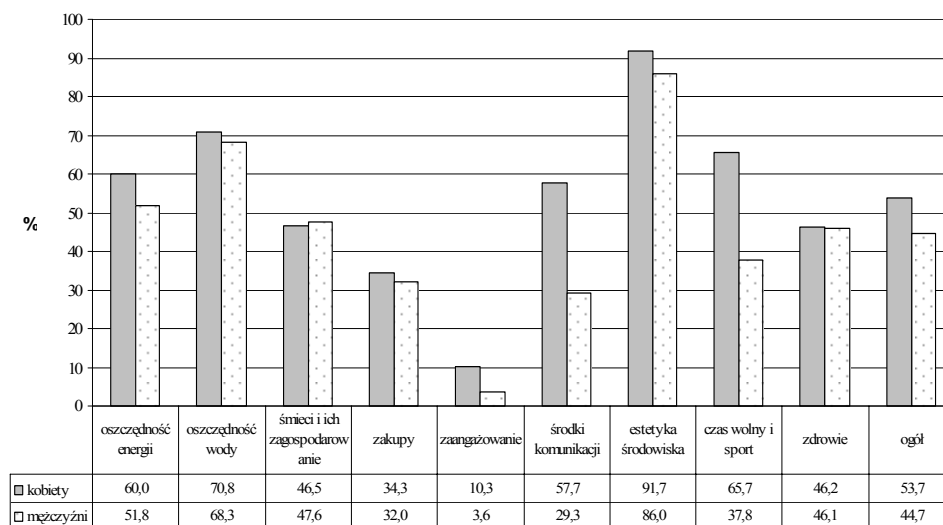
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszej części badania przeprowadzono analizę ilościową odpowiedzi respondentów w zależności od płci badanych, z której wynika, że mężczyźni zdobyli mniejszą liczbę punktów dla wszystkich komponentów świadomości ekologicznej. W ramach badanych obszarów największe różnice w poziomie świadomości ekologicznej w zależności od płci, istnieją w kwestiach zaangażowania w problemy ekologiczne, komunikacji i formy spędzania wolnego czasu. Pomimo tego, że obie grupy nie angażują się w problemy ekologiczne, to kobiety na tle mężczyzn wypadły zdecydowanie lepiej, zdobywając większą liczbę punktów. Podobnie prawie 82% mężczyzn wybiera częściej indywidualny transport samochodem w porównaniu do środków komunikacji miejskiej czy pokonania drogi pieszo lub rowerem. Kobiety, również preferują transport samochodowy w celu dojazdu do pracy (41%), ale zdecydowanie częściej od mężczyzn, jeżeli istnieje taka możliwość, rezygnują z jazdy samochodem na korzyść środków komunikacji miejskich. Dwukrotnie więcej kobiet w stosunku do mężczyzn stosuje się do ograniczeń prędkości. W ostatnim obszarze świadomości ekologicznej, w którym zaobserwowano różnice w odpowiedziach jest spędzanie wolnego czasu i sport. W ramach tego komponentu pomiędzy kobietami i mężczyznami istnieje przeciwny trend, zwłaszcza jest to wyraźne w kwestii uprawiania sportu poza wyznaczonymi miejscami. 73,1% kobiet i tylko około 30% mężczyzn uprawia sport na wolnym powietrzu w miejscach do tego przeznaczonych. Reasumując, kobiety i mężczyźni najbardziej różnią się w poziomie świadomości ekologicznej w kwestiach wyboru środków transportu (komponentu 6 – „środków komunikacji”), formy i miejsca spędzania wolnego czasu (8 – „czas wolny i sport”) oraz zaangażowania w problemy ekologiczne (komponent 5). Zestawienie prezentuje wykres 4.

W końcowej części badania dokonano zestawienia ilościowego odpowiedzi w grupach wiekowych respondentów. Z zestawienia na wykresie 5 wynika, że najniższy poziom świadomości ekologicznej dotyczy zaangażowania w kwestie ekologiczne wśród ludzi młodych (18–25 lat), natomiast wraz z wiekiem zaangażowanie rośnie. Ta relacja jest charakterystyczna dla większości badanych komponentów świadomości ekologicznej. Największe różnice w poziomie świadomości ekologicznej obserwuje się pomiędzy osobami do 35 lat oraz powyżej 35 lat (ponad 10 pp).

Im starsza grupa wiekowa tym większa liczba zgromadzonych punktów i wyższy poziom świadomości ekologicznej (tabela 2 i wykres 5).

Wykres 4. Poziom świadomości ekologicznej w ramach komponentów w grupie kobiet i mężczyzn.



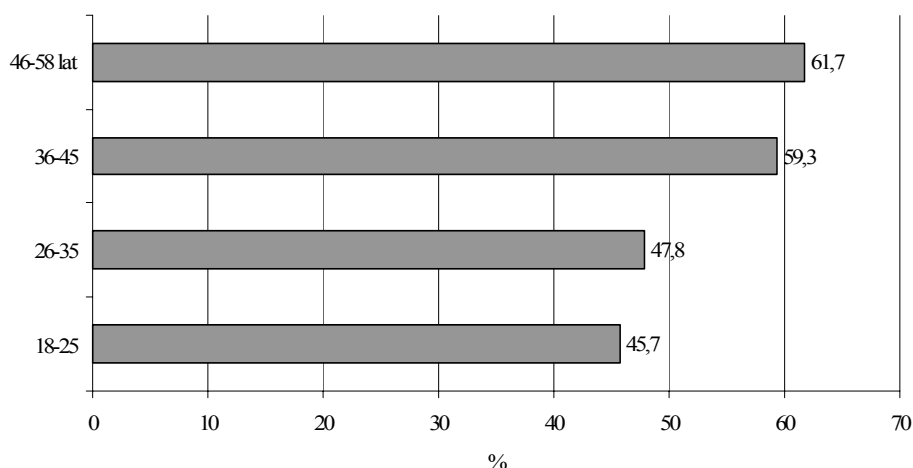
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. * średni udział procentowy wszystkich zmiennych należących do danego komponentu świadomości ekologicznej dla kobiet i mężczyzn.

Tabela 2. Poziom świadomości ekologicznej w grupach wiekowych respondentów

Wiek	18–25 lat	26–35 lat	36–45 lat	46–58 lat
Komponenty świadomości ekologicznej	%			
oszczędność energii	54,7	52,0	65,2	58,3
oszczędność wody	63,9	76,4	76,1	80,6
śmieci i ich zagospodarowanie	36,4	49,3	70,7	83,4
zakupy	30,9	27,7	43,5	50,0
zaangażowanie w problemy ekologiczne	2,5	6,8	17,4	25,0
środki komunikacji	47,8	30,4	44,6	44,4
estetyka środowiska	84,2	95,3	95,7	88,9
czas wolny i sport	54,2	41,9	53,3	55,6
zdrowie	36,7	50,7	67,4	69,5
ogół	45,7	47,8	59,3	61,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wykres 5. Ogólny poziom świadomości ekologicznej w badanych grupach wiekowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla oceny istotności różnic w poziomie świadomości ekologicznej pomiędzy kobietami i mężczyznami oraz w grupach wiekowych zastosowano test niezależności chi-kwadrat Pearsona i test niezależności Fishera. Hipoteza zerowa brzmiała, że nie ma związku między poziomem świadomości ekologicznej a płcią i wiekiem. Hipoteza alternatywna zakładała istnienie takiego związku przy poziomie istotności 0,05 i liczbie stopni swobody 1. W wyniku przeprowadzonej analizy jakościowej różnice w poziomie świadomości ekologicznej pomiędzy kobietami i mężczyznami okazały się istotne statystycznie dla wszystkich zmienionych badających komponent „czas wolny i sport” oraz „środki komunikacji” dla obu testów. W celu natomiast analizy jakościowej poziomu świadomości ekologicznej w grupach wiekowych, badanych finalnie podzielono na dwie kategorie wiekowe do 35 lat i powyżej 35 roku życia między, którymi istniały największe różnice w poziomie świadomości ekologicznej. Przeprowadzona analiza dla obu zastosowanych testów, wykazała istnienie istotnych statystycznie różnic w poziomie świadomości ekologicznej w dwóch grupach wiekowych dla komponentu 3 – „śmieci i ich zagospodarowania”, komponentu 5 – „zaangażowania w problemy ekologiczne” oraz komponentu 9 – „zdrowia”.

4. Podsumowanie i wnioski

Dotychczasowe badania świadomości ekologicznej wskazują na niski jej poziom wśród polskiego społeczeństwa (Bołtromiuk 2009). Absolwenci kierunków kształcących przyszłych pracowników wielu firm, które wpływają na stan środowiska naturalnego, powinni reprezentować właściwe postawy. Fundamentem proekologicznych zachowań jest zdobyta wiedza ekologiczna, informacja ekologiczna oraz poczucie zagrożenia ekologicznego, które wpływają na proces kształtowania świadomości ekologicznej.

W sferze kształtowania świadomości ekologicznej zaleca się: promowanie instytucji edukacyjnych działających w usługach i przemyśle (Stawiński 2006), promowanie i wspieranie kształtowania nowego stylu życia związanego z nową hierarchią wartości oraz nawykami konsumpcyjnymi, zdrowego wypoczynku i ekoturystyki oraz wsparcie systemu informacji ekologicznej (Tuszyńska 2008, s. 327–330).

Złożoność i wieloaspektowość tego pojęcia skłoniło autorkę do szczegółowej analizy komponentów świadomości ekologicznej wśród pracowników, mających wpływ na przyszłe nastawienie firm do problemów ekologicznych. Podnoszenie przecież poziomu świadomości ekologicznej jest jednym z zadań w dążeniu do zrównoważonego rozwoju. Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski:

- ogólny poziom świadomości ekologicznej pracowników jest na poziomie ok. 50% w stosunku do maksymalnej liczby możliwych do uzyskania punktów,
- osoby powyżej 35 roku życia charakteryzuje ogólny wyższy poziom świadomości w stosunku do ludzi młodszych,
- kobiety są bardziej świadome ekologicznie, zwłaszcza w obszarze wyboru proekologicznych środków komunikacji oraz proekologicznej formy spędzania wolnego czasu i sportu,
- najniższy poziom świadomości ekologicznej badanych dotyczy zaangażowania w problemy ekologiczne i jest determinowany przede wszystkim wiekiem badanych (co 5-ta osoba powyżej 35 roku życia angażuje się w problemy ekologiczne, ale już co 20-ta osoba poniżej 35 lat),

- najwyższy poziom świadomości ekologicznej respondenci posiadają w kwestiach estetyki środowiska bez względu na wiek i płeć.

Reasumując, należy stwierdzić, że w sferze podnoszenia poziomu świadomości ekologicznej pozostaje wiele obszarów wymagających edukacji ekologicznej, która będzie determinować ekokulturę wielu organizacji i społeczeństwa. Optymizmem napawa fakt, że wielu z nas dba przede wszystkim o estetykę otoczenia naturalnego.

Literatura

- Becla A., Czaja S. (2010), *Czynniki warunkujące skuteczność edukacji ekologicznej na studiach zawodowych i magisterskich*, [w:] T. Borys (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju- edukacja dla ładu środowiskowego*, tom 4, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok-Warszawa, s. 162.
- Bołtomiuk A. (2009), *Świadomość ekologiczna Polaków- zrównoważony rozwój*, Raport z badań. Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
- Kobyłko G. (2007), *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 91–94.
- Kramer M., Urbaniec M., Kryński A. (2005), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, tom 1, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s.114–118.
- Politowicz I. (2010), *Ikonosfera ekologii-aspekty edukacyjne społecznej percepcji wizerunku przedsiębiorstwa*. [w:] B. Poskrobko (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*. Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok-Wrocław, s. 239–240.
- Stawiński W. (2006), *Turystyka wobec problemów ochrony przyrody i środowiska*, Wyd. Kubajak, Krzeszowice.
- Tuszyńska L. (2008), *Świadomość ekologiczna Polaków w drodze do rozwoju zrównoważonego i trwałego*. „Problemy ekologii”, tom, 12, nr 6, s. 327–330.

Environmental awareness of employees in environmental management

Summary

The paper presents the results of the survey of ecological awareness in a group of working respondents. The aim of the article was a quantitative and qualitative analysis of the ecological awareness level. The main thesis was that the level of ecological awareness depends on the sex and the age of the respondents. The research was conducted by questionnaire method among the respondents representing employees who are educated at the management faculties. The questionnaire was divided into nine

research areas which represented nine components the ecological awareness. The results of the quantitative analysis indicate that the general level of the ecological awareness is at the fifty percent level in comparison to the total score gained by all respondents. The qualitative analysis showed the influence of the sex and age on the level of ecological awareness. For statistically significant results we can resume that women and the group of people above 35 years old are characterized by the higher level of ecological awareness. The highest level of the ecological awareness is relevant to care of the environment's aesthetics (above 88%), and the lowest level of the ecological awareness is concern the commitment in ecological problems (ca 7%).

Key words: ecological awareness, ecological education, ecological knowledge, ecoculture, enterprise, sustainable development.

*Magdalena Śmilgin-Malinowska**

SWSPiZ w Łodzi

Interwencja kryzysowa w szkole podstawowej

1. Wprowadzenie

Kryzys szeroko pojmowany to nieodłączny element życia każdego człowieka. Przez jednych pożądanym i spodziewanym, przez innych traktowany jako kara i wielka niesprawiedliwość, zawsze jednak wymagający zmiany, wchodzenia w nowe role, wykonywania nowych zadań i silnego zaangażowania emocjonalnego. Bez odpowiedniego wsparcia ze strony innych, bez szybkiej reakcji na pojawiające się problemy związane z kryzysem, osoba go przechodząca narażona jest na obniżenie odporności psychicznej i powstanie niejednokrotnie trudno odwracalnych zmian.

Tak duża odpowiedzialność, spoczywająca na osobach biorących udział w różnorodnych interwencjach kryzysowych, pozostawia silne piętno, a redukcja i przywrócenie równowagi psychicznej (tak, aby zapobiec głębszej dezorganizacji) osobom w kryzysie jest silnie stresogenne, dlatego należy pamiętać także o wsparciu dla tych, którzy niosą pomoc innym w rozwiązywaniu ich kryzysów.

Referat ten dotyczy osób, które niemalże codziennie uczestniczą w wielorakich formach udzielania pomocy i wsparcia. To próba zobrażenia pojawiających się kłopotów związanych z udzielaniem pomocy,

* Katedra Psychologii Zarządzania i Doradztwa Zawodowego.

cech osobowych osoby udzielającej pomocy, informacji o wypaleniu zawodowym czy próba poszukiwania źródeł napięć i sposobów radzenia sobie z nimi wśród nauczycieli szkoły podstawowej.

2. Interwencja kryzysowa

Działanie służb szybkiej aczkolwiek doraźnej pomocy psychoterapeutycznej ofiarom masowych katastrof, wojen, prewencja samobójstw i rozwój psychiatrii środowiskowej nadało początek zjawisku interwencji kryzysowej¹, słownik psychologii² określa interwencję jako rodzaj psychoterapii zorientowanej na nagłe, krytyczne sytuacje (m.in. katastrofy, wypadki, próby samobójcze).

Literatura przedmiotu wskazuje na istnienie dwóch sposobów ujmowania interwencji – ujęcie wąskie i szerokie. W pierwszym przypadku interwencja kryzysowa utożsamiana jest z psychoterapią krótkoterminową koncentrującą się na psychicznych przeżyciach osoby w kryzysie wywołanym wydarzeniem owy kryzys wywołującym. Psychoterapia ograniczona jest do kilku lub kilkunastu spotkań realizowanych w krótkim czasie³. Szeroki ujęcie zakłada złożoność działań przebiegających w płaszczyźnie psychologicznej (udzielenie osobie w kryzysie wsparcia emocjonalnego), medycznej (obejmują podawanie leków bądź umieszczenie w szpitalu w zależności od głębokości zaburzeń psychicznych osoby w kryzysie) i środowiskowej (obejmuje mobilizację naturalnej grupy wsparcia, organizowanie zastępczej grupy wsparcia, udzielanie pomocy socjalnej)⁴.

¹ *Prewencja samobójstw w latach pięćdziesiątych*, G. Sonneck, red. 1985, Wiedeń 1948.

² Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wyd. Scholar, Warszawa 2008; Colman A.M., *Słownik psychologii*, PWN, Warszawa 2009.

³ Garfield S.L., Bergin A.E. (red.), *Psychoterapia i zmiana zachowania*, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Warszawa 1990.

⁴ Richartz M., *Maastricht – model interwencji kryzysowej i psychiatrii interwencyjnej*, WOIK, Kraków 1993; Wienberg G., *Program służby kryzysowej w Bielefeld: sprawozdanie z 1990*, WOIK, Kraków; James R., *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. Edukacyjne, Warszawa 2008.

Każda osoba przeżywająca kryzys⁵, w ujęciu psychologicznym opisywany bądź jako wydarzenie emocjonalnie znaczące a wyodrębnione z życia codziennego (np. śmierć bliskiej osoby), bądź wydarzenie wymuszające zmianę w dotychczasowym funkcjonowaniu osoby w rodzinie, życiu społecznym (np. nowy członek rodziny) lub wydarzenie mogące mieć pozytywne (ślub) jak i negatywne (rozwód) zabarwienie emocjonalne⁶, wymaga pomocy, nie zawsze musi to być pomoc profesjonalna, mimo że spora część osób traktuje termin: „interwencja kryzysowa” jako zarezerwowany dla działań profesjonalistów przygotowanych do niesienia pomocy w sytuacjach kryzysu.

2.1. Interwencja kryzysowa w szkole

Wszystkim tym, którzy przeżywają rozmaitego rodzaju kryzysy, udzielana jest doraźna pomoc, traktowana jako jedna z form pierwszej pomocy, a rozumiana jako interwencja kryzysowa. W moim odczuciu szkoła to także miejsce, w którym nauczyciel-wychowawca, staje się tym, który interweniuje udzielając różnorodnych form pomocy (żałoba w rodzinie, akty przemocy, rozwody – rozpad rodziny, alkoholizm, ubóstwo, samobójstwa w rodzinie), a tym samym staje się kimś w rodzaju pracownika interwencji kryzysowej. Od osób takich oczekuje się m.in. ponadprzeciętnej odporności na stres, zdolności do samodzielnej pracy i pracy pod presją czasu, empatycznej postawy, szerokiej wiedzy fachowej elastyczności w myśleniu, życzliwej postawy i łatwości w nawiązywaniu kontaktów.

Tak duże wymagania, w połączeniu z obciążeniem związanym z pracą nauczyciela, zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się

⁵ Kryzys rozumiany jako przejściowy stan nierównowagi wewnętrznej, wywołany krytycznymi wydarzeniami bądź wydarzenia życiowe wymagające zasadniczych zmian i rozstrzygnięć.

⁶ Adamczak M., *Krytyczne zdarzenia życiowe i radzenie sobie z nimi – wybrane zagadnienia*, [w:] *Elementy psychologii klinicznej*, (red.) B. Waligóra, t. 2, Wyd. UAM, Poznań 1992; Kubacka-Jasiecka D., Mydyń K., *Kryzys, interwencje i pomoc psychologiczna: nowe ujęcie i możliwości*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008; Lipczyński A., *Psychologiczne interwencje w sytuacjach kryzysowych*, Centrum Doradztwa i Edukacji Difin, Warszawa 2007.

objawów związanych ze stresem zwłaszcza w sytuacjach trudnych. Za podstawowe źródło stresu w zawodach związanych z opieką uznaje się⁷ m. in. niedogodne i długie godziny pracy, niskie zarobki, zbyt szeroki zakres zadań, niepewność standardów pracy, nadmierną rutynę, małą efektywność rozwiązywania problemów klientów, brak możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Należy pamiętać, że na powstanie czy pogłębienie się objawów związanych ze stresem wpływają także cechy osobowe jednostki tj. niedojrzałość, niepewność, bierność, zaniżona samoocena Ponadto w niesprzyjających warunkach w połączeniu z wyczerpaniem i biernością osoby przeżywającej stres zawodowy dochodzi do kolejnych faz kryzysu i jeśli nie nastąpi jego przezwyciężenie wystąpi chroniczna reakcja kryzysowa⁸.

3. Charakterystyka badanej populacji

Badanie, z wykorzystaniem skonstruowanej na potrzeby badania, anonimowej ankiety (załącznik 1), przeprowadzono w jednej z poznańskich szkół podstawowych. Objęto nim wszystkich zatrudnionych tam nauczycieli – 37 osób, w tym troje mężczyzn. Wskazanie różnic między płciowych, w tym przypadku, staje się niemożliwym.

Średnia wieku badanych to 36–56 lat, staż pracy: 0–5 lat (13 osób), 5–10 lat (5 osób), 10–15 lat (2 osoby), powyżej 15 lat – 17 osób (tab. 1). Zgłaszana ilość interwencji⁹ w tygodniu: 1–2 interwencje (7 osób), 3–4 interwencje (11 osób), 5–6 interwencji (8 osób), 7 i więcej (13 osób). Wraz ze wzrostem wieku (wzrostem doświadczenia) daje się dostrzec wzrost interwencji z udziałem danych osób (tab. 2).

⁷ Breakwell G.M., *Fading Physical Violence*, The British Psychological Society and Routledge Ltd, Londyn 1989.

⁸ Wojciechowska J., *Syndrom wypalenia zawodowego*, „Nowiny psychologiczne”, 1990, 5–6, s. 83–91.

⁹ Interwencja rozumiana jako forma pierwszej, doraźnej pomocy udzielanej tym, którzy przeżywają różnego rodzaju kryzysy, z różnych względów jest źródłem obciążenia i wymaga poniesienia kosztów osobistych.

Tabela 1. Staż pracy badanych osób	
Staż pracy	Ilość nauczycieli
0-5 lat	13
5-10 lat	5
10-15 lat	2
pow.15	17

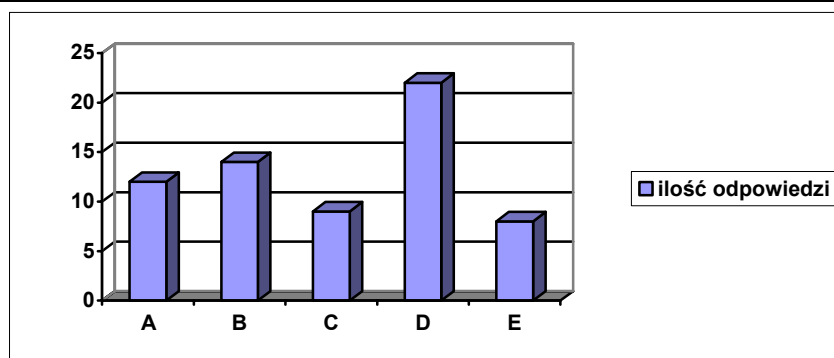
Tabela 2 Ilość interwencji z udziałem nauczycieli (tygodniowo)	
Ilość interwencji	Ilość nauczycieli
1-2	4
3-4	9
5-6	11
7 i więcej	13

4. Analiza uzyskanych wyników

Najtrudniejsza w pracy osób udzielających pomocy, jest konieczność i gotowość do podejmowania decyzji pod presją czasu – 22 osoby oraz szeroki wachlarz problematyki, z którą się stykają – 14 osób, natomiast najczęstszym źródłem stresu jest nadmiar obowiązków – 24 osoby (cyt. „nawał pracy i obowiązków; nadmierna ilość zadań; presja czasu; złe warunki lokalowe; nadmiar papierkowej roboty; hałas, niskie zarobki; rozmowy z szefem).

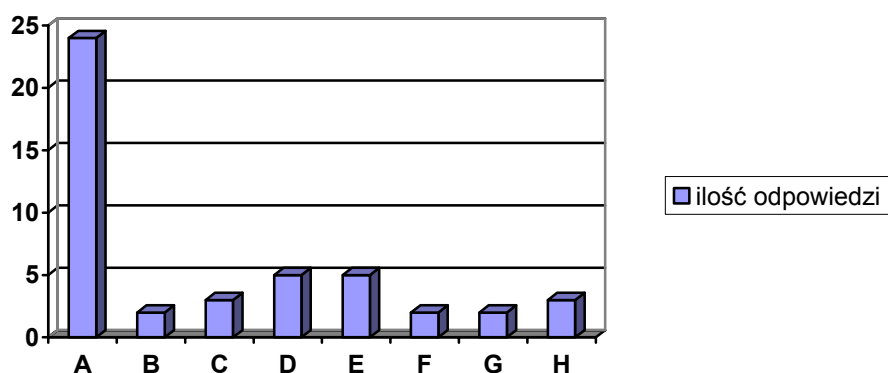
Co jest dla Pana/i najtrudniejsze w pracy osoby udzielającej pomocy?:

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A stała gotowość i dostępność do niesienia pomocy	12
B szeroki wachlarz problematyki z którą się stykam	14
C ujawnianie podczas spotkania silne emocje	9
D podejmowanie decyzji pod presją czasu	22
E konieczność współpracy z innymi instytucjami	8



Najczęstszym źródłem stresu w mojej pracy jest:

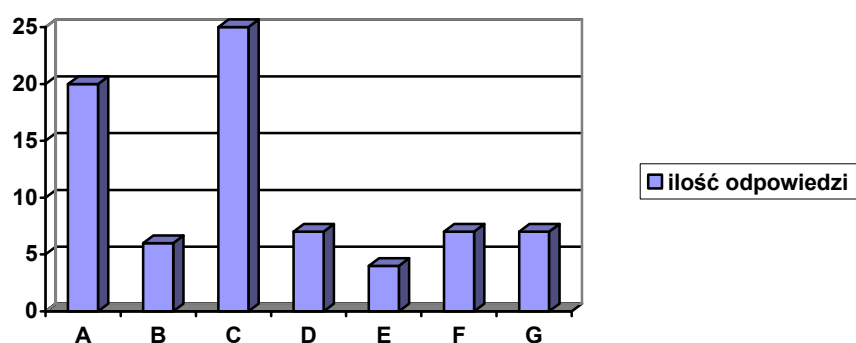
Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A nadmiar obowiązków	24
B trudny klient	2
C nadmierna troska	3
D presja czasu	5
E niskie zarobki	5
F szefostwo	2
G szybka diagnoza	2
H złe warunki lokalowe	3



Dzieje się tak prawdopodobnie, dlatego że większość z badanych przeze mnie osób charakteryzowało siebie jako osoby ciężko pracujące (20 osób), czujące się zmęczone, słabe i wyczerpane (25 osób). Zwiększa to prawdopodobieństwo pojawienia się mechanizmu wypalenia zawodowego (nauczyciele to jedna z najbardziej zagrożonych grup) a za najważniejsze czynniki za to odpowiedzialne wszystkie osoby uznały zbyt niskie zarobki (37 osób) oraz szeroki zakres zadań do wykonania (19 osób).

Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które Panią/a najbardziej charakteryzują w ostatnim czasie:

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A. Uważam, że pracuję zbyt ciężko	20
B. Czuję, że moi „klienci” mnie nie lubią	6
C. Czuję się słaby, zmęczony, wyczerpany, co jest związane z moją pracą	25
D. Nie udaje mi się oddzielić pracy od życia osobistego	7
E. Wydaje mi się, że nie jestem dobra/y w tym co robię	4
F. Chciałabym/chciałbym uniknąć kontaktu z niektórymi moimi „klientami”	7
G. Czuję się rozdrażniona/y różnymi sprawami i przypisuję to kontaktom z niektórymi „klientami”	7

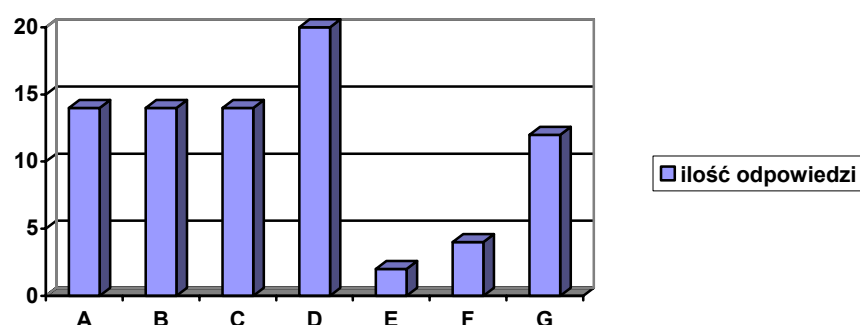


Wypaleniu zawodowemu w mojej pracy sprzyja:

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A niskie zarobki	37
B niedogodne godziny pracy	2
C słaby przepływ informacji	5
D zbyt szeroki zakres zadań	19
E mała efektywność rozwiązywania problemów klientów	5
F nadmierna rutyna	8
G brak możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji	11
H słabe kontakty ze współpracownikami	0

Jak stara się Pan/i radzić sobie ze stresem?

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A obcowanie z naturą	14
B spacer	14
C ulubiona książka	14
D rozmowa z najbliższą osobą	20
E praca	2
F modlitwa	4
G sport	12

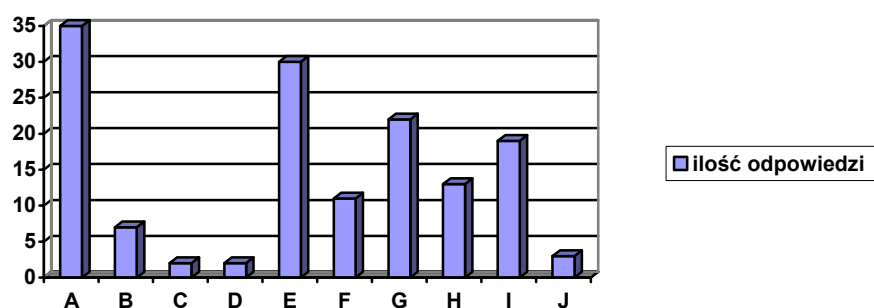


Chcąc poradzić sobie z istniejącą sytuacją należy wyciszyć się kontemplując przyrodę (14 osób), spacerując (14 osób), czytając ulubioną książkę (14 osób) czy przede wszystkim porozmawiać z najbliższą osobą (20 osób). Uniknięcie obciążeń w pracy możliwym jest poprzez zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (35 osób), umiejętne wyznaczanie realistycznych celów (30 osób), posiadanie takich zainteresowań, które wzmacniają optymistyczne podejście do życia (22 osoby) oraz umiejętność samoobserwacji i analizy własnych przeżyć (19 osób).

Zawód nauczyciela to nie tylko sprawdzanie klasówek, rady pedagogiczne czy wywiadówki, jasnym jest, że to osoby wyjątkowo narażone na negatywne konsekwencje konieczności udziału w interwencjach kryzysowych. W związku z tym, w opinii zbadanych osób, ktoś kto niesie pomoc (udziela interwencji) to osoba, która powinna posiadać umiejętność szybkiej diagnozy zastanej sytuacji (26 osób), charakteryzować się elastycznością w myśleniu i działaniu (22 osób), być ponadprzeciętnie odporną na stres (13 osób) oraz szeroką wiedzą fachową (12 osób).

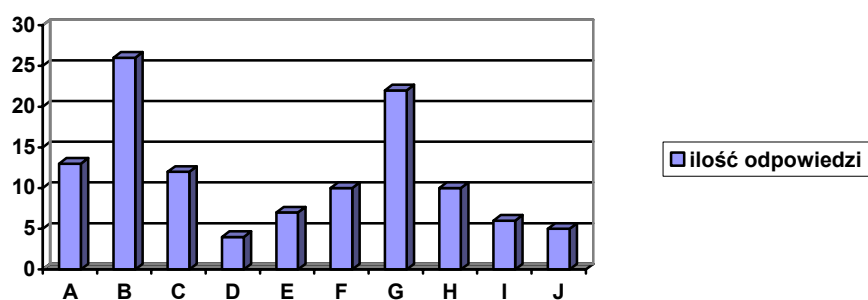
Przy obciążeniach w pracy najbardziej użyteczne są:

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym	35
B umiejętność dzielenia się swoimi obciążeniami z bliskimi	7
C udział w grupach wsparcia	2
D zachowanie równowagi pomiędzy „trudnymi” a „lekkimi” klientami	2
E umiejętność wyznaczania realistycznych celów pracy	30
F poszukiwanie profesjonalnej wiedzy	11
G posiadanie zainteresowań wzmacniających optymizm	22
H znajomość własnych strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych	13
I umiejętność samoobserwacji i analizy własnych przeżyć	19
J wiedza o zjawiskach współtowarzyszących pomaganiu innym	3



Jaka powinna być osoba niosąca pomoc (pracownik interwencji kryzysowej)?:

Odpowiedzi	Ilość nauczycieli
A ponadprzeciętna odporność na stres	13
B umiejętność szybkiej diagnozy zastanej sytuacji	26
C szeroka wiedza fachowa	12
D wieloletnie doświadczenie	4
E empatyczna postawa	7
F umiejętność pracy pod presją czasu	10
G elastyczność myślenia i działania	22
H budzić zaufanie	10
I łatwo nawiązywać kontakt	6
J umiejętność współpracy	5



5. Podsumowanie

Ze względu na specyfikę instytucji, w której przeprowadzono badania, w analizowanej populacji dominowały kobiety. Zatem przy szerszej interpretacji należy wziąć ten fakt pod uwagę. Już na pierwszy rzut oka daje się dostrzec zależność pomiędzy stażem pracy nauczyciela a ilością interwencji z jego udziałem. Największa ich ilość charakteryzuje grupę nauczycieli o najkrótszym i najdłuższym stażu pracy (0–5 i powyżej 15 lat). W przypadku najmłodszych stażem dużą ilość interwencji interpretować można chęcią pokazania się z jak najlepszej strony (zarówno w oczach dyrekcji, innych nauczycieli jak i rodziców), koniecznością udowadniania, że młody nauczyciel nadaje się na to stanowisko, że istotne są dla niego wszystkie, nawet najmniejsze problemy podopiecznych i ich rodzin. Natomiast najstarsi stażem nauczyciele udzielają częstej pomocy (największa ilość interwencji) prawdopodobnie, dlatego że to im najbardziej ufają uczniowie i odnosząc się do ich wieloletniego doświadczenia powierzają swoje sekrety i najskrytsze tajemnice tym samym ujawniając szerokie spektrum problemów. Ilość interwencji z udziałem nauczycieli zwiększa się wraz z biegiem tygodnia, być może to efekt „zmęczenia” całym tygodniem pracy, nadmiarem obowiązków a tym samym wzrostu napięcia w otoczeniu dzieci (rówieśnicy, nauczyciele, rodzina).

Osoby udzielające pomocy, pracujące w szkołach podstawowych, są w szczególny sposób narażone na wszelkiego rodzaju negatywne konsekwencje z tym faktem związane. W mojej opinii dzieje się tak nie tylko za

względu na specyfikę interwencji kryzysowej, ale przede wszystkim, dlatego że z pracą nauczyciela wiąże się jeszcze nadmiar innych obowiązków (tj. praca dydaktyczna, wychowawstwo, współpraca z rodzicami i innymi placówkami niosącymi wsparcie rodzinie), które w połączeniu z nieadekwatnymi (niskimi) zarobkami zdają się dawać „mieszankę wybuchową” i idealne podłoże do pojawienia się wszelkich objawów tożsamyh z tymi, które towarzyszą wypaleniu zawodowemu. Już teraz intuicyjnie, poprzez rozmowę z najbliższymi, obcowanie z naturą, koncentrowanie się na zainteresowaniach i pasjach, poszukują sposobów redukcji napięcia związanego z koniecznością m.in. podejmowania decyzji pod presją, stałej gotowości do niesienia pomocy, czy szerokiego wachlarza problematyki, z którą się stykają. Dlatego osoby te należy objąć szczególną opieką zapewniając im możliwość korzystania z nieodpłatnego poradnictwa czy terapii indywidualnej, grup wsparcia czy sieci wzajemnej pomocy, tak aby towarzyszące im uczucie zmęczenia i wyczerpania pojawiało się jak najrzadziej, tak aby praca dawała satysfakcję i sprawiała wiele radości.

Bibliografia

- Adamczak M., *Krytyczne zdarzenia życiowe i radzenie sobie z nimi- wybrane zagadnienia*, [w:] *Elementy psychologii klinicznej*, (red.) B. Waligóra, t. 2, Wyd. UAM, Poznań 1992.
- Breakwell G.M., *Fading Physical Violence*, The British Psychological Society and Routledge Ltd, Londyn 1989.
- Colman A.M., *Słownik psychologii*, PWN, Warszawa 2009.
- Garfield S.L., Bergin A.E. (red.), *Psychoterapia i zmiana zachowania*, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Warszawa 1990.
- Grzesiuk L., *Psychoterapia bez tajemnic*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- James R., *Strategie interwencji kryzysowej*, Wyd. Edukacyjne, Warszawa 2008.
- Kubacka-Jasiecka D., Mydyń K., *Kryzys, interwencje i pomoc psychologiczna: nowe ujęcie i możliwości*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Lipczyński A., *Psychologiczne interwencje w sytuacjach kryzysowych*, Centrum Doradztwa i Edukacji Difin, Warszawa 2007.
- Richartz M., *Maastricht – model interwencji kryzysowej i psychiatrii interwencyjnej*, WOIK, Kraków 1993.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wyd. Scholar, Warszawa 2008.
- Wienberg G., *Program służby kryzysowej w Bielefeld: sprawozdanie z 1990*, WOIK, Kraków.
- Wojciechowska J., *Syndrom wypalenia zawodowego*, „Nowiny psychologiczne”, 1990, 5–6, s. 83–91.

Crisis intervention in primary school**Abstract**

Crisis intervention as a form of first immediate assistance given to people going through various crisis is, for various reasons, the source of strain and requires incurring personal cost. This is, among other things, the result of peculiar features of interventions such as: the need for constant readiness and availability of bearing assistance, a wide range of issues, taking decisions under pressure of time (often in conditions of ambiguity and lack of information), contact with people showing strong emotions, unexpectedness of tasks and the rate of their execution and also conditions in which one operates.

These elements in connection with peculiar features of personalities, temperament, life situation can no doubt impress the mark on people bearing assistance thereby they boost the risk of appearance of problems connected with stress of helping and professional burnout.

The present paper concerns people who almost daily participate in various forms of bearing assistance and support. It is an attempt to sketch out the difficulties in bearing assistance, the features of a person bearing assistance, information on professional burnout and also the attempt to find the sources of strain and the ways of dealing with it among primary school teachers.

ZAŁĄCZNIK 1**Ankieta anonimowa**

Uprzejmie proszę o wypełnienie anonimowej ankiety, której celem jest opracowanie sposobów radzenia sobie ze stresem wynikającym z konieczności niesienia pomocy (interwencji kryzysowej).

Niektóre pytania mają charakter pytań zamkniętych (konieczność zaznaczenia właściwej odpowiedzi lub wpisania określonej liczby) inne charakter opisowy.

- 1. Co jest dla Pani najtrudniejsze w pracy osoby udzielającej pomocy? (zaznacz jedną odpowiedź)**
 - A. Stała gotowość i dostępność do niesienia pomocy
 - B. Szeroki wachlarz problematyki z którą się stykam
 - C. Ujawnianie podczas spotkania silne emocje
 - D. Podejmowanie decyzji pod presją czasu
 - E. Konieczność współpracy z innymi instytucjami

- Inne.....
2. **Jaka powinna być osoba niosąca pomoc (pracownik interwencji kryzysowej)? (zaznacz trzy najważniejsze odpowiedzi):**
- A. Ponadprzeciętna odporność na stres
 - B. Umiejętność szybkiej diagnozy zastanej sytuacji
 - C. Szeroka wiedza fachowa
 - D. Wieloletnie doświadczenie
 - E. Empatyczna postawa
 - F. Umiejętność pracy pod presją czasu
 - G. Elastyczność myślenia i działania
 - H. Budzić zaufanie
 - I. Łatwo nawiązywać kontakt
 - J. Umiejętność współpracy
- Inne.....
3. **Najczęstszym źródłem stresu w mojej pracy jest (podaj kilka elementów):**.....
4. **Jak stara się Pani/Pan radzić sobie ze stresem (podaj kilka odpowiedzi)?**.....
5. **Wypaleniu zawodowemu w mojej pracy sprzyja:**
- A. Niskie zarobki
 - B. Niedogodne godziny pracy
 - C. Słaby przepływ informacji
 - D. Zbyt szeroki zakres zadań
 - E. Mała efektywność rozwiązywania problemów klientów
 - F. Nadmierna rutyna
 - G. Brak możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji
 - H. Słabe kontakty ze współpracownikami
- Inne.....
6. **Wypalenie zawodowe w mojej pracy wiąże się z**.....

7. **Przy obciążeniach w pracy najbardziej użyteczne są (zaznacz 4 najważniejsze odpowiedzi):**
- A. Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym
 - B. Umiejętność dzielenia się swoimi obciążeniami z bliskimi
 - C. Udział w grupach wsparcia
 - D. Zachowanie równowagi pomiędzy „trudnymi” a „lekkimi” klientami
 - E. Umiejętność wyznaczania realistycznych celów pracy
 - F. Poszukiwanie profesjonalnej wiedzy
 - G. Posiadanie zainteresowań wzmacniających optymizm
 - H. Znajomość własnych strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych
 - I. Umiejętność samoobserwacji i analizy własnych przeżyć
 - J. Wiedza o zjawiskach współtowarzyszących pomaganiu innym
8. **Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które Panią/Pana najbardziej charakteryzują w ostatnim czasie:**
- A. Uważam, że pracuję zbyt ciężko
 - B. Czuję, że moi „klienci” mnie nie lubią
 - C. Czuję się słaby, zmęczony, wyczerpany, co jest związane z moją pracą
 - D. Nie udaje mi się oddzielić pracy od życia osobistego
 - E. Wydaje mi się, że nie jestem dobra/y w tym co robię
 - F. Chciałabym/chciałbym uniknąć kontaktu z niektórymi moimi „klientami”
 - G. Czuję się rozdrażniona/y różnymi sprawami i przypisuję to kontaktom z niektórymi „klientami”

Metryczka:

Wiek

Płeć K M

Staż pracy 0-5 lat 5-10 lat 10-15 lat więcej

Ilość interwencji (udzielania pomocy) w tygodniu: 1-2, 3-4, 5-6, więcej.

Dziękuję za pomoc

Ireneusz Skawina, Magdalena Dubis, Jan Błaszczuk

Uniwersytet Medyczny w Łodzi

Wpływ leczenia uzdrowiskowego na wybrane parametry ręki u dzieci z młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów

1. Wstęp

Terminologia młodzieńcze idiopatyczne zapalenie stawów (MIZS) została zaproponowana przez Międzynarodową Ligę do Walki z Reumatyzmem na konferencji w Durban w 1997 roku. Młodzieńcze idiopatyczne zapalenie stawów zastąpiło dotychczasowe określenie młodzieńczego przewlekłego zapalenia stawów i reumatoidalnego zapalenia stawów młodocianych¹.

Podjęmuje się próby znalezienia przyczyny rozwoju MIZS, mimo to etiologia w dalszym ciągu pozostaje nieznana. Bierze się pod uwagę predyspozycję genetyczną, czynniki środowiskowe, szczepionki oraz mechanizmy immunologiczne, które mogą zapoczątkować proces zapalny².

Młodzieńcze idiopatyczne zapalenie stawów można z dużym prawdopodobieństwem rozpoznać, jeżeli zapalenie stawów u dziecka rozpoczyna się przed 16 rokiem życia i trwa przynajmniej 6 tygodni. W zależności od przebiegu choroby i objawów klinicznych wyróżnia się MIZS o początku uogólnionym; wielostawowym oraz z zajęciem niewielu stawów.

¹ Pawlaczyk B., *Zarys Pediatrii*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2005, s. 498–503.

² Kosmala E., Korobowicz A., Olesiński E., *Psychologiczne aspekty funkcjonowania dziewcząt młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów*, Przegląd Pediatryczny 2004; 34; 1:26–31.

Należy podkreślić, że choroba jest zmienna w swoim przebiegu, z okresami remisji i zaostrzeń. Charakterystyczne jest zajęcie stawu stanem zapalnym, co objawia się bolesnością, obrzękiem i ograniczeniem jego ruchomości. Następuje niszczenie struktur stawowych. Gdy choroba przybiera postać agresywną może dojść do zahamowania wzrostu dziecka lub zajęcia narządów wewnętrznych³. W każdej postaci choroby mogą wystąpić różne powikłania narządowe (pozastawowe). Zaliczamy do nich powikłania ze strony narządu wzroku, układu sercowo naczyniowego, czy objawy hematologiczne⁴.

Postępowanie terapeutyczne jest indywidualne dobrane dla każdego dziecka z uwzględnieniem postaci i aktywności procesu zapalnego, zmian w narządzie ruchu i w narządach wewnętrznych⁵. Leczenie jest wielokierunkowe i wieloletnie, należy w nim uwzględnić farmakoterapię oraz szeroko pojętą rehabilitację: leczniczą, psychiczną, społeczno-zawodową. Jeżeli leczenie zachowawcze nie przynosi efektów konieczna jest operacja (zabiegi profilaktyczne i korekcyjno-rekonstrukcyjne)⁶.

Głównym celem postępowania fizjoterapeutycznego u dzieci z młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów jest przygotowanie do funkcjonowania w życiu codziennym. Zapobiega się uszkodzeniu stawów, narządów, deformacjom w stawach. Bardzo ważne jest leczenie farmakologiczne (stosuje się leki hamujące objawy i/lub stan zapalny stawów). Wykonuje się wstrzyknięcia śród i okołostawowe, synowektomię chemiczną i operacyjną, leczenie operacyjne korekcyjno-rekonstrukcyjne oraz leczenie usprawniające. W usprawnianiu powinien uczestniczyć cały zespół specjalistów tj. pediatra – reumatolog, ortopeda, okulista, fizykoterapeuta, kinezyterapeuta, często psycholog. Najważniejsze jest to, by usprawnianie było prowadzone w sposób ciągły, od samego początku, z uwzględnieniem okresu rzutu i remisji cho-

³ Kominiarczyk D., Adamczyk K., Niedziela M., *Czynniki pozapalne u dzieci z młodzieńczym zapaleniem stawów*, Reumatologia 2010; 48; 1: 62–65.

⁴ Kosmala E., Korobowicz A., Olesiński E., *Psychologiczne aspekty...*

⁵ Romicka A. M., *Młodzieńcze idiopatyczne zapalenie stawów*, Przewodnik Lekarza, praktyka medyczna; 35–38.

⁶ Podwysocka-Harasimowicz M., *Czy moje dziecko choruje na reumatyzm*, Złoty Środek, 4: 4–7.

roby, gdyż tylko wtedy zapobiega się powstawaniu nieodwracalnych zmian w narządzie ruchu i zmniejsza rozwój wtórnej osteoporozy^{7,8}.

Dziecko bardzo często odczuwa ból w stawie oraz tkankach okołostawowych. Ból jest sygnałem toczącego się procesu zapalnego w stawie, może mieć różne nasilenie i charakter (przewlekły, ostry). Występuje już w spoczynku, jego natężenie wzrasta przy ucisku i podczas ruchu⁹.

W podjętej rehabilitacji dąży się do relaksacji mięśni i likwidacji bólu oraz zwiększenia zakresu ruchu. Wykonuje się ostrożne ćwiczenia bierne, a także wspomaganie ruchu w pozycji, w której na dany staw nie działa siła grawitacji (okres ostry). Kolejnym krokiem jest rozluźnienie i ostrożne napinanie hipertonicznych mięśni (naciąganie – *stretching*) w celu przywrócenia fizjologicznego zakresu ruchu¹⁰.

W obszarze, gdzie nie występują bóle skuteczne są ćwiczenia powolne, bierne, czynne wspomagane ruchy w stawach, ruchy wykonywane przez lekkie pociąganie z pozycji oszczędzającej w kierunku ograniczenia ruchu. Pomagające w łagodzeniu bólu są właściwe pozycje ułożeniowe, rozluźniające mięśnie, szczególnie w okresie zaostrzeń, gdy stawy są bolesne. Wykonując wyciągi, w stanie ostrym, należy zachować ostrożność, szczególnie na stawy rąk, palców, kolana i stopy, które muszą być uprzednio przebadane, gdyż obecny wysięk i obrzęk może nasilić się podczas wyciągu i doprowadzić do niestabilności torebkowo-więzadłowej.

W fizykoterapii także zwraca się uwagę na łagodzenie bólu i obniżenie napięcia mięśni. Stosuje się krioterapię, u dzieci rezygnuje się ze stosowania ekstremalnie ujemnych temperatur na korzyść łagodnego zimna. Wykonuje się okłady z lodu, chłodzącego żelu, zawijania alkoholowe lub zimną borowinę.

⁷ www.pediatric-rheumatology.printo.it

⁸ Pawlaczyk B., *Zarys Pediatrii*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2005, s. 498–503.

⁹ Filipowicz-Sosnowska A., Rupiński R., *Złożoność procesu niepełnosprawności u chorych na reumatoidalne zapalenie stawów*, Reumatologia 2005; 43; 3: 138–146.

¹⁰ Hafnem A., Truckenbrodt H., Spamer M., *Rehabilitacja dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów*, Rehabilitacja Medyczna 1998; 12; 2: 329–361.

Wykorzystuje się także rozluźniające działanie ciepła na nadmiernie napięte grupy mięśniowe (okłady z fango). Należy pamiętać, że stawy objęte procesem zapalnym nie mogą być poddawane działaniu ciepła.

Elektroterapia: „jedynie interferencyjna i wysokowoltażowa”. Stosuje się aparaty typu TENS, są one bezpieczne w użyciu i w razie konieczności przepisuje się je do terapii domowej. TENS daje dobre wyniki w przypadku ostrych bólów.

Ultradźwięki stosuje się jeżeli zostanie wyeliminowany efekt termiczny (terapia pulsacyjna o maksymalnym natężeniu impulsów dochodzących do 20 mA). Zapalenie maziówek ścięgien zginaczy oraz zapalenie przyczepów ścięgien (*entezopatie*) mogą być skutecznie leczone przy pomocy ultradźwięków.

Terapia w wodzie, dzieci w tych warunkach czują się swobodnie, mogą poruszać się bez ograniczeń i bólu. Wykorzystuje się rozluźniające działanie wody (temperatura 30–31°C). Stosuje się masaż, ale bardzo łagodny. W usprawnianiu niezbędne są wkładki, szyny stabilizujące, korekcyjne i ułożeniowe, które korygują nieprawidłowe wzorce ruchowe, ułatwiają wykonanie ruchu i wspomagają rozciąganie mięśni¹¹.

2. Cel pracy

Celem pracy jest ocena wpływu 4 tygodniowego turnusu rehabilitacyjnego na zakres ruchomości, odczucia bólu i siłę mięśni ręki u dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów.

Pytania i hipotezy badawcze:

1. Czy leczenie uzdrowiskowe wpłynie na ruchomość stawów nadgarstkowych, jeżeli tak, to zakłada się, że nastąpi wzrost ruchomości w zakresie zgięcia grzbietowego i dłoniowego ręki oraz odwodzenia promieniowego i łokciowego ręki.
2. Czy leczenie uzdrowiskowe wpłynie na dolegliwości bólowe w stawach nadgarstkowym u dzieci z MIZS, jeżeli tak, to zakłada się, że

¹¹ Samper M., Hafnem R., *Fizjoterapia w leczeniu dzieci z przewlekłym zapaleniem stawów*, Rehabilitacja Medyczna 1998; 50; 4: 622–640.

nastąpi zmniejszenie dolegliwości bólowych w stawach nadgarstkowych.

3. Czy leczenie uzdrowiskowe wpłynie na siłę uścisku rąk u dzieci z MIZS, jeżeli tak, to zakłada się, że nastąpi wzrost siły uścisku ręki prawej i lewej.

3. Materiał badań

Badania przeprowadzono w Szpitalu Uzdrawiskowym nr III w Cieplicach w oddziałach pierwszym i drugim, w terminie od czerwca do lipca, (3 turnusy). Zgromadzono grupę 24 dzieci, 5 chłopców (21%) i 19 dziewczynek (79%), w wieku od 10 do 18 lat, chorujące na młodzieńcze przewlekłe zapalenie stawów, średnia wieku wynosiła 16 lat .

U wszystkich badanych dzieci występowało ograniczenie ruchu w stawach nadgarstkowych, osłabienie siły uścisku rąk oraz towarzyszący ból przewlekły w wyżej wymienionych stawach. Badania prowadzone były w okresie remisji choroby.

Dzieci zostały poddane kompleksowej fizjoterapii w skład której wchodziły zabiegi fizykalne, takie jak: leczenie zimnem przez zastosowanie czynnika schładzającego, którym był ciekły azot, nadmuchiwany z dyszy na zmieniony chorobowo staw i tkanki okołostawowe, stosowanie zimnych okładów w postaci woreczków z tworzywa sztucznego zawierających żel. U niektórych dzieci wykorzystano balneoterapię, okłady borowinowe wykonywano raz dziennie, zabieg obejmował stawy nadgarstkowe i ręce, czas zabiegu trwał 20 minut, stosowano także wodolecznictwo, czyli masaż wirowy, pole magnetyczne małej częstotliwości – Magnetron.

Pacjenci uczestniczyli też w leczeniu kinezyterapeutycznym, wykonywali ćwiczenia grupowe na sali gimnastycznej oraz ćwiczenia indywidualne obejmujące ćwiczenia bierne, czynne, czynne wolne oraz delikatne redresje.

4. Metoda badań

U każdego z pacjentów badano rękę prawą i lewą na początku i końcu turnusu rehabilitacyjnego, posługując się trzema metodami badawczymi:

1. Pomiar goniometryczny zakresu ruchu w stawie nadgarstkowym (odwodzenie promieniowe i łokciowe ręki oraz zgięcie grzbietowe i dłoniowe ręki).
2. Pomiar dynamometrem siły uścisku ręki.
3. Określenie natężenia bólu na podstawie skal: wizualno-analogowej (VAS) i skali wg Oucher.

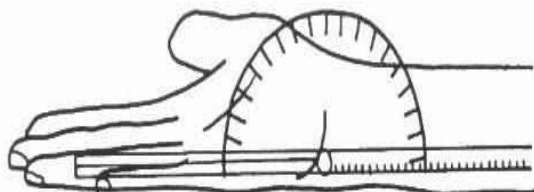
Ad. 1. Zanim wykonano badanie zakresu ruchu w stawie nadgarstkowym, omówiono dziecku wyjściowe pozycje ułożeniowe ręki do każdego pomiaru. Badania zakresu ruchu w stawie nadgarstkowym wykonano zgodnie z metodyką podaną przez Zembatego¹².

ZGINANIE DŁONIOWE NADGARSTKA (zgięcie):

P.W.: siad, ramię swobodnie zwieszone, staw łokciowy zgięty do 90°, przedramię spoczywa na stole w odwróceniu.

Oś obrotu goniometru celowana na wyrostek rylcowaty kości łokciowej, skala kątomierza skierowana ku górze, ramię nieruchome wzdłuż długiej osi przedramienia, skierowane na nadkłykieć przyśrodkowy kości ramiennej, ramię ruchome wzdłuż długiej osi ręki¹³.

Rysunek. 1. Pozycja wyjściowa do badania ruchu zgięcia w stawie promieniowo-nadgarstkowym prawej kończyny górnej¹⁴

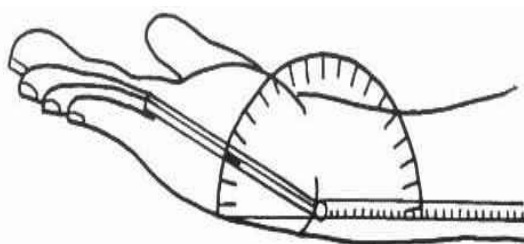


¹² Zembaty A., *Kinezyterapia*, tom I, Wydawnictwo „Kasper” Sp.z.o.o., Kraków 2002, s. 317–321.

¹³ Tamże, str.317.

¹⁴ Tamże, str. 318

Rysunek. 2. Pozycja końcowa po wykonaniu ruchu zgięcia w wyżej wymienionym stawie¹⁵

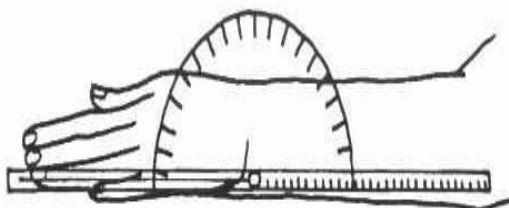


ZGINANIE GRZBIETOWE NADGARSTKA (wyprost):

P.W.: siad, ramię swobodnie zwieszone, staw łokciowy zgięty do 90°, przedramię spoczywa na stole w nawróceniu.

Oś obrotu goniometru celowana na wyrostek rylcowaty kości łokciowej, skala kątomierza skierowana ku górze, ramię nieruchome wzdłuż długiej osi przedramienia, skierowane na nadkłykieć boczny kości ramiennej, ramię ruchome wzdłuż długiej osi ręki¹⁶.

Rysunek. 3. Pozycja wyjściowa do badania ruchu wyprostu w stawie promieniowo-nadgarstkowym lewej kończyny górnej¹⁷

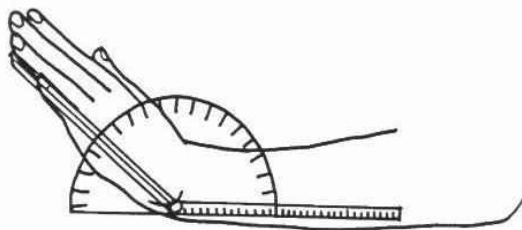


¹⁵ Tamże, str. 318.

¹⁶ Tamże, s. 318.

¹⁷ Tamże, s. 319.

Rysunek. 4. Badanie czynnego zakresu ruchu wyprostu w stawie promieniowo-nadgarstkowym lewej kończyny górnej.¹⁸

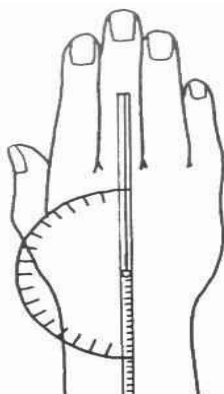


ODWODZENIE PROMIENOWE (odwodzenie dopromieniowe):

P.W.: siad, ramię swobodnie zwieszone, staw łokciowy zgięty do 90°, przedramię spoczywa na stole w nawróceniu i ręka dłoniową powierzchnią dotyka podłoża.

Oś obrotu ustawiona w połowie odległości między wyrostkami rylcowymi obu kości przedramienia, skala kątomierza skierowana do wewnątrz. Ramię nieruchome wzdłuż długiej osi przedramienia, ramię ruchome wzdłuż osi długiej trzeciego palca. W czasie ruchu ramię ruchome rotuje na trzeci palec¹⁹.

Rysunek. 5. Pozycja wyjściowa do badania ruchu odwodzenia promieniowego w stawie promieniowo-nadgarstkowym prawej kończyny górnej²⁰

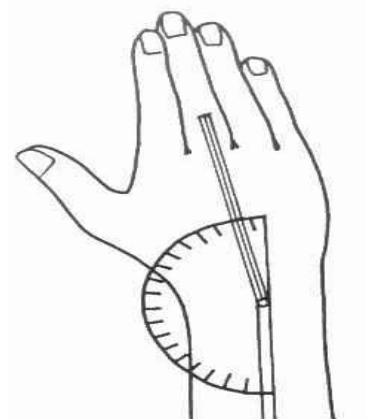


¹⁸ Tamże, s. 319.

¹⁹ Tamże, s. 319.

²⁰ Tamże, s. 320.

Rysunek. 6. Badanie czynnego zakresu ruchu odwodzenia promieniowego w stawie promieniowo-nadgarstkowym prawej kończyny górnej²¹



ODWODZENIE ŁOKCIOWE (przywodzenie dołokciowe):

P.W.: siad, ramię swobodnie zwieszone, staw łokciowy zgięty do 90°, przedramię spoczywa na stole w nawróceniu i ręka dłoniową powierzchnią dotyka podłoża.

Oś kątomierza pokrywa się z osią strzałkową stawu w połowie długości między wyrostkami rylcowatymi obu kości przedramienia, skala kątomierza skierowana w bok na zewnątrz. Ramię nieruchome wzdłuż długiej osi przedramienia, ramię ruchome wzdłuż osi długiej trzeciego palca. W czasie ruchu ramię ruchome rotuje na trzeci palec²².

Szacunkowe normy zakresu ruchu wyprostu i zgięcia w stawie promieniowo-nadgarstkowym, przedstawione w zapisie SFTR: S 70° – 0° – (75°–80°).

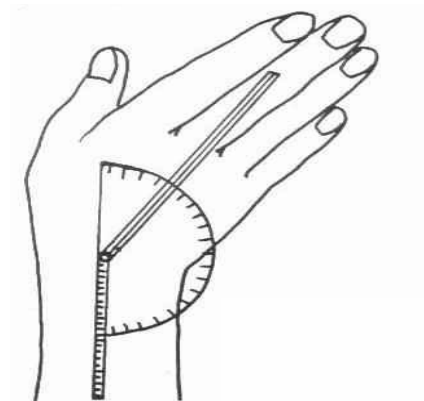
Szacunkowe normy zakresu ruchu odwodzenia promieniowego i przywodzenia łokciowego w stawie promieniowo-nadgarstkowym, przedstawione w zapisie SFTR: F 20° – 0° – 40°.²³

²¹ Tamże, s. 320.

²² Tamże, s. 320.

²³ Tamże, s. 319–320.

Rysunek. 7. Badanie czynnego zakresu ruchu przywiedzenia w stawie promieniowo-nadgarstkowym prawej kończyny górnej²⁴



Buckup podaje, że wartości zakresu ruchu: zgięcia w stawie nadgarstkowym mogą osiągnąć (60° – 90°), natomiast wartości wyprostu w stawie nadgarstkowym (60° – 80°). Promieniowe i łokciowe odchylenia ręki może osiągnąć w kolejności (25° – 30°) i (30° – 40°)²⁵.

Ad. 2. Test mięśniowy daje obraz sprawności fizycznej jednostki, służy nam do doboru odpowiednich ćwiczeń leczniczych oraz jest podstawą oceny wyników usprawniania.

Ocena siły mięśni oraz określenie charakteru jego czynności jest podstawą diagnostyki i zasadniczym czynnikiem przy określaniu prognozy i sposobu postępowania w zaburzeniach układu nerwowego i mięśniowego.

Istnieje bogata literatura dotycząca badania siły mięśni. W miarę rozwoju techniki, a zwłaszcza elektrotechniki, uzyskiwano większą możliwość obiektywnej oceny siły mięśni przez zastosowanie coraz bardziej czułych i dokładnych aparatów²⁶.

Oceniono siłę uścisku ręki za pomocą dynamometru w pierwszym i ostatnim dniu turnusu. Przyrząd do badania siły układano na stole tak, by siedzące przy nim dziecko mogło swobodnie chwycić drążki, wyregulowa-

²⁴ Tamże, s. 320.

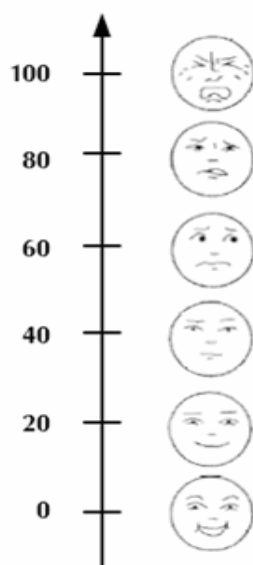
²⁵ Buckup K., *Testy kliniczne w badaniu kości, stawów i mięśni*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2002, s. 102.

²⁶ Milanowska K., *Kinezyterapia*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1999, s. 39.

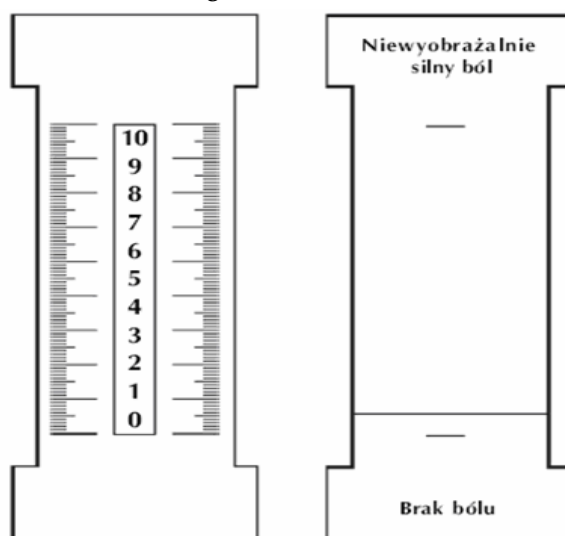
ne wcześniej do jego wielkości ręki. Na początku tłumaczono pacjentom zasadę działania urządzenia, następnie wykonywano próbę poprzedzającą badanie w celu oswojenia dziecka z sytuacją. Po chwili przystępowano do pomiaru, na umówiony sygnał dziecko zaciskało rękę na drążkach, uzyskany wynik zapisywano. Czynność była powtórzona po raz drugi, w celu określenia dokładności pomiaru, uwzględniano zmianę pomiaru, jeżeli otrzymany wynik był lepszy. Następnie badano rękę drugą. Tak przeprowadzany pomiar wykonywano powtórnie po 4 tygodniowej rehabilitacji.

Ad. 3. Oceny bólu dokonywano na podstawie skal: wizualno-analogowej (VAS), oraz obrazowej skali bólu wg Oucher. Zanim dzieci określiły subiektywnie odczucia bólu w stawach nadgarstkowych, omawiano oznaczenia na skalach, określających natężenie bólu (rysunek 8, 9).

Rysunek. 8. Obrazowa skala bólu wg Oucher.²⁷



²⁷ Uścińowicz M., Kaczmarowski M., *Bóle brzucha u dziecka, ocena kliniczna bólu z wykorzystaniem skal nasilenia bólu*, Przegląd Pediatryczny 2003; 33; 4: 303–308.

Rysunek. 9. Skala wizualna – analogowa (VAS).²⁸

5. Wyniki badań

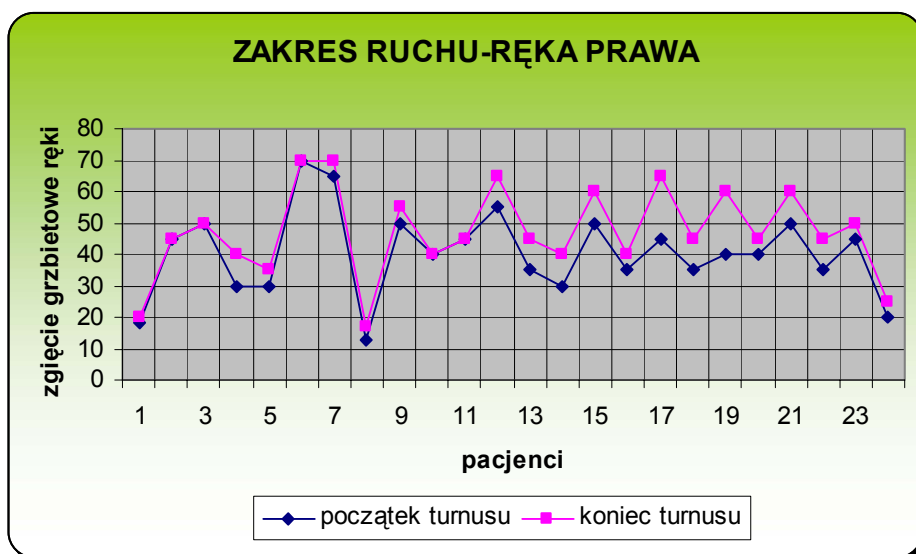
Wyniki pomiarów zakresu ruchu w stawie promieniowo-nadgarstkowym zamieszczono na rysunkach 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17, siłę uścisku ręki przedstawiają rysunki 18; 19, stopień natężenia bólu umieszczono na rysunkach 20; 21. Ocena dotyczyła prawej i lewej ręki przed i po turnusie rehabilitacyjnym.

Rysunek 10 przedstawia zgięcie grzbietowe ręki prawej przed i po turnusie. Obserwuje się zwiększenie zakresu ruchu w stawie nadgarstkowym w ręce prawej u 19 osób (79%), u 5 (21%) osób zakres ruchu nie zmienił się.

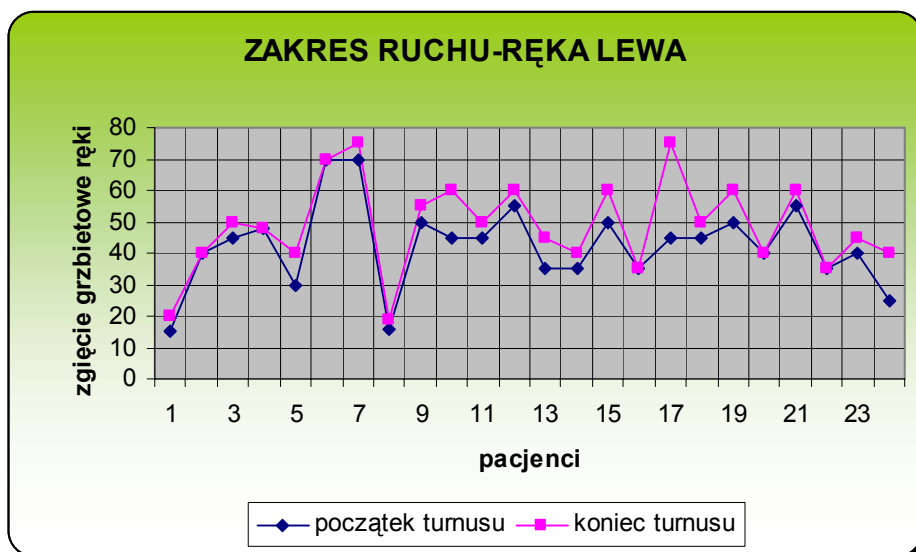
Rysunek 11 przedstawia zgięcie grzbietowe ręki lewej przed i po turnusie. Obserwuje się zwiększenie zakresu ruchu w stawie nadgarstkowym w ręce lewej u 18 osób (75%), u 6 (25%) osób zakres ruchu nie zmienił się.

²⁸ Tamże, s.304

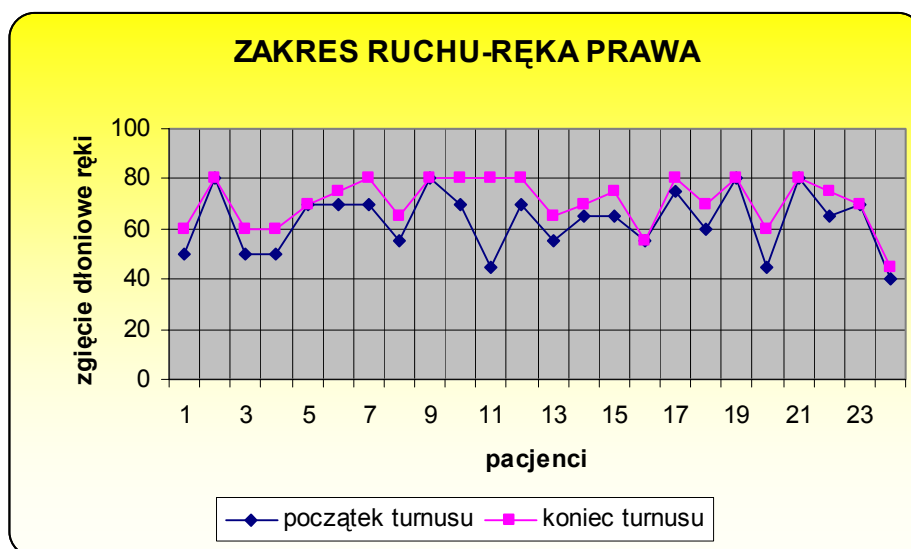
Rysunek 10. Zgięcie grzbietowe – ręka prawa



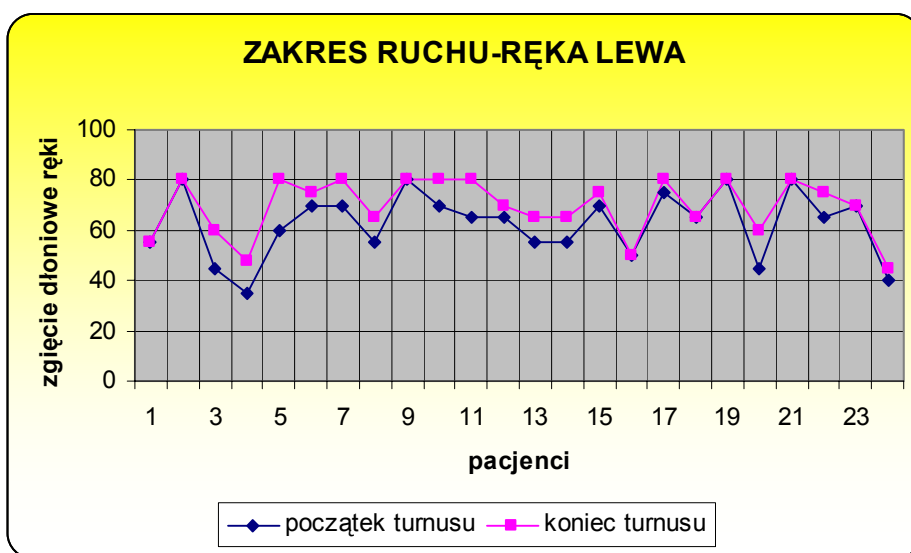
Rysunek 11. Zgięcie grzbietowe – ręka lewa



Rysunek 12. Zgięcie dłoniowe – ręka prawa.



Rysunek 13. Zgięcie dłoniowe – ręka lewa



Rysunek 12 przedstawia zakres ruchu zgięcia dłoniowego ręki prawej przed i po turnusie, u 17 (71%) pacjentów wystąpiło zwiększenie zakresu ruchu po turnusie, u 7 (29%) zakres ruchu nie uległ zmianie.

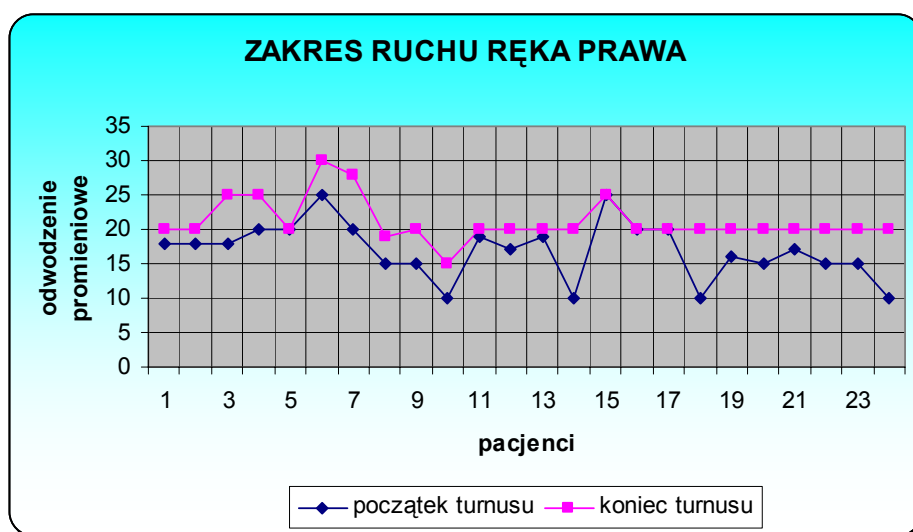
Rysunek 13 przedstawia zakres ruchu zgięcia dłoniowego ręki lewej przed i po turnusie, u 16 (67%) pacjentów wystąpiło zwiększenie zakresu ruchu po turnusie, u 8 (33%) zakres ruchu nie uległ zmianie.

Rysunek 14 przedstawia odwodzenie promieniowe ręki prawej przed i po turnusie, u 20 (83%) pacjentów nastąpił wzrost ruchomości po 4 tygodniowej rehabilitacji, u 4 (17%) pacjentów ruchomość nie uległa zmianie.

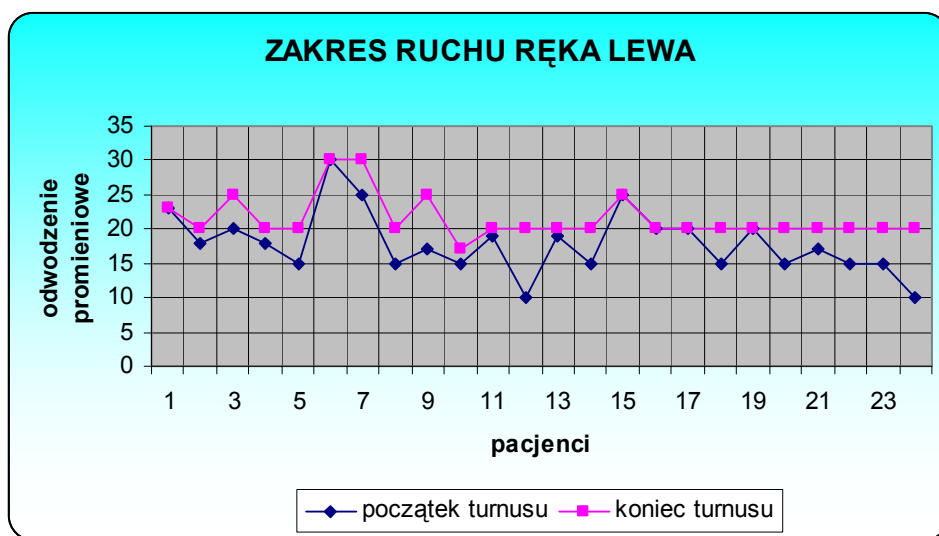
Rysunek 15 przedstawia odwodzenie promieniowe ręki lewej przed i po turnusie, u 18 (75%) pacjentów nastąpił wzrost ruchomości po 4 tygodniowej rehabilitacji, u 6 (25%) pacjentów ruchomość nie uległa zmianie.

Rysunek 16 przedstawia zakres ruchu odwodzenia łokciowego ręki prawej przed i po turnusie. U 18 (75%) pacjentów obserwuje się wzrost ruchomości, u 6 (25%) pacjentów zakres ruchu nie uległ zmianie.

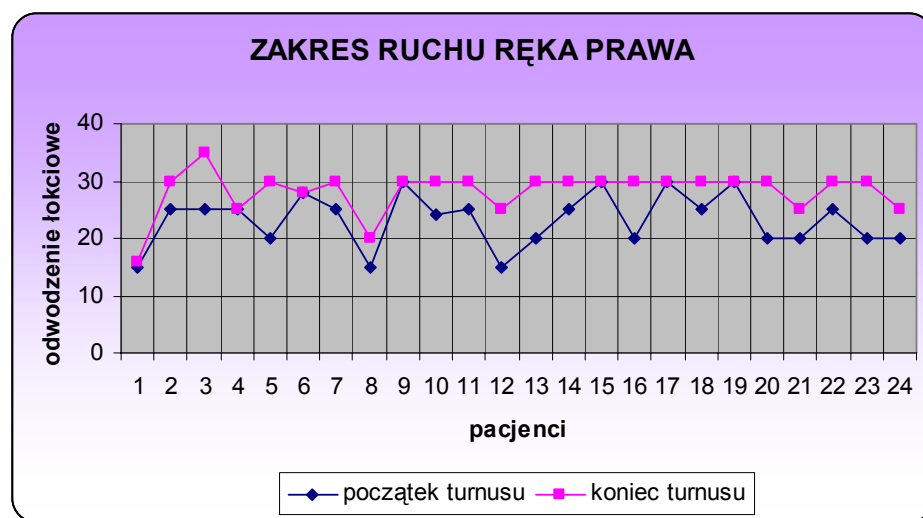
Rysunek 14. Odwodzenie promieniowe – ręka prawa



Rysunek 15. Odwodzenie promieniowe – ręka lewa

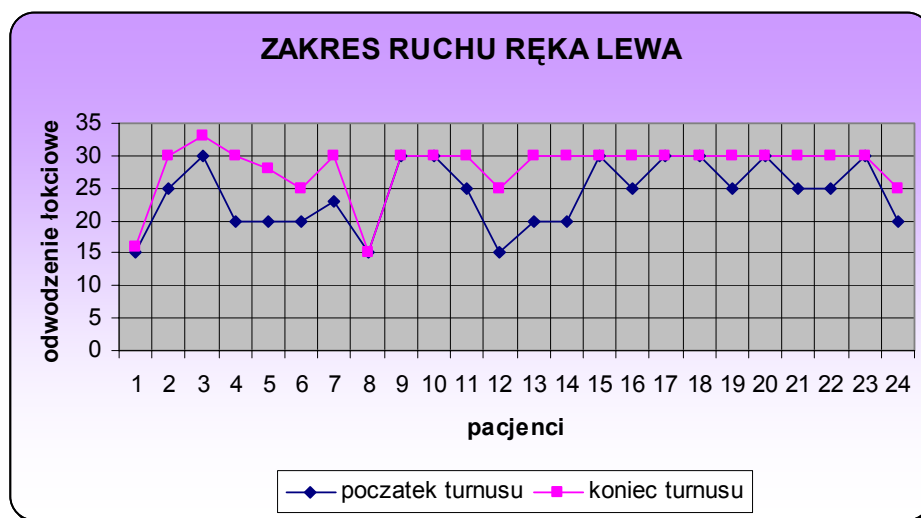


Rysunek 16. Odwodzenie łokciowe – ręka prawa

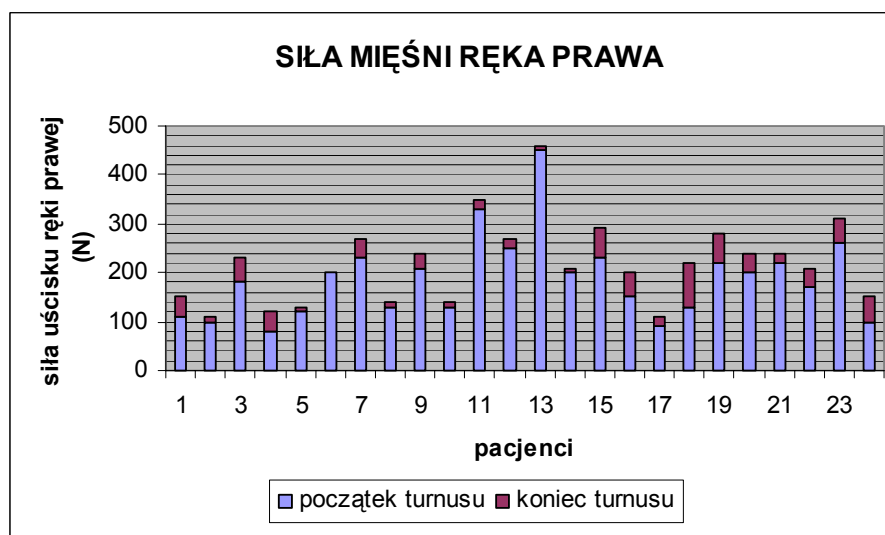


Rysunek 17 przedstawia zakres ruchu odwodzenia łokciowego ręki lewej przed i po turnusie. U 16 (67%) pacjentów obserwuje się wzrost ruchomości, u 8 (33%) pacjentów zakres ruchu nie uległ zmianie.

Rysunek 17. Odwodzenie łokciowe – ręka lewa



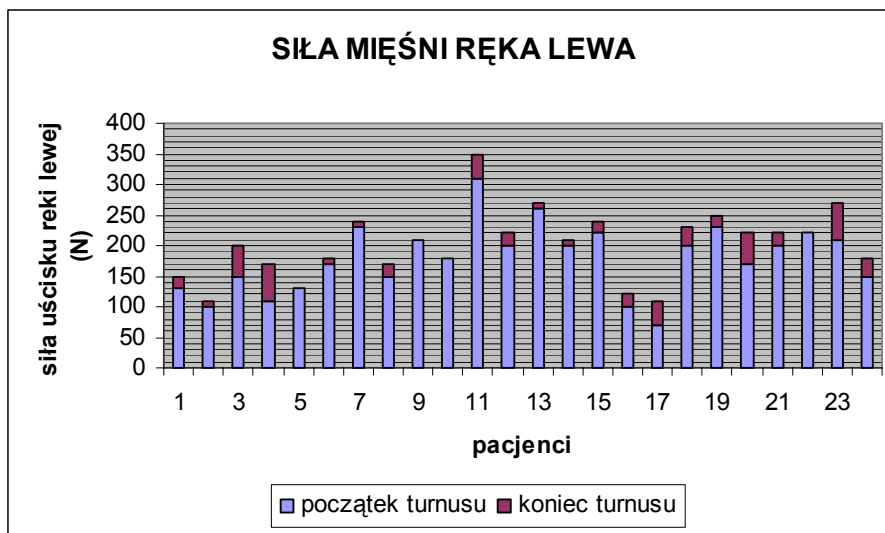
Rysunek 18. Siła mięśni – ręka prawa



Rysunek 18 przedstawia siłę mięśni ręki prawej przed i po turnusie. U 23 (96%) pacjentów nastąpił wzrost siły uścisku ręki po okresie turnusu, u 1 (4%) pacjenta siła prawej ręki nie uległa zmianie.

Rysunek 19 przedstawia siłę mięśni ręki lewej przed i po turnusie. U 20 (83%) pacjentów nastąpił wzrost siły uścisku ręki po okresie turnusu, u 4 (17%) pacjentów siła lewej ręki nie uległa zmianie

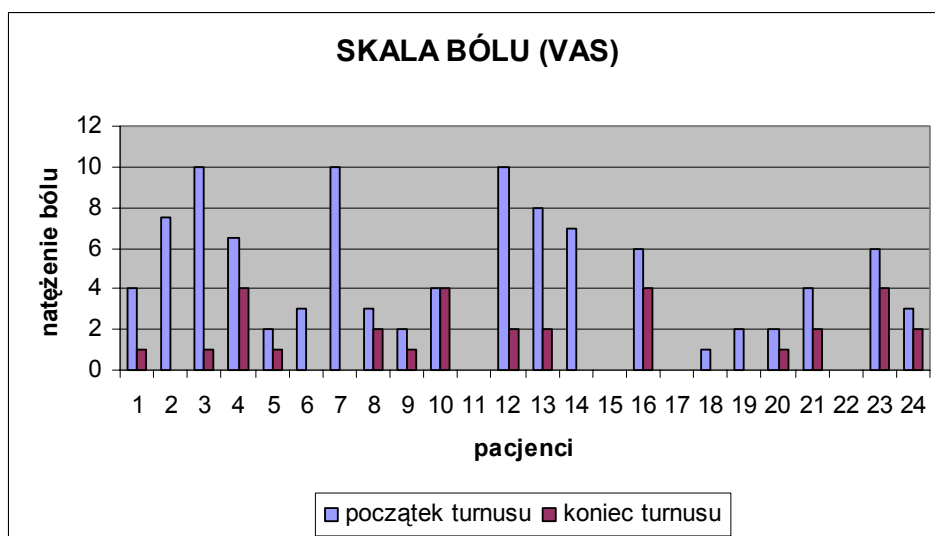
Rysunek 19. Siła mięśni – ręka lewa



Rysunek 20 zawiera stopień nasilenia bólu w skali VAS przed i po okresie turnusu. U 23 (96%) pacjentów doszło do zmniejszenia bólu, u 1 (4%) pacjenta nasilenie bólu nie uległo zmianie.

Rysunek 21 zawiera stopień nasilenia bólu w skali Oucher przed i po okresie turnusu. U 23 (96%) pacjentów doszło do zmniejszenia bólu, u 1 (4%) pacjenta nasilenie bólu nie uległo zmianie.

Rysunek 20. Skala bólu (VAS)



Rysunek 21. Skala bólu wg Oucher

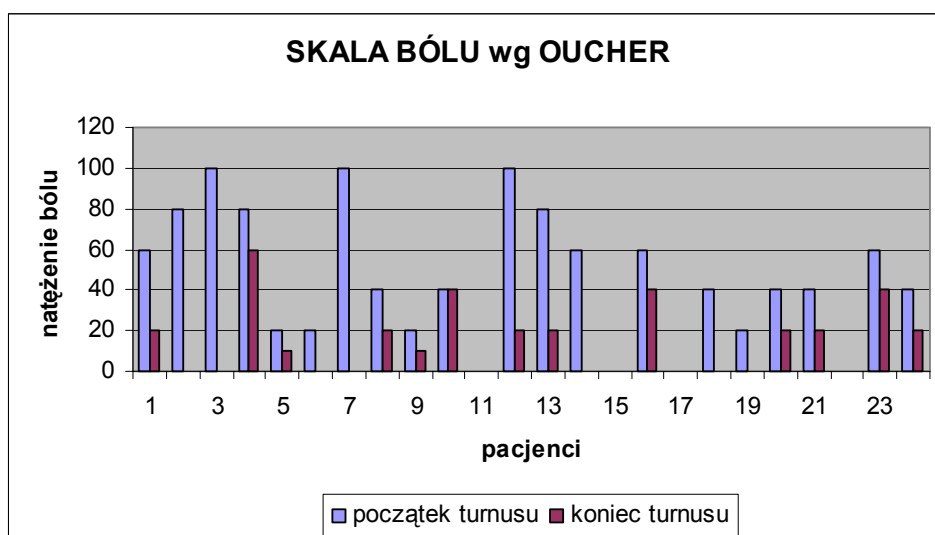


Tabela 1. Wartości średnie pomiarów zakresu ruchu w stawie promieniowo-nadgarstkowym

		Norma	Zestawienie przed turnusem	Zestawienie po turnusie	Wartość:	
			X	X	MIN.	MAX.
Odwodzenie promieniowe	KP	20°	17	21	10	30
	KL		18	21	10	30
Odwodzenie łokciowe	KP	40°	23	28	15	30
	KL		24	28	15	33
Wyprost	KP	70°	40	47	13	70
	KL		42	49	15	75
Zgięcie	KP	80°	63	71	45	80
	KL		63	69	45	80

Tabela 2. Wartości średnie pomiarów siły mięśni

		Zestawienie przed turnusem	Zestawienie po turnusie	Wartość:	
		X	X	MIN.	MAX.
Siła mięśni	KP	187	220	80	460
	KL	179	220	70	350

Tabela 3. Wartości średnie oceny nasilenia bólu wg skal (VAS) i Oucher

	Zestawienie przed turnusem	Zestawienie po turnusie	Wartość:	
Skale bólu:	X	X	MIN.	MAX.
(VAS)	4	1	0	10
wg Oucher	46	14	0	100

6. Dyskusja i wnioski

Ręka wchodzi w skład narządu ruchu, jest niezbędna do prawidłowego jego funkcjonowania, pełni wiele ważnych funkcji. Dzięki niej możemy chwycić przedmioty, umożliwia nam odbiór wrażeń czuciowych, w gestykulacji rąk człowiek wyraża swój stan psychiczny. Niewidomym zastępuje wzrok, głuchoniemym mowę. Skomplikowana i bardzo subtelna budowa anatomiczna świadczy o wielkich możliwościach kinetycznych i dynamicznych ręki²⁹.

W reumatoidalnym zapaleniu stawów, to właśnie ręce są głównym miejscem lokalizacji procesu chorobowego, który obejmuje palce i stawy nadgarstkowe, prowadząc do ich deformacji, powodując ograniczenie ruchomości, co pociąga za sobą zaniki mięśni. Zaburzenie funkcji ręki, wpływa na niewydolność całej kończyny górnej, dlatego najważniejsza jest jak najszybciej podjęta rehabilitacja, zapobiegająca trwałym niekształceniom. Leczenie powinno obejmować fizykoterapię i kinezyterapię, należy uwzględnić także leczenie farmakologiczne i nierzadko zabiegi operacyjne jak synovectomia, osteotomia.

Celem pracy była ocena wpływu 4 tygodniowego turnusu rehabilitacyjnego na poprawę ruchomości, zmniejszenia bólu, zwiększenia siły mięśni w ręce u dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów.

Zgromadziłam grupę 24 dzieci ze zmianami reumatycznymi w stawach nadgarstkowych i rękach, które odbywały leczenie w Szpitalu Uzdrowiskowym nr III w Cieplicach. Przeprowadziłam badania wybranych pacjentów na początku i na końcu turnusu.

Dzieci były poddawane zabiegom fizykalnym i kinezyterapeutycznym. Cztery tygodnie usprawniania spowodowały wzrost ruchomości w stawach promieniowo-nadgarstkowych w zakresie zgięcia grzbietowego i dłoniowego ręki oraz odwodzenia promieniowego i łokciowego ręki. Stan pacjentów uległ poprawie, gdyż ograniczone wcześniej funkcje ruchowe ręki powróciły do wartości prawidłowych lub zbliżonych do

²⁹ Dega W., Milanowska K., *Rehabilitacja medyczna*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 2003, s. 387.

normy. Również siła mięśni zwiększyła się, a odczucia bólowe, czyli napięcie bólu uległo obniżeniu.

Leczenie ciepłem niewątpliwie przyczyniło się do uzyskania pozytywnych rezultatów. Okłady borowinowe wykonywano przed gimnastyką, w celu rozluźnienia i lepszej podatności na rehabilitację.

W artykule poświęconym „Wpływie okładów borowinowych na parametry czynnościowe ręki dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów” również zauważono skuteczność borowiny w tym schorzeniu. Autorzy piszą, że przeprowadzone badania wykazały istotne zmniejszenie dolegliwości bólowych, zmniejszenie obrzęku w stawach, zwiększenie zakresu ruchu oraz zwiększenie siły chwytu po skojarzonym leczeniu borowiną i zabiegami kinezyterapeutycznymi dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów. Nie zaobserwowano nasilenia się choroby, odczynów alergicznych, ani innych objawów negatywnych³⁰.

Na pewno zabiegi tj. leczenie zimnem (stosowanie ciekłego azotu, woreczków z żelem), hydroterapia, Magnetron są konieczne w celu uzyskania działania rozluźniającego i przeciwbólowego u dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów, jednak ilość literatury poświęconej indywidualnemu wpływowi tych zabiegów na powyższą jednostkę chorobową jest ograniczona. Zwraca się jedynie uwagę na konieczność uwzględnienia ich w rehabilitacji.

Z moich badań jasno wynika, że podjęta rehabilitacja w Szpitalu Uzdrowiskowym nr III w Cieplicach, w skład której wchodzi leczenie obejmujące fizykoterapię i kinezyterapię, spowodowała polepszenie funkcji ręki w zakresie ruchu w stawie promieniowo-nadgarstkowym, siły uścisku ręki oraz zmniejszenie dolegliwości bólowych. Mam nadzieję, że przy właściwym „prowadzeniu” dzieci będą mogły podtrzymać uzyskane, pozytywne rezultaty rehabilitacji jeszcze długo po zakończeniu turnusu.

³⁰ Demidaś A., Konieczna A., Koziarek A. i wsp., *Wpływ okładów borowinowych na parametry czynnościowe ręki dzieci z przewlekłym zapaleniem stawów*, *Fizjoterapia* 2004; 12; 1: 21–28.

1. U przebadanych dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów występowało ograniczenie ruchu w stawach nadgarstkowych, osłabienie siły mięśniowej oraz towarzyszący ból obejmujący okolice nasady dalszej kości przedramienia.
2. Po okresie czterotygodniowego turnusu zaobserwowano widoczną poprawę w ruchomości stawu nadgarstkowego, w zakresie zgięcia grzbietowego i dłoniowego ręki, oraz odwodzenia promieniowego i łokciowego ręki. Siła uścisku ręki uległa wzrostowi, natomiast natężenie bólu obniżyło się.
3. Rehabilitacja podejmowana w Szpitalu Uzdrowiskowym nr III w Cieplicach, obejmująca swym zakresem leczenie fizykalne i kinezyterapeutyczne, niewątpliwie przyczyniła się do uzyskania poprawy czynności ręki, a tym samym całej kończyny górnej. U każdego z badanych dzieci fizjoterapia pozwoliła przywrócić zaburzoną wcześniej funkcję ręki. Dzieci były zadowolone z efektów pracy.

Bibliografia

- Buckup K., (2002), *Testy kliniczne w badaniu kości, stawów i mięśni*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Dega W., Milanowska K., (2003), *Rehabilitacja medyczna*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa.
- Demidaś A., Konieczna A., Koziarek A. i wsp., (2004), *Wpływ okładów borowinowych na parametry czynnościowe ręki dzieci z przewlekłym zapaleniem stawów*, Fizjoterapia, 12; 1: 21–28.
- Filipowicz-Sosnowska A., Rupiński R., (2005), *Złożoność procesu niepełnosprawności u chorych na reumatoidalne zapalenie stawów*, Reumatologia, 43; 3: 138–146
- Hafnem A., Truckenbrodt H., Spamer M., (1998), *Rehabilitacja dzieci z młodzieńczym przewlekłym zapaleniem stawów*, Rehabilitacja Medyczna, 12; 2: 329 – 361
- Kominiarczyk D., Adamczyk K., Niedziela M., (2010), *Czynniki pozapalne u dzieci z młodzieńczym zapaleniem stawów*, Reumatologia, 48; 1: 62–65
- Kosmala E., Korobowicz A., Olesiński E., (2004), *Psychologiczne aspekty funkcjonowania dziewcząt młodzieńczym idiopatycznym zapaleniem stawów*, Przegląd Pediatryczny, 34; 1:26–31
- Milanowska K., *Kinezyterapia*, (1999), Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Pawlaczyk B., *Zarys Pediatrii*, (2005), Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Podwysocka-Harasimowicz M., *Czy moje dziecko choruje na reumatyzm*, (2001), Złoty Środek, 4: 4–7.

- Romicka A. M., *Młodzieńcze idiopatyczne zapalenie stawów*, (2001), Przewodnik Lekarza, praktyka medyczna; 12: 35–38
- Samper M., Hafnem R., *Fizjoterapia w leczeniu dzieci z przewlekłym zapaleniem stawów*, (1998), Rehabilitacja Medyczna, 50; 4: 622–640.
- Uścińowicz M., Kaczmarek M., *Bóle brzucha u dziecka, ocena kliniczna bólu z wykorzystaniem skal nasilenia bólu*, (2003), Przegląd Pediatryczny, 33; 4: 303–308.
- www.pediatric – rheumatology printo.it
- Zembaty A., *Kinezyterapia*, tom I, (2002), Wydawnictwo „Kasper” Sp. z o.o., Kraków.

**THE IMPACT OF SPA TREATMENT
(REHABILITATION PROGRAMME) ON SELECTED
PARAMETERS OF HANDS IN CHILDREN WITH IDIOPATHIC
JUVENILE ARTHRITIS**

Summary

Introduction. Rheumatic disease can occur at any age but is primarily a disease of children and adolescents. Observations show that the incidence of rheumatic disease is relatively high up to 22 years of age. Juvenile rheumatoid arthritis can be diagnosed with high probability, if a child under 16 years of age has arthritis which persists for more than six weeks. Depending on the initial state, the following types of diseases have been distinguished: systemic, lupus, with few chronic arthritis.

Objective. The purpose of the study was to assess the impact of a four-week rehabilitation programme intended to improve mobility, reduce pain and improve arm muscle strength in children with juvenile idiopathic arthritis.

Material and methods: The study group comprised 24 patients from Hospital No. III Health Resort in Teplice. Three methods were used: measurement of goniometric range of motion in the wrist joint, measurement of hand grip strength using a dynamometer, visual – analogue scale (VAS), as well as the scale by Oucher, to determine pain intensity.

Results: There was a visible improvement in the mobility of the wrist joint. Hand grip strength increased, pain intensity decreased.

Conclusions: The spa rehabilitation programme has a positive effect on the parameters of hands in children with idiopathic juvenile arthritis.

Keywords: spa treatments, idiopathic juvenile arthritis.

IV.

DYSKUSJE I POLEMIKI

Marian Lutostański

SWSPiZ Warszawa

Zbrodnia, o której powinien wiedzieć i pamiętać świat, a Polacy i Rosjanie w szczególności

1. Zanim zostali jeńcami obozów sowieckich w 1940 r.

Chciałbym wierzyć, iż przypominanie genezy mordu dokonanego przez Rosjan na Polakach na początku II wojny światowej jest zbyteczne. Jednakże niezwykłość wydarzeń mających miejsce w Rzeczypospolitej Polskiej (II Rzeczypospolitej) od 17 września 1939 r. do czerwca 1940 r. skłania wciąż do refleksji. Podpowiada także, iż aby pochylanie się nad tym tragicznym okresem było pełne musi być przeniknione myślą i wiedzą o okolicznościach, jakie im towarzyszyły. Wiedzieć i pamiętać więc trzeba, że wydarzenia te miały miejsce dlatego, iż dwa totalitarne systemy, z jednej strony niemiecki a z drugiej radziecki, postanowiły zlikwidować nie tylko państwo polskie, ale były wymierzone również w istnienie narodu polskiego.

Genezą realizacji tego planu stanowiło bilateralne porozumienie (pakt) Niemiec (III Rzesza) i Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR – obecna Federacja Rosyjska – Rosja) podpisane w Moskwie 23 sierpnia 1939 r. oraz załączony do niego tajny protokół dodatkowy. Pakt ten został podpisany w imieniu rządów obu tych państw – przez ich ministrów spraw zagranicznych. Niemcy reprezentował Joachim von Ribbentrop, natomiast ZSRR Wiaczesław Mołotow¹.

¹ Od nazwisk tych ministrów pakt przeszedł do historii jako „Pakt Ribbentrop-Mołotow”.

Dopełnienie faktycznego i formalnego rozbioru Polski przez obu okupantów zawarto w kolejnym dodatkowym tajnym protokole, dotyczącym układu granicznego tzw. linii Ribbentrop – Mołotow², który został podpisany 28 września 1939 r. także w Moskwie.

Wynikiem sierpniowych niemiecko-radzieckich ustaleń była inwazja niemiecka 1 września 1939 r. na Polskę pod kryptonimem „Fall Weiss”³ z wykonaniem błyskawicznego uderzenia tzw. „Blitzkrieg”⁴.

Wojna tylko polsko-niemiecka trwała do godzin porannych 17 września (tegoż roku). O godzinie 4.00 bowiem Polska została napadnięta również przez ZSRR⁵. Od tej pory Polska musiała zmagać się z dwoma najeźdźcami. Napaść radziecka nosiła wszelkie znamiona agresji zdradzieckiej. ZSRR był bowiem związany z II Rzeczpospolitą, ważnymi traktatami i zobowiązaniami, zawartymi (chronologicznie) w:

- Traktacie pokojowym podpisanym 18 marca 1921 r. w Rydze⁶;
- Układem z 9 lutego 1929 r., podpisanym przez Polskę, ZSRR, Rumunię oraz państwa bałtyckie;
- Paktem o nieagresji z 25 lipca 1932 r.;
- Protokołem z 5 maja 1934 r. przedłużającym pakt o nieagresji do 31 grudnia 1945 r.

Decyzji radzieckiej o zaatakowaniu Polski bez wątpienia sprzyjała postawa Francji i Wielkiej Brytanii, które odstąpiły od wywiązania się z zobowiązań sojuszniczych wobec Polski. Państwa te, już 12 września, czyli 9 dni po wypowiedzeniu wojny Niemcom na konferencji w Abbeville uznały, bez powiadomienia Polski, iż w związku z szybkim przemieszczaniem się wojsk niemieckich przez terytorium Rzeczypospo-

² Od nazwisk podpisujących protokół, reprezentujących rządy wrogich Polsce Niemiec hitlerowskich i ZSRR.

³ „Wariant biały” – kryptonim strategicznego planu wojny z Polską.

⁴ Termin (niem.) oznaczający „wojnę błyskawiczną”, polegającą na błyskawicznym uderzeniu siłami głównie pancernymi i motorowymi przy wsparciu sił powietrznych, morskich i lądowych na głównych kierunkach uderzenia.

⁵ Armia Czerwona w sile około miliona żołnierzy przekroczyła granicę wschodnią naszego kraju.

⁶ Traktat ryski, obowiązywał od 30 kwietnia 1921 r., tj. od dnia wymiany dokumentów ratyfikacyjnych przez strony.

litej ich pomoc materialna Polakom jest bezprzedmiotowa. Stanowisko to wykazało wiarołomność zachodnich sojuszników i oznaczało pogwałcenie traktatów sojuszniczych, jakie Anglicy⁷ i Francuzi⁸ podpisali z Polakami. Realizacja zobowiązań z nich wynikających nabrała charakteru niespełnionych deklaracji, a fakt wydania przez Francję i Wielką Brytanię 3 września 1939 r. wojny Niemcom gestem nic nie znaczącym.

Takie działanie Francji i Wielkiej Brytanii było na rękę Stalinowi. Ośmielony postawą sojuszników Polski postanowił przystąpić do wypełniania zobowiązań wobec Niemiec wynikających z Paktu Ribbentrop-Mołotow. Wydał więc rozkaz zaatakowania Polski.

Niespodziewane wtargnięcie Armii Czerwonej 17 września 1939 r. w granice Polski z wykonaniem uderzenia na tyły cofającego się – pod naporem przeważających sił niemieckich – Wojska Polskiego wytworzyło nową rzeczywistość. Atak ten stał się „kamieniem węgielnym” dramatu naszego państwa i jego obywateli. Ostatecznie bowiem przekreślił szanse na kontynuowanie obrony przez wiele ważnych miast polskich, w tym Warszawę, Lwów, Hel, czy Modlin, które wciąż pozostawały w uporczywych walkach z wojskami niemieckimi, stawiając im skuteczny opór.

Od 17 września 1939 r. w polskiej opinii publicznej zaczęło funkcjonować pojęcie „cios w plecy”⁹ zadany przez Rosjan. Decyzję o wtargnięciu wojsk sowieckich w granice II Rzeczypospolitej rząd sowiecki zawarł w nocy, odczytanej około godziny 3 nad ranem 17 września 1939 r. przez zastępcę Komisarza do Spraw Zagranicznych Władimira Potiomkina ambasadorowi RP w ZSRR Wacławowi Grzybowskiemu¹⁰. Uzasadnienie było wyjątkowo kłamliwe i obłudne przez co wzmogło w Polakach szczególną nieufność do wszelkich deklaracji i gestów przyjaźni ZSRR także w przyszłości. W nocy bowiem zawarto treści mówiące

⁷ Układ sojuszniczy polsko-brytyjski zawarty w Londynie 25 sierpnia 1939 r. Brytyjczycy zobowiązali się udzielić Polsce – w przypadku napaści niemieckiej – natychmiastowej pomocy wojskowej.

⁸ Tajny protokół z 19 maja 1939 r. podpisany w Paryżu przez gen. Maurice Gustave Gamelin oraz ministra spraw wojskowych gen. Tadeusza Kasprzyckiego przewidywał, w przypadku ataku Niemiec na Polskę, rozpoczęcie ofensywy głównych sił francuskich 15 dnia działań wojennych.

⁹ Wyraz odczuwalnej przez Polaków szczególnej zdrady i nieufności.

¹⁰ Ambasador RP (przytomnie) odmówił przyjęcia odczytanej mu noty.

o rzekomej neutralności rządu sowieckiego wobec konfliktu polsko-niemieckiego oraz unicestwieniu przez Niemców państwa polskiego. Wskazywano – także kłamliwie – na brak rządu polskiego i rzekomą jego ucieczkę z kraju. Podnoszono przy tym, iż wobec faktycznego nieistnienia państwa polskiego, zawarte z Polską umowy przestały istnieć. Treść noty została następnie upubliczniona poprzez powtórzenie jej przez przewodniczącego Rady Krajowych Komisarzy Ludowych Władysława Mołotowa w radiu radzieckim o godzinie 8.00 tegoż dnia.

Nowe, nieuwzględniane w planach działań wojennych Rzeczypospolitej Polskiej uwarunkowania na wschodniej granicy państwa postawiły rząd polski oraz wojsko w niezwykle trudnym położeniu. Wiarołomna postawa sowiecka pozbawiła Polskę wszelkich szans skutecznej obrony przed wciąż nacierającymi wojskami niemieckimi. Sytuacja bowiem przed 17 września 1939 r. była istotnie trudna to jednak wciąż istniały pewne symptomy sprzyjające podjęciu próby zorganizowania trwałej obrony przez Wojsko Polskie na wschodnich rubieżach naszego państwa. Do oznak takich można zaliczyć, między innymi: nieplanowane przez Niemców przedłużanie się prowadzonej operacji wojskowej i powstawanie, związanych z tym faktem, problemów w zaopatrywaniu wojska niemieckiego w szczególności w środki walki; narastanie utrudnień dla zmotoryzowanych jednostek Wehrmachtu wynikających z gorszych dróg na wschodnich obszarach Polski, a także zbliżająca się pora deszczowa, a nawet nadzieja na uaktywnienie się Francji i Wielkiej Brytanii.

Niestety, atak ZSRR na Polskę 17 września 1939 r. uczynił nierealnymi plany powstrzymania rozmachu niemieckiego natarcia i podjęcia chociażby próby odwrócenia niekorzystnej sytuacji. Atak ten stał się dla Polski tragicznym przełomem w wojnie obronnej 1939 r.

Od pierwszych dni przekroczenia granicy z II Rzeczpospolitą Armia Czerwona dążyła także do odcięcia drogi polskim jednostkom wojskowym cofającym się w kierunku Węgier i Rumuni. W wyniku tych działań duże liczby żołnierzy Wojska Polskiego, pochodzące z kilku armii, zaczęły trafiać do niewoli radzieckiej. Był to początek dramatycznego losu ich oraz innych obywateli polskich zamieszkających na terenach, które znalazły się pod okupacją ZSRR. Rząd sowiecki bowiem przystąpił natychmiast i z pasją do likwidacji „żywiołu” polskiego. Jego działania

w tym zakresie ukierunkowane były w pierwszym rządzie na unicestwienie patriotycznej inteligencji. Oprócz wziętych do niewoli żołnierzy Wojska Polskiego, urzędników i innych funkcjonariuszy państwa polskiego prowadzono szeroko zakrojoną akcję aresztowań i planowych deportacji Polaków w głąb ZSRR.

Wśród kilkuset tysięcy zesłańców, więźniów i jeńców polskich wziętych do niewoli znajdowało się około 15 000 polskich oficerów, którzy zostali zatrzymani i pozbawieni wolności w różnych okolicznościach.

Znamiennym pozostaje również fakt, iż Rosjanie po wkroczeniu do Polski rozpoczęli poszukiwania, rejestrację, a następnie aresztowania wszystkich oficerów bez względu na ich wiek i stan zdrowia. Działania te dotyczyły także oficerów znajdujących się w rezerwie i w stanie spoczynku, a więc nie posiadających przydziałów mobilizacyjnych. Głównym kryterium, jakim się kierowali Rosjanie w tej operacji było posiadanie polskiego stopnia oficerskiego [zob. Moszyński 1989, s. II].

2. Zanim był Katyń 1940

Jak wynika z ustaleń Wojskowej Komisji Archiwalnej (WKA), powołanej decyzją Ministra Obrony Narodowej z 22 czerwca 1992 r. w celu rozpoznania, opracowania, zreprografowania i przekazania do Centralnego Archiwum Wojskowego wszelkiej dokumentacji dotyczącej losów żołnierzy i formacji polskich na terytorium ZSRR w latach 1939 – 1947 oraz jednostek radzieckich na ziemiach polskich 1939 – 1953, władze Związku Sowieckiego podjęły – jeszcze przed 17 września 1939 r. – działania związane z tworzeniem obozów jenieckich przeznaczonych dla Polaków. Fakt ten potwierdzają prawno-normatywne dokumenty znajdujące się w Zespole Zarządu NKWD do spraw Jeńców Wojennych i Internowanych – WKA [1993, s. 37]. Pierwszy dokument w sprawie tworzenia obozów o takim przeznaczeniu został wydany 15 września 1939 r. i dotyczył utworzenia dwóch obozów jenieckich w Kozielsku i Putiwlu. Autorem tego dokumentu był szef Sztabu Generalnego Armii Czerwonej, marszałek Borys Michajłowicz Szaposznikow. Dwa dni później (17 września) Szaposznikow nakazał zwiększyć liczbę obozów do ośmiu, a następnie – 19 września (tegoż roku) – do dziesięciu. Ponadto

nakazał on utworzyć po pięć punktów zbornych jeńców dla obu frontów radzieckich zaangażowanych w agresji na Polskę. Punkty zborne miały się znajdować w: Żytkowicach, Stołpcach, Timkowicach, Orechowie i Radoszkowicach – z przeznaczeniem dla Frontu Białoruskiego, natomiast w Jarmolińcu, Kamieńcu Podolskim, Szepietówce, Wołoczyskach i Olewsku – dla Frontu Ukraińskiego. W rozkazie swym Szaposznikow zawarł także regulacje transportu jeńców oraz zasady przekazywania ich organom NKWD ZSRR¹¹.

Dalsze losy jeńców polskich regulowała „Tymczasowa instrukcja o trybie przetrzymywania jeńców wojennych”, zatwierdzona 1 października przez szefa NKWD Związku Radzieckiego Ławrientija Pawłowicza Berię.

Przewaga liczebna i militarna wschodniego agresora oraz nie stosowanie się Sowietów do zawartych zobowiązań, np. gwarantujących wolność osobistą oficerom broniącym Lwowa po poddaniu miasta (22 września 1939 r.) doprowadzały do tego, że trafiali oni do niewoli radzieckiej dużymi grupami.

Wojska sowieckie oraz specjalne oddziały NKWD od początku okazywały wyjątkowe zainteresowanie kadrą oficerską, wobec której nie ukrywały szczególnej wrogości. Z różnych więc powodów pewna liczba oficerów została rozstrzelana zaraz po walce. Jednakże, zdecydowana większość trafiła do niewoli i była deportowana w głąb ZSRR. Według niektórych źródeł [Zbrodnia katyńska w świetle dokumentów, z przedmową Władysława Andersa, wydanie dziesiąte s.13] w wyniku agresji radzieckiej na Polskę w 1939 r. do niewoli sowieckiej mogło dostać się około 250 000 żołnierzy Wojska Polskiego. Wśród nich było około 15 000 oficerów.

Już 2 października 1939 r. Biuro Polityczne Wszechzwiązkowej Partii Komunistycznej (bolszewików) (KC WKP (b)) rozpatrywało problem polskich jeńców. W wyniku podjętych ustaleń, Beria wydał rozkaz nakazujący, między innymi, skoncentrowanie generałów i oficerów starszych w obozie w Starobielsku (Starobielsk w obwodzie woroszyłowgradzkim – obecnie ługańskim na Ukrainie), oficerów młodszych w Kozielsku (Kozielsk koło Kaługi w obwodzie kałuskim – około 250 km na południowy

¹¹ NKWD (*Narodnyj Komissariat Wnutriennich Del*) – Ludowy Komisariat Spraw Wewnętrznych ZSRR.

wschód od Smoleńska w Rosji) oraz policjantów, żandarmów oraz kadre Korpusu Ochrony Pogranicza (KOP) w Ostaszkowie (Ostaszów w obwodzie kalinińskim, obecnie twerskim w Rosji). Były to specjalne obozy jenieckie. Rozkaz Berii nie został wykonany w pełni. W zorganizowanych bowiem przez Sowietów obozach oprócz zgrupowanych oficerów Wojska Polskiego znajdowały się także inne osoby przeważnie o wyższym statusie społecznym i reprezentujące różne zawody oraz specjalności. Według Moszyńskiego [1989, s. II] **w obozie kozielskim zgrupowano około 5 000 oficerów**, pośród których niemal połowę stanowili oficerowie rezerwy. W grupie tej znajdowali się również inwalidzi z poprzedniej wojny, między innymi, 2 pułkowników bez ręki, 2 kapitanów, spośród nich jeden bez nogi, drugi z bezwładnym ramieniem.

W obozie tym byli przetrzymywani:

- generałowie (4): Bronisław Bohaterowicz, Henryk Minkiewicz, Mieczysław Smorawiński, Jerzy Wołkowicki;
- kontradmirał (1): ks. Xawery Czernicki;
- pułkownicy i podpułkownicy (około 100);
- majorzy (około 300);
- kapitanowie i rotmistrzowie (około 1000);
- porucznicy i podporucznicy (około 2500);
- podchorążowie (powyżej 500).

Wśród nich było około 200 lotników, i około 50 marynarzy.

W grupie oficerów rezerwy znajdowało się:

- 21 profesorów, docentów i wykładowców polskich szkół akademickich;
- przeszło 300 lekarzy wojskowych i cywilnych (w liczbie tej znajdowali się wybitni polscy specjaliści);
- kilkuset prawników – sędziów, prokuratorów, adwokatów i urzędników;
- kilkuset inżynierów;
- kilkuset nauczycieli szkół średnich i powszechnych;
- wielu literatów, dziennikarzy, publicystów, przemysłowców, kupców itd.

Wśród jeńców polskich w obozie kozielskim znajdowała się także jedyna kobieta – pilot w Wojsku Polskim – podporucznik Janina Antonina Lewandowska – córka gen. Józefa Dowbór-Muśnickiego.

W obozie starobielskim, już na początku października 1939 r. **znajdowało się 7352 jeńców polskich**. Wśród nich znajdowali się zarówno oficerowie, jak i szeregowi, a także pewna grupa osób cywilnych. Warunki w obozie były bardzo trudne, także te związane z zakwaterowaniem. Część jeńców była pozbawiona nawet dachu nad głową. Sytuacja w tym zakresie zmieniła się nieco na lepsze, gdy z obozu zostali zwolnieni żołnierze szeregowi pochodzący z obszarów Polski anektowanych przez Niemcy i Litwę oraz z terenów włączonych do ZSRR. Od tego czasu, aż do likwidacji obóz starobielski stał się obozem zasadniczo oficerskim. Osadzonych w nim było około **4 000 tysięcy oficerów zawodowych i rezerwy**. Spośród nich niemal połowę stanowili obrońcy Lwowa, którzy trafili tu po poddaniu miasta Rosjanom przez gen. Władysława Langnera¹². Pozostali znaleźli się w obozie w następstwie aresztowań dokonanych po zgłoszeniu się do rejestracji (oficerów) lub aresztowań w innych okolicznościach. W obozie uwięzionych było także kilkadziesiąt osób cywilnych.

Pośród osadzonych w obozie starobielskim znajdowali się:

- generałowie (8): Leon Billewicz, Stanisław Haller, Czesław Jarnuszkiewicz, Aleksander Kowalewski, Kazimierz Orlik-Łukoski, Franciszek Sikorski, Leonard Skierski, Piotr Skuratowicz;
- pułkownicy i podpułkownicy (182);
- majorzy (316);
- kapitanowie i rotmistrzowie (około 1000),
- porucznicy i podporucznicy (2529),
- osoby cywilne 52.

Prawie połowa spośród jeńców to oficerowie rezerwy. Wśród nich było:

- ponad 20 profesorów wyższych uczelni;
- cały personel naukowy Instytutu Przeciwgazowego i Instytutu Technicznego Uzbrojenia Wojska Polskiego;

¹² Należy podkreślić, iż poddanie miasta miało miejsce na ustalonych wcześniej warunkach, których dowództwo radzieckie oczywiście nie dotrzymało.

- około 600 lotników;
- ponadto kilkuset prawników (sędziów, prokuratorów, adwokatów, urzędników);
- kilkuset lekarzy, inżynierów, nauczycieli, poetów, pisarzy, dziennikarzy, przedsiębiorców, działaczy społecznych i politycznych.

Wśród więźniów obozu jenieckiego w Starobielsku dużą część stanowiły osoby starsze wiekiem. Byli tu też – podobnie jak w Kozielsku – inwalidzi. O ich aresztowaniu zadecydowało to, iż posiadali polskie stopnie oficerskie. Natomiast w **obozie ostaszkowskim** – do pierwszych dni kwietnia 1940 r. – było osadzonych i przetrzymywanych około **6 500 osób**. Wśród nich 400 było oficerami, spośród których około 300 to oficerowie Policji Państwowej. Byli tu osadzeni również oficerowie, podoficerowie i szeregowi wywiadu, Korpusu Ochrony Pogranicza, a także funkcjonariusze Straży Więziennej. We wszystkich trzech obozach jenieckich znajdowali się kapelani wojskowi różnych wyznań.

Do pierwszych dni kwietnia 1940 r., z wymienionych obozów Sowieci wywozili jedynie nieliczne grupy lub poszczególnych oficerów. Wyjątek stanowiła akcja specjalna przeprowadzona w wigilię Bożego Narodzenia 1939 r. W jej wyniku wywieziono (z trzech obozów jednocześnie) około 200 duchownych wszystkich wyznań. O dalszym losie wywiezionych nie było żadnej wieści i – jak dotąd – pozostaje on przeważnie nieznanym¹³.

Sytuacja we wszystkich trzech obozach uległa gwałtownej zmianie, na początku kwietnia 1940 r. Sowieci przystąpili do likwidacji obozów i wywożenia jeńców. Operację tę rozpoczęto i zakończono niemal w tym samym czasie we wszystkich (trzech) obozach.

Z Kozielska pierwszy transport jeńców odszedł 3 kwietnia 1940, z Ostaszkowa 4 kwietnia, natomiast ze Starobielska 5 kwietnia. Ostateczne transporty zostały odprawione z tych obozów 12 maja 1940 r. Chociaż, zgodnie z relacją świadka – jeńca obozu ostaszkowskiego starszego sierżanta o inicjałach J. R. [Zbrodnia katyńska w świetle dokumentów,

¹³ Odnalazł się jedynie ks. Kamil Kantak, przed aresztowaniem profesor seminarium duchownego w Pińsku. Po porozumieniu Sikorski - Majski z 30 lipca 1941 r. został kapelanem wojskowym w Gрязowcu. Następnie pełnił inne funkcje kapelańskie w Wojsku Polskim. ZSRR opuścił wraz z Armią Polską w 1942 r. i poprzez Teheran dotarł do Bejrutu. Zmarł w Bejrucie w 1976 r.

z przedmową Władysława Andersa, wydanie dziesiąte s.60] transport, którym on opuścił Ostaszków był **przedostatnim** i miał miejsce 13 maja 1940 r. Podstawą likwidacji obozów była notatka nr 794/B z 5 marca 1940 r. szefa NKWD ZSRR Ławrientija Berii – Ludowego Komisarza Spraw Wewnętrznych ZSRR do Józefa Stalina¹⁴. Notatka Berii zawierała projekt uchwały Biura Politycznego, w której wyraził on opinię na temat polskich jeńców, uznając ich za zdeklarowanych i nie rokujących nadziei poprawy wrogów władzy radzieckiej, którzy powinni być rozstrzelani bez sądu. Treść tej notatki zyskała zrozumienie i poparcie najwyższych władz ZSRR włącznie z J. Stalinem. W dowód jej akceptacji własnoręczne podpisy (parafy) złożyli: Józef Stalin, Kliment Jefriemowicz Woroszyłow, Wiaczesław Michajłowicz Mołotow i Anastas Iwanowicz Mikojan.

Likwidacja obozów została powierzona sowieckim jednostkom NKWD. Doły śmierci w Katyniu, Charkowie, Miednoje i innych miejscach zbrodni już wkrótce „enkawudziści” mieli zapętnić około 15 000 oficerów polskich. NKWD ZSRR otrzymało polecenie rozstrzelania ich bez przedstawiania zarzutów, decyzji o zakończeniu śledztwa, czy aktu oskarżenia. Podstawę rozstrzelania stanowiła wyłącznie informacja Zarządu do spraw Jeńców Wojennych przy NKWD ZSRR.

3. Katyń – symbol mordu Polaków osadzonych w licznych obozach na Wschodzie w 1940 r.

Niestety, bywa i tak, że niektórzy wciąż postrzegają Katyń jako jedyne miejsce, w którym spoczywają oficerowie polscy wzięci do niewoli sowieckiej w 1939 r., a następnie zamordowani przez radziecki NKWD wiosną 1940 r.

Warto więc raz jeszcze podkreślić, iż w lesie katyńskim (Kozie Góry) pod Smoleńskiem funkcjonariusze NKWD rozstrzelali około 5 000 polskich oficerów przetrzymywanych **wyłącznie** w obozie kozielskim. Katyńskie ofiary odnaleziono najwcześniej, co pozwoliło, by ich tragiczny los został najwcześniej udokumentowany, opisany i przekazany do opinii publicznej. Fakty spowodowały, że Katyń stał się kulminacją wstrzą-

¹⁴ Właściwie – Josif Wissarionowicz Dżugaszwili.

sającego mordu sowieckiego na polskich jeńcach-oficerach oraz symbolem niewypowiedzianego cierpienia ich bliskich, a także pozostałych rodaków.

Informacja o masowych rozstrzeliwaniach polskich oficerów w lesie katyńskim i miejscu ich spoczynku dotarła – od miejscowej ludności rosyjskiej – do polskich przymusowych robotników z Bauzugu¹⁵ już latem 1942 r. Sprawdzili oni tę wiadomość i postawili tam dwa brzoźowe krzyże. Informacją tą podzielili się również z „opiekunami” niemieckimi, jednakże ci wówczas nie uczynili nic w tej sprawie.

Los jeńców osadzonych w Kozielsku podzielili oficerowie zgrupowani przez Sowietów w obozie starobielskim – rozstrzelani w więzieniach NKWD w Charkowie. To samo stało się z jeńcami przetrzymywanymi przez Rosjan w obozie w Ostaszkowie – rozstrzelani w więzieniach NKWD w Twerze (od 1931 r. do 1990 r. Kalinin), a ich zbiorowe groby znajdują się koło Miednoje.

Zbrodnia katyńska jest więc tylko częścią mrocznej prawdy o stosunku władzy sowieckiej do Polaków. Jest też symbolem mordu na narodzie polskim dokonany przez Rosjan w 1940 r.

Według Borysa Torponina (z grupą badaczy) [2010, s. 76] Sowietci wymordowali wówczas 21 857 „osób z byłej burżuazyjnej Polski”. Badacze ci twierdzą – na podstawie notatki przewodniczącego KGB przy Radzie Ministrów z dnia 3 marca 1959 r., iż zostało rozstrzelanych: 4 421 jeńców z obozu kozielskiego, 3 820 z obozu starobielskiego oraz 6 311 z obozu ostaszkowskiego. Ponadto, 7 305 osób w obozach i więzieniach Zachodniej Ukrainy i Zachodniej Białorusi.

Warto zwrócić uwagę, iż podane przez badaczy rosyjskich liczby zamordowanych Polaków są większe niż wskazane w sprawozdaniach obozowych. Nadal jednak nie dysponujemy całościowym, kompletnym, zweryfikowanym imiennym wykazem zamordowanych. Posiadany obecnie wykaz podlega ciągłemu uaktualnianiu poprzez coraz to nowe informacje z różnych źródeł. Wciąż bowiem odkrywane są masowe

¹⁵ Pociąg remontowo-kolejowy nr 2005. Jego załogę stanowili, między innymi, Polacy zmuszani przez okupanta niemieckiego do prac na terenach radzieckich przy naprawie, budowie torów kolejowych.

– dotąd nieznane – groby, między innymi w Bykowni i Kuropatach. Groby te także dostarczają dowodów świadczących o tym, iż i w nich są pochowani zamordowani Polacy. Proces poszukiwania polskich ofiar zbrodni stalinowskiej nie może więc być zakończony dopóty, dopóki nie zostaną odszukane mogiły wszystkich pomordowanych. W poszukiwaniu niewątpliwie pomogłyby dokumenty znajdujące się w archiwach nie tylko rosyjskich, ale także byłych republik radzieckich. Starania o ich udostępnienie są czynione zarówno przez władze RP, jak i stowarzyszenia oraz organizacje zajmujące się losami jeńców, więźniów i zesłańców polskich w głąb Rosji (byłego ZSRR).

Obecnie kontynuowane są prace nad rekonstruowaniem tzw. „Listy ukraińskiej”, która opiewa na 3435 nazwisk i zawiera sporo danych identyfikacyjnych, ale nie zawiera stopni wojskowych, a także nad tzw. „Listą białoruską”, która znajduje się w bardzo wstępnym etapie rekonstruowania.

Na podstawie danych przedstawionych przez Łojek [2008, s. 207] – na około 22 000 ofiar zbrodni stalinowskiej, znanych jest z nazwiska około 18 000 osób.

Zabójstwo jeńców wojennych oraz rozstrzelanie ludności cywilnej jest z mocy prawa określane jako zbrodnia wojenna. Zamordowanie przez Sowietów około 22 000 osób, w tym 15 000 jeńców oficerów polskich wyczerpuje znamiona zbrodni wojennej opisanej w punkcie „b” art. 6 Statutu Międzynarodowego Trybunału Wojskowego w Norymberdze. Stwierdzone jest tam, iż w pojęciu zbrodni wojennej mieszczą się „zabójstwa, maltretowanie lub uprowadzenie w celu oddania w niewolę, lub w innym celu ludności cywilnej okupowanych terenów; zabójstwo lub maltretowanie jeńców wojennych”. Mord ten nosi także przesłanki ludobójstwa.

Bez wątpienia zbrodnia sowiecka dokonana na 7 305 Polakach osadzonych w obozach i więzieniach Zachodniej Ukrainy i Zachodniej Białorusi kumuluje w sobie wszelkie cechy ludobójstwa. Zbrodnia ta wpisuje się bowiem w treść pojęcia ludobójstwa, opisanego w Konwencji o zapobieganiu i karaniu zbrodni ludobójstwa z dnia 9 grudnia 1948 r. (w 1954 r. Konwencja ratyfikowana przez ZSRR), gdzie uznaje się, iż ludobójstwem jest działanie dokonane z zamiarem świadomej, całkowitej

lub częściowej likwidacji jakiejś narodowościowej, etnicznej, rasowej lub religijnej grupy jako takiej.

Za zbrodnią ludobójstwa przemawia organizacja przez Rosjan likwidacji obozów jenieckich, w tym techniki mordu Polaków. Bezbronnych i niewinnych jeńców specjalnych obozów starobielskiego i ostaszkowskiego rozstrzeliwano w więzieniach wewnętrznych obwodowych zarządów NKWD. Zabijano ich pojedynczo w specjalnie przygotowanych do tego celu pomieszczeniach – starannie wygłuszonych – wieczorami i w nocy. Jak podaje Materski, jednym z bezpośrednich morderców jeńców polskich z obozu ostaszkowskiego był Błochin¹⁶. Posiadał on do tej „pracy” specjalny rzeźniczy ubiór: brązową skórzaną czapkę, długi brązowy skórzany płaszcz oraz skórzane brązowe rękawice z mankietami powyżej łokci [2008, s. 61].

Jeńców obozu kozielskiego rozstrzeliwano w lesie katyńskim partiami – w zależności od przybywających transportów. Wszyscy ginęli w podobny sposób – od strzału w tył głowy lub w kark z bezpośredniej bliskości. Oprawcy często dotykali lufą pistoletu do skóry ofiary. Strzały przebijały kość potylicy i przez występ u podstawy czaszki przebijały mózg. Otwory wylotowe znajdowały się w okolicy czoła, pomiędzy nosem, a linią włosów. Szczególnie okrutną śmierć mieli ci jeńcy, którzy przed egzekucją stawiali opór. Byli to przeważnie najpóźniej dowiezieni na miejsce zbrodni oficerowie i podchorążowie, którzy nie byli bierni w obliczu dostrzeżonego dramatu. Mieli oni krepowane ramiona w różnym ułożeniu na plecach, z pętaniem włącznie. Znane są też przypadki, że przed egzekucją narzucono im płaszcze na głowę, a następnie zawiązywano na szyi i głowie wypełniając przestrzeń pomiędzy płaszczem, a głową wiórami [zob. Paul, 2003, ss. 110–111].

Organizacja i techniki zastosowane do mordowania oficerów obozu kozielskiego, starobielskiego i ostaszkowskiego potwierdzają „kurs” polityki Stalina. Był on obliczony na planowe, fizyczne wyniszczenie części „żywołu” polskiego (II Rzeczypospolitej) w celu zapobieżenia podej-

¹⁶ Wasilij Michajłowicz Błochin - funkcjonariusz aparatu bezpieczeństwa. Kierował bezpośrednio egzekucjami na Polakach z obozu ostaszkowskiego w Kalininie (obecny Twer). Był symbolem nieludzkich okrucieństw sowieckiego systemu - zaufany morderca Stalina. Własnoręcznie zabił około 50 tysięcy ludzi.

mowania – w ówczesnej rzeczywistości – przedsięwziąć na rzecz odbudowy państwa polskiego. Warto raz jeszcze podkreślić, iż wyniszczenie Polaków rozpoczęto od najlepiej wykształconej, o określonych i sprecyzowanych poglądach warstwy społeczeństwa, stanowiącej elitę – inteligencję będącą głównym nośnikiem kultury i rozwoju państwa polskiego, uważaną przez władzę Związku Radzieckiego za wroga komunizmu i ZSRR.

Katyń i zbrodnia katyńska stanowią więc symbole cmentarzy i mordów dokonanych przez władzę sowiecką na jeńcach - oficerach polskich w 1940 r., nie zastępują jednak pamięci o pozostałych Polakach zamordowanych w innych miejscach kaźni na Wschodzie.

4. Trudna pamięć

Informację o odkryciu grobów polskich jeńców - oficerów zamordowanych przez NKWD ZSRR w Katyniu upublicznili Niemcy 13 kwietnia 1943 r. Rząd radziecki oczywiście natychmiast i stanowczo zaprzeczył tej informacji i wskazał, iż mordu dokonali Niemcy. Uwiarygodnienia tej wersji miała dokonać własna komisja, która przeszła do historii pod nazwą „Komisji Burdenki”. Raport tej Komisji z 22 stycznia 1944 r. podtrzymał kłamstwo władz sowieckich. Skutki tego kłamstwa są widoczne do dziś. Część Rosjan bowiem podziela stanowisko swoich władz i wyniki prac sowieckiej komisji. Inni zaś, ci świadomi kłamstwa, wolą jednak w nim trwać.

Od 2007 r., **13 kwietnia jest**, ustanowionym przez Sejm RP, **Dniem Pamięci Ofiar Zbrodni Katyńskiej**.

Zbrodnia katyńska przez długie lata podlegała pilnie strzeżonej tajemnicy. Oznaczało to, iż mówienie i pisanie o niej oraz jej rzeczywistych zleceńodawcach i wykonawcach, a także o zamordowanych było zakazane. Wszelkie próby podtrzymywania pamięci o niewinnych ofiarach spotykały się z surową i natychmiastową reakcją władz Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (PRL), która pozostając pod presją kierownictwa radzieckiego wykazywała postawę serwilistyczną. Podobna sytuacja w tej

kwestii panowała również w ZSRR. Fakt ten potwierdza Jurij Zoria, [2010, s. 19], cyt.: „... sprawa Katynia była tematem zakazanym”.

Mimo to pamięć o zbrodni katyńskiej żyła i była pielęgnowana przez Polaków, a szczególnie owocnie przez tych przebywających na uchodźstwie. Podejmowali oni bowiem działania polegające na gromadzeniu i opracowywaniu wciąż nowych materiałów dowodowych pozwalających na uzupełnianie list ofiar, a także dotyczących oprawców.

Przełom w sprawie katyńskiej nastąpił wraz ze zmianami społeczno-politycznymi (1989) w Polsce, jak i w ZSRR. Pierwszym symptomem nowego podejścia władzy radzieckiej było oficjalne przekazanie 13 kwietnia 1990 r. przez Michaiła Gorbaczowa (Prezydenta ZSRR) Wojciechowi Jaruzelskiemu (Prezydentowi RP) „dokumentów katyńskich”. Dokumenty te dotyczyły likwidacji specjalnych obozów jenieckich (w Kozielsku, Starobielsku, Ostaszkowie). I choć nie były one ani kompletne, ani najważniejsze to stanowiły niewątpliwie pewien gest ze strony radzieckiej, świadczący o naruszeniu i dający nadzieję na pełne otwarcie.

W krótkim czasie po tym wydarzeniu okazało się jednak, iż i gest ten budzi wątpliwości co do autentycznie dobrej woli jego wyraziciela. M. Gorbaczow – według Wilamowskiego [2003, s. 85], nie był w swoich działaniach do końca uczciwy. Podjął on bowiem równocześnie próby działania alternatywnego, nakazując radzieckim historykom znalezienie na tę zbrodnię „polskiego anty-Katynia”. Jedną z przygotowywanych wersji miała być zemsta za śmierć jeńców bolszewickich z wojny 1920 r. W tej sytuacji gest Gorbaczowa z 1990 r. w sprawie katyńskiej jawi się jako oczywisty zabieg socjotechniczny, przy pomocy którego próbowano uchylać stopniowo drzwi prawdzie przy jednoczesnym pomniejszeniu rangi zbrodni katyńskiej. Zabieg ten był też próbą stworzenia fałszywych motywów tej zbrodni oraz wprowadzenia do dyskusji dodatkowego (zastępczego) tematu. Niewątpliwie Gorbaczowowi chodziło o osłabienie zarzutów ludobójstwa i zbrodni wojennej oraz wywołanie pożądanych przemian w postawach społecznych Rosjan i zmniejszenie poczucia ich winy.

Radziecka próba postawienia Polsce zarzutu o spowodowanie śmierci czerwonoarmistów z 1920 r. i uczynienie z niego motywu odwetu władz sowieckich w 1940 r. nie wytrzymała siły argumentów przedstawionych

przez polskich historyków, między innymi, Marka Tarczyńskiego. Ożywiła jednak w Polakach nieufność w szczerość intencji Rosjan.

Po 1989 r. do wyjaśniania „Golgoty Wschodu” szczególnie aktywnie zaangażowały się liczne polskie organizacje, w tym państwowe, jak Rada Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa oraz społeczne między innymi, ośrodek KARTA¹⁷, czy Federacja Rodzin Katyńskich¹⁸.

Proces wyjaśniania zbrodni katyńskiej – choć nie bez istotnych trudności – wciąż postępuje. Niewątpliwie z ważnym udziałem moskiewskiego stowarzyszenia „Memorial”. To ono w 1989 r. przyczyniło się znacząco do uzupełnienia opisu losów i wykrycia grobów jeńców-oficerów polskich z obozu ostaszkowskiego.

Istotne, pozytywne zmiany w tym, a przez to nadzieję na poprawę zatrutych relacji między Polską a Rosją zapowiadało przekazanie w dniu 14 października 1992 roku, przez prezydenta Federacji Rosyjskiej Borysa Jelcyna – za pośrednictwem specjalnego wysłannika Rudolfa Pichoja – Prezydentowi RP Lechowi Wałęsie, zbioru dokumentów dotyczących tej sprawy.

Był to kolejny ważny krok w odkłamywaniu historii oraz dochodzeniu do prawdy o zbrodniach sowieckich na jeńcach i więźniach polskich w 1940 r.

Być może, w co wypada wierzyć, choć to nie jest kwestia wiary, pełne wysвітlenie prawdy o losie Polaków w ZSRR nastąpi w możliwie krótkim czasie. Szansę i nadzieję na przyspieszenie tych działań wiele osób upatruje w tragicznym wypadku lotniczym, który miał miejsce 10 kwietnia 2010 r. – w obszarze smoleńskiego lotnisku niedaleko Katynia – pod-

¹⁷ Niezależna organizacja pozarządowa zajmująca się dokumentowaniem i upowszechnianiem, między innymi, historii najnowszej Polski i Europy Środkowo-Wschodniej.

¹⁸ Jednym z celów Federacji jest pomoc w ujawnianiu i ściganiu zbrodni popełnionych na jeńcach obozów w Kozielsku, Starobielsku i Ostaszkowie oraz w innych nieznanych miejscach uwięzienia i kaźni, poprzez współpracę z władzami w tym zakresie (§ 5 ust. 1 lit. b) Statutu Federacji Rodzin Katyńskich). Federacja została powołana 3 grudnia 1992 r. Inicjatorka założenia Federacji była Bożena Łojek – zginęła w katastrofie lotniczej 10. kwietnia 2010 r. w drodze na uroczystości upamiętnienia 70-tą rocznicę zbrodni katyńskiej.

czas obchodów 70-tej rocznicy mordu oficerów polskich zgromadzonych w obozach: kozielskim, starobielskim i ostaszkowskim.

Nadzieje te są budowane na przekonaniu, iż po tragedii lotniczej sprawa katyńska stała się znana całemu światu i to według nich powinno ułatwić dojście do pełnej prawdy.

Jeśli się jednak weźmie pod uwagę doświadczenia historyczne Polski i ZSRR – obecnej Rosji zarówno te bardziej odległe, jak i dość współczesne oraz jeśli się zważy na postawę państw zachodnich demokracji w tej samej perspektywie czasowej, trudno oprzeć się wrażeniu, że rozwiązywanie problemów katyńskich będzie nadal zależało przede wszystkim od postawy władz rosyjskich. Trzeba bowiem pamiętać, iż do tej pory zainteresowanie opinii światowej, historiografii, mimo znanych faktów zbrodni katyńskiej, co najmniej od 1943 r. pozostawało w dość dwuznacznym moralnym uśpieniu, a to powinno nakazywać zachowanie powściągliwego entuzjazmu.

Jednocześnie należy zauważyć, iż tragiczne wydarzenie z 10 kwietnia 2010 r., oprócz swego znaczenia symbolicznego – dostrzeganego dość powszechnie, wezwało Rosję na wieloaspektowy egzamin wiarygodności. Wyniki tego egzaminu niewątpliwie pozwolą współczesnym pokoleniom (nie tylko w Polsce) odpowiedzieć na pytania o różnice w mentalności i świadomości – w szczególności – byłej władzy sowieckiej, a obecnej rosyjskiej. Byłoby dobrze, gdyby przy tej okazji nie stwierdzono istnienia psychologicznych mechanizmów uzależniających obecnych przywódców (nie tylko rosyjskich) od doktryny (systemu myślenia i działania) poprzedników, a to dobrze rokowałoby na przyszłość. Kolejny raz więc zarówno Polacy, jak i inne narody mogą sprawdzić oraz ocenić jakość relacji oraz moc deklaracji werbalnych, które czasami zbyt łatwo są wyrażane.

Już wkrótce okaże się także z jaką determinacją będzie realizowane przesłanie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Lecha Kaczyńskiego – zawarte w liście do Rodzin Katyńskich (treść przemówienia poniżej), które przez wielu, w tym liczne media zostało uznane za testament i drogowskaz do działania w kwestii zbrodni katyńskiej.

"Rzeczpospolita" z dnia 12 kwietnia 2010 r. na stronie internetowej zamieściła list Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Lecha Kaczyńskiego do Rodzin

Katyńskich napisany w związku z 70-tą rocznicą zbrodni katyńskiej. Oto jego treść:

„Szanowni Przedstawiciele Rodzin Katyńskich! Szanowni Państwo!

W kwietniu 1940 roku ponad 21 tysięcy polskich jeńców z obozów i więzień NKWD zostało zamordowanych. Tej zbrodni ludobójstwa dokonano z woli Stalina, na rozkaz najwyższych władz Związku Sowieckiego. Sojusz III Rzeszy i ZSRR, pakt Ribbentrop-Mołotow i agresja na Polskę 17 września 1939 roku znalazły swoją wstrząsającą kulminację w zbrodni katyńskiej. Nie tylko w lasach Katynia, także w Twerze, Charkowie i w innych, znanych i jeszcze nieznanach miejscach straceń wymordowano obywateli II Rzeczypospolitej, ludzi tworzących podstawę naszej państwowości, nieugiętych w służbie ojczyzny. W tym samym czasie rodziny pomordowanych i tysiące mieszkańców przedwojennych Kresów były zsyłane w głąb Związku Sowieckiego, gdzie ich niewypowiedziane cierpienia znaczyły drogę polskiej Golgoty Wschodu.

Najbardziej tragiczną stacją tej drogi był Katyń. Polskich oficerów, duchownych, urzędników, policjantów, funkcjonariuszy straży granicznej i służby więziennej zgładzono bez procesów i wyroków. Byli ofiarami niewypowiedzianej wojny. Zostali zamordowani z pogwałceniem praw i konwencji cywilizowanego świata. Zdeptano ich godność jako żołnierzy, Polaków i ludzi. Doły śmierci na zawsze miały ukryć ciała pomordowanych i prawdę o zbrodni. Świat miał się nigdy nie dowiedzieć. Rodzinom ofiar odebrano prawo do publicznej żałoby, do opłakania i godnego upamiętnienia najbliższych. Ziemia przykryła ślady zbrodni, a kłamstwo miało wymazać ją z ludzkiej pamięci. Ukrywanie prawdy o Katyniu – efekt decyzji tych, którzy do zbrodni doprowadzili - stało się jednym z fundamentów polityki komunistów w powojennej Polsce: założycielskim kłamstwem PRL. Był to czas, kiedy za pamięć i prawdę o Katyniu płacono się wysoką cenę. Jednak bliscy pomordowanych i inni, odważni ludzie trwali wiernie przy tej pamięci, bronili jej i przekazywali kolejnym pokoleniom Polaków. Przenieśli ją przez czas komunistycznych rządów i powierzyli rodakom wolnej, niepodległej Polsce. Dlatego im wszystkim, a zwłaszcza Rodzinom Katyńskim, jesteśmy winni szacunek i wdzięczność. W imieniu Rzeczypospolitej składam najgłębsze podziękowanie za to, że broniąc pamięci o swoich bliskich, ocaliliście Państwo jakże ważny wymiar naszej polskiej świadomości i tożsamości.

Katyń stał się bolesną raną polskiej historii, ale także na długie dziesięciolecia zatrut relacje między Polakami i Rosjanami. Sprawmy, by katyńska rana mogła się wreszcie w pełni zagoić i zbliznić. Jesteśmy już na tej drodze. My, Polacy, doceniamy działania Rosjan z ostatnich lat. Tą drogą, która zbliża nasze narody, powinniśmy iść dalej, nie zatrzymując się na niej ani nie cofając.

Wszystkie okoliczności zbrodni katyńskiej muszą zostać do końca zbadane i wyjaśnione. Ważne jest, by została potwierdzona prawnie niewinność ofiar, by ujawnione zostały wszystkie dokumenty dotyczące tej zbrodni. Aby kłamstwo katyńskie zniknęło na zawsze z przestrzeni publicznej. Domagamy się tych działań przede wszystkim ze względu na pamięć ofiar i szacunek dla cierpienia ich rodzin. Ale domagamy się ich także w imię wspólnych wartości, które muszą tworzyć fundament zaufania i partnerstwa pomiędzy sąsiednimi narodami w całej Europie.

Oddajmy wspólnie hołd pomordowanym i pomódlmy się nad ich głowami. Chwała bohaterom! Cześć Ich pamięci!"

Bibliografia

- Gryf (1982), *Zbrodnia katyńska w świetle dokumentów z przedmową Władysława Andersa*, Londyn.
- Materski W. (2008), *Katyń... nasz ból powszedni*, oficyna wydawnicza RYTM, Warszawa.
- Ministerstwo Obrony Narodowej (1993), *Żołnierze polscy – więźniowie NKWD w latach 1939 – 1953. Informacja o dokumentach uzyskanych w archiwach moskiewskich w okresie wrzesień 1992 – czerwiec 1993 przez Wojskową Komisję Archiwalną*, Warszawa.
- Moszyński A. (1989), *Lista katyńska. Jeńcy obozów Kozielsk, Ostaszków, Starobielsk zaginieni w Rosji sowieckiej*, Agencja Omnipress-Spółdzielnia Pracy Dziennikarzy i Polskie Towarzystwo Historyczne, Warszawa.
- Niezależny Komitet Historyczny Badania Zbrodni Katyńskiej, Polska Fundacja Katyńska (2008), *Zbrodnia katyńska między prawdą a kłamstwem*, Warszawa.
- Ośrodek KARTA (2010), *Rosja a Katyń*, Warszawa.
- Paul A. (2003), *Katyń. Stalinska masakra i triumf prawdy*, Rada Pamięci Walki i Męczeństwa, Warszawa.
- "Rzeczpospolita" (12 kwietnia 2010 r.), *List Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Lecha Kaczyńskiego do Rodzin Katyńskich napisany w związku z 70-tą rocznicą zbrodni katyńskiej*, strona internetowa, Warszawa.
- Wilamowski J. (2003), *Kłamstwo stulecia: w cieniu Katynia*, Agencja wydawnicza CB, Warszawa.

An atrocity that ought to be acknowledged and remembered by the world, especially by Poles and Russians

Abstract

The origin of the Katyn atrocity was the bilateral agreement signed between Germany and the Soviet Union in Moscow on August 23, 1939, and the confidential supplementary report attached to the agreement. The pact resulted in the partitioning of Poland, beginning on September 1, 1939, with the German attack on Poland, in which the armed forces of the Soviet Union played a part (beginning on September 17, 1939). Due to the numerical and military superiority of the invaders and the passive stance of Poland's western allies, the resistance of the Polish Armed Forces was broken, and around 250,000 soldiers, including 15,000 officers, were taken captive by the Soviets. The officers were placed in three special camps in Kozielsk, Starobielsk and Ostaszkow, where they remained until early April, 1940. Thereafter, on the basis of a decision made by the Soviet government on March 5, 1940, they were condemned - without court verdict - to execution by firing squad.

This sentence was carried out simultaneously in the three camps. The technique used in shooting the officers was identical: a shot to the back of the head or neck. The bodies of the murder victims were stacked in mass graves. The graves of the executed captives are located as follows: those from the camp in Kozielsk are in Katyn Forest near Katyn; those from the camp in Ostaszkow are in Charkow, while those from the Starobielsk camp are in Miednoje. This murder constituted the planned, physical destruction of the Polish intelligentsia.

The problem of the Katyn atrocity was a taboo subject in both Poland and the Soviet Union prior to the period of socio-economic changes in these countries. At present, the illumination of the whole truth regarding this atrocity is still attended by vague obstacles. Some historians, and much of the public, sees a chance to accelerate the explanatory process in the catastrophe of April 10, 2010, when a plane carrying the President of the Republic of Poland and his delegation to an event commemorating the 70th anniversary of the Katyn atrocity crashed not far from Katyn.

This fact, apart from its unique symbolic significance, has tested Russia's credibility in numerous ways. The results of this test will no doubt allow the world to answer the question regarding the differences in mentality and consciousness of the former Soviet and current Russian government. It would be good if, on this occasion, the existence of psychological mechanisms making the current leaders dependent on the doctrines of their predecessors were not asserted.

Stefan Niesiołowski

Senator RP

Rozważania o demokracji w Polsce¹

Rozważania o demokracji w Polsce, to rozważania o systemie, który wszyscy znamy, w którym się urodziliśmy, w którym funkcjonujemy i w którym, jestem głęboko przekonany, pozostaniemy do końca życia. System demokratyczny, który wygrał wszystkie rywalizacje, konkurencje, wszystkie wojny i który przynajmniej w naszym kręgu cywilizacyjnym, czyli w cywilizacji europejsko-atlantycznej oraz Ameryki Północnej i wielu innych krajów funkcjonuje i nie ma alternatywy, wymaga kilku słów wprowadzenia. Przewaga systemu demokratycznego nad każdym innym, np. dyktaturą jest tak oczywista, że zbędnym wydaje się jej uzasadnianie.

W ramach wstępu pojawiło się pytanie – z kim odbywa się dzisiejsze spotkanie? Kim jest Stefan Niesiołowski? Jedna z obecnych na sali studentek odpowiedziała – wrogiem PiSu. Jest to oczywiście zdanie prawdziwe; jestem największym wrogiem PiSu. Zdanie to jednak jest jednostronne, bo dziś nie występuję przed Państwem jako przeciwnik PiSu, gdyż nie jest to spotkanie polityczne. Uczelnia bowiem to nie miejsce na takie spotkania, bo przecież studenci przychodzą tutaj na wykłady, które są pewnym intelektualnym ćwiczeniem, poszerzeniem wiedzy, a nie spotkaniem z politykiem, który zabiega o głosy czy rywalizuje w walce o władzę.

¹ Materiały ze spotkania młodzieży akademickiej SWSPiZ w Łodzi z Panem Senato-rem Stefanem Niesiołowskim, maj 2011.

Dziś występuję przed Państwem jako profesor wyższej uczelni, którym jestem od 20 lat, jako parlamentarzysta (również od 20 lat), polityk, który ma za sobą więzienie komunistyczne, który spędził wiele lat w opozycji, w podziemiu, w Solidarności; jednym słowem człowiek, który tę demokrację praktykował, wprowadzał w życie i popiera obecnie.

Jesteśmy już 22 lata po odzyskaniu pełnej niepodległości i odbudowaniu demokracji w Polsce, co było możliwe dzięki całemu splotowi bardzo pomyślnych okoliczności, wielokrotnie już opisywanych. Polska jest dzisiaj jednym z najszybciej rozwijających się krajów Unii Europejskiej – bezpieczna w Sojuszu Północno-Atlantyckim, stawiająca pomyślnie czoła wyzwaniu, jakie stanowi najpoważniejszy od 1933 roku kryzys. Możemy mówić o bardzo stabilnym systemie demokratycznym w Polsce i o znakomitej koniunkturze geopolitycznej. Dla przykładu: nigdy, w ciągu ostatnich 300 lat sytuacja Polski nie była tak stabilna, a z tych 300 lat – przez prawie 200 lat Polski w ogóle nie było na mapie Europy, nie istniała jako państwo, a traktaty rozbiorowe nawet zabraniały wymieniać słowa „Polska”. To był jedyny przypadek w historii Europy, kiedy zabronione było wymienianie nazwy państwa. Trzy największe europejskie mocarstwa się umówiły, że słowo „Polska” nie może być wymieniane. Przez 300 lat naszej historii obecne były prawie bez przerwy obce wojska na naszym terenie i przez te 300 lat, kiedy w nielicznych, krótkich okresach udawało nam się odzyskiwać niepodległość, to ona upadała pod ciosami obcych wojsk, przegrywaliśmy wojny, mieliśmy krwawe najazdy, okupacje.

W tej chwili sytuacja jest taka: Rosja (Związek Sowiecki) cofnęła się do granic z czasów Iwana Groźnego. Rosja dzisiaj jest państwem, które utraciło 5 mln km kwadratowych, to jest gigantyczny obszar, to jest państwo, które się cofnęło, oddało swoje wszystkie podboje. Mamy zresztą na wschodzie przyjazne nam państwa (z wyjątkiem Białorusi), a stosunki dyplomatyczne z Niemcami nie były tak dobre chyba od czasów Ottona III i zjazdu gnieźnieńskiego. Krótko mówiąc, mamy znakomitą koniunkturę międzynarodową, jesteśmy w NATO, w Unii Europejskiej. Mamy bezpieczne granice, przyjaciół dookoła. Można powiedzieć, że takiej koniunktury nie było jak dotąd w naszej historii. Jesteśmy krajem, w którym wszystkie w zasadzie wskaźniki ekonomicznego, społecznego i kul-

turalnego rozwoju kształtują się pomyślnie, a tendencje negatywne, takie jak problemy demograficzne, starzenie się społeczeństwa, wysokie bezrobocie, deficyt na tle innych krajów europejskich wyglądają stosunkowo łagodnie. To są pewne ramy, to jest opis sytuacji, w jakiej się poruszamy.

W wybranym w 1991 roku sejmie ustalenie porządku dziennego obrad trwało około 3 godziny. W tym sejmie było 18 partii politycznych i w oparciu o ten sejm w ciągu 2 lat wyłoniono 3 rządy – wszystkie obalono. To była skala stabilności demokracji. Dzisiaj w parlamencie mamy 5 (nie-dawno było 4) klubów politycznych. Mamy jeden rząd, który najprawdopodobniej przetrwa do następnych wyborów. Mamy porządek dzienny, którego ustalenie trwa mniej więcej około 15–20 minut, a czasami w ogóle nie jest ono potrzebne, bo wszyscy ten porządek akceptują. Mamy sytuację pod tym względem porównywalną, a pod wieloma względami lepszą niż w wielu krajach europejskich o bardziej rozwiniętej demokracji (na przykład Anglia, Włochy).

Mogę powiedzieć tyle tylko, że doświadczyliśmy bardzo pomyślniej koniunktury i raz sobie jeszcze pozwolę odnieść się do historii. Proszę pamiętać o cudzie roku 1918 – na naszych ziemiach przegrały wszystkie trzy państwa rozbiorowe: Rosja, Niemcy i Austria, w dodatku wszystkie trzy się rozpadły. Niektóre na zawsze, np. Austria, Austro-Węgry, niektóre na pewien czas – Niemcy i Rosja, ale sytuacja, w której przegrają wszystkie trzy państwa rozbiorowe, a odradza się państwo będące do tej pory pod zaborami, jest sytuacją wyjątkową. Niewątpliwie jest to największy w naszych historiach cud geopolityczny. Tymczasem ten cud trwał jednak krótko, bo już w Rapallo, 4 lata później Niemcy zaczęły się odbudowywać, Rosja podobnie. Już 20 lat później były mocarstwami, które zawarły ze sobą pakt, złowrogo w naszej historii zapisany – pakt Ribbentrop-Mołotow. Pakt, który oznaczał kolejny rozbiór Polski, wymazanie naszego kraju z mapy, krwawą okupację i znowu zakazanie wymieniać nazwy Polski. Tym razem trwało to daleko krócej, bo dwaj sygnatariusze tego paktu rzucili się sobie do gardła. W każdym razie znów utraciliśmy stabilność geopolityczną. Piłsudski krótko przed śmiercią powiedział: „Pokój będziecie mieli przez 5 lat, za resztę nie ręczę”. Pomylił się o jeden rok. Umarł w roku 1935.

Dzisiaj nic nie zapowiada podobnej sytuacji. Dzisiaj ja mogę z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że pokój, stabilność, wolność mamy zapewnione na czas nieskończenie długi. Pod względem geopolitycznym sytuacja w 1918 roku była gorsza, ale z kolei pod innym względem w roku 1989, kiedy odzyskiwaliśmy demokrację, byliśmy jednym z najbardziej zacofanych państw europejskich, zadłużonym jak inne kraje komunistyczne, pozbawionym kontaktu z realiami współczesnej nauki i gospodarki, z elitami intelektualnymi, opiniotwórczymi, z warstwami przywódczymi wymordowanymi przez nazistów i komunistów. Społeczeństwo było zdegradowane ekonomicznie z wszystkimi konsekwencjami tego stanu rzeczy i wydawać się mogło, że było bardzo niewielu ludzi, którzy mogliby przejąć na siebie odpowiedzialność za odrodzenie własnego państwa, wprowadzenie systemu demokratycznego. Tak jak symbolem kapitulacji przed roszczeniami Hitlera było Monachium, tak symbolem kapitulacji przed roszczeniami Stalina była Jałta. Polska znalazła się po gorszej stronie Europy. Wydawało się, że w ogóle nie ma wyjścia, a tu wyjście się znalazło, właściwie do dzisiaj nie wiemy, jak to się stało. Krótko mówiąc parametry, które tutaj wymieniłem: społeczne, gospodarcze, ekonomiczne, długość życia, liczba ludzi wykształconych, dochód narodowy, te wszystkie parametry były fatalne, były jednymi z najgorszych w Europie. Dzisiaj one wszystkie uległy radykalnej poprawie.

Obecnie nadrabiamy dystans w stosunku do krajów Zachodnich. Wiele wskaźników wygląda zaskakująco dobrze, np. PKB na poziomie drugim w Europie po Szwecji – Produkt Krajowy Brutto w wysokości 3,8, a nawet w ostatnim kwartale 4,3 (w Szwecji 6). W tym sensie możemy uważać naszą gospodarkę za stabilną. W „Washington Post” ukazał się niedawno artykuł, w którym Polskę stawia się Barackowi Obamie za wzór pomyślnego rozwoju gospodarczego. Jest to dla nas wielki zaszczyt, dlatego że Polska do tej pory była przedstawiana jako kraj, który specjalizuje się w nieudanych powstaniach, w aktach bezsensownego, aczkolwiek bohaterskiego czynu, po którym zawsze jest tylko gorzej i ciężiej. Tymczasem teraz nas stawia się za wzór gospodarczy, co dla mnie jako jednego z polityków, który dba o tę stabilność, jest ogromnym powodem do dumy i satysfakcji.

Nie będę uzasadniał korzyści, jaką dało Polsce wstąpienie do Unii Europejskiej, gdyż uważam, że jest to oczywiste. Unia Europejska jest jednym z głównych czynników stabilizacji i gwarancji sukcesów rozwoju gospodarczego Polski. Jak pisze wybitny historyk Europy, świata, także Polski – Norman Davies „Tempo i zakres rozwoju gospodarczego po roku 1948 nie mają precedensu w dziejach Europy, a w skali światowej dają się porównać tylko z Japonią”. Chodzi oczywiście o sukces gospodarczy wspólnoty, czyli późniejszej Unii (która początkowo nazywała się Wspólnota Europejska albo EWG – później Europejska Wspólnota Gospodarcza). Sukces gospodarczy wspólnoty zapewnił jej stały dopływ kandydatów na członków: w 1973 roku Wielka Brytania, za trzecim podejściem przystąpiła do EWG razem z Danią i Irlandią. Szóstka przekształciła się w dziewiątkę w 1981 roku, kiedy dołączyły m.in. Grecja i Portugalia. Po upadku komunizmu do Unii przystąpiły wszystkie państwa Europy Środkowej, w tym oczywiście Polska. Dzisiaj wydaje się to dosyć oczywiste, natomiast wcale nie było takie oczywiste wtedy i musieliśmy robić dwudniowe głosowanie w referendum. Byliśmy jedynym krajem, gdzie opór społeczeństwa wobec Unii podsycany przez niektórych polityków był tak duży, że wcale nie był pewny wynik referendum. To był jedyny kraj, gdzie wynik referendum był wątpliwy.

Obecnie Polska ma potężne wsparcie Unii, zarówno w procesach demokratycznych, jak i stabilizujących. Przykładem tego, co dzieje się w państwach, które nie przystąpiły do UE są Ukraina, Białoruś, Mołdawia. Podobnie mogło stać się z Polską, gdyby nie zostały przeprowadzone pewne reformy i gdybyśmy ulegli pewnym hasłom, jak np. o złodziejskiej prywatyzacji, o niezamykaniu zakładów, o nielikwidowaniu PGRów itd. I tych procesów reformy gospodarczej i stabilnej demokracji nie przeprowadzono na Ukrainie w ogóle, w Rosji w ogóle lub prawie w ogóle, na Białorusi zrobiono krok do tyłu, ponieważ Białoruś wcześniej była demokratyczna, a teraz nie jest. W Polsce do tej pory zresztą nie przeprowadzono reprivatyzacji. Dzisiaj jesteśmy jedynym krajem w Unii Europejskiej, który nie ma reprivatyzacji i nic nie zapowiada, że ona będzie. Są jednak inne gorsze porażki, jak np. kontrasty społeczne, wysokie bezrobocie, problem miejsc pracy.

Współczesny obraz Sejmu polskiego to niestety obraz sporów i waśni, które na pewno nie służą naszej demokracji. Sejm jest odbiciem społeczeństwa. Pretensje społeczeństwa do parlamentarzystów to są trochę pretensje do samych siebie, dlatego że parlamentarzyści są wybrani przez społeczeństwo. Społeczeństwo nie składa się z samych uczonych, nigdzie na świecie parlament nie przypomina seminarium naukowego. Pretensja do parlamentarzystów o niektóre zachowania, niektóre reakcje, niektóre poglądy jest pretensją do wyborców. Parlament jest odbiciem społeczeństwa. Mówię o tym nie ze strachu przed krytyką, do której zachęcam, ale po to, by zaapelować o rozsądek. Jeżeli krytyka ma być konstruktywna, musi proponować coś w zamian.

Od czasów komunistycznych słowo „partia” kojarzy się nam negatywnie, z PZPR-em. Słowo „partia” było słowem – obelgą. Nadal powiedzenie „zebranie partyjne”, „pogląd partyjny”, „w interesie partii” jest traktowane jako co najmniej podejrzane, dlatego politycy najchętniej mówią: działać w interesie społeczeństwa, społecznie, on jest społecznikiem, on w ogóle udaje, że nie należy do partii. To jest oszustwo, a na dłuższą metę głupota. Nie ma systemu politycznego, demokratycznego bez partii politycznej. Jeżeli ktoś nieustannie krytykuje parlament, to byłoby wskazane, żeby sformułował alternatywę. Czy jest jakieś lepsze miejsce? Czy może inny system?

Z historii znamy próby zastąpienia systemu demokracji parlamentarnej jedną partią – znamy takie systemy. W Niemczech hitlerowskich była jedna partia, w Związku Sowieckim była jedna partia, w Polsce komunistycznej była jedna partia. Dzisiaj tylko w jednym kraju sytuacja jest taka, że w ogóle nie ma partii. Lider tego kraju, szef rządu jest jednocześnie szefem opozycji i nie jest żadnym prezydentem. Myślę o pułkowniku Kaddafim, który ogłosił, że nie może ustąpić z żadnej funkcji, bo on żadnej nie pełni. On jest uosobieniem narodu, lud Libii go kocha. W jaki sposób się przekonać o tym, że go ten lud kocha, pułkownik Kaddafi nie mówi. Ostatnie wydarzenia pokazują, że jednak nie cały lud go kocha, mimo że ogłosił się on nie tylko głową państwa, lecz jednocześnie liderem opozycji. Na pytanie o parlament Kaddafi odpowiedział, że miałby on zastąpić głos ludu, a tego zastąpić się nie da, bo lud sam ma prawo rządzić. Oczywiście w domyśle – lud rządzi – poprzez dekrety pułkow-

nika Kaddafiego. Ja nie chcę się pastwić nad tym człowiekiem, chociaż to nie jest temat do żartów, bo on mordował w okrutny sposób, torturował, zabijał. To jest morderca i przestępca, który powinien stanąć przed trybunałem w Hadze i zostać osądzony tak jak naziści, Polpot, Miloszewicz, Karadicz i wielu innych. System stworzony przez Kaddafiego jest karykaturą i dramatyczną próbą zastąpienia systemu demokratycznego, którego zastąpić się nie da. Oczywiście są pewne próby, np. model Chiński, gdzie mamy sukcesy gospodarcze mimo braku demokracji, ale to jest temat na osobny wykład.

Przejdźmy teraz do zagrożeń, jakie czyhają na demokrację. Demokracja oczywiście jest systemem bardzo kruchym i delikatnym. Opiera się na trzech filarach. Władza pochodzi z wyborów. Wybory są absolutnie wolne, nie mogą być fałszowane. Dlatego nie uznaje się wyborów na Białorusi za wolne, bo są fałszowane. Musi istnieć całkowita wolność słowa, całkowity pluralizm mediów – to jest drugi czynnik. I trzeci czynnik – istnieje własność prywatna i wolność gospodarcza. Wszystkie te niezbędne elementy demokracji są obecne w Polsce. Dodatkowo demokracja wymaga od obywateli aktywności w postaci udziału w wyborach. To jest to minimum – iść na wybory. Dlaczego frekwencja w Polsce jest najniższa w Europie? Pozostawiam to do rozważenia, jako czynnik negatywnie wpływający na demokrację.

Znamy z historii przykłady obalenia systemu demokratycznego przez jednostki. Najbardziej znany z nich to przykład Hitlera, który wygrał demokratyczne wybory, miał większość w parlamencie, zlikwidował demokrację poprzez ustawę. Cała dyktatura Hitlera opierała się początkowo na nadzwyczajnych uprawnieniach dla rządu. Później władzę przejął jeden człowiek. Podobny przypadek miał miejsce na Białorusi, gdzie Lukashenko, kierujący wcześniej kołchozem, wygrał demokratyczne wybory i zlikwidował demokrację. Nie wydaje mi się, żeby to było możliwe w Polsce, ale groźne przykłady podaje nam sama historia. Podobne historie miały miejsce w Turcji czy Grecji, gdzie dochodziło do wojskowych zamachów stanu.

Obecnym zagrożeniem dla polskiej demokracji jest ostrość konfliktów politycznych. Wygranie wyborów oznacza przejęcie władzy, a nie zniszczenie przeciwnika politycznego, władza to nie zimna wojna. Doty-

czy to m.in. języka, którym posługują się politycy, np.: „Tymczasem trwa wojna polsko-sowiecka. Polska nie sowiecka stara się wytworzyć własne elity, odzyskać państwo i bronić swoich interesów. Postsowiecki establishment walczy zaś o zachowanie monopolistycznych pozycji możliwych jedynie w demokracji fasadowej i systemie oligarchicznym wspierającym się na komunistycznej bezpiece i rosyjskich gwarancjach”. To cytata z artykułu pana Targalskiego, opublikowanego w „Gazecie Polskiej”. Twierdzenia, że w Polsce mamy system, który opiera się na obcych gwarancjach, na bezpiece komunistycznej, że Polska jest kondonium niemiecko-rosyjskim, że Polski w ogóle nie ma, że Polska to „Rywiland”, Uzbekistan itd. są z zakresu języka likwidującego w Polsce grę sił politycznych. Skoro Polska jest okupowana, to trzeba ją wyzwolić, to wszystkie chwytły są dozwolone. Skoro polska władza opiera się na bezpiece komunistycznej, na agentach i na obcych siłach, to w takim razie nie ma powodu, żeby tych ludzi szanować, ich trzeba po prostu odsunąć od władzy. Mało tego, dochodzi nawet do zarzucania obecnemu prezydentowi i premierowi, że brali udział w zamordowaniu poprzedniego prezydenta, że wysługują się obcemu państwu. Jest to podważanie godności głowy państwa.

Takie sytuacje prowadzą do bardzo głębokich podziałów, które stanowią trudną do przezwyciężenia słabość polskiej demokracji. To jest sytuacja nie do pomyślenia np. w Anglii, w Ameryce, gdzie partie polityczne toczą pewien spór, przedstawiają społeczeństwu programy, społeczeństwo dokonuje wyboru. Trzeba jednak pamiętać, że partia przegrana reprezentuje znaczną część społeczeństwa i do niej należy również podejść z szacunkiem i podjąć współpracę.

Polska jest bardzo wyraźnie podzielona politycznie. Ten podział do brze oddaje wiersz Rymkiewicza:

„Ojczyzna jest w potrzebie – to znaczy: łajdacy
Znów wzięli się do swojej odwiecznej tu pracy...
Dwie Polski – ta o której wiedzieli prorocy
I ta którą w objęcia bierze car północy...”

Kolejne zagadnienie to zdolność systemu demokratycznego do rozwiązywania realnych problemów społecznych. Z tym w Polsce jest bar-

dzo dobrze. Podstawowe problemy, z którymi się borykamy, to duże rozwarstwienie społeczne, wysokie bezrobocie (13%), obszary biedy, miejsca gdzie na przykład funkcjonował jeden zakład pracy, jak w Fa-
stach, Puławach, w Tarnobrzegu czy w wielu innych miejscach (w tym także w Łodzi) i kiedy on upadł, większa część mieszkańców traciła pracę i środki do życia. Budowanie niepotrzebnych fabryk zamiast rozbudowa infrastruktury było błędem władz komunistycznych. Zmuszenie obywatela do kupowania tego, co zostanie wyprodukowane było możliwe tylko w ustroju komunistycznym. W miejscach, w których pozamykano takie niepotrzebne fabryki jest teraz bardzo trudna sytuacja finansowa mieszkańców, których nęka bezrobocie, mają zbyt niskie świadczenia społeczne, by się utrzymać. Z drugiej strony są ludzie, którzy żyją na wysokim poziomie. Wynika z tego, że Polska nadal jest krajem bardzo dużych kontrastów społecznych. I demokracja w Polsce nadal nie radzi sobie z rozwiązaniem wszystkich istotnych problemów. Pojawiają się także problemy sztuczne lub drugo- a nawet trzeciorzędne (manifestacje kobiece, związkowe, problemy mniejszości seksualnych). Najważniejsze bowiem są problemy ekonomiczne, gdyż ich skumulowanie grozi bardzo poważnymi konsekwencjami.

Dyskusja

Czy Pan, jako Wicemarszałek Sejmu od czterech kadencji, przyjeżdżając do Łodzi, dostrzega jakieś zmiany?

Ściślej mówiąc, to już pięć kadencji. Nie wiem, o jaki dokładnie obszar tych zmian Pani pyta. Oczywiście, dostrzegam wiele zmian, jednak widzę również, że na tle innych miast Łódź rozwija się dość wolno. Łódź jest miastem, którym rządziły wszystkie duże partie polityczne w Polsce: prawica, lewica, centrum – i nikt nie odniósł jakiegoś spektakularnego sukcesu. Duże zmiany dotyczą zlikwidowania ogromnego okręgu przemysłowego, którym kiedyś była Łódź, powstanie nowych miejsc pracy, wielu obiektów kulturalnych, rozrywkowych. Nadal utrapieniem Łodzi jest słaba infrastruktura, brak obwodnicy, arterii komunikacyjnych. Z pozytywnych inicjatyw można wymienić rozpoczętą właśnie najwięk-

sza w Europie inwestycję kolejową, czyli budowę podziemnego dworca oraz linii łączącej Łódź-Widzew z Łodzią Kaliską. To inwestycja na wiele lat, która na pewno zmieni oblicze Łodzi. Warto też wspomnieć o rozwoju Łodzi akademickiej – mamy wspaniałe Uczelnie, w tym SWSPiZ. Na tle innych miast jednak rozwój Łodzi jest rzeczywiście wolniejszy.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że dopiero minęło dwadzieścia parę lat od 1989 roku, kiedy zaczęliśmy uczyć się demokracji. Teraz jednak problem polega na pustych salach sejmowych, na języku debaty polityczne, na lekceważeniu wyborców (dalsza część pytania niestyszalna).

Jeśli chodzi o spory parlamentarne to muszę się z Panią nie zgodzić. Oczywiście angielski parlament akurat jest wzorem pozytywnym, ale proszę zaobserwować parlamenty: włoski, ukraiński, tajwański, rosyjski, czy nawet francuski, gdzie dochodziło do rękoczynów. Na tle tych państw nasz język debaty wcale nie wypada najgorzej.

Co do pustych miejsc – proszę pamiętać, że telewizja pokazuje zawsze obrady parlamentarne dotyczące spraw najistotniejszych, wtedy u nas też stawiają się wszyscy posłowie. Proszę też pamiętać, że jeśli posłów nie ma na obradach, to są na posiedzeniach komisji, w trakcie spotkań, rozmów, posiedzeń zespołów.

Czy według Pana demokracja jest w Polsce zagrożona?

Trochę o tym mówiłem, podałem parę przykładów zagrożeń. Nie sądzę natomiast, żeby nasza demokracja mogła upaść i zostać zastąpiona dyktaturą na przykład. Natomiast istnieje ryzyko znacznego osłabienia demokracji. Wiele zjawisk negatywnych możemy obserwować już teraz. Dlatego demokrację trzeba nieustannie chronić, gdyż jest ona bardzo krucha. Proszę pamiętać, że demokrację mamy dopiero od blisko 20 lat, zaś poprzednie 300 naznaczone były wojną lub niewolą. W 1926 roku po przewrocie majowym władze mógł sprawować tylko obóz Marszałka Piłsudskiego, nie sądzę więc, że Państwo byłoby zainteresowani taką formą demokracji (choć była ona oczywiście lepsza niż okupacja rosyjska

lub hitlerowska). Nasza historia powinna zatem być bodźcem do zadumy nad naszą demokracją i nad sposobami jej wzmacniania.

Panie Marszałku, mam pytanie dotyczące nadchodzących wyborów: czy będą jednodniowe czy dwudniowe i czy jest sens tych dwudniowych skoro każdy obywatel, który chciałby iść zagłosować, to zagłosowałby w jednym dniu, tak jak to było do tej pory i czy po prostu nie szkoda pieniędzy na ten drugi dzień?

To jest pytanie, czy jednak na pewno każdy kto chce, pójdzie nawet, jeśli wybory będą jednodniowe. Mamy przykład referendum na temat wejścia Polski do Unii Europejskiej – uważam, że było ono wygrane tylko dlatego, że referendum trwało dwa dni. Uważam, że dla demokracji ważne jest każde, nawet 10–15%. Każdy oczywiście może mieć swój pogląd, decyzję i tak podejmuje Prezydent.

Dziękuję bardzo.

Stanisław Bera

Szczecińska Szkoła Wyższa, „COLLEGIUM BATTICUM”

Przedsiębiorczość funkcją nauczania i praktyki¹⁾

1. Wprowadzenie

Co to jest przedsiębiorczość? – Według różnych definicji to posiadanie ducha inicjatywy, obrotności, rzutkości, zaradności, skorości do podejmowania różnych spraw.

Przedsiębiorczość to zdolność do wykorzystania szans i unikania zagrożeń, zdolność do odbioru impulsów rynkowych i sprawnego wdrażania innowacji.

Przedsiębiorczość łączy umiejętność dostrzegania, doskonalenia pomysłów z gotowością podejmowania decyzji. Niektórzy uważają, że przedsiębiorczość jest czwartym czynnikiem produkcji umożliwiającym efektywne wykorzystanie trzech pierwszych – tj. ziemi, pracy, kapitału.

Z tych definicji można by wnioskować, że przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną. Na podstawie nauk, obserwacji, doświadczeń zdobytych w krajowych i zagranicznych instytucjach, przedsiębiorstwach, szkołach, uczelniach, postaram się udowodnić, że przedsiębiorczość jest również funkcją nauczania – zależy od tego czego i jak się nauczyliśmy.

Postaram się też udowodnić, że przedsiębiorczość zależy również od rodzaju problemów, od środowiska w którym przyszło nam żyć i działać (ten sam człowiek w jednym miejscu, w jednym rodzaju problemów może być przedsiębiorczy – a w innym, czy w zakresie innych problemów

¹⁾ Są to tezy – skrót wykładu (referatu), jakim autor zainaugurował na prywatnej uczelni Światowy Tydzień Przedsiębiorczości (15–21.11.2010 r.).

odwrotnie). Aby nie być gołosłownym, dalej posłużę się przykładami, podam wiele konkretnych wskazówek dotyczących nauczania i praktyki (praktycznej działalności). Wśród wymienionych „podstaw” umożliwiających mi o tym pisać, szczególnie sobie cenię to co przeżyłem (doświadczyłem) w trakcie organizacji i prowadzenia własnej firmy². Podobnie wysoko cenię informacje Pani Minister Barbary Kudryckiej (Jej Gabinetu)³.

Kilka uwag formalnych: Dywagacje, które przedłożę pierwotnie dotyczyły gospodarki, nauki o gospodarce – co nie oznacza, że nie można ich przeinterpretować (odnieść) do innych dziedzin życia, do innych nauk; niektóre z nich mają charakter krytyczny – gdyż tylko chwalenie nie jest drogą do napraw czy nowości; wreszcie, że wszelka krytyka – niekiedy celowo wyolbrzymiona – nie ma charakteru personalnego (nie dotyczy konkretnych osób, przedsiębiorstw, uczelni – wszelka zbieżność jest przypadkowa) – z pewnością nie dotyczy tych z nich, które cieszą się zasłużonym poważaniem czy sławą. I jeszcze jedno: z obszernością tematu poradziłem sobie w ten sposób, że stosuję aforyzmy (mało zajmują miejsca – a czytelnik „dużą resztę” może sam sobie dopowiedzieć) ... temat będzie ciekawszy, oryginalniejszy.

2. Nauczanie

Bezdyskusyjnym jest to, że aby móc się wykazać przedsiębiorczością w jakiejś dziedzinie życia, w jakimś zawodzie, trzeba najpierw tą dziedzinę życia poznać, najpierw tego zawodu się nauczyć. Wyłaniają się pytania: czego się uczyć?; Kiedy się uczyć?; I dodatkowe (na czasie) – gdzie się uczyć, aby być przedsiębiorczym?

Czego się uczyć? – Przede wszystkim tego, co będzie przydatne w życiu, w zawodowej działalności. *Minęły czasy, w których dyplom ukończenia studiów, tytuł naukowy, traktowano jak konieczną banderolę na towarze ... a drugorzędnie jego jakość*⁴.

² Doświadczenia, spostrzeżenia autor ujął w książce pt.: „1500 porad dla przedsiębiorczych” (nie wydanej).

³ Chodzi o pismo z dn. 26 kwietnia 2010 r. L. dz.: MNiSW-DS.-6003-2138-1/WA/10.

⁴ Wszystkie cytaty z książki wymienionej w odnośniku „2” oznaczono kursywą.

Kiedy się uczyć? – Czy koniec studiów to koniec nauki? – Nie, to tylko wstęp do niej – a jeszcze lepiej – to koniec jednego z jej etapów. *Rogatkami dla twojej nauki są twoje narodziny i twoja śmierć.*

Ucząc się, zawsze należy pamiętać o tym, co powiedział Ciceron: „Nie wystarczy być mądrym, lecz trzeba umieć z mądrości korzystać”. – Ze swej strony dodam: *Wiedzę i zdolności należy wykorzystać – by kiedyś na twym grobie nie wyryto epitafium: tu leży mądry człowiek, nie wiadomo jednak na czym poległa jego mądrość ... nic pożytecznego dzięki niej nie stworzył.*

Pytanie – kiedy się uczyć? Wyzwała szereg kolejnych pytań – np. od kogo się uczyć. – W tym konkretnym przypadku udzieliłbym m.in. obrazoburczej odpowiedzi – że: *Tak jak młodzi uczą się od starszych, tak starsi powinni uczyć się od młodych (Jaś od Jana – a Jan od Jasia).*

Gdzie się uczyć? – Na uczelni publicznej czy prywatnej? – pomijając to, że za naukę w prywatnych uczelniach należy przeważnie płacić, stawiam śmiałą tezę, że one mają (będą mieć) większe potencjalne możliwości lepiej przygotować studenta – adepta nauk – do wykonywania określonego zawodu, do lepszego radzenia sobie w życiu – do lepszego wykazywania się przedsiębiorczością. Te różnice w potencjałach tkwią m.in.:

1. W systemach zatrudniania kadry nauczającej. Pracownik uczelni publicznej w większości przypadków zatrudniany jest w niej przez całe życie (przez okres zawodowej sprawności), a na uczelni prywatnej może być zatrudniony tylko przez okres aktualnych potrzeb. W efekcie:
 - W przypadku zmian, powoływania nowych kierunków studiów, w tych pierwszych ci sami pracownicy tylko się „przebranżawiają”, a w prywatnych przyjmowani są nowi autentyczni fachowcy... W okresie, gdy Polska przestawała być PRL-em, zapytałem mentora marksizmu: co teraz będzie pan wykładał? – Teologię – odpowiedział.
 - Prywatne mogą przekazywać słuchaczom wiedzę praktyczną – przydatną w zawodowej działalności. – Mogą bowiem zatrudniać wykładowców obeznanych z bieżącą praktyką. – Publiczne nie mogą – mają zawsze tych samych wykładowców, którzy czasami w swoim życiu w ogóle nie mieli styczności z praktyką. W dalszej konsekwencji niektóre publiczne uczelnie tworzą kierunki studiów nie będące wynikiem gospodarczych potrzeb ... Kilka lat

- wstecz było 50 tys. bezrobotnych legitymujących się ukończonymi studiami w zakresie zarządzania i marketingu.
- Podobnie ma się sprawa z pracami badawczymi – uczelnie publiczne nie obeznane z praktyką (życiem) tworzą czasami banalne, nieprzydatne ... Zwierzenia pewnego naukowca: przez wiele lat badałem w jakim okresie roku w miejscowościach nadmorskich jest największy popyt na plażowe rekwizyty. – I co odkryłem? – Że w okresie wakacji (w lipcu i sierpniu).
 - Wykładowca uczelni prywatnej – aby nie być zwolnionym z pracy – musi ciągle podnosić swoje kwalifikacje. – W publicznej przed tą koniecznością chroni go „dozgonny” etat ... Wytłumacz mi ten problem z genetyki – poprosiłem panią ordynator. – Ależ nie wiem, bo skończyłam studia przed czterdziestu laty, a wówczas nie było na nich mowy (nie uczono) o genetyce.
2. W systemach zarządzania (chodzi dalej o różne potencjalne możliwości):
- Na uczelni publicznej szefuje pracownik naukowy (prof., doc.), który z natury – z racji odmiennych predyspozycji – nie nadaje się do rządzenia (niekiedy taki szef stosuje feudalną politykę, którą nazwałem równaniem do tylnych szeregów). Baczy, aby któryś z jego pracowników przed niego się „nie wychylał” – nie był lepszy. Gdy jego pracownik (nienajlepszy) na starość sam zostanie szefem, tą sama politykę stosuje względem swoich podwładnych ... a więc ciągle cofanie się – nie rozwój.
 - W prywatnej uczelni zarządzającym jest menager (np. kanclerz), który angażuje, zwalnia pracowników w zależności od aktualnych potrzeb.
3. Wreszcie to co może najważniejsze (wynik – rekapitulacja pkt 1, 2): uczelnie prywatne muszą być lepsze od publicznych, gdyby było inaczej, nie miałyby chętnych do nauki i szybko kończyłyby „żywoć”. Muszą więc ciągle śledzić potrzeby społeczno - gospodarcze, wychodzić im naprzeciw ofertą nauki – ofertą fachowości, itd., itp. –

Dużo jeszcze inicjatyw jest przed nimi ... np. nawrót do studiów eksternistycznych⁵.

Postscriptum. Napisałem, że uczelnie prywatne mają potencjalne możliwości bycia lepszymi od publicznych – dlaczego potencjalne? – Bo na razie bywa różnie – wystarczy prześledzić prasę. Jeszcze nie wykorzystanie ich potencjalnych możliwości wynika m.in. z tego, że:

- zatrudniani na nich pracownicy uczelni publicznych traktują je jako synekury (dużo pieniędzy – mało wysiłku)...Informacja pewnego naukowca: odwołuję jutrzejsze zajęcia, gdyż w tym samym czasie mam wykłady na innej uczelni;
- ci pracownicy z uczelni publicznych przenoszą („przeszczepiają”) ze swych macierzy na grunt prywatnych złe obyczaje, nawyki;
- z niedoskonałości kadry menedżerskiej zarządzającej uczelniami prywatnymi. – Ta nie zawsze sobie radzi z podlegającymi jej naukowymi „autorytetami”.

Jeszcze bardzo istotna informacja – uwaga: Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym – zainicjowana przez Panią Minister Barbarę Kudrycką – ma „przewrócić do góry nogami” dotychczasowy system uczelni publicznych. W wyniku jej realizacji, mają zniknąć w/w i inne ich mankamenty. Uczelnie te mają się stać przodującymi nie tylko w skali naszego kraju.

Te szczytne rewolucyjne zamiary Pani Minister nie niweczą (przynajmniej na razie) opisanych przeze mnie pozytywów (wyższości) uczelni prywatnych – tym bardziej, że z pozycji doświadczonego nasuwają mi się pewne obiekcje ukryte w następujących aforyzmach: *Starego drzewa nie nagniesz – odwrotnie z młodym (nowym)*. – Takimi starymi drzewami są uczelnie publiczne – młodymi (nowymi) uczelnie prywatne. *Wobec oporu zasiedzianej (licznej) materii musiał polec niejeden rewolucjonista*. Może się okazać, że: *Siła złego ma jednego – a tego wiadome skutki (konsekwencje)*. – Oczywiście jest, że te obiekcje należy traktować tylko i wyłącznie jako element twórczy pomagający w osiągnięciu celów reformy (przez uprzedzanie o zagrożeniach).

⁵ Przypomnienie: Na studiach eksternistycznych studiujący na uczelni przychodzą tylko po wytyczne i na egzaminy (studia dla wyjątkowo zdolnych i przedsiębiorczych ... w samodzielnym uczeniu się).

3. Przedsiębiorczość w praktyce

Testem na przedsiębiorczość jest radzenie sobie w praktyce. Dalej skupię się na wycinku tej praktyki – tj. biznesie. W tym przypadku wyłaniają się dwa podstawowe pytania: na czym, jak robić biznes (gdzie wykazywać – sprawdzać swoją przedsiębiorczość?); kiedy zaczynać biznes (kiedy zaczynać wykazywać się przedsiębiorczością)?

Na czym, jak robić biznes ... Ogólnie rzecz biorąc *biznes możesz robić na niczym – jeśli potrafisz udowodnić, że to jest czymś.*

Podstaw do odpowiedzi na to pytanie (na czym, jak robić biznes, gdzie być przedsiębiorczym) można doszukiwać się w filozofii wschodu (w hinduizmie). Wytyczne tej filozofii: Nie ma rzeczy, zjawisk absolutnie złych, ani absolutnie dobrych. Każda rzecz, zjawisko nosi w sobie pierwiastki zła i dobra. A więc ciągle obserwuj rzeczy, zjawiska, otoczenie: szukaj w nich dobrych stron – naśladowaj je, upowszechniaj; złe strony odrzucaj lub zmieniaj. Ciągłe zadawaj sobie pytania: co by było, po co, dlaczego – miej chęć poznania, zmiany.

Swoim bliskim mówię: ciągle próbuj, miej 100 pomysłów każdego dnia – nie zrażaj się, gdy większość z nich się nie spełnia. Grając w lotto – masz jedną szansę na kilkanaście milionów – ale ją masz! Gdy w nie nie grasz, jej nie masz.

Kiedy zaczynać biznes ... Odpowiedź jest prosta – kiedy jesteś młody. Decydują o tym wiekowe przypadłości: *Czy wszyscy mają plany? Oczywiście, lecz głównie to atrybut młodości ... Pierwszy (młody) wierzy w nieograniczoną swych możliwości, drugi (starszy) w nieograniczoną moc boską ... Tzw. punkt widzenia, to także funkcja wieku (młody widzi wszystko przez różowe okulary, a stary przez czarne) ... Im starszy człowiek, tym trudniej mu zaakceptować nowość (po śmierci, gdyby był w stanie, odrzuciłby własną trumnę – tylko dlatego, że to również nowość) ... Z wiekiem nawet „orle skrzydła” stają się balastem ... Szybkość w podejmowaniu decyzji jest odwrotnie proporcjonalna do wieku decydenta (paradoks? – Świadomość bliskiego końca „ziemskiej wędrówki” powinna przecież skłaniać do pośpiechu) ... Ta różna szybkość w decyzjach jest tożsama z szybkością w działaniach:*

- *młody mówi spieszę się, więc działa w minutę,*
- *stary mówi spieszę się, więc działa w pół roku (albo wcale) ...*

Należy pamiętać, że życie jest jak pociąg, wzrastający z wiekiem bagaż (ciężar) życiowych doświadczeń, w końcu nie pozwala ruszyć z miejsca (podjąć jakąkolwiek decyzję) ... itd.

Należy dodać, że są pewne wyjątki: początki biznesu – związanej z nim przedsiębiorczości mogą być niezależną od wieku kwestią przypadku – konieczności. Historia piszącego jest tego przykładem (początek biznesu tożsamy z początkiem stanu wojennego ...).

A gdy już prowadzisz biznes, przed twoją przedsiębiorczością wyłaniają się problemy: jak prowadzić ten biznes, jak dobierać współników, jakich dobierać doradców, jak być dobrym szefem, jak być dobrym podwładnym, itd., itd. Pojawiają się problemy konkurencji, reklamy, zaufania, racji, celów, decyzji, sukcesów, wreszcie jak i kiedy kończyć biznes (tak! To ostatnie – kiedy kończyć – to także atrybut przedsiębiorczości). Mnogość tych problemów pozwala omówić tylko niektóre z nich – i to w sposób wycinkowy (niecałościowy)⁶, do tego przeważnie przy użyciu aforyzmów. – Aforyzmy – z uprzednio określonych przyczyn – były już stosowane, lecz w nie tak nagminny sposób.

Jak prowadzić biznes? *Pamiętaj, że: L'art pour L'art. (fr. sztuka dla sztuki) to pojęcie z literatury, a nie z biznesu (w tym ostatnim jedna wartość musi drugiej służyć) ... Interesy, kultura, intelekt są dziećmi różnych matek (mogą być niezależne – czasami, aby osiąść jedno, należy zrezygnować z drugich) ... Dobry interes jest ojcem następnych – zły ich grabarzem ... Sprawy finansowe w biznesie to realia, realia i jeszcze raz realia ... Gdy z kimś robisz biznes, uwzględniaj jego środek – (płeć) ... Uważaj na interesy z „naukowcem”. Często potencjalne jego możliwości są tylko potencjałem i niczym więcej ... Jeżeli chodzi o błędy w interesach to:*

- *popętnianie błędów jest rzeczą ludzką,*
- *popętnianie takich samych poraż drugi – naiwnością, czy tępota,*
- *powtarzanie poraż trzeci – zbrodnią (nie bądź zbrodniarzem względem swych interesów).*

Ogólne kryterium doboru współpracowników: *Akceptuj, szanuj ludzi prostych, unikaj prostaków (pierwsi to plastyczna nieuformowana glina, drudzy to tępe nie do obciosania głązy).*

⁶ Szerzej omówiono w wymienionej w odnośniku „2” książce.

Wspólnicy. *Wspólnikami czyni wspólny interes (z wyjątkiem wspólnej kochanki) ... W kapitalizmie słaby, to kandydat na jałmużnika – nie wspólnika. Ponieważ ciągle słychać narzekania na wspólników, na brak zaufania do nich – należy przyjąć do wiadomości, że: Tylko takiego wspólnika docenisz – w pełni mu zaufasz, na którego byłeś lub jesteś pogrzebie.*

Doradcy: *Zbyt wielu doradców – teoretyków, to przestanki klęski (gdzie efektywna praca?) ... Pamiętaj, że starzy doradcy popierają stare inicjatywy, treści – a młodzi odwrotnie (nowe). Należy unikać doradców, którzy w takim, a nie innym radzeniu mają swój interes – i tak: Nie radź się adwokata czy warto się sądzić, księdza czy warto się modlić – przecież oni nie chcą umrzeć z głodu (i zawsze będą mówić, że warto).*

– Inny aforyzm: *Pewien sławny mecenas zmęczony licznymi rozprawami, ocknąwszy się na kolejnej wokandzie mówi: mój klient, który zmarł – o przepraszam, który wziął ślub (moral? Nie przeceniaj doradców modnych – przeciążeni pracą mogą być niewydolni).*

Jak być dobrym szefem? *Pamiętaj, że władza uszlachetnia ludzi mądrych (odwrotnie z głupimi) ... Szefie! Spoufalaj się z podwładnymi (od święta) ... Chcesz mieć dobrego pracownika – czy sługę? Pracownikowi pozwól być takowym – a najlepszym sługą jest osobnik „ze złamanym kręgosłupem” ... Szefie! Pamiętaj o wyjątkowych wydarzeniach u podwładnych (narodzinach, ślubie, śmierci, etc., etc.). W ten sposób w ich oczach „mimo wszystko” będziesz ludzkim szefem.*

Jak być podwładnym? *Nie pracuj za darmo, tylko za mniej lub więcej pieniędzy ... Źle mówisz o firmie w której pracujesz, źle mówisz o szefie? – Obniżasz rangę samego siebie. – To ostatnie dotyczy także uczelni, na której studiowałeś lub studiujesz. I jeszcze jedno: Pracę, szefa traktuj jak żonę czy kochankę – nie rzucaj jej dopóki na widoku nie masz nowej.*

Reklama. *Żyjemy w świecie reklamy, więc i ty musisz się reklamować – pamiętaj, że: diament ukryty nie zaświeci swoim blaskiem (więc go obnażaj) ... Uważaj, aby twoja reklama nie była tylko pozycją kosztów – lecz przynosiła efekt (pomnażała dochód). Zawsze należy się reklamować w odpowiednim miejscu, w odpowiednim nośniku – a więc: Nie reklamuj bakalii w psiarni ... Nie reklamuj usług erotycznych w Radiu Maryja.*

Wreszcie jak, dlaczego odejść (kiedy zmieniać biznes)?

- *Masz inne poglądy? Pamiętaj, że jeśli jesteś między wronami, musisz krakać jak i one, a gdy ci to krakanie nie odpowiada, jedynym wyjściem jest zmiana stada.*

- Chcesz w pracy zmian – Nie pozwalają ci? *Sam głową muru nie przebijesz – co najwyżej ją, a nie jego rozwalisz.*
- Chcesz się w swej racji wszystkim przeciwstawiać? *Nic z tego – zjednoczone miernoty są nawet w stanie pokonać giganta (wiem coś o tym).*
- Powstrzymuje cię przywiązanie (do miejsca pracy)? *Wiedz, że przywiązanie jest antybiznesowym nawykiem (kto w końcu skolonizował Amerykę – z pewnością nie ci co byli przywiązani do swoich siedlisk, lecz ci co się nie bali nieznanego, nowości).*
- I jeszcze jedno: *Nie żyj przeszłością. Z przeszłości wyciągaj tylko wnioski dla teraźniejszości i przyszłości.* – Ten ostatni aforyzm polecam także permanentnym lustratorom.

4. Podsumowanie

Nadrzędnym względem tego wszystkiego co dotychczas opisałem jest ... **pieniądz** (nauczania, przedsiębiorczości, biznesu, itd.). Dlatego jemu jeszcze poświęcę trochę miejsca.

Ogólnie rzecz biorąc: *Sam pieniądz szczęścia nie daje, lecz jego brak może je wykluczyć – uniemożliwić.* – Podobne relacje zachodzą między nim a biznesem. *Pieniądz jest bagnem, które wciąga. Odłóż więc do lamusa marzenie, że gdy się odkujesz, dobrowolnie spoczniesz na laurach – lub zajmiesz się mniej intratną, a bardziej szlachetną profesją.*

A gdy ci się poszczęści i zostaniesz Rockefellerem pamiętaj, że: *Kolejność w ochocie do rozdysponowania pieniędzy zawsze jest następująca: cudze – wspólne – własne (m.in. dlatego musiał paść komunizm) ... Dzisiejszy pieniądz, to nie jutrzejszy pieniądz (ciągle zmienia swą wartość – jak panna na wydaniu) ... Czas to pieniądz, aczkolwiek ten pierwszy ucieka, a drugi można zatrzymać (co nie powinno zwalniać od rozterek: po co, dlaczego?) ... Wszystko ma określoną wartość, a więc i cenę, za którą może być sprzedane ... Pieniądz jest taranem kuszącym najtwardsze charaktery, natury (twierdzenie o niezmienności uczuć, moralności, prawości, etc., etc., może przeistoczyć w pytanie ... za ile?).*

Kilka podsumowujących wniosków: Aby zdobyć – mieć mamonę, musisz być przedsiębiorczym. Poza wrodzonymi predyspozycjami o przedsiębiorczości decyduje:

- odpowiednia nauka na odpowiedniej uczelni (aby nie być posądzonym o koniunkturalizm, nie będę powtarzać na jakiej);
- czym się zajmujesz i gdzie pracujesz.

Gdy ci coś z tą przedsiębiorczością nie wychodzi – nie zrażaj się – nie uważaj się za nieudacznika. Spróbuj swych sił w inny sposób, w innej profesji, w innym miejscu (pracy). Niech ci pomocną będzie teza, którą powtarzam swoim słuchaczom: Każdy człowiek jest w czymś dobry, ma jakieś talenty, tylko że całe życie może przeżyć i o tym nie wiedzieć – nie trafić swoim zawodem, nie mieć warunków do objawienia tych talentów ... Kim – czym byłby Napoleon, gdyby nie było sprzyjającej jego predyspozycjom Francuskiej Rewolucji?

Aby móc „spać spokojnie” powtórzę jeszcze to, co przeczytałem w języku hindi w Indiach – Za pieniądze możesz kupić:

- łóżko ale nie sen,
- książki ale nie rozum,
- żywność ale nie apetyt,
- lekarstwo ale nie zdrowie,
- luksus ale nie kulturę,
- zabawę ale nie szczęście,
- dom ale nie ognisko domowe”.

A więc w swej przedsiębiorczości nie przeceniaj pieniądza. – Niech nie będzie on jej celem ostatecznym – lecz drogą, środkiem do celów bardziej wzniosłych, szlachetnych.

Entrepreneurship as a function of teaching and practice

Summary

Entrepreneurship is not only an inborn feature – it also depends on: adequate knowledge (which can be acquired in a private higher education institution); the environment and its problems (the same person might be entrepreneurial in one workplace, but not in the other).

A number of guidelines in the aforementioned scope are concluded with a caveat: money acquired by means of entrepreneurship should not be its ultimate objective, but a means to achieve more noble goals.