

# ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ  
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ  
W TARNOWIE

ZESZYT 1(11)/2008

TARNÓW 2008

RADA ZESZYTÓW NAUKOWYCH  
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

prof. dr hab. Leszek Kałkowski, prof. dr hab. Leszek Koziół,  
prof. dr hab. Zenon Muszyński (przewodniczący), prof. dr hab. Jan Siekierski,  
prof. dr hab. Andrzej Szyszko-Bohusz, prof. MWSE, dr hab. Anna Nowakowska,  
dr Maria Dąbrowa, dr Marek Dziura, mgr Lidia Matuszewska (sekretarz)

Redaktor naczelny:  
prof. dr hab. Leszek Koziół

Recenzenci:  
prof. dr hab. Bogdan Nogalski  
dr hab. Michał Woźniak

Opracowanie redakcyjne:  
Halina Latowska

© Copyright by  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
Tarnów 2008

*Printed in Poland*

Adres Redakcji:  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 33-100 Tarnów, Rynek 9, tel. 014 688 00 18 w. 15  
fax 014 688 00 20  
<http://www.mwse.edu.pl>, e-mail: [redakcja@mwse.edu.pl](mailto:redakcja@mwse.edu.pl)

Wydanie I  
Ark. wyd. 18;5 ark. druk. 17,0; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog  
Kraków, ul. Mazowiecka 25/203

Druk i oprawa: Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.  
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków  
tel./fax 012-266-78-30

## Spis treści

Słowo wstępne . . . . .	7
WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ROZWOJEM ORGANIZACJI	
FRANCISZEK KOLBUSZ, RADOSŁAW PYREK, Współczesne metody sterowania produkcją – Zintegrowany System Zarządzania Klasy ERP II . . . . .	11
LESZEK KOZIOŁ, MARCIN ŻMIGRODZKI, Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu . . . . .	25
KAZIMIERZ MROZOWICZ, Prakseologia zarządzania zasobami ludzkimi GOPR w świetle osobowościowych determinant zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej . . . . .	35
MARIA PŁONKA, Kapitał intelektualny jako przesłanka konkurencyjności podmiotu na rynku . . . . .	57
LESZEK RUDNICKI, Wpływ cen na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym . . . . .	79
RAFAŁ SOBCZYK, Poziom kapitału obrotowego netto a rentowność przedsiębiorstw na przykładzie spółek z branży handlowej, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie . . . . .	91
MARIA DĄBROWA, RENATA ŻABA-NIERODA, Wpływ wymogów ochrony środowiska na zmiany ceny energii elektrycznej w Polsce . . . . .	103
ADAM STABRYŁA, Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego . . . . .	117
ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK, Istota i modele czasu pracy . . . . .	139
DAGMARA K. ZUZEK, Innowacyjność jako czynnik warunkujący konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	155
ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI	
MARZENA BAC, Zarządzanie ryzykiem katastroficznym w nieruchomościach . . . . .	175
STANISŁAW BELNIAK, Nabywanie nieruchomości przez cudzoziemców po akcesji Polski do Unii Europejskiej . . . . .	185
KAROLINA CHRABĄSZCZ, Wiedza tarnowian o planie zagospodarowania terenu . . . . .	199
DARIUSZ KORELESKI, Stan urbanizacji i jej uwarunkowania w Polsce międzywojennej – wybrane zagadnienia . . . . .	207

## WYBRANE PROBLEMY EKONOMII I POLITYKI

ŁUKASZ POPŁAWSKI, Bariery rozwoju rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego w opinii mieszkańców obszarów chronionych województwa świętokrzyskiego . . . . .	223
JAN SIEKIERSKI, ŁUKASZ POPŁAWSKI, Scenariusze zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich . . . . .	243
EUGENIUSZ KULWICKI, Doktrynalne podłoże totalitaryzmu (na przykładzie Polski 1944–1956) . . . . .	257

## Contents

Foreword . . . . .	7
SELECTED ISSUES OF ORGANISATION DEVELOPMENT MANAGEMENT	
FRANCISZEK KOLBUSZ, RADOSŁAW PYREK, Modern Methods of Production Management - Integrated Management System of ERP II Class . . . . .	11
LESZEK KOZIÓŁ, MARCIN ŻMIGRODZKI, Tourist Enterprise Strategy Formulation Including Regional Competitiveness . . . . .	25
KAZIMIERZ MROZOWICZ, Management Praxeology of Human Resources in GOPR in the Light of Organisational Behaviour Pattern Personality Determinants of the Bieszczady Team Rescuers . . . . .	35
MARIA PŁONKA, Intellectual Capital as an Entity's Competitiveness Premise on the Market . . . . .	57
LESZEK RUDNICKI, Price Influence on Consumer Behaviour on the Tourist Market . . . . .	79
RAFAŁ SOBCZYK, The Level of a Net Working Capital and Companies' Profitability Based on the Example of Trade Companies Quoted on the Warsaw Stock Exchange . . . . .	91
MARIA DĄBROWA, RENATA ŻABA-NIERODA, Impact of Environmental Protection Requirements on Electrical Energy Price Changes in Poland . . . . .	103
ADAM STABRYŁA, Methodology of Enterprise Organisational Structure Improvement, with Special Attention to the Process Perspective . . . . .	117
ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK, Working Time Essence and Models	139
DAGMARA K. ZUZEK, Innovativeness as a Factor Determining Competitiveness of Small- and Medium-sized Enterprises . . . . .	155
QUESTIONS OF REAL ESTATE MANAGEMENT	
MARZENA BAC, Management of Catastrophic Risk in Real Estates . . . . .	175
STANISŁAW BELNIAK, Real-Estate Purchase by Foreigners Following Poland's Accession to the European Union . . . . .	185
KAROLINA CHRABAŚCZCZ, Tarnów Citizens' Knowledge of Town Development Plan . . . . .	199
DARIUSZ KORELESKI, Urbanisation State and Conditioning in Inter-war Poland – Selected Issues . . . . .	207

## SELECTED ISSUES OF ECONOMICS AND POLITICS

ŁUKASZ POPŁAWSKI, Barriers of Agriculture and Farm and Food Processing Development in the Opinion of Inhabitants of the Świętokrzyskie Voivodeship Protected Areas . . . . .	223
JAN SIEKIERSKI, ŁUKASZ POPŁAWSKI, Balanced Development Scenarios of Rural Areas . . . . .	243
EUGENIUSZ KULWICKI, Doctrinal Background of Totalitarianism (Exemplified by Poland 1944–1956) . . . . .	257

## Słowo wstępne

Kolejny, jedenasty już numer Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie zawiera 17 artykułów, przygotowanych głównie przez pracowników tej Uczelni. Kilka prac – dokładniej 5 – powstało w innych ośrodkach naukowych lub są one dziełem studentów. Jest to w dużej mierze rezultatem postępującej integracji różnych jednostek naukowych na polu działalności badawczej, a także sukcesywnym podejmowaniem przez Małopolską Wyższą Szkołę Ekonomiczną coraz szerszej współpracy międzyuczelnianej i międzyśrodowiskowej w obszarze nauki, jak również praktyki.

Prezentowana publikacja jest zbiorem prac poświęconych problematyce zarządzania rozwojem organizacji w jej wielowymiarowym ujęciu: ekonomiczno-organizacyjnym, informacyjnym, personalnym i techniczno-produkcyjnym. Wymiary te są przedmiotem odniesienia dla 9 szczegółowych prac teoretyczno-metodologicznych, do których przykładowo można zaliczyć obszary problemowe, takie jak: systemy i procesy zarządzania innowacjami i kapitałem intelektualnym, czasem pracy, finansami firmy, systemy motywacyjne, metody sterowania produkcją, doskonalenia struktur organizacyjnych, metody badania konkurencyjności regionu, ochrony środowiska i inne. Tym co spina treść zawartą w tej grupie prac jest wiedza i informacja – charakterystyczne wskaźniki życia gospodarczego i społecznego – tworzą one bowiem nowy wymiar w działalności wszelkiego rodzaju organizacji.

W zbiorze prac składających się na Zeszyt znalazły się opracowania dotyczące zarządzania nieruchomościami. Nowe czasy nasuwają nowe problemy. Wiele z nich wiąże się z procesem globalizacji, obejmującym niemal wszystkie sfery życia gospodarczego. Dotyczy także zdarzeń katastroficznych powodujących wysokie straty, a w tym zwłaszcza straty w nieruchomościach. Można również zalecić Czytelnikom zapoznanie się z problemami związanymi z nabywaniem nieruchomości przez cudzoziemców w Polsce, uwarunkowaniami urbanizacji miast w Polsce międzywojennej, czy stanem wiedzy Tarnowian o problemach Miasta, a w szczególności na temat planu jego zagospodarowania.

Procesy i polityka rozwoju obszarów wiejskich, rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego to kolejny zbiór prac. Opierając się na wynikach badań własnych, empirycznych zidentyfikowano bariery rozwoju wspomnianych dziedzin wytwórczości oraz, co istotniejsze, opracowano scenariusze zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. W tej grupie tematycznej znalazł się również artykuł poświęcony opisowi doktryn politycznych stanowiących podbudowę ideolo-

giczną różnych totalitaryzmów połowy XX wieku. Wspomniane zagadnienia, mniej znane szerszemu ogółowi Czytelników, przedstawiono w trzech ostatnich artykułach.

Jak można zauważyć Zeszyty stanowią forum dyskusyjne nad oceną zmian, jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu, jak również nad określeniem skuteczności nowych, współczesnych koncepcji i instrumentów zarządzania.

W prezentowanych artykułach można znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz sporo pozycji praktycznych, które zapewne zainteresują liczne grono Czytelników. Z tych między innymi względów Zeszyt ten może okazać się interesującą i pożyteczną lekturą zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, turystyki, jak i studentów oraz praktyków.

W imieniu Autorów oraz własnym pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do wydania tego Zeszytu. Szczególne słowa podziękowania kieruję pod adresem Rektora MWSE prof. dr. hab. Zenona Muszyńskiego. Oczywiście bardzo serdecznie dziękuję recenzentom: prof. dr. hab. Michałowi Woźniakowi (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) oraz prof. dr. hab. Bogdanowi Nogalskiemu (Uniwersytet Gdański) za trafne i cenne uwagi, które skrzętnie wykorzystano przy opracowywaniu tej publikacji, znacząco zwiększając tym samym jej wartość naukową i dydaktyczną.

*Leszek Koziół*  
*Redaktor Naczelny*



WYBRANE PROBLEMY  
ZARZĄDZANIA ROZWOJEM ORGANIZACJI



FRANCISZEK KOLBUSZ, RADOSŁAW PYREK\*

## Współczesne metody sterowania produkcją – Zintegrowany System Zarządzania Klasy ERP II

---

Słowa kluczowe: zarządzanie produkcją, metody zarządzania, komputerowe wspomaganie zarządzania produkcją, systemy klasy MRP/ERP

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono w sposób retrospektywny zintegrowany system informatyczny zarządzania, a w głównej mierze system komputerowy wspierający planowanie i sterowanie przedsiębiorstwem produkcyjnym. Podano między innymi identyfikację, zastosowanie, wady i zalety systemów klasy MRP/ERP. Znaczną część artykułu poświęcono charakterystyce najnowocześniejszego zintegrowanego systemu zarządzania, jakim jest system ERP II. Poddano również analizie polski rynek systemów informatycznych wspierających zarządzanie produkcją.

### 1. Uwagi wstępne

Współczesne systemy zarządzania przedsiębiorstwem powstały w efekcie długotrwałej ewolucji założeń teoretycznych oraz rozwoju technologii oferowanych przez przemysł komputerowy. Systemy te początkowo obsługiwały obszar gospodarki magazynowej, by stopniowo objąć produkcję – MRP, finanse – MRP II, dystrybucję, transport, serwis – ERP oraz zarządzanie przedsiębiorstwem za pomocą Internetu – ERP II. Warto dodać, że ostatnio pojawiły się nowe systemy między innymi system POLCA, który odznacza się integracją systemu ciągłego (pull), charakterystycznego dla JIT, oraz systemu wypychania (push) cechującego tradycyjne systemy wytwarzania.

---

\* Prof. zw. dr hab. Franciszek Kolbusz jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; mgr Radosław Pyrek jest asystentem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl

Celem artykułu jest przedstawienie w retrospektywny sposób zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania, a w głównej mierze systemów komputerowych wspierających planowanie i sterowanie przedsiębiorstwem produkcyjnym. Podano między innymi identyfikację, zastosowanie, wady i zalety tych systemów.

Artykuł adresowany jest zarówno do praktyków, jak również teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem procesami wytwórczymi. Może on zainteresować studentów uczelni ekonomicznych na wszystkich kierunkach, a w szczególności na kierunku zarządzanie.

## 2. Systematyzacja metod, technik i koncepcji sterowania produkcją

Rozwój systemów zarządzania produkcją przebiega ewolucyjnie, przy czym każdy następny etap rozwoju wchłania poprzedni. Jako podstawę tego rozwoju można przyjąć postęp w dziedzinie technologii informatycznych (ICT).

W tablicy 1 zamieszczono krótką charakterystykę metod wytwarzania uwzględniających wykorzystanie technik komputerowych oraz koncepcji kompresji czasu.

Przewaga metody MRP I nad tradycyjnie stosowanymi metodami wynika z konsekwentnego stosowania w tym podejściu dwóch zasad: zasady podziału czasowego, zasady obliczania (Jasiński (red.), 2005, s. 134).

Tablica 1

Metody wytwarzania wykorzystujące kompresję czasu

Nazwa metody	Definicja
MRP I	<i>Material Requirement Planning</i> – Planowanie Potrzeb Materiałowych MRP I jest metodą zarządzania produkcją i zapasami produkcyjnymi obejmującą działania związane z wyprzedzającym ustaleniem rodzaju i wielkości zadań dla komórek produkcyjnych przedsiębiorstwa. Obejmuje planowanie potrzeb materiałowych oraz sposobów ich zaspokajania związanych z realizowanymi zleceniami produkcyjnymi.
MRP II	<i>Manufacturing Resource Planning</i> , czyli Planowanie Zasobów Produkcyjnych. Jest ona naturalną kontynuacją metody MRP I. Dodano do niej dalsze sprzężenia zwrotne między wykonywanymi operacjami technologicznymi oraz uzupełniono informacjami kosztowymi. Dołączenie do funkcji planowania materiałowego również planowania i sterowania innymi czynnikami produkcji było naturalnym procesem, ponieważ ulepszało harmonogramowanie produkcji przez sprzężenie potrzeb materiałowych z innymi zależnymi potrzebami, jak maszyny, powierzchnie, czynniki energetyczne, praca, informacje, kapitał.

cd. tablicy 1

Nazwa metody	Definicja
MRP III/ERP	<i>Money Resource Planning</i> – Planowanie zasobów finansowych / <i>Enterprise Resorce Planning</i> – Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa. Wspomaga zarządzanie organizacją we wszystkich istotnych zasobach oraz procesach podstawowych i pomocniczych, realizowanych wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. Umożliwia realizowanie większości koncepcji i podejść zarządzania, w tym podejścia marketingowego, logistycznego, finansowego i innych. Metoda daje wgląd w wyniki finansowe przedsiębiorstwa, umożliwia dokładną prognozę zapotrzebowania.
ERP II	Podstawową cechą odróżniającą systemy ERP II od poprzednich jest możliwość korzystania z nich poprzez sieć WWW. Praca w systemie może odbywać się za pośrednictwem standardowej przeglądarki internetowej. Systemy te umożliwiają tworzenie portali internetowych dla klientów przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw kooperujących czy wreszcie pracowników. Portale takie umożliwiają bezpośrednią komunikację użytkowników z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa.
QRM	<i>Quick Response Manufacturing</i> – Koncepcja Szybkiego Wytwarzania jest najnowszą koncepcją wytwarzania wykazująca silną orientację czasową. Można ją uznać za najwyższą formę ewolucji strategii czasowych. Przejmuje elementy wszystkich podejść uprzednich, takich jak JIT, elastycznego wytwarzania, technologii grupowej czy wyszczuplonej produkcji (lean production). QRM koncentruje się na redukcji czasu we wszystkich operacjach przedsiębiorstwa.
POLCA	<i>Paired-Cell Overlapping Loops of Cards with Authorization</i> – To koncepcja kontroli przepływu materiałów. Zawiera elementy systemu ciągnionego (pull), charakterystycznego dla JIT, oraz systemu wypychania (push) cechującego tradycyjne systemy wytwarzania.
DRP	<i>Distribution Requirements Planning</i> – Planowanie dystrybucji – stosowany w zarządzaniu logistycznymi procesami dystrybucji, usprawnia zarządzanie procesami dostaw wyrobów finalnych do sieci dystrybucyjnej, obejmuje następujące zagadnienia: kompletację partii, dobór i wykorzystanie środków transportu, dyspozycję wysyłek, sterowanie zapasami w magazynach.
LRP	<i>Logitisc Requirements Planning</i> – Planowanie logistyki – powstał z połączenia systemu MRP z systemem DRP. Wiąże rynek odbiorców przedsiębiorstwa produkcyjnego z rynkiem jego dostawców, zapewniając dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwem z możliwością szybkiego adaptowania się oprogramowania do zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
JIT	<i>Just in Time</i> – Dokładnie na czas – podstawowym celem funkcjonowania firmy jest perfekcyjne dostosowanie wyjść systemu produkcyjnego do potrzeb rynku, przy eliminacji wszelkich przestołów i marnotrawstwa. JIT oznacza system produkcji bez zapasów, głównie elementów składowych wyrobów finalnych bazując na efekcie ssania, czyli produkcji na konkretne zapotrzebowanie.

cd. tablicy 1

Nazwa metody	Definicja
KANBAN	Jest metodą zarządzania produkcją opartą na przepływie dokumentów w postaci kart dołączanych do wózków, którymi dostarczane są niewielkie ilości podzespołów i innych materiałów potrzebnych do produkcji. KANBAN to system organizacji dostaw części, półfabrykatów, materiałów do produkcji w momencie wystąpienia faktycznego zapotrzebowania na te elementy, system zapewnia ściślejszą kontrolę zapasów.
OPT	<p><i>Optimized Production Technology</i> – Technologia Optymalnej Produkcji jest jedną z nowszych metod sterowania produkcją. Posiada cechy omówionych wcześniej systemów MRP I, MRP II oraz JIT. Niezbędnym elementem jest wykorzystanie odpowiednio opracowanych narzędzi informatycznych. Scharakteryzować ją można jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– filozofię optymalizacji planowania i harmonogramowania,</li> <li>– narzędzie modelowania operacji produkcyjnych,</li> <li>– oprogramowanie do planowania zdolności produkcyjnych,</li> <li>– narzędzie do koordynacji wysiłków w marketingu, przygotowaniu i realizacji produkcji dla osiągnięcia korzyści.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brzeziński (red.), 2002, s. 430–463; Durlik, 2000, s. 204–231; Laskowska, 2002, s. 116; Suri, Krishnamurthy, 2003, s. 5).

Rozwój metody MRP przebiegał równolegle z rozwojem techniki komputerowej. Łączy ona sterowanie zapasami z planowaniem produkcji. Ręczne przetwarzanie danych wejściowych powodowało, że adaptacje planów oraz harmonogramów nie nadążały za zapotrzebowaniem procesu planowania i sterowania produkcji, komputery wyeliminowały kwestię pracochłonności obliczeń i czasu. Postępowanie takie umożliwiło połączenie w jeden kompleksowy system takich zagadnień, jak: przewidywanie, określenie wielkości zamówień i terminów dostaw, określenie wielkości partii produkcyjnych, momenty rozpoczęcia produkcji i wielkości zapasów w magazynach oraz w procesie wytwarzania.

Dlatego MRP jest dobrym przykładem zastosowania systemów wspomaganych techniką komputerową. Poniżej zamieszczono podstawowe korzyści, jakie wystąpiły po zastosowaniu metody MRP I w przedsiębiorstwach, a mianowicie: niski poziom zapasów, produkowanie możliwie bez spóźnień, przyspieszenie i opóźnienie wykonania zamówień, długoterminowe planowanie rozwoju zdolności produkcyjnych (Brzeziński (red.), 2002, s. 436).

Następną metodą wykorzystywaną przy zarządzaniu produkcją jest MRP II. Czysto ilościowa metoda MRP I coraz bardziej zaczynała wiązać się z rachunkowością przedsiębiorstwa. Wynikało to z rosnących potrzeb przedsiębiorstw, aby traktować całe przedsiębiorstwo jako zwarty system, składający się z podsystemów ściśle od siebie zależnych, a jednocześnie postęp w technice komputerowej umożliwił taki rozwój metody.

Kolejnym etapem w ulepszeniu metody było dodanie informacji o postępach produkcyjnych i relacjach czasu oraz wielkości sprzedaży. Kiedy zastosowano jeszcze sprzężenie zwrotne procesu produkcji połączone z planowaniem, sterowaniem procesem wytwarzania, cały proces gospodarczy firmy stał się systemem zamkniętym w dziedzinie planowania i sterowania produkcją.

Założenia metody MRP w trzech obszarach<sup>1</sup> można ująć w następujący sposób: kontrola zapasów, ustalanie priorytetów operacyjnych, kontrola wykorzystania zdolności produkcyjnej.

Baza danych, jaką posługuje się MRP II, jest przydatna do badań symulacyjnych. MRP II może symulować alternatywne plany produkcyjne i sprawdzać trafność decyzji przed ich rozpoczęciem. Daje to możliwość firmie stosującej MRP II starannego sprawdzenia wyników ewentualnych decyzji, co znacznie usprawnia zarządzanie. Wspólna baza danych daje dostęp do odpowiednich informacji komórkom wykonawczym w przedsiębiorstwie, działającym na różnych poziomach operacyjnych, co przyczynia się do wzrostu efektywności pracy. Tak więc metodologia MRP II jest dużym krokiem naprzód w ogólnej syntezie systemów produkcyjnych (Durlik, 2000, s. 225).

Jednak niedoskonałość metod MRP I i MRP II stały się bodźcem do stworzenia jeszcze lepszej metody MRP III/ERP (Metedith, Shafer, 2002, s. 327–329).

Ciągły rozwój i dynamika zmian to cechy charakterystyczne obecnej rzeczywistości. Nic więc dziwnego, że naukowcy i praktycy, zajmujący się problemami zarządzania produkcją nie poprzestali na systemie MRP II, ale ciągle udoskonalają go dążąc do kolejnego szczebla w drabinie systemów typu MRP – MRP III/ERP. Wpływa na to nieustanny rozwój technik komputerowego wspomagania zarządzania.

Nowy system MRP III/ERP powstał na bazie metod MRP i MRP II. Harmonogram podstawowy opracowywany jest za pomocą dostępnych narzędzi do prognozowania zapotrzebowania. Metoda MRP III koncentruje się tylko na raportowaniu tych pozycji, które nie mieszczą się w wyznaczonych dopuszczalnych tolerancjach. Parametry pracy w metodzie planowania zasobów przedsiębiorstwa bazują na regułach szeroko pojętego zarządzania, dynamicznej regulacji parametrów takich, jak czas wyprzedzenia, czy zapas idealny oraz zamierzonej wydajności. Metoda planowania popytu stanowi główną część całego modelu MRP III.

<sup>1</sup> W ramach MRP II analizie poddane są wszystkie poziomy zarządzania, tj. poziom strategiczny, taktyczny oraz operacyjny. Na poziomie strategicznym ustalone zostają ogólne cele firmy, plan produkcyjny obowiązujący grupy finansowe i pozostałe grupy realizujące go (które muszą zapewnić odpowiednie środki finansowe i rzeczowe dla wyprodukowania w określonym czasie uzgodnionej ilości wyrobu lub usługi) oraz inne grupy w sferze marketingu, dystrybucji i sprzedaży. Na poziomie taktycznym modelu nadzorujący główny harmonogram produkcji, wykorzystując system komputerowy. Na poziomie operacyjnym ważne jest połączenie działań produkcyjnych pomocniczych z biznes planem i wynikami finansowymi uzyskanymi na szczeblu strategicznym firmy (Brzeziński (red.), Warszawa 2002, s. 439).

Zarówno MRP I, MRP II, jak i MRP III/ERP są ukierunkowane na zapewnienie użyteczności wytwarzanych wyrobów w określonej ilości, w określonym miejscu i określonym czasie. Takie podejście jest charakterystyczne dla metody JIT. Można nawet stwierdzić, że metody te są nierozzerwalnie ze sobą związane. Oczywiście zastosowanie MRP jest uwarunkowane zastosowaniem JIT i odwrotnie.

Koncepcja JIT<sup>2</sup> zakłada, że dostawa powinna docierać do odbiorcy w momencie, kiedy jest mu akurat potrzebna, i w wielkości odpowiadającej aktualnemu zapotrzebowaniu. Zorganizowanie zapotrzebowania zgodnie z tą koncepcją pozwoli zrezygnować z gromadzenia zapasów w magazynie, co przyniesie znaczne zmniejszenie wielkości zasobów finansowych związanych z przedmiotami pracy znajdujących się w przedsiębiorstwie (Liwowski, Kozłowski, 2006, s. 105).

Integralnym elementem systemów JIT jest metoda zarządzania produkcją KANBAN. System KANBAN uruchamia wytwarzanie składników wyrobów dopiero wówczas, gdy pojawia się na nie zapotrzebowanie, jest więc całkowitym zaprzeczeniem systemu tradycyjnego.

W systemie KANBAN do sterowania ilością i czasem przepływu materiałów użytkowane są dwa rodzaje kart: karta produkcji (zlecenie produkcji – KAN), karta zapotrzebowania (zlecenie przepływu – BAN), (Brzeziński (red.), 2002, s. 458).

Metoda OPT została opracowana i opatentowana w 1990 r. przez Amerykanina N. E. Goldratta. Początkowo stosowano ją jako metodę planowania i harmonogramowania produkcji. Z czasem rozszerzono o filozofię optymalizacji działań operatywnych w przedsiębiorstwie (Brzeziński, 2002, s. 448).

Filozofia OPT<sup>3</sup> jest obecnie stosowana do wzmocnienia istniejących systemów sterowania produkcją (MRP I, MRP II) albo Just in Time. Głównym celem OPT jest maksymalizacja wyniku produkcyjnego przy określonych czynnikach produkcyjnych. Działania te polegają przede wszystkim na eliminacji „wąskich gardeł”<sup>4</sup> produkcyjnych.

Podane zasady filozofii OPT mogą być stosowane w przedsiębiorstwie bez wdrożenia specjalistycznych, informatycznych pakietów programowych, chociaż ich istnienie w przedsiębiorstwie wpływa na znaczne skrócenie czasu wykonania operacji obliczeniowych, a tym samym przyczynia się do sprawniejszego funkcjonowania całego systemu.

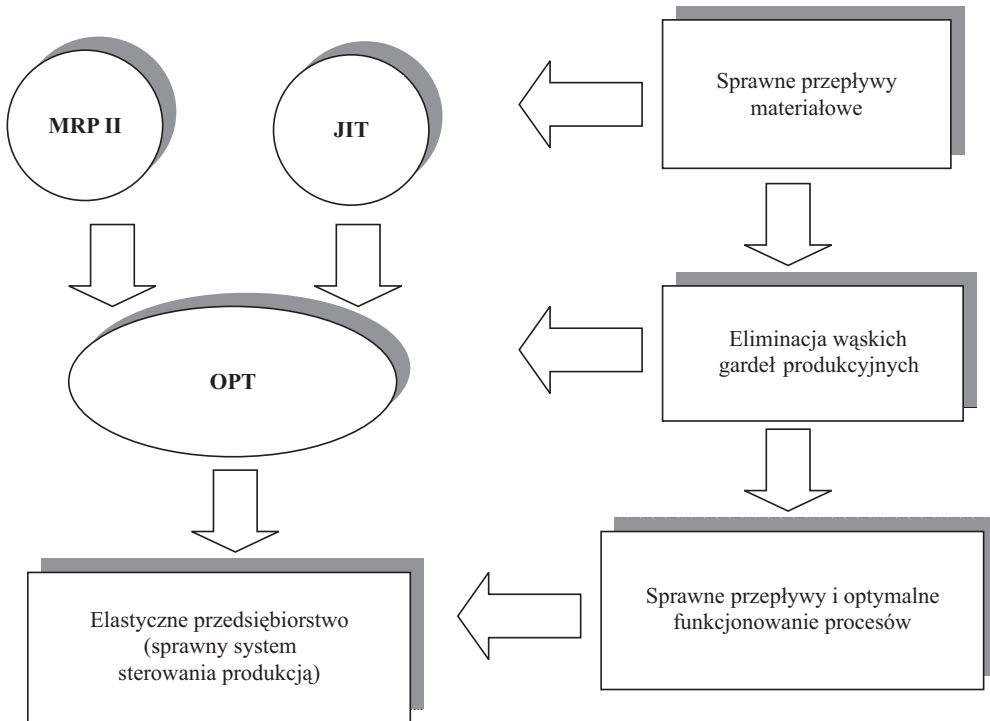
System OPT pełnić może rolę swoistego „pomostu” między systemami MRP II, (MRP III/ERP) a metodą Just in Time. Powiązania pomiędzy tymi systemami przedstawia rysunek 1.

<sup>2</sup> Więcej na temat podstaw JIT w: (Brzeziński (red.) 2002, s. 453–454, Durlik; cz. 1, 2000, s. 225–228).

<sup>3</sup> Zob. więcej nt. Systemu Technologii Optymalnej Produkcji (OPT) w: (Durlik, cz. 1, 2000, s. 229–230).

<sup>4</sup> „Wąskim gardłem” nazywamy taki element procesu produkcyjnego, który mimo iż wykorzystany jest i zużywany w 100%, nie zapewnia maksymalnej produkcji.





Rys. 1. Powiązania MRP II, JIT oraz OPT

Źródło: Brzeziński, 2002, s. 449.

Zarówno MRP II, jak i JIT są ukierunkowane na zapewnienie użyteczności wytwarzanych wyrobów w określonej ilości, w określonym miejscu i określonym czasie. Takie podejście jest charakterystyczne dla koncepcji zintegrowanego zarządzania logistycznego i wynika niejako z podstawowej, najczęściej spotykanej w literaturze przedmiotu definicji systemu logistycznego.

Można więc stwierdzić, iż metody: MRP II, OPT i JIT powinny być nierozdzielnie ze sobą związane. W metodzie MRP II konieczne jest wykorzystanie zaawansowanej techniki komputerowej gwarantującej odpowiednie współdziałanie tej metody z OPT. W kolejnym kroku, łączącym JIT i OPT, zastosowanie informatyki jest wskazane dla poprawy parametrów funkcjonowania całego układu, chociaż może on działać stosunkowo sprawnie również przy tradycyjnej, „nieinformatyzowanej” organizacji pracy.

Planowanie zapotrzebowania materiałowego (ang. *Material Requirements Planning* – MRP) było początkowo systemem kontroli stanu zapasów wspomagającym harmonogramowanie planu produkcji, poprzez składanie zamówień na surowce oraz materiały do produkcji, we właściwej ilości i we właściwym czasie. Wraz ze wzrostem możliwości obliczeniowych komputerów, koncepcja objęła również

inne zasoby przedsiębiorstwa. MRP zostało zastąpione przez Planowanie zasobów produkcyjnych (ang. *Manufacturing Resource Planning* – MRP II). System ten oprócz planowania i kontroli stanów zapasów surowców i materiałów do produkcji obejmuje również planowanie i kontrolę mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa. Jeśli zdarzy się, że moce produkcyjne są zbyt małe do wyprodukowania zamówionych wyrobów, system zmienia automatycznie harmonogram produkcji. Z czasem MRP II zaczęto zastępować systemem MRP III (obejmującym również finanse, ludzi i majątek trwały) łączonym niejednokrotnie z systemem JIT. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw wdraża zintegrowane systemy zarządzania klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*). Wywodzą się one z MRP II, dostarczają bardziej wszechstronnych analiz, obejmują wszystkie procesy i zasoby firmy oraz pozwalają na integrację procesów kluczowych.

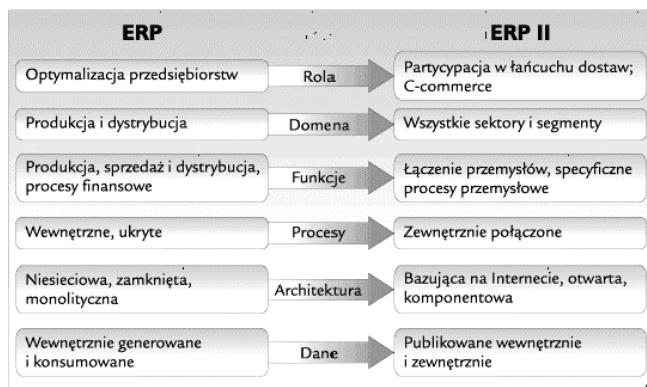
### 3. Zintegrowany System Zarządzania klasy ERP II

Systemy klasy ERP II muszą wypełniać wszystkie wymagania postawione systemom wcześniej zaprezentowanym. Dodatkowo wykazują one właściwości, dzięki którym zaliczają się do najbardziej zaawansowanych narzędzi wspierających zarządzanie.

Jak można zauważyć na rysunku 2 występują bezpośrednie powiązania pomiędzy systemem ERP i ERP II. Idea e-commerce jest nowoczesną formą handlu elektronicznego, wymiany towarów i usług pomiędzy przedsiębiorstwami uczestniczącymi w obrocie na giełdach elektronicznych. ERP II jest koncepcją nieco szerszą, bo chociaż czynnikiem, który przekształcił ERP w ERP II był także Internet, to ERP II obejmuje swoją funkcjonalnością nie tylko obrót towarów i usług oraz elektroniczną wymianę dokumentów z nimi związanych między kupującymi i sprzedającymi, lecz także między partnerami.

Podstawową cechą odróżniającą systemy ERP II od poprzednich jest możliwość korzystania z nich poprzez sieć WWW. Praca w systemie może odbywać się za pośrednictwem standardowej przeglądarki internetowej. Systemy te umożliwiają tworzenie portali internetowych dla klientów przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw kooperujących czy wreszcie pracowników. Portale takie umożliwiają bezpośrednią komunikację użytkowników z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa. Klienci mogą uzyskiwać informacje o dostępności poszczególnych wyrobów, zamawiać je czy otrzymywać informacje o stanie wcześniej złożonych zamówień.

Podwykonawcy mogą sami sprawdzać bieżący stan zapasów produkowanego przez siebie elementu i dopasowywać swój plan produkcyjny do zamówień generowanych przez system MRP odbiorcy, natomiast pracownicy przedsiębiorstwa, nawet będąc poza nim, mogą zdobywać informacje o obecnym stanie wybranych przez siebie dziedzin działalności.



Rys. 2. Od architektury ERP do ERP II

Źródło: Rzewuski, 2008.

Różnica pomiędzy systemami klasy ERP i ERP II (Lech, 2003, s. 20) polega więc przede wszystkim na elastyczności tych drugich dla podmiotów zewnętrznych dzięki technologii internetowej.

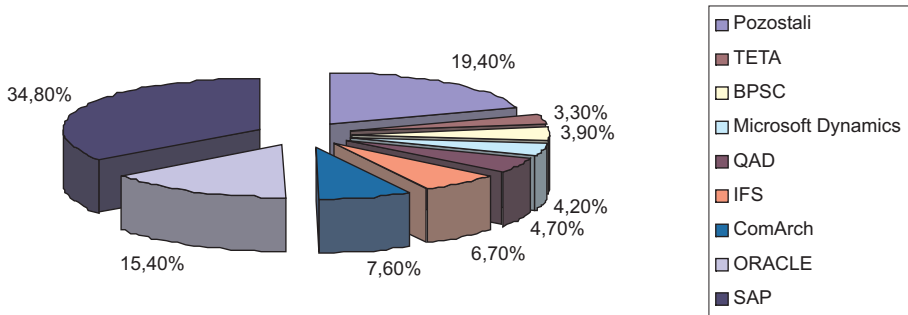
Dodatkowo systemy ERP II, oprócz funkcjonalności umożliwiającej planowanie zasobów rzeczowych i finansowych przedsiębiorstwa, zawierają oprogramowanie pozwalające na zarządzanie kontaktami z klientem tzw. CRM – *Customer Relationship Management*.

Reasumując, systemy ERP II to zintegrowane systemy zarządzania, wspierające metodykę planowania zasobów przedsiębiorstwa – MRP II, umożliwiające planowanie i zarządzanie majątkiem finansowym, a także wspierające kontakty ze światem zewnętrznym, dzięki komunikowaniu się z systemem poprzez sieć WWW.

#### 4. System ERP – charakterystyka rynku w Polsce

Na polskim rynku systemów klasy ERP obecne są rozwiązania zarówno światowych potentatów w dziedzinie systemów zintegrowanych (np. SAP, ORACLE), jak i rodzimych producentów (np. TETA, BPSC). Liderem rynku pozostaje już od wielu lat firma SAP, która w roku 2005 miała 34,8% udziału w polskim rynku (por. rys. 3).

Obecnie, niemal wszystkie duże firmy mają już wdrożone zaawansowane rozwiązania informatyczne i jeżeli będą zainteresowane inwestycjami w systemy informatyczne to zdecydują się jedynie na instalację nowszych wersji oprogramowania. Firmy dostarczające zarówno systemy, jak i usługi wdrożeniowe będą zmuszone w większym niż dotychczas stopniu skierować swoją ofertę w zakresie systemów informatycznych do rozległego rynku prężnie rozwijających się śred-

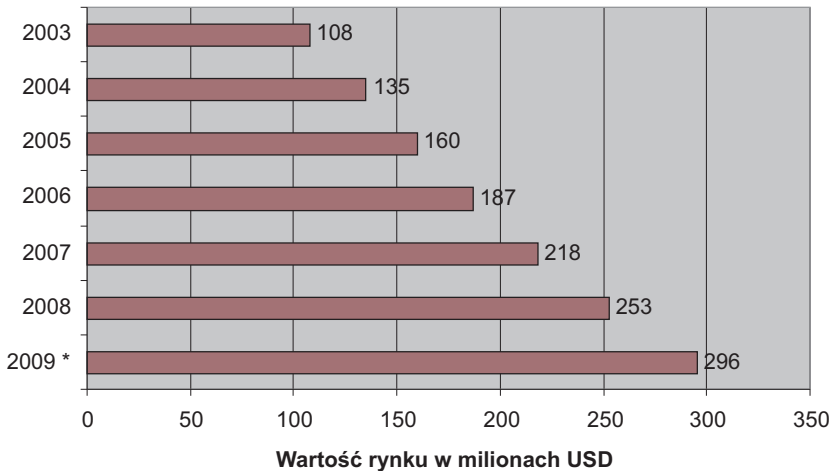


Rys. 3. Udział dostawców systemów klasy ERP w polskim rynku w 2005 roku

Źródło: Parys, 2007, s. 449.

nich firm, których liczbę szacuje się w Polsce na nie mniej niż 50 tysięcy (Kabza, 2002; Parys, 2007, s. 449).

Dynamiczny wzrost polskiej gospodarki, a co za tym idzie coraz lepsza kondycja finansowa firm działających na rynku przekłada się na dobre wyniki inwestycyjne. Dotyczy to także rynku systemów klasy ERP. W roku 2003 rynek ten osiągnął wartość 108 mln USD, rok później 135, aby w roku 2006 przekroczyć poziom 187 milionów (por. rys. 4).



Rys. 4. Wartość rynku systemów klasy ERP w Polsce

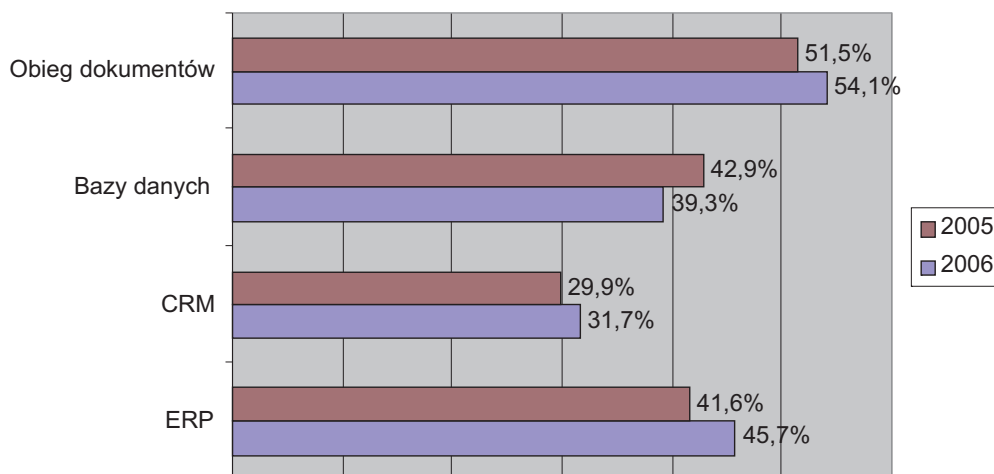
\* wartość prognozowana

Źródło: Raport, 2006, s. 8.

Jak widać na powyższym rysunku wzrost polskiego rynku ERP będzie odznaczał się wysoką dynamiką. Według badań IDC do 2009 roku rynek ten będzie wzrastał w tempie 16,5% rocznie. Według badań Forrester Research z grudnia

2006 roku wydatki na teleinformatykę, w tym usługi w Europie Zachodniej i Środkowej (do tego regionu zaliczana jest również Polska), wyniosły w roku 2007 ponad 400 miliardów USD, co pozwoliło osiągnąć 4–5-procentowy wzrost w stosunku do roku ubiegłego (Danylczenko, 2007a, s. 13).

W obszarze nakładów finansowych na systemy informatyczne największy wzrost stanowią wydatki związane z wdrożeniem systemów obiegu dokumentów, systemów klasy ERP oraz CRM, jak również systemów baz danych (por. rys. 5).



Rys. 5. Plany wydatków związanych z wymianą/rozszerzeniem systemów w perspektywie najbliższych 2–3 lat

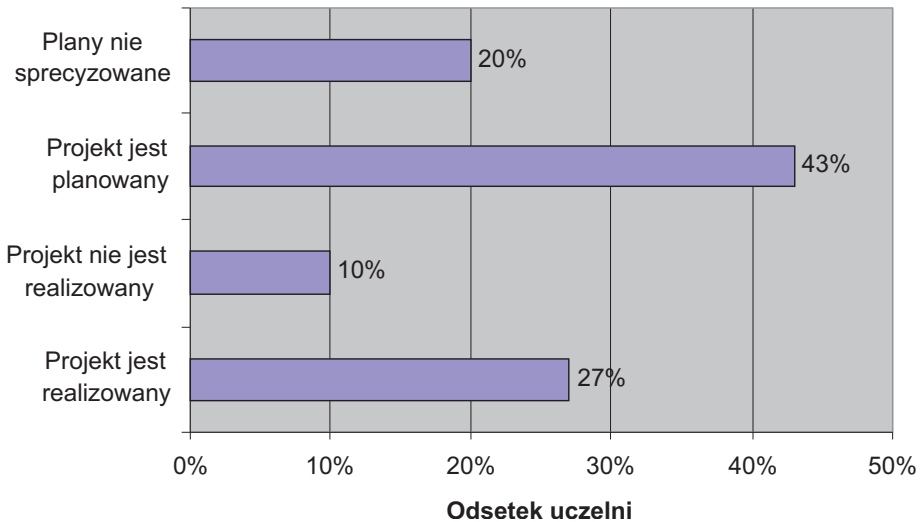
Źródło: Danylczenko, 2007a, s. 13.

Firmy średniej wielkości wdrażają rozwiązania klasy ERP w miejsce dotychczas eksploatowanych systemów dziedzinowych. Dla zdecydowanej większości tych firm wdrożenie systemu klasy ERP jest synonimem kompleksowej informatyzacji. ERP zapewnia bowiem wsparcie podstawowych procesów biznesowych oraz podstawowych procesów pomocniczych, do których należą m.in. kadry oraz księgowość. W szczególności te dwa zakresy funkcjonalne wspierane są przez specjalistyczne systemy dziedzinowe, które po wdrożeniu systemu klasy ERP zostają zintegrowane z innymi działami firmy.

Firmy średnie decydujące się na wdrożenie systemu zintegrowanego mają do wyboru dwa warianty. Mogą skorzystać z rozwiązania dedykowanego dla firmy średniej wielkości lub też zdecydować się na dostosowanie dużego systemu do własnych możliwości, co zazwyczaj sprowadza się do wdrożenia kilku, przystosowanych do specyfiki firmy modułów funkcjonalnych systemu. Moduły te można później, w miarę rozwoju firmy i jej potrzeb, uzupełnić poprzez wdrożenie i zintegrowanie kolejnych modułów. Rozwiązanie takie jest dobre szczególnie dla firm dysponujących ograniczonymi środkami finansowymi, które mogą przezna-

czyć na informatyzację. Przez wdrożenie okrojonej wersji dużego systemu mogą poznać jego funkcjonalność i po pewnym czasie precyzyjnie określić o jakie zakresy funkcjonalne można go rozbudować. Według badań IDC w roku 2006 największy wzrost przychodów z tytułu zakupu i wdrożenia systemu klasy ERP przyniosły firmy zatrudniające od 100 do 500 pracowników (Raport Teleinfo, 2006, s. 8). Można przypuszczać, iż takie właśnie firmy, także i w latach następnych, biorąc pod uwagę dobre wyniki polskiej gospodarki, będą zgłaszały większą popytu na systemy tej klasy.

Tym, co w ostatnim czasie wyraźnie zdobywa uznanie przyszłych użytkowników systemów ERP są rozwiązania prekonfigurowane. Ich istota sprowadza się do pewnego ograniczenia funkcjonalności (w porównaniu z pełnymi wersjami systemu), które jednak nie przekreśla rozwoju oraz transferu najlepszych praktyk biznesowych. Zasadniczą zaletą rozwiązań prekonfigurowanych jest relatywnie niska cena, szybkie wdrożenie oraz możliwość łatwej migracji ku wersji pełnowymiarowej.



Rys. 6. Realizacja projektów związanych z wdrożeniem ERP na uczelniach w Polsce

Źródło: Danylczenko, 2007b, s. 18.

Systemy zintegrowane klasy ERP weszły także na rynek edukacyjny szkół wyższych, który w ostatnim czasie uległ takiej ewolucji, że obecnie podlega tym samym prawom, co inne rynki (por. rys. 6). Aby sprostać wymaganiom współczesnego studenta (klienta), zachować konkurencyjność oraz efektywność działania uczelnie coraz częściej decydują się na wykorzystanie nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających i usprawniających działania administracyjne i dydaktyczne. 43% uczelni planuje realizację projektów inwestycyjnych w zakresie ERP, natomiast 27% jest w trakcie realizacji takiego projektu (Danylczenko, 2007b, s. 18).

## 5. Zakończenie

Globalizacja rynku oraz dążenie do przewagi konkurencyjnej zwiększają wymagania w stosunku do systemów informatycznych wspomagających zarządzanie. Systemy ERP stanowią narzędzie umożliwiające szybki dostęp do potrzebnej i istotnej informacji na wszystkich poziomach zarządzania organizacją gospodarczą. Odgrywają także ważną rolę w działaniu systemów wczesnego ostrzegania poprzez monitorowanie sygnałów napływających z zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalających dostrzec możliwe zagrożenia dla jego działalności.

Dążenie organizacji gospodarczych do poprawy efektywności działania i podniesienia jakości obsługi klientów wymaga stosowania podejścia procesowego. Systemy ERP wymuszają orientację procesową, ponieważ wspomagają realizację procesów biznesowych.

Kierunek ewoluowania strategii produkcyjnych jest efektem dostosowywania się przedsiębiorstw produkcyjnych do coraz większych wymagań rynku. Początkowo wymagania te dotyczyły obniżenia cen produktów, więc pośrednio kosztów ich wytwarzania. Nowoczesne metody sterowania produkcją takie, jak MRP I, MRP II, MRP III/ERP czy też systemy sterowania produkcją Just in Time, KANBAN, OPT dają przedsiębiorstwu zdecydowanie większe możliwości adaptacji do dynamicznych zmian na rynku. Dzięki tym metodom przedsiębiorstwo może uzyskiwać lepsze wyniki finansowe, np. drogą eliminacji marnotrawstwa, co prowadzi w efekcie do znaczącego wzrostu jego konkurencyjności.

## Bibliografia

- Brzeziński M. (red.). 2002. *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-77-1.
- Danylczenko A. 2007a. *Konieczne inwestycje w IT*. „Teleinfo” 2007, nr 2.
- Danylczenko A. 2007b. *Polski rynek IT a światowe trendy w informatyce*. „Teleinfo” 2007, nr 1.
- Durlik I. 2000. *Inżynieria Zarządzania, Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Część 1. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-12-7.
- Jasiński Z. (red.). 2005. *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-76-0.
- Kabza Z. (red.). 2002. *Zintegrowane systemy zarządzania*. Skrypt 244. Opole: Politechnika Opolska.
- Laskowska A. 2002. *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-114-4.
- Lech P. 2003. *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-358-9.
- Liwwowski B., Kozłowski R. 2006. *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-011-0.

- Metedith J.R., Shafer S.M. 2002. *Operations Management for MBAs*. Second Edition. Wake Forest University, John Wiley & Sons. ISBN 0-471-00060-4.
- Parys T. 2007. *System ERP – funkcjonalność, ewolucja oraz charakterystyka rynku w Polsce*. W: *Problemy społeczeństwa informacyjnego*. T. 1: A. Szewczyk (red.), Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. ISBN 83-60397-08-2.
- Raport *Teleinfo 500*. 2006. „Teleinfo” 2006, nr 14.
- Rzewuski M. 2008. *ERP II – nowy stary gatunek*. PCkurier. [online; dostęp 2008-09-17]. Dostępny w Internecie: <http://www.pckurier.pl/archiwum>
- Suri R., Krishnamurthy A. 2003. *How to Plan and Implement POLCA: A Material Control System for High – Variety or Custom – Engineered Products*, Technical Report, Center for Quick Response Manufacturing, May 2003.

## Modern Methods of Production Management – Integrated Management System of ERP II Class

Summary: the article presents an integrated technological system of management retrospectively, in particular the computer system supporting planning and operating a production enterprise. Furthermore, it provides, among other things, identification, application, advantages and disadvantages of MRP / ERP class systems. The major part of the article is dedicated to a description of the most advanced integrated system of management which is ERP II system. The Polish market of information systems supporting production management was analysed as well.

---

Key words: production management, management methods, computer support of production management, MRP/ERP class systems

---



LESZEK KOZIOŁ, MARCIN ŻMIGRODZKI\*

## Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu

---

Słowa kluczowe: misja, wizja, formułowanie strategii, kontrola strategiczna, konkurencyjność regionu

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono tezę, zgodnie z którą zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa turystycznego wynika z kompleksowego popytu na oferowane przez nie usługi. Ponieważ popyt turystyczny występuje w postaci konglomeratu potrzeb i pragnień pojawiających się w związku z czasową zmianą miejsca pobytu, jego zaspokojenie wymaga współistnienia i współdziałania wielu różnych podmiotów obsługi ruchu turystycznego, a w tym również konkurencyjności regionu. W opracowaniu tym podano metodykę formułowania strategii firmy turystycznej uwzględniającą analizę konkurencyjności destynacji, tj. regionu stanowiącego obszar recepcji turystycznej.

### 1. Uwagi wstępne

Wszelkie bieżące decyzje i operacje wykonywane w przedsiębiorstwie turystycznym<sup>1</sup> powinny być podporządkowane strategii ogólnej, która wyznacza kierunek działania umożliwiając osiągnięcie długookresowych celów. Formułowanie i wdrażanie strategii stanowią kluczowe etapy zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków.

\* Prof. zw. dr hab. Leszek Kozioł jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję jej kierownika; mgr Marcin Żmigrodzki jest asystentem w Katedrze Turystyki i Rekreacji Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwo turystyczne jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki, służącą zaspokojeniu potrzeb społecznych, tworzoną w celu osiągnięcia efektów ekonomicznych przez produkcję dóbr służących turystom i świadczenie usług turystycznych. Jest samodzielną i samofinansującą się jednostką gospodarczą, posiadającą osobowość prawną (Bednarska i in., 2007, s. 11).

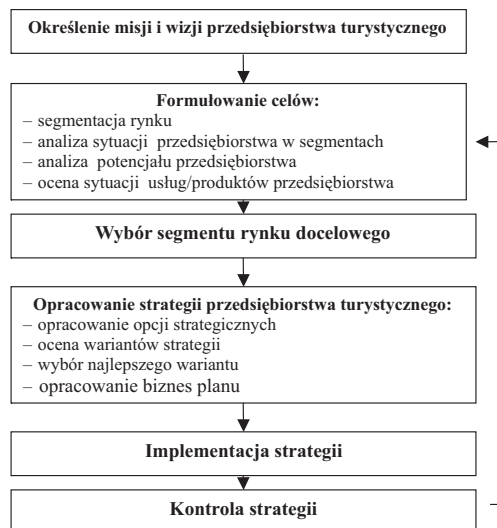
ków funkcjonowania, nastawiony na zwiększenie zdolności wykorzystania szans oraz ograniczenie siły oddziaływania zagrożeń generowanych przez otoczenie, ze zwróceniem uwagi szczególnie na konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej.

Celem artykułu jest omówienie specyfiki planowania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności regionu, na którym ono funkcjonuje, wraz z podaniem specyficznych metod i technik badania tej konkurencyjności.

Artykuł przeznaczony jest dla studentów wyższych uczelni, zwłaszcza kierunków związanych z organizacją, ekonomiką i zarządzaniem turystyką oraz słuchaczy rozmaitych form studiów podyplomowych, uczestników kursów i szkoleń doskonalących umiejętności w zakresie zarządzania turystyką. Powinien również zainteresować osoby zajmujące się zagadnieniami turystyki w praktyce między innymi przedstawiciele samorządów.

## 2. Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego

Formułując strategię w przedsiębiorstwie turystycznym należy postępować według pewnej procedury, która zagwarantuje osiągnięcie założonych celów rynkowych. Każdą strategię tworzy się specjalnie na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu wymogów sytuacyjnych oraz potencjału firmy. Nie jest możliwe pełne ujednoclenie działań podejmowanych w celu budowy i realizacji strategii. Można jednak wyodrębnić pewne fazy, które powinny być realizowane przy tworzeniu każdej strategii. Etapy procesu formułowania strategii w przedsiębiorstwie turystycznym przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mazurkiewicz, 2002, s. 32.

W pierwszym etapie należy zdefiniować misję oraz wizję przedsiębiorstwa turystycznego. Misja jest najważniejszym uzasadnieniem racji istnienia przedsiębiorstwa, określa główne wartości, dla których zostało powołane, które realizuje przez swoją działalność. Jest to charakterystyczna rola odgrywana przez firmę, wyrażająca jej odrębność (tożsamość organizacyjną) i sens istnienia. Podstawową funkcją misji jest zdefiniowanie ram, w których zawarte są wybory strategiczne przez wyznaczenie obszarów działalności. Misja jest również ważna jako instrument zarządzania (Stabryła, 2000, s. 48–49). Wizja konkretyzuje i rozwija przesłanie misji. W swojej istocie jest to wyobrażenie pożądanej przyszłości, obraz (koncepcja modelowa) funkcjonowania i pozycji firmy opisujący w kategoriach aspiracji przyszłość przedsiębiorstwa. Oprócz funkcji kierunkującej wizja pełni także funkcję porządkującą, ponieważ systematyzuje wartości i cele w firmie<sup>2</sup> oraz funkcję aktywizującą, gdyż pobudza motywację i zaangażowanie pracowników oraz inspiruje do doskonalenia i wyznacza poziom aspiracji (Stabryła, 2000, s. 158).

Segmentacja rynku, analiza i ocena sytuacji przedsiębiorstwa w segmentach oraz ocena sytuacji usług/produktów, które oferuje, są niezbędne do sformułowania celów rozwojowych. Działania te stanowią etap drugi budowania strategii firmy branży turystycznej. Na ich podstawie można ustalić, który segment przedsiębiorstwo wybierze jako swój rynek docelowy oraz jakie usługi/produkty będą dostarczane, aby spełnić wymagania klientów tworzących ten rynek. Działając na rynku, przedsiębiorstwo turystyczne ma do czynienia ze zróżnicowanymi wymaganiami różnych grup klientów i zanim ich nie rozpozna nie powinno wprowadzać na rynek własnych usług. Takie działanie pozwala z jednej strony uniknąć niewłaściwych decyzji i dodatkowych kosztów, a z drugiej wybrać te segmenty, które mogą dostarczyć najwięcej korzyści (szanse rynkowe).

Wybór segmentu docelowego wiąże się z przygotowaniem prognozy zmian, jakie mogą nastąpić w najbliższej przyszłości w obrębie każdego segmentu. Należy przede wszystkim uwzględnić w prowadzonej analizie następujące zmienne: wielkość rynku, tempo wzrostu rynku, przeciętna marża zysku, wrażliwość na inflację, jakość produktów, wymagania technologiczne, udział w rynku.

Zebraniu informacji o kształtowaniu się wymienionych czynników służy analiza strategiczna przedsiębiorstwa turystycznego. Pozwala ona wyodrębnić podstawowe czynniki, które będą kształtować sytuację rynkową przedsiębiorstwa i określać zakres ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza powinna dać odpowiedź na następujące pytania (Gołębski, 2002, s. 114–115):

- jakie jest natężenie konkurencji w wybranym segmencie,

<sup>2</sup> System zarządzania każdego przedsiębiorstwa można, a nawet należy rozpatrywać w aspekcie instrumentalnym. Determinantami w ten sposób pojmowanego modelu systemu zarządzania są stosowane metody i techniki zarządzania takie przykładowo, jak controlling, benchmarking, lean management, outsourcing, TQM, BSC, czy pragmatyka gospodarcza.

- jakie cechy posiadają obecni klienci i kto jeszcze mógłby zostać klientem przedsiębiorstwa,
- jakie są potrzeby i oczekiwania klientów,
- jaki poziom reprezentuje istniejąca baza turystyczna i jak można ją ulepszyć,
- jakie są uwarunkowania ekonomiczne społeczne i środowiskowe regionu.

Jak można zauważyć część tych pytań (kwestii) dotyczy obszaru recepcji turystycznej, destynacji, często rywalizujących między sobą o turystów. Przez konkurencyjność regionu (ORT) rozumie się zdolność przystosowania do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (Nawrot, 2006). Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkt lub produkty turystyczne w wyższym stopniu w porównaniu z obszarami konkurencyjnymi spełniają oczekiwania i zaspokajają potrzeby nabywców.

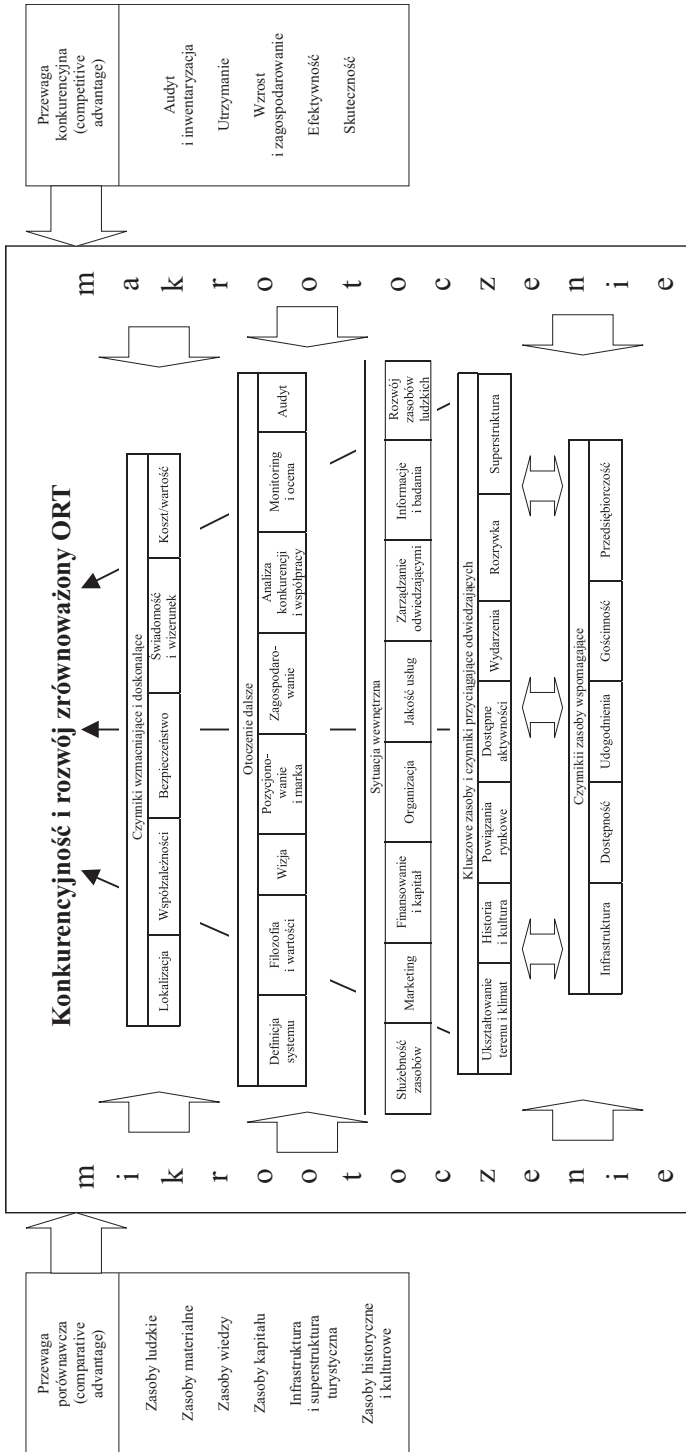
W ostatnich latach pojawiły się nowe koncepcje badania konkurencyjności destynacji, przy czym szczególne miejsce wśród nich zajmuje model Ritchiego i Croucha (rys. 2).

W powyższym, zintegrowanym modelu konkurencyjności i rozwoju zrównoważonego ORT Ritchiego i Croucha wyróżniono pięć grup czynników wynikających z makrootoczenia i mikrootoczenia, które wpływają na konkurencyjność regionu. W szczególności są to:

- czynniki wzmacniające i doskonalące,
- otoczenie dalsze,
- sytuacja wewnętrzna,
- kluczowe zasoby i czynniki przyciągające odwiedzających,
- czynniki i zasoby wspomagające.

Klasyfikacja ta nasuwa spore wątpliwości, niejasne są również kryteria wyodrębnienia owych grup czynników. Jak można zauważyć, po części nie są one dysjunktywne. Dla przykładu można podać, że w grupie czynników i zasobów wspomagających wymieniono: gościnność, przedsiębiorczość, które można by pomieścić w grupie czynników: sytuacja wewnętrzna. Z kolei takie elementy modelu, jak infrastruktura, gościnność zagospodarowanie czy bezpieczeństwo są – jak się wydaje – kluczowymi zasobami i czynnikami przyciągającymi odwiedzających. Niemniej jednak determinanty konkurencyjności ORT wyszczególnione w modelu są ważne, stanowią pewną całość – mogą być przedmiotem dalszych badań.

Etapem następnym jest opracowanie strategii przedsiębiorstwa turystycznego. Strategia jest naczelną orientacją gospodarczą, która wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa i odpowiadający im ogólny kierunek działania. Jest to koncepcja rozwoju firmy w perspektywie wieloletniej, określająca sposób, w jaki przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać swój potencjał, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, dążąc przy tym do osiągnięcia własnych celów.



Rys. 2. Model konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej Ritchiego i Croucha, podano za: Żemła, 2006, s. 28.

Posługując się kryterium kierunku rozwoju, podstawowe strategie formułowane na poziomie przedsiębiorstwa jako całości można podzielić na (Bednarska i in., 2007, s. 68–69):

- strategie rozwojowe (wzrostu),
- strategie stabilizacyjne (utrzymywania się),
- strategie redukcyjne (wycofywania się).

Spośród wymienionych strategii dla przyszłych działań najważniejsze są strategie rozwojowe. Wykorzystując kryterium zakresu (różnorodności) podejmowanej aktywności gospodarczej, rozwój przedsiębiorstwa można osiągnąć na dwa sposoby, a mianowicie w drodze:

- specjalizacji, zakładającej zaangażowanie przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowanie na niej całego potencjału,
- dywersyfikacji, polegającej na równoległym angażowaniu zasobów w kilka dziedzin działalności.

Celem specjalizacji (koncentracji) jest wykorzystanie doświadczenia i osiągnięcie w wybranej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i wyraźnie wyróżniających kompetencji, co pozwala na uzyskanie decydującej przewagi konkurencyjnej. Strategia ta sprzyja także osiągnięciu efektu skali i poprawie pozycji w dziedzinie kosztów (Strategor, 1997, s. 157). Specjalizacja jest również drogą rozwoju właściwą małym i średnim przedsiębiorstwom, które wypełniają określone nisze rynkowe, zaspokajając potrzeby wąskich grup nabywców. Podmioty gospodarcze świadczące wyłącznie usługi hotelarskie, usługi z zakresu organizacji podróży czy usługi przewozowe to przykłady wyspecjalizowanych przedsiębiorstw turystycznych. Różnicowanie profilu działalności i funkcjonowanie w różnych sektorach zwiększa zdolność adaptacji przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu (elastyczność) i umożliwia rozproszenie ryzyka, a w rezultacie wzrost stabilności zysków i bezpieczeństwa finansowego. Jednocześnie strategia taka pozwala na wykorzystanie synergii, która sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej dzięki wcześniej zgromadzonemu doświadczeniu i bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów. Dywersyfikacja ułatwia także utrzymanie wysokiego tempa wzrostu firmy dzięki inwestowaniu w dziedziny znajdujące się w różnych fazach cyklu życia. Na rynku usług turystycznych dywersyfikacja może polegać zarówno na funkcjonowaniu w kilku sektorach gospodarki turystycznej w celu zapewnienia kompleksowej obsługi podróżnych, jak i na podejmowaniu działalności poza sferą obsługi ruchu turystycznego, co służy uniezależnieniu części dochodów od popytu zgłaszanego przez podróżnych.

Kolejnym etapem procesu zarządzania strategicznego jest wdrożenie strategii, będące ciągiem decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym, których celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii.

Implementacja strategii wymaga operacjonalizacji celów strategicznych, tj. przełożenia ich na krótkookresowe zadania oraz pozyskanie i alokację odpowied-

nich do ich realizacji zasobów osobowych, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Istotnym elementem analizowanego etapu procesu zarządzania strategicznego jest kształtowanie systemu motywacji zorientowanego na powiązanie oceny pracy z osiągnięciem założonych celów, który przez nagrody i kary wzmacnia zaangażowanie pracowników w realizację strategii (Urbanowska-Sojkin, Banaszczyk, Witczak, 2004, s. 97).

Interesującą metodą zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle, a kontroli strategicznej w szczególności jest Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). W dużej mierze jest ona narzędziem operacjonalizacji strategii. Podstawę teoretyczną Strategicznej Karty Wyników stanowi nowe postrzeganie przedsiębiorstwa, którego rozwój można obserwować z czterech perspektyw ściśle z sobą powiązanych<sup>3</sup>.

Istotą ostatniego etapu procesu zarządzania strategicznego jest zapewnienie zgodności przebiegu i wyników prowadzonych działań z przyjętymi standardami (planami). Kontrola strategiczna jest postępowaniem diagnostycznym, które z jednej strony ma ujawnić niesprawności funkcjonowania i błędy w zarządzaniu, z drugiej zaś wskazać sposoby eliminowania tych negatywnych zjawisk lub zabezpieczania się przed nimi. Proces ten obejmuje więc zarówno wykonywanie czynności sprawdzających, jak i podejmowanie decyzji regulacyjnych (Stabryła, 2000, s. 316–317).

Kontrola strategiczna przyjmuje postać: strategicznej kontroli założeń oraz nadzoru strategicznego. Pierwsze jej ujęcie polega na ciągłej weryfikacji założeń budowy planu w aspekcie ich aktualności kompletności, ma ona zatem charakter nadążny – przebiega równoległe do procesu implementacji strategii. Natomiast nadzór strategiczny sprowadza się głównie do wytyczenia „kamieni milowych”, tj. określenia etapów cząstkowych. Obydwa rodzaje kontroli strategicznej umożliwiają nie tylko kontrolę realizacji planu, ale również jego korektę, stosownie do zmieniającej się sytuacji firmy.

Kontrola strategiczna pełni także funkcję motywacyjną dzięki systemowi bodźców powiązanych z osiągnięciem celów strategicznych. Kontrola strategiczna ocenia kierunki działania przedsiębiorstwa (jego cele i strategię) w kontekście sytuacji rynkowej (obszarów konkurencji, postaw nabywców, stosunków w kanałach dystrybucji itd.) po to, aby dopasować zdolności i cele firmy do możliwości i zagrożeń będących w jej otoczeniu.

Przedsiębiorstwa poszukują odpowiedzi na pytanie: gdzie tkwi źródło przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Innymi słowy kwestię tę ujmując sprowadza się ona do ustalenia w jakich warunkach i obszarach działania organizacja może być konkurencyjna w porównaniu z innymi uczestnikami rynku oraz w jakim kierun-

<sup>3</sup> Metoda zarządzania oparta na koncepcji Strategicznej Karty Wyników obejmuje wszystkie obszary działalności firmy. Realizacja celów strategicznych na poszczególnych poziomach organizacyjnych firmy ma wpływ zarówno na procesy zachodzące wewnątrz (perspektywa rozwoju i procesów wewnętrznych), jak również na otoczenie (perspektywa klienta i finansowa) (zob. Kaplan, Norton, 2006).

ku i w jakiej formie ma rozwijać się aktywność, by elastycznie i efektywnie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i społecznym. Ten standardowy, tradycyjny sposób formułowania strategii i funkcjonowania organizacji jest kosztowny, jak każda rywalizacja pochłania jej zasoby, obniża stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Aby uniknąć zbędnych nakładów i kosztów ostrej rywalizacji podejmowane są próby łączenia się przedsiębiorstw. Sprzyjają temu nasilające się procesy internacjonalizacji i konkurencji czynników pracy. Rozwój przez integrację może przynieść wymierne korzyści, ale stwarza również problemy zasadniczej natury, takie choćby jak wrogie przejęcia.

Ostatnio pojawiły się nowe strategie i sposoby postępowania organizacji, firm, zwłaszcza tych nowoczesnych. Otóż, firmy osiągające wysokie stopy zwrotu przeznaczają relatywnie niewiele sił i środków na walkę konkurencyjną. Zamiast koncentrować się na rywalizacji z konkurentami zasoby swe kierują na rozwój rynku, między innymi przez oferowanie produktów i usług, które w swych kategoriach nie miały bezpośredniej konkurencji. Tę strategię zwaną „Blue Ocean” realizują firmy przynależące do sektora gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Pojawienie się na rynku produktów opartych na nowej technologii, zwłaszcza na technologii teleinformatycznej, pobudza świadomość potrzeb u klientów, tym samym ujawnia się ważne źródło innowacji, kreowanie nowych potencjalnych potrzeb klientów, strategia ta powinna być stosowana, w większym niż dotąd stopniu, w polskich przedsiębiorstwach turystycznych.

Jednym z przejawów globalizacji jest tworzenie i rozwój międzynarodowych łańcuchów i systemów hotelowych, które „określa się mianem organizacji o charakterze gospodarczym mające na celu ochronę interesów zrzeszonych hoteli, poprawę efektywności ich funkcjonowania, poprzez koncentrację środków, specjalizację oraz ujednoczenie charakteru i zakresu działalności. Organizacje te wiążą działalność hoteli i jednostek gospodarczych z innych dziedzin, jak transport, gastronomia, baza podróży itp.” (Wituska, 1992, s. 191–192).

Międzynarodowe przedsiębiorstwa turystyczne, w tym również międzynarodowe systemy hotelowe, są źródłem postępu technicznego i organizacyjnego. Na bazie informatycznych systemów wprowadziły nowoczesne systemy rezerwacji, skuteczne metody marketingowe, efektywne systemy nadzoru nad jakością świadczonych usług oraz innowacyjne metody organizacji pracy i zarządzania kadrami – ze zwróceniem uwagi szczególnie na dobór pracowników oraz ich szkolenie i rozwój. Wraz ze wzrostem ruchu turystycznego pozycja międzynarodowych organizacji gospodarczych będzie się umacniać.

Globalizacja turystyki daje możliwość dowolnego odwiedzenia miejsca na kuli ziemskiej. Koncepcja „Global Holiday Village” jest więc praktycznie realizowana, a podróże do innych krajów stają się trwałym elementem nowoczesnego stylu życia, zwłaszcza społeczeństw zamożnych, wysoko rozwiniętych.



Internacjonalizacja działalności firm turystycznych sprawia, że coraz większa ich liczba jest uniezależniona od konkretnego kraju. Cały świat jest dla wytwórców produktów turystycznych rynkiem zbytu.

Analizując bliżej procesy internacjonalizacji strategii firm turystycznych zauważyć można, że obejmuje ona głównie następujące sektory rynku turystycznego: przedsiębiorstwa transportu lotniczego, firmy hotelarskie, biura podróży, centralne systemy rezerwacji, destynacje turystyczne.

Internacjonalizacja ruchu turystycznego znacząco zmienia otoczenie firm turystycznych. Prowadzi bowiem do nasilenia się zarówno konkurencji, jak i współpracy, terytorialnego rozproszenia produktów, wchodzenia na rynek nowych destynacji turystycznych, co stwarza zagrożenie dla aktualnych, tradycyjnych regionów turystycznych. Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz metod i technik marketingowych również ze swej strony silnie oddziałują na zmiany otoczenia. Warto wspomnieć także te czynniki otoczenia, które zwiększają jego niepewność, tj. recesję gospodarczą, ataki terrorystyczne, epidemie (SARS), brak stabilności politycznej niektórych regionów, brak tradycji w organizowaniu turystyki, czy szerzej lokalnej turystycznej kultury, co w ostatecznym rachunku może zmniejszyć podaż produktów turystycznych.

Firmy turystyczne operujące na rynkach międzynarodowych muszą przygotować transport i odpowiednie warunki pobytu turystów z jednej strony oraz kreować wysokiej jakości produkt turystyczny dla turystów przybywających z drugiej. Przedsięwzięcia te charakteryzowane są przez produkty turystyczne globalne, a więc uniwersalne, nie zaś lokalne – zdeterminowane przez podobne gusty klientów na całym świecie.

### 3. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach turystycznych zdeterminowane jest złożonością i kompleksowością popytu na oferowane przez nie usługi. Ponieważ popyt turystyczny występuje w postaci konglomeratu potrzeb i pragnień pojawiających się w związku z czasową zmianą miejsca pobytu, jego zaspokojenie wymaga współistnienia i współdziałania wielu różnych podmiotów obsługi ruchu turystycznego. Turyści zgłaszają różnorodne wymagania, wykluczające spełnienie ich przez jednostkowe działanie usługodawców, postrzegają swoje przeżycia związane z wyjazdem jako zwartą całość, co powoduje, że niezaspokojenie w pełni jednej z potrzeb może rzutować na ogólną ocenę podróży i ewentualną rezygnację z ponownego zakupu (Niezgoda, Zmysłony, 2003, s. 34). Zdolność do osiągania wyznaczonych celów przez przedsiębiorstwo turystyczne w znaczącym stopniu zależy, wobec tego, od aktywności innych podmiotów otoczenia konkurencyjnego, zwłaszcza konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej.

Pomimo rozległej tematycznie już i licznej literatury przedstawiającej różne koncepcje budowy strategii przedsiębiorstwa turystycznego, daje się jednak zauważyć lukę teoretyczno-metodologiczną w tym zakresie. A zatem sprawa wyznaczenia odpowiednich ram metodologicznych pozostaje w dalszym ciągu aktualna.

## Bibliografia

- Bednarska M. i in. 2007. M., *Przedsiębiorstwo turystyczne: ujęcie statyczne i dynamiczne*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1697-6.
- Gołembski G. (red.). 2002. *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa – Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13617-0.
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2006. *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14746-4.
- Mazurkiewicz L. 2002. *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1381-6.
- Nawrot Ł. 2006. *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*. W: *Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. ISBN 83-923997-0-6.
- Niezgoda A., Zmyślony P. 2003. *Popyt turystyczny: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-89224-06-2.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. 2005. *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, Cabi.
- Stabryła A. 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13231-0.
- Strategor. 1997. *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1073-6.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. 2004. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1496-0.
- Witulska J. 1992. *Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 83-7017-394-2.
- Żemła M. 2006. *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*. „Problemy Turystyki” 2006, nr 1–4.

## Tourist Enterprise Strategy Formulation Including Regional Competitiveness

**Summary:** The article presents the thesis, according to which strategic management of a tourist enterprise results from a complex demand for its services. Due to the fact that tourist demand appears in the form of a conglomerate of needs and desires which occur in connection with a temporary change of place of residence, its fulfilment requires co-existence and co-operation of a number of various entities which operate the tourist traffic, including regional competitiveness. The study provides methodology of formulating the strategy of a tourist company, taking into account the analysis of destination competitiveness, i.e. the region comprising the area of tourist reception.

---

**Key words:** mission, vision, strategy formulation, strategic control, regional competitiveness

---

KAZIMIERZ MROZOWICZ\*

## Prakseologia zarządzania zasobami ludzkimi GOPR w świetle osobowościowych determinant zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej

---

Słowa kluczowe: psychologia zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, ratownictwo górskie

---

Streszczenie: Kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście zarządzania strategicznego organizacją, staje się audyt personalny, który poczynając odgrywać w nim rolę diagnostyczną oraz prognostyczną. W rezultacie efektywnego zastosowania owej metody otrzymujemy wgląd w formalny, administracyjny zakres ról społeczno-zawodowych, a co więcej otrzymujemy informację na temat psychicznych uwarunkowań ich pełnienia. Głównym ogniwem całego procesu jest właściwie uformowana kultura organizacyjna, której źródła tkwią zarówno w mechanizmach grupowych, jak i w konkretnych jednostkach. Internalizacja interesujących nas zmiennych jest przecież transferem. Wymianą pomiędzy jednostką, zespołem, organizacją a otoczeniem.

Wartości są budulcem równie trwałym, co trudnym do rewitalizacji. Organizacja ratownicza jako całość, jak też jej formy dywizjonalne, powinny dokonać w tym zakresie zmian percepcji siebie oraz swojego otoczenia. Etos, który je opromienia jest dynamicznym procesem, który nie wolny jest od dialektycznej transformacji. Owszem, należy go stale podsycać w odpowiedni sposób, lecz każdorazowo mieć na uwadze główny cel organizacyjny: *niesienie pomocy potrzebującym w górach*. Inaczej zginie. Etos i organizacja.

Organizacja Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR) w sensie socjologicznym, to zbiorowość społeczna, którą znamionuje szereg cech, a wśród nich: swoisty cel i misja, relatywne wyodrębnienie z otoczenia, przewaga formalnie uporządkowanych stosunków wewnętrznych, realizacja zamierzeń oraz

---

\* Dr Kazimierz Mrozowicz jest zatrudniony na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

stabilizacja równowagi wewnętrznej poprzez stosowanie środków społecznej regulacji zachowań jej uczestników (por. Stalewski, Łucewicz, 1994; Łucewicz, 1999). W ujęciu teorii zarządzania pojęcie organizacji koncentruje się na tym, że grupa ludzi współpracując ze sobą w uporządkowany oraz skoordynowany sposób w drodze racjonalizacji wspólnych działań osiąga pewien zestaw celów (np. Koźmiński, Obłój, 1989; Griffin, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Lachiewicz 2007). Organizacja w tym znaczeniu nastawiona jest głównie na czerpanie podstawowych rodzajów nakładów, czy zasobów ze swojego otoczenia. Jest tym samym systemem, w którym współlistnieją i współdziałają układy złożone z zasobów ludzkich, wyposażenia technicznego, norm i reguł postępowania, a także technologii określających oraz ukierunkowujących metodykę realizacji założonych celów organizacyjnych (Leplat, 1982; Pidgeon, Turner, 1986). Podstawę tego procesu stanowi zarządzanie, które jest: *konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych [maszyn, urzędzeń, budynków, materiałów itp.] i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi* (Koźmiński, Piotrowski, 1999, s. 34).

Najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest ich przetrwanie i rozwój, zgoda, (Koźmiński, Obłój, 1989), zaś warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym utrzymania jej ciągłości, jest to, aby organizacja była zdolna do formułowania celów i powodowania ich realizacji (Koźmiński, Piotrowski, (red.), 1999). Jest rzeczą oczywistą, że kluczową rolę w tym procesie odgrywa system bezpiecznego zarządzania. Uważny Czytelnik chyba domyślił się zapewne, że autor jednak ma na myśli bezpieczeństwo zdrowia i życia, nie zaś bezpieczeństwo finansowe, czy inwestycyjne członków organizacji. Co więcej, zastanawia się nad podłożem efektywnego działania zasobów ludzkich organizacji i owych konsekwencji praktycznych uzasadnieniem. Przyglądnijmy się teorii Kotarbińskiego, która stała się paradygmatem dla poczynionych rozważań. Jednym z elementów systemu organizacyjnego są zasoby ludzkie, dlatego też efektywność organizacyjną analizujemy pod kątem predyspozycji osobowościowych człowieka.

Prakseologia, zwana inaczej teorią sprawnego działania, jest dziedziną badań naukowych i praktyk, dotyczących wszelkiego celowego działania ludzkiego. Inicjatorem prakseologii jako koncepcji tak w zakresie nazwy, jak i odrębnej dyscypliny badań był Alfred Espinas, który w 1890 roku na łamach czasopisma „Revue Philosophique de la France et de l’Etranger” w artykule pt.: *Les orgines de la technologie* pisał: *i otóż słowo „praktyka” nasuwa termin „prakseologia” dla oznaczenia nauki „o formach najogólniejszych i zasadach najwyższych działania w świecie stworów żywych”*. Zadaniem prakseologii jest więc poszukiwanie najszerzych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność; konstruowanie i uzasadnianie dyrektyw praktycznych, tj. nakazów i zakazów, zaleceń i przestróg dotyczących wzmaganania sprawności oraz unikania niesprawności w działaniu; wy-

pracowywanie systemu pojęć niezbędnych lub swoście przydatnych dla tych konstrukcji; zmierzanie do ujęcia ich w system dedukcyjny i do sformalizowania twierdzeń. Zadaniem prakseologii jest m.in. naukowe badanie warunków sprawności działań. W związku z tym zajmuje się ona typologią działań, połączoną z dociekaniami przyczyn ich powodzeń i niepowodzeń (Kotarbiński, 1969). Jak więc kierować tą częścią organizacji, która jest szczególnie trudna do opanowania. Proponujemy model behawiorystyczny, który zakłada, że człowiek w dużym zakresie swej aktywności jest stabilny i jego zachowania dają się zdiagnozować i prognozować. To jedynie część profilaktyki prakseologicznej, ale trzeba wszak bazować na wstępnych założeniach, aby móc zakładać hipotezy i je obalać.

## 1. Bezpieczeństwo jako przedmiot zarządzania

Zarządzanie bezpieczeństwem jest działalnością, która wykorzystuje doświadczenia i wiedzę z zakresu szerokiego spektrum dziedzin (Studenski, 1996), a w ogólnym znaczeniu obejmuje ono ocenianie stanu bezpieczeństwa, formułowanie programów redukcji wypadkowości i zachorowalności, stymulowanie, śledzenie i korygowanie celów założonych w sformułowanych programach. Jedną z podstawowych właściwości zarządzania bezpieczeństwem jest to, że ujmuje ono organizację, jako tzw. układ społeczno-techniczny, w którym dominującą rolę odgrywa człowiek jako twórca owego układu, a współtworzą go oprócz niego: cele, zadania, środowisko pracy, wyposażenie techniczne i stosowane technologie (Studenski, 1986; 1994; 1996).

Obecny model profilaktyki koncentruje się nie tylko na transformowaniu środowiska oraz techniki, lecz skupia uwagę na motywacji w podejmowaniu niebezpiecznych zachowań przez pracowników. Studenski pisze, iż wynika z tego, że: *[...] zaczęto zakład pracy ujmować jako wieloelementową całość tworzącą system, a wypadki i katastrofy jako wynik jego niesprawnego funkcjonowania* (1996, s. 13). Zgodnie z tym założeniem, wypadki zdarzają się dlatego, że organizacja sama staje się ich inicjatorem albo też nie jest ona w stanie zapobiegać ich występowaniu (Leplat, 1982; Studenski, 1986). Systemowa koncepcja przyczynowości wypadkowej wpłynęła na przyjęcie w zakres profilaktyki działań zwiększających identyfikację zagrożeń oraz redukcję ryzyka utraty życia lub zdrowia (por. Studenski, 1986; Saari, 1987).

Podmiotowy charakter systemów społeczno-technicznych tworzonych przez człowieka i ukierunkowanych na chronienie jego życia powoduje, że poprzez osiągnięcia nauki, dalej akceptację społeczną, a w końcu poprzez jednostkową internalizację bezpieczeństwo pracy wchodzi w zakres kultury bezpieczeństwa. Proces społecznego uświadamiania potrzeby systemowej ochrony pracy doskonale obrazuje wypowiedź Studenskiego, iż: *[...] świadomość o ludzkim pośrednictwie podczas powstawania wypadków i katastrof, a głównie w następstwie poszukiwa-*

nia sposobów redukcji udziału czynnika ludzkiego w powodowaniu wypadków, zakres wiedzy mającej zastosowanie w organizacji bezpieczeństwa znacznie się rozszerzył. Wiedza ta uzyskuje obecnie status samodzielnej dyscypliny nazywanej w literaturze przedmiotu zarządzaniem bezpieczeństwem (1996, s. 129).

Warto nadmienić, że istotną rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem odgrywa wartość, jaką przypisuje się w układach społeczno-technicznych znaczeniu redukcji ryzyka, wypadkowości oraz zachorowalności zawodowej. Jest ona ukształtowana poprzez: poziom stanu wiedzy uczestników organizacji o zagrożeniach, jak i o możliwościach przeciwdziałania występowaniu ich skutków oraz przez poziom wartości, przypisywanej w organizacji życiu i zdrowiu. Od tego właśnie zależy poziom nakładów, a także polityka przedsiębiorstwa, których celem stają się: projektowanie oraz wdrażanie systemów bezpieczeństwa, stosowane technologie i procedury kontrolno-pomiarowe (por. Studenski, 1996; Mrozowicz, 2006a; Mrozowicz, 2007).

*Zarządzanie bezpieczeństwem w górach* staje się przeto zintegrowanym systemem kierowania organizacjami GOPR i TOPR<sup>1</sup> (nazywane są one zwyczajowo Pogotowiem Górskim, Służbą Górską, Niebieskim Krzyżem), jako stowarzyszeniem tworzącym i uznającym specyficzną kulturę organizacyjną z jej aksjonormatywnym systemem kultury bezpieczeństwa, którego emanacja wyrażana zostaje poprzez istnienie specjalnych funkcji oraz oddziaływań organizacyjnych i społecznych. W kontekście systemowego, zintegrowanego oraz regulacyjnego rozumienia zarządzania organizacją ratowniczą, *zarządzanie bezpieczeństwem w górach* należy rozumieć jako egzemplifikację dwóch równoważnych jego symptomatów: *zarządzania bezpieczeństwem w układzie [systemie] społeczno-technicznym Pogotowia Górskiego* oraz *zarządzania bezpieczeństwem w turystyce górskiej* (Mrozowicz, 2006a).

Zdaniem Tadeusza Rottera: *generalnym celem służby ratowniczej jest zabezpieczenie życia i zdrowia ludzi, którzy znaleźli się w sytuacjach zagrożenia, a także zabezpieczenie dóbr materialnych, które w takiej sytuacji również mogą się znaleźć* (Rotter, 2001, s. 63). Wyjaśnia on równocześnie rolę człowieka w tym procesie: *[...] dlatego służba ratownicza powinna dysponować odpowiednio przeszkolonym personelem i odpowiednim wyposażeniem* (Rotter, 2001, s. 64). To, w jaki sposób postępują pracownicy, zależy od wielu czynników. Ryszard Studenski (1996, s. 15) zupełnie słusznie zauważa, że: *[...] od posiadanych przezeń cech podmiotowych [tj. psychofizycznych, osobowościowych, przyp. aut.], głównie od ich kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, społecznie uwarunkowanych i akceptowanych wzorców zachowania, zwłaszcza w sytuacji ryzyka, a przede wszystkim od wagi przywiązywanej do problematyki bezpieczeństwa przez kierownictwo*

<sup>1</sup> Terminologia odnosi się zarówno do Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR), jak też do Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR), organizacji prawnie odrębnych i niezależnych od roku 1992, co ma swą etymologię w warstwach historyczno-kulturowych ich obu.

zakładu pracy (tamże, s. 15). Z tego względu analizę systemu zarządzania bezpieczeństwem poszerzono o pryzmat uwarunkowań osobowościowych, które warunkują zachowania organizacyjne ratowników górskich (Mrozowicz, 2006a; 2006b).

## 2. Zarys organizacji i kierowania górską działalnością ratowniczą

Zagadnienie zarządzania bezpieczeństwem w górach jest funkcją organizacyjnej sprawności oraz skuteczności Niebieskiego Krzyża w zarządzaniu ochroną życia i zdrowia ratowników górskich oraz zarządzaniem pomocą dla ofiar wypadków w górach. Nie ulega żadnym chyba wątpliwościom, że od poziomu organizacyjnego GOPR zależą losy zarówno jego członków, jak też stan zdrowia jego „potencjalnej klienteli”.

Organizacja systemowej działalności prewencyjnej Niebieskiego Krzyża opiera swą strukturę na czterech podsystemach: *technologicznym* (np. techniki ratownicze, sprzęt oraz oprzyrządowanie specjalistyczne, Instrukcja Dyżuru, Regulamin Służby Ratowniczej, Statut GOPR); *społecznym*, który tworzą ratownicy (prezentujący swoiste zdolności, zachowania, postawy, zainteresowania, wiedzę, motywacje oraz cechy osobowości); *strukturalnym*, obejmującym strukturę władzy i jej delegowanie, ogół stanowisk, funkcji oraz ról społecznych, w obrębie których ujawniają się zachowania organizacyjne, a także na *systemie środowiska*, który dotyczy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji GOPR (Mrozowicz, 2007).

Szybkie dotarcie wyposażonych ratowników na miejsce wypadku niejednokrotnie decyduje o uratowaniu ludzkiego życia lub skróceniu cierpienia ofiary wypadku. Warunkiem takiego działania górskiej służby ratowniczej jest właściwa jej organizacja na całym terenie działalności Grupy Regionalnej.

Organizacja zarządzania bezpieczeństwem w górach powinna opierać się na wszechstronnej analizie ruchu turystycznego, wspinaczkowego, wczasowego, narciarskiego oraz zagospodarowania turystycznego regionu działalności danej Grupy Regionalnej GOPR. Wyrazem tak pojętej organizacji stają się poniższe korelatory zarządzania:

a) odpowiednia sieć stacji i punktów ratunkowych GOPR, połączona siecią łączności krótkofalowej, komórkowej oraz telefonicznej (aspekt logistyczno-komunikacyjny),

b) odpowiednio przeszkolona i we właściwej kondycji fizycznej kadra ratownicza, działająca w oparciu o plany alarmowe (aspekt osobowościowo-kompetencyjny),

c) odpowiednia baza sprzętowo-techniczna (aspekt technologiczny),

d) wypracowanie form współdziałania w zakresie systemowego zarządzania bezpieczeństwem w górach ze: strażą graniczną, służbą zdrowia i lotnictwem, po-

licją itp. (aspekt synergiczny). Zagadnienia badawcze prezentowanej pracy skupiają się na aspekcie osobowościowym.

W zarządzaniu bezpieczeństwem w górach, zależnie od rodzaju, zakresu profilaktyki i charakteru aktywności ratowniczej, wyróżnia się następujące rodzaje form zachowań organizacyjnych, których celem jest tzw. *lokaut zagrożeń* (likwidacja wypadków). Z natury rzeczy służba ratownicza ma charakter działań grupowych, stąd też elementy lokautu zagrożeń są formami współdziałania ratowników niezależnie od stopnia zindywidualizowania poszczególnych czynności, sekwencji działań czy ich skomplikowanych algorytmów. W tym sensie szczególnego znaczenia nabierają zjawiska społeczne w GOPR oraz ich uwarunkowania osobowościowe, które są akcydentalną postacią zjawisk i procesów posiadających uogólniony wyraz w skali działań całości grupy. Oto one oraz ich definicje:

a) *interwencja* – jest to krótkotrwałe działanie jednego lub dwóch ratowników bez konieczności zorganizowania transportu poszkodowanego (np. wykonanie opatrunku w schronisku lub na szlaku),

b) *akcja* – jest to działanie zespołu ratowników (co najmniej trzech) w terenie z transportem poszkodowanego lub poszukiwanie (np. zwiezienie narciarza ze złamaniem lub poszukiwanie zaginionego turysty),

c) *wyprawa ratunkowa* – jest to działanie w terenie grupy lub kilku zespołów ratowników (również przy współdziałaniu osób spoza GOPR) na konkretne wezwanie do wypadku lub zgłoszenie o nim, połączone z transportem sprzętu, poszkodowanego lub jego poszukiwaniami, wymagające użycia dużej ilości sprzętu ratowniczego, wyznaczenie kierownika oraz zakresu obowiązków wśród pozostałych członków wyprawy.

*Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe*<sup>2</sup> zrzesza aktualnie siedem Grup Regionalnych: Beskidzką z siedzibą w Szczyrku, Bieszczadzką z siedzibą w Sanoku, Karkonoską z siedzibą w Jeleniej Górze, Krynicką z siedzibą w Krynicy, Podhalańską z siedzibą w Rabce, Wałbrzysko-Kłodzką z siedzibą w Wałbrzychu i Jurajską z siedzibą w Podlesiach (Jonak (red.), 2002).

GOPR posiada siedem stacji centralnych i osiemnaście terenowych. Zrzesza ono około 1100 ratowników, z których 60 zatrudnionych jest zawodowo w celu utrzymania ciągłości służby, a także regulaminowo pojętej gotowości alarmowej, natomiast pozostały stan tworzą ratownicy ochotniczo związani ze służbą.

<sup>2</sup> Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe jest stowarzyszeniem kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym, zarejestrowanym w Sądzie Rejonowym w Krakowie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem rejestru KRS 0000156881. Terenem działania GOPR jest obszar Rzeczypospolitej Polskiej ze szczególnym uwzględnieniem regionów górskich (również poza granicami kraju). GOPR działa na podstawie Ustawy o Kulturze Fizycznej z 18 stycznia 1996 roku oraz Rozporządzeń Rady Ministrów z 6 maja 1997 roku w sprawie „określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne oraz szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych”.



Na realizację zadań zleconych przez państwo GOPR otrzymywało do roku 1996 środki finansowe z budżetu centralnego poprzez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki w Warszawie, aktualnie sprawami finansowania GOPR zajmuje się Ministerstwo Spraw Wewnętrznych (Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak (red.), 2002).

Władzami naczelnymi GOPR są: Zjazd Delegatów, Rada Naczelna oraz Komisja Rewizyjna. Na czele stowarzyszenia stoi Rada Naczelna GOPR, która kieruje działalnością organizacji poprzez organ wykonawczy stanowiący przez Naczelnictwo GOPR. Zadania Naczelnictwa obejmują przede wszystkim: koordynowanie i kontrolowanie działalności Grup Regionalnych GOPR, programowanie oraz nadzorowanie pracy Służby Górskiej, opracowywanie planów oraz projektów działania organizacji i regulaminów wewnętrznych. Jednostkami podrzędnymi w strukturze organizacyjnej Naczelnictwu GOPR są Grupy Regionalne, na czele których stoją: Rady Grup wraz z Naczelnictwami Grup stanowiącymi organ wykonawczy, kierujący bieżącą działalnością Grupy Regionalnej (Statut GOPR, 1977; Fasiński, Jonak, Silberring, 1983; Jonak (red.), 2002).

*Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe* (TOPR), druga na terenie Polski organizacja ratownictwa górskiego jest stowarzyszeniem posiadającym osobowość prawną, działającym na podstawie statutu zarejestrowanego w Rejestrze Stowarzyszeń Sądu Wojewódzkiego w Nowym Sączu postanowieniem z 13 lipca 1991 roku. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest Walne Zebranie, które wybiera raz na dwa lata Zarząd TOPR oraz Komisję Rewizyjną. Zarząd natomiast powołuje Naczelnika, jego Zastępcę, Szefa Wyszkożenia oraz Profilaktyka, pełniących w organizacji funkcje kierownicze. W TOPR działa 25 ratowników zawodowych oraz przeszło 100 ochotników (Jonak (red.), 2002).

Grupa Bieszczadzka GOPR z siedzibą w Sanoku, działa w geograficznym regionie Bieszczadów oraz Beskidu Niskiego. Ratownicy Grupy Bieszczadzkiej pełnią dyżury przez cały rok w Stacji Rejonowej Ustrzyki Górne, w Cisnej, na Połoninie Wetlińskiej, a także w Centrali w Sanoku. Latem, w miesiącach zwiększonego ruchu turystycznego, także pod Tarnicą oraz w 12 punktach ratunkowych na terenie Bieszczadów i Beskidu Niskiego. Stan osobowy Grupy stanowi 188 ratowników, w tym 8 ratowników etatowych, którzy pełnią dyżury przez cały rok. Do ratowników etatowych dołączają ratownicy ochotnicy, którzy deklarują dyżury w formie wolontariatu. We wrześniu 2001 r. Grupa obchodziła jubileusz 40-lecia swojej działalności. Przez okres 40 lat Grupa Bieszczadzka interweniowała w różnych przypadkach 16 888 razy, brała udział w 1140 akcjach oraz wyprawach ratunkowych, w tym 172 razy z udziałem śmigłowca. W 62 przypadkach, pomimo dotarcia do poszkodowanego, na pomoc było już za późno. Ratownicy Grupy w okresie zimowym pełnią dyżury przy wyciągach narciarskich. Dotychczas interweniowali 1837 razy.

### 3. Psychologiczne determinanty kompetencji ratowniczych

Jakość potencjału ludzkiego górskich służb ratowniczych z punktu widzenia efektywności realizacji zadań pracy powinna być bardzo wysoka, zaś ponoszone koszty ekonomiczno-psychospołeczne niskie. Zadania pracy i osobowość powinny być adekwatnie dopasowane.

Nauki pomocnicze zarządzania, głównie zaś psychologia, dostarczają stosownych konwencji metodologicznych, metod i narzędzi. Dla potrzeb zarządzania wystarczające wydają się analizy korelacyjne. Kierownicy nie muszą być psychologami, lecz powinni posiadać umiejętność wyciągania wniosków oraz uogólniania teorii na temat procesów, jakie rozgrywają się w zakresie relacji interpersonalnych.

Typologię klasycznych cech zachowania ratownika górskiego zaczerpnięto bezpośrednio z materiałów źródłowych, tj.: regulaminów oraz instrukcji służby ratowniczej, a także z publikacji fachowych poszerzając analizę o piśmiennictwo publicystyczne oraz prozę „goprowską”, ukazujące zwyczajową (kulturową) stronę omawianej roli społecznej. Źródłem informacji – zasadniczym – przy jego tworzeniu stały się dla autora przede wszystkim opinie oraz oceny formułowane przez „liniową kadrę ratowników”<sup>3</sup>. Uwzględniono poglądy ratowników funkcyjnych i przekonania osób spoza aliansu Niebieskiego Krzyża: taterników, turystów, ratowników-kandydatów (o stażu mniejszym niż jeden miesiąc/jeden dyżur). Wzięto pod uwagę również opinie osób niezwiązanych zupełnie z turystyką górską. Tezy owe mają charakter postulatywny oraz imperatywny, tak samo jak przepis roli modelowej.

Oto podstawowe kompetencje ratownika górskiego:

1. *umiejętność pracy zespołowej (umiejętności interpersonalne)* – oznacza, że posiada on predyspozycje do pracy w grupie. Przyjmuje i realizuje skutecznie powierzone mu zadania oraz obowiązki (proporcjonalnie do zajmowanej pozycji w strukturze grupy), wynikające z pełnionej roli społecznej. Jednostki charakteryzujące się cechami, np.: towarzyskością, aktywnością, odwagą, asertywnością oraz śmiałością w stosunkach międzyludzkich można zaklasyfikować do typu ekstrawertywnego (Strelau 1985),

2. *znajomość obsługi urządzeń radiowych oraz umiejętność obsługi urządzeń nawigacyjnych* – decyduje o jakości oraz skuteczności realizacji podejmowanych zgłoszeń ratunkowych oraz o efektywności przy organizowaniu pogotowia wyprawowego. Wymaga od podmiotu kompetencji w zakresie eupraksji manualnych, szczególnie w sytuacji obciążenia stresem. Umiejętność ta weryfikowana jest w konfrontacji z bezpośrednim doświadczeniem, wówczas to ujawnia się realny poziom owej cechy (kompetencji). Charakteryzuje jednostki niskoreaktywne (Strelau 1974, 1985),

<sup>3</sup> Mianem „ratowników liniowych” określa się w GOPR członków najaktywniejszych w służbie, a co za tym idzie najbardziej doświadczonych (określanych w TOPR mianem „kosynierów”).

3. *celowość działania i umiejętność podejmowania decyzji w warunkach przeciążeń psychicznych* – oznacza czynności jednostki ukierunkowane na cel (Strelau 1974). W Służbie Górskiej preferowane są czynności zasadnicze, charakteryzujące się prostoliniowością, niskim poziomem czynności kontrolnych oraz przygotowawczych (Strelau 1985). Posiadanie przez podmiot powyższych kompetencji klasyfikuje go do typu niskoreaktywnego (także ekstrawertywnego),

4. *umiejętność orientacji w terenie – obeznanie terenowe (topograficzne) oraz znajomość zasad uprawiania turystyki górskiej* – wymaga od jednostki odporności na stres wywoływany zmiennością warunków oraz czynników środowiska, a także odporności na stres psychofizyczny. Sprzyja temu niskie nasilenie reaktywności, wysoka ruchliwość procesów nerwowych (Strelau 1974, 1985) oraz niska realizacja lęku (Spielberger 1975), jak też niski poziom neurotyczności (atrybuty charakteryzujące typ niskoreaktywny oraz ekstrawertywny),

5. *znajomość metod udzielania pierwszej pomocy przedlekarskiej* – owej kompetencji sprzyja odporność na stres wynikający z widoku skutków traumy u innej osoby, z drugiej natomiast strony związany jest z sytuacją organizacji pomocy oraz osiągnięcia pozytywnych rezultatów interwencji. Najskuteczniej w tym zakresie spisywać się będą osoby – posługując się nazewnictwem typologicznym – o typie osobowości najlepiej przystosowanej (Stawowska 1973),

6. *umiejętność naprawy podstawowych urządzeń w stacji ratunkowej oraz umiejętności techniczne, posługiwanie się sprzętem, organizowanie „pogotowia wyprawowego”* – czynności techniczne w czasie dyżurów, kiedy ratownik odpowiada za stan technologiczny Goprówki (Stacji Ratunkowej) i od niego wyłącznie zależy sprawność funkcjonowania urządzeń stanowiących zaplecze pogotowia wyprawowego. W grę wchodzi wtenczas świadomość ponoszonej przez nich odpowiedzialności (także materialno-etycznej), to zaś może powodować powstawanie u podmiotu stanu stresu; a zatem jednostki odporne na stres (typ niskoreaktywny) lepiej będą sobie radziły z zadaniami o dużej zawartości stymulacyjnej, wymagającymi od nich osobistej odpowiedzialności (Spielberger, 1973; Strelau, 1974, 1985),

7. *umiejętność trafnej oceny sytuacji* – szczególnie istotna w sytuacjach przeciążeń stymulacyjnych oraz deprywacyjnych, kiedy ratownik wystawiony zostaje na działanie różnorodnych stresorów. Predysponowany pośrednio do tego typu dyspozycji psychofizycznych jest typ ekstrawertywny, o dużej ruchliwości procesów nerwowych oraz niskiej reaktywności (Strelau 1985),

8. *umiejętność kontynuacji działań w sytuacji wyczerpania fizycznego oraz umiejętność bezpośredniego radzenia sobie ze stresem* – charakteryzuje ona typ niskoreaktywny o wysokim poziomie ruchliwości procesów nerwowych i średnim lub wysokim poziomie aktywności temperamentalnej. Wyczerpanie fizyczne, które może być skutkiem wykonywania czynności pod wpływem czynników silnych obciążeń psychofizycznych, np.: długotrwały marsz w terenie eksponowanym lub mocno zaśnieżonym, przy ujemnej temperaturze oraz silnym wietrze, lepiej

zniosą osoby niskoreaktywne, które chętniej podejmują aktywność fizyczną, a zatem lepiej „znają” stan zmęczenia i efektywniej (najczęściej psychicznie) radzą sobie z nim (Strelau, 1985; Strelau, Elias, Klonowicz, 1974),

9. *gotowość podnoszenia kwalifikacji zawodowych* – związana zwykle z sytuacjami rywalizacji, będącymi źródłem immanentnej percepcji przez podmiot jako potencjalnie zagrażającymi normalnemu jego funkcjonowaniu. Antycypacja tego stanu, nie zaś realne uczestnictwo jednostki w niebezpiecznej sytuacji nierzadko już samo stanowi wystarczające źródło stresu. Należy zatem sądzić, że awans zawodowy stanowi swoiste wyzwanie, podejmowane chętniej przez osoby niskoreaktywne, o wysokiej ruchliwości procesów nerwowych (Strelau, 1974a, 1982, 1985).

#### 4. Nadrzędny system regulacji i integracji czynności ratownika górskiego

Osobowość, stanowiąc system regulacji oraz integracji zachowań organizacyjnych ratownika górskiego, kształtuje sposób subiektywnego postrzegania pełnionej przezeń roli oraz związanych z nią wartości oraz celów organizacyjnych. Determinuje też style działania, które unaoczniają się w behawioralnym komponencie czynności – w jawnym zachowaniu ratownika. A jeśli tak, to charakterystyka osobowościowa wpływa bezpośrednio na percepcję, ocenę, wizję oraz program jego zachowań organizacyjnych w roli, o czym traktowano wcześniej.

Sposób realizacji przepisu roli społecznej uzależniony jest od odpowiedniego poziomu kształtowania się niektórych cech jego osobowości. Im mniejszy jest poziom aberracji między introspektywną oceną działania podmiotu a obiektywnymi warunkami stawianymi przed nim w obrębie przepisu pełnionej przezeń roli, a także realnymi rezultatami podejmowanych przezeń w jej zakresie czynności, tym korzystniejsze są ich skutki i to zarówno dla osobowości jednostki, jak też wobec egzystencji grupy oraz rezultatów zarządzania organizacją ratowniczą.

Dla potrzeb rozpatrywanych zagadnień przyjęto koncepcję osobowości Janusza Reykowskiego (1975, 1995), wywodzącą się z tzw. warszawskiej szkoły psychologii. Wybór teorii Reykowskiego spowodowany był m.in. tym, że jednoczy ona w sobie elementy społecznego oraz biologicznego funkcjonowania jednostki jako samoorganizującego się układu, odwołuje się do rozwiązań cybernetycznych, wiąże się z teorią zarządzania i jest stale rozbudowywana oraz doskonalona, a przy tym powstała na gruncie polskim. Oprócz tego środowiskowe konotacje koncepcji Reykowskiego ukazują systemową egzystencję organizacji.

Reykowski powiada, że: [...] *społeczeństwo* [także środowisko życiowe człowieka, przyp. autora] *ofiarowuje człowiekowi różnorodne sposoby redukcji pobudzeń wewnątrzustrojowych, a dzięki temu decyduje też i o tym, ile człowiek będzie odczuwał różnych potrzeb (odrębność popydów uwarunkowana będzie*

ilością odrębnych klas sposobów redukcji napięć) (Reykowski 1975, s. 775). Aspekt społeczny – zdobywane doświadczenia – decyduje również i o tym, czym podmiot będzie się starał te napięcia redukować, i jaka też będzie pozycja przedmiotów zaspokajających określone popędy w jego hierarchii wartości.

Osobowość – w myśl poglądów przytaczanego autora – kształtuje się w toku rozwoju osobniczego, powodując stopniowe doskonalenie się funkcji adaptacyjnych jednostki do zmiennych warunków środowiska wewnętrznego oraz zewnętrznego. Osobowość stanowi centralny system regulujący oraz integrujący czynności człowieka, zarządzając nimi w sposób nadrzędny wobec innych systemów ustroju podmiotu. System obejmuje neurofizjologiczne jednostki funkcjonalne (popędy), które w swoim wymiarze biologicznym pełnią rolę analogiczną do instynktów zachowania życia, z których wynikają odczuwane przez człowieka potrzeby, np.: wody, powietrza, pożywienia, schronienia, współzawodnictwa, walki, posiadania, a także lęk przed zwierzętami, wysokością czy niebezpiecznymi ludźmi (James, 1962; Freud, 1984). Te wewnętrzne bodźce płynące ze struktur mózgu, odpowiadających za percepcję i za działanie, podobnie zresztą jak też bodźce zewnętrzne, wywołują powstawanie szeregu różnorodnych potrzeb, których zaspokajanie prowadzi do redukcji oraz osłabienia owego napięcia (Pervin, 2001). Kształtują się wówczas *nastawienia poznawcze*, pod którymi Reykowski rozumie system oczekiwań związanych ze spostrzeganiem otaczającego świata, a na tym tle także i siebie samego, które ulegają rozbudowie oraz doskonaleniu pod wpływem kolejno po sobie następujących doświadczeń. Rezultatem ich jest tworzenie się w wewnętrznych strukturach jednostki (głównie w intelekcie) obrazu otaczającego ją świata oraz obrazu własnego ja. Omawiany proces to forma uczenia się jednostki; w wyniku gromadzonych doświadczeń dwa początkowo niepowiązane ze sobą zjawiska zostają skojarzone (Pawłow, 1955). Bodziec początkowo neutralny w rezultacie warunkowania nabrał określonych cech – zostaje on przez jednostkę identyfikowany oraz klasyfikowany. Zgodnie z tym podstawową przyczyną zachowania człowieka są wzmocnione konsekwencje (Skinner, 1981), które prowadzą do tego, że dane zachowanie będzie powtarzane (wzmocnienie pozytywne – nagroda) lub też nie będzie powtarzane przezeń w przyszłości (wzmocnienie negatywne – kara). Na tej podstawie tworzą się standardy ewaluacyjne, które mają źródła w procesach organizmalnych, wpływach otoczenia społecznego oraz funkcjonowaniu poznawczym jednostki (Gołąb, Reykowski, 1985).

Następnym czynnikiem, który kształtuje popędy jest uczenie się sposobów odnajdywania przedmiotów redukujących dany impuls, np. uaktywnienie się głodu pod wpływem widoku przygotowań do posiłku. *Nastawienia czynnościowe* w koncepcji Reykowskiego można wstępnie przyrównać do atrybucji oraz praktycznego wykorzystywania w działaniu społecznej wiedzy nabytej za pośrednictwem nastawień poznawczych. Wiedza ta jest dodatkowo modyfikowana przez przyswojone w rozwoju indywidualnym jednostki zasad postępowania, ukształto-

wany system postaw, jaki człowiek wytworzył wobec siebie samego oraz swego społeczno-materialnego otoczenia. Podlegają one regulacji norm społecznych, jak też regułom postępowania w grupie (Bandura, 1977).

*Role społeczne* stanowią w teorii Reykowskiego kolejny, obok *nastawień poznawczych* oraz *nastawień czynnościowych*, ważny element struktury osobowości (Reykowski, 1973). Reykowski ujmuje rolę społeczną zgodnie z koncepcją „pozycja – rola” (Newcomb, Turner, Converse, 1970), co w zasadniczy sposób uniemożliwia kompletne przyjęcie zaproponowanej przezeń koncepcji osobowości. Stanisław Nieciński subiektywizuje rolę, czyniąc możliwym dokładniejsze ujęcie analizowanego problemu badawczego (Nieciński, 1979).

## 5. Metodologiczne uwarunkowania badań

Grupę kontrolną zwaną grupą porównawczą (Grupa K) stanowili mężczyźni, ratownicy Grup Regionalnych GOPR: Beskidzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej i Wałbrzysko-Kłodzkiej, a także ratownicy TOPR. Grupa badana zwana grupą zasadniczą (Grupa B), którą pobrano z populacji generalnej ratowników Grupy Bieszczadzkiej, składała się także wyłącznie z mężczyzn. W obu przypadkach liczebność grup wyniosła 120 obserwacji (zob. tablica 1).

Tablica 1

Struktura prób z populacji generalnej GOPR i grupy Bieszczadzkiej GOPR

Charakterystyka grupy „B”	Charakterystyka grupy „K”
Liczebność – 200 obserwacji, po 25 respondentów z poszczególnych Grup Regionalnych GOPR oraz z TOPR	Liczebność – 120 obserwacji
Płeć – mężczyźni	Płeć – mężczyźni
Rola społeczna – ratownicy górszy GOPR oraz TOPR: wykształcenie – nie mniej niż zawodowe, staż służby – ratownik zaprzysiężony/co najmniej jeden dyżur, członkowie GOPR z 8 Grup Regionalnych: Beskidzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej, Wałbrzysko-Kłodzkiej oraz z TOPR	Ratownicy Grupy Bieszczadzkiej GOPR: wykształcenie – nie mniej niż zawodowe, staż służby – ratownik zaprzysiężony/co najmniej jeden dyżur
Wiek $\geq 25 \leq 55$ lat [x = 43 lata]	Wiek $\geq 25 \leq 55$ lat (x = 45 lat)
Różnica wieku między grupami jest nieistotna statystycznie	
Miejsce zamieszkania członków grupy badanej: Grupy Regionalne GOPR (Beskidy, Podhale, Tatry, Sudety, Karkonosze oraz Jura Krakowsko-Częstochowska)	Miejsce zamieszkania członków grupy kontrolnej: Bieszczady, Beskid Niski, Podkarpacie

Źródło: obliczenia własne autora.

Zasadnicza część badań objęła takie cechy osobowości, jak: *ekstrawersja – introwersja* (MPI – 64), *neurotyczność* (MPI – 64), *pobudzanie procesów nerwowych (reaktywność)* (KTS – 85), *hamowanie procesów nerwowych (aktywność)* (KTS – 85), *ruchliwość procesów nerwowych* (KTS – 85), *równowaga procesów nerwowych* (KTS – 85), a także *lęk – stan oraz lęk – cechę* (ISCL). Poniżej podaję opis narzędzi i krótką charakterystykę operacjonalizacyjną.

1. *Inwentarz Osobowości Hansa J. Eysencka* (MPI – 64) służył autorowi jako narzędzie dla określenia typu osobowości ratowników górskich. Diagnozę typu przeprowadza się używając skal stenowych. Inwentarz zawiera 64 pytania zamknięte tworzące trzy skale: skalę wymiaru ekstrawersji – introwersji (E – I), skalę neurotyczności (N) oraz tak zwaną skalę kłamstwa, mierzącą siłę oddziaływania mechanizmów ochronnych osobowości. Wynik osiągnięty w tej skali określa stopień wartości diagnostycznej testu.

2. *Kwestionariusz Temperamentu Jana Strelaua* (KTS – 134) opierający się na podstawie Regulacyjnej Teorii Temperamentu autorstwa Jana Strelaua, zawiera 134 pytania, składające się na trzy skale: dla siły procesu pobudzania (reaktywność [R]) 44 pytania, 44 zadania dla określenia siły procesu hamowania (aktywność [A]) oraz 46 pytań dla dokonania oceny ruchliwości procesów nerwowych [R1].

3. *Inwentarz Stanu i Cechy Lęku C. D. Spielbergera* (STAI) w polskiej adaptacji J. Strelaua, M. Tysarczyk i K. Wrześniewskiego (ISCL), składający się z dwu odrębnych podskal. Podskala oznaczona symbolem X-1, służy do pomiaru lęku – stanu; druga zaś, oznaczona symbolem X-2, do pomiaru lęku – cechy. Arkusz zawiera zadania – po 20 dla każdej podskali – mające formę krótkich twierdzeń, odnoszących się do subiektywnych odczuć jednostki. Zadaniem osoby badanej jest wskazanie, w jakim stopniu każde z tych twierdzeń odnosi się do niej, przez wybór jednej i tylko jednej z czterech skategoryzowanych odpowiedzi.

Podstawą typologicznej klasyfikacji cech osobowości ratowników górskich: ekstrawersja – introwersja, neurotyczność, reaktywność, aktywność, ruchliwość procesów nerwowych oraz równowaga procesów nerwowych stał się dla autora kategoryalny model norm stenowych (Stawowska, 1973; 1983). Przyjmuje się w nim 5 zakresów, czy też poziomów kształtowania analizowanych cech osobowości.

W zakresie pomiaru natężenia lęku reaktywnego zestawiono wyniki badań własnych kwestionariuszem ISCL z dostępnymi normami stenowymi sportowców wyczynowych, reprezentantów Polski w różnych dyscyplinach sportowych (Wrześniewski, Sosnowski, 1987), które wyróżniają, podobnie jak wyżej, 5 kategorii poziomu lęku – stanu oraz lęku – cechy. Zakres od 1 do 2 stenów świadczy o bardzo niskim poziomie zmiennej, od 3 do 4 stenów o niskim, zakres od 5 do 6 stenów o przeciętnym natężeniu zjawiska, od 7 do 8 stenów świadczy o wysokim, natomiast od 9 do 10 stenów – o bardzo wysokim poziomie nasilenia diagnozowanego wymiaru osobowości.

Podczas weryfikacji stochastycznej uzyskanego materiału zastosowano poniższe techniki statystyczne:

- a.  $t_0$  Studenta. Wyniki testu zweryfikowano statystyką Manna – Whitneya oraz testem najmniejszej istotności różnic (NIR),
- b. statystyka F Snedecora – Fishera. Wyniki testu F zweryfikowano statystyką  $\chi^2$ ,
- c. współczynnik korelacji liniowej  $r_{xy}$  Pearsona,
- d. kolejnościowy test rang rtt Spearmanna.

## 6. Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań empirycznych

Przyglądnijmy się wnioskom z badań na temat zachowań organizacyjnych ratowników górskich. Wyniki badań uwidaczniają zamieszczone prezentacje graficzne (Tablice 2–4).

Jawne zachowanie w roli, nazywane w pracy zachowaniami organizacyjnymi, unaoczniają się w kilku podstawowych formach: szkoleń, kursów, dyżurów, dyżurów nasłuchowych, akcji oraz wypraw ratunkowych ratowników górskich.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych w czasie szkolenia:* ciekawość nowości, aktywny udział, wysoki stopień zainteresowania, współpraca z grupą, udzielanie rad i pomocy, czynny udział w rozwiązywaniu problemów grupowych, nieznaczące oznaki zmęczenia, stosunkowo szybka regeneracja sił, szybka adaptacja w grupie, priorytet dla zadań o średniej trudności (konsumpcja sukcesu), preferencja zadań o charakterze psychomotorycznym, którym towarzyszy wysiłek oraz zmęczenie fizyczne, brak obaw, postawy: otwartości, afilacji, falicytacji, dominacji, uznania itp.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych podczas wypraw ratunkowych:* opamiętanie oraz odporność na stres przeciążeniowy, skuteczna umiejętność pracy w warunkach zagrożenia traumą, racjonalizacja pracy oraz właściwa ocena sytuacji, aktywność nastawiona na cel grupowy, umiejętność prowadzenia działań prewencyjnych w warunkach wyczerpania psychofizycznego, umiejętność odraczania efektu gratyfikacji, kontynuacja zachowania mimo widocznego rezultatu i mimo braku zwrotnej informacji o rezultatach, aktywne zawężanie pola, tłumienie emocji itp.

*Główne cechy zachowań organizacyjnych w czasie dyżurów (oprócz nasłuchu):* czynności naprawcze, renowacyjne oraz porządkowe pod wpływem deprivacji, spacer, krótkie rozpoznania w terenie, poszukiwanie towarzystwa innych osób, aktywne poszukiwanie stymulacji lub jej substytutów (groźba spożycia alkoholu, całkowity zakaz spożycia!), reżyserowanie sytuacji kooperacyjnych, gadatliwość, towarzyskość, detonacja napięcia poprzez: gadulstwo, impulsywność, drażliwość,



Tablica 2  
 Empiryczny rozkład cech osobowości i temperamentu w próbach: z grupy badanej oraz grupy kontrolnej w ujęciu wartości średnich, ich wariancji oraz wartości stenowych

Lp.	Elementy strukturalne osobowości	Wyniki grupy badanej „Z” (zasadniczej)			Wyniki grupy kontrolnej „K” (porównawczej)		
		Średnia arytmetyczna	Wariancja	Wartość stenowa	Średnia arytmetyczna	Wariancja	Wartość stenowa
1.	Szacowane cechy osobowości Ekstrawersja [MPI – 64]	30,335	51,169	5	30,68	23,143	5
2.	Neurotyczność [MPI – 64]	19,263	103,671	3	16,08	87,240	3
3.	Reaktywność [Skala do pomiaru siły procesów pobudzania KTS – 134]	66,134	80,956	7	65,92	68,743	7
4.	Aktywność [Skala do pomiaru siły procesów hamowania KTS – 134]	66,046	97,224	6	60,92	74,327	5
5.	Ruchliwość procesów nerwowych [KTS – 134]	61,655	133,403	6	61,16	55,557	6
6.	Równowaga procesów nerwowych	1,016	0,058	7	1,16	0,132	7
7.	Lęk – stan [STAJ]	34,074	42,307	5	31,28	30,710	4
8.	Lęk – cecha [STAJ]	35,794	35,284	5	37,68	31,810	5

Źródło: badania własne autora.

oczekiwanie na emocje, znużenie deprywacyjne, znudzenie oraz sztywność percepcyjna (rutynizacja stylów poznawczych itp.).

*Główne zachowania organizacyjne w czasie kursów o charakterze sedenteryjnym* (w pozycji siedzącej): unikanie aktywności intelektualnej, w postaci przeciągających się szkoleń teoretycznych, poszukiwanie ruchu, postawy unikania, aktywność skierowana na przeciwdziałanie odczuwanej deprywacji, rozdrażnienie, podminowanie, apatyczność, wybuchowość, impulsywność.

*Główne zachowania organizacyjne w czasie dyżurów nasłuchowych*: koncentracja uwagi na zadaniu, aktywne (wyuczone i celowe) zawężanie pola do sygnałów monogamicznych, projekcja „bycia w akcji”, przeżywanie w intelekcie roli w akcji, pragnienie stymulacji, snucie wizji oraz projektów prewencyjnych, co prowadzi do częściowego rozładowania stresu deprywacyjnego.

Należy podkreślić, iż pomiędzy grupami „B” i „K” nie wykryto różnic o poziomie statystycznej istotności, co oznacza, że w zakresie poddanych analizie zmiennych, cech osobowości, pomiędzy obu grupami nie występują znamienne różnice w zakresie kształtowania się osobowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych. W związku z zarejestrowaną prawidłowością nie mamy podstaw, aby mniemać, że ratownicy Grupy Bieszczadzkiej odbiegają w tym względzie od pozostałych ratowników górskich. Wobec powyższego, wysoce przydatne pełnieniu zadań ratowniczych cechy osobowości, w równej mierze sprzyjają zarządzaniu bezpieczeństwem i kulturze organizacyjnej w Bieszczadach, jak też w innych regionach górskich. Mamy tu na myśli szerokie środowisko organizacji.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na postawienie końcowych wniosków, które ujęto w dwie spójne kategorie konkluzji, a mianowicie tę, która traktuje o zarządzaniu bezpieczeństwem w górach przez kadrę kierowniczą Pogotowia Górskiego (naczelnika GOPR, linię średnią: naczelników Grup Regionalnych GOPR, najniższy szczebel: profilaktyków, szkoleniowców, ratowników funkcyjnych) oraz tę, która odnosi się do ogółu jednostek realizujących tożsamy przepis roli społecznej.

Transpozycje ról są stałą właściwością i domeną służby ratowniczej, delegowanie władzy natomiast zjawiskiem często niezauważalnym, zaś przyjmowanie zwierzchnictwa lub też podporządkowywanie się komendom procesem dynamicznym, uwarunkowanym doraźnymi zadaniami służby, stąd też kadra kierownicza oraz ratownicy szeregowi (są przyjaciółmi) w świetle przepisu odgrywanej roli, pełnią funkcje komplementarne, których pozycja w układzie władzy ulega częstym zmianom sytuacyjnym. Transpozycja wspomnianych ról jest *terra specifica* i powinna zostać objęta oddzielnymi badaniami.

Oto charakterystyczne wiązki zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej GOPR i praktyczne rozwiązania kierownicze w świetle badań empirycznych:

1. należy wykluczyć, a w każdym razie próbować zminimalizować, z zadań Służby Górskiej elementy ograniczające aktywność fizyczną goprowców. Kursy

Tablica 3

Wyniki badań Inwentarzem Osobowości MPI – 64 Eysencka w oparciu o typologię osobowości oraz normy stenowe L. Stawowskiej (1977)

Typ osobowości wg koncepcji H. J. Eysencka	Wyniki badań inwentarzem osobowości MPI – 64 H. J. Eysencka wg L. Stawowskiej (1977)		
	Grupa badana	Grupa kontrolna	Populacja polska*
Osobnicy w normie psychicznej	20,5%	19%	36,7%
Najlepiej przystosowani	33%	32%	
Osobnicy dobrze przystosowani**	53,5%	51%	
Ekstrawertycy	23,5%	21,5%	12,3%
Introwertycy	9,5%	10,5%	19,4%
Neurotycy	6%	7%	16,1%
Psychopaci	4,5%	5,5%	4,3%
Dystymicy (psychastenicy)	3%	4,5%	11,2%

\* Informacja w oparciu o dane L. Stawowskiej (1977).

\*\* Podtyp przyjęty za: E. Wlazło (1991), będący sumarycznym wyrażeniem typów osobowości: w normie psychicznej oraz najlepiej przystosowanego.

Źródło: badania własne autora.

Tablica 4

Wyniki badań Kwestionariuszem Temperamentu Jana Strelaua w oparciu o klasyfikację typologiczną L. Stawowskiej (1977) rozkładu typów temperamentu w grupach: badanej i kontrolnej

Rozkład typów temperamentu w pogotowiu górskim oraz populacji generalnej bieszczadzkiej grupy regionalnej		
Typ temperamentu	grupa badana	grupa kontrolna
Sangwinicy	40%	42%
Flegmatycy	8%	9%
Typ choleryczny I	14,5%	13,5%
Typ choleryczny II	28%	25,5%
Typy choleryczne mieszane I	–	2%
Typy choleryczne mieszane II	1,5%	1,5%
Cholerycy [łącznie]	44%	42,5%
Melancholicy	4,5%	3%
Typy mieszane melancholiczny	3,5%	3,5%
Melancholicy [łącznie]	8%	6,5%

Źródło: badania własne autora.

o charakterze teoretycznych nasiadówek winny skupiać się na zagadnieniach praktycznych, jasno ukazujących cele oraz odniesienia użyteczne. Czas trwania powinien być ograniczony do absolutnie koniecznego minimum (zagroża aspołeczna detonacja deprywacji). Raczej nie powinno się, chyba że wymaga tego rzeczywista konieczność, wprowadzać przerw, które wydłużałyby czas i zamiast rozluźniać, dodatkowo deprywowałyby Goprowców; odsuwają one wszak oczekiwane zakończenie w czasie. Skuteczniejszy rezultat osiągnie się realizując zadanie w jednym bloku (raz, a dobrze),

2. w zakres zadań standardowego (rutynowego) dyżuru winny wejść regulaminowe (formalne) rekonesanse w terenie jego odbywania, prowadzone tak, aby nie zakłócały toku służby, lecz wymuszające na dyżurnych zaangażowanie psychofizyczne w zadania służby (nawet, gdy wydają się zupełnie niepotrzebne). Dyżur winny pełnić jednocześnie trzy osoby (które tworzą wówczas strukturę grupową, a uaktywniają się wtenczas mechanizmy i funkcje grupowe), z których jedną mógłby być ratownik – kandydat. Struktura władzy w takiej sytuacji jest klarowniejsza oraz kontrola zachowań kandydata lepsza w skutkach; wchodzi w grę niezależna opinia dwóch osób. Kandydat ma natomiast szansę naoczego porównania zachowań organizacyjnych innych członków grupy, którzy są od niego starsi stażem, a jednocześnie bardziej doświadczeni. Tworzy subiektywny program, dokonuje oceny działania w roli na podstawie dokonywanych obserwacji. Kandydat wyszukuje dane z dwóch źródeł, spaja lub izoluje treści norm grupowych, tworzy plan i analizuje wizje własnego „ja ratowniczego” na tle grupy.

3. Winno się angażować kandydata w jak największą ilość działań organizacyjnych, tak by uległy ujawnieniu jego prawdziwe wartości oraz przekonania. Należy jednak tryb działalności ratowniczej tak formować, aby jawne zachowania w roli uzmysławiały się – raz, doświadczonej kadrze a nie innym kandydatom – dwa, optymalnie dużej liczbie pozostałych członków Grupy Regionalnej. Należy represjonować u kandydata wszelkie zachowania niezgodne z normami zachowań w GOPR, a podczas jaskrawego naruszenia norm, automatycznie go wykluczać.

4. Należy dyskwalifikować kandydatów psychopatycznych oraz dystmicznych, niezależnie od stopnia ich zaangażowania w realizację wartości grupowych.

5. Szkoleniem młodej kadry powinni zająć się ratownicy z długim stażem. Na ile to możliwe, dobór do dyżuru winien opierać się na kryterium charakterologicznym.

6. Dyżury nasłuchowe winni prowadzić ratownicy o wysokim natężeniu ruchliwości procesów nerwowych oraz wysokiej aktywności, lub też wysokiej równowadze procesów nerwowych.

7. Podczas nasłuchu należy zwrócić uwagę na to, aby jego celem stało się zawężenie pola do zakresu zadania nasłuchowego, co przekładałoby się poczuciem „ciszy eterycznej”. Motywem nasłuchu musi stać się sama czynność nasłuchiwania, formą nagrody winna stać się koncentracja na zadaniu, nie zaś przyjęte zgłoszenie lub jego brak (motywacja autoteliczna). Postawa dyżurnego winna za-

wierać wiedzę, że nasłuch sam w sobie jest optimum zadania. Adaptacja do nasłuchu powinna być automatyczna. Po zakończeniu dyżuru nasłuchowego i dyżuru „jałowego” (bez zgłoszeń, akcji, wypraw) ratownik winien odbyć rekonesans w terenie. W służbę nasłuchową powinni być zaangażowani także kandydaci, styl zachowania w czasie dyżuru nasłuchowego powinien być podstawą analizy przydatności kandydata. Kandydat, wykazujący zniecierpliwienie lub lęk czy obawy powinien zostać poddany szczegółowej obserwacji, a w sytuacji wyraźnych załóg czynności zakresu służby, wyeliminowany z organizacji.

8. Podczas wypraw ratunkowych, uczestnicy jako grupa są w stanie wykonywać zadania bardzo trudne, przekraczające możliwości przeciętnego człowieka, a zatem powtarzające się i pozasytuacyjne (stan zdrowia, pora doby) przypadki braku odporności na przeciążenia wykluczać ze Służby. Działania prewencyjne w czasie wypraw winny cechować się: ciągłością (unikać przerw na odpoczynek), prostoliniowością (unikać działań innych niż te, które wynikają z potrzeb sytuacji zadaniowej), korygowaniem błędów na bieżąco (zła asekuracja), realizacją celów w formie, która możliwa jest do przyjęcia w danych warunkach (unikać przestojów, deliberacji). Należy zwrócić uwagę, aby zachowania członków zespołu nie wykraczały poza normy bezpieczeństwa pracy, których celem miałyby się stać pozaregulaminowe strategie zachowań ryzykownych (potencjalnie możliwe).

9. W czasie wypraw poszukiwawczych, eliminować postawy zniecierpliwienia. Należy motywować członków zespołu poprzez informowanie o wynikach, a także wskazując celowość działań.

10. W czasie szkoleń zwrócić szczególną uwagę na wyeksponowanie kultury bezpieczeństwa, rutynizację oraz standaryzację zachowań bezpiecznych w systemie normatywnym kultury organizacyjnej.

## Zakończenie

Odnalazłszy [...] *nieporównywalne z niczym innym sploty pozornych sprzeczności: tradycji i nowoczesności, ochotniczości i zawodowstwa tego, co miejscowe, z tym, co przychodzi z zewnątrz, indywidualizmu z działaniem zespołowym, gwiazdorstwa i anonimowości, hardości i posłuszeństwa, głęboko zakorzenionej potrzeby wolności z dobrowolnym uznaniem hierarchicznej struktury* (Jagiello, 1996, s. 8), mogłem ze spokojem stwierdzić, że ludzie spod znaku Niebieskiego Krzyża z Bieszczadów stanowią grupę ze wszech miar wartą zbadania.

*żyć to w ogóle znaczy być w niebezpieczeństwie*, jak powiada w *Niewczesnych rozważaniach* Nietzsche, najpowszechniejszym zaś zjawiskiem życia jest cierpienie, bez którego nie ma miejsca na korektę dążeń ludzkich i nie ma dążeń do doskonałości. Cierpienie jako wartość staje się zaś impulsem nakazującym zrozumieć oraz poznać innych ludzi, *cierpienie pozwala mi poznać i zrozumieć u innych [...] to, co i dla mnie jest wielkiej wagi – mogę pojąć innego człowieka jako*

istotę tak samo podlegającą cierpieniu i tak samo jak ja szukającą od niego ucieczki (Szczepański, 1978, s. 124). To ważna uwaga.

Pozwolę sobie jeszcze na końcową dygresję. *Pogotowie – widziane w całej jego historii – jest najpełniejszą ze znanych mi, praktyczną realizacją idei personalistycznej, godzącej poszanowanie dla jednostki, dla osoby, z koniecznością poddania się ograniczającym rygorom. Jest to więc indywidualizm w służbie zbiorowości. Jest to wolność świadoma, skierowana ku jasno sprecyzowanym wartościom* (Jagiełło, 1996, s. 10), na niedobór których choruje współczesna cywilizacja.

Idea ratownictwa zrodzona z głębokiego umiłowania gór i silnej potrzeby dzielenia się nimi z innym człowiekiem, niosąc mu pomoc z narażeniem własnego życia, powstała w umysłach konkretnych osób i tak, jak one przybrała realną postać, chroniąc od śmierci i darując życie. Od Zaruskiego i jemu współczesnych twórców Pogotowia, idea ratowania przetrwała w dziele ratowników oraz motywacjach ich epigonów. O tych, których pionierskie dzieło stanowi źródło motywacji, moralnie oddziałując na wyobraźnię społeczną poprzez kreację autorytetu, opartego na zasadzie humanizmu, adekwatnym zdaje się być starożytne motto Horacego: *Non omnis moriar*. Przesłanie to widać też i w innych domenach ratowniczych. Warto to nadal badać.

W ramach niniejszych rozważań prakseologicznych udało się wyodrębnić trzy obszary oddziaływań: ludzi i ich osobowość, system i jego logikę, a także podsystem zasobów. Podsystem zasobów materialnych nie skupiał zainteresowań badawczych, gdyż powinien stać się przedmiotem zabiegów praktycznych, ekonomicznych, marketingowych. Wydaje się oczywiste, że aplikacyjna natura przeprowadzonych rozważań staje się impulsem dla rozwoju owych funkcji, tym bardziej, że system ciąży ku homeostazie. Z tego też względu skupiono uwagę na czynnikach głównych, zaś skutki muszą śledzić oraz moderować praktycy.

## Bibliografia

- Ajdukiewicz K. 1983. *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania. Metafizyka*. Warszawa: Czytelnik.
- Bandura A. 1977. *Social learning theory*, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Brzeziński J. 1978. *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński J. 2005. *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 83-01-14041-0.
- Fasiński A., Jonak A., Silberring J. 1983. *Poradnik Ratownika GOPR*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK „Kraj”. T. I.
- Freud Z. 1984. *Wstęp do psychoanalizy*. Warszawa: PWN.
- Gołąb A., Reykowski J. 1985. *Studia nad rozwojem standardów ewaluatywnych*. Wrocław: Ossolineum.
- Griffin R. W. 1999. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12019-3.
- Jagiełło M. 1996. *Wołanie w górach. Wypadki i akcje ratunkowe w Tatrach*. Warszawa: Wydawnictwo „Iskry”.

- James W. 1962. *Principles of Psychology*, Dover, New York 1962.
- Jonak A. (red.). 2002. „Na każde wezwanie...”: pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1952–2002. Praca zbiorowa. Kraków: Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK: Oficyna Wydawnicza „Wierchy”. ISBN 83-915387-5-3.
- Kotarbiński T. 1969. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Koźmiński A., Obłój K. 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0728-X.
- Koźmiński A., Piotrowski B. 1999. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12705-8.
- Leplat J. 1982. *Accidents and Incidents Production: Method of Analysis*. New York: „Journal of Occupational Accidents”. nr 4.
- Łucewicz J. 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-368-0.
- Mrozowicz K. 2006. *Niektóre aspekty zarządzania potencjałem osobowościowym na przykładzie Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. W: Lachiewicz S. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 468–482.
- Mrozowicz K. 2006a. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Górskiego*. Maszynopis dysertacji. Biblioteka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mrozowicz K. 2006b. *Zasoby ludzkie organizacji Niebieskiego Krzyża w pryzmacie funkcjonalnych cech osobowości*. „Jarosławskie Studia Społeczne” nr 1/2006.
- Mrozowicz K. 2007. *Zarządzanie bezpieczeństwem w systemie ratownictwa górskiego*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1(10)/2007.
- Newcomb Th. M., Turner R. H., Converse Ph. E. 1970. *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. 1965. *Studia z metodologii nauk społecznych*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. 1970. *Metodologia badań socjologicznych*. Warszawa: PWN.
- Pawłow I. P. 1955. *Wykłady o czynności mózgu*. Warszawa: PZWL.
- Pervin L. A. 2001. *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.
- Petersen D. 1988. *Safety Management – A Human Approach*. New York: Alorey.
- Pidgeon N. F., Turner B. A. 1986. *Human Error and Socio-Technical System Failure*. In: A. S. Nowak (red.). *Modeling Human Error in Structural Design and Construction*. New York: American Society of Civil Engineers.
- Reykowski J. 1973. *Postawy a osobowość*. W: S. Nowak (red.) *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. 1975. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*. W: T. Tomaszewski (red.). *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. 1995. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*. W: T. Tomaszewski (red.). *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rotter T. 2001. *Psychologia likwidacji wypadków drogowych*. Kraków.
- Saari J. 1987 (red.). *Successful Accident Prevention*. Helsinki: Institute of Occupational Health. ISBN 9518016127.
- Skinner B.F. 1981. *Zachowanie się organizmów*. Warszawa: PWN.
- Spielberger C. D. 1975. *The Measurement of state and trait Anxiety: Conceptual and methodological issues*. W: Levi L. (ed.) *Emotions – their parametres and measurement*, Razen Press, New York.
- Stalewski T., Łucewicz J. 1994. *Socjologia organizacji. Problemy podstawowe*. Wrocław: Wrocławska Oficyna Nauczycielska.
- Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1977. Zakopane.
- Statut Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1991. Zakopane.
- Stawowska L. 1973. *Diagnoza typów osobowości*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

- Stawowska L. 1983. *Psychologia różnic indywidualnych dzieci i młodzieży*. Katowice: Wyd. AWF.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-208-1295-X.
- Strelau J. (red.) 1974a. *Rola cech temperamentalnych w działaniu*, Wrocław: Ossolineum.
- Strelau J. 1974. *Temperament i typ układu nerwowego*. Warszawa: PWN.
- Strelau J. 1982. *Regulacyjne funkcje temperamentu*, Ossolineum, Wrocław.
- Strelau J. 1985. *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa: PWN.
- Strelau J., Eliaasz A., Klonowicz T. 1974. *Charakterystyka czasowa zachowania się – na przykładzie wybranych reakcji motorycznych i werbalnych*. W: J. Strelau (red.) *Rola cech temperamentalnych w działaniu*. Wrocław: Ossolineum.
- Studenski R. 1986. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Studenski R. 1994. *Szacowanie i ograniczanie ryzyka*. „Atest – Ochrona Pracy” nr 6.
- Studenski R. 1996. *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 83-85718-47-8.
- Szczepański J. 1978. *Ludzkie sprawy*. Warszawa: Czytelnik.
- Wrześniewski K., Sosnowski T. 1987. *Inwentarz Stanu i Cechy Lęku*, Podręcznik PTP, Warszawa.

## Management Praxeology of Human Resources in GOPR in the Light of Organisational Behaviour Pattern Personality Determinants of the Bieszczady Team Rescuers

**Summary:** The key element of human resources management, particularly in the context of strategic management of an organisation, is becoming personal audit which is beginning to play a diagnostic and prognostic role here. As a result of applying this method effectively we receive an insight into the formal, administrative scope of social and professional roles, moreover, we receive information on the subject of psychic conditioning of playing the said roles. The main link of the whole process is correctly formed organisational culture whose sources rest both with group mechanisms and with particular individuals. As it follows, internalisation of variables being of interest to us is a transfer, an exchange between an individual, team, an organisation and the environment.

Values are building blocks both durable and difficult to be restored. A rescue organisation as a whole, as well as its divisional forms, should change perception of themselves and that of their environment within this range. The ethos that enlightens them is a dynamic process, which is not free from dialectic transformation. Naturally, it should be continuously fuelled in an appropriate way, but each and every time one should bear in mind the main organisational aim: *administering help to those in need in the mountains*. Otherwise they will die. The ethos and organisation.

---

**Key words:** psychology of management, human resources management, mountain rescue

---



MARIA PŁONKA\*

## Kapitał intelektualny jako przesłanka konkurencyjności podmiotu na rynku

---

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, pozycja konkurencyjna, wartość dodana, kapitał ludzki, kapitał strukturalny, pomiar kapitału intelektualnego

---

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest głos w dyskusji dotyczący prezentacji najważniejszych składników kapitału intelektualnego, które w warunkach innowacyjnej, opartej na wiedzy gospodarki, decydują o przewadze konkurencyjnej podmiotu działającego na rynku.

Artykuł składa się z trzech części: (1) identyfikacji i klasyfikacji przesłanek konkurencyjności podmiotów rynkowych, (2) identyfikacji składników kapitału intelektualnego, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego i strukturalnego i ich wpływu na pozycję konkurencyjną oraz (3) prezentacji dylematów pomiaru kapitału intelektualnego i najważniejszych wskaźników go określających.

W konkluzji stwierdzono, że kapitał intelektualny podmiotu rynkowego w coraz większym stopniu decyduje o jego efektywności i pozycji konkurencyjnej, lecz pomiar i kwantyfikacja poszczególnych jego składników nadal są problemem i ważnym nurtem badawczym w zarządzaniu w XXI wieku.

### 1. Wprowadzenie

W realiach XXI wieku odpowiedź na pytanie: „gdzie poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej?” przynosi koncepcja kapitału intelektualnego. Pozycja konkurencyjna podmiotu działającego na rynku jest kształtowana obecnie przez wiele czynników, przy czym coraz większego znaczenia nabierają czynniki oparte na szeroko rozumianym kapitale intelektualnym, nie poddającym się w kwantyfikacji w takim stopniu jak tradycyjne czynniki, lecz w coraz większym

---

\* Dr Maria Płonka jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

stopniu decydującym o przewadze konkurencyjnej. Znaczenie kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą jest istotne w sektorach, cechujących się szybką dynamiką zmian, innowacyjnością, zmiennością środowiska zewnętrznego i w konsekwencji wewnętrznego. W warunkach dynamicznego postępu technologicznego i procesów uczenia się zarówno oferentów, jak i nabywców o przewadze konkurencyjnej w coraz większym stopniu decydują: wiedza, kreatywność, intuicja, przywództwo innowacyjne oraz skłonność do podejmowania ryzyka.

Niniejszy artykuł jest głosem w dyskusji, dotyczącym prezentacji najważniejszych składników kapitału intelektualnego, które w warunkach innowacyjnej, opartej na wiedzy gospodarki, decydują o przewadze konkurencyjnej podmiotu działającego na rynku.

Niniejsze rozważania dotyczą nie tylko przedsiębiorstw, lecz również organizacji „not for profit” i innych podmiotów działających na rynku, stąd przyjęto dla nich nazwę: podmioty rynkowe.

Artykuł składa się z trzech części: identyfikacji przesłanek konkurencyjności, identyfikacji składników kapitału intelektualnego i ich wpływu na pozycję konkurencyjną oraz prezentacji dylematów pomiaru kapitału intelektualnego.

## 2. Przesłanki konkurencyjności podmiotu rynkowego – aspekty teoretyczne

W przypadku podmiotu funkcjonującego w warunkach gospodarki rynkowej problem konkurencyjności sprowadza się do następujących zagadnień: w jakich uwarunkowaniach i obszarach działania podmiot ten może być konkurencyjny wobec innych uczestników rynku oraz w jakim kierunku i w jakiej formie ma rozwijać swą aktywność, by elastycznie i efektywnie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i rynkowym.

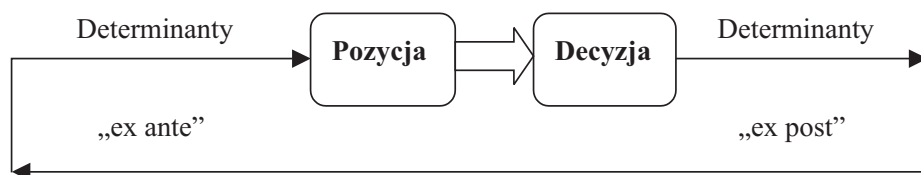
Jeżeli przesłanki konkurencyjności zdefiniujemy jako czynniki (determinanty) implikujące określone działania (strategie i metody konkurowania), stanowiące podstawę do oceny ich rezultatów (pozycja konkurencyjna, przewaga konkurencyjna), to w ciągłym procesie dostosowania podmiotu do wymogów rynku nasuwa się ich podział na dwie grupy:

- przesłanki (determinanty) „ex ante” (zewnętrzne i wewnętrzne) determinujące pozycję podmiotu rynkowego i procesy decyzyjne, oraz
- przesłanki (determinanty) „ex post”, wynikające z podjętych decyzji i wpływające na efektywność działań, stanowiącą rozstrzygające kryterium oceny działalności.

Przesłanki konkurencyjności „ex ante” są rozumiane jako procesy wpływające na określone decyzje i kształtujące przyszłą pozycję konkurencyjną danego podmiotu rynkowego (przyczyny).

Przesłanki konkurencyjności „ex post” są tutaj rozumiane jako procesy wynikające z podjętych decyzji i działań podmiotu rynkowego i powodujące określone rezultaty wewnętrzne (efektywność finansowa i ekonomiczna) i zewnętrzne (wizerunek firmy, marka, reputacja), kształtujące jego aktualną pozycję konkurencyjną (skutki).

Determinanty „ex post” są jednocześnie determinantami „ex ante” odnoszącymi się do przyszłych decyzji i komponentami procesów dostosowawczych podmiotu do wymogów otoczenia w procesie sprzężenia zwrotnego, zilustrowanego w rysunku 1.



Rys. 1. Sprzężenie zwrotne w procesach dostosowawczych podmiotu rynkowego do otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

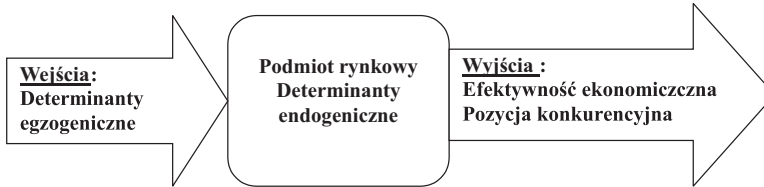
Współczesne podmioty rynkowe nie działają w stabilnym, niezmiennym otoczeniu, lecz wręcz przeciwnie; bywa ono określane jako burzliwe albo raczej turbulentne.

W warunkach burzliwego otoczenia determinanty konkurencyjności organizacji podlegają ciągłym zmianom i modyfikacji w efekcie istnienia sprzężeń zwrotnych, w ramach procesów dostosowawczych do wymogów otoczenia, które mogą mieć charakter adaptacyjny (dostosowania „ex post”) lub antycypacyjny (dostosowania „ex ante”).

Dla syntetycznego zilustrowania przesłanek konkurencyjności podmiotów gospodarczych można zaadaptować model cybernetyczny z teorii systemów. Istotą podejścia systemowego jest – jak pisze S. Mynarski – traktowanie każdego obiektu jako układu wyodrębnionego z otoczenia i powiązanego z nim za pomocą wejść i wyjść, lub jako systemu składającego się z pewnej liczby elementów powiązanych ze sobą za pomocą relacji (sprzężeń zwrotnych) i tworzących określoną całość. W przypadku układu przedmiotem zainteresowania są powiązania zewnętrzne i właściwości funkcjonalne, natomiast w przypadku systemu – powiązania wewnętrzne i własności strukturalne (Mynarski, 1993, s. 21). Oba podejścia mają aspekt systemowy, z tym, że pierwsze reprezentuje zewnętrzny punkt widzenia, a drugie jest spojrzeniem od wewnątrz. Taka kolejność patrzenia na obiekt badań towarzyszy wszelkim obserwacjom otaczającej nas rzeczywistości. Poznawane obiekty najpierw występują jako tzw. „czarne skrzynki” o określonej liczbie wejść i wyjść (jako tzw. układ względnie odosobniony), a następnie, w miarę jak je poznajemy, zaczynają nam się ukazywać jako systemy o pewnej złożoności.

Obierając zewnętrzny punkt widzenia na podmiot rynkowy, należy koncentrować uwagę na jego powiązaniach z otoczeniem za pomocą wejść i wyjść.

W przypadku podmiotów rynkowych przesłanki konkurencyjności, jako elementy układu względnie odosobnionego można przedstawić następująco (rysunek 2):



Rys. 2. Przesłanki konkurencyjności podmiotów rynkowych jako układ względnie odosobniony

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje konsekwentnie podział determinant konkurencyjności na zewnętrzne, egzogeniczne, rozpatrywane w kategoriach zmiennych niezależnych (traktowanych jako daty) i wewnętrzne, endogeniczne, które mają charakter zmiennych zależnych w procesie decyzyjnym.

Determinanty te kształtują „potencjał konkurencyjności”, rozumiany jako „zespół materialnych i niematerialnych (widzialnych i niewidzialnych) uwarunkowań trwałej przewagi konkurencyjnej”, definiując ją jako „zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwi na tyle efektywne generowanie atrakcyjności oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności, że zapewni powstanie wartości dodanej” (Stankiewicz, 2002, s. 172).

Przesłanki „ex post” kształtujące określony „stan rzeczy” w danym momencie wynikają z wcześniejszych decyzji, które w procesie decyzyjnym występują jako daty (są poza sferą decyzji). Przesłanki „ex ante” są elementem wyboru (zmiennymi decyzyjnymi), decydującym o przeszłej pozycji konkurencyjnej.

Elementem każdego wyboru jest istnienie możliwości działań dopuszczalnych w danych uwarunkowaniach, tworzących zbiór alternatyw, połączone z przymusem (koniecznością) wyboru. Elementy określające konkurencyjność podmiotu nie są „dane”, lecz wynikają ze skomplikowanych procesów zewnętrznych (otoczenia) i wewnętrznych (podmiotu rynkowego), psychologicznych i socjologicznych, które ulegają zmianom i ewolucjom. Przymus dokonania wyboru jest wymuszany przez konkurencję na rynku i wynika z jednej strony z nieograniczonych możliwości kreowanych przez otoczenie, z drugiej strony z ograniczonej potencjału organizacji.

Racjonalne działania podmiotu rynkowego muszą harmonizować jego potencjał wewnętrzny z możliwościami kreowanymi przez otoczenie; jest to podstawowy warunek procesów dostosowawczych podmiotu rynkowego do zmieniających się realiów otoczenia. Warunki otoczenia dalszego (system regulacyjny, infra-

struktura społeczno-gospodarcza) tworzą układ dat w procesach wyboru, warunki otoczenia bliższego (rynek i jego charakterystyki) tworzą dla podmiotu określoną sytuację decyzyjną, w której zbiór możliwości działań determinują warunki dopuszczalne i warunki brzegowe.

Trwała przewaga konkurencyjna jest jednocześnie efektem i agregatorem cząstkowych przewag konkurencyjnych uzyskiwanych przez podmiot w procesie gospodarowania w otoczeniu konkurencyjnym. Ilość i jakość przewag konkurencyjnych decyduje o mocy rynkowej podmiotu („market power”), czyli „zdolności do korzystnego wpływu na warunki rynkowe i zachowanie innych podmiotów w celu uzyskania pozytywnych efektów ekonomicznych” (Kohls, Uhl, 1990, s. 260).

Pozycja konkurencyjna podmiotu na rynku jest zatem efektem ciągu decyzji i towarzyszących im działaniom i procesom, stąd transponując dorobek teorii podejmowania decyzji, można wyróżnić następujące determinanty konkurencyjności podmiotów rynkowych, zestawione w tablicy 1.

Tablica 1

Determinanty konkurencyjności podmiotu na rynku – synteza

Determinanty	Znaczenie w procesie decyzyjnym
Otoczenie dalsze (makrootoczenie)	Daty, warunki ograniczające
Otoczenie bliższe (mikroekonomiczne): – klienci i inni interesariusze, – konkurenci, – potrzeby.	W dużym stopniu daty, Warunki ograniczające.
Wewnętrzny potencjał strategicznej aktywności: – kapitał materialny (rzeczowy), – kapitał finansowy, – kapitał ludzki (rozumiany jako siła robocza), – kapitał intelektualny (kapitał ludzki rozumiany jako wiedza, kapitał strukturalny: informacyjny, marketingowy, społeczny),	Zmienne zależne w znacznym stopniu
Pozycja (przewaga) konkurencyjna	Zmienna pozycyjna
Misja, cele, strategie, procesy decyzyjne	Zmienne decyzyjne zależne
Wybór rynków docelowych	Zmienna decyzyjna zależna
Plasowanie oferty na rynku (marketing-mix) (produkty)	Zmienna decyzyjna zależna Determinanta „ex post”
Efektywność finansowa (zysk, nadwyżka)	Kryterium istotne, lecz nie rozstrzygające <sup>1</sup>
Efektywność ekonomiczna (rezultaty ekonomiczne)	Kryterium rozstrzygające
Wartość firmy, marka, pozycja konkurencyjna	Kryterium rozstrzygające

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> W przypadku przedsiębiorstw ekonomii społecznej, które realizują cele społeczne dzięki prowadzonej działalności gospodarczej (np. towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, większość spółdzielni), nadwyżka finansowa (zysk) jest warunkiem koniecznym, lecz nie wystarczającym dla

## 2.1. Determinanty zewnętrzne

Zewnętrzne determinanty konkurencyjności stanowią te pozytywne lub negatywne czynniki otoczenia lub tendencje, które są niezależne od przedsiębiorstwa; należy je zidentyfikować i wykorzystać lub przewycięzać. W analizie SWOT można je określić jako szanse (możliwości) lub zagrożenia o zróżnicowanej sile wpływu i prawdopodobieństwie wystąpienia. Do nich należą:

- czynniki otoczenia dalszego (czynniki ekonomiczne, społeczne, technologia, system prawny, polityka i działania rządu i in.), niekontrolowane przez podmiot rynkowy, oraz
- czynniki otoczenia bliższego, czyli właściwości sektora, w którym działa podmiot rynkowy (właściwości, struktura rynku, charakter konkurencji), kontrolowane przez niego w nielicznych przypadkach (szerzej w: Płonka, 2004, s. 62–63).

Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku zmieniły zasadniczo sposób funkcjonowania wielu organizacji. Spowodowały, że teorie ekonomiczne, opisujące rzeczywistość gospodarczą w warunkach stabilnego otoczenia przestały być adekwatne do istniejącej rzeczywistości. Wzrost wymagań klientów, globalizacja, postęp techniczny, burzliwość otoczenia wymusiły poszukiwanie nowych koncepcji, dostosowanych do zmienionej rzeczywistości.

Za podstawową cechę nowej gospodarki uznaje się wzrost znaczenia procesów globalizacyjnych i technik informacyjnych. Termin „nowa gospodarka” jest także zastępowany innymi: gospodarka informacyjna, gospodarka sieciowa, gospodarka cyfrowa, gospodarka, trzeciej fali czy też gospodarka oparta na wiedzy (Dobija, 2004, s. 16).

Otoczenie bliższe (mikrootoczenie) stanowią specyficzne dla danej organizacji uwarunkowania sektorowe (branżowe).

Konkurencja w sektorze – jak słusznie stwierdził M.E. Porter – nie jest ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów (Porter, 1992, s. 21). Model podstawowych cech strukturalnych sektora, wyznaczających moc i natężenie sił konkurencyjnych w sektorze stał się klasyką modelu analitycznego określanego jako „model pięciu sił M. Portera”<sup>2</sup>, wykorzystywanego często w badaniach konkurencyjności sektorów.

W ramach tego modelu konkurencja wewnątrz sektora wyznacza poziomą moc rynkową, siła przetargowa dostawców, oraz siła przetargowa nabywców, wyznaczają pionową moc rynkową, natomiast groźba nowych wejść i groźba pojawienia się substytutów stanowią komponenty mieszanej mocy rynkowej. Głównymi mia-

---

oceny efektywności, również w przypadku, gdy osiąganie zysków wiąże się z utratą wiarygodności i marki nie można tego kryterium zastosować dla oceny sprawności działania podmiotu rynkowego i budowania pozycji konkurencyjnej.

<sup>2</sup> Model pięciu sił M. Portera jest klasyczną i powszechnie znaną koncepcją, stąd nie będzie szerzej omawiany.

rami badań sektorowych są: koncentracja/rozproszenie, elastyczność/inercja, ewolucja, mapy grup strategicznych, cykl życia sektora, bariery wejścia/wyjścia, stopień innowacyjności, stopień dyspersji (dywersyfikacji) w sektorze itp. (więcej w: Porter, 1992, s. 21–288).

## 2.2. Determinanty wewnętrzne

Wewnętrzne determinanty konkurencyjności są czynnikami w dużym stopniu kontrolowanymi i kształtowanymi przez podmiot decyzyjny. Analiza wewnętrzna ma na celu identyfikację i ocenę potencjału organizacji, rozumianego jako zasoby i kapitały. Zasadnicza różnica między zasobami a kapitałami tkwi w zdolności do kreowania wartości dodanej. W tym znaczeniu kapitałami będą te zasoby, które mają zdolność do kreowania wartości dodanej. W rzeczywistości często trudno jest rozdzielić rolę obydwu tych czynników w procesie kreowania wartości dodanej. Kapitał jest wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich. Stopa kapitalizacji jest uwarunkowana przez naturalne i społeczne warunki środowiska, w którym kapitał występuje i wzrasta (więcej w: Dobija, 1998). W definicji tej mieści się społeczno-ekonomiczny paradygmat pomnażania kapitału.

**Kapitał materialny** podmiotu gospodarującego tworzą aktywa rzeczowe, które w rachunkowości dzieli się na aktywa trwałe oraz aktywa obrotowe. Aktywa są zasobem kontrolowanym przez podmiot rynkowy jako rezultat przeszłych zdarzeń i z którego oczekuje się uzyskania przyszłych ekonomicznych korzyści. Wadą współczesnej rachunkowości jest niedoszacowanie kapitału intelektualnego w sprawozdawczości finansowo-księgowej. Należy tutaj zwrócić uwagę na rozwijający się zakres ujawniania we współczesnej rachunkowości wartości niematerialnych i prawnych, w tym tzw. „wartości firmy” (dodatniej lub ujemnej) w aktywach bilansu.

**Kapitał finansowy (środki pieniężne)** jest uznawany za najbardziej płynne aktywo, podlegające wycenie z uwzględnieniem jego realnej wartości (kursy walut, inflacja).

W realiach XXI wieku odpowiedź na pytanie: „gdzie poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej?” przynosi koncepcja **kapitału intelektualnego**.

Już P. Drucker (1993, 1999) w książce *Post-Capitalist Society* opisywał swoją wizję społeczeństwa uczącego się, które będzie motorem rozwoju w innowacyjnej gospodarce. To społeczeństwo określił terminem społeczeństwa postkapitalistycznego, w którym podstawowym środkiem wytwórczym jest wiedza, a bogactwo jest kreowane przez „produktywność” i „innowacje”, będące zastosowaniami wiedzy w praktyce. Podstawowymi zasobami ekonomicznymi – „środkami produkcji”, wykorzystując termin z ekonomii – nie są już klasyczne czynniki: „kapitał”, „zasoby naturalne” (ziemia), czy „siła robocza”, głównym działaniem

kreującym bogactwo nie będzie alokacja kapitału finansowego w celu produktywnego jego wykorzystania, ani siła „robocza” – dwie podstawy XIX- i XX-wiecznych teorii ekonomicznych: klasycznej, marksistowskiej, keynesowskiej czy też neoklasycznej – lecz jest nim i będzie wiedza i unikalne właściwości intelektualne, mające zasięg globalny.

### 3. Pojęcie, klasyfikacja i specyfika kapitału intelektualnego

Teoria kapitału intelektualnego powstała jako odpowiedź na proces przechodzenia od fazy przemysłowej, związanej z wykorzystaniem tradycyjnych czynników wytwórczych do koncepcji zarządzania wiedzą. Kierunki strumieni inwestycyjnych, w ramach tradycyjnego etapu rozwoju były ukierowane głównie na powiększanie majątku produkcyjnego. W dobie technologii informacyjnej i gospodarki opartej na wiedzy tradycyjne ujęcie potencjału organizacji jest nieadekwatne do faktycznego wpływu różnych czynników na efektywność.

Koncepcja kapitału intelektualnego, wraz z rozwijającym się instrumentarium analitycznym, stanowi dla organizacji źródło poszukiwań nowych rozwiązań, sprzyjających wzrostowi konkurencyjności podmiotu gospodarującego, ponieważ zrywa z dotychczasowym modelem prowadzenia działalności organizacji wyłącznie w oparciu o zasoby materialne i finansowe, na rzecz poszukiwania niematerialnych czynników, determinujących efektywność wykorzystania zasobów i metod pomiaru, obrazujących rzeczywistą wartość podmiotu gospodarującego w nowych warunkach konkurencyjnych. Kluczowym czynnikiem konkurencji stało się zdobywanie i wykorzystywanie bardziej utalentowanych ludzi niż potrafią to uczynić konkurenci.

W gospodarce XXI wieku wiedza staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, a firmy coraz częściej budują kompleksowe systemy do monitorowania i zarządzania tym nowym zasobem (Dobija, 2004, s. 16–17). Zarządzający organizacją wykorzystuje swoją specyficzną wiedzę w danym obszarze działania firmy oraz inne informacje potrzebne w pracach wytwórczych, które są podstawą do osiągnięcia sukcesu przez firmę.

W roku 1992 OECD (OECD, 1992, s. 114) przyjęło następującą definicję inwestycji w aktywa intelektualne: „Inwestycje w aktywa intelektualne obejmują wszystkie długoterminowe inwestycje dokonywane przez firmy, mające na celu zwiększenie przyszłych wyników w rezultacie działań innych niż zakup aktywów trwałych”. Koncepcja OECD wyróżniła trzy podstawowe grupy aktywów niematerialnych:

- technologię,
- marketing (łącznie z reklamą),
- organizację,



oraz dwie dodatkowe grupy:

- technologię informacyjną i
- edukację (w: Dobija, 2004, s. 25).

Wiedza jako kapitał ma swoją specyfikę:

1) wiedza jest kumulacyjna, gdzie każda idea budowana jest na poprzedniej, podczas gdy maszyny się zużywają i muszą być zastępowane nowymi,

2) możliwości wykorzystania zasobów intelektualnych ograniczone są pojemnością rynku, nabierają znaczenia sieci powiązań między współpracującymi ze sobą firmami,

3) inwestycje w aktywa intelektualne są bardziej ryzykowne od inwestycji w tradycyjne zasoby fizyczne (Dobija, 2004, s. 31–35).

Standard IAS 38 w następujący sposób definiuje aktywa niematerialne: (IASB, 1998, artykuł 7): „aktywa niematerialne są możliwymi do zidentyfikowania niepieniężnymi aktywami, nie posiadającymi fizycznej substancji, będącymi w dyspozycji jednostki gospodarczej w celu wykorzystania ich w procesie produkcji lub dostarczania dóbr i świadczenia usług lub w celu oddania do odpłatnego użytkowania osobom trzecim, lub w celach związanych z działalnością administracyjną jednostki”.

Nie istnieje jedna powszechnie akceptowana definicja kapitału intelektualnego.

Badacze nie są też w pełni zgodni, jakie są jego elementy składowe. Powszechnie przyjmuje się, że kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów firmy, przyczyniających się do generowania strumienia przyszłych korzyści, a więc w istotny sposób wpływających na proces kreowania wartości firmy (Dobija, 2004, s. 11).

Po raz pierwszy pojęcie „kapitał intelektualny” zostało użyte przez Johna Kennetha Galbraitha, który w swoim liście do wybitnego polskiego ekonomisty Michała Kaleckiego (1899–1970) pisał m.in. „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego...”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Mimo, iż pojęcie „kapitał intelektualny” jest pojęciem współczesnym, wielu ekonomistów wcześniej zauważało rolę czynnika intelektualnego w pomnażaniu wartości. A. Smith w *Bogactwie narodów* (1776) pisał o znaczeniu wiedzy pracowników oraz ich umiejętności w procesie wytwarzania produktów o wysokiej jakości. Uważał, że wynagrodzenia powinny być określone poprzez czas, energię i inne nakłady, które zużył dany pracownik, aby uzyskać umiejętności umożliwiające mu wykonywanie zadania specyficznego dla jego miejsca pracy a edukacja i uczenie się powinny być określone jako „inwestycje” w ludzi. Ponad 180 lat później Alfred Marshall pisał (1956, s. 115): „[...] na kapitał składa się w dużej części wiedza i organizacja. Wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji [...]. Najbardziej wartościowym ze wszystkich rodzajów kapitału jest kapitał zainwestowany w ludzi” (w: Dobija, 2004, s. 115–118). M. Friedman natomiast pisał (1956, s. 4): „[...] całkowite bogactwo zawiera wszystkie źródła »zysku« lub konsumowanych usług. Jednym z takich źródeł są możliwości produkcyjne ludzi i dlatego jest to jedna z form, w której bogactwo może być przechowywane”(w: Dobija, 2004, s. 140).

Pierwsze praktyczne próby zdefiniowania kapitału intelektualnego oraz opracowania sposobów jego pomiaru zostały podjęte przez Szweda Karla-Erika Sveiby'ego na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, który odniósł sukces dzięki zastąpieniu tradycyjnych metod zarządzania nowym podejściem, opartym na koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym<sup>4</sup>. Początkiem powstania koncepcji kapitału intelektualnego było powołanie w Sztokholmie przez siedem osób tzw. „Grupy Konrada” (12 listopada 1987 r.). Jej celem było opracowanie uniwersalnej metody wraz z zestawem wskaźników, która umożliwiłaby pomiar i zarządzanie aktywami niematerialnymi (wiedza, umiejętności, reputacja, dobre kontakty z otoczeniem), czyli wszystkim tym, co obecnie decyduje o przewadze konkurencyjnej. W efekcie prac w 1989 roku opublikowano tzw. „Raport Konrada”, który podważając zasadność tradycyjnych analiz finansowych w zarządzaniu efektywnością, zawierał ponad 30 pozafinansowych wskaźników kapitału intelektualnego, wprowadził akceptowany do dziś podział kapitału intelektualnego na kapitał przypisany jednostce („individual capital”), definiowany w Raporcie jako kapitał ludzki, czyli „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności (zaangażowanie, talent, wiedza) ludzi zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa” i kapitał przypisany organizacji (zwany obecnie strukturalnym) („structural capital”), definiowany w raporcie jako: „doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów”. Kapitał strukturalny tworzy zgromadzona wiedza, należąca do danej organizacji, istniejąca niezależnie od fluktuacji zatrudnienia. Właścicielem kapitału strukturalnego jest zatem organizacja, podczas gdy kapitału indywidualnego – konkretni ludzie. W przypadku odejścia z firmy ważnego pracownika podmiot traci cały kapitał indywidualny z nim związany, oprócz części, którą wcześniej utrwalono w ramach kapitału strukturalnego. W opinii większości ekspertów, kapitał strukturalny jest w dłuższej perspektywie, cenniejszy dla przetrwania i rozwoju organizacji niż kapitał indywidualny.

W publikacjach dotyczących zarządzania wiedzą, czy kapitałem intelektualnym pojawia się często motyw definiowania i prób wyceny kapitału intelektualnego (szerzej w: Walas-Trębacz 2006, s. 47–61; Pietruszka-Ortyl, 2004, s. 215–217). Spośród wielu definicji na uwagę zasługuje stwierdzenie G. Petrasha, że „kapitał intelektualny to wiedza posiadająca możliwość przekształcania się w wartość” oraz definicja kapitału intelektualnego, sformułowana przez OECD, stwierdzająca,

<sup>4</sup> Kolejne szwedzkie przedsiębiorstwa WM-Data i Skandia AFS zaczęły uwzględniać kapitał intelektualny w zarządzaniu na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. WM-Data była pierwszą firmą na świecie, która opublikowała dodatek do sprawozdania rocznego uwzględniający posiadany przez firmę kapitał intelektualny (1989 rok). Skandia natomiast założyła stworzeniem pierwszego w historii stanowiska dyrektora ds. kapitału intelektualnego. Objął je w 1991 roku Leif Edvisson. Sporządzony przez niego w 1994 raport „Visualizing Intellectual Capital” wywołał światowe zainteresowanie, z Edvissonem skontaktowało się około 500 przedsiębiorstw z całego świata.

że „kapitał intelektualny to ekonomiczna wartość dwóch kategorii niewidzialnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego/strukturalnego (sieć dystrybucji, systemy komunikacji) oraz kapitału ludzkiego (wiedza pracowników, relacje z dostawcami i klientami)” (obydwie definicje, oraz wiele innych podejść w: Walas-Treńczak, 2006, s. 49–50).

Kapitał intelektualny wykorzystywany jest w celu klasyfikacji wszystkich niewymiernych zasobów podmiotu gospodarczego i ich wzajemnych powiązań<sup>5</sup>.

Na potencjał strategiczny podmiotu składają się fizyczne, wymierne aktywa a także zbiór wartości niewymiernych, ujmowanych jako kapitał intelektualny, łączący w sobie kapitał ludzki i kapitał strukturalny.

Efektom prac prowadzonych w Skandii na początku lat dziewięćdziesiątych jest obecnie powszechnie używana i akceptowana formuła definiująca kapitał intelektualny jako sumę kapitału ludzkiego („human capital”) i kapitału strukturalnego („structural capital”). W konsekwencji przyjmuje się podział aktywów niematerialnych organizacji na trzy grupy:

a) kapitał ludzki – w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w organizacji; kapitał ten nie może być zawłaszczony, może jedynie podlegać dzierżawieniu,

b) kapitał strukturalny wewnętrzny, czyli patenty, systemy komputerowe i administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna (twórcami tej struktury są pracownicy podmiotu rynkowego, który jest jego posiadaczem),

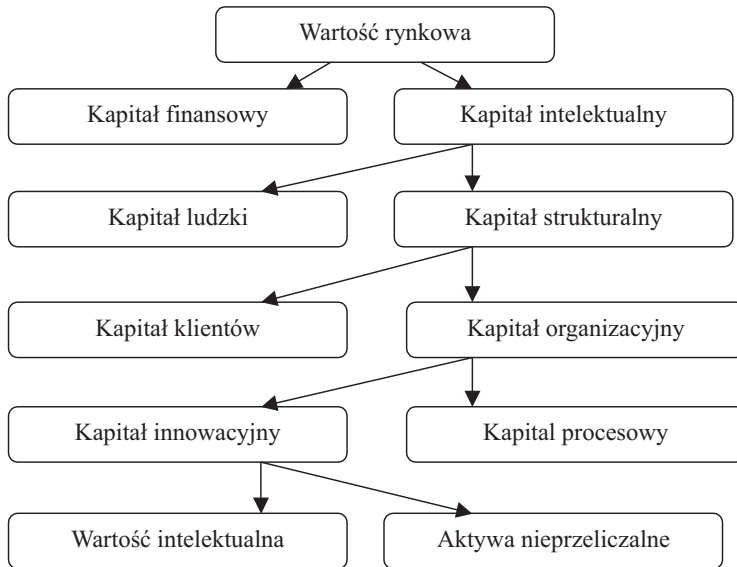
c) kapitał strukturalny zewnętrzny, czyli relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek firmy, który może mieć postać bazy danych o klientach i innych interesariuszach; jako kapitał podlegający zawłaszczeniu może być również przedmiotem obrotu.

W konsekwencji prac wyłonił się schemat wartości rynkowej firmy, który prezentuje rysunek 3.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że kapitał intelektualny podmiotu rynkowego dzieli się na kapitał ludzki, rozpatrywany zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i z punktu widzenia danej osoby, oraz kapitał strukturalny, w ramach którego wydzielono kapitał informacyjny, marketingowy oraz społeczny.

**Kapitał ludzki** jest obecnie coraz bardziej istotnym komponentem w procesie tworzenia wartości dodanej firmy. Praktyka coraz częściej potwierdza też pogląd, że „kapitał ludzki jest najważniejszym aktywem firmy”. Uosabia on te wartości niematerialne, które tworzą zdolności kreatywne człowieka (kompetencje, postawy, zdolności intelektualne). Jednocześnie kapitał oparty na wiedzy i umiejętnościach

<sup>5</sup> Do najczęściej opisywanych systemów pomiaru i raportowania kapitału intelektualnego należą: model kapitału intelektualnego, „Nawigator” w Skandii (Edvinsson L., Malone M. S.), monitor aktywów intelektualnych (Intellectual Assets Monitor) zaproponowany przez K. E. Sveiby’ego w 1997 (Sveiby, 1997) oraz karta łańcucha wartości.



Rys. 3. Schemat wartości firmy „Skandia”

Źródło: Edvinsson, 1997, vol. 30.

ciach pracowników, w coraz większym i zróżnicowanym stopniu przyczynia się do realizacji wartości dodanej firmy i jej pozycji konkurencyjnej.

**Kapitał strukturalny** organizacji tworzy wiedza odzwierciedlana w podmiocie gospodarczym poprzez jego relacje z otoczeniem, organizację, rozwój. Komponentami tej wiedzy są:

**1. Kapitał informacyjny** stanowiący całokształt zasobów informacyjnych na temat procesów zachodzących w organizacji i na rynkach, na których one działają, partnerów gospodarczych (kontrahentów), konkurentów itp. Szczególnym jego rodzajem jest kapitał zawarty w funkcjonalności i danych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją. Zwiększa on zdolność konkurowania poprzez szybszą identyfikację szans, łatwiejszą adaptację lub wprowadzenie nowych procesów gospodarczych, skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem podejmowanych inicjatyw gospodarczych.

**2. Kapitał marketingowy** dotyczący relacji podmiotu z klientami (interesariuszami), ponieważ łańcuch wartości firm działających w środowisku wiedzy rozpoczyna się w momencie pojawienia się pomysłu czy idei, jako odpowiedzi na potrzeby rynku, a kończy się na etapie ich komercjalizacji w postaci produktu. Kapitał marketingowy dotyczy ostatniego komponentu łańcucha wartości, który można uznać za specyficzną formę kapitału strukturalnego.

**3. Kapitał społeczny** (oparty na zaufaniu), który może być jednocześnie dobrem prywatnym i dobrem publicznym. Część korzyści wynikających z inwestycji w kapitał społeczny służy na inwestującego, ale część na innych, znaj-

dujących się w pobliżu (Kaźmierczak, Rymsza, 2007, s. 35). Znaczenie kapitału społecznego jest istotne w przypadku podmiotów „not for profit” i podmiotów ekonomii społecznej, lecz nie tylko, ponieważ wszystkie procesy rynkowe wynikają z procesów społecznych, które środowisko biznesowe również musi brać pod uwagę. Wiarygodność firmy, jej marka mają w wielu sektorach podstawowe znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej.

Wielkość, strukturę i siłę wpływu kapitału społecznego na konkurencyjność podmiotu rynkowego odzwierciedlają następujące jego komponenty:

- kapitał społeczny kształtujący podaż: kapitał ludzki (np. wolontariat, ludzie młodzi, wykształceni, zaangażowani, posiadający unikalne zdolności kreatywne),
- kapitał społeczny kształtujący popyt: (np. wizerunek podmiotu, zaufanie społeczne, relacje z interesariuszami, uwzględniane w wycenie wartości firmy).

### 3. Dylematy pomiaru kapitału intelektualnego i jego wpływu na pozycję konkurencyjną podmiotu rynkowego

We współczesnych realiach coraz większe zainteresowanie dotyczy mierników pomiaru kapitału intelektualnego opartych na wartości kreowanej. U podstaw tych koncepcji leży przekonanie, że ocena rezultatów działalności gospodarczej powinna być oparta nie na miernikach zysku księgowego, lecz zysku ekonomicznego.

Koncepcja **wartości dodanej** była w centrum debaty w rachunkowości w latach siedemdziesiątych XX wieku w krajach europejskich, lecz uzupełniona o komponenty związane z kapitałem intelektualnym została dopiero na przełomie XX i XXI wieku.

Kapitał intelektualny wraz z kapitałem finansowym tworzą wartość rynkową przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Wiedza i informacja mają obecnie coraz większy wpływ na kreowanie wartości dodanej, natomiast problemem staje się pomiar tych niewymiernych wartości. Leif Edvinsson w 1995 r. wypracował zbiór wskaźników, za pomocą których określił źródła kapitału intelektualnego, stanowiące w wymiarze finansowym różnicę między wartością rynkową a księgową aktywów<sup>7</sup>. W wyniku prac w Skandii podjęto próbę umieszczenia kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa, w oparciu o trzy założenia:

1. Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.

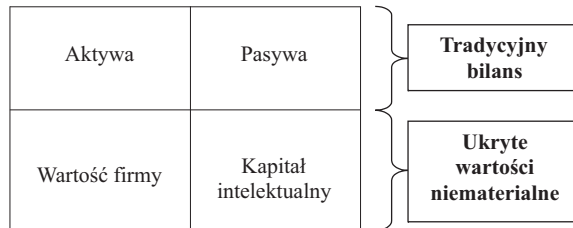
<sup>6</sup> Tezę tę potwierdza obserwacja dysproporcji pomiędzy wyceną rynkową w odniesieniu do wartości księgowej przedsiębiorstw notowanych na giełdach papierów wartościowych.

<sup>7</sup> Leif Edvinsson został w 1991 r. pierwszym w świecie dyrektorem ds. kapitału intelektualnego w firmie Scandia Assurance and Financial Services, odpowiedzialnym za pomiar aktywów, nie wykazywanych w standardowych sprawozdaniach rachunkowych. Rolę Leifa określono następująco: „nasze aktywa finansowe zostają tutaj po 5 wieczorem, ale większość naszych aktywów intelektualnych idzie do domu. Należy dostrzec i ujawnić te aktywa” (Micherda, 2001, s. 37).

2. Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.

3. Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów).

Trzecie założenie ma szczególną wartość, gdyż oznacza, że kapitał intelektualny, jako element zobowiązań, musi być postrzegany w taki sam sposób, jak kapitały własne oraz przesłanie, że jest on pożyczony od interesariuszy, to jest klientów, pracowników itd. Przeciwwagą dla owych zobowiązań (zgodnie z zasadami rachunkowości) jest wartość firmy („goodwill”). Koncepcję tę przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Odzwierciedlenie kapitału intelektualnego w bilansie podmiotu rynkowego

Źródło: Edvisson, Malone, 2001, s. 40.

Wartość firmy jest jednakże wskaźnikiem o wysokim stopniu agregacji, nie uwzględniającym poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego.

W rachunkowości, gdzie praca jest traktowana jako towar, nadal kapitał ludzki jest poza zakresem obserwacji bilansowej. Zatrudnienie nie jest zatem pojęciowo ani rachunkowo traktowane jako zasób, stąd nie jest uwzględniane w bilansach. Głównym problemem, podnoszonym w rachunkowości, jest wycena tego zasobu (kapitału) w kontekście kreowania wartości dodanej. Spojrzenie na kapitał ludzki z ilościowej strony ma sens jedynie w odniesieniu do traktowania personelu w kategoriach tradycyjnej „siły roboczej” (najczęściej pracowników fizycznych), w odniesieniu do których kategorie czasu pracy jako kosztu, czy wydajności pracy jako efektu mają swoje uzasadnienie. W przypadku, gdy podstawową determinantą efektywności jest kapitał intelektualny, to skutek jego zróżnicowania personel o podobnych kwalifikacjach formalnych może w różnym stopniu tworzyć wartość dodaną i to zróżnicowanie nie zawsze ma przełożenie na wymiar finansowy kosztów pracy. W chwili obecnej różnice poziomu kapitału ludzkiego reguluje rynek poprzez selekcję pracowników (lepsi odchodzą, gdy są niedoceniani finansowo). Wartość kapitału ludzkiego może być oceniana w kategoriach ilościowych i jakościowych. Jakość kadr (wykształcenie, kontakty, umiejętności, specyficzne uzdolnienia itp.), znajomość specyfiki branży, posiadanie wiarygodnego partnera w działalności, kreatywność, umiejętność komercjalizacji idei i inne cechy kapitału ludzkiego wymuszają zastosowanie zarówno kryteriów kwantyfikowalnych (np. wykształcenie kadr, posiadane certyfikaty, patenty, referencje, do-

świadczenie, ukończone kursy, szkolenia, potwierdzone certyfikatami), jak i niekwantyfikowalnych (np. zaangażowanie, intuicja i zaradność w biznesie, umiejętność zjednywania ludzi, zdolności przywódcze, posiadane kontakty, zaufanie społeczne).

W analizie zasobów ludzkich można wyróżnić trzy modele pomiaru:

- model kosztowy, uwzględniający historyczny i alternatywny koszt uzyskania i zastąpienia aktywów ludzkich,
- model zasobów wartości ludzkich, łączący pieniężne i niepieniężne modele wartości ekonomicznej,
- model pieniężny oparty na dyskontowaniu przyszłych zysków i płac (Micherda, 2001, s. 35–36).

Wewnętrzny kapitał strukturalny podmiotów rynkowych wynika z jakości organizacji i zarządzania, podporządkowanych relacjom podmiotu na zewnątrz.

W przypadku kapitału marketingowego można wyróżnić dwie grupy wskaźników jego pomiaru: wskaźniki wejściowe (koszty pozyskania i utrzymania klientów, promocja, sprzedaż osobista, „public relations” itp.), oraz wskaźniki wyjściowe (wartość marki, znaku handlowego, satysfakcja i aktywność internetowa klientów itp.), określające wartość aktywów niematerialnych w końcowych elementach łańcucha wartości. Analiza kapitału marketingowego dotyczy związków przyczynowo-skutkowych między wskaźnikami wejścia (inwestycje) a wskaźnikami wyjścia (efekty). Rezultaty badań, cytowanych szerzej w opracowaniu D. Dobii (2004, s. 63 i nast.) potwierdzają dodatnią korelację między wartością marki a wartością rynkową firmy<sup>8</sup>. Satysfakcja klienta jest natomiast uzależniona od wartości marki. Tego rodzaju zmienna od niedawna jest też przedmiotem badań empirycznych. Stawia się hipotezę, że klienci są skłonni zapłacić wyższą cenę, gdy są usatysfakcjonowani produktem lub usługą dostarczoną przez firmę o dobrej renomie (co w konsekwencji spowoduje osiągnięcie wyższych zysków dla firmy). Zatem wartość rynkowa firmy będzie wyższa, jeśli satysfakcja klienta będzie wyższa. Coraz bardziej istotne wydają się również możliwości wykorzystania mierników satysfakcji klientów przez menedżerów i inwestorów dla celów benchmarkingu pomiędzy firmami. Kapitał relacyjny zewnętrzny, związany z wizerunkiem i reputacją można mierzyć, stosując kryteria „twarde” (kwantyfikowalne) lub „miękkie” (niekwantyfikowalne). Inne współczesne wskaźniki, dotyczące relacji pomiędzy klientami a firmą, związane są z technologią internetową (częstotliwość odwiedzin, średni czas odwiedzin, lojalność odwiedzin, liczba zarejestrowanych użytkowników, koszt znalezienia nowego użytkownika itp.). Badania empiryczne wskazują, że trzy pierwsze miary są pozytywnie skorelowane z wartością rynkową firm i wartością zakupów (szerzej w: Dobija, 2004, s. 67).

<sup>8</sup> Przeprowadzone w 1998 badania 73 oddziałów głównych banków komercyjnych w USA wskazują na pozytywną, choć nieliniową, korelację pomiędzy miarami satysfakcji klienta a wynikami finansowymi (Dobija, 2004, s. 64).

Kapitał społeczny jest dodatkowym zasobem sektora, nie brany pod uwagę w tradycyjnym ujęciu bilansowym. Społeczna wartość dodana (nadwyżka efektów społecznych nad nakładami), mierzona w szerszym kontekście, może się realizować nawet w warunkach ujemnej rentowności w finansowym wyrażeniu. Cechą specyficzną kapitału społecznego jest relatywnie długi okres zwrotu inwestycji społecznych (często przekraczający cykl pokoleniowy, np. edukacja, świadomość ekologiczna, wzorce kulturowe), masowość efektów społecznych (szersze grono interesariuszy, nie tylko komercyjni klienci), wielokryterialność oceny efektów i wpływu procesów społecznych (np. zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy) itp. Coraz częściej podmioty biznesowe doceniają i będą doceniać aspekty społeczne; obserwuje się rozwój i praktyczną realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (szerzej w: Płonka, 2008, s. 26–34).

Kryteriami miękkimi pomiaru kapitału społecznego mogą być: zaufanie społeczne, wiarygodność podmiotu, mierzone „ex ante” jakościowymi metodami badań społecznych (np. „focus group”) lub „ex post” stopniem wrażliwości społeczeństwa na jego akcje i działania społeczne. Społeczeństwo oraz interesariusze zewnętrzni stanowią ważny komponent kształtujący tożsamość organizacji, ponieważ postrzeganie firmy jest jednym z elementów kreowania marki i wizerunku podmiotu rynkowego, a w konsekwencji jego pozycji konkurencyjnej.

Relacje podmiotu rynkowego z interesariuszami powinny mieć charakter dodatniego sprzężenia zwrotnego, w którym motorem intensywności zmian jest wartość firmy i pozycja konkurencyjna. Dodatkowo sprzężenie zwrotne pozwala na uzyskanie efektów synergicznych w takich dziedzinach, jak:

- informacja zewnętrzna (rynek, konkurenci, potrzeby, beneficjenci),
- modyfikacja oferty adekwatna do potrzeb beneficjentów,
- przyspieszenie reakcji dostosowawczych,
- połączenie zasobów organizacji dla realizacji celów, redukujące multiplikację czynności wykonywanych przez pojedyncze strategiczne jednostki biznesu,
- redukcja kosztów pozyskiwania nowych klientów przez stymulację lojalności,
- komunikacja i więzi nieformalne jako źródło pozyskiwania informacji.

Ostateczna diagnoza pozycji konkurencyjnej podmiotu rynkowego powinna stanowić kompleksową ocenę finansowej, ekonomicznej oraz społecznej wartości dodanej, przeprowadzoną według przyjętych kryteriów lub procedur. Wybrane narzędzia pomiaru (ilościowe i jakościowe) poszczególnych komponentów kapitału organizacji przedstawia tablica 2.

Pośród wymienionych metod przybliżone zostaną: wskaźnik Tobina Q, EVA i BSC.

Finansowym miernikiem służącym monitorowaniu i ocenie inwestycji firmy w kapitał intelektualny może być **wskaźnik Tobina Q**. Laureat Nagrody Nobla J. Tobin zaproponował wskaźnik, który pomaga interpretować decyzje inwestycyjne i jest znany jako wskaźnik Tobina Q, gdzie: Q oznacza wartość rynkową



Tablica 2

Wybrane narzędzia pomiaru poszczególnych komponentów kapitału firmy

Lp.	Rodzaj kapitału	Narzędzia i wskaźniki pomiaru (wybrane)
1.	Kapitał rzeczowy	Analiza wielkości i struktury aktywów, wskaźniki rotacji danych aktywów obrotowych, analiza produktywności kapitału
2.	Kapitał finansowy	Sprawozdania finansowe: bilans, rachunek zysków i strat, analiza przepływów pieniężnych, wskaźniki finansowe
3.	Kapitał ludzki (intelektualny)	Analiza kosztów pracy i wydajności pracy, Arkusze ocen pracowników, Analiza SWOT, Controlling personalny, Analiza KCS, Benchmarking, Wskaźnik Tobina Q, EVA, BSC
4	Kapitał strukturalny wewnętrzny	Metody analizy strategicznej, Analiza konkurencji (np. model pięciu sił M. Portera), Benchmarking, Wskaźnik Tobina Q, EVA, BSC, Controlling, Analiza wskaźnikowa
5.	Kapitał relacyjny (w tym społeczny)	Analiza i badania rynku, Analiza interesariuszy, Analiza poziomu zaufania, Analiza łańcucha wartości, Audyt marketingowy, Wskaźnik Tobina Q, Badania marketingowe, Matryca logiczna

Źródło: opracowanie własne.

kapitału zainwestowanego w firmie odniesioną do kosztu zastąpienia aktywów (kwoty gotówki lub ekwiwalentów gotówki, które należałoby zapłacić, aby nabyć obecnie te same aktywa lub im równoważne) (według Dobija, 2004, s. 220). Jeżeli  $Q$  jest wyższe od 1, oznacza istnienie kapitału intelektualnego, natomiast  $Q$  mniejsze od 1 oznacza niepowodzenia zarządzających, więc – ujemny kapitał intelektualny. G. Gierszewska i B. Wawrzyniak (2001, s. 61) podają, że w gospodarce opartej na wiedzy wskaźnik Tobina  $Q$  kształtuje się na poziomie 2. Gdy przedsiębiorstwo ma podobną wartość rynkową w stosunku do policzalnych aktywów, wówczas wskaźnik Tobina  $Q$  kształtuje się w granicach 1. Obecnie w wiodących przedsiębiorstwach, takich jak np. Nokia, wskaźnik Tobina  $Q$  wynosi ponad 2, czyli że przeszło 95% wartości rynkowej przedsiębiorstwa dają aktywa niepoliczalne, składające się na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa (Dobija, 2004, s. 221).

Termin „**ekonomiczna wartość dodana**” – **EVA (Economic Value Added)** został wprowadzony i opatentowany przez firmę konsultingową Stern Steward & Company z Nowego Jorku jako narzędzie wspomagające korporację w maksymalizacji wartości zainwestowanej przez akcjonariuszy. Dotychczasowe miary oceny efektywności, np. ROI i ROE, nie uwzględniające wartości kapitału intelektualnego nie sprawdzały się dla celów podejmowania decyzji strategicznych i nie odzwierciedlały pozycji konkurencyjnej podmiotu rynkowego. Zaistniała potrzeba wypracowania miary, która lepiej wspomagałaby ocenę pracy zarządzających.

Ekonomiczna wartość dodana, zdaniem jej twórców, jest miarą uwzględniającą wszystkie elementy wpływające na zwiększenie lub zmniejszenie wartości jednostki gospodarczej (Micherda, 2001, s. 37–38). Koncepcja EVA ukazuje, o ile przyrosła (skapitalizowała się) wartość nakładów zainwestowanych w przeszłości. Rozpatruje się dwie wielkości:

- EVA, czyli jaka wartość w ostatnim roku rachunkowym powstała w rezultacie działalności operacyjnej<sup>9</sup>,
- MVA („Market Value Added”), czyli o ile rynek wycenia wyżej firmę w stosunku do historycznego kosztu jej aktywów netto.

W rachunkowości zarządczej do zarządzania samodzielnymi wydziałami od dawna stosuje się kategorię zysku rezydualnego, zbliżoną do kategorii EVA. Ten miernik uznano za optymalny w stosunku do mierników ilorazowych typu ROA i ROE.

Koncepcja EVA jest zrozumiałą formułą, z silnym zaakcentowaniem obszaru finansowego i według niektórych ekonomistów jest komponentem systemu pomiaru kapitału intelektualnego (Dobija, 2000, s. 66–73). Pomiar EVA w sposób bardziej precyzyjny oddaje faktyczną konkurencyjność podmiotów rynkowych, ponieważ w swej formule uwzględnia nie tylko finansowe aspekty działalności, lecz również koszty i korzyści niematerialne, decydujące o wartości rynkowej firmy. EVA jest kryterium rozstrzygającym, ponieważ w przeciwieństwie do zysku uwzględnia aspekty niematerialne (kapitał intelektualny), w coraz większym stopniu decydujące o efektywności na konkurencyjnym rynku. Przyjęcie EVA jako kryterium efektywności implikuje zastosowanie zarówno kryteriów twardych (finansowych), jak i „miękkich”, wykorzystywanych w pomiarze kapitału intelektualnego.

Dla potrzeb operacjonalizacji czynników niekwantyfikowanych oraz uzupełnienia analiz finansowo-ekonomiczno-społecznych można zaadaptować metodę Strategicznej Karty Wyników (BSC – „Balanced Scorecard”). Strategiczna karta wyników (BSC – „Balanced Scorecard”), opracowana w 1993 r. przez R. Kaplana i D. Nortona z Harvard Business School jest często stosowaną metodą opisu i agregacji wartości niewymiernych. Obserwowane są także próby i propozycje włączenia do BSC problematyki ekologicznej lub społecznej jako kolejnego obszaru (perspektywy) związanego z tą problematyką.

<sup>9</sup> EVA oblicza się w następujący sposób:

Sprzedaż netto

– Koszty operacyjne (niekoniecznie zgodne z zasadą współmierności)

= Zysk operacyjny przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT)

– Podatek od zysku

= Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu (NOPAT)

– Minus kapitał zainwestowany (normatywny koszt kapitału)

= Ekonomiczna wartość dodana (więcej w: Dobija, 2004, s. 222–223)

Budowę BSC poprzedza interpretacja misji, wizji i strategii podmiotu gospodarczego. Wskaźniki (miary) w BSC zostały uporządkowane w czterech klasycznych grupach perspektywicznych. BSC można tworzyć w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, lub w odniesieniu do jego poszczególnych strategicznych jednostek biznesu. Przedmiotem analizy w BSC są cztery klasyczne perspektywy, powiązane ze sobą logicznie w sposób przyczynowo-skutkowy: nauki i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta, finansów.

Każdą z wymienionych perspektyw należy oceniać według następujących miar: cele ogólne, mierniki, cele szczegółowe, inicjatywy (szerzej w: Chodyński, Jabłoński, Jabłoński, 2007, s. 22 i nast.).

## 5. Podsumowanie

Kapitał intelektualny podmiotu rynkowego w coraz większym stopniu decyduje o jego efektywności i pozycji konkurencyjnej. Zjawisko to będzie narastało, ponieważ w opinii wielu ekonomistów XXI wiek jest wiekiem eksplozji znaczenia wiedzy i kapitału intelektualnego w procesach dostosowawczych do wymogu rynku. Zasadniczym i ciągle nie do końca rozwiązany problemem jest pomiar i kwantyfikacja poszczególnych jego komponentów. Rynek, poprzez ceny zasobów, w znacznie lepszym stopniu radzi sobie z wyceną kapitału intelektualnego niż współczesna rachunkowość, nie nadążająca z finansowym odzwierciedlaniem i ewidencjonowaniem jego wartości, stąd występują znaczne różnice w wycenie rynkowej i księgowej firm i poszczególnych zasobów opartych na kapitale intelektualnym.

W konsekwencji w ocenie efektywności podmiotów rynkowych w nowoczesnych koncepcjach zarządzania, będą – jak stwierdził na przykładzie firm japońskich K. Perechuda – dominować:

- podejście jakościowe nad ilościowym,
- perspektywa długofalowa nad krótkofalową,
- aspekt powiązania wszystkiego ze wszystkim,
- równorzędność części i całości (Perechuda, 2005, s. 40).

Badania nad kwantyfikacją i pomiarem tych współzależności są ważnym nurtem rozwoju współczesnej teorii i praktyki zarządzania.

## Bibliografia

- Adamczewski P. 2005. *Słownik informatyczny*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7361-645-4.
- Chodyński A., Jabłoński A. S., Jabłoński M. M. 2007. *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*. Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego. ISBN 978-83-89823-33-5.

- Dobija D. 2004. *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego. ISBN 83-89437-08.
- Dobija M. 1998. *Kapitał, kapitalizacja i rachunkowość kapitału ludzkiego*. „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” Warszawa.
- Dobija M. 1999. *Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*. „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” Warszawa.
- Dobija M. 2002. *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
- Drucker P. F. 1999. *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12799-6.
- Edvinsson L. 1997. *Developing Intellectual Capital at Scandia*. „Long Range Planning” 1997, nr 30, vol. 30.
- Edvinsson L., Malone M.S. 2001. *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13509-3.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. 2001. *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-10-X.
- Każmierczak T., Rymcza M. (red) 2007. *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych. ISBN 978-83-89817-17-4.
- Kohls R.L., Uhl J.N. 1990. *Marketing of Agricultural Products*. 7-th ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Marshall A. 1956. *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Micherda B. 2001. *Ustawa o rachunkowości ze skorowidzem*. Kraków: Zakamycze. ISBN 83-7333-022-04.
- Mynarski S. (red.). 1993. *Analiza rynku. Systemy i mechanizmy*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- OECD. 1992. *Technology and the economy. The key relationship*. The Technology/Economy Program. Paris.
- Perechuda K. (red.). 2005. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Pietruszka-Ortyl A. 2004. *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*. W: Skrzypek E. (red.) *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*. Tom I. Lublin: UMCS.
- Płonka M. 2004. *Wybrane zagadnienia rynku ubezpieczeniowego*. W: Perenc J. (red.) *Rynek usług ubezpieczeniowych*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. ISBN 83-7241-380-0.
- Płonka M. 2008. *Wybrane problemy rachunku kosztów i korzyści społecznych podmiotów ekonomii społecznej*. „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2. ISBN 1898-7435.
- Porter M. E. 1992. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0893-6.
- Stankiewicz M. J. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora. ISBN 83-7285-088-7.
- Sveiby K-E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Walas-Trębacz J. 2006. *Analiza kapitału intelektualnego w firmie*. W: Chodyński A. (red.). *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*. „Acta Academiae Modrevianae” Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego. ISBN 83-89823-82-9.

## **Intellectual Capital as an Entity's Competitiveness Premise on the Market**

**S u m m a r y:** The aim of this article is a voice in the discussion about the presentation of the most important components of intellectual capital, which, in the conditions of innovative economy being based on know-how, determine the competitive advantage of an entity active on the market.

The article consists of three content-related parts: (1) identification and classification of market entity competitiveness premises, (2) identification of intellectual capital components, with special attention to human and structural capital and its influence on the competitive position as well as (3) a presentation of intellectual capital measurement dilemmas and the most important indices which specify it.

The article is concluded with a statement that intellectual capital of a market entity has an increasingly bigger influence on its effectiveness and competitive position, but measurements and classification of its individual components are still a problem and a significant research current in management in the 21<sup>st</sup> century.

---

**Key words:** intellectual capital, competitive position, added value, human capital, structural capital, intellectual capital measurement

---



LESZEK RUDNICKI\*

## Wpływ cen na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym

---

Słowa kluczowe: zachowania konsumentów, cena, elastyczność cenowa, popyt

---

**Streszczenie:** Waga poszczególnych czynników w kształtowaniu zachowań konsumentów na rynku turystycznym jest różna w zależności od rodzaju nabywanego produktu. Cechy rynku turystycznego sprawiają, iż często wpływ cen na popyt ujawnia się w sposób specyficzny. W artykule omówiono znaczenie ceny w procesie podejmowania decyzji zakupu przez turystów oraz reakcje konsumentów na zmiany cen produktów turystycznych. Wskazano także na skutki zmian cen produktów turystycznych, a także na paradoksalne związki między cenami a popytem.

W gospodarce rynkowej w centrum zainteresowania znajduje się konsument, określa się go nawet jako „króla systemu ekonomicznego”. Od jego rynkowych decyzji zależy powodzenie i osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa produkujące oraz sprzedające towary i usługi. Świadomość tego faktu jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa, a warunkiem jego pomyślności jest zorientowanie działalności na konsumenta.

Wiedza o potrzebach i postępowaniu konsumenta w procesie ich zaspokajania warunkuje osiągnięcie sukcesu w działalności marketingowej. Zależność ta powoduje ogromne zainteresowanie konsumentem i jego zachowaniem na rynku. Zainteresowanie to dodatkowo potęguje szybkie tempo wprowadzania nowych produktów na rynek, ciągłe skracanie cyklu życia produktów, nacisk na ochronę konsumenta, troska o środowisko naturalne człowieka itd.

Wiedza o zachowaniu konsumenta i czynnikach kształtujących je jest jedną z głównych dziedzin stanowiących przedmiot zainteresowań marketingu. Informa-

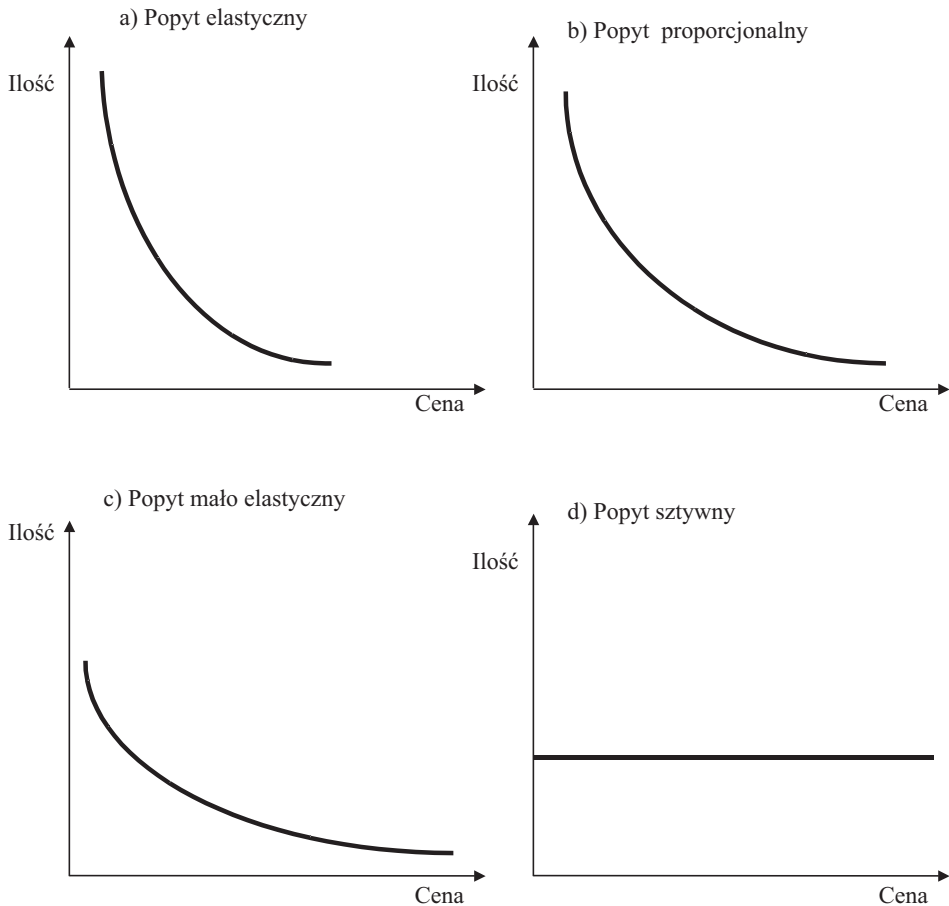
---

\* Prof. dr hab. Leszek Rudnicki jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

cje z tego zakresu stanowią podstawę do określenia programu polityki sprzedaży. Znajomość i umiejętne wykorzystanie odpowiednich bodźców oddziałujących na konsumenta pozwala wpływać na jego zachowanie i kształtować je, co jest ostatecznym celem działalności marketingowej. Wiedza z tego zakresu jest dla przedsiębiorstw także źródłem inspiracji, pozwala weryfikować podjęte decyzje marketingowe we wszystkich fazach kształtowania oferty rynkowej.

Niezwykle ważnym czynnikiem kształtującym zachowania konsumpcyjne ludności jest cena. Jest ona jednym z najważniejszych elementów decyzji zakupu.

Zależność popytu od cen jest odwrotnie proporcjonalna. Oznacza to, że wzrostowi cen towarzyszy z reguły spadek popytu, a spadkowi cen – wzrost popytu. Prawidłowość ta obowiązuje także na rynku turystycznym, ale często ujawnia się w specyficzny sposób.



Rys. 1. Cena a popyt na dobra i usługi

Źródło: opracowanie własne.



Trzeba zaznaczyć, że konsumenci nie reagują w jednakowy sposób na zmiany cen. Inaczej reagują oni na zmiany cen artykułów podstawowych, a inaczej na zmiany cen artykułów zaspokajających potrzeby wyższego rzędu. Im bardziej pilne potrzeby zaspokaja dany artykuł, w tym mniejszym stopniu wzrost cen powoduje zmniejszenie popytu i odwrotnie – im bardziej luksusowy jest dany artykuł, tym większy będzie spadek popytu wywołany wzrostem cen. Obraz relacji zachodzących między cenami a popytem przedstawiono na rysunku 1.

Miernikiem służącym do określenia wpływu cen na popyt jest wskaźnik elastyczności cenowej popytu, wyrażający się wzorem:

$$E_p = \frac{\Delta q}{q} : \frac{\Delta p}{p} = \frac{\Delta q}{\Delta p} \cdot \frac{p}{q}$$

gdzie:

- $E_p$  – wskaźnik elastyczności cenowej popytu,
- $q$  – popyt danego dobra w wyrażeniu ilościowym,
- $p$  – cena.

Wskaźnik elastyczności cenowej popytu jest miarą zależności między relatywną zmianą cen a relatywną zmianą popytu w wyrażeniu ilościowym. Wskaźnik ten przyjmuje wartość ujemną. Jeśli absolutna wartość wskaźnika elastyczności cenowej popytu jest większa od jedności (rzeczywista wartość  $E_p < -1$ ), to zmiany ceny powodują więcej niż proporcjonalną zmianę popytu, jeśli zaś jest mniejsza od jedności, to zmiany ceny powodują mniej niż proporcjonalną zmianę popytu. W przypadku, gdy wartość wskaźnika elastyczności cenowej jest równa jedności, mamy do czynienia z popytem proporcjonalnym (podwyżka ceny o 1% wywołuje spadek popytu również o 1%). Natomiast, gdy elastyczność cenowa popytu jest równa zero, popyt określa się jako sztywny.

Zmiany cen jednych dóbr wywołują nie tylko zmiany w popycie na nie, ale również w popycie na dobra pokrewne – substytucyjne, komplementarne. Wzrost cen na jedne dobra powoduje, że po upływie pewnego czasu następuje spadek popytu na te dobra i na dobra komplementarne oraz wzrost popytu na dobra substytucyjne. I tak na przykład wzrost cen rakiet tenisowych spowoduje również spadek popytu na piłki do tenisa. Wzrost ceny biletów lotniczych spowoduje spadek popytu na ten środek transportu i wzrost popytu na inny rodzaj transportu.

Miernikiem służącym do określenia wpływu ceny dobra podstawowego na popyt dobra pokrewnego – substytucyjnego lub komplementarnego jest wskaźnik elastyczności krzyżowej (mieszanej) popytu wyrażający się wzorem:

$$E_{ij} = \frac{\Delta q_i}{q_i} : \frac{\Delta p_j}{p_j} = \frac{\Delta q_i}{\Delta p_j} \cdot \frac{p_j}{q_i}$$

gdzie:

- $E_{ij}$  – wskaźnik elastyczności krzyżowej (mieszanej),
- $q_i$  – popyt na  $i$ -te dobro substytucyjne lub komplementarne,
- $p_j$  – cena  $j$ -tego dobra podstawowego.

Wielkość elastyczności krzyżowej wskazuje na stopień pokrewieństwa badanych artykułów. Im wyższa wartość dodatnia wskaźnika elastyczności, tym silniejsza substytucja, a im niższa wartość ujemna, tym silniejszy związek komplementarny. Jedynie w przypadku wartości bliskich zera nie ma pokrewieństwa pomiędzy artykułami.

Przedstawione wyżej prawidłowości obowiązują także na rynku turystycznym, ale często ujawniają się w specyficzny sposób.

„Po pierwsze, podróżowanie nie zawsze jest konsekwencją decyzji konsumenta usług. Wyjazdy na narady gospodarcze, spotkania polityków, podróże komiwojażerów itp., nie są wyjazdami rekreacyjnymi, ale w wielu wypadkach mogą stwarzać popyt na analogiczne usługi przewozowe, noclegowe itp., jak podróże odbywane dla relaksu. Popyt ten inaczej reaguje na cenę w porównaniu z popytem podróżujących dla własnej przyjemności.

Po drugie, popyt osób uprawiających turystykę dla przyjemności, kształtują w dużym stopniu czynniki społeczne i psychiczne, co powoduje nietypowe reagowanie na ceny. Reakcje turysty na pewne bodźce nowego otoczenia bywają spontaniczne. Jest to spowodowane brakiem wielu hamulców odczuwanych w miejscu stałego zamieszkania. Często obserwowane chęci „zabawienia się na urlopie”, „bycia kimś innym”, zaimponowania współtowarzyszom wypoczynku sposobem życia, powodują skłonność do nieuzasadnionych wydatków. Pojawia się konsumpcja subiektywnie satysfakcjonująca, ale obiektywnie nieracjonalna, która nierazdo przekracza granice wyznaczone przez siłę nabywczą konsumenta. Sprawia to, iż wskaźniki elastyczności cenowej tych samych dóbr i usług w miejscu stałego zamieszkania i miejscu rekreacji bardzo się różnią.

Po trzecie, popyt turystyczny inaczej reaguje na produkt typowy, a inaczej na niepowtarzalny. Elastyczność popytu wobec cen usług standardowych jest wysoka” (Altkorn, 1995, s. 24–25). Za produkty podstawowe konsument spodziewa się zapłacić „zwykłą” cenę, natomiast w przypadku produktów unikatowych go dzi się na cenę „wyjątkową” (z reguły znacznie wyższą).

Reakcje konsumentów na zmiany cen danego produktu turystycznego zależą od wielu czynników. Zależą one między innymi od istnienia substytutów. Potencjalny turysta na ogół nie odczuwa potrzeby spędzenia urlopu w konkretnej nadmorskiej miejscowości czy w tej a nie innej narciarskiej wiosce. Interesują go raczej takie parametry miejsca przeznaczenia, jak koszt dojazdu, standard hotelu, średnia temperatura morskiej wody, liczba wyciągów narciarskich itp. Dzięki rozwojowi transportu i ułatwieniom przekraczania granicy turysta może wybierać spośród dziesiątków standardowych ofert pobytu wygodny hotel z dobrą kuchnią zlokalizowany w malowniczej miejscowości nad Adriatykiem lub typowych nar-

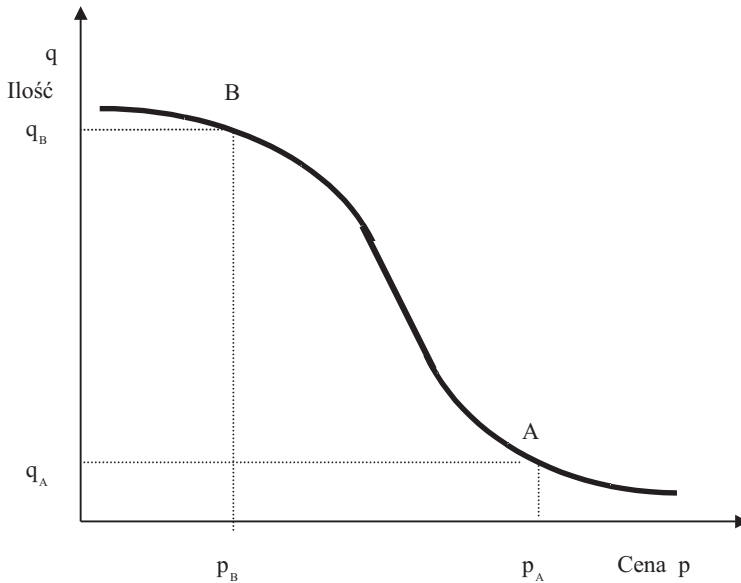
ciarskich wioskach położonych w różnych częściach Alp (Altkorn, 1995, s. 25). Im więcej jest na rynku substytutów zaspokajających tę samą potrzebę, tym silniej zareagują konsumenci na zmiany cen danego produktu (por. Miller, 1982, s. 113–114). Reakcje konsumentów na zmiany cen zależą także od charakteru dobra. Produkty luksusowe charakteryzują się na ogół wysoką elastycznością cenową, a niską – produkty pierwszej potrzeby oraz takie towary komplementarne, których znaczenie wartościowe w stosunku do dobra głównego jest niewielkie. Inaczej reagują także konsumenci na produkt typowy, a inaczej na niepowtarzalny. Elastyczność popytu wobec cen produktu standardowego jest wysoka, a wobec produktu niepowtarzalnego – niska.

Reakcje konsumentów na zmiany cen zależą również od okresu, który upłynął od zmiany ceny. Spadek popytu jest tym większy, im więcej czasu upłynie od zmiany ceny. W miarę upływu czasu konsumenci przystosowują się bowiem do zmiany ceny poprzez szukanie i kierowanie się w stronę substytutów dobra, którego cena wzrosła; dokonując na przykład zmian w sposobach zaspokajania potrzeb (np. ograniczenie korzystania z samochodu na rzecz usług transportu publicznego w związku z podwyżką cen benzyny). Ta prawidłowość nie dotyczy jednak wszystkich produktów, np. towarów trwałego użytku rzadko kupowanych, takich jak meble czy sprzęt radiowo-telewizyjny. W przypadku wymienionych towarów podwyżki cen nie wpływają na wielkość popytu, a odraczają moment zakupu. Upływ czasu nie oddziałuje również na wysokość elastyczności cenowej popytu w przypadku towarów związanych z nałogiem konsumentów, np. paleniem papierosów czy piciem alkoholu.

Reakcja konsumentów na zmianę cen zależy też od poziomu dochodu ludności. Konsumenci zamożni w znacznie mniejszym stopniu reagują na podwyżki cen produktów, niż ubodzy. Warto zauważyć, że w niektórych krajach, gdzie zróżnicowanie dochodów społeczeństwa jest stosunkowo niewielkie, popyt na niektóre produkty (głównie luksusowe) poniżej i powyżej pewnego poziomu ceny jest mało elastyczny, w obrębie tych poziomów – elastyczny (rysunek 2).

Powyżej poziomu ceny oznaczonego punktem A, tylko nieliczna grupa ludności może sobie pozwolić na zakup danego produktu turystycznego. Dalsze podwyższenie ceny nie zmniejszy zasadniczo grona nabywców, nie wpłynie więc na obniżenie popytu. W przypadku obniżenia się ceny popyt zwiększy się zdecydowanie i szybko osiągnie poziom nasycenia rynku (punkt B). Dalsze więc obniżenie ceny nie spowoduje wydatnego wzrostu popytu.

Teoria racjonalnego zachowania zakłada, że konsument dokonuje wyboru racjonalnego, tj. że kupuje on zawsze tańszy towar spośród kilku o porównywalnej jakości oraz że jego wybór jest zawsze dokonywany na podstawie maksymalizacji użyteczności. Współczesne teorie ten pogląd odrzucają. Kwestionują twierdzenie, że konsumenci na rynku kierują się jedynie zasadami racjonalnego wyboru. Potwierdza to również praktyka, bowiem w niektórych przypadkach podwyższenie ceny może prowadzić do usztywnienia, a nawet wzrostu popytu. Występuje tu



Rys. 2. Krzywa popytu na niektóre towary trwałego użytku

Źródło: opracowanie własne.

nieracjonalność zachowania konsumentów, która jest pogłębianą przez wpływ wyobrażeń o produktach i ich markach, przez działania promocyjne itd.

Na wzrost cen produktu konsumenci reagują zmniejszeniem wielkości zakupu. Mogą jednak wystąpić również przypadki odwrotne, kiedy to wzrost cen powoduje wzrost popytu, a spadek cen – spadek popytu. Sytuacje te zdarzają się rzadko i są określane mianem paradoksów. Zestawione one zostały w tabelicy 1.

Zestawione w tabelicy 1 rodzaje związków między cenami a popytem są wyrazem dodatniej elastyczności cenowej. Przykładem jest paradoks Giffena, polegający na wzroście popytu na artykuły najbardziej podstawowe przy wzroście ich ceny. Dotyczy to zwłaszcza ubogiej ludności, która w przypadku wzrostu cen artykułów podstawowych zmuszona jest wydawać większe kwoty na zakup tych artykułów, ograniczając spożycie innych, a powstałą lukę w spożyciu musi uzupełniać zwiększonym zapotrzebowaniem na te właśnie podstawowe artykuły.

Paradoksem o zgoła odmiennym charakterze jest tzw. paradoks Veblena, polegający na wzroście zakupu artykułów luksusowych przy wzroście ich cen. Zjawisko to jest określane jako prestiżowy efekt cen. Dotyczy ono przede wszystkim tych produktów, które są symbolami wysokiego statusu społecznego, których zakup i użytkowanie wynika ze snobizmu.

Efekt sceny polega na nabywaniu dobra niezależnie od ceny i tylko dlatego, że kupują go inni. Natomiast w efekcie snoba odwrotnie – dane dobro jest kupowane dlatego, że niewiele osób go nabywa.

Tablica 1

## Paradoksalne związki między cenami a popytem

Rodzaj anomalii	Zachowanie nabywcy
Paradoks Giffena	Reagowanie na wzrost cen towarów pierwszej potrzeby (np. chleba) wzrostem zakupów tych dóbr
Paradoks Veblena	Zwiększanie zakupów niektórych towarów luksusowych pod wpływem wzrostu ich cen
Efekt sceny	Nabywanie dobra niezależnie od ceny tylko dlatego, że kupują je inni
Efekt snoba	Zakupy dobra są tym atrakcyjniejsze, im mniej klientów je posiada
Efekt dochodowy obniżki cen	Spadek cen dóbr substytucyjnych powoduje skutek podobny do wzrostu dochodów
Efekt rygla	Reagowanie na wzrost cen skłonnością do utrzymania osiągniętego poziomu konsumpcji
Efekt szoku i oswojenia	Bezpośrednio po wzroście ceny konsumenci obniżają spożycie, by po pewnym czasie powrócić do jego poprzedniego poziomu
Zjawisko antycypacji zakupów	Mimo wzrostu cen nabywcy dokonują zakupów, a nawet je zwiększają w obawie przed dalszymi podwyżkami
Paradoks spekulacyjny	Reagowanie na podwyżki cen wykupywaniem towarów z zamiarem ich odsprzedaży z zyskiem

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 61.

Pewnego rodzaju anomalią jest także sytuacja, w której obniżka cen produktu, na którego popyt jest zaspokojony powoduje wzrost popytu na dobro droższe (efekt dochodowy obniżki cen).

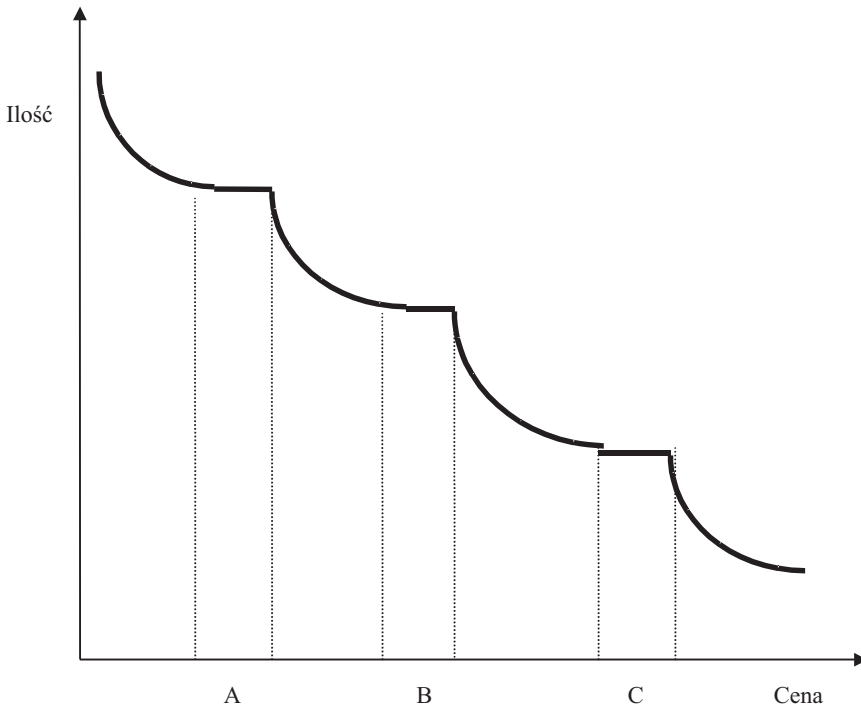
Zjawisko antycypacji zakupów wyraża się w nabywaniu dóbr mimo wzrostu cen. Występuje ono w warunkach długotrwałej inflacji.

Do typowych paradoksów należy paradoks spekulacyjny, występujący przy ciągłych zmianach cen. Przy obniżkach cen nabywcy wstrzymują się z zakupami w oczekiwaniu na dalszy ich spadek, natomiast przy podwyżkach cen nabywcy kupują towary w obawie przed dalszymi podwyżkami. Występuje tu zatem tzw. dodatnia elastyczność oczekiwań konsumentów. Spekulacje te, oparte na przewidywaniach, stają się grą na wyżkę i niżkę, czego przykładem są giełdy. Wykupywanie towarów, mimo wzrostu ich cen, towarzyszy często także procesom inflacyjnym.

Istnieją też przypadki, w których wzrost cen powoduje wzrost popytu z powodu przekonania konsumentów o szczególnie wysokiej jakości produktu; z obawy, że jego kupno jest okazją, która się może nie powtórzyć.

Zdarzają się sytuacje, w których obniżenie cen wywołuje u nabywców niechęć do zakupu produktu spowodowaną podejrzeniem, że ma on nie ujawnione przez producenta wady; przekonaniem, że produkt będzie wkrótce zastąpiony przez nowy lepszy model; przekonaniem o pogorszeniu się jakości produktu w ostatnim okresie.

Może się również zdarzyć, że istniejące wyobrażenia o towarze spowodują brak reakcji popytu na zmiany cen, a więc popyt usztywni się. Usztywnienie popytu występuje w zasadzie tylko w odniesieniu do niektórych przedziałów cenowych (por. rys. 3). Zjawisko to może być wykorzystywane do ustalenia tzw. pasm cenowych. Nabywcy z poszczególnych grup będą akceptować niewielkie różnice cen w ramach tych pasm, natomiast będą silnie reagować na zmiany cen wykraczających poza pasma cenowe.



A, B, C – przedziały cenowe odpowiadające usztywnieniu popytu przy wzroście ceny.

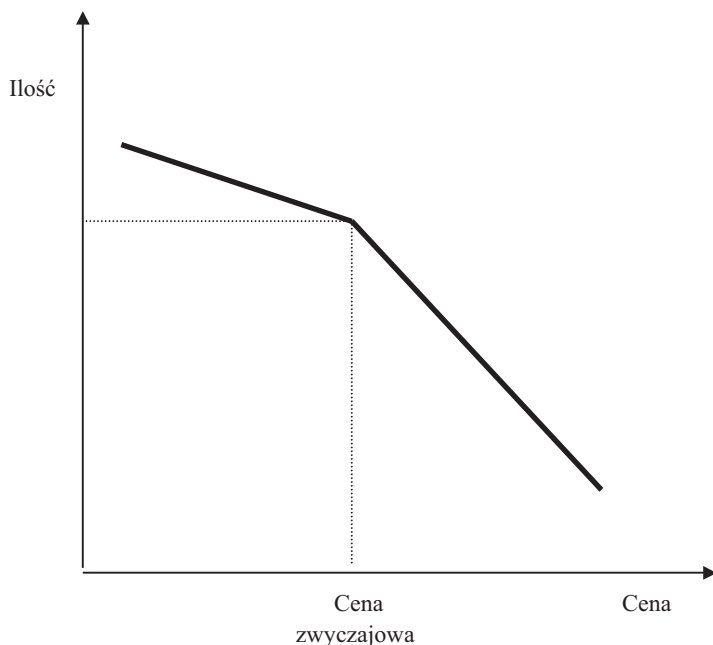
Rys. 3. Krzywa popytu przy jego usztywnieniu wynikającego z istnienia wyobrażenia o towarze

Źródło: opracowanie własne.

Poza wyżej opisanymi, występują jeszcze i inne reakcje konsumentów na ceny, mające swe źródło w ich psychice, które mają znaczenie dla podejmujących decyzje cenowe. Należą do nich m.in. tzw. normy „słusznych” (uczciwych) cen. W tym przypadku konsumenci, rozważając zakup produktu, kierują się dwoma progowymi poziomami cen – poziomem górnym i dolnym. Jeśli cena towaru przekroczy poziom górny to do zakupu nie dojdzie. Nie dojdzie do zakupu również wówczas, gdy przekroczony zostanie poziom dolny, produkt wyda się być zbyt tani, a przez to „podejrzany” jakościowo. W tym przypadku mamy również do czynienia z pewną barierą psychologiczną.

Często obserwuje się istnienie tradycyjnego przyzwyczajenia konsumentów do wysokości ceny jednostkowej określonego towaru. Wówczas konsumenci łatwiej akceptują zmniejszenie jednostkowej ilości produktu (wagi towaru czy zmniejszenie czasu trwania wycieczki) przy pozostawieniu ceny bez zmian, aniżeli wzrost ceny bez zmiany ilości jednostkowej produktu. Ceny zwyczajowe stosuje się szeroko w produktach spożywczych, choć nie tylko, zaś mechanizm tych cen odnosi się na ogół tylko do pewnych przedziałów zmian ilościowych. Krzywą popytu przy istnieniu ceny zwyczajowej przedstawia rysunek 4.

Istnieją też przykłady „odwrotnego” spostrzegania ceny. Często towary o nieco wyższej cenie jednostkowej są uznawane za relatywnie tańsze od podobnych towarów niżby to wynikało z ich rzeczywistej jakości. Wiąże się to ze zróżnicowa-



Rys. 4. Krzywa popytu przy istnieniu ceny zwyczajowej

Źródło: opracowanie własne.

niem wyobrażeń konsumentów o towarach, ich użyteczności, markach, miejscach sprzedaży itd.

Warto w tym miejscu jeszcze wspomnieć o sugerowanej konsumentom „taniaści” towaru za pomocą cen o nierównych końcówkach. Praktyka ta jest obecnie na naszym rynku powszechnie stosowana. Sugestia taniości polega na tym, że poziom cen towaru jest wyrażony liczbą nieco niższą od równych dziesiątek, setek czy tysięcy, a cenę kończy zwykle liczba nieparzysta (na przykład 489 zł, czy 499 zł zamiast 500 zł). W takim ustalaniu cen wykorzystuje się fakt, że konsument spostrzega najpierw pierwsze cyfry wysokości ceny, co wynika z tendencji ludzi do pewnego uproszczania odbioru bodźców. Tak ustalone ceny sprawiają wrażenie specjalnych okazji. Może to prowadzić do impulsywnych decyzji zakupu. Krzywą popytu w takim przypadku ilustruje rysunek 5.



Rys. 5. Krzywa popytu przy cenach o nierównych końcówkach

Źródło: opracowanie własne.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że cena w sposób istotny modyfikuje zachowania konsumentów. Trzeba jednak zauważyć, że wrażliwość konsumentów na cenę jest różna i zależy od różnych czynników. T. T. Nagle wyróżnia dziewięć takich czynników:

1) efekt wartości unikatowej – nabywcy są tym mniej wrażliwi na cenę, im bardziej unikatowy jest produkt;



2) efekt świadomości istnienia substytutów – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy są mniej świadomi istnienia substytutów;

3) efekt trudnego porównania – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy nie mogą łatwo porównać jakości produktu z jego substytutami;

4) efekt globalnych wydatków – nabywcy są tym mniej wrażliwi na cenę, im mniejszą część ich dochodu stanowi wydatek na dane dobro;

5) efekt końcowego pożytku – nabywcy są tym mniej wrażliwi na cenę, im mniejszy jest wydatek w stosunku do całkowitego kosztu zakupu dobra;

6) efekt podzielonych wydatków – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, jeśli część kosztów jest ponoszona przez kogoś innego;

7) efekt utopionych pieniędzy – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy produkt jest używany wraz z innymi zakupionymi wcześniej;

8) efekt relacji jakości do ceny – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy zakładają, że produkt jest wyższej jakości, niesie ze sobą więcej prestiżu lub jest bardziej ekskluzywny;

9) efekt zapasów – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, kiedy nie mogą przechowywać produktu (por. Nagle, 1987, rozdz. 3 za Kotler 1994, s. 453).

Wypada zauważyć, że choć cena jest jednym z głównych czynników wpływających na podejmowanie decyzji zakupu, to nie jest ona jednak jedynym kryterium ostatecznego wyboru produktu stosowanym przez konsumentów. Na decyzję zakupu produktu wpływają również inne czynniki ekonomiczne oraz społeczno-kulturowe.

## Bibliografia

- Altkorn J. 1995. *Marketing w turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11295-6.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. 2005. *Produkt turystyczny*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1564-9.
- Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska. ISBN 83-85205-42-X.
- Mazurek-Łopacińska K. 1997. *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-294-3.
- Miller R. L. 1982. *Economice Today. The Micro View*. New York: Harper and Row.
- Nagle T.T. 1987. *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rudnicki L. 2004. *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-204-9.

## Price Influence on Consumer Behaviour on the Tourist Market

**S u m m a r y:** The importance of particular factors in shaping consumer behaviour patterns on the tourist market is different depending on purchased product type. Features of the tourist market make the price-demand influence emerge in a specific way. The article describes price importance in the process of purchase decision making by tourists as well as consumer reactions to tourist product price changes. The work also indicates the results of tourist product price changes, plus paradoxical relations between prices and demand.

---

---

**K e y w o r d s:** consumer behaviour patterns, price, price flexibility, demand,

---

---

RAFAŁ SOB CZYK\*

## Poziom kapitału obrotowego netto a rentowność przedsiębiorstw na przykładzie spółek z branży handlowej, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

---

Słowa kluczowe: kapitał obrotowy netto, rentowność przedsiębiorstw

---

**Streszczenie:** Praca stanowi próbę empirycznego zbadania zależności pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto, a rentownością przedsiębiorstw. Zawiera wyjaśnienie założeń teorii kapitału obrotowego netto, jak również charakterystykę metod jego wyznaczania. Omawia strategię zarządzania tym kapitałem, z uwzględnieniem czynników wpływających na wybór właściwej strategii.

Praca przedstawia wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przez autora na zbiorowości przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Na ich podstawie zweryfikowano hipotezę o ujemnej zależności pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a rentownością przedsiębiorstw.

Postępujące w ciągu ostatnich lat przeobrażenia gospodarki światowej, ekspansja korporacji międzynarodowych oraz wzrost konkurencji między przedsiębiorstwami sprawiły, że coraz większą rolę zaczęto przywiązywać do poszukiwania nowych źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Jednym z takich źródeł jest strategia kształtowania optymalnego poziomu kapitału obrotowego netto. Powszechnie bowiem wiadomo, iż od zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy źródłami finansowania głównych składników aktywów, jakimi są majątek trwały i majątek obrotowy, zależy prawidłowe funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, a błędy w tym zakresie prowadzić mogą do utraty płynności finansowej, a w konsekwencji nawet do upadłości.

---

\* Mgr Rafał Sobczyk jest pracownikiem „Roedl & Partner” Roedl Audit Sp. z o.o.; kontakt: rafal.sobczyk@roedl.pl

## 1. Koncepcja kapitału obrotowego oraz charakterystyka metod jego wyznaczania

W literaturze przedmiotu można się spotkać zazwyczaj z dwoma pojęciami, odnoszącymi się do kapitału obrotowego, a mianowicie kapitału obrotowego brutto oraz kapitału obrotowego netto. Pierwszy z nich utożsamiany jest zazwyczaj z aktywami obrotowymi, wykorzystywanymi w normalnym cyklu operacyjnym przedsiębiorstwa (Brigham, Houston, 2005, s. 242). Natomiast kapitał obrotowy netto, zwany również kapitałem pracującym, jest zwykle definiowany jako różnica pomiędzy wielkością aktywów bieżących a zobowiązaniami bieżącymi. Ten sposób prezentacji jest wyrazem podejścia majątkowego i wskazuje, że kapitał pracujący jest tą częścią aktywów bieżących, która nie została sfinansowana krótkoterminowymi kapitałami obcymi (a zatem nie musi być przeznaczona na ich spłatę). W związku z tym, że określenie kapitał utożsamiane jest zazwyczaj ze źródłami finansowania, stosowane jest również podejście kapitałowe, zgodnie z którym kapitał obrotowy netto stanowi różnicę pomiędzy kapitałami stałymi (będącymi sumą długoterminowych źródeł finansowania majątku), a majątkiem trwałym. Wyraża on tym samym tę część kapitału stałego, która finansuje majątek obrotowy (Wachowiak, 2006, s. 451).

Graficzne ujęcie kapitału obrotowego netto obrazuje poniższy schemat:



Rys. 1. Kapitał obrotowy netto w bilansie przedsiębiorstwa

Źródło: Wawryszuk-Misztal, 2007, s. 42.

Zwrócić należy w tym miejscu uwagę na to, iż brak jest w literaturze jednoznaczności, co do sposobu i metody ustalania, jakie składniki bilansu winny być zaliczane zarówno do aktywów bieżących, jak i do kapitału stałego. W odniesieniu do aktywów bieżących, najczęściej spotkać można się z podejściem, w którym utożsamiane są one z aktywami obrotowymi, prezentowanymi w części B bilansu (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Załącznik nr 1). Za bardziej poprawne metodologicznie należałoby jednak uznać stanowisko, zgodnie z którym do aktywów bieżących zalicza się wartość aktywów obrotowych, pomniejszonych jednakże o należności z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy (Wawryszuk-Misztal, 2007, s. 42). Wynika to z faktu, iż jako należności krótkoterminowe ustawa o rachunkowości traktuje ogół należności

z tytułu dostaw i usług, niezależnie od terminu ich spłaty (a więc również te należności, które płatne są po upływie jednego roku). W tym kontekście aktywa bieżące zdefiniować można jako gotówkę (i jej ekwiwalenty) oraz te składniki majątkowe przedsiębiorstwa, które w ciągu 1 roku ostatecznie staną się gotówką w ramach cyklu operacyjnego (bądź też jako majątkowe składniki tego cyklu zostaną upłynnione).

Więcej rozbieżności występuje natomiast w sposobie wyznaczania kapitału stałego. Niektórzy autorzy proponują, aby do kapitału stałego wliczać jedynie wartość zobowiązań krótkoterminowych (Dębski, 1996, s. 29). Spotkać się można również z podejściem, które kapitał stały utożsamia z sumą kapitału własnego, zobowiązań długoterminowych oraz długoterminowych rezerw (Wachowiak, 2006, s. 451). Najbardziej prawidłowa wydaje się jednak koncepcja, zgodnie z którą kapitał stały obejmuje sumę kapitału własnego, zobowiązań długoterminowych, zobowiązań z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy (które na gruncie ustawy o rachunkowości zaliczane są do zobowiązań krótkoterminowych), długoterminowych rezerw oraz długoterminowych rozliczeń międzyokresowych (Wędzki, 2006, s. 275–276 oraz Wędzki, 2002, s. 42).

Wybór metody, według której wyznaczany jest poziom aktywów bieżących oraz kapitału stałego jest w każdym przypadku sprawą indywidualną i zależy w szczególności od potrzeb informacyjnych, wymaganych dla celów analizy finansowej, jak również od charakteru przedsiębiorstwa. W przypadku analiz o charakterze wstępnym bądź szacunkowym, bardziej przydatne mogą okazać się dane uproszczone, których uzyskanie wiąże się z mniejszym nakładem pracy i kosztów, w porównaniu z danymi szczegółowymi. Uproszczone ujęcie omawianych kategorii finansowych może mieć również zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstw typowych dla danej sfery działalności, dla których dane te mogą być wystarczająco wiarygodne. Jeśli jednak istnieją w tym zakresie wątpliwości (tj. przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysokim stopniem unikalności w porównaniu z konkurentami rynkowymi), wskazane jest zastosowanie bardziej dokładnych obliczeń, ponieważ umożliwiają one ujawnienie nietypowych aspektów płynności finansowej (łącznie z anomaliami), które mogą wynikać nawet ze stosowania rachunkowości kreatywnej (Wędzki, 2006, s. 272).

## 2. Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto

Polityka zarządzania kapitałem obrotowym netto jest wyrazem strategii w zakresie świadomego kształtowania struktury aktywów bieżących oraz kapitału krótkoterminowego w przedsiębiorstwie. Aby była ona efektywnym narzędziem zarządzania, musi być wewnętrznie i zewnętrznie spójna. Przez spójność wewnętrzną należy rozumieć adekwatność zastosowanych metod sterowania do charakteru preferowanych celów polityki przedsiębiorstwa. Z kolei spójność ze-

wewnętrzna oznacza hierarchiczne podporządkowanie celów tej polityki i metod jej osiągnięcia zadaniom sformułowanym w ramach strategicznego planu finansowego. W konsekwencji, plan finansowy w zakresie zarządzania krótkoterminowym majątkiem i źródłami jego finansowania znajduje swój wyraz w postaci strategii kapitału obrotowego netto (Wędzki, 2000, s. 28).

W praktyce wyróżnia się trzy rodzaje strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto, tj. (Emery, Finnerty, Stowe, 2004, s. 680–682):

- strategię konserwatywną,
- strategię agresywną,
- strategię umiarkowaną.

Strategia konserwatywna, zwana również zachowawczą lub bezpieczną, minimalizuje ryzyko finansowe i związaną z nim utratę płynności (Dębski, 1996, s. 31). Jej istota sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo dąży do utrzymywania aktywów obrotowych na relatywnie wysokim poziomie, zaś zobowiązań krótkoterminowych na poziomie relatywnie niskim. Ograniczając ryzyko zachwiania płynności finansowej (co mogłoby mieć miejsce w przypadku, gdyby wpływy operacyjne nie pokryły wydatków), przedsiębiorstwo utrzymuje wysoki stan najbardziej płynnych aktywów, tzn. gotówki i krótkoterminowych papierów wartościowych. Równocześnie utrzymywany jest wysoki stan zapasów – zarówno materiałów (w celu niedopuszczenia do zachwiania ciągłości zaopatrzenia), jak i wyrobów (aby sprostać ewentualnemu dodatkowemu popytowi). Stosunkowo niski jest natomiast poziom należności, gdyż podmiot nie chcąc dopuścić do utraty płynności, udziela kredytów kupieckich wyłącznie wiarygodnym partnerom i ściśle egzekwuje terminy ich płatności. Niewielkie stany wszelkiego rodzaju zobowiązań krótkoterminowych czynią podmiot mało zależnym od źródeł kapitału wymagających pilnego zwrotu, zarówno kredytów i pożyczek, jak i zobowiązań wobec dostawców.

Strategię konserwatywną cechuje zatem znaczna przewaga aktywów obrotowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi. Tego rodzaju strategia charakteryzuje się bezpieczeństwem z punktu widzenia płynności finansowej, gdyż prawdopodobieństwo utraty płynności jest w niej znikome. Znaczna część cyklu operacyjnego jest bowiem finansowana innymi aniżeli zobowiązania krótkoterminowe źródłami kapitału, a zatem kapitałem stałym. Ponieważ rozmiary tego kapitału są znaczne, stopa zwrotu z kapitału własnego jest stosunkowo niewielka. Zaletą tejże strategii jest niewielkie ryzyko, wadą zaś – mała zyskowność (Śliwa, Wymysłowski, 2007, s. 212). Całość opisywanych działań uniezależnia przedsiębiorstwo od podaży kredytów krótkoterminowych, ale jednocześnie prowadzi do wzrostu kosztów finansowych. Powodowane jest to faktem, iż kredyty długoterminowe oprocentowane są wyżej, aniżeli kredyty krótkoterminowe. Podkreślenia wymaga również fakt, iż w strategii tej nie wykorzystuje się w pełni możliwości, jakie stwarza zastosowanie dźwigni finansowej (Dębski, 1996, s. 31).

Całkowicie przeciwstawną jest strategia agresywna, zwana też dynamiczną. Wychodzi ona z założenia, że kapitałem stałym przedsiębiorstwo winno finansować swój majątek trwały, natomiast środki obrotowe winny mieć swe źródło w kredycie krótkoterminowym (Dębski, 1996, s. 31). Podmiot stosujący tę strategię dąży do utrzymywania aktywów obrotowych na poziomie relatywnie niskim, zobowiązań krótkoterminowych zaś na poziomie relatywnie wysokim. Przedsiębiorstwo minimalizuje wówczas poziom najbardziej płynnych aktywów – gotówki i krótkoterminowych papierów wartościowych, optymalizuje – dążąc do jak najmniejszego – poziom zapasów, natomiast na względnie wysokim poziomie utrzymuje należności, sprzedając wyroby na zasadach kredytu kupieckiego także mniej wiarygodnym odbiorcom, wydłużając terminy zapłaty lub przyjmując zapłatę w ratach. Aktywa obrotowe są w tej strategii niemal w całości finansowane zobowiązaniami krótkoterminowymi, w minimalnym zaś stopniu kapitałem stałym, zwłaszcza własnym. Stosując tę strategię, przedsiębiorstwo chce za jej pomocą poszerzyć swój udział w rynku, eliminując konkurencję, która na stosowanie takiej strategii nie może sobie pozwolić.

Strategię agresywną cechuje znikoma przewaga aktywów obrotowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi, co – z punktu widzenia płynności finansowej – czyni ją ryzykowną (zjawisko to może wystąpić zwłaszcza przy nieoczekiwanym spadku wpływów ze sprzedaży, zmniejszeniu podaży kredytów krótkoterminowych czy wzroście ich oprocentowania). Ponieważ jednak rozmiary zaangażowanego w niej kapitału stałego są niewielkie, wysoka jest stopa zwrotu z tego kapitału. Zaletą tej strategii jest więc duża zyskowność, wadą natomiast, duże ryzyko utraty płynności (Śliwa, Wymysłowski, 2007, s. 212–213). Wygospodarowanie większego zysku możliwe jest w tym przypadku dzięki obniżce kosztów finansowania aktywów. Korzystanie z kredytu krótkoterminowego jest bowiem tańsze, aniżeli finansowanie kredytem długoterminowym. Ponadto, w przeciwieństwie do strategii konserwatywnej, wykorzystywane są w tym przypadku pozytywne efekty działania dźwigni finansowej.

Skrajnym wyrazem agresywnej strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto jest sytuacja, w której kapitał ten kształtuje się na poziomie zerowym (zobowiązania bieżące równe są aktywom bieżącym), bądź nawet osiąga wartość ujemną (zobowiązania bieżące wyższe są aniżeli aktywa bieżące). Koncepcja ta opiera się na założeniu, że osiągnięcie zerowego lub ujemnego kapitału obrotowego nie tylko generuje gotówkę, lecz także przyspiesza produkcję, co z kolei ułatwia dokonywanie dostaw na czas oraz skuteczniejsze działanie (dokładny opis mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa przy ujemnym stanie kapitału obrotowego odnaleźć można w Brigham, Houston, 2005, s. 248). Pozwala ona również uzyskać znaczące korzyści w wymiarze finansowym. Po pierwsze, środki pieniężne uwolnione przez obniżenie zapasów lub należności, bądź generowane przez wzrost zobowiązań wobec dostawców, zwiększają przepływy gotówki. Po drugie natomiast, dążenie do zerowego lub ujemnego kapitału obrotowego trwałe

podwyższa dochody przedsiębiorstwa. Z uwagi na to, że pozyskanie kapitału obrotowego zawsze wymaga poniesienia określonych kosztów, dlatego też jego zmniejszenie przynosi trwałe oszczędności w kosztach kapitału.

Aby móc skutecznie funkcjonować przy zerowym bądź ujemnym poziomie kapitału obrotowego, przedsiębiorstwo spełnić musi szereg warunków. Przede wszystkim, musi zapewnić odpowiednią szybkość procesu produkcyjnego. Jeśli bowiem produkcja przebiega dostatecznie szybko, przedsiębiorstwo może wytwarzać towary w miarę ich zamawiania, nie musi posługiwać się prognozami popytu, jak również gromadzić wysokich, biurokratycznie administrowanych zapasów. System ten opiera się na wykorzystaniu metody „Just in Time”, stosowanej przede wszystkim w ramach polityki zarządzania zapasami (Brigham, Gapenski, 2000, s. 127–128). Po drugie, przedsiębiorstwo musi posiadać ujemny cykl konwersji gotówki, rozumiany jako czas, który przeciętnie upływa od momentu zapłaty za nabyte czynniki produkcji, do momentu wpływu gotówki za sprzedane wyroby lub towary (oznacza on zatem sytuację, w której przedsiębiorstwo może zapłacić za zakupione materiały dopiero po zainkasowaniu od odbiorców należności za wyroby, wyprodukowane na bazie tych materiałów). Tylko w takim bowiem przypadku istnieje możliwość spłaty zobowiązań bieżących, których rozmiary przewyższają poziom aktywów bieżących. Wpływy gotówkowe zapewniają wówczas inkasowane należności, o odpowiednio krótkim terminie spłaty. Po trzecie, przedsiębiorstwo musi cechować się odpowiednio wysokim poziomem rentowności. Umożliwia to wygenerowanie (w każdym cyklu środków pieniężnych) odpowiedniej nadwyżki finansowej, która przy odpowiedniej ilości obrotów zapewni pokrycie różnicy pomiędzy poziomem bieżących aktywów oraz bieżących zobowiązań. Po czwarte, zapewniona musi być ciągłość zbytu wyrobów gotowych lub towarów, jak również efektywna i bieżąca ściągальność należności od odbiorców.

W praktyce najczęściej stosowaną przez przedsiębiorstwa strategią zarządzania kapitałem obrotowym netto jest strategia umiarkowana, zwana także harmonijną, bądź strategią równowagi. Jej wyrazem jest dążenie do sytuacji, w której majątek trwały oraz stała część majątku obrotowego (przez którą należy rozumieć tę część aktywów bieżących, która jest poziomem bazowym, nie ulegającym sezonowym lub przypadkowym wahaniom) finansowane są kapitałem stałym, natomiast zmienna część majątku obrotowego (tzn. ta jego część, która ulega sezonowym fluktuacjom wraz ze zmianami podaży – szerzej problematykę podziału aktywów bieżących na część stałą i zmienną opisują Schall, Haley, 1997, s. 733–734) winna być pokryta zobowiązaniami bieżącymi. Cechą charakterystyczną tej strategii jest synchronizacja w czasie strumieni wpływów z wydatkami, dzięki czemu przedsiębiorstwo zachowuje bezpieczny poziom płynności finansowej. Jest to zatem strategia, która stara się optymalizować wzajemną relację pomiędzy ryzykiem finansowym a zyskowością, na którą pozytywnie oddziałuje finansowanie majątku tańszym kredytem krótkoterminowym w stosunku do kredytu długoterminowego (Dębski, 1996, s. 32).



Reasumując, realizacja wybranej strategii determinowana jest z jednej strony świadomym wyborem, a z drugiej strony konsekwencją sytuacji, w jakiej znajduje się dany podmiot. Do czynników wpływających na wybór i realizację odpowiedniej strategii można zaliczyć m.in.:

- rodzaj wytwarzanych wyrobów,
- strukturę majątku przedsiębiorstwa,
- oczekiwania właścicieli w zakresie rentowności,
- długość cyklu operacyjnego,
- rozmiary produkcji i sprzedaży,
- politykę w zakresie kształtowania wielkości zapasów,
- politykę kredytu handlowego względem odbiorców,
- wynegocjowane warunki współpracy z dostawcami,
- relację wartości rynkowej aktywów do ich wartości księgowej,
- zmienność przepływów pieniężnych,
- koszt i dostępność zewnętrznych źródeł finansowania (Wawryszuk-Miształ, 2007, s. 62 i nast.).

Decyzja dotycząca wielkości środków zaangażowanych w kapitał obrotowy (determinujących tym samym poziom tego kapitału) powinna być podejmowana każdorazowo na podstawie analizy wynikających z tego korzyści oraz kosztów. Rozpatrując tę kwestię w kategoriach korzyści podkreśla się najczęściej, że wysoki stan aktywów płynnych zwiększa prawdopodobieństwo skorzystania przez przedsiębiorstwo z upustów cenowych, stosowanych przez dostawców wobec klientów, którzy szybko regulują swoje zobowiązania. Jednocześnie zwiększa zaufanie kredytodawców, analizujących wiarygodność kredytobiorców w oparciu o poziom kapitału obrotowego, a także zmniejsza ryzyko niewypłacalności. Ponadto umożliwi wyeliminowanie ryzyka związanego z brakiem środków pieniężnych na pokrycie wydatków inwestycyjnych, w sytuacji ograniczeń w dostępie do kapitału obcego (Ferreira, Vilela, 2002).

Z drugiej natomiast strony, angażowanie środków w aktywa płynne pociąga za sobą nieuniknione koszty. Po pierwsze bowiem, zamrożenie środków w zasobach gotówkowych powoduje powstanie tzw. kosztu utraconych korzyści (kosztu alternatywnego), czyli „stratę” wynikłą z faktu, że środki gotówkowe zaangażowane w dochodową działalność przyniosłyby przedsiębiorstwu zyski, których nie będzie ono w stanie osiągnąć, z powodu konieczności zaniechania tej działalności (Gajdka, Walińska, 1998, s. 466). Innym przykładem kosztów wynikłych z zaangażowania środków w kapitał obrotowy są koszty utrzymywania wysokiego poziomu zapasów. Do tej grupy zaliczyć można (Gorczyńska, Znaniecka, 2006, s. 104):

- koszty kapitału ulokowanego w zapasach,
- koszty magazynowania,
- koszty związane ze starzeniem się zapasów oraz ich zniszczeniem,
- koszty związane z kradzieżą,
- koszty ubezpieczenia, itd.

Nie bez znaczenia pozostają także koszty związane z utrzymywaniem zasobów środków pieniężnych oraz krótkoterminowych papierów wartościowych, do których zaliczyć można m.in. (Wawryszuk-Misztal, 2007, s. 69):

- koszt pozyskania kapitału, finansującego płynne składniki aktywów bieżących,
- koszty administracyjne utrzymywania oraz zarządzania środkami pieniężnymi i papierami wartościowymi,
- koszty transakcyjne, związane z nabyciem i sprzedażą krótkoterminowych papierów wartościowych,
- koszty agencji, wynikające z utrzymywania płynnych aktywów.

Wszystkie przytoczone argumenty wskazują na to, że wybór odpowiedniej strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto jest procesem skomplikowanym, uwarunkowanym wieloma czynnikami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. W tym kontekście szczególną uwagę należy zatem przywiązywać do właściwej analizy czynników determinujących wybór właściwej strategii, której realizacja umożliwi osiągnięcie zamierzonego celu, mierzonego m.in. wskaźnikami rentowności przedsiębiorstwa.

### **3. Analiza korelacji pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a wskaźnikami rentowności na przykładzie spółek z branży handlowej, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie**

Opisane zależności pomiędzy strategią zarządzania kapitałem obrotowym netto a wynikami finansowymi przedsiębiorstw stały się inspiracją do przeprowadzenia badań empirycznych w tym zakresie, które umożliwiłyby ich weryfikację w praktyce. Badanie obejmowało rok 2006 i przeprowadzone zostało na podstawie danych zawartych w jednostkowych sprawozdaniach finansowych publikowanych przez spółki zaliczane do sektora handlowego, notowane w tym okresie na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>1</sup>. Z powyższego wynika zatem, że dla celów niniejszej analizy pominięto dane wynikające ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych, sporządzanych przez podmioty powiązane. Powodem takiego stanu rzeczy był fakt, że dane w nich zawarte odzwierciedlają zagregowane wyniki finansowe całej grupy kapitałowej, a zatem związki pomiędzy badanymi zależnościami mogłyby okazać się niezgodne z rzeczywistością.

Wybór do próby badawczej spółek z sektora handlowego podyktowany był przede wszystkim porównywalnością tych podmiotów oraz warunków, w jakich

<sup>1</sup> Dane ze sprawozdań finansowych spółek uzyskano z internetowego wydania Gazety Giełdy „Parkiet” ([www.parkiet.com.pl](http://www.parkiet.com.pl)) oraz z serwisu internetowego [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)

prowadzą one działalność gospodarczą. Nie bez znaczenia były ponadto rozmiary próby. Spośród bowiem wszystkich spółek reprezentowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, to właśnie spółki sektora handlowego są najliczniejszą grupą podmiotów na niej obecnych.

Poziom rentowności przedsiębiorstw mierzony był przy wykorzystaniu następujących wskaźników:

- rentowności netto kapitału własnego:  
ROE = zysk netto: przeciętny poziom kapitału własnego
- rentowności netto aktywów ogółem:  
ROA = zysk netto: przeciętny poziom aktywów ogółem
- rentowności netto sprzedaży:  
zysk netto: przychody netto ze sprzedaży towarów

Poziom kapitału obrotowego netto w okresie objętym próbą obliczono dla każdej spółki jako różnicę pomiędzy stanem aktywów obrotowych a stanem zobowiązań krótkoterminowych. Następnie ustalono jego przeciętny poziom dla okresu objętego badaniem, ustalając średnią arytmetyczną wielkości tego kapitału na początek i na koniec roku. W celu przedstawienia poziomu kapitału obrotowego netto w ujęciu względnym, umożliwiającym jego porównywalność pomiędzy przedsiębiorstwami, ustalony w powyższy sposób średni poziom tego kapitału odniesiony został do przeciętnej sumy bilansowej.

Zależność pomiędzy tak obliczonymi wskaźnikami mierzona była przy wykorzystaniu współczynnika korelacji liniowej, obrazującego siłę i kierunek współzależności liniowej dwóch cech mierzalnych, a który przedstawić można za pomocą wzoru (Zeliaś, 2000, s. 80):

$$r(X, Y) = r(Y, X) = \frac{\text{cov}(X, Y)}{S_x S_y}$$

gdzie:

cov (X, Y) – kowariancja (współzmiennność) między zmiennymi X a Y  
 $S_x, S_y$  – odchylenia standardowe odpowiednich zmiennych.

Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału  $\langle -1, +1 \rangle$ , przy czym jego znak informuje o kierunku korelacji, a jego wartość (moduł) o sile związku. W analizach statystycznych zwykle przyjmuje się, że jeżeli współczynnik korelacji liniowej wynosi (Zeliaś, 2000, s. 82):

- mniej niż 0,2, to praktycznie brak związku liniowego między badanymi zmiennymi,
- od 0,2 do 0,4, to zależność liniowa jest wyraźna, lecz mała,
- od 0,4 do 0,7, to zależność liniowa jest umiarkowana,
- od 0,7 do 0,9, to zależność liniowa jest znacząca,
- powyżej 0,9, to zależność liniowa jest bardzo silna.

Wyliczony na podstawie zebranych danych współczynnik korelacji liniowej Pearsona pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a poszczególnymi wskaźnikami rentowności przedsiębiorstw handlowych przedstawiono w tabelcy 1:

Tabela 1

Zależność pomiędzy wskaźnikami rentowności a poziomem kapitału obrotowego netto dla spółek handlowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2006 roku

Sektor	Liczba spółek	ROE	ROA	Rentowność netto sprzedaży
Przedsiębiorstwa handlowe ogółem	51	-0,35	-0,23	-0,30
w tym:				
Przedsiębiorstwa handlu detalicznego	24	-0,30	0,03	0,35
Przedsiębiorstwa handlu hurtowego	27	-0,36	-0,31	-0,44

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, że w badanych przedsiębiorstwach handlowych występuje wyraźna zależność liniowa pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a rentownością, przy czym zależność ta jest ujemna. Oznacza to, że wraz ze wzrostem udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej maleje rentowność przedsiębiorstwa. Wyniki te są zatem potwierdzeniem teorii, wskazującej na taki właśnie kierunek korelacji. Analizując badane zależności odrębnie dla przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz przedsiębiorstw handlu hurtowego zauważyć można jednak, że w badanych spółkach, których przedmiotem działalności jest handel detaliczny, brak jest jakiegokolwiek zależności pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a stopą zwrotu netto z aktywów ogółem, natomiast zależność pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a rentownością netto sprzedaży jest dodatnia. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, że wraz ze wzrostem rozmiarów majątku obrotowego (głównie towarów handlowych), przedsiębiorstwa te są w stanie zapewnić lepszą i bogatszą ofertę handlową swoim klientom detalicznym, co w konsekwencji przekłada się na wzrost ich zyskowności. W sytuacji, gdy termin spłaty zobowiązań za nabywane w tym celu towary jest dłuższy od okresu ich upłynięcia (co zazwyczaj ma miejsce w praktyce), prowadzi to w bezpośredni sposób do wzrostu rozmiarów kapitału obrotowego netto.

## 4. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań empirycznych wskazują, że istnieje ujemna zależność pomiędzy poziomem kapitału obrotowego netto a rentownością przedsiębiorstw. Analizując uzyskane wyniki należy jednak mieć na względzie okoliczność, że badaniami objęto wyłącznie jeden sektor przedsiębiorstw, reprezentowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, pomijając np. cały dział przedsiębiorstw produkcyjnych. W związku z powyższym, nie można wysuwać na podstawie przeprowadzonych badań zbyt daleko idących wniosków uogólniających. Uzyskane dla pominiętych spółek wyniki mogłyby bowiem odbiegać od wyników uzyskanych dla podmiotów prowadzących działalność w zakresie handlu. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki ich działalności, cechującej się istnieniem fazy cyklu produkcyjnego, uzależnionej w dużym stopniu od zapotrzebowania na kapitał. W tym przypadku okazać by się mogło zatem, że większą rentownością cechują się przedsiębiorstwa posiadające większe zasoby środków płynnych, umożliwiające bieżące finansowanie potrzeb cyklu produkcyjnego.

## Bibliografia

- Brigham E.F., Gapenski L.C. 2000. *Zarządzanie finansami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1218-6.
- Brigham E.F., Houston J.F. 2005. *Podstawy zarządzania finansami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1548-7.
- Dębski W. 1996. *Zarządzanie finansami*. Tom II. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera. ISBN 83-86210-73-7.
- Emery D.R., Finnerty J.D., Stowe J.D. 2004. *Corporate Financial Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Ferreira M.A., Vilela A. 2002. *Why do firms hold cash? Evidence from EMU Countries*. [online; dostęp lipiec 2008]. Dostępny w Internecie: [www.efmaefm.org/AcceptedPapers2003](http://www.efmaefm.org/AcceptedPapers2003)
- Gajdka J., Walińska E. 1998. *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce. ISBN 83-86543-92-2.
- Gorczyńska M., Znaniecka K. 2006. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. ISBN 83-7228-178-5.
- Schall L.D., Haley C.W. 1997. *Introduction to Financial Management*, McGraw-Hill, Inc.
- Śliwa J., Wymysłowski S. 2007. *Jak zarządzać kapitałem obrotowym?* W: *Szczesny W. (red.) Finanse firmy. Jak zarządzać kapitałem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7387-230-2.
- Wachowiak P. 2006. *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. ISBN 83-7228-181-5.
- Wawrzysuk-Misztal A. 2007. *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach. Studium empiryczno-teoretyczne*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 987-83-227-2742-3.
- Wędzki D. 2006. *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*. Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7484-018-7.

- Wędzki D. 2002. *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-53-1.
- Wędzki D. 2000. *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-053-4.
- Zeliaś A. 2000. *Metody statystyczne*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1247-X.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 z późn. zm. Gazeta Giełdy „Parkiet” [on-line]. Dostępne w Internecie: <http://www.parkiet.com.pl>.
- Bankier.pl: serwis internetowy [on-line]. Dostępny w Internecie: <http://www.bankier.pl>.

## The Level of a Net Working Capital and Companies' Profitability Based on the Example of Trade Companies Quoted on the Warsaw Stock Exchange

**Summary:** The article is the attempt to verify the existence of a connection between the level of a net working capital and companies' profitability. It contains explanation of the theory of the net working capital and shows methods of its calculation. The article also describes strategies of the capital management and factors affecting the choice of the right strategy. Finally, the article shows the results of research, carried out on the example of companies, quoted on the Warsaw Stock Exchange. The aim of the research was to verify, if there is a negative connection between the level of a net working capital and companies' profitability.

---

**Key words:** net working capital, companies' profitability

---

MARIA DĄBROWA, RENATA ŻABA-NIERODA\*

## Wpływ wymogów ochrony środowiska na zmiany ceny energii elektrycznej w Polsce

---

Słowa kluczowe: standardy ekologiczne, ochrona środowiska, energia, ceny energii elektrycznej

---

**Streszczenie:** Dostosowanie się polskich elektrowni do rygorystycznych wymogów ochrony środowiska powoduje konieczność ponoszenia znacznych nakładów. W sposób szczególnie zastrzone normy środowiskowe dotyczą dużych źródeł spalania paliw. Ze względu na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju niezbędne są modernizacje i budowa nowych mocy wytwórczych w elektroenergetyce. Sytuacja ta powoduje wzrost nakładów inwestycyjnych i kosztów wytwarzania energii elektrycznej. W sposób szczególnie będzie to miało odzwierciedlenie w spadku udziału w rynku, wzroście kosztów wytwarzania energii i wzroście cen energii elektrycznej.

### 1. Wstęp

Rozwijana w ostatnich latach ekonomia środowiska i zasobów naturalnych jest dziedziną teorii ekonomii, która bada warunki optymalności zasobów przyrodniczych, wykorzystywanych w procesach gospodarczych i procesach konsumpcji. Dziedzina ta w sposób szczególnie oddziałuje na sektor elektroenergetyki, która znacząco wpływa na zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Niekorzystne oddziaływanie elektroenergetyki przejawia się w zużywaniu energetycznych surowców kopalnych i zanieczyszczaniu gazami, pyłami i innymi odpadami, które powstają w procesie spalania.

---

\* Dr Maria Dąbrowa jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Samodzielnym Zakładzie Informatyki i Metod Ilościowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; dr Renata Żaba-Nieroda jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Ochrona środowiska jest obszarem, w którym powstaje konflikt pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami społecznymi. Przejawia się on z jednej strony w dążeniach sektora elektroenergetyki do rozwoju oraz zwiększania zysków, a z drugiej strony koniecznością ochrony zasobów przyrody.

## 2. Zasady ustalania cen energii

W literaturze przedmiotu rozróżnia się dwa główne typy cen: oparte na kosztach produkowanych wyrobów i ceny rynkowe, które wyznacza rynek, a przedsiębiorstwo musi je zaakceptować. Można przyjąć, że rachunek zysków i strat oraz kalkulacja kosztów to informacja wykorzystywana w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a relacje między cenami i kosztami mogą być traktowane jako wyznacznik sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

W polskich elektrowniach na ceny energii powinny mieć wpływ także nakłady konieczne, poniesione na dostosowanie się do standardów ekologicznych. Cena rynkowa, którą uzyskuje elektrownia, powinna pokrywać koszty produkcji, koszty środowiskowe i koszty administracji, a ponadto przynosić określoną marżę jednostkową, umożliwiającą pomnożenie kapitału zainwestowanego w przedsięwzięcie. Pomimo coraz większej roli, jaką odgrywają czynniki pozacenowe, cena pozostaje podstawowym elementem marketingu mix. Jest jedynym z czterech jego składników generującym przychody. Pozostałe (produkt, dystrybucja i promocja) zwiększają koszty. Proces ustalania przez elektrownie polityki cenowej składa się z sześciu etapów (Michalski, 2005, s. 63.):

1. ustalenia celu,
2. oceny krzywej popytu energii, prognozowaną wielkość sprzedaży przy każdej z branych pod uwagę cen energii,
3. ceny i wysokości kosztów przy różnej wielkości produkcji energii,
4. analizy kosztów produkcji energii, ceny energii i oferty innych elektrowni,
5. wyboru metody ustalania ceny,
6. wyznaczenia ceny końcowej jednostki energii.

Na wielu rynkach występuje sytuacja dominacji jednego lub dwóch przedsiębiorstw, (wyraźnej przewagi nad udziałem pozostałych przedsiębiorstw). Nie można jednak wysoko oceniać pozycji przedsiębiorstwa w przypadku jego wysokiego udziału w rynku (a nawet pozycji lidera), a jednocześnie ujemnej rentowności (w długim okresie). Wówczas wysoki udział w rynku jest skutecznie podtrzymywany przez dumping. Ujemna, a także niska rentowność przedsiębiorstwa świadczy o niedostosowaniu jego zasobów, niskim dostosowaniu do konkurencji w danym sektorze.



Przy zbliżonym poziomie rentowności (pozytywnej), co występuje najczęściej, najlepszą ocenę pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze uzyskuje się na podstawie wskaźnika udziału firmy w rynku. Wskaźnik ten powinien być określony w dłuższym okresie. Ważna jest tendencja tego wskaźnika, co pozwala ocenić ewentualny wzrost, stabilność lub spadek. Przy istotnych różnicach w rentowności należy skorygować ocenę pozycji na podstawie wskaźnika udziału w rynku. Znacząco wyższa rentowność dużego przedsiębiorstwa, w długim okresie, mimo wyraźnie niższego udziału w rynku, może oznaczać silniejszą i bardziej stabilną pozycję konkurencyjną. W takiej sytuacji elektrownia nie ma możliwości obniżki ani wzrostu swojego udziału w rynku.

Ceny energii elektrycznej – najbardziej wrażliwego społecznie i gospodarczo nośnika energii – pozostawały przez wiele lat cenami urzędowymi, których wzrost był ustalany corocznie przez Ministra Finansów, w zależności głównie od stopy inflacji. Stopniowo, od 1999 r. rozpoczął się okres bardziej zaawansowanego urynkowania energetyki. Istotnymi w tym zakresie są zasady cenotwórstwa: nastąpiło tu odejście od cen administrowanych na rzecz regulowanych, jako stadium pośredniego do wolnorynkowych, które nominalnie obowiązują tylko w wytwarzaniu energii elektrycznej. Nowe zasady cenotwórstwa polegają na powiązaniu cen energii elektrycznej i cen usług jej dostawy z rzeczywście poniesionymi przez przedsiębiorstwo energetyczne kosztami. Ceny i warunki ich stosowania muszą być ujęte w taryfie przedsiębiorstwa energetycznego, która podlega – zgodnie z zasadami regulacji – zatwierdzeniu przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki.

Ustawowym kryterium regulacji cen było pokrycie kosztów uzasadnionych działalności przedsiębiorstw energetycznych (w zakresie: wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji lub obrotu paliwami i energią), kosztów modernizacji, rozwoju i ochrony środowiska oraz ochrona interesów odbiorców przed nieuzasadnionym poziomem cen.

### 3. Zużycie energii elektrycznej w Polsce

Mnogość założeń makroekonomicznych, technologicznych i środowiskowych oraz różnorodność narzędzi analitycznych wykorzystywanych do prognozowania popytu na energię elektryczną i ciepło powoduje, że wyniki prezentowanych badań w istotny sposób różnią się od siebie. W tablicy 1 zaprezentowano dwie najbardziej aktualne, zamieszczone w oficjalnych dokumentach rządowych, prognozy zużycia energii elektrycznej. Pierwsza z nich pochodzi z opracowania *Długoterminowa prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię* (2004), stanowiącego uzupełnienie *Polityki energetycznej Polski do 2025 roku* (*Polityka...*, 2005). Druga prognoza opublikowana została w dokumencie pt. *Krajowy plan rozdziału uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> na lata 2008–2012* (2006).

Tablica 1

Historyczne i prognostyczne zapotrzebowanie na energię elektryczną brutto w latach 2005–2020 (w TWh)

Wariant/źródło	Historycznie			Prognoza				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015	2020
Długoterminowa prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię								
– Traktatowy	145,8					168,3	191,7	225,6
– Podstawowy Węglowy	145,8					168,3	191,5	225,1
– Podstawowy Gazowy	145,8					168,3	191,0	223,1
– Efektywności	144,7					165,2	184,1	211,9
KPRU (2006)	145,9	152,2	158,2	164,8	172,6	181,4	225,4	269,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Długoterminowa prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię, 2000, 2004, ARE S.A., Warszawa; Założenia polityki energetycznej Polski do 2020 roku*, Ministerstwo Gospodarki 2000.

Długookresowe zmiany zapotrzebowania na energię są uzależnione od dynamiki wzrostu gospodarczego oraz od kształtowania się energochłonności PKB, odzwierciedlającego zmiany w strukturze gospodarki oraz w efektywności wykorzystania energii i poszczególnych jej nośników (*Polityka energetyczna Polski do 2030 roku...*). Prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię w projekcie *Polityki energetycznej Polski do 2030 roku* została wykonana w wariantcie podstawowym, tj. przy założeniu kontynuacji reformy rynkowej. W prognozie uwzględniono w szczególności stan regulacji na koniec lipca 2007 roku w zakresie rozwiązań wdrożonych w przepisach prawa m.in. w zakresie promocji OZE, kogeneracji, ograniczeń emisji zanieczyszczeń itp. Potencjał wytwarzania energii w kogeneracji oszacowano na podstawie prognozy wzrostu zapotrzebowania na ciepło sieciowe, wskaźniki efektywności energetycznej oszacowano przy założeniu kontynuacji reformy rynkowej, a dostępność nośników energii pierwotnej – na podstawie dostępnych publikacji, w okresie prognozy przyjęto zerowe saldo wymiany energii elektrycznej, przyjęto, że od 2020 roku pojawi się możliwość wykorzystania energetyki jądrowej. Założono wypełnienie wymogów dyrektywy 2001/80/WE, założono, że od 2008 roku bloki mające instalacje odsiarczania spalin będą miały pierwszeństwo w pokryciu zapotrzebowania na energię elektryczną. W całym okresie prognostycznym przyjęto ceny uprawnień do emisji na stałym poziomie 25 euro/tonę. W oparciu o wymogi ekologiczne oraz uwzględniając starzenie się

majątku opracowano prognozę rozwoju zdeterminowanych mocy wytwórczych, które wyłączono z procesu optymalizacji (*Polityka energetyczna Polski do 2030 roku...*). Tablica 2 ilustruje prognozę zapotrzebowania na energię finalną do 2030 roku. Prognozowany wzrost zużycia energii finalnej w horyzoncie prognozy wynosi ok. 44%, przy czym wzrost ten waha się od 1% w rolnictwie do 121% w sektorze usług. Przewiduje się wzrost zużycia energii elektrycznej o 109%, odnawialnych źródeł energii o 49%, gazu o 33%, ciepła sieciowego o 41% i produktów naftowych o 42%.

Tablica 2

Prognoza zużycia energii finalnej w podziale na nośniki w Polsce w latach 2005–2030 [Mtoe]

Nośnik	Historycznie	Prognoza				
	2005	2010	2015	2020	2025	2030
Węgiel	11,65	11,54	11,03	10,95	11,81	12,41
Produkty naftowe	20,52	24,30	25,75	26,97	27,94	29,10
Gaz	9,97	10,84	11,24	11,65	12,74	13,35
Energia odnawialna*	3,76	4,43	4,83	5,30	5,54	5,60
Pozostałe paliwa	0,43	0,55	0,64	0,71	0,86	1,04
Energia elektryczna	8,53	9,92	11,21	12,80	15,41	17,85
Ciepło sieciowe	7,06	7,51	7,93	8,43	9,24	9,87
RAZEM	61,92	69,09	72,64	76,81	83,54	89,21

\* Energia odnawialna w zużyciu bezpośrednim (po wyłączeniu zużycia na produkcję energii elektrycznej i ciepła sieciowego).

Źródło: *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku – projekt*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.

#### 4. Dotychczasowe i prognozowane ceny energii elektrycznej

Średnia cena energii elektrycznej sprzedanej przez wytwórców w 2006 roku wyniosła 138,46 zł/MWh i była o 0,5% wyższa niż w 2005 roku. W segmencie kontraktów długoterminowych zanotowano spadek o 7,1% w porównaniu do 2005 roku. Średnia cena w tym segmencie wynosiła 170,69 zł/MWh. Średnie ceny sprzedaży energii elektrycznej elektrowni zawodowych przedstawiono w tablicy 3. W części rynku podlegającej mechanizmom konkurencji średnie ceny energii elektrycznej kształtowały się na poziomie 119,20 zł/MWh, wzrosły

o 2,4% w stosunku do cen z 2005 roku. Spadek cen zanotowano w sprzedaży jedynie na rynku bilansującym o 1,8% w stosunku do 2005 roku przy średniej cenie 133,24 zł/MWh. W segmencie sprzedaży dla przedsiębiorstw obrotu zaobserwowano wzrost o 4,9%, zaś średnia cena wynosiła 116,65 zł/MWh. Na Towarowej Giełdzie Energii SA cena energii wzrosła o 16,4% w stosunku do 2005 roku. Jednak ze względu na 0,2-procentowy udział w handlu energią w 2006 roku, podobnie jak w latach poprzednich, TGE ma marginalne znaczenie w tym zakresie.

Tablica 3

Średnie ceny sprzedaży energii elektrycznej w latach 2002–2006 (zł/MWh)

Segment	Średnia cena energii elektrycznej					Zmiana [%]
	2002	2003	2004	2005	2006	2006/2005
Ogółem	144,34	143,83	139,08	137,78	138,46	0,5
W kontraktach długoterminowych	154,88	166,68	160,29	183,64	170,69	-7,1
Poza kontraktami długoterminowymi	120,55	123,84	118,69	116,44	119,20	2,4
w tym:						
– sprzedaż do spółek dystrybucyjnych	114,62	120,10	118,48	116,97	118,76	1,5
– sprzedaż do przedsiębiorstw obrotu	110,71	118,48	112,57	111,23	116,65	4,9
– sprzedaż energii na giełdzie	131,64	114,80	113,42	117,38	136,60	16,4
– sprzedaż energii na Rynku Bilansującym	153,17	153,67	133,68	135,62	133,24	-1,8

Źródło: Sprawozdanie z działalności Prezesa URE „Biuletyn URE” 2007, nr 3.

Średnia hurtowa cena energii elektrycznej w Polsce kształtuje się od kilku lat na poziomie około 140 zł/MWh. Jednak ceny na niewielkim, obejmującym około 30% produkcji, konkurencyjnym rynku energii kształtują się poniżej 120 zł/MWh. Opłaty przesyłowe i dystrybucyjne kształtują się na poziomie 160–220 zł/MWh dla odbiorców indywidualnych oraz dla małych i średnich odbiorców przemysłowych. Całkowity koszt energii dla takich odbiorców wynosi 300–360 zł/MWh. Ceny te są niższe w porównaniu do cen w Unii Europejskiej, jednak biorąc pod uwagę siłę nabywczą konsumentów w Polsce wydatki na energię przekraczają udział w budżetach, jaki występuje w zamożniejszych krajach UE.

## 5. Obiekt badań

Przeprowadzono badania ankietowe w elektrowniach zawodowych i wywiady bezpośrednie w wybranych elektrowniach. Badanie zostało przeprowadzone dwuetapowo. Pierwszy etap badań przeprowadzony został w 2005 roku, etap drugi przypadł na 2007 rok. Próba przyjęta do badań była próbą celową, co oznacza, że badaniem objęto wszystkie elektrownie zawodowe w Polsce. Z braku wystarczających danych nie analizowano wszystkich czynników wpływających na prognozowane ceny energii elektrycznej. Kompleksowa analiza tych czynników wykracza poza zakres opracowania. Podkreślenia wymaga konieczność rozróżnienia pomiędzy nakładami inwestycyjnymi niezbędnymi do dostosowania się do standardów ekologicznych a kosztami wdrożenia tych standardów (Berbeka, 2003). Zmiany cen energii są nie tylko pochodną nakładów inwestycyjnych, ale także kosztów eksploatacyjnych wybudowanych/unowocześnień technologii wytwarzania energii elektrycznej. Analiza oparta jest na badaniu skutków zmiany cen na energię elektryczną, wynikających z wprowadzenia w Polsce regulacji zgodnych ze standardami w dziedzinie ochrony środowiska. Obliczenia zmian cen wykonano w miarę możliwości w %. Zmiany obliczane w zł narażone są na szybszą dezaktualizację. Ponadto wyniki obliczeń w jednostkach finansowych są wrażliwe na zmiany wartości pieniądza w czasie. Ze względu na fakt, że pełne dostosowanie do standardów ekologicznych odbędzie się w relatywnie odległych terminach, obliczenia wykonywane w złotych muszą opierać się na dużej ilości subiektywnych założeń. Prognoza nie spełnienia wszystkich wymagań dyrektywy 2001/80/WE dotyczącej 2020 roku (Berbeka, 2003). Przyjęcie tak długiego horyzontu czasowego obniża rzetelność analizy w związku z bardzo dużą ilością czynników warunkujących możliwość wiarygodnych prognoz długoterminowych, dotyczących zmian cen energii elektrycznej.

## 6. Prognozowane ceny energii

W celu ustalenia istotnego związku pomiędzy nakładami i kosztami a ceną energii przyjęta zostanie następująca hipoteza zerowa:  $H_0: \rho = 0$  (brak związku pomiędzy cechami, zmienne są nieskorelowane), wówczas hipoteza alternatywna:  $H_1: \rho \neq 0$  (zmienne są skorelowane). Dla weryfikacji hipotezy zerowej zbudowana zostanie macierz statystyk testu  $H_0: \rho = 0$  oraz macierz wartości bezwzględnych statystyki testu. Dla weryfikacji hipotezy zerowej o niezależności zmiennych zostanie założony poziom istotności: 5%. Przy tym założeniu siła związku między zmiennymi jest tym większa, im mniejsza jest istotność. Dla wyróżnionych par zmiennych, przy założonym poziomie istotności wnioskowania, hipotezę o niezależności należy odrzucić. Dla wybranych zmiennych, którymi będą w przeliczeniu na jednostkę wytworzonej energii:

- $Y$  – średnia cena,
  - $X_1$  – amortyzacja urządzeń ochronnych,
  - $X_2$  – średnie nakłady inwestycyjne na jednostkę wyprodukowanej energii,
  - $X_3$  – koszt pozostałych materiałów do produkcji energii,
  - $X_4$  – koszty eksploatacji urządzeń ochrony powietrza,
  - $X_5$  – koszty prac pomiarowych,
  - $X_6$  – opłaty za emisję zanieczyszczeń do atmosfery ( $\text{NO}_x$ ,  $\text{SO}_2$ ,  $\text{CO}_2$  i pyłów),
  - $X_7$  – koszty finansowe – odsetki od kredytów i pożyczek ekologicznych,
- dokonana zostanie estymacja kilku modeli regresji liniowej, w których zmienną objaśnianą będzie cena energii ( $Y$ ), a zmiennymi objaśniającymi różne zestawy zmiennych  $X_1, \dots, X_7$ . Dla każdego modelu, metodą najmniejszych kwadratów obliczono wartość parametrów liniowego modelu regresji, oraz wyznaczone:
- błędy oszacowań parametrów,
  - wartości statystyk t-Studenta (weryfikacja hipotezy o nieistotności parametru),
  - poziom istotności dla każdej ze statystyk (im mniejsza wartość, tym istotniejszy wpływ danej zmiennej na zmienną objaśnianą),
  - wartość współczynnika korelacji wielorakiej  $R^2$  (im większa wartość, tym większy łączny wpływ zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą),
  - wartość statystyki F Fishera-Snedecora i odpowiadający jej poziom istotności (weryfikacja hipotezy o braku zależności pomiędzy zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi łącznie, im niższa wartość, tym mocniejsze podstawy do odrzucenia takiej hipotezy zerowej),
  - podano formułę doliczenia wartości prognozy na podstawie modelu, przy założonych wartościach zmiennych objaśniających.

Dla każdej z elektrowni oddzielnie dokona się estymacji dwóch modeli regresji:

- model A: cena zależy od  $X_1$  (amortyzacja urządzeń ochronnych),  $X_4$  (koszty eksploatacji urządzeń ochrony powietrza),  $X_6$  (opłaty za emisję zanieczyszczeń do atmosfery),  $X_7$  (koszty finansowe),
- model B: cena zależy od  $X_1$ ,  $X_4$ ,  $X_6$ .

Dla ukazania powiązań pomiędzy nakładami i kosztami związanymi z wdrażaniem standardów ekologicznych, czyli wpływu wydatków finansowych na ceny i koszty jednostkowe wytwarzanej energii zostanie wykorzystana metoda korelacji tych zmiennych pokazująca, w jakim stopniu ponoszone przez elektrownię nakłady i koszty, związane z wdrażaniem standardów ekologicznych, będą miały wpływ na ceny energii.

Biorąc pod uwagę obecny poziom realizacji inwestycji zmierzających do spełnienia standardów można przyjąć na podstawie przeprowadzonych badań, że w chwili obecnej składowa kosztów związana ze stosowaniem technologii

ochronnych przeciętnie wynosi 0,836 zł/kWh. Ustalenie skali wzrostu cen energii elektrycznej, w wyniku dostosowania się do standardów, sprowadza się do konieczności oszacowania wzrostu ceny, wynikającego ze wzrostu kosztów wytwarzania.

W przypadku przeprowadzonych badań wystąpił problem wyznaczenia prognozowanych wartości cech  $X_1 - X_7$ , który jest trudny ze względu na niewielką liczbę danych wartości. Są to dane kompletne, zawierające wartości wszystkich omawianych zmiennych. Jedyne dla jednej ze zmiennych kosztu wytwarzania energii można dysponować prognozami eksperckimi. Wyznaczenie trendu zmian na podstawie tego materiału badawczego byłoby bezcelowe. Mając na uwadze posiadaną wiedzę dotyczącą średnich cen energii we wszystkich czterech elektrowniach, jakie kształtowały się w ciągu 10 lat, na przestrzeni lat 1996–2005, wykonano obliczenia. Średnie ceny w poszczególnych elektrowniach zawiera tabela 4.

Tabela 4

Zestawienie średnich cen energii w poszczególnych elektrowniach wraz z prognozami na lata 2006–2010

<i>n</i>	Lata	Cena średnia	1	2	3	4
1	1996	80,20	74,00	119,48	80,62	74,90
2	1997	104,18	74,00	139,47	98,00	89,90
3	1998	111,63	74,00	163,13	101,90	103,73
4	1999	118,08	154,00	173,13	120,00	108,83
5	2000	126,01	166,00	194,88	131,50	114,22
6	2001	137,71	164,00	233,00	158,00	109,00
7	2002	137,71	175,00	214,00	234,00	112,00
8	2003	145,09	194,00	200,13	132,00	121,19
9	2004	139,23	180,00	200,00	177,00	121,98
10	2005	137,74	180,00	203,23	179,00	122,11
11	2006	147,90	197,37	222,05	185,08	125,65
12	prognoza 2007	150,27	202,65	225,78	189,38	127,41
13	prognoza 2008	152,44	207,51	229,20	193,34	129,02
14	prognoza 2009	154,46	212,00	232,38	197,00	130,51
15	prognoza 2010	156,34	216,19	235,33	200,41	131,90

Źródło: opracowanie własne.

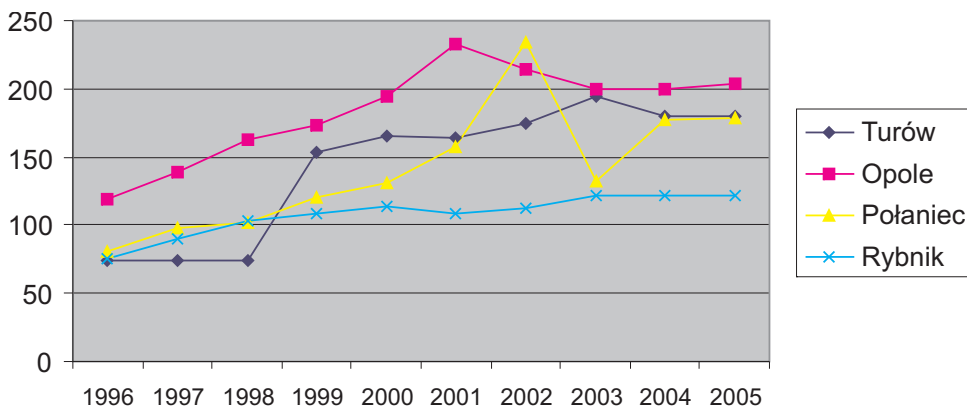
Dla każdej z elektrowni: 1, 2, 3, 4 (przypisano badanym elektrowniom kolejne liczby z powodu konieczności nieujawniania danych) dokonano oddzielnie estymacji dwóch modeli regresji:

**Model A:** cena zależy od  $X_1$  (amortyzacja urządzeń ochronnych),  $X_4$  (koszty eksploatacji urządzeń ochrony powietrza),  $X_6$  (opłaty za emisję zanieczyszczeń do atmosfery),  $X_7$  (koszty finansowe),

**Model B:** cena zależy od  $X_1$ ,  $X_4$ ,  $X_6$ .

W każdym z zestawień brakujące dane dla zmiennych objaśniających interpolowano liniowo. Wartości  $Y$  są wartościami empirycznymi, natomiast wartości  $Y_A$  i  $Y_B$  są wartościami uzyskanymi z obliczeń za pomocą otrzymanych modeli regresji (odpowiednio dla Modelu A i Modelu B).

Można stwierdzić, iż dla celów prognostycznych możliwe byłoby wykorzystanie jedynie Modelu B dla elektrowni 1 i 4. Na podstawie tablicy 4 z wykorzystaniem wierszy 1–10 (gdzie zamieszczone są dane empiryczne dotyczące cen poszczególnych elektrowni) sporządzony został wykres, przedstawiający kształtowanie się cen energii wszystkich badanych elektrowni. Na rysunku przedstawiono ceny energii w wybranych elektrowniach w latach 1996–2005.

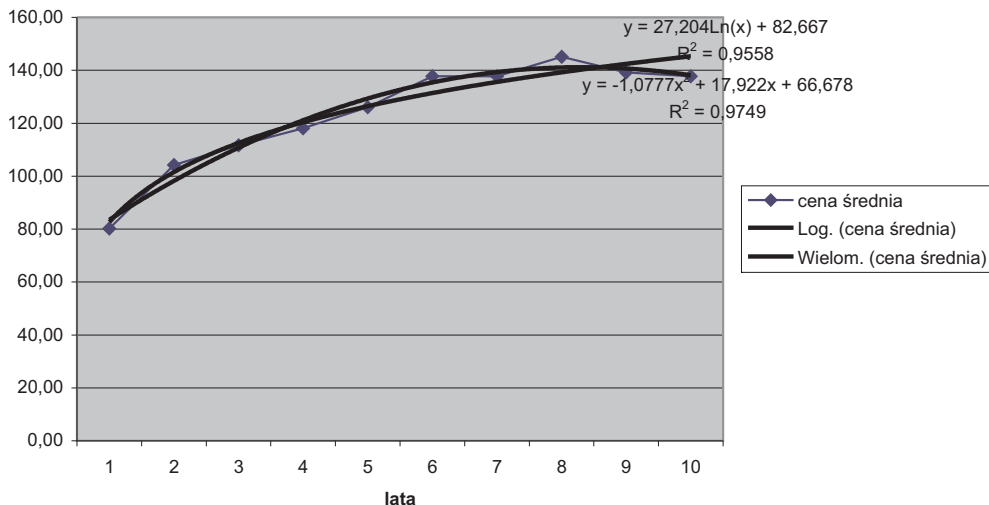


Rys. 1. Ceny energii w wybranych elektrowniach w latach 1996–2005

Dla cen energii wspomnianych elektrowni i dla ceny średniej, kształtujących się w latach 1996–2005 dopasowano modele trendu; wyniki przedstawione są na wykresach (rysunki 2–6). Na każdym z wykresów znajduje się wykres liniowy dotyczący danych empirycznych oraz dwa wykresy funkcji trendu najlepiej dopasowane do niego.

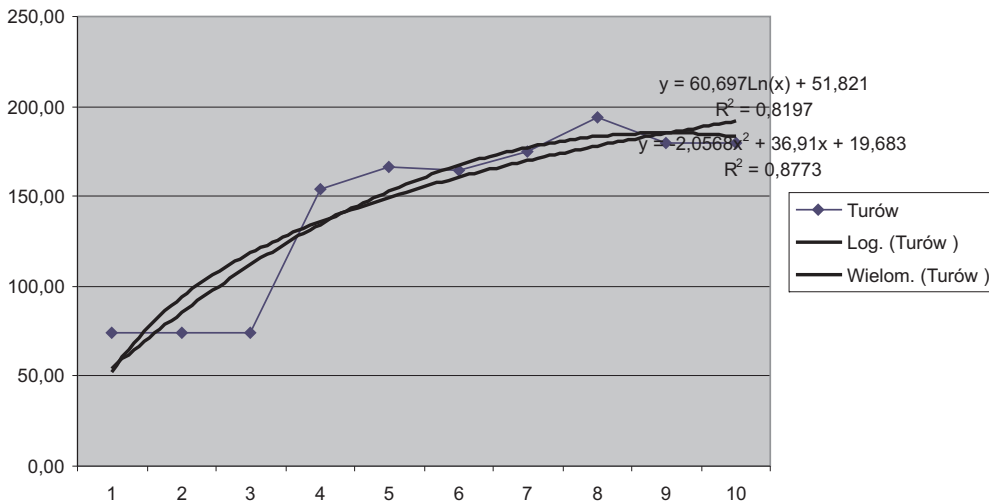
W każdym przypadku modelami trendu najlepiej dopasowanymi do danego modelu liniowego były modele logarytmiczny i wielomianowy. Na każdym z wykresów podany został wzór funkcji trendu oraz współczynnik determinacji  $R^2$ , określający miarę dopasowania modelu. Do prognozowania ceny energii wybrane zostały modele logarytmiczne, mimo iż w większości przypadków (z wyjątkiem





Rys. 2. Kształtowanie się średniej cen energii we wszystkich elektrowniach w okresie prognozy do 2010 roku

Źródło: opracowanie własne.

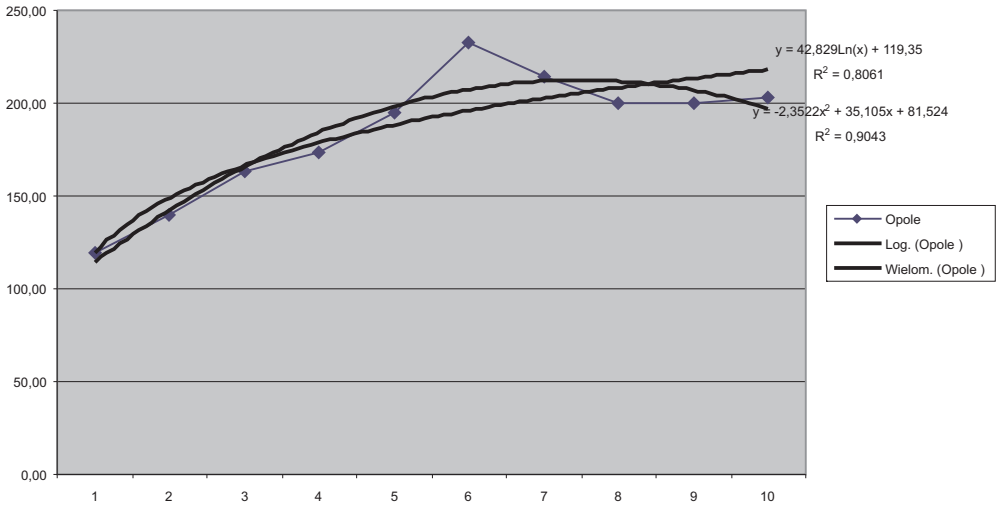


Rys. 3. Kształtowanie się cen energii w elektrowni Turów w okresie prognozy do 2010 roku

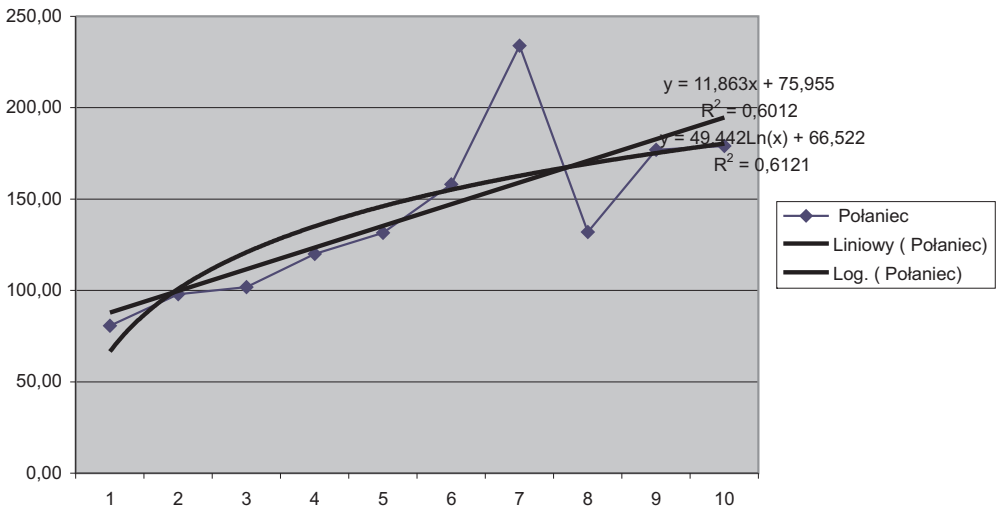
Źródło: opracowanie własne.

elektrowni Rybnik) nieco lepsze dopasowanie miały modele wielomianowe. Jako uzasadnienie takiego wyboru można podać dwa fakty:

- dopasowane funkcje wielomianowe były we wszystkich przypadkach funkcjami kwadratowymi o współczynniku przy  $x^2$  ujemnym – zatem po przekroczeniu wartości maksymalnej, funkcje te będą funkcjami malejącymi; ceny mu-



Rys. 4. Kształtowanie się cen energii w elektrowni Opole w okresie prognozy do 2010 roku



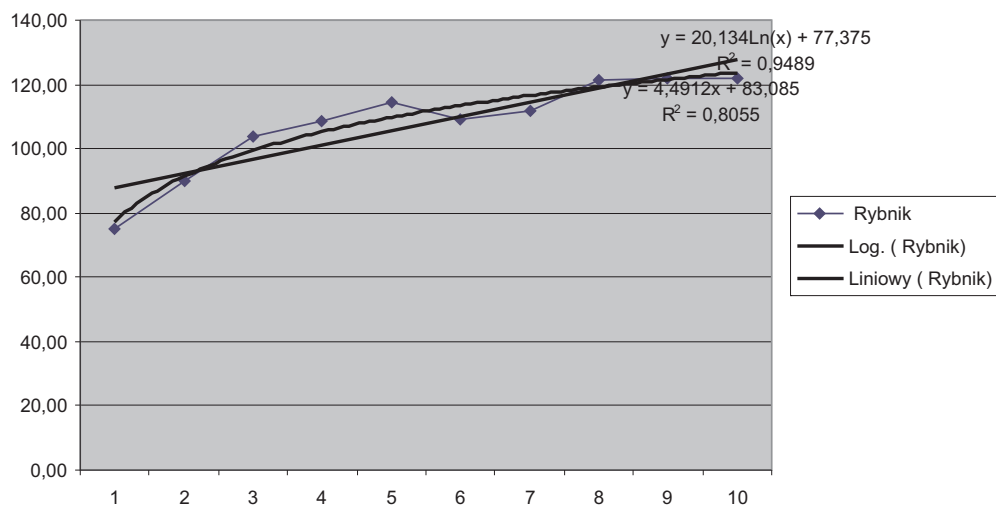
Rys. 5. Kształtowanie się cen energii w elektrowni Połaniec w okresie prognozy do 2010 roku

Źródło: opracowanie własne.

siałyby wobec tego w dalszej perspektywie wyłącznie maleć, co jest założeniem sprzecznym ze zdrowym rozsądkiem (choćby ze względu na inflację),

– różnice dotyczące miary dopasowania modeli były nieznaczne i nie mają istotnego znaczenia w wyborze modelu.

W związku z założeniami do prognozowania cen zarówno w poszczególnych elektrowniach, jak i ceny średniej, zamieszczonych w tabelicy 1 w wierszach 11–15 wykorzystane zostały następujące funkcje trendu dla ceny energii:



Rys. 6. Kształtowanie się cen energii w elektrowni Rybnik w okresie prognozy do 2010 roku

Źródło: opracowanie własne.

Średnia cena:  $y = 27,204 \ln(x) + 82,667$

Turów:  $y = 60,697 \ln(x) + 51,821$

Opole:  $y = 42,829 \ln(x) + 119,35$

Połaniec:  $y = 49,442 \ln(x) + 66,522$

Rybnik:  $y = 20,134 \ln(x) + 77,375$

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że wymogi środowiskowe i ich zasady funkcjonowania w elektroenergetyce mają i będą miały w przyszłości poważny negatywny wpływ na konkurencyjność elektrowni. W sposób szczególny będzie to miało odzwierciedlenie w spadku udziału w rynku, wzroście kosztów wytwarzania energii i wzroście cen energii elektrycznej.

## 7. Zakończenie

Cena energii elektrycznej w Polsce systematycznie wzrasta. Sytuacja ta spowodowana jest między innymi takimi czynnikami, jak:

- mniejszymi niż oczekiwano w sektorze energetycznym przydziałami uprawnień do emisji dwutlenku węgla ( $\text{CO}_2$ ) na lata 2008–2012; w sytuacji konieczności dokupienia dodatkowych praw do emisji ceny hurtowe energii w 2008 roku mogą więc wzrosnąć jeszcze o 10–18% zależnie od cen uprawnień za 1 tonę  $\text{CO}_2$ ,
- zdecydowanym wzrostem cen nośników wykorzystywanych do wytwarzania energii elektrycznej, ceny węgla wzrosły blisko o 20%,
- wzrostem ceny transportu węgla,
- rosnącymi kosztami wynagrodzeń w górnictwie i energetyce,

- niewielkimi rezerwami mocy w systemie elektroenergetycznym (występuje rynek producenta, popyt przewyższa podaż, zaczyna brakować mocy produkcyjnych),
- zbyt długiej regulacji cen powodującej nieopłacalność inwestycji,
- konsolidacji poziomej i pionowej przedsiębiorstw energetycznych, która sprzyja koncentracji w tym sektorze (Komunikat Prezesa URE.....).

Bardzo trudno będzie doprowadzić do poprawy efektywności wykorzystania energii elektrycznej w Polsce, głównie poprzez jej oszczędzanie na poziomie odbiorców końcowych – w szczególności w gospodarstwach domowych, przez wymianę urządzeń i osprzętu na energooszczędne. Jest to jak najbardziej pożądane i racjonalne zachowanie konsumentów energii elektrycznej w gospodarstwach domowych. Podobna sytuacja powinna mieć miejsce także w grupie odbiorców przemysłowych. Zmiana zużycia energii elektrycznej będzie następować samoczynnie, gdyż wysokie i szybko rosnące ceny energii elektrycznej będą motywować odbiorców do stosowania bardziej energooszczędnych urządzeń i technologii produkcji.

## Bibliografia

- Berbeka J., K. Berbeka. *Analiza zmian obciążeń budżetów domowych z tytułu wdrożenia dyrektyw 88/609/EEC oraz 2001/80/WE*, Biuletyn URE.
- Długoterminowa prognoza zapotrzebowania na paliwa i energię, 2000, 2004, ARE S.A.*, Warszawa 2004.
- Komunikat Prezesa URE 6/2008 w sprawie konsolidacji przedsiębiorstw energetycznych w sektorze elektroenergetycznym, Warszawa, 6 marca 2008.
- Krajowy plan rozdziału uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> na lata 2008–2012*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2006.
- Michalski E. 2005, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14051-8.
- Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*. 2005. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Polityka energetyczna Polski do 2030 roku – projekt*. 2007. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.

## Impact of Environmental Protection Requirements on Electrical Energy Price Changes in Poland

**Summary:** Adjustment of Polish power plants to rigorous requirements of environmental protection causes the necessity to incur substantial outlays. Particularly tightened environmental standards concern – big sources of fuel burning. Due to the necessity to ensure the state's energy security it is necessary to modernise and build new generated powers in electrical power engineering. The situation causes growing investment outlays and electric energy generation costs. It will be particularly reflected in the market share fall, growth in energy generation costs and electric energy prices.

---

**Key words:** ecological standards, environmental protection, energy, electrical energy prices

---

ADAM STABRYŁA\*

## Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego

---

Słowa kluczowe: struktury organizacyjne, doskonalenie struktur organizacyjnych, organizacja przedsiębiorstwa

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych, łączącej dwa podstawowe wymiary: podmiotowy i relacyjny. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne dla procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W rozwinieciu artykułu zostały przedstawione następujące zagadnienia: rozwój struktur organizacyjnych, założenia badania struktur organizacyjnych w podejściu podmiotowo-relacyjnym, uniwersalne ujęcie metodyki badań, dobór kryteriów i metod oceny struktur organizacyjnych. Zwrócono także uwagę na problem doskonalenia struktur organizacyjnych w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

### 1. Uwagi wstępne

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych, łączącej dwa podstawowe wymiary: **podmiotowy i relacyjny**. Punktem wyjścia tej koncepcji jest stwierdzenie, iż badania strukturalne tworzą ramy konstrukcyjne dla procesów zarządzania i procesów wykonawczych. Oznacza to, że struktura organizacyjna może być rozpatrywana jako układ

---

\* Prof. dr hab. Adam Stabryła jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

statyczny, ale można ją postrzegać w sposób zintegrowany, poprzez związanie i dopełnienie aspektu statycznego przez aspekt dynamiczny.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że zakres studiów związanych z doskonaleniem struktur organizacyjnych, określony w wymiarze podmiotowym i relacyjnym, jest nieporównywalnie szerszy, aniżeli stereotypowe postrzeganie badań strukturalnych jedynie w formule konfiguracyjnej. Ukształtowanie struktury organizacyjnej, a więc konfiguracja organizacyjna określonego systemu lub podsystemu może być oparta na różnych kryteriach rozczłonkowania, np. funkcyjnym, procesowym, przedmiotowym, podmiotowym (ilościowym), czasowym, przestrzennym, segmentacyjnym. Otóż bez względu na to, jaki zostanie przyjęty zespół kryteriów rozczłonkowania lub jakie kryterium będzie miało charakter dominujący, podstawowymi czynnikami konstrukcyjnymi dowolnego systemu celowościowego (teleologicznego) będą zespoły lub grupy pracownicze (zasoby ludzkie), a więc podmioty oraz relacje. Te ostatnie stanowią spoiwo systemu, a zarazem wyrażają zależności zewnętrzne i wewnątrzsystemowe. Relacje traktuje się zarówno jako związki porządkujące jakiś system, ale także jako interakcje, przez które dochodzi do współdziałania tak w obrębie procesów zarządzania, jak i w zakresie procesów wykonawczych (gospodarczych, technicznych). Zatem wspólnym punktem wyjścia dla skonfigurowania podmiotu (zasobów ludzkich) i zbiorem relacji są cele oraz działania (czynności); ze względu na nie bowiem tworzy się określone rozwiązania strukturalne statyczne i struktury dynamiczne (procesowe).

## 2. Rozwój struktur organizacyjnych

Rozpatrując ściśle pojmowane doskonalenie struktur organizacyjnych, ich rozwój będzie podporządkowany podstawowym strategiom zarządzania firmą. Jako kierunki zmian strukturalnych można przykładowo wymienić: doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację zespołów projektowych, dywersyfikację sektorową (dywizjonalną) przedsiębiorstwa, tworzenie dużych związków organizacyjnych, implementację wyspecjalizowanych systemów zarządzania.

*Doskonalenie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.* Jest to typowy obszar zmian w działalności każdej jednostki organizacyjnej. Zmiany w tym zakresie mogą dotyczyć: konfiguracji struktury funkcjonalnej, hierarchicznej, procesowej, procedur administracyjnych (struktur dynamicznych), obsady kadrowej w komórkach organizacyjnych (etatyżacji), rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności. W omawianym obszarze można również pomieścić przekształcenia własnościowe.

*Organizacja zespołów projektowych.* Jest to specyficzny obszar kształtowania struktury organizacyjnej. Jeżeli strategię zarządzania będą implementowane na za-

sadzie powoływania zespołów projektowych, to wówczas charakterystycznym rozwiązaniem organizacyjnym jest *struktura macierzowa i procesowa*. Ma ona zastosowanie w przypadku wystąpienia potrzeby realizacji pewnych przedsięwzięć specjalnych, których zakres wykracza poza możliwości działania jednej jednostki organizacyjnej. Członkami zespołów projektowych są pracownicy stałych komórek, a ich oddelegowanie może odbywać się na zasadzie:

a) pełnego wyłączenia z macierzystej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu (w tym przypadku mówimy o tzw. *systemie projektującym (organizacji zadaniowej)*),

b) podwójnego podporządkowania pracowników: zarówno kierownikowi macierzystej komórki, jak i kierownikowi zespołu (to rozwiązanie odpowiada typowym strukturom macierzowym).

W sytuacji tworzenia zespołów projektowych następują pewne zmiany w ramowej strukturze organizacyjnej. Natomiast w przypadku implementacji strategii zarządzania w ramach stałego działania własnych jednostek organizacyjnych, ewentualnie kiedy strategię tę są realizowane w trybie zamówień zewnętrznych – wówczas nie dochodzi do zmian w konfiguracji struktury organizacyjnej.

*Dywersyfikacja sektorowa (dywizjonalna) przedsiębiorstwa*. Ten kierunek jest związany ze zmianą dotychczasowej orientacji produktowej, także z ekspansją w nowe dziedziny gospodarowania. Naturalną konsekwencją dywersyfikacji sektorowej jest rozbudowa struktury organizacyjnej – na przykład przez tworzenie nowych zakładów i wydziałów – przy ewentualnej likwidacji tych jednostek organizacyjnych, które działały w sektorach mało atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa. W tym obszarze mieści się również koncepcja tworzenia strategicznych jednostek gospodarczych.

*Tworzenie dużych związków organizacyjnych*. W tym przypadku mają miejsce rozległe przekształcenia strukturalne, o dominacji funkcji integracyjnej. Przykładem ekstensywnego rozwoju struktur organizacyjnych mogą być projekty dotyczące tworzenia sieci i klastrów, koncernów międzynarodowych i globalnych, do tej orientacji zmian strukturalnych należą również fuzje i przejęcia.

*Implementacja wyspecjalizowanych systemów zarządzania*. Ten kierunek rozwoju dotyczy zmian instytucjonalnych w przedsiębiorstwach i innych podmiotach. Wdrażanie nowych systemów zarządzania będzie powodować rozbudowę istniejącej struktury organizacyjnej bądź jej zredukowanie. Przykłady wyspecjalizowanych systemów zarządzania (s.z.) to: s.z. jakością, s.z. dystrybucją (logistyką), s.z. informacjami, s.z. wiedzą, także systemy controllingu, czy systemy audytu.

### 3. Założenia badania struktur organizacyjnych w podejściu podmiotowo-relacyjnym

Założenia badania struktur organizacyjnych są rozwinięciem paradygmatu, jaki wyraża podejście podmiotowo-relacyjne. Konstrukcja założeń zawiera tezy proponowanej koncepcji poznawczej, które stanowią podstawę prac diagnostycznych i projektowych.

Założenia te są przedstawione poniżej.

1. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze podmiotowym przez stanowiska i jednostki organizacyjne (komórki, zespoły, grupy). Wymiar podmiotowy eksponuje sens organizacyjno-ekonomiczny zasobów ludzkich, postrzeganych jako kadry kierownicze i zbiorowość pracowników szczebli wykonawczych.

2. Struktura organizacyjna jest określona w wymiarze relacyjnym przez dwa cząstkowe aspekty:

- strukturalny,
- funkcjonalny.

Aspekt strukturalny wyraża *sens statyczny* struktur organizacyjnych i eksponuje ich stronę organizacyjno-prawną. Wymiar relacyjny w tym przypadku jest reprezentowany m.in. przez: konfigurację struktury hierarchicznej podmiotu, organizację systemów decyzyjnych zarządzania, organizację systemu planowania i kontroli.

Aspekt funkcjonalny wskazuje na *sens dynamiczny* struktur organizacyjnych i eksponuje szeroko pojmowane czynności i procesy, jakie są realizowane w jednostce organizacyjnej. W tym przypadku wymiar relacyjny określa zbiorowość przebiegów (procedur), jakie składają się na procesy zarządzania i procesy wykonawcze. Sens dynamiczny struktur organizacyjnych odnosi się zatem do struktury procesów, co zmienia w sposób zasadniczy przedmiot i zakres prac badawczo-projektowych.

Powyższe stwierdzenie stanowi podstawę **podejścia procesowego**, które można scharakteryzować następująco:

– polega ono na postrzeganiu zarządzania w sposób dynamiczny, a więc jako układów procesów,

– układy procesów są zbiorowościami przebiegów dla poszczególnych działalności, reprezentowanych przez procesy zarządzania, zadania administracyjne, procesy inwestycyjne, operacyjne, logistyczne i in.,

– układy procesów są skonfigurowane w relacjach wejściowo-wyjściowych i mogą przyjmować postać układów prostych, złożonych lub sieciowych,

– odwzorowaniem układów procesów są *łańcuchy wartości*, które wskazują, jaka jest produktywność poszczególnych działań i jaki jest stopień spełnienia wymagań dostawców i klientów.

3. Podstawą formalną kształtowania struktur organizacyjnych, zarówno w ujęciu statycznym, jak dynamicznym (procesowym) jest **pragmatyka zarządzania**.



Pod tym pojęciem należy rozumieć regulacje organizacyjno-prawne, zasady i normy dotyczące ekonomiki podmiotu, reguły decyzyjne itp. W pragmatyce zarządzania można wyróżnić dwa charakterystyczne działy. Jeden dział to **pragmatyka instytucjonalna**, która obejmuje regulacje sfery podmiotowej oraz organizacji wewnętrznej (statycznej). Drugi zaś dział to **pragmatyka procesów zarządzania**: w tym dziale są pomieszczone metodyki badań oraz różne formuły trybu postępowania w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji.

4. Kształtowanie i doskonalenie struktur organizacyjnych jest wyrażone przez spełnianie funkcji strukturalnych i zachowanie odpowiadających im zasad.

5. Relacje zachodzące w strukturze organizacyjnej, określają zarówno jej konfigurację, jak i są przedmiotem postanowień zawartych w pragmatyce zarządzania. Wyróżniamy następujące postacie relacji:

- klasyfikacyjne,
- systemotwórcze,
- zależności organizacyjne.

6. **Relacje klasyfikacyjne** wyrażają stosunek „części” do „całości”, czemu odpowiada relacja podobieństwa i zawierania (przynależności). Klasyfikacja powinna przy tym respektować wymóg istnienia, rozłączności i zupełności.

Szczególne wykorzystanie relacji klasyfikacyjnych odnosi się do celów i działań (zadań, obowiązków). Cele i działania mogą być klasyfikowane jako ogólne lub cząstkowe. Stopień dokładności w ich precyzowaniu jest związany z jednej strony z praktycznymi wymogami programowania i planowania działalności firmy, z drugiej zaś z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich realizowanie. Klasyfikacja bowiem – oprócz roli porządkowania i uszczegółowienia celów oraz działań – służy także jako narzędzie kształtowania struktury organizacyjnej firmy, wychodząc od porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych<sup>1</sup>. Mianowicie zbiór celów, jeśli formalnie zostanie zaakceptowany (w ramach statutu lub regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa), musi zostać odniesiony do jednostek organizacyjnych. Cele stają się wówczas zadaniami, postawionymi przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy.

7. Relacje systemotwórcze to rozumiane w sensie uniwersalnym zależności, jakie zachodzą między elementami danej całości oraz grupami elementów, a które mają tak uporządkować daną całość, ażeby tworzyła ona system. Szczególnym przypadkiem systemu jest struktura organizacyjna.

Wyróżniać będziemy trzy typy relacji systemotwórczych:

- relację współmierności,
- relację organiczności,
- relację spójności.

<sup>1</sup> Termin składniki systemu ma znaczenie ogólne, a jego desygnatami są zasoby materialne i pracownicy, także informacje, decyzje, wartości niematerialne i prawne. W innej formule składniki systemu mogą być klasyfikowane jako: zasoby materialne i kapitał intelektualny.

Należy tu podkreślić, iż powyższe relacje jak gdyby przechodzą jedna w drugą, tworząc pewien logiczny ciąg badawczy. Oczywiście wystarczy tylko stwierdzić, że zachodzi relacja spójności, ażeby można było mówić o systemie, albowiem spójność kryje już w sobie współmierność i organiczność. Z drugiej jednak strony orzekając, iż ma miejsce współmierność nie dowodzi się jeszcze, że zachodzi organiczność, ani tym bardziej spójność.

Relacja *współmierności* oznacza, iż każdy element może zostać zmierzony w sposób bezpośredni lub pośredni oraz, że dana całość zawiera wymaganą ilość i rodzaj elementów, spełniających określone funkcje. Pierwszy człon współmierności wskazuje zatem na możliwość dokonania pomiaru i porównywalności stanów, jakie mogą przyjmować elementy, drugi człon natomiast jest wymogiem konieczności istnienia w danej całości (która jeszcze nie jest uporządkowana w system) wszystkich żądanych co do ilości i rodzaju elementów, potrzebnych do realizacji postawionego celu. Jest również rzeczą jasną, że mówiąc o rodzaju elementów ma się na uwadze tak wymagany stopień funkcji, jak i własności, które elementy te muszą posiadać. Chcąc zatem mówić o współmierności należy dowieść, że nie nie brakuje, że stopień spełniania funkcji przez poszczególne elementy jest wystarczający. Wynika stąd, że można wartościować i stopniować relację współmierności, albowiem dobór elementów może być lepszy lub gorszy, stąd stawia się tutaj postulat dążenia do „optymalnego układu spełniania funkcji” przez wszystkie elementy.

Relacja *organiczności* oznacza, iż rozmieszczenie poszczególnych elementów względem siebie oraz rozmieszczenie elementów i całości względem otoczenia winno być w możliwie wysokim stopniu zgodne. Innymi słowy, rozmieszczenie elementów i całości względem siebie i względem otoczenia musi być odpowiednio dopasowane. Mówimy wówczas o odpowiednim położeniu lub uporządkowaniu elementów względem siebie oraz elementów i zarazem całości względem otoczenia.

Relacja *spójności* oznacza, iż biorąc pod uwagę zachodzenie relacji współmierności oraz relacji organiczności, poszczególne elementy muszą się wzajemnie: (a) warunkować w sensie współprzyczyniania się do realizacji założonego celu, lub że (b) tworzą związek przyczynowo-skutkowy<sup>2</sup>. Współprzyczynianie się to inaczej wzajemne warunkowanie się, zachodzące w danym momencie czasowym, natomiast związek przyczynowo-skutkowy wskazuje na ułożenie elementów w sposób dynamiczny, w danym przedziale czasowym. Zachodzenie relacji spójności pozwala więc na stwierdzenie, iż dana całość tworzy już system.

Relacje systemotwórcze przede wszystkim odnoszą się do *rozczłonkowania* systemu na podsystemy, rozumiane jako jednostki organizacyjne niższego stopnia (rzędu). W interpretacji menedżerskiej element jest definiowany jako stanowisko

<sup>2</sup> Interakcje o charakterze pozytywnym (wzajemne oddziaływanie jako współdziałanie) są odpowiednikiem relacji spójności. Interakcje mogą także występować jako oddziaływania destrukcyjne lub konfliktowe.

organizacyjne, dlatego też omawiane relacje najsilniej wiążą się z funkcją grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne<sup>3</sup>.

Relacje systemotwórcze stanowią z jednej strony probierz oceny efektywności rozwiązań strukturalnych, z drugiej zaś wskazują one na kierunki doskonalenia struktur organizacyjnych. Dotyczy to na przykład: poprawności etatyzacji, racjonalności doboru kadrowego, poziomu kompetencji, zasadności powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających), dopasowania organizacji wewnętrznej (rozmieszczenia, konfiguracji) do istniejących i prognozowanych zadań, adaptacji do sytuacji zewnętrznych (otoczenia), komplementarności rodzajów działalności, funkcjonalności struktury procesów (związków przyczynowo-skutkowych).

8. **Zależności organizacyjne** to związki zachodzące między stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi, wskazujące na ich przyporządkowanie lub oddziaływanie. Ze względu na źródło ich występowania, najczęściej wyróżnia się dwa podstawowe typy zależności organizacyjnych:

Zależności funkcjonalne (klasa zależności kooperacyjnych): operacyjne, informacyjne, doradcze.

Zależności hierarchiczne (klasa zależności służbowych): decyzyjne, regulacyjne (kontrolne).

Zależności funkcjonalne powstają w rezultacie podziału pracy, zaś zależności hierarchiczne wynikają z podziału władzy (uprawnień decyzyjnych lub regulacyjnych). Zarówno jeden, jak drugi typ zależności organizacyjnych może zachodzić jako relacje zewnętrzne lub wewnętrzne.

Ważnym rozróżnieniem jest statyczny i dynamiczny punkt widzenia. Otóż zależności organizacyjne charakteryzujące strukturę organizacyjną statyczną to *połączenia*, natomiast zależności organizacyjne, właściwe dla struktury procesów to *przepływy i przebiegi (procedury)*.

9. Stwierdzenia zawarte w wymienionych wcześniej punktach implikują potrzebę wypracowania norm i postulatów, które powinny być zawarte w rozwiązaniach strukturalnych. Normy i postulaty są tu rozumiane jako wzorce organizacyjne.

## 4. Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych

Doskonalenie struktur organizacyjnych jest jednym z obszarów **zarządzania rozwojem firmy**. Termin ten ogólnie zdefiniujemy jako system, którego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności (ekonomicznej, organizacyjnej, personalnej, informacyjnej, techniczno-produkcyjnej), przy czym

<sup>3</sup> Rozczłonkowanie i grupowanie przeprowadza się przy wykorzystaniu procedur klasyfikacyjnych. Te ostatnie mogą być również stosowane przy badaniu spójności i korelacji (współwystępowania).

wyróżnikami tego postępu są pozytywnie ocenione zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej firmy, jak również wymierne efekty ekonomiczne.

Zarządzanie rozwojem firmy jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania (podmioty zarządzające), zaś częścią przedmiotową działalność globalna przedsiębiorstwa oraz poszczególne jego dziedziny, takie jak np. systemy organizacyjne firmy, produkcja (proces technologiczny), dystrybucja, system motywacyjny i polityka awansowa i in. Wymienione dziedziny tworzą *przestrzeń rozwoju firmy*, która jest wbudowana w strukturę organizacyjną.

W związku z powyższym struktura organizacyjna – jako narzędzie zarządzania – musi być tak zaprogramowana, aby umożliwić w sposób wysoce efektywny realizację założonych przedsięwzięć z różnych dziedzin działalności firmy.

Programowanie rozwoju struktur organizacyjnych (SO) to proces kreowania zmian w zakresie funkcji strukturalnych, z uwzględnieniem pragmatyki zarządzania, jaki dokonuje się w oparciu o określoną formułę metodologiczną<sup>4</sup>. Programowanie rozwoju SO jest pewną szczególną koncepcją prognostyczną i planistyczną, nakreśloną na dłuższą perspektywę. Koncepcja ta eksponuje programowanie zmian strukturalnych z uwzględnieniem aspektu podmiotowego.

Program rozwoju SO obejmuje m.in. projekcje wariantów konfiguracji SO, podziału zadań, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, podziału odpowiedzialności, projekcje kosztów i efektów organizacyjnych. Powinien on również uwzględniać projekt pragmatyki instytucjonalnej, w odniesieniu do sfery podmiotowej. W jej zakresie należy uwzględnić zapisy i prognozy dotyczące:

- przewidywanych do powołania typów instytucji zarządzania,
- trybu powoływania i odwoływania instytucji zarządzania,
- charakterystyki kompetencji stanowisk menedżerskich i specjalistycznych,
- etatyzacji,
- kontraktów menedżerskich i trybu wynagradzania,
- organizacji pracy kierownictwa,
- systemu motywacyjnego,
- komunikacji,
- systemu oceny efektywności zarządzania.

Powyższe zestawienie w sposób wyraźny wzbogaca tradycyjne podejście organizatorskie, ograniczające się zazwyczaj do opracowania propozycji zmian w konfiguracji SO i modyfikacji regulaminu organizacyjnego. Tymczasem podejście podmiotowo-relacyjne rozszerza wykładnię doskonalenia struktur organizacyjnych i rozbudowuje instrumentarium „**zarządzania strukturalnego**”.

Na koniec warto zwrócić uwagę na poszukiwanie rozwiązań i programowanie rozwoju *struktur procesów*, którym odpowiada struktura organizacyjna postrzegana z dynamicznego punktu widzenia. W tym przypadku należy widzieć rozwój

<sup>4</sup> Programowanie rozwoju SO jest częścią składową doskonalenia SO, obok doraźnych usprawnień i zmian strukturalnych.

struktury organizacyjnej już nie w formule struktur sieciowych, ale w postaci **struktur algorytmicznych** (zalgorytmizowanych). Struktury tego typu są potwierdzonym już empirycznie faktem algorytmizacji i automatyzacji zarządzania. Wprawdzie struktury algorytmiczne są jeszcze dość prymitywne (są to bazy danych, rzadziej bazy wiedzy), to należy przewidywać, że w niedalekiej przyszłości powstaną i rozwiną się zaawansowane struktury algorytmiczne, realizujące złożone funkcje diagnostyczne, decyzyjne i projektowe.

## 5. Uniwersalne ujęcie metodyki badań

Ogólnie rozumiane pojęcie **metodyki** oznacza postępowanie badawcze, w którym są pomieszczone wytyczne, zasady, metody i techniki. Jeżeli metodyka jest przedmiotowo ukierunkowana (a więc ma charakter wyspecjalizowany, nie zaś uniwersalny), to musi ona uwzględniać *charakterystykę obszaru badań*, będącą modelem (opisem) przedmiotu odniesienia.

O tym, jaki szeroki będzie zakres metodyki, będą przesądzać względy praktyczne. Przy rozwiązywaniu konkretnych problemów firmy, niezbędne wydaje się takie ujęcie koncepcji metodologicznej, która przede wszystkim zmierza do ustalenia zadań przedmiotowych oraz do opracowania szczegółowego procesu badawczego. Zawarte w każdej metodyce postępowanie badawcze, stanowi pewien cykl, który tworzy zamkniętą całość, obejmującą układ zadań i procesów cząstkowych. W zależności od potrzeb, postępowanie to uzupełnia się większym lub mniejszym zestawieniem metod i technik, które są odpowiednikiem technologii badania. Ich zbiór, a także zasady, modele i procedury, powinny być ostatecznie ustalone na podstawie określonych wytycznych, które pełnią rolę porządkującą, a zwłaszcza doboru owych narzędzi oraz dotyczą warunków skutecznego ich stosowania.

Poniżej przedstawiamy krótkie omówienie trzech części składowych metodyki badań, jaką należy przygotować w związku z przeprowadzanymi badaniami empirycznymi. Są to: (1) cykl procesu badawczego, (2) charakterystyka obszaru badań, (3) metody i techniki szczegółowe.

### Cykl procesu badawczego

Cykl procesu badawczego jest ujętym w fazy i etapy ramowym tokiem postępowania poznawczego, które jest właściwe badaniom analitycznym i projektowo-wdrożeniowym. Stanowi on działanie złożone, polegające na stawianiu i rozwiązywaniu problemów teoretycznych i praktycznych, którego rezultatem są określone twierdzenia, reguły, oceny, projekty. Może on występować w różnych odmianach, jako proces odcinkowy lub kompleksowy. Do procesów odcinkowych zaliczymy przykładowo: obserwację, rejestrację i opis, pomiar, weryfikację hipo-

tez, wyjaśnianie przyczyn. Natomiast procesy kompleksowe to analiza, synteza, modelowanie, diagnozowanie projektowanie.

Należy tu podkreślić, iż procesy odcinkowe należą do typowych czynności każdego postępowania poznawczego. Mają one charakter uniwersalny: po pierwsze dlatego, że można wszystkie te formy wykorzystywać przy rozwiązywaniu dowolnych problemów teoretycznych i praktycznych, po drugie – mogą one występować we wszystkich odmianach procesów kompleksowych, choć często w zmodyfikowanej postaci.

### Charakterystyka obszaru badań

Obszar badań to zbiór elementów wyodrębnionych pod jakimś względem w założonym przedziale rzeczywistości, a stanowiących przedmiot dociekań poznawczych. Może on być tworem abstrakcyjnym lub obszarem empirycznym. Dla opracowania charakterystyki obszaru badań potrzebne jest wykonanie czynności takich, jak:

- sformułowanie celów badania,
- strukturyzacja dziedziny badań,
- ustalenie zbioru determinant dziedziny badań,
- konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań,
- określenie kontekstu dziedziny badań,
- przygotowanie koncepcji prezentacji wyników badań oraz zaplanowanie dokumentacji badawczej (dot. modeli, ekspertyz, projektów).

**Cele badania** wyrażają potrzebę postępowania poznawczego, na przykład przedsięwzięcia będącego przygotowaniem projekcji rozwojowej firmy, natomiast **dziedzina** to podstawowy przedmiot zainteresowania badawczego. Istotę charakterystyki dziedziny badań wyrażają: struktura dziedziny badań, determinanty dziedziny badań, definicje determinant. **Struktura dziedziny badań** to jej podział na systemy, podsystemy i ewentualnie na moduły. Podział ten odzwierciedlają *kategorie systematyzujące*, będące typami i rodzajami (gatunkami) wyróżnionych w danej dziedzinie części składowych.

Pochodną dziedziny badań jest *przedmiotowy plan zadań* (PPZ). Jest on tematycznym zestawieniem przewidzianych do wykonania prac, które są wpisane w poszczególne fazy i etapy cyklu procesu badawczego. Zadania są problemami postawionymi do rozwiązania, czemu służy określony proces, na przykład diagnozowania lub projektowania. PPZ ma własną strukturę, którą tworzą poszczególne zadania badawcze: może to być zbiór zadań bądź sekwencja tematyczna.

**Przykładowy PPZ – jako charakterystyczny dla badań nad strukturami organizacyjnymi** – obejmuje następujące prace:

- 1) sformułowanie celu ogólnego i celów cząstkowych przedsiębiorstwa,
- 2) zdefiniowanie przedmiotu działalności,
- 3) zaprojektowanie listy i zakresu działania jednostek organizacyjnych,

- 4) zaprojektowanie listy i zakresu działania instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających),
- 5) przeprowadzenie etatyżacji,
- 6) zaprojektowanie struktury hierarchicznej,
- 7) zaprojektowanie organizacji procesowej,
- 8) opracowanie dokumentacji organizacyjnej (regulaminu organizacyjnego).

**Determinanty dziedziny badań** to parametry i charakterystyki. *Parametry* to wielkości opisowe, które są cechami ilościowymi lub jakościowymi badanej dziedziny, zaś *charakterystyki* to funkcje teoretyczne lub empiryczne. Szerokie zastosowanie w badaniach empirycznych mają charakterystyki czasowe. Determinantami są także czynniki należące do kontekstu dziedziny badań.

Konceptualizacja i operacjonizacja determinant dziedziny badań

Determinanty podlegają dwojakiemu definiowaniu:

- 1) przez *kategorie objaśniające* (odpowiadają im definicje realne lub nominalne: analityczne, syntetyczne, regulujące),
- 2) przez *definicje operacyjne* (będące szczególnym rodzajem definicji nominalnych).

Konceptualizacja to definiowanie przedmiotu badania przez kategorie objaśniające, a więc polega ona na formułowaniu pojęć (ustalaniu ich cech, treści). Konceptualizacja odnosi się zarówno do konstrukcji poznawczych (intelektualnych), jak i do wskazanych przedmiotów fizycznie określonych. Natomiast operacjonizacja, czyli formułowanie definicji operacyjnych, polega na wyjaśnianiu istoty danego terminu (pojęcia) przez wskazanie czynności (operacji) prowadzących do wyjaśnienia jego sensu. Operacjonizacja eksponuje metody i czynności pomiaru.

**Kontekst** dziedziny badań to jej tło i uzupełnienie. Uwzględnienie w obszarze badań owego uzupełnienia, jakim jest kontekst, wynika stąd, iż rozwiązanie podstawowych problemów określonych dla danej dziedziny może być w istotnym stopniu uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych.

Częścią składową obszaru badań są również same **wyniki** badań, odpowiadające osiągniętych celom analizy i projektowania. Tymi wynikami są np. modele, ekspertyzy i projekty, w których uwzględnia się m.in.: kryteria oceny stanu i sytuacji firmy, ustalenia diagnostyczne, wyniki badań porównawczych, ocenę agregatową organizacji i funkcjonowania firmy, projekcje rozwojowe. Wszystkie te elementy będą ujęte w **dokumentacji badawczej**.

Cały tekst przeprowadzanych badań jest odpowiednikiem dokumentacji. Tworzą ją m.in. statystyki, obliczenia, rozmaity materiał ilustracyjny, rysunki ideowe i techniczne, omówienia i komentarze, umowy, decyzje i postanowienia. Do projektu wchodzi dokumenty, które są unormowane przepisami prawnymi lub utrwaloną w danej dziedzinie konwencją. Zaplanowanie zestawu dokumentacyjnego jest istotną czynnością badawczą, ponieważ wspomaga ona definiowanie projektu.

## Metody i techniki szczegółowe

W metodyce przedstawia się również konkretne wskazania dotyczące efektywnego doboru i stosowania zasad, metod i technik szczegółowych w poszczególnych fazach (etapach) cyklu procesu badawczego. Dysponując określonym zestawem tych narzędzi, przeprowadza się ich selekcję z punktu widzenia pracochłonności i kosztu badania, stopnia szczegółowości przewidywanych wyników, adekwatności pomiarów w stosunku do przyjętego poziomu dokładności. Na tej podstawie wnioskować się będzie o zastosowaniu pewnych metod, a odrzuceniu innych, o konieczności uwzględnienia pewnych szczególnych czynników i sytuacji, przy praktycznej realizacji założonego przedsięwzięcia.

## 6. Etapy metodyki doskonalenia struktur organizacyjnych

### 6.1. Cykl procesu identyfikacji struktur organizacyjnych

Identyfikacja – pojmowana jako proces informacyjny – koncentruje się na rejestracji stanu faktycznego określonego systemu. W interesującym nas obszarze badań systemem jest przedsiębiorstwo, ale także jego podsystemy i moduły, będące systemami niższego rzędu.

Ramowy cykl procesu identyfikacji, będący etapem prac analityczno-badawczych, obejmuje następujące czynności (podetapy postępowania):

1. Definiowanie systemu;
2. Opracowanie charakterystyki strukturalnej systemu (podsystemów, modułów);
3. Rejestracja obiektów i procesów;
4. Monitoring zakłóceń i niesprawności;
5. Pomiar parametrów wytworu;
6. Opracowanie charakterystyki funkcjonalnej systemu (podsystemów, modułów).

**Definiowanie systemu** jest to czynność polegająca na przedstawieniu istoty i wykładni pojęć: przedsiębiorstwo i struktura organizacyjna.

**Przedsiębiorstwo** jest organizacją stworzoną na podstawie czynnika osobowego lub kapitałowego (majątkowego) lub obu razem wziętych. W ścisłym, formalnoprawnym sensie, przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

- 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa),



- 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
- 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych,
- 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne,
- 5) koncesje, licencje i zezwolenia,
- 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej,
- 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
- 8) tajemnice przedsiębiorstwa,
- 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (art. 55<sup>1</sup> k.c.)<sup>5</sup>.

Wykładnię podejścia podmiotowo-relacyjnego w doskonaleniu **struktury organizacyjnej**, na którym oparto metodykę badań, przedstawiono w p. 3 niniejszego artykułu. W tym miejscu natomiast chcemy zwrócić uwagę na sformalizowane ujęcie struktury organizacyjnej, postrzegane m.in. przez następujące dokumenty: statut przedsiębiorstwa, regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny, karta zadań stanowisk pracy, instrukcje organizacyjne, teczki organizacyjne komórek, dokumentacja pracownicza, dokumentacja wynikająca z prawa pracy itd.

Powyższy wykaz jest standardowym zestawieniem tej dokumentacji przedsiębiorstwa, która jest właściwa dla opisu struktury organizacyjnej: w ten sposób następuje jej zdefiniowanie w sensie formalnym, a równocześnie podmiotowym. Gdy mowa jest zaś o definiowaniu projektu struktury organizacyjnej w zakresie funkcjonalnym, to mając na uwadze *identyfikację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, zakres ten jest określony przez szczegółowy zestaw zadań (funkcji), jakie są objęte przez cykl procesu identyfikacji. Te zadania to zatem funkcje badawcze, właściwe dla projektów typu identyfikacyjnego, przy czym zakres przedmiotowy (rzeczowy) projektu jest wyrażony z jednej strony przez *strukturę organizacyjną rzeczywistą*, z drugiej zaś przez *strukturę organizacyjną formalną*. Tę pierwszą reprezentują zasoby ludzkie (podmioty, instytucje) i faktyczne relacje (zależności organizacyjne), zaś tę drugą pragmatyka zarządzania.

**Opracowanie charakterystyki strukturalnej systemu.** Charakterystyka strukturalna jest podstawową czynnością identyfikacji struktur organizacyjnych pojmowanych w aspekcie statycznym. Ten podetap koncentruje się na prezentacji jednostek organizacyjnych (komórek) przedsiębiorstwa, ich konfiguracji oraz pragmatyki instytucjonalnej.

Przedstawienie charakterystyki strukturalnej jest oparte na materiale faktograficznym, odpowiadającym poszczególnym funkcjom strukturalnym, a więc funkcji klasyfikatora celów i działań systemu, funkcji porządkowania składników systemu i tworzenia stanowisk organizacyjnych itd. Należy w tym miejscu dodać, iż

<sup>5</sup> Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (zm.: 14.02.2003 r., Dz.U. z 2003 r. Nr 49, poz. 408).

identyfikacja w zakresie charakterystyki strukturalnej powinna uwzględniać również *badanie otoczenia*, rozpatrywanego w aspekcie jego złożoności, zmienności oraz siły i wpływania na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie.

Reasumując, charakterystykę strukturalną przedsiębiorstwa opracowuje się na podstawie przygotowanego zestawienia *determinant*, a więc – jak już wcześniej wspomniano – określonych parametrów i charakterystyk.

**Rejestracja obiektów i przebiegu procesów.** Obiekt to pojęcie, które ma charakter uniwersalny. **Obiekt** jest traktowany jako przedmiot badania, np. rzecz, czynnik, cecha, struktura, system, element.

W sferze gospodarczej obiektem jest przedsiębiorstwo (firma), organizacja, dziedzina działalności, proces zarządzania, produkt, cecha jakościowa wyrobu i usługi, rodzaj zasobu. Obiektem jest również określone oddziaływanie zewnętrzne lub wewnętrzne, także rozwiązanie projektowe. Pojęcie obiektu rozciąga się zatem na „stan faktyczny” oraz na wszelkiego rodzaju projekty i modele.

Przykładem złożonego obiektu jest sama struktura organizacyjna, zaś wyodrębnionymi w jej zakresie obiektami mogą być pojedyncze komórki organizacyjne, stanowiska kierownicze, system informacyjny, system komunikowania się w przedsiębiorstwie, współpraca zewnętrzna i wewnętrzna, system obsługi klienta, stosunki międzyludzkie.

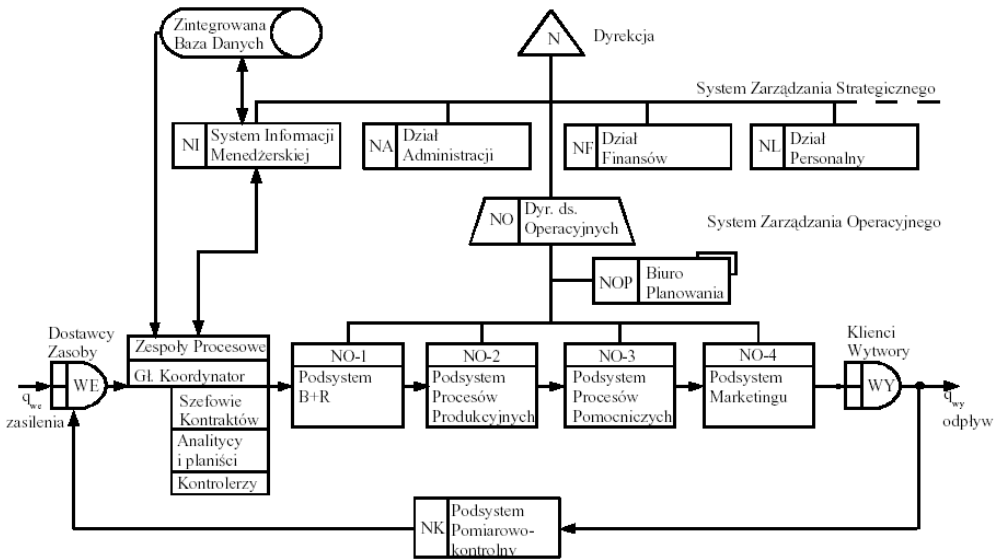
Szczególnego rodzaju obiektami są procesy. Ich wydzielenie ma tylko charakter umowny i jest konsekwencją rozpatrywania struktur organizacyjnych także z dynamicznego punktu widzenia. **Przebieg procesów** jest określony przez:

- a) zakres działalności, np. dotyczący całej organizacji lub poszczególnych dziedzin,
- b) konfigurację podmiotów zarządzających (hierarchiczną, sieciową, sekwencyjną lub mieszaną),
- c) znaczącą integrację funkcji zarządzania i funkcji operacyjnych,
- d) wyodrębnione procesy modułowe i procedury (te ostatnie są procesami cząstkowymi, albo inaczej „odcinkowymi” lub „przebiegami”, jakie występują w modułach lub między modułami).

Przykłady modeli struktur procesowych są przedstawione na rysunkach 1, 2 i 3.

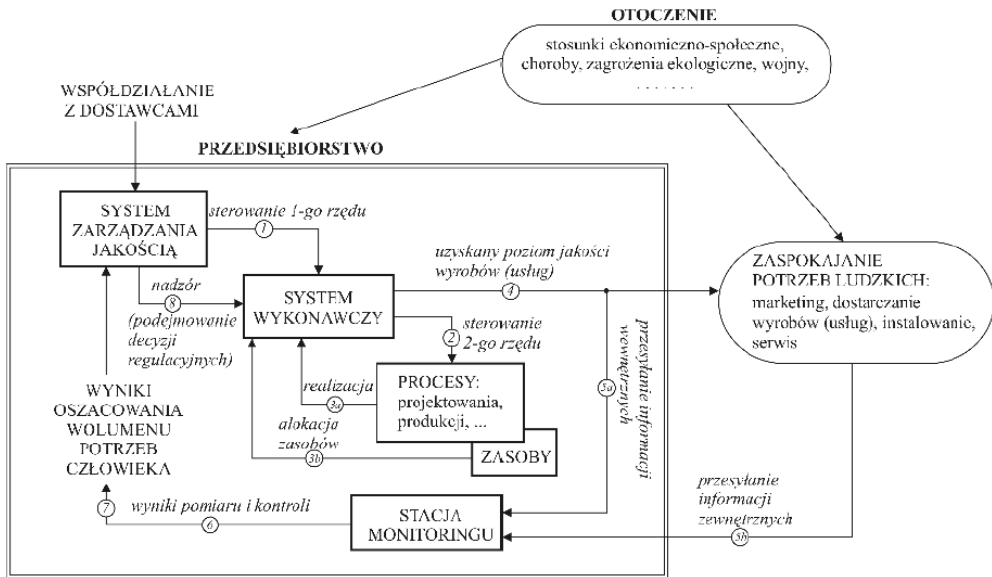
**Monitoring zakłóceń i niesprawności** jest to typowa czynność pomiarowa, która w ramach etapu identyfikacji ogranicza się do sporządzenia np. list kontrolnych, odniesionych do organizacji i funkcjonowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, ustalenia barier i czynników utrudniających realizację celów strategicznych firmy, wskazania uchybień i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zaś mając na względzie potencjał kwalifikacyjny pracowników.

Listy kontrolne są zestawami pytań służących celom identyfikacyjnym, ale przede wszystkim są podstawą badań diagnostycznych, a w dalszej konsekwencji programowania zmian.



Rys. 1. Model procesowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

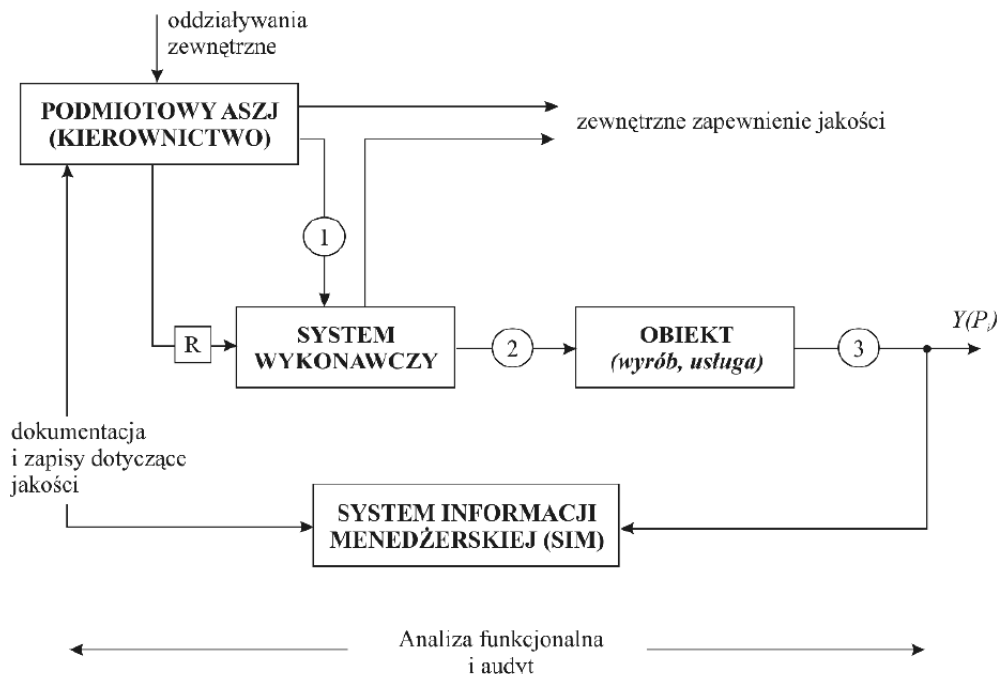


Oznaczenia:

① ... numery kolejnych działań

Rys. 2. Procesowy model systemu zarządzania jakością (mapa relacji)

Źródło: opracowanie własne.

**Oznaczenia:**

- ① ustalenie wymagań jakościowych (odpowiednio do strategii zarządzania jakością),
- ② funkcje wykonawcze (procesy),
- ③ przekazywanie danych,
- $Y(P)$  stan obiektu (wyrobu, usługi),
- [R] kontrola (przeglądy, sprawdziany, nadzór)

Rys. 3. Model dynamiczny autonomicznego systemu zarządzania jakością (ASZJ)

Źródło: opracowanie własne.

**Pomiar parametrów wytworu.** Istota tego podetapu sprowadza się do wskazania przede wszystkim następujących wyróżników wytworu:

- struktury asortymentowej działalności operacyjnej,
- poziomu technologii,
- jakości wytworu i jego nowoczesności,
- skali wytwarzania, udziału w rynku,
- rozwoju wytworu i jego konkurencyjności,
- kosztów i zysków,
- relacji z klientami i dostawcami,
- efektywności stosowanych strategii rynkowych.

Wytwór zatem jest tu rozumiany bardzo szeroko. W jego zakresie jest pomieszczony sam produkt (wraz z charakterystyką użytkową i ekonomiczną), jak również wszelka infrastruktura i warunki, które zostały stworzone w przedsiębiorstwie, w związku z postawionymi celami działalności. Uwzględnienie wytworu w badaniach strukturalnych jest niezbędne, ponieważ *jeśli struktura organizacyjna ma być efektywnym narzędziem zarządzania, to musi stanowić konstrukcję umożliwiającą realizację założonych celów.*

**Opracowanie charakterystyki funkcjonalnej systemu.** Charakterystyka funkcjonalna systemu dotyczy procesowego ujęcia struktur organizacyjnych i w szczególności odnosi się do racjonalizacji *łańcucha wartości*. Badania nad strukturą łańcucha wartości są ważnym instrumentem zarządzania rozwojem firmy, ponieważ ich celem jest ujawnienie kosztów zbędnych i ocena wartości dodanej w każdej fazie i w każdym etapie procesów gospodarczych, a w konsekwencji uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę.

Racjonalizacja łańcucha wartości jest ściśle związana z problemem doskonalenia struktury organizacyjnej. Związek ten dotyczy następujących aspektów organizacji procesu gospodarczego:

- grupowania jednostek organizacyjnych w większe systemy (co powoduje rozbudowę struktury organizacyjnej, a zarazem prowadzi do wzrostu stopnia złożoności procesu zarządzania),
- tworzenia nadrzędnego centrum zarządzania,
- zmiany zakresu funkcji zarządzania.

Powyższe aspekty powinny być uwzględnione w szczególności w racjonalizacji struktury hierarchicznej. Problem ten sprowadza się do uzyskania odpowiedzi na pytanie: jaki jest zakres funkcji (zadań) stanowisk kierowniczych i poszczególnych podsystemów zarządzania – zwłaszcza szczebla centralnego – następnie, czy istnieją zbędne stanowiska kierownicze i całe szczeble struktury hierarchicznej, wreszcie, jak wpływa spełnianie określonych funkcji w procesie zarządzania na efektywność działania podsystemów wykonawczych. W konsekwencji wyłania się kluczowe zagadnienie w racjonalizacji łańcucha wartości, a mianowicie problem kosztów. Analiza kosztów jest ukierunkowana na ocenę efektywności działania, zarówno pod kątem diagnostycznym, jak i mając na uwadze wybór wariantów usprawnień, odniesionych do zakresu i sposobu spełniania wymaganych funkcji.

## 6.2. Cykl procesu diagnostycznego struktur organizacyjnych

**Diagnoza** to etap w fazie prac analityczno-badawczych, którego głównym zadaniem jest ocena stanu faktycznego danego przedmiotu badania. Cykl procesu diagnostycznego składa się z następujących podetapów:

1. Wyboru przedmiotu badania;
2. Sformułowania kryteriów oceny;

3. Przeprowadzenia oceny nominatywnej;
4. Przeprowadzenia oceny sprawdzającej i sformułowania ustaleń diagnostycznych;
5. Analizy przyczynowej;
6. Badań porównawczych, dynamicznych i przestrzennych.

W diagnozie podstawową czynnością jest *prowadzenie oceny sprawdzającej i sformułowanie ustaleń diagnostycznych*. Ocena sprawdzająca ma wskazać czy struktura organizacyjna respektuje założone wymagania. Służy ona zatem do ustalenia np. czy w przedsiębiorstwie jest wdrażany system zarządzania wiedzą, jaki jest poziom kapitału intelektualnego (w tym kapitału ludzkiego i strukturalnego), jak są spełnione poszczególne funkcje strukturalne.

W sensie analitycznym przez pojęcie **ocena sprawdzająca** będziemy rozumieć wynik porównania stanu faktycznego (wyjściowego) z wzorcem, czyli ze stanem normatywnym lub postulatywnym. Ocena sprawdzająca jest zarazem *miarą znormalizowaną* albo inaczej ujednoliconą, odniesioną do zmiennych diagnostycznych, kryteriów oceny, parametrów, cech.

Należy tu podkreślić, iż poprawne sformułowanie ustaleń diagnostycznych w istotnym stopniu jest uwarunkowane jakością wzorca struktury organizacyjnej. Wzorec ten może być oparty na hipotezach idealizacyjnych bądź na założeniach usprawniania istniejącego rozwiązania. W pierwszym przypadku jako przykłady mogą służyć *struktury policentryczne, polihierarchiczne, algorytmiczne*, w drugim zaś będą to rozwiązania strukturalne standardowe (sztabowo-liniowe w różnych odmianach, sieciowe i wirtualne, procesowe).

### 6.3. Cykl procesu programowania rozwoju struktur organizacyjnych

Programowanie zmian tworzy cykl postępowania badawczego o podetapach takich, jak:

1. Definiowanie przedmiotu badania;
2. Ustalenie przesłanek zmian;
3. Określenie rodzaju i zakresu zmian;
4. Projektowanie systemu celów;
5. Opracowanie koncepcji strategii restrukturyzacji.

W programowaniu rozwoju struktur organizacyjnych można ograniczyć się do usprawniania istniejących rozwiązań, ale można też przyjąć za punkt wyjścia podejście właściwe dla projektowania bazowego. Przy układaniu programu należy wypracować zasady, w oparciu o które będzie się poszukiwać efektywnych rozwiązań strukturalnych (tak usprawnionych, jak modelowych). Takimi zasadami mogą być następujące wytyczne: tworzenie elastycznych struktur sieciowych, optymalizacja ekonomiczna struktur organizacyjnych, decentralizacja zarządzania,

integracja funkcjonalna systemów zarządzania, projektowanie układów jednorodnych pod względem funkcjonalnym i projektowanie układów zintegrowanych (wielofunkcyjnych), algorytmizacja procesów decyzyjnych i kontrolnych.

## 7. Dobór kryteriów i metod oceny struktur organizacyjnych

Pod pojęciem **kryteriów oceny** należy rozumieć mierniki służące do przeprowadzania badań diagnostycznych lub odgrywające rolę proberzy w programowaniu (projektowaniu), w związku z wyborem rozwiązania racjonalnego (optymalnego). W obu tych przypadkach dochodzi do oceny, ale ukierunkowanej na oddzielne obszary zastosowań. W diagnozie kryteria oceny służą do orzekania, jaki jest stan faktyczny, w programowaniu (projektowaniu) zaś są podstawą wyboru najlepszego wariantu. Kryteria oceny są cechami lub parametrami o charakterze aksjologicznym (wartościującym).

W tablicy 1 został przedstawiony wykaz standardowych kryteriów oceny struktur organizacyjnych.

Wykaz ten może być bardziej rozbudowany i uszczegółowiony, ale można go też zredukować. Dobór kryteriów oceny jest związany bowiem z ustalonym zakresem badań strukturalnych. Nie ulega jednak wątpliwości, iż przy *podejściu kompleksowym* należy zadbać o zróżnicowanie kryteriów oceny, nie ograniczając się jedynie do kryteriów właściwych samej konfiguracji oraz rozdziału działań (zadań, obowiązków), uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Ważne jest uwzględnienie kryteriów ekonomicznych, prawnych, personalnych, informacyjno-komunikacyjnych, a także technicznych. Jest to bowiem związane z przyjęciem określonego podejścia badawczego.

Konsekwencją ustalonego zakresu badań strukturalnych i odpowiadającego mu zestawu kryteriów oceny, jest dobór metod oceny. Do wiodących grup można zaliczyć metody: organizatorskie, behawioralne, ekonomiczne, uczenia się organizacji. Mogą być one stosowane niezależnie od siebie, przy ograniczeniu badań do pojedynczego aspektu doskonalenia struktur organizacyjnych. Przy podejściu podmiotowo-relacyjnym zwykle wykorzystuje się zróżnicowany zestaw metod, przyporządkowanych określonym zadaniom badawczym.

## 8. Zakończenie

Specyficznym kontekstem badań nad strukturami organizacyjnymi jest gospodarka oparta na wiedzy. To odniesienie stanowi jeden z głównych współczesnych kierunków rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa.

W przypadku doskonalenia struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy zostały wyróżnione trzy podstawowe zadania badawcze:

Tabela 1

## Standardowe kryteria oceny struktur organizacyjnych

1. Dobór celów do zewnętrznych i wewnętrznych wymogów działania.
2. Priorytety celów (w sformalizowanej strukturze organizacyjnej).
3. Dopasowanie zakresu przedmiotowego działalności operacyjnej do zapotrzebowania rynku na produkty.
4. Koszty realizacji działalności (funkcji i procesów).
5. Produktywność wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
6. Komplementarność rodzajów działalności (funkcji i procesów).
7. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.
8. Korzyści występowania podmiotu w większych strukturach.
9. Zwartość organizacyjna nadsystemu.
10. Zwartość jednostek organizacyjnych (funkcyjna, procesowa, przedmiotowa).
11. Adekwatność struktury ilościowej i rodzajowej zatrudnienia do potrzeb etatowych.
12. Poziom kompetencji (kwalifikacji) kierownictwa i pracowników.
13. Odpowiedniość rozmiarów jednostek organizacyjnych do systemu komunikacji.
14. Poziom kooperacji zewnętrznej i wewnętrznej w odniesieniu do wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
15. Koordynacja pozioma.
16. Zasadność powołanych instytucji zarządzania (podmiotów zarządzających).
17. Koszty zarządzania.
18. Produktywność zarządzania.
19. Ekonomiczna wykładnia zdolności kierowania przedsiębiorstwem (np. zarządu i dyrekcji generalnej).
20. Indywidualna zdolność kierowania menedżerów (na niższych szczeblach zarządzania).
21. Spiętrzenie struktury hierarchicznej.
22. Rozpiętość i zasięg kierowania.
23. Koordynacja pionowa.
24. Integracja ośrodków odpowiedzialności (scalenie członów kierowniczych).
25. Równomierność podziału zakresu działania (np. podział obowiązków między kierownictwem pionów; nadmiar, niedomiar).
26. Współmierność rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania (dot. centralizacji i decentralizacji).
27. Równowaga zakresu działania (obowiązków), uprawnień i odpowiedzialności.
28. Efektywność stanu organizacyjnego i zmian organizacyjnych:
1) w sferze personalnej,
2) w sferze materialnej,
3) efektywność generalna.

Źródło: opracowanie własne.



- 1) identyfikacja i diagnoza struktur organizacyjnych przedsiębiorstw,
- 2) programowanie zmian strukturalnych przedsiębiorstw w kontekście GOW,
- 3) projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstw w GOW.

Rozwiązanie tych zadań będzie się opierać głównie na metodologii nauk o zarządzaniu, z dominacją podejść organizatorskich, a zwłaszcza podejścia podmiotowo-relacyjnego. Ważną funkcję będzie również spełniać projektowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

W związku z powyższym badania powinny odpowiedzieć na pytanie, jak w ramach GOW sprawdzają się klasyczne i współczesne rozwiązania strukturalne (a więc jaka jest ich efektywność). Dalszym kierunkiem badań będzie opracowanie uniwersalnej koncepcji strategii restrukturyzacji dla przedsiębiorstw, postrzeganej jako:

- a) program (plan ramowy) zmian strukturalnych,
- b) projekt (model ogólny) systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i jego wersje specjalne.

Badania powinny też wskazać, w jakiej postaci ma być przedstawiona *formalizacja* struktur organizacyjnych sieciowych i wirtualnych, procesowych, z bazami wiedzy, także struktur internetowych, systemów telepracy itp. Ważne również zagadnienie to rozwój sektora wiedzy i jego kooperacja z przedsiębiorstwami (**sektor wiedzy** jest reprezentowany przez rząd i Strategię Rozwoju Kraju, MNiSzW, uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, klastry, parki technologiczne, zagraniczne uczelnie i ośrodki naukowo-badawcze).

## Bibliografia

- Burton R.M., DeSanctis G., Obel B. 2006. *Organizational Design. A Step-by-Step Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Davenport T.H. 2007. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-030-4.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*. 1991. Pod red. A. Stabryły. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0835-9.
- Grajewski P. 2007. *Organizacja procesowa: projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1722-5.
- Jashapara A. 2006. *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1631-9.
- Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. 2005. Pod red. V. Galant i K. Perechudy. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1086. ISSN 0324-8445.
- Nowicki A., Burkot B. 2008. *Zastosowanie obiektowych metod modelowania w zarządzaniu procesami biznesu*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Pod red. A. Stabryły. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny. Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1.

- Rozwój potencjału naukowo-badawczego warunkiem skutecznego budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy.* 2004. [on-line]. Warszawa: KBN. Dostępny w Internecie: [www.kbn.gov.pl](http://www.kbn.gov.pl).
- Stabryła A. 2007. *Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej.* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.

## Methodology of Enterprise Organisational Structure Improvement, with Special Attention to the Process Perspective

**S u m m a r y:** the aim of this article is to present the methodology concept of organisational structure improvement, combining two fundamental dimensions: **subjective and relational**. The departure point of this concept is a statement that the structural research forms structural frames for management and executive processes. It means that the organisational structure can be analysed as a static system, but it can also be perceived in an integrated way, by connecting and completing the static aspect with the dynamic aspect.

The main body of the article presents the following issues: organisational structure development, organisational structure research premises in the subjective-relational approach, universal perspective of research methodology, selection of criteria and methods of organisational structure assessment. The author also pays attention to the problem of organisational structure improvement within the context of economy based on knowledge.

---

---

**Key words:** organisational structures, organisational structure improvement, enterprise organisation

---

---

ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK\*

## Istota i modele czasu pracy

---

Słowa kluczowe: czas pracy, gospodarowanie czasem, organizacja czasu pracy

---

**Streszczenie:** Czas w różnych swych dziedzinach i wymiarach odgrywał dużą rolę w systemach wytwórczych organizacji, a w tym zwłaszcza w podmiotach gospodarczych działających na rynku. Należy skonstruowane i właściwie dobrane systemy czasu pracy, systemy produkcji, a nawet metody organizacji czasu pracy własnej menedżera, czy pracownika przyczyniają się do wzrostu efektywności czynników wytwórczych, zwłaszcza do wzrostu wydajności pracy, wykorzystania urządzeń czy też zmniejszania zapasów.

### 1. Uwagi wstępne

Jednym z wciąż jeszcze słabo docenianych warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania jest racjonalne wykorzystanie czasu. Tymczasem to czas określa ramy, które podmioty gospodarcze i poszczególne jednostki tworzące nowe wartości i warunki dla własnego rozwoju wypełniają konkretną treścią. Czas stanowiący o istocie i zasadach zachodzących zmian, w tym także przemian w sferze gospodarczej oddziałuje na postęp społeczno-gospodarczy i wpływa na ilość wytworzonych wartości. Czas jest więc regulatorem mechanizmów ekonomicznych i społecznych. Czas pracy, a zwłaszcza sposób jego zorganizowania, powinien być zatem zharmonizowany ze zmianami zachodzącymi w organizacji i poza nią.

Zaostrzająca się konkurencja w różnych wymiarach i obszarach, w tym zwłaszcza rozprzestrzenianie się internacjonalizacji i globalizacji spowodowało, że część firm zaczęła poszukiwać nowych sposobów osiągania przewagi konku-

---

\* Dr inż. Anna Wojtowicz jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; mgr Radosław Pyrek jest asystentem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl

rencyjnej. Jednym z nich stało się konkurowanie czasem<sup>1</sup>, sprowadzające się głównie do praktycznego stosowania kompresji czasu – podstawowych procesów wytwórczych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy produkcji. Owo konkurowanie czasem urosło ostatnio w wielu firmach do rangi ogólnej strategii rozwojowej. Tak więc efektywne wykorzystanie czasu pracy jest zagadnieniem ważnym i nader aktualnym.

Jeżeli układem odniesienia dla czasu trwania jakiegoś zjawiska lub procesu jest praca, a dokładniej przemiany zachodzące w procesie pracy, to aspekt ilościowy tego ruchu będzie oznaczał czas pracy. Obejmuje on tę część czynności wykonywanych przez człowieka, która występuje przede wszystkim w procesie produkcji i świadczeniu usług. Czas pracy jest nierozzerwalnie związany z pracą – jest warunkiem jej istnienia i formą bytu (Kozioł, 1992, s. 28).

Celem artykułu jest przedstawienie jednego z warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania, a mianowicie racjonalnego wykorzystania czasu. Zaprezentowano specyfikę zarządzania czasem, a także istotę i modele czasu pracy.

Artykuł adresowany jest zarówno do praktyków, jak również teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem. Może on zainteresować studentów uczelni ekonomicznych na wszystkich kierunkach, a w szczególności na kierunku zarządzanie.

## 2. Modele czasu pracy

W praktyce przedsiębiorstw wyróżnić można dwa podstawowe modele czasu pracy, tj. model standardowy (tradycyjny) oraz model elastyczny. Tradycyjny model czasu pracy zakłada, że technologia i organizacja pracy wymagają jednolitego

---

<sup>1</sup> Pojęcie konkurowania czasem (Time Based Competition) zostało stworzone przez Bostońską Grupę Konsultingową (Boston Consulting Group – BCG) (*Zeit ist Geld*, 1992). Odzwierciedla ono nową strategię, która jak wiele innych została zweryfikowana w praktyce w Japonii i wywołała wielkie zainteresowanie w kręgach naukowych i gospodarczych. Tym co wyróżnia strategię konkurowania czasem (Time Based Strategy) spośród innych jest postrzeganie czasu jako wyjątkowego i niezwykle cennego zasobu, którym dysponuje przedsiębiorstwo. George Stalk z BCG jako pierwszy zaprezentował istotę strategii konkurowania czasem w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” w 1988 roku. Istotą tej strategii jest czas jako broń strategiczna, która staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości a nawet innowacji (Stalk, 1988). Koncepcja strategii konkurowania czasem wywodzi się ze sfery produkcyjnej. W związku z czasową orientacją działań produkcyjnych pojawiły się takie pojęcia, jak wytwarzanie uwzględniające czynniki czasu (Time Based Manufacturing), czy szybko i elastycznie reagująca organizacja produkcji (Quick Response Manufacturing). Z upływem czasu zrozumiano, że osiągnięcia z dziedziny produkcji z łatwością można przełożyć na inne obszary działalności przedsiębiorstwa. Wynikiem tego rozumowania stało się odnoszenie strategii konkurowania czasem do całego przedsiębiorstwa.

uregulowania czasu pracy. Model ten opiera się na następujących zasadach (Skowron-Mielnik, 1993, s. 215):

1. jednolitości – co oznacza, że uregulowania czasu pracy w danym przedsiębiorstwie są jednolite dla wszystkich pracowników,
2. punktualności – zgodnie z którą początek i koniec pracy muszą być ściśle przestrzegane,
3. autorytetu czasu – według której pracownik nie ma możliwości wpływania na uregulowania czasu pracy,
4. tabu – oznaczającej niemożliwość rozpowszechniania alternatywnych uregulowań czasu pracy.

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania oryginalnych innowacji technicznych i zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian systemu czasu pracy z drugiej<sup>2</sup>.

Często proponowanym narzędziem dostosowania systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji jest jego uelastycznienie, polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skracaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najważniejsze rozwiązanie omawianego problemu. Dla przykładu można podać, że nie wystarcza ono w sytuacji, gdy niewielkie zapotrzebowanie na pracę połączone jest z okresową jej arytmia, a nawet długimi okresami zupełnego jej braku. Zjawisko to coraz powszechniejsze w państwach wysoko rozwiniętych gospodarczo będzie się nasilało w Polsce. Stąd coraz częściej obserwuje się nowe formy zatrudnienia i czasu pracy, często nieregularnego, ze stosunkowo krótkimi okresami płatnej pracy i długimi okresami bezczynności. Osoba wykonująca taką pracę nie jest już pracownikiem w pełnym, dotychczasowym tego słowa znaczeniu, ani też osobą w pełni bezrobotną. Stąd też coraz częstsze stosowanie pracy dorywczej, kontraktowanie pracy, określanie systemu czasu pracy wymiarem zadań, system KOPOVAZ, samozatrudnienie i inne formy elastycznego zatrudnienia<sup>3</sup>.

Wybór i praktyczne zastosowanie stałego, czy elastycznego czasu pracy wraz z wynikającą z niej kombinacją zatrudnienia silnie oddziałuje na realizację celów firmy. Macierz efektów potencjału elastyczności w firmie przedstawiono w tablicy 1.

<sup>2</sup> Nowoczesne technologie oraz nowe generacje maszyn i urządzeń sterowanych numerycznie, które są bardziej „inteligentne”, pozwalają na eliminowanie człowieka z realizacji operacji technologicznych, pomocniczych i obsługowych oraz wydatnie zmniejszają zapotrzebowanie na pracę żywą w obszarze sterowania, kontroli i nadzoru. Poza tym urządzenia te niezwykle sprawne i elastyczne wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy: zob. Koziół, 2000, s. 152 i nast.

<sup>3</sup> Elastyczność zatrudnienia ściśle powiązana jest ze swym podstawowym wyznacznikiem – elastycznym kształtowaniem czasu pracy.

Tablica 1

Macierz efektów dużego potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie

Cele uelastycznienia czasu pracy \ Cele główne przedsiębiorstwa	Zadowolenie klientów	Rentowność	Gospodarność	Produktywność	Zadowolenie pracowników	Wyplacalność
1. Mniejsza stała załoga – niższe stałe koszty pracy – mniejsze nadgodziny		+	+			
2. Mniejsze stany zapasów – niższe koszty magazynowania – mniejsze zaangażowanie kapitału	+	+		+		+
3. Elastyczniejsze wykorzystanie własnego i obcego personelu – uelastycznienie kosztów pracy – wyższe zmienne koszty pracy	+	+				
4. Wysokie zdolności dostosowawcze – krótkie czasy reakcji i dostaw – lepsze porozumienie z pracownikami – wyższe koszty osobowe przy nadmiernym wykorzystaniu personelu – bezkosztowe utrzymywanie rezerw	+	+			+	+

+ dodatni wpływa na osiągnięcie celów głównych  
– ujemny wpływa na osiągnięcie celów głównych

Źródło: Kozioł, 2000, s. 84.

Wychodząc od ustalonej wcześniej definicji organizacji czasu pracy, można przyjąć trzy główne kierunki działania w celu jej uelastycznienia. Są to:

- uelastycznianie chronometrycznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronometrycznych i chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy.

Uelastycznianie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy. Podstawową formę stanowi tu skracanie czasu pracy. Elastyczność czasu pracy w wymiarze chronometrycznym osiąga się też przez pracę w niepełnym wymiarze czasu. Jej istota polega na tworzeniu stanowisk pracy, na których czas pracy jest krótszy od obowiązującego wymiaru, określonego Kodeksem pracy. Fakt ten powinien znaleźć odzwierciedlenie w umowie o pracę. Ruchome wyjście z życia zawodowego zaliczyć można także do form uelastyczniania czasu pracy w wymiarze chronometrycznym. Oznacza ono bowiem ustalenie płynnych granic przechodzenia na emeryturę, umożliwiającym starszym pracownikom zarówno wcześniejsze, jak i późniejsze wyjście z życia zawodowego w stosunku do obowiązującej górnej granicy wieku zdolności do pracy.

Uelastycznianie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, roku lub nawet całego życia. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym przypadku bez zmian. Jedną z najbardziej znanych form organizacji czasu pracy jest tu ruchomy czas pracy, którego istota sprowadza się do swobody pracowników w zakresie ustalania godzin rozpoczynania i kończenia pracy w ciągu dnia, w ramach ustalonych granic oraz rozliczania obowiązującego pensum w ustalonych okresach, np. co miesiąc. Elastyczność w wymiarze chronologicznym umożliwia także stosowanie tzw. „Sabbaticals”, co można tłumaczyć jako specjalne, długookresowe urlopy, przyznawane pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej. Celem takiego okresowego urlopowania mogą być np. uczestnictwo w szkoleniu, nauka języka, ale również powody rodzinne itp. Kafeterie to następna forma chronologicznego uelastyczniania organizacji czasu pracy. Umożliwiają one pracownikowi przeliczanie posiadanych przez niego zasobów czasu na różne świadczenia o charakterze pieniężnym oraz rzeczowym i odwrotnie. I tak np. pracownik może część przysługującego mu wynagrodzenia pobrać w formie innych świadczeń oferowanych przez dane przedsiębiorstwo, jak np. samochód służbowy, albo w formie zmiany części obowiązującego go czasu pracy na czas wolny.

Do najbardziej innowacyjnych form organizacji czasu pracy zalicza się te, które zapewniają elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym.

### 3. Podstawowe pojęcia i regulacje systemu czasu pracy

Pomimo wyraźnego w ostatnich kilkunastu latach trendu uelastyczniania czasu pracy, w większości krajowych firm i instytucji dominuje nadal model standardowy, tradycyjny. Na ten stan rzeczy w dużej mierze oddziałują stosowne sposoby

organizacji procesów wytwórczych oraz obowiązujące przepisy prawa pracy, które pełnią głównie funkcje ochronne.

Mimo istnienia wielu jeszcze ograniczeń, możliwe jest doskonalenie standardowego modelu czasu pracy lub jego wybranych elementów, zwłaszcza w jego aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym.

Niżej podano ważniejsze terminy i pojęcia z zakresu czasu pracy, zwłaszcza te, które charakteryzują zasadnicze elementy systemu organizacji czasu pracy.

**Czas pracy**<sup>4</sup> jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Ilekroć w przepisach jest mowa o pracy zmianowej – należy przez to rozumieć wykonywanie pracy według ustalonego rozkładu czasu pracy przewidującego zmianę pory wykonywania pracy przez poszczególnych pracowników po upływie określonej liczby godzin, dni lub tygodni. Do celów rozliczania czasu pracy pracownika:

- przez dobę – należy rozumieć 24 kolejne godziny, poczynając od godziny, w której pracownik rozpoczyna pracę zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy,
- przez tydzień – należy rozumieć 7 kolejnych dni kalendarzowych, poczynając od pierwszego dnia okresu rozliczeniowego.

Normy i ogólny wymiar czasu pracy określają przepisy art. 129, § 1, K.p. czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy, z zastrzeżeniem § 2 oraz art. 135–138, 143 i 144.

Norma czasu pracy jest normą „przeciętną” w tym znaczeniu, że czas pracy we wszystkich tygodniach nie jest jednakowy. Przeciętny czas tygodniowy oznacza średnią arytmetyczną liczbę godzin w tygodniu w okresie rozliczeniowym. W poszczególnych tygodniach czas pracy może być różny.

Dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony tylko w sytuacjach wyraźnie wskazanych w Kodeksie pracy, a więc w przypadku (art. 35–38, K.p.):

- przedłużenia dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy. W szczególnie uzasadnionych przypadkach okres prac polegających na dozorze urządzeń lub związanych z częściowym pozostawaniem w pogotowiu do pracy. Dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 16 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca,

<sup>4</sup> Kodeks pracy, Dział VI, *Czas pracy*, Rozdział I, *Przepisy ogólne*, art. 128, § 1, § 2, pkt. 2, § 3 pkt. 1 i 2, Stan prawny na 1 września 2008 r., uwzględniono Dziennik Ustaw z 2008 r. nr 158 z dnia 29 sierpnia 2008 r. oraz Monitor Polski z 2008 r. nr 63 z dnia 29 sierpnia 2008 r.



– pracowników zatrudnionych przy pilnowaniu mienia lub ochronie osób, a także pracowników zakładowych straży pożarnych i zakładowych służb ratowniczych. Dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 24 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca,

– prac, które ze względu na technologię produkcji nie mogą być wstrzymane. Dopuszczalne jest przedłużenie czasu pracy do 43 godzin przeciętnie na tydzień w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 tygodni, a jednego dnia w niektórych tygodniach w tym okresie dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony do 12 godzin. Za każdą godzinę pracy powyżej 8 godzin na dobę w dniu wykonywania pracy w przedłużonym wymiarze czasu pracy pracownikowi przysługuje dodatek do wynagrodzenia.

Na pisemny wniosek pracownika może być do niego stosowany system skróconego tygodnia pracy (art. 143, K.p.). W tym systemie jest dopuszczalne wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. W stosunku do pracownika może być również stosowany system czasu pracy, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta (pisemny wniosek pracownika). W tym systemie jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy (art. 144, K.p.), nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca.

Skracanie czasu pracy (art. 145 §1 i 2, K.p.) poniżej norm określonych w art. 129 § 1 dla pracowników zatrudnionych w warunkach szczególnie uciążliwych lub szczególnie szkodliwych dla zdrowia może polegać na ustanowieniu przerw w pracy wliczanych do czasu pracy albo na obniżeniu tych norm, a w przypadku pracy monotonnej lub pracy w ustalonym z góry tempie polega na wprowadzeniu przerw w pracy wliczanych do czasu pracy. Wykaz prac, o których mowa w § 1 art. 145, ustala pracodawca po konsultacji z pracownikami lub ich przedstawicielami w trybie i na zasadach określonych w art. 237<sup>11a</sup> i art. 237<sup>13a</sup> oraz po zasięgnięciu opinii lekarza sprawującego profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami.

Wymiar czasu pracy (art. 130, K.p.). Obowiązujący pracownika wymiar czasu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym, ustalany zgodnie z art. 129 § 1, oblicza się mnożąc 40 godzin przez liczbę tygodni przypadających w okresie rozliczeniowym, a następnie dodając do otrzymanej liczby godzin 8 godzin i liczby dni pozostałych do końca okresu rozliczeniowego, przypadających od poniedziałku do piątku. Każde święto występujące w okresie rozliczeniowym i przypadające w innym dniu niż niedziela obniża wymiar czasu pracy o 8 godzin. Wymiar czasu pracy pracownika w okresie rozliczeniowym, ustalony zgodnie z art. 129 § 1, ulega w tym okresie obniżeniu o liczbę godzin usprawiedliwionej nieobecności w pracy, przypadających do przepracowania w czasie tej nieobecności, zgodnie z przyjętym rozkładem czasu pracy.

Okres rozliczeniowy. Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej strony do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe. Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy. Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy wynosi 6 miesięcy, wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129 § 2 K.p., jest to dodatkowo uzasadnione nietypowymi warunkami organizacyjnymi lub technicznymi mającymi wpływ na przebieg procesu pracy – okres rozliczeniowy nieprzekraczający 12 miesięcy.

System czasu pracy. Poza 8-godzinną pracą w każdy dzień roboczy – z wyłączeniem jedynie dni dodatkowo wolnych od pracy – przepisy przewidują następujące systemy czasu pracy (art. 135, 136, 138, 139, 140, 143, K.p.):

- system równoważonego czasu pracy,
- dozór urzędów,
- praca w ruchu ciągłym,
- system przerywanego czasu pracy,
- system zadaniowy czasu pracy,
- system skróconego tygodnia pracy.

Systemy i rozkłady czasu pracy oraz przyjęte okresy rozliczeniowe czasu pracy ustala się w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy albo w obwieszczeniu, jeżeli pracodawca nie jest objęty układem zbiorowym pracy lub nie jest obowiązany do ustalenia regulaminu pracy, z zastrzeżeniem § 2 i 3 oraz art. 139 § 3 i 4 K.p. Pracodawca, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa, a także pracodawca, u którego zakładowa organizacja związkowa nie wyraża zgody na ustalenie lub zmianę systemów i rozkładów czasu pracy oraz okresów rozliczeniowych czasu pracy, może stosować okresy rozliczeniowe czasu pracy określone w art. 129 § 2 i w art. 135 § 2 i 3 K.p. – po uprzednim zawiadomieniu właściwego inspektora pracy.

U jednego pracodawcy mogą być stosowane rozmaite systemy czasu pracy – w zależności od potrzeb. Pracownik musi być zatrudniony w określonym systemie czasu pracy. Przepisy kodeksu nie ograniczają możliwości zatrudnienia pracownika w każdym systemie organizacji czasu pracy stosowanym u danego pracodawcy, jeżeli w stosunku do danego pracownika możliwości tej nie wyłącza umowa o pracę lub przepis szczególny, np. dotyczący ochrony pracy kobiet. Jeżeli strony nie zastrzegły w umowie, że pracownik będzie zatrudniony w określonym systemie organizacyjnym pracy, system ten w ramach uprawnień pracodawcy może być zmieniony – pracodawca może przenieść pracownika do innego systemu organizacji czasu pracy. Nie jest wymagana ani zgoda pracownika, ani wypowiedzenie warunków pracy. Nie są jednak dopuszczalne ciągłe zmiany sys-

temu pracy, w jakich pracownik ma pracować. Jeżeli w wyniku przeniesienia pracownika do innego systemu organizacji pracy następuje obniżenie zarobków, np. z powodu pracy tylko w porze dziennej, to nie jest to zmiana wynagrodzenia wymagająca wypowiedzenia zmieniającego.

**H a r m o n o g r a m p r a c y.** Graficznym przedstawieniem rozkładu czasu pracy jest harmonogram pracy. Pracodawca obowiązany jest sporządzić harmonogram pracy dla każdego pracownika, poza zatrudnionym w systemie przewidyującym pracę codzienną we wszystkie dni robocze (z wyłączeniem dodatkowych dni wolnych od pracy), czyli dla każdego pracownika, którego czas pracy nie pokrywa się z godzinami pracy (funkcjonowania) danego zakładu pracy. Rozkład czasu pracy powinien być z góry ustalony w harmonogramie i podany do wiadomości pracowników przed okresem rozliczeniowym. Jeżeli pracownik pracuje w różnych godzinach, to harmonogram pracy powinien określać konkretne godziny pracy w poszczególnych dniach.

**E w i d e n c j a c z a s u p r a c y** (art. 149, K.p.). Pracodawca prowadzi ewidencję czasu pracy pracownika do celów prawidłowego ustalenia jego wynagrodzenia i innych świadczeń związanych z pracą. Pracodawca udostępnia tę ewidencję pracownikowi, na jego żądanie. W stosunku do pracowników objętych systemem zadaniowego czasu pracy, pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy oraz pracowników otrzymujących ryczałt za godziny nadliczbowe lub za pracę w porze nocnej nie ewidencjonuje się godzin pracy.

#### 4. Organizacja przerw w pracy

Istotnym elementem czasu pracy są przerwy w pracy. Ponieważ Kodeks pracy kwestię tę reguluje w sposób krótki, wręcz lapidarny, postanowiono tematykę tę omówić szerzej.

Tempo narastania zmęczenia w pewnym stopniu można zahartować przez racjonalne organizowanie przerw w pracy przeznaczonych na odpoczynek. Okresy odpoczynku powinny być dostosowane do momentów narastania zmęczenia. W wyniku jego niwelacji oraz wzrostu zdolności do pracy czas tracony na przerwę zostaje skompensowany w przeciągu dalszej pracy. Systematyczne badania wpływu przerw wypoczynkowych w przemyśle na samopoczucie i wydajność robotników datują się od zapoczątkowanej w 1918 r. serii badań przeprowadzonych przez H. N. Vernona (Kozioł, 2000, s. 178). Pierwsze próby wprowadzenia 5- i 10-minutowych przerw w pracy, dokonane w angielskich fabrykach, przyjęły się w wielu krajach. Jednakże rezultaty badań tego zagadnienia wykazały znaczne różnice wpływu przerw w pracy na wydajność pracowników. Zdecydowały o tym duże różnice w charakterze samych prac i warunków ich wykonywania. Niemniej jednak już teraz można sformułować pewne wnioski, które koncentrują się wokół trzech spraw, a mianowicie: ogólnej ilości czasu potrzebnego na odpoczynek

w ciągu zmiany roboczej, liczby i czasu trwania poszczególnych przerw oraz sposobu ich rozmieszczenia.

W zakresie ustalania norm czasu na odpoczynek istnieje jeszcze duża dowolność. Orientacyjnie można podać, że w większości działów współczesnej produkcji zmechanizowanej przeznaczają się na odpoczynek 10–20% czasu, a przy pracach wyjątkowo ciężkich w hutach, kopalniach, odlewniach itp. 40–50% czasu. W ustaleniu tych norm pomocne są różnego rodzaju metody, jak na przykład: chronometraż, metoda obserwacji migawkowych, metoda kalorymetrii pośredniej i inne. Opierając się między innymi na tych metodach, opracowano tablice mające charakter uniwersalny, które umożliwiają przeprowadzenie oceny uciążliwości pracy pod kątem odpoczynku niezbędnego do regeneracji sił. W tablicy opracowanej przez specjalistów ustalono, że minimum tego czasu powinno wynosić 10% dla mężczyzn i 12% dla kobiet.

Długość przerw w pracy zależy również od tempa pracy. Zbyt wysokie tempo pracy, np. nadmierny pośpiech kosztuje więcej energii i pochłania więcej czasu niż tempo zrównoważone, nadto zwiększa stres i negatywnie oddziałuje na zdrowie.

W organizowaniu przerw w pracy mogą być uwzględniane biorytmy obrazujące cykliczny wzrost i spadek sił życiowych zarówno w sferze fizycznej, jak i umysłowej. Ułatwia to realizację zadań i celów.

Z wielu różnych wariantów tego systemu należałoby wspomnieć 7- i 2-minutowy czas przerw przeznaczonych na odpoczynek (McCormick, Ilgen, 1985, s. 418). Przy pracy ciężkiej i uciążliwej stosowany jest wariant przerw 7-minutowych. Po każdym 10-minutowym okresie pracy następuje 7-minutowy odpoczynek. W drugim wypadku po 10 minutach pracy następują 2 minuty odpoczynku. Wariant ten stosowany jest w odniesieniu do prac lżejszych.

Wyniki badań psychosocjologicznych dotyczące pracy umysłowej są dość jednoznaczne. Dowodzą one, że robienie krótkiej przerwy po każdej godzinie pracy daje największy efekt wypoczynku. Przerwa powinna trwać najwyżej dziesięć minut, ponieważ optymalna użyteczność czasu wypoczynku występuje w tym czasie, potem ma ono tendencję malejącą. Dobrze zorganizowane krótkie przerwy w pracy są powszechnie stosowane w firmach japońskich.

Przedstawione w rozdziale tym różne opinie oraz praktyczne wskazówki dotyczące organizacji czasu w zakładzie pracy i poza nim mogą być pomocne w działaniach zmierzających do wzrostu efektywności czasu. Jednakże należy wyraźnie zaznaczyć, że możliwe są różne rozwiązania, a o wartości każdego z nich decyduje praktyka. Jak podaje zgodnie wielu autorów, trzeba zazwyczaj wypróbować, jaki system okaże się najkorzystniejszy i najlepszy tak ze względu na zdrowie i samopoczucie pracownika, jak i na efektywność jego pracy.

## 5. Organizacja pracy własnej kierownika i pracowników

Efektywne wykorzystanie czasu pracy zależy w dużej mierze od kadry kierowniczej danej jednostki organizacyjnej. Szczególne znaczenie ma w tym wypadku umiejętność racjonalnego gospodarowania czasem własnym oraz czasem podległych pracowników. Złe gospodarowanie własnym czasem przez menedżera powoduje, że podlegli mu pracownicy również nie są w stanie efektywnie wykorzystać czasu pracy. Dla przykładu można podać, że przełożony, który nie ma jasno sprecyzowanego celu swej pracy i sposobów jego realizacji, utrudnia pracę podwładnym i nie będą oni mogli należycie wypełniać swoich zadań, tracąc przy tym wiele czasu i energii.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele wskazań dotyczących efektywnego wykorzystania własnego zasobu czasu kierownika oraz pracownika na stanowisku niekierowniczym. Niekiedy określa się je mianem zarządzania czasem. Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie (Seiwert, 2001, s. 14).

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że podstawową przesłanką dobrego zarządzania czasem jest samodyscyplina i samokontrola. Należy zatem dokładnie planować, organizować i kontrolować wykorzystanie czasu w ciągu dnia i tygodnia pracy. W tym celu można w notatniku, kalendarzu notować czynności, które zamierza się wykonać. Czynności te należy uszeregować od najważniejszych i najpilniejszych do mniej ważnych. W takiej kolejności należy je również wykonywać. Opracowany plan zajęć powinien być elastyczny, tj. nie może być zbyt napięty. W tym przypadku postuluje się, aby planowane zajęcia wypełniały jedynie połowę wymiaru czasu pracy<sup>5</sup>. Warto również połączyć podobne czynności i wykonywać je razem – wydatnie zmniejsza to przerwy w pracy.

W przypadku kadry kierowniczej niezwykle ważną rzeczą jest podział czynności (decyzji) na te, które można przekazać podwładnym, i te, które należy wykonać samemu. W gruncie rzeczy chodzi o to, by podejmowanie mniej ważnych decyzji, czy wykonywanie czynności rutynowych zlecić podwładnym pracownikom. Teoretycznym uzasadnieniem tego wskazania jest zasada sformułowana przez W. Pareto (Patten, 1981, s. 197). Zakłada ona, iż 20% wydatkowanego czasu przynosi 80% uzyskanych efektów, a pozostałe 80% czasu umożliwia osiągnięcie jedynie 20% efektów.

Wprawdzie delegacja jest dobrym sposobem oszczędzania czasu menedżera, warto jednak wspomnieć o odpłatnym zaangażowaniu zewnętrznych usługodawców takich, jak agencje, konsultanci, serwisy biurowe itp., których usługi w dłuższej perspektywie są opłacalne.

<sup>5</sup> Niektórzy współcześni badacze proponują regułę 60:40; 60% to czynności zaplanowane, 20% nieoczekiwane i 20% spontaniczne (twórcze) (Seiwert, 2001 s. 92).

Liczne już badania z zakresu teorii organizacji i zarządzania wykazały, że najczęstszymi powodami strat czasu pracy są:

- brak planowania i kontroli wydatkowania czasu,
- brak hierarchizacji spraw,
- brak delegacji uprawnień,
- akceptowanie i wykonywanie każdej pracy,
- częste i zbyt długotrwałe zebrania,
- odwlekanie podjęcia decyzji,
- podejmowanie decyzji niemal w ostatnim momencie,
- czytanie wszystkich nadchodzących pism,
- przyjmowanie gości na pogawędki,
- używanie telefonu dla podtrzymania kontaktów towarzyskich,
- rutyna i trywialność.

Specjaliści z zakresu organizacji pracy opracowali wiele metod i technik ułatwiających menedżerom lepsze gospodarowanie własnymi zasobami czasu. Przykładem jednej z nich jest zestaw odpowiednio sformułowanych pytań, ujętych w formie kwestionariusza (zob. tablica 2).

Innymi znanymi metodami zarządzania czasem są metoda Alpen, czy metoda zarządzania za pomocą książki planowania czasu. Tok postępowania według metody Alpen obejmuje następujące etapy (Seiwert, 2001, s. 108 i nast.):

1. Zestawienie zadań
2. Ocena czasu trwania czynności
3. Rezerwa czasu na sprawy nie przewidziane
4. Ustalenie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności
5. Kontrola realizacji oraz przeniesienie spraw nie załatwionych

E t a p I:

Zestawienie zadań sprowadza się głównie do odnotowania w arkuszu „plan dzienny” w odpowiednich rubrykach:

- Zadań wynikających z planu tygodniowego lub miesięcznego,
- Spraw nie załatwionych z dnia poprzedniego,
- Nowych czynności, które pojawiły się w ciągu dnia,
- Terminów zadań, które należy wykonać,
- Zadań wykonywanych cyklicznie.

Zamiast wpisywać całe słowa, zdania można stosować skróty, symbole, podkreślenia.

E t a p II:

Ocena czasu trwania czynności polega na oszacowaniu ilości czasu niezbędnego do załatwienia danej czynności oraz do obliczenia całkowitego zapotrzebowania czasu.

E t a p III:

Kolejny etap to zaplanowanie dnia pracy z wykorzystaniem reguły 60:40 (lub 50:50), zgodnie z którą nie więcej niż 60% czasu pracy powinno być wypełnione,

Tablica 2

## Ocena zarządzania czasem własnym kierownika

Pytania	Odpowiedzi		
	Tak	Czasami	Nie
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy często próbuje Pan uzyskać połączenie telefoniczne samemu, zamiast poprosić o to sekretarkę?</li> <li>2. Czy sprawy mniej pilne odkłada Pan na później?</li> <li>3. Czy uważa Pan, że w przyszłości będzie Pan miał więcej czasu?</li> <li>4. Czy podwładni często przerywają Panu pracę, prosząc o pomoc lub radę?</li> <li>5. Czy większość podwładnych przedstawia Panu problemy zamiast przedłożyć propozycje rozwiązań?</li> <li>6. Czy często wykonuje Pan pracę innych pracowników?</li> <li>7. Czy na zapoznanie się ze szczegółami przeznacza Pan tyle czasu, co na planowanie i kontrolowanie wykonania zadań?</li> <li>8. Czy uważa Pan, że osobiście musi zapoznać się ze wszystkimi szczegółami?</li> <li>9. Czy uważa Pan, że ryzykowne byłoby danie podległym pracownikom bardziej odpowiedzialnej pracy?</li> <li>10. Czy przekazując pracę innym, często zdarza się, że w niepełnym stopniu informuje ich Pan o tej pracy?</li> <li>11. Czy po delegowaniu pracy staje się Pan coraz bardziej zaniepokojony tym, czy podwładny poradzi sobie z powierzoną mu pracą?</li> <li>12. Jak Pan myśli, czy podwładni Pana są nieprzygotowani do podjęcia prac o większej odpowiedzialności?</li> <li>13. Czy często pracuje Pan wieczorem w domu?</li> <li>14. Czy często poprawia Pan, przepisuje pisma przygotowane przez podwładnych tylko dlatego, że nie lubi Pan zawartych w nich słów, zwrotów itp.?</li> <li>15. Czy często bierze Pan do ręki i czyta to samo pismo, list, dokument?</li> </ol>			

Rodzaj odpowiedzi:

**Tak** – ma Pan problemy z racjonalnym wykorzystaniem swego czasu

**Nie** – potrafi Pan umiejętnie wykorzystać własny czas pracy

Źródło: Patten, 1981, s. 204, 205.

a 40% zarezerwowane na czynności nieoczekiwane i działania spontaniczne. Przykładowo, zakładając 10-godzinny dzień pracy, nie należy planować więcej niż 6 godzin.

#### Etap IV:

Ustalenie hierarchii ważności spraw, delegowanie czynności, zmniejszenie do minimum czasu przeznaczanego na wykonanie mniej ważnych czynności, zwłaszcza gdy pracochłonność całkowita (dziennie pensum) przekracza 60% czasu pracy oraz przesunięcie części spraw na inny termin to działania podejmowane w czwartym etapie. Do wyznaczenia hierarchii ważności spraw można użyć metody ABC. Podstawą analizy ABC są następujące praktyczne stwierdzenia:

- najważniejsze zadania, tj. zadanie typu A stanowiło około 15% wszystkich realizowanych zadań i czynności. Ich wartość rozumiana w sensie realizacji wyznaczonych celów, wynosi około 65%;
- przeciętnie ważne zadania (zadanie typu B) stanowią około 20% ogólnej ilości zadań i również ich wartość wynosi 20%;
- mniej ważne zadania (zadania typu C) stanowią 65% wszystkich czynności a ich udział w realizacji celów (wartości) wynosi 15%.

Wśród korzyści stosowania metody Alpen często wyróżnia się:

- lepsze nastawienie do następnego dnia,
- zaplanowanie następnego dnia,
- wykluczenie możliwości zapomnienia o czymś,
- koncentrację na sprawach zasadniczych,
- racjonalizację pracy dzięki grupowaniu zajęć,
- likwidowanie i opanowanie zakłóceń i przerw,
- samodyscyplinę w wykonywaniu zadań,
- redukcję stresu i znerwicowania,
- zadowolenie z osiągnięć na koniec dnia,
- podwyższenie osobistej wydajności,
- a przede wszystkim zysk dzięki metodycznej pracy.

Dotychczasowe obserwacje wykazują, że stosowanie efektywnych technik planowania czasu i metod pracy może przyczynić się do zaoszczędzenia od 10 do 20% czasu każdego dnia.

## 6. Zakończenie

W zakończeniu omawiania wybranych zagadnień czasu pracy warto wspomnieć o problematyce zarządzania czasem pracy. W jego tradycyjnym ujęciu zarządzanie to obejmuje m.in.: planowanie i prognozowanie potrzeb w zakresie funduszu czasu pracy, określenie wymiaru (długości) czasu pracy, harmonogra-



mowanie czasu pracy, ewidencjonowanie i opłacanie czasu pracy, określenie formy prawnej stosunku pracy.

Natomiast nowoczesne podejście do zarządzania czasem pracy sprowadza się również do badania takich zagadnień, jak: uwzględnienie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa wraz z predykcją tych zmian, spójności i kompletności układu celów operacyjnych, warunków, zasad i narzędzi stanowiących determinanty zarządzania czasem pracy, a także powiązań systemu zarządzania czasem pracy ze strategią przedsiębiorstwa.

W ten sposób pojmowany system zarządzania czasem pracy wymaga zastosowania nowoczesnych metod zarządzania ze zwróceniem szczególnej uwagi na Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, Controlling.

Nurt naukowy badań nad problematyką czasu uzupełniono o obiegowe poglądy, opinie, wierzenia na ten temat, które odzwierciedlają poczucie przemijania czasu występujące w różnych społeczeństwach. W miarę rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa poglądy te ulegały istotnym zmianom, zmieniała się więc również świadomość czasu, oddziałując tym samym na kształt danej struktury społecznej. Świadomość czasu odgrywa zatem w wielu wypadkach rolę wiodącą dla niektórych zjawisk społecznych.

Podejmując badania nad problematyką czasu, nie sposób pominąć jej szerszego kontekstu, jaki tworzą: zróżnicowane poglądy ontologiczne na naturę czasu, wnioski nauk przyrodniczych i nauk społecznych co do jego istoty, a nawet zmieniające się poglądy i opinie o czasie, występujące w różnych społeczeństwach. Ów szeroki kontekst badawczy zapewnia bowiem interdyscyplinarną otwartość na wnioski formułowane w naukach innego typu niż nauki ekonomiczne. Wprawdzie wiele z nich nie przynosi gotowych rozwiązań, ale może ukierunkować refleksję w stronę nowych ujęć i dodatkowych, nie uwzględnionych uprzednio, możliwości badawczych. Ta interdyscyplinarna otwartość znajduje szczególne uzasadnienie w badaniach tak trudnej, złożonej i ważnej problematyki, jaką jest czas. Jej doniosłość wynika przede wszystkim stąd, że czas jest dla człowieka czymś niezwykle istotnym, czymś, co stanowi zasadę zachodzących przemian, co sprawuje nad nim nieubłagane rządy, wyznaczając mu granicę egzystencji, czymś, co niełatwo jest pojąć i jednoznacznie zdefiniować.

## Bibliografia

- Kodeks Pracy. 2008. Dział VI, *Czas Pracy*, Stan prawny na 1 września 2008 r., uwzględniono Dziennik Ustaw z 2008 r. nr 158 z dnia 29 sierpnia 2008 r. oraz Monitor Polski z 2008 r. nr 63 z dnia 29 sierpnia 2008 r.
- Kozioł L. 1992. *Jak racjonalnie gospodarować czasem*. Kraków: Wydawnictwo Secesja.
- Kozioł L. 2000. *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków – Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-01-5.
- McCormick E.J., Ilgen D. 1985. *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Missiuro W. 1947. *Znużenie*. Warszawa.
- Okoń J. (red.). 1971. *Psychologia przemysłowa*. Praca zbiorowa. Warszawa.
- Patten T.H. 1981. *Organizational Development Teambuilding*. New York: John Wiley and Sons.
- Seiwert L.J. 2001. *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Warszawa: Placet. ISBN 83-85428-30-5.
- Skowron-Mielnik B. 1993. *Formy elastycznego kształtowania czasu jako narzędzie motywacji pracownika*. Zeszyty Naukowe. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Stalk G. jr. 1988. *Time – the Next Source of Competitive Advantage*. „Harvard Business Review” 1988, July – August.
- Zeit ist Geld*. „Manager Magazin” 1992 nr 11.

## Working Time Essence and Models

Summary: Time, in its different areas and dimensions has played an important role in production systems of an organisation, including in particular economic entities active on the market. Properly construed and correctly adjusted working time systems, production systems and even a manager's or an employee's own work time organisation methods contribute to growth in production factors, particularly to growth in work effectiveness, use of appliances or supply decrease.

---

Key words: working time, time management, working time organisation

---

DAGMARA K. ZUZEK\*

## Innowacyjność jako czynnik warunkujący konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

---

Słowa kluczowe: innowacyjność, konkurencyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa

---

**Streszczenie:** Innowacje są procesem tworzenia i rozpowszechniania zmian technicznych przynoszących określone korzyści ekonomiczno-społeczne. Promowanie innowacji i wdrażanie ich w przedsiębiorstwach warunkuje dobrą pozycję na rynku globalnym. Właściwa polityka innowacyjna państwa powinna prowadzić do zmniejszenia luki gospodarczej, technologicznej i organizacyjnej między gospodarką Polski a gospodarkami krajów wysoko rozwiniętych. Polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie po akcesji do UE w rozwiązaniach innowacyjnych powinny upatrywać podstawę rozwoju gospodarczego oraz zwiększenia zatrudnienia. Istnieje szereg uwarunkowań rozwoju innowacyjności, do których można zaliczyć poziom wzrostu gospodarczego, poziom nakładów na naukę, rozwiązania prawne i regulacyjne.

### 1. Wstęp

Postęp techniczny jest podstawowym czynnikiem warunkującym intensyfikację i racjonalizację procesów produkcyjnych oraz unowocześnienie wytwarzanych wyrobów – jest więc zasadniczym narzędziem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Polega on na wprowadzeniu celowych zmian w technice wytwarzania dla uzyskania określonych korzyści ekonomicznych oraz społecznych. Zmiany te mogą dotyczyć realizowanych procesów technologicznych i stosowanych urządzeń albo produkowanych wyrobów. W rezultacie ich urzeczywistnienia uzyskać

---

\* Dr Dagmara K. Zuzek jest pracownikiem Katedry Ekonomii Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie oraz Katedry Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

można zmniejszenie poszczególnych czynników produkcji w postaci oszczędności pracy ludzkiej, energii itp., co stanowi warunek podnoszenia efektywności ekonomicznej procesu produkcyjnego. Można też dzięki nim przyspieszyć i ułatwić realizację działalności wytwórczej; a to niekiedy jest uzasadnione nawet w przypadku wzrostu kosztów wytwarzania, jeśli przemawiają za tym poważne względy społeczne. Wzrost kosztów może być uzasadniony wówczas, jeśli umożliwi się w ten sposób szybsze uzyskanie określonych dóbr zaspokajających istotne potrzeby, ochronę środowiska naturalnego lub poprawę warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Wreszcie postęp techniczny polegać może na podnoszeniu jakości i nowoczesności produkowanych wyrobów lub uruchomieniu produkcji wyrobów dotąd niewytwarzanych. Pozwala to lepiej realizować określone cele społeczno-gospodarcze, przyczynia się do zaspokojenia nowych potrzeb, stwarza możliwości rozszerzenia eksportu i zmniejszenia importu określonych dóbr.

Proces ten znajduje odbicie w poziomie technicznym produkcji, którego zmiany wyrazić można w formie określonych wskaźników: technicznego uzbrojenia oraz wydajności pracy, nowoczesności produktów oraz usług itp. Zmiany w poziomie technicznym produkcji przemysłowej są wynikiem wprowadzenia do aparatu wytwórczego strumienia nowej techniki stanowiącej materializację określonych koncepcji technicznych, w formie konkretnych obiektów, tzn. maszyn, urządzeń, technologii i produktów. Część tych koncepcji znana jest od stosunkowo długiego czasu i jest już w pewnej grupie jednostek produkcyjnych stosowana, stanowiąc nowość dla pozostałych, część z nich to rozwiązania najnowsze, które nie znalazły jeszcze zastosowania w praktyce – w klasycznym ujęciu to właśnie te zmiany w technice nazywamy innowacjami.

Celem artykułu jest wskazanie istotności procesów innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach jako czynnika warunkującego wzrost ich konkurencyjności. Omówiono istotę i rodzaje innowacyjności oraz działalność innowacyjną MSP w latach 2004–2006 oraz podjęto próbę analizy tych zjawisk w perspektywie najbliższych lat.

## 2. Istota i rodzaje innowacji

Niewątpliwie największy wpływ na współczesne rozumienie procesów innowacyjnych i ich wpływu na przedsiębiorczość wywarły sformułowane w pierwszej połowie XX wieku poglądy J. Schumpetera (traktowane jako podejście klasyczne), a następnie pochodzące z lat osiemdziesiątych poglądy P. Druckera. Pierwszy z nich istotę innowacji dostrzegł w zmianach o „znacznym zasięgu”, burzących dotychczasowy stan równowagi i tworzących nowe „kombinacje czynników wytwórczych”. Dzięki wprowadzonym innowacjom przedsiębiorcy uzyskują ponadprzeciętne zyski, co wpływa na dynamikę gospodarki. Szczególne znaczenie odgrywają innowacje produktowe, nowe procesy technologiczne oraz nowe formy

organizacji zarządzania. Dzięki nim przedsiębiorcy mogą nie tylko łatwiej pokonać bariery wejścia na rynek, ale również łatwiej sprostać istniejącej konkurencji. Zgodnie z koncepcją J. Schumpetera innowacje mają charakter nieciągły i nieregularny, nie powstają w izolacji, lecz mają charakter komplementarny; w sposób stopniowy, skokowy lub falowy opanowują gospodarke (Stawasz 1999).

P. Drucker, uznający (podobnie jak Schumpeter) tylko przedsiębiorców-innowatorów, odmawia uznania przedsiębiorcom-imitatorom, czyli milionom naśladowców tych firm, które odniosły sukcesy rynkowe. Rolę i źródła innowacji widzi jednak odmiennie od Schumpetera. W pierwszym rzędzie stawia wymóg systematyczności innowacji, która polega – jego zdaniem – na „celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić” (Drucker, 1992). Systematyczne badanie obszarów zmian kreuje przedsiębiorcze okazje, dlatego niezbędne jest stałe i ciągłe poszukiwanie zmian, traktowanych jako źródła innowacji. Źródła te P. Drucker ujmuje w dwóch zbiorach. Pierwszy to źródła, gdzie symptomy lub wyróżniki zachodzących zmian postrzegane są wewnątrz organizacji. Zalicza się do nich takie zjawiska, jak:

- nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- innowacje wynikające z potrzeb procesu,
- zachodzące zmiany w strukturze rynku lub przemysłu.

Drugi to źródła, które wiążą się ze zmianami w otoczeniu organizacji, wynikające ze zmian: demograficznych, w postrzeganiu, nastrojach i wartościach oraz w stanie wiedzy.

Zainteresowanie innowacyjnością ewaluowało na przestrzeni lat, podobnie jak zmieniała się gospodarka światowa. Klasyczne ujęcie Schumpetera funkcjonowało do II wojny światowej. Następnie jednocześnie ze zmieniającą się strukturą przemysłu i zmniejszeniem jego roli powstały nowe koncepcje (lata 1950–1980). Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku zaowocowały intensywnym rozwojem usług. Zakres przedmiotowy innowacji znacznie się rozszerzył i wyszedł daleko poza sferę techniki.

Początkowo problematykę tę rozpatrywano w ujęciu makroekonomicznym, mierząc wpływ postępu technicznego na rozwój gospodarczy. Dopiero później pojawił się nurt badań o charakterze mikroekonomicznym, w którym postęp techniczny został potraktowany jako proces i rozpoczęto analizę jego składników.

Innowacje można interpretować w szerokim lub wąskim znaczeniu. W pierwszym przypadku określa się każdą zmianę w produkcji, polegającą na przyswajaniu uzyskanej wiedzy. Natomiast sensu stricto innowacją jest zmiana w metodach wytwarzania i produktach, bazującej na nowej lub nie wykorzystanej dotychczas wiedzy. J. Schumpeter rozumiał pojęcie innowacji bardzo szeroko.

Dla J. Parkera (angielski ekonomista) innowacja jest to proces obejmujący wszelkie działania, doprowadzający nowy produkt lub metodę wytwarzania do

praktycznego zastosowania (Parker, 1974). W tym podejściu silnie akcentowane jest praktyczne zastosowanie innowacji.

Do tej grupy autorów należy również zaliczyć P.R. Whitfielda, który jako innowację określa ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość (Whitfield, 1979).

Ch. Freeman jako innowacje traktował natomiast pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu czy urządzenia (Freeman, 1982).

W polskiej literaturze powstało również wiele definicji innowacji. W okresie gospodarki centralnie kierowanej problematyka innowacji była rozpatrywana przede wszystkim w aspekcie technicznym ze względu na brak mechanizmów rynkowych wymuszających na przedsiębiorstwach zachowania rynkowe. Badania nad procesami innowacyjnymi zaczęły się intensywniej rozwijać pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku.

Na podstawie definicji J. Schumpetera opiera pojęcie innowacji J. Czupiał, pisząc, że innowacja polega na wytworzeniu i wprowadzeniu do sprzedaży, a tym samym do użytku, nowego produktu albo na gospodarczym zastosowaniu nowego procesu otrzymywania znanych już wcześniej produktów. Innowacja jest więc pierwszym gospodarczym wykorzystaniem wynalazku lub pomysłu. Określenie „pierwszy” nie oznacza pierwszego egzemplarza czy serii nowych wyrobów, ale odnosi się do całej produkcji zaplanowanej w ramach danego przedsięwzięcia (Czupiał, 1988).

L. Pasieczny i J. Więckowski zdefiniowali innowacje jako odkrycia będące wynikiem inwencji ludzi i powodujące postępowe zmiany w określonych stanach rzeczy. Jest to szerokie spojrzenie, nieograniczające innowacji do zmian wyłącznie w metodach wytwarzania i produktach (Pasieczny, Więckowski, 1981).

W definicji S. Kasprzyka pojawia się pojęcie potrzeby, a za innowacje uważa on nowy, nieznany dotychczas sposób zaspokajania nowych potrzeb bądź jakikolwiek sposób zaspokajania nowych potrzeb. Innowacje jako synonim nowych sposobów realizowania określonych potrzeb odnosić można do wszystkich aspektów działalności ludzkiej, wyróżnić można więc innowacje techniczne i ekonomiczne (Kasprzyk, 1980).

L. Białoń za innowacje uważa efekt pierwszego wdrażania w różnych sferach działalności ludzkiej, a także w sferze nauki i techniki, polegające na wprowadzeniu do produkcji nowych wyrobów, uruchomieniu nowych procesów technologicznych oraz systemów organizacyjnych w celu osiągnięcia wyższej efektywności gospodarowania (Białoń, 1976).

Bardzo trafną z dzisiejszego punktu widzenia definicję innowacji podał Z. Pietrański, który za innowacje uważa celowo wprowadzane przez człowieka zmiany, które polegają na zastępowaniu stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określanych kryteriów składających się na postęp (Pietrański, 1971). Nie każda jednak zmiana zasługuje na miano innowacji. Jest nią tylko ta, która

przyczynia się do tworzenia postępu w danej dziedzinie aktywności ludzkiej. Z kolei mianem postępu technicznego określić można tylko takie zmiany w technice, które są korzystne dla człowieka, tj. podnoszą wydajność pracy, zwiększają jej bezpieczeństwo, nie powodują negatywnych zmian w środowisku naturalnym. Postęp techniczny ma więc wymiar nie tylko techniczny, ale i społeczno-ekonomiczny.

W. Spruch odnosił innowacje do sfery technicznej działalności ludzkiej oraz utożsamiał nowość z czymś nowatorskim na skalę światową. Nowość taka była cechą rozwiązań technicznych, których ludzkość dotychczas nie знаła. Innowacją techniczną nazywał przedsięwzięcie techniczne zastosowane w praktyce przemysłowej i etapy prac bezpośrednio związane z jego wdrażaniem (Spruch, 1976).

Przeciwnego zdania był Z. Pajestka, który nie zawężał pojęcia innowacji tylko do nowości absolutnych, tj. na skalę światową. Twierdzi on, że produkty i technologie znane gdzieś indziej, ale nieznanie danemu społeczeństwu, są dla niego bez wątpienia innowacjami (Pajestka, 1975).

Ph. Kotler podszedł do istoty innowacji z pozycji dziedziny, którą się zajmuje, czyli marketingu. Innowację odniósł do jakiegokolwiek dobra, usługi i pomysłu, postrzeganego przez kogoś jako nowy. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowił innowację dla osoby postrzegającej go jako nowy. Jest to ujęcie szerokie, reprezentowane także przez P. Druckera, dopuszczające traktowanie jako innowacji każdej nowości, będącej nowością dla jej nowego użytkownika (Kotler, 1994).

Współczesny ekonomista R.W. Griffin za innowację uważa kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań już istniejących produktów i usług (Griffin, 1996). M.E. Porter włącza do pojęcia innowacji ulepszenia technologiczne, lepsze metody czy sposoby wykonywania danej rzeczy. Może się to ujawniać w zmianach produktu albo procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji (Porter, 1990).

K. Hajduk i W.M. Grudzewski określają jako innowację każdą myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, tzn. jakościowo różna od istniejących form. Innowacja może być definiowana jako sprawianie nowości lub wprowadzenie zamian (Grudzewski, Hajduk (red.), 2000)

Podsumowując istniejącą różnorodność rozumienia innowacji, można wyodrębnić dwa podejścia. Pierwsze ujęcie akcentuje rzeczowy charakter innowacji i stosowany jest do wyrobów i świadczonych usług, organizacji procesu produkcji opartych na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy, akceptowanej i wdrożonej przez podmiot. Ten właśnie rodzaj funkcjonalnej nowości pozytywnej i postępowej nazywa się innowacją w znaczeniu rzeczowym.

### 3. Działalność innowacyjna sektora małych i średnich przedsiębiorstw

W celu poprawy sytuacji kraju na arenie międzynarodowej konieczne jest ukierunkowane i przemyślane inwestowanie w rozwój innowacyjności. W gospodarce opartej na wiedzy szczególną rolę w tym zakresie odgrywają wzajemne zależności między konkurencyjnością a innowacyjnością. Powszechnie uważa się, że innowacje mają zasadnicze znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Niska pozycja Polski wynika między innymi ze znacznej różnicy pod względem poziomu innowacyjności przedsiębiorstw polskich oraz funkcjonujących w krajach „starej UE”. Innowacyjność polskich małych przedsiębiorstw w stosunku do innowacyjności firm średnich kształtuje się jak 1:6, a w porównaniu z dużymi jak 1:15. W krajach UE małe firmy są także mniej innowacyjne, jednak ten stosunek kształtuje się o wiele korzystniej, bo wynosi 1:2. Oznacza to, że rozpiętość aktywności podmiotów małych i dużych firm w Polsce i w krajach UE wypada zdecydowanie na korzyść firm polskich (Sosnowska i in., 2003).

O stopniu innowacyjności decyduje przede wszystkim poziom inwestycji. Jednym ze wskaźników informujących o wielkości zainwestowanych środków w rozwój innowacyjności i konkurencyjności gospodarki są nakłady na B+R. W Polsce większość środków finansowych wydawanych na innowacje przeznaczana jest na pokrycie kosztów zakupu nowych maszyn i urządzeń. W roku 2000 nakłady na zakup tych czynników związanych z wdrażaniem innowacji technicznych stanowiły aż 54,4% ogółu nakładów na działalność innowacyjną, natomiast nakłady na B+R stanowiły zaledwie 12,7%. Odmienną sytuację można zaobserwować w Europie, gdzie na działalność tę wydaje się średnio około 62% wszystkich środków przeznaczanych na działalność innowacyjną. W krajach Europy Zachodniej głównym źródłem innowacji w firmach jest własna działalność badawczo-rozwojowa, podczas gdy w Polsce bazuje się na wynikach prac B+R nabywanych od innych jednostek.

W Polsce przemysł finansuje jedynie 30,8% wydatków na działalność B+R, z czego większość wydatków ponoszona jest przez duże przedsiębiorstwa, a środki budżetowe finansują tę sferę działalności w 64,8%. Z kolei w Japonii, USA, Szwecji, Finlandii, Irlandii czy Niemczech przemysł uczestniczy w pokrywaniu 65–73% tych wydatków. W roku 2001 zaznaczył się w Polsce także niski udział środków zagranicznych w finansowaniu prac B+R i wynosił zaledwie 2,4%, podczas gdy w Austrii wskaźnik ten wynosi 9,2%, a w Wielkiej Brytanii około 18% (Górzyński, Woodward, Jakubiak, 2004).

W strukturze finansowania nakładów na B+R nadal dominują środki pochodzące z budżetu państwa, ale ich udział w ostatnich latach wyraźnie maleje. Nieznacznie zwiększył się udział nakładów na B+R pochodzących z przedsiębiorstw z 24,5% w 2000 r. na 25,1% w 2006 r. Wzrósł udział środków zagranicz-



nych w nakładach na B+R w analogicznym okresie z 1,8% na 7,0%. Utrzymała się tendencja spadku zatrudnienia w działalności B+R, wśród zatrudnionych zwiększył się udział pracowników naukowo-badawczych. Odnotowano wzrost udziału kobiet zatrudnionych na takich właśnie stanowiskach.

W latach 2000–2006 wzrósł udział nakładów inwestycyjnych z 17,0% do 18,7% w nakładach ogółem na B+R. Największy odsetek środków przeznaczonych na inwestycje przypadał w 2006 r. na szkoły wyższe i wynosił 38,7% ogólnych nakładów na inwestycje w sferze B+R.

W ujęciu sektorów instytucjonalnych najwięcej nakładów przypadało na sektor rządowy (ok. 2,2 mld zł), nieco mniej na sektor przedsiębiorstw (1,9 mld zł) oraz szkolnictwa wyższego (1,8 mld zł).

W sektorze małych i średnich firm w Polsce mniej jest zazwyczaj przedsiębiorstw wprowadzających innowacje niż w gronie dużych. Wynika to z samego zakresu działania małych przedsiębiorstw, które częściej opierają się na jednym rodzaju produktu czy usługi, więc prawdopodobieństwo wprowadzania zmian jest tam mniejsze niż w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej ofercie i rozbudowanych procesach jak w większości dużych firm.

Wśród małych firm przemysłowych objętych badaniem przez GUS 17% wdrożyło innowacje w latach 2002–2004, w grupie średnich było to 40%, zaś dużych aż 67%. Firm, które w tym okresie podjęły jakikolwiek wysiłek na rzecz wdrożenia nowych wyrobów, czy procesów, nie zawsze zakończony sukcesem było więcej, tj. przeciętnie w Polsce 32% wszystkich, natomiast małych 21%, średnich 50%, zaś dużych aż 90%. Wskaźniki te są jednak ciągle niższe niż w dawnej UE-15, gdzie w latach 1998–2000 44% przedsiębiorstw podjęło działania na rzecz wdrożenia innowacji. Najgorzej w porównaniu z UE-15 wypadają małe przedsiębiorstwa – w UE 39% z nich podjęło wysiłek innowacyjny. Średnie przedsiębiorstwa europejskie również są bardziej innowacyjne – 60% z nich w porównaniu z 50% w Polsce. Powodem do zadowolenia są jedynie polskie duże przedsiębiorstwa, gdyż prawie wszystkie z nich podjęły w ostatnich latach działania innowacyjne, podczas gdy w UE było to 77% (*Innovation in Europe*, 2004).

Stan innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w ostatnich latach sukcesywnie malał (tablica 1). Na początku przekształceń systemowych ponad 60% przedsiębiorstw spełniało kryterium firmy innowacyjnej, w latach 1997–1998 spadł on do 29%, natomiast w następnych latach odnotowano dalszy spadek liczby przedsiębiorstw, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację (około 17%).

W Polsce duże przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne niż małe czy średnie. Jednak możemy zauważyć spadek udziału firm innowacyjnych niezależnie od wielkości, można też zaobserwować pewną zależność: im większe przedsiębiorstwo tym tempo spadku jest mniejsze. W latach 1998–2000 udział firm, które wprowadziły innowacje w stosunku do lat wcześniejszych uległ zmniejszeniu:

Tablica 1

Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw według ich wielkości i przynależności sektorowej (%)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w latach:			Przedsiębiorstwa, które zamierzały wprowadzić innowacje w latach:		
	1994–1996	1997–1998	1998–2000	1993–1994	1997–1999	2001–2003
Ogółem w tym:	37,6	28,9	16,9	69,2	40,0	21,4
Sektor publiczny	52,0	35,5	35,3	77,3	55,0	40,6
Sektor prywatny	30,3	26,9	15,7	61,6	32,0	20,2
Małe przedsiębiorstwa	16,0	4,1	10,7	53,1	20,0	15,9
Średnie przedsiębiorstwa	33,0	23,6	26,4	69,7	35,0	29,8
Duże przedsiębiorstwa	72,5	63,6	63,9	84,6	73,0	64,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych* 1998, 2000, 2004, GUS, Warszawa.

w przedsiębiorstwach małych o 33%, w średnich o 20%, a w dużych i w wielkich (razem) ponad 23%.

Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest niższy od przeciętnego poziomu innowacyjności w krajach zachodnich. W Polsce wynosi on około 21%, podczas gdy wartość tego wskaźnika w Irlandii i Niemczech wynosi odpowiednio 72 i 67%, we Włoszech – 33%, a w Austrii 34% (*Raport...*, 2004).

W zmieniających się warunkach otoczenia strategia innowacyjna MSP chcących dostosować się do potrzeb gospodarki powinna się opierać na takich czynnikach, jak:

- uwzględnienie wysokiego tempa zmian zachodzących w gospodarce,
- oparcie działalności na szerokim wykorzystaniu wiedzy oraz zastosowanie metod zarządzania wiedzą,
- zastosowanie zaawansowanych technik informacyjnej technologii,
- współpraca ze sferą B+R,
- ekspansja na nowe rynki.

Podstawowymi cechami strategii innowacyjnej powinny być:

- kreatywność w tworzeniu nowych projektów,
- elastyczność,
- otwartość na zmiany,
- wysoki stopień informatyzacji oraz
- stałe dostosowanie do potrzeb klientów.

Brak potrzeby działalności innowacyjnej to bariera innowacyjności według 11% MSP w Polsce, a głównie dla kujawsko-pomorskich (30% firm) i łódzkich (15% firm). Najmniej MSP wskazało na tę barierę w Wielkopolsce, w świętokrzyskim i podlaskim. Składane przez przedsiębiorstwa deklaracje o zrozumieniu znaczenia innowacji dla rozwoju przedsiębiorstwa nie zawsze znajdują potwierdzenie w ich praktycznej działalności. Istnieje bowiem szereg barier, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają przedsiębiorstwom realizację skutecznej polityki innowacyjnej. Badania GUS wskazują, że działalność innowacyjną przedsiębiorstw utrudniają głównie czynniki ekonomiczne (tablica 2).

Tablica 2

Czynniki opóźniające procesy innowacyjne wg rodzajów i wielkości przedsiębiorstw [%]

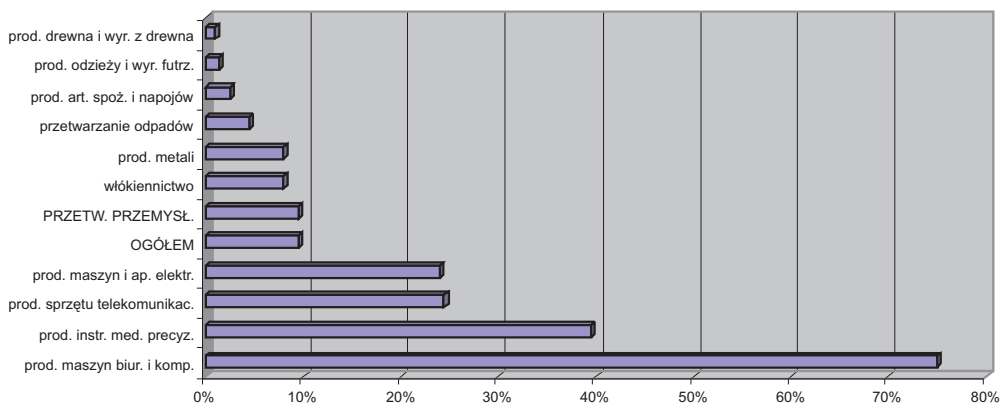
Czynniki utrudniające działalność innowacyjną	Ogółem	w tym przedsiębiorstwa:		
		małe	średnie	duże
I. Czynniki ekonomiczne				
wysokie koszty innowacji	41,6	47,1	46,2	39,3
wysokie oprocentowanie kredytów	39,4	46,8	35,9	20,5
brak właściwego źródła funduszy	35,4	38,6	30,4	29,7
zbyt wysokie przewidywane ryzyko ekonomiczne	25,1	43,8	41,6	19,6
II. Czynniki wewnętrzne				
„sztywność” organizacyjna	17,3	11,0	9,7	17,4
brak informacji na temat technologii	13,1	8,8	8,6	15,1
brak informacji na temat rynku	10,0	3,2	6,4	9,1
brak wykwalifikowanego personelu	9,8	13,3	10,8	12,8
III. Pozostałe czynniki				
uregulowania prawne, normy, przepisy	24,8	26,9	20,3	22,4
brak reakcji klientów na nowe produkty	14,8	16,6	22,3	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Juchniewicz, B. Grzybowska, 2002, s. 54–55.

Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle ogólnym, w tym także w produkcji artykułów spożywczych i napojów nie mają stabilnego przebiegu: lata 2000–2001 to spadek nakładów, 2002–2004 gwałtowny wzrost, w 2005 r. nieznaczny, ale jednak ponowny spadek nakładów. Podobnie kształtuje się wielkość nakładów na działalność B+R. Nakłady na działalność innowacyjną w 2005 roku w sektorze przedsiębiorstw (dla podmiotów zatrudniających powyżej 49 osób) wynosiły ogółem 14 667 mln zł., w przemyśle spożywczym 1997,6 mln zł. Przed-

siębiorstwa, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle ogółem i w przetwórstwie przemysłowym stanowią 38% przedsiębiorstw ogółem, w przemyśle spożywczym 36%. W sferę B+R przedsiębiorstwa zainwestowały ogółem 1410 mln zł, przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego 41,6 mln zł.

Wielkość i struktura nakładów na działalność innowacyjną w sferze produkcji artykułów spożywczych i napojów świadczy o stosunkowo niewielkim zainteresowaniu tymi badaniami lub niezdolności firm do identyfikacji ponoszonych nakładów; może też świadczyć o braku świadomości o konieczności podnoszenia tych nakładów. Trudno sobie wyobrazić utrzymanie i podnoszenie swojej pozycji na rynku krajowym i zagranicznym bez zwiększania nakładów na badania i rozwój, marketing oraz kształtowanie kapitału ludzkiego (wykres 1).



Wykres 1. Udział nakładów na B+R w nakładach na działalność innowacyjną działu PKD w % w 2005 roku (wybrane przemysły)

Źródło: *Nauka i technika w 2005 roku*, GUS, Warszawa 2006.

Na przestrzeni lat 2002–2004 systematycznie zwiększał się udział wartości produkcji sprzedanej wyrobów technicznych nowych i istotnie zmodernizowanych. Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle spożywczym w Polsce w 2004 roku wynosiły 2,34 mld zł, co stanowi ok. 17% nakładów w całym przetwórstwie przemysłowym.

Największy udział procentowy w wydatkach na działalność innowacyjną stanowią nakłady inwestycyjne na:

1. maszyny i urządzenia techniczne – 1,44 mld zł (62% wydatków w przetwórstwie spożywczym),
2. budynki, lokale, grunty – 0,6 mld zł (26% wydatków w przetwórstwie spożywczym),
3. z importu – 0,5 mld zł (21,2% wydatków w przetwórstwie spożywczym),
4. zakup gotowej technologii – 0,07 mld zł,
5. działalność badawczo-rozwojową – 0,05 mld zł (Niedbalska (red.), 2006).

Integracja Polski z UE wywołała duże ożywienie w przemyśle spożywczym. W latach 2003–2004 wartość nakładów na zakup środków trwałych wzrastała o 1 mld zł rocznie, a w latach 2005 i 2006 wydatkowano po około 6 mld zł (Łazarowicz, 2007).

Utrzymująca się wysoka dynamika nakładów finansowych na działalność proinnowacyjną spowodowała znaczącą poprawę jakości produktów spożywczych, wzbogaconą ofertę produktową oraz zwiększenie udziału w rynkach dotychczasowych i nowych. Natomiast dla producentów żywności działalność proinnowacyjna przyniosła efekty w postaci zwiększonych zdolności produkcyjnych, poprawy elastyczności produkcji i obniżki kosztów produkcji. Poprawia to konkurencyjność i atrakcyjność polskich producentów żywności na wspólnym rynku unijnym i pozwala na zaspokojenie potrzeb konsumentów. W przedsiębiorstwach głównym źródłem informacji wykorzystywanym w największym stopniu przy tworzeniu nowych produktów są osobiste obserwacje i kontakty pracowników (73,8%) oraz poglądy własnych specjalistów (49,2%). W znacznie mniejszym stopniu przedsiębiorstwa korzystają z literatury krajowej (29,2%) i zagranicznej (18,5%). W 16,9% źródłem inspiracji innowacji są poglądy obcych ekspertów oraz w 62,9% wyniki badań rynku. W poszczególnych branżach osobiste obserwacje i kontakty pracowników, jako sposób pozyskania informacji produktowej, wykorzystywane są w różnym stopniu: w branży mleczarskiej – 63%, branży mięsnej – w 72%, branży piekarsko-ciastkarskiej – w 92% i w branży spirytusowej – w 100%. Informacje o produkcie pochodzące z badań rynku wykorzystywane są w 72% przedsiębiorstwach przemysłu mięsnego i w 75% firm przetwórstwa piekarsko-cukierniczego. Ta ostatnia branża przoduje też w korzystaniu z literatury zagranicznej (33%) (Pasternak, Strychalska, Grzybowska, 2000).

Polska gospodarka w roku 2013 musi być silna i konkurencyjna na arenie europejskiej i światowej, charakteryzować się wysokim i stabilnym wzrostem gospodarczym, być ukierunkowana na rozwój i wzrost innowacyjności i wydajności w przemyśle, zwłaszcza spożywczym i usługach.

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013 (PO IG) jest jednym z instrumentów realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013 (NSRO)<sup>1</sup>. NSRO określa krajowe ramy interwencji w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności, a także zasady koordynacji pomiędzy polityką spójności Unii Europejskiej i właściwymi krajowymi politykami sektorowymi i regionalnymi. NSRO określa również mechanizmy koordynacji pomiędzy programami współfinansowanymi ze środków EFRR, EFS, Funduszu Spójności a tymi, które są współfinansowane w ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich i Europejskiego Funduszu Ry-

<sup>1</sup> Dokument „Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie” został przyjęty przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 r.

backiego, a także Europejskiego Banku Inwestycyjnego oraz innymi instrumentami finansowymi.

Zgodnie z systemem realizacji NSRO, minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego odpowiada za przygotowanie projektu PO IG, pełniąc rolę koordynatora prac ministra właściwego do spraw gospodarki, ministra właściwego do spraw turystyki, ministra właściwego do spraw nauki oraz ministra właściwego do spraw informatyzacji. PO IG, zarządzany przez ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego, ma przyczynić się do zwiększenia spójności interwencji w ramach zakresu odpowiedzialności ministrów właściwych do spraw gospodarki, nauki, turystyki i informatyzacji. Dzięki temu powstanie możliwość dostosowania oferty sektora nauki do potrzeb przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich (MSP), co przyczyni się do zwiększenia transferu nowoczesnych rozwiązań do gospodarki. W efekcie uzyskanej synergii powstanie dodatkowy impuls pozwalający przyspieszyć tempo wzrostu gospodarczego oraz stworzyć stabilne podstawy długotrwałej konkurencyjności polskiej gospodarki.

W ramach PO IG przewiduje się możliwość wspierania także takich projektów innowacyjnych, które koncentrować się będą na zmianach modeli produkcji lub konsumpcji, a tym samym przyczynią się bezpośrednio lub pośrednio do zmniejszenia presji na poszczególne komponenty środowiska (powietrze, wody, powierzchnia ziemi, przyroda, krajobraz) oraz na środowisko widziane jako całość. Będzie to osiągnięte poprzez ograniczanie emisji, eliminowanie z obiegu gospodarczego substancji szczególnie szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzkiego, ograniczanie ilości odpadów trudnych do recyklingu, odzysku i unieszkodliwiania, zmniejszanie zapotrzebowania na nieodnawialne zasoby, a także ograniczanie, a co najmniej racjonalizację wykorzystywania energii. Dotyczy to także innowacyjnych technik ochrony środowiska sensu stricto, zapewniających wyższą skuteczność redukcji oddziaływań na środowisko, przy zmniejszonych kosztach oraz nakładach materiałowych i energetycznych.

Realizacja działań w ramach PO IG będzie służyła wsparciu przedsiębiorstw działających na terenie RP i przyczyni się do budowy gospodarki opartej na wiedzy poprzez wzmocnienie sektora B+R działającego na rzecz rozwoju gospodarki. Ponadto ma na celu wsparcie przedsiębiorstw na początkowych etapach wzrostu oraz wprowadzających innowacyjne rozwiązania technologiczne i organizacyjne, wzmacnianie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami naukowymi, a także poprzez tworzenie podstaw i rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Przyjęte cele szczegółowe PO IG wpisują się bezpośrednio w cele polityki spójności na lata 2007–2013 określone w SWW, tj. rozwój wiedzy i innowacyjności na rzecz wzrostu gospodarczego oraz pośrednio w cele: tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy oraz na uatrakcyjnianie Polski jako miejsca do pracy i inwestowania.

W szczególności realizacja celów PO IG będzie miała wpływ na realizację wytycznej: „poprawa poziomu wiedzy i innowacyjności na rzecz wzrostu” poprzez realizację przedsięwzięć w zakresie zwiększania inwestycji na badania i rozwój, ułatwianie innowacji i promowanie przedsiębiorczości, budowę społeczeństwa informacyjnego oraz poprawę dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania.

PO IG jest spójny ze Strategią Rozwoju Kraju na lata 2007–2015<sup>2</sup> (SRK) określającą priorytety w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego. Cele PO IG odnoszą się bezpośrednio do priorytetu 1. Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki SRK, w szczególności w takich obszarach, jak: rozwój przedsiębiorczości, zwiększanie dostępu do zewnętrznego finansowania inwestycji, podniesienie poziomu technologicznego gospodarki przez większe nakłady na B+R oraz innowacje, rozwój społeczeństwa informacyjnego przez informatyzację relacji biznesu i administracji publicznej oraz rozwój sektora usług.

Przyjęte cele szczegółowe PO IG wpisują się bezpośrednio w dwa priorytety Krajowego Programu Reform na lata 2005–2008 (KPR) – rozwój przedsiębiorczości oraz wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Priorytety oraz instrumenty wsparcia w ramach PO IG są odpowiedzią na wyzwania ujęte w KPR w zakresie wsparcia sfery B+R, rozwoju rynku innowacji oraz otoczenia instytucjonalnego służącego współpracy między sferą B+R a gospodarką, wzmocnienia systemu zewnętrznego finansowania innowacyjnych przedsięwzięć, wsparcia systemu promocji gospodarczej Polski oraz rozwojem ICT w gospodarce i administracji. Jednocześnie stanowią uzupełnienie w stosunku do działań KPR dotyczących poprawy jakości regulacji, uproszczenia procedur administracyjnych i obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, usprawnienia działalności sądownictwa gospodarczego, zakończenia głównych procesów prywatyzacyjnych.

PO IG jest jednym z instrumentów służących realizacji zadań dokumentu Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013, w szczególności w zakresie: Badań na rzecz gospodarki, Kapitału na innowacje, Infrastruktury dla innowacji, Własności intelektualnej dla innowacji oraz w mniejszym stopniu w Kadrze dla nowoczesnej gospodarki.

Cele, które powinny zostać osiągnięte na poziomie krajowym i jednocześnie dotyczą interwencji PO IG wyznaczają również następujące dokumenty: Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2013 r. oraz perspektywiczna prognoza do roku 2020<sup>3</sup>, projekt Strategii rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku<sup>4</sup>, projekt Strategii rozwoju turystyki na lata 2007–2013<sup>5</sup> oraz Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji

<sup>2</sup> Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007–2015 została przyjęta przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 r.

<sup>3</sup> Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów 29 czerwca 2005 r.

<sup>4</sup> Dokument poddany konsultacjom międzyresortowym. Po przyjęciu przez Radę Ministrów zastąpił *Strategię rozwoju nauki w Polsce do 2013 r. oraz perspektywiczną prognozę do roku 2020*.

<sup>5</sup> Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 21 czerwca 2005 r.

społeczeństwa informacyjnego do roku 2020<sup>6</sup>, a także Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007–2013<sup>7</sup>.

Cele PO IG przyczynią się także do realizacji horyzontalnego celu szczegółowego Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, 2007–2013 (NSRO) – Podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług. Cel ten będzie realizowany również poprzez komplementarne w stosunku do PO IG interwencje w ramach RPO, PO KL, PO RPW oraz w mniejszym stopniu w ramach PO IiŚ.

W ramach ww. celu NSRO zakłada się nakierowanie środków strukturalnych na cele sprzyjające podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki i służące wzmocnieniu „lokomotywu wzrostu” (za jakie w ramach PO IG uznano innowacyjne przedsiębiorstwa), poprzez tworzenie okołoinstytucjonalnych warunków dla ich rozwoju, w tym budowę społeczeństwa informacyjnego.

Interwencja w ramach PO IG pośrednio przyczyni się również do realizacji pozostałych celów NSRO: „poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa”, „poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej”, „budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski”, „wzrost konkurencyjności polskich regionów przeciwdziałania ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej”.

PO IG, będąc częścią kompleksowego systemu wspierania konkurencyjności polskiej gospodarki na poziomie krajowym, przewiduje głównie inwestycje i wsparcie doradcze na działalność B+R, innowacji i ICT, a także bezpośrednie i pośrednie wsparcie dla przedsiębiorstw, w tym MSP w tych obszarach w Polsce. Na poziomie krajowym, PO IG jest komplementarny z PO Kapitał Ludzki (w zakresie doskonalenia polskiego potencjału zasobów ludzkich niezbędnego dla innowacyjnych przedsiębiorstw, B+R oraz instytucji otoczenia biznesu), PO Infrastruktura i Środowisko (w zakresie infrastruktury uczelni i inwestycji środowiskowych w przedsiębiorstwach), PO Rozwój Polski Wschodniej (dla projektów z zakresu budowy infrastruktury szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz infrastruktury B+R, realizowanych poprzez wsparcie dla indywidualnych projektów skupiających się w regionie Polski wschodniej), Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (w zakresie tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw oraz usług turystycznych). Instrumenty PO IG nie są bezpośrednio komplementarne z Programem Operacyjnym Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa i nadbrzeżnych obszarów rybackich, z uwagi na fakt, iż dotyczy innego zakresu wsparcia. Na poziomie regionalnym w ramach 16 regionalnych programów operacyjnych interwencja środkami publicznymi skupia się głównie na wspieraniu MSP i komplementarnego do instrumentów na poziomie krajowym wsparcia z zakresu B+R,

<sup>6</sup> Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 29 czerwca 2005 r.

<sup>7</sup> Dokument poddany konsultacjom międzyresortowym.



ICT i innowacji, w zakresie niezbędnym do rozwoju gospodarki danego regionu. W celu zapewnienia osiągania niezbędnej spójności i synergii zaproponowanych instrumentów wsparcia w celu rozwoju gospodarczego, na poziomie NSRO zostały zapewnione silne mechanizmy koordynacji.

W świetle powyższego konieczne jest podjęcie działań na rzecz stymulowania przedsiębiorców do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Wymaga to wdrożenia kompleksowych instrumentów wsparcia odpowiednio dopasowanych do potrzeb dużych przedsiębiorstw oraz MSP, w szczególności tych, które są na początkowych etapach wzrostu, jak i dla przedsiębiorstw wprowadzających najnowsze rozwiązania technologiczne o dużym znaczeniu dla całej gospodarki.

Przedstawione powyżej czynniki uzasadniają nakierowanie celu 1. na podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wzmocnienie znaczenia innowacji (produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych) w działalności przedsiębiorstw w sektorach produkcyjnym i usługowym, stymulowanie wzrostu nakładów inwestycyjnych, w tym na prowadzenie prac B+R w przedsiębiorstwach, a także wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem sfery nauki. Jednocześnie, za niezwykle ważny element realizacji celu 1. zostało uznane wspieranie powstawania kompleksowego systemu opartego na różnych źródłach zewnętrznego finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, w szczególności w początkowych etapach rozwoju.

Rozpoczęty okres programowania 2007–2013 kieruje strumienie finansowe z poziomu regionalnego (Regionalne Programy Operacyjne), ale przede wszystkim z poziomu krajowego na rozwój przedsiębiorczości w oparciu o innowacje. Umożliwi to przedsiębiorcom, w tym także tym małym i średnim, rozwój i dokonywanie innowacji nie tylko ze środków własnych, ale także z funduszy strukturalnych.

#### **4. Podsumowanie**

Innowacyjność w dobie globalizacji jest najważniejszym elementem międzynarodowej walki konkurencyjnej. Jej rozwój staje się głównym wyznacznikiem nowoczesności i konkurencyjności gospodarki krajowej. Chęć państwa w zakresie wspierania działalności innowacyjnej przejawia się w udostępnieniu szeregu przedmiotów i instrumentów wspierających. Mają one na celu, oprócz stymulowania, zmianę struktury nakładów na innowacyjność (wzrost nakładów dotąd malejących na prace badawczo-rozwojowe, szkolenia, zakup i rozwój nowych technologii). W tym kontekście wspierana i promowana jest innowacyjność na poziomie krajowym i międzynarodowym (określana jako innowacyjność średnia i wysoka). Działania innowacyjne o takim charakterze i zasięgu generują najwyższą wartość dodaną dla gospodarki i przedsiębiorstw, a co za tym idzie w największym stopniu przyczyniają się do umocnienia zdolności konkurencyjnej gospodarki polskiej w wymiarze międzynarodowym.

## Bibliografia

- Białoń L. 1976. *Poziom techniczny a zatrudnienie w polskim przemyśle w układzie gałęziowym*. Warszawa: WPW.
- Czupiał J. 1988. *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo-innowacyjnych*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-07426-4.
- Czupiał J. (red.). 1994. *Ekonomika innowacji*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Drucker P.F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0870-7.
- Freeman Ch. 1982. *The Economics of Industrial Innovation*. London: F. Pinter.
- Griffin R.W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12019-3.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.). 2000. *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-083-0.
- Górczyński M., Woodward R., Jakubiak M. 2004. *Innowacyjność polskiej gospodarki w kontekście integracji z UE – możliwości i bariery wdrażania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*. Warszawa: CASE. ISBN 83-7178-349-3.
- Innovation in Europe*. 2004. [on-line]. Dostępny w Internecie: [www.eu.int/comm/eurostat](http://www.eu.int/comm/eurostat).
- Kasprzyk S. 1980. *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*. Warszawa: IW CRZZ.
- Juchniewicz M., Grzybowska B. 2005. *Bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 4.
- Kotler Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska. ISBN 83-85205-42-X.
- Łazarowicz A. 2007. *Dokonania i szanse polskiego przemysłu spożywczego*. „Przemysł Spożywczy” 2007, nr 3.
- Nauka i Technika w 2005 r.* Warszawa: GUS.
- Niedbalska G., (red.). 2006. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002–2004*. Warszawa: GUS.
- Pajestka Z. 1975. *Determinanty postępu. Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego*. Warszawa: PWE.
- Parker J. 1974. *The Economics of Innovation, The National and Multinational Enterprise in Technological Change*. Londyn.
- Pasieczny L., Więckowski J. 1981. *Ekonomika przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0132-X.
- Pasternak K., Strychalska A., Grzybowska B. 2000. *Innowacyjność produktów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. „Przemysł Spożywczy” 2000, nr 3.
- Pietrasiński Z. 1971. *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa: PWN.
- Porter M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Raport [2004] o stanie nauki i techniki w Polsce*. Warszawa.
- Sosnowska A. i in. 2003. *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce: poradnik przedsiębiorcy*. Warszawa: PARP. ISBN 83-88802-69-0.
- Spruch W. 1976. *Strategia postępu technicznego: wstęp do teorii*. Warszawa: PWN.
- Stawasz E. 1999. *Innowacje a mała firma*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-317-7.
- Whitfield P.R. 1979. *Innowacje w przemyśle*. Warszawa: PWN.

## **Innovativeness as a Factor Determining Competitiveness of Small- and Medium-sized Enterprises**

Summary: Innovations are a process of creating and spreading technical changes which achieve certain economic and social benefits. Promoting innovations and implementing them in enterprises conditions a good position on the global market. An adequate innovative policy of a state should lead to decreasing the economic, technological and organisational gap between Poland's economy and those of advanced countries. Polish enterprises, particularly small and medium ones, following the accession into EU, should perceive innovative solutions as the basis for economic development and employment increase. There are a number of innovativeness development determinants which can include economic development growth, level of outlays on education, legal and regulatory solutions.

---

---

Key words: innovativeness, competitiveness, small- ad medium-sized enterprises

---

---



ZAGADNIENIA  
ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI



MARZENA BAC\*

## Zarządzanie ryzykiem katastroficznym w nieruchomościach

---

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, proces zarządzania ryzykiem, ryzyko ubezpieczeniowe, ryzyka katastroficzne, nieruchomości, straty

---

Streszczenie: Praca analizuje wpływ ryzyka na szeroko pojmowaną działalność gospodarczą oraz nieruchomości. Jej celem jest przybliżenie pojęcia „zarządzanie ryzykiem” i przedstawienie złożonego procesu zarządzania ryzykiem w organizacjach.

Szczególony nacisk w opracowaniu został położony na ryzyko katastroficzne powodujące wysokie straty w nieruchomościach oraz zarządzanie nim poprzez ubezpieczenie.

### 1. Wprowadzenie

Ryzyko i niepewność mają istotny wpływ na życie ludzi i prowadzoną przez nich działalność gospodarczą przede wszystkim ze względu na konieczność ponoszenia kosztów, powszechnie nazywanych kosztami ryzyka (Williams, Smith, Young, 2002, s. 41).

Działania w sytuacji ryzyka nakładają na podmioty koszty, których nie ponieśliby w świecie pewności. Jedną z konsekwencji ryzyka i niepewności jest powstanie strat czy to w majątku, czy na osobie, np. zniszczenie mienia, choroba, wypadek, kradzież wyrobów jubilerskich itd. Jest to z pewnością najbardziej oczywisty koszt ryzyka. Innym przykładem kosztów tego typu jest koszt własnej niepewności, bowiem świadomy ryzyka podmiot, odczuwając niepewność, boi się działać i żyć optymalnie, uważając, że naraża się na dane ryzyko. Tym sposobem często marnuje możliwości własne, nie korzysta z szans, prowadzi nieefektywną

---

\* Mgr Marzena Bac jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

gospodarkę zasobami i czasem, którym dysponuje. Dodatkowo również ponosi koszt ubezpieczenia i zabezpieczenia przed ryzykiem, co również stanowi właśnie koszt ryzyka.

Ryzyko i niepewność mogą przynieść także pozytywne efekty. Zarówno „złe”, jak i „dobre” skutki ryzyka stanowią bodźce do zarządzania nim poprzez podejmowanie kroków mających na celu minimalizację kosztów i maksymalizację korzyści. Istotność konsekwencji ryzyka daje początek procesowi zarządzania ryzykiem.

Celem niniejszego opracowania jest przegląd i analiza metod służących zarządzaniu ryzykiem, w tym także ryzykiem ubezpieczeniowym. Główna uwaga została skierowana na ryzyka katastroficzne realizujące się w nieruchomościach ze względu na poważne ich skutki (wysokie straty materialne i finansowe).

## 2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem (*Risk Management*) rozumie się jako ogół czynności, jakie musi podejmować podmiot, tak aby dopuścić jedynie wielkość ryzyka akceptowalnego dla rodzaju działalności, którą prowadzi. Według definicji J. Monkiewiczza, jest to proces opanowywania ryzyka obejmujący ogół działań związanych z analizą, eliminowaniem, ograniczaniem oraz zarządzaniem ryzykiem w konkretnym przypadku (2002, s. 40).

Inne ujęcie tego pojęcia prezentuje praca pod redakcją W. Ronki-Chmielowiec przedstawiająca *risk management* jako naukę zajmującą się badaniem przyczyn szkód, ich wpływu na prowadzoną działalność gospodarczą oraz częstotliwości występowania, której celem jest rozwój technik badania występowania ryzyka i napraw po wystąpieniu szkód, postępowania w celu zabezpieczenia przed szkodami, jak również opracowanie nowych technik zapobiegania szkodom (2000, s. 46). Szczególny punkt ciężkości w tej definicji został postawiony na szkody wynikające oczywiście z realizującego się ryzyka. Zarządzanie ryzykiem to zatem szeroko rozumiane działania zarządcze, których celem jest identyfikacja i ocena niepewności i ryzyka oraz walka z ich przyczynami i wpływem na dany podmiot (Williams, Smith, Young, 2002, s. 64).

Proces zarządzania obejmować musi wiele elementów, które przebiegają najczęściej w pewnej sekwencji czasowej (identyfikacja ryzyka; ocena ryzyka – jakościowa i ilościowa; selekcja ryzyka; wybór metody zarządzania = kontroli; wdrożenie wybranej metody kontroli; ocena efektywności zastosowanej metody).

Zgodnie z teorią zarządzania ryzykiem, według Georga L. Heada i Stephena Horna, można wyróżnić pięć etapów tego zarządzania (Karlikowska, 2001, s. 41):

- etap I: identyfikacja i analiza powstałych strat;
- etap II: określenie alternatywnych metod zarządzania ryzykiem;
- etap III: wybór optymalnej metody zarządzania ryzykiem;



- etap IV: zastosowanie wybranej metody;
- etap V: monitorowanie wyników.

Przedstawione powyżej główne etapy zarządzania ryzykiem reprezentują tylko jedno ze stanowisk dotyczących tej tematyki, bowiem równolegle istnieje wiele definicji procesu zarządzania ryzykiem, które różnią się rodzajem i ilością proponowanych etapów czy faz. Podejście zaprezentowane powyżej zawiera wszystkie najistotniejsze zagadnienia składające się na kroki prawidłowego zarządzania ryzykiem. Ponieważ współcześnie stosuje się równolegle wiele praktyk zarządzania ryzykiem, warto przytoczyć model amerykański stosowany w organizacjach. Ma on również układ pięciopunktowy (Williams, Smith, Young, 2002, s. 61):

- określenie zadań,
- szacowanie ryzyka i niepewności,
- kontrola ryzyka,
- finansowanie ryzyka,
- administrowanie programem.

Jakkolwiek układ tych elementów stanowi pewną sekwencję, zarządzanie ryzykiem nie jest procesem sekwencyjnym. Pewne elementy, zgodnie z logiką, pojawiają się przed innymi. Trudno wybrać metodę zarządzania – kontroli ryzyka i techniki jego finansowania – bez wcześniejszej identyfikacji i oszacowania ryzyka. Prostsze i krótsze ujęcie sprowadza się do czterech dopełniających się wzajemnie faz takich, jak: identyfikacja ryzyka, analiza i ocena ryzyka, manipulacja ryzykiem, obserwacja i kontrola ryzyka.

### 3. Proces zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym

Zwykle podejście ubezpieczeniowe sprowadza się do dwóch faz zarządzania ryzykiem i trzech etapów<sup>1</sup>:

- 1) Faza I. Diagnozowanie ryzyka
  - etap 1: analiza ryzyka, tj. identyfikacja, ocena i selekcja ryzyka;
- 2) Faza II. Kontrola ryzyka
  - etap 2: aktywne podejście do ryzyka, tj. wybór metody zarządzania (eliminowanie, ograniczenie, segmentowanie, podział, kontrola i przemieszczenie ryzyka) i przygotowanie do jej wdrożenia;
  - etap 3: finansowanie kosztów ryzyka, a w tym rozeznanie możliwości samoubezpieczenia lub transferu ryzyka w postaci ubezpieczenia w systemie ubezpieczeń gospodarczych oraz wdrożenie wybranej metody wraz z oceną jej efektywności.

<sup>1</sup> Opracowanie własne na podstawie: Monkiewicz, 2002, s. 41.

Przedstawione fazy należy odnieść do nieruchomości jako przedmiotu rozważań w niniejszym opracowaniu.

Identyfikacja ryzyka polega na określeniu potencjalnych zagrożeń, czyli zdarzeń, które mogą, choć nie muszą, zakłócić funkcjonowanie danej nieruchomości i obniżyć jej użyteczność poprzez jej uszkodzenie (np. naruszenie konstrukcji dachu, pęknięcie ścian, rozbicie okien itp.), jak też zniszczyć jej substancję materialną (zerwanie dachu, zawalenie budynku, obsunięcie ziemi – samej bądź ze stojącym na niej obiektem budowlanym, o ile taki istniał i tworzył element trwale z tym gruntem związany). Zdarzenia te stanowią zagrożenie dla nieruchomości i powodują wzrost kosztów. Ogół przyczyn występowania zdarzeń można więc podzielić na dwa rozłączne zbiory (Błaszczuk, 2001, s. 4):

- autonomiczne działania przyrody (a zatem ryzyka naturalne),
- oddziaływanie człowieka jako jednostki, grupy albo jako społeczeństwa na otoczenie, przy czym otoczeniem tym może być środowisko naturalne (np. ryzyka naturalne wywołane efektem cieplarnianym, spowodowanym pośrednio działalnością człowieka), otoczenie technologiczne (efekty postępu technicznego i jego wpływ na występowanie zdarzeń), otoczenie prawne, otoczenie ekonomiczne (na szczeblu mikro- i makroekonomicznym).

Na identyfikację ryzyka składa się identyfikacja zagrożeń oraz źródeł potencjalnego ryzyka (Williams, Smith, Young, 2002, s. 62). Zagrożenia (określane czynnikami ryzyka w przypadku ryzyka spekulacyjnego) to działania lub warunki, które powodują powstanie strat (również zysków) lub zwiększają prawdopodobieństwo ich powstania. Natomiast źródła potencjalnego ryzyka stanowią przedmioty, osoby lub sytuacje, które powodują powstanie straty (ewentualnie korzyści). Przykładem zagrożenia może być gwałtowne zadziaływanie żywiołu, a potencjalne źródło straty to nieruchomość zlokalizowana na terenie dotkniętym przez ten żywioł. Identyfikacji ryzyka służą tzw. listy kontrolne ryzyka, bazujące na podstawowych źródłach ryzyka, oraz kwestionariusze umożliwiające analizę ryzyka do ubezpieczenia, które opublikowane zostały przez znaczące organizacje i instytucje z zakresu ryzyka i ubezpieczeń, takie jak AMA (*American Management Association*), RIMS (*Risk and Insurance Management Society*), IRMI (*International Risk Management Institute*)<sup>2</sup>.

Główne źródła ryzyka w nieruchomościach stanowią<sup>3</sup>:

- środowisko naturalne (generujące ryzyka katastroficzne naturalne, takie jak powódź, wyładowania atmosferyczne, pożar, trzęsienia ziemi, huragany itp.),
- środowisko społeczne (zachowania ludzkie, zmieniające się obyczaje i wartości, struktury społeczne i instytucje, które także generują ryzyka katastroficzne

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat: Williams, Smith, Young, 2002, s. 75; AMA – Amerykańskie Stowarzyszenie na Rzecz Zarządzania, RIMS – Towarzystwo na rzecz Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, IRMI – Międzynarodowy Instytut Zarządzania Ryzykiem.

<sup>3</sup> O źródłach strat czytaj: Williams, Smith, Young, 2002, s. 70.

cywilizacyjne, takie jak pożar, terroryzm, katastrofy przemysłowe, jądrowe, budowlane),

- środowisko polityczne (polityka z zakresu nieruchomości, np. uprawnienia władz lokalnych do wydawania decyzji w kwestiach związanych z gospodarką nieruchomościami łącznie z zakazami i odmowami),

- środowisko prawne (ustawodawstwo z zakresu nieruchomości, np. przepisy zarządzania kryzysowego, system nakazów i zakazów dotyczących gospodarki przestrzennej i zagospodarowania terenów),

- środowisko działalności operacyjnej (proces i procedury w organizacjach budowlanych, w działaniach deweloperskich, czyli kwestia procesu wytwórczego, produkcyjnego nieruchomości budynkowych czy obiektów infrastruktury publicznej),

- środowisko ekonomiczne (związane szczególnie z działalnością budowlaną, determinujące czynnikami finansowymi, takimi jak stopa procentowa i warunki kredytowe, inflacja czy recesja, czas powstania inwestycji budowlanej i długość fazy jej eksploatacji oraz jakość ze względu na zastosowane materiały i technologie oraz remonty i konserwacje dokonywane w trakcie użytkowania),

- środowisko poznawcze (zdolność percepcji ryzyka przez właścicieli i zarządców nieruchomości i ich podejście do tego zagadnienia).

Analiza ryzyka po identyfikacji sprowadza się głównie do pomiaru i selekcji ryzyka, które zostały zidentyfikowane na pierwszym etapie. Pomiar ryzyka oznacza określenie prawdopodobieństwa poniesienia strat i oszacowania ich wartości w zależności od częstości i intensywności występowania. Pomiar może przyjąć formę oceny jakościowej lub ilościowej. Wielkościami potrzebnymi do dokonania pomiaru ryzyka są częstość strat i ich poziom (dolegliwość) dla ryzyka czystego oraz częstość skutków pozytywnych i negatywnych i wielkość tych efektów (natężenie) w przypadku ryzyka spekulacyjnego. Jak wynika z badań nad ryzykiem, znaczenie źródeł potencjalnego ryzyka zależy zwykle od ewentualnego poziomu strat, a nie od ich przypuszczalnej częstości (Williams, Smith, Young, 2002, s. 92).

Straty wynikające z realizacji ryzyka katastroficznego, mimo że są mniej częste (nie zdarzają się każdego dnia, a często postrzegane są przez ludzi jako zdarzenia wręcz spektakularne), są o wiele poważniejsze niż straty częstsze, ale dużo mniejsze. Zatem poziom i wielkość strat (dolegliwość ryzyka czystego i natężenie ryzyka spekulacyjnego) są najistotniejszymi charakterystykami ryzyka. Do zmierzenia poziomu strat służy wartość PML (*Probable Maximum Loss*), czyli prawdopodobna maksymalna strata, hipotetycznie największa z możliwych strat, jakie mogą powstać, gdy zaistnieją powiązane ze sobą wyjątkowo niesprzyjające okoliczności, których jednak nie można wykluczyć (czyli czarny scenariusz realizacji ryzyka, np. pożar, który strawił kilka obiektów zakładu produkcyjnego ze względu na niepomysłne okoliczności w postaci silnego wiatru, awarii hydrantu, braku natychmiastowej reakcji dozorczy, małej liczby środków gaśniczych, korków na drodze i w konsekwencji opóźnionej akcji ratowniczej) (Gniadek, Lisowski, 1997, s. 79). Wielkość PML zależy od niebezpieczeństwa powodującego szkodę i od

obiektu czy osoby zagrożonych tym niebezpieczeństwem. Przy oszacowywaniu ryzyka ważną informacją jest, czy zdarzenie, które analizujemy, może zagrozić dwu lub więcej budynkom i wielu osobom, jak dzieje się w przypadku ryzyk katastroficznych.

Po dokonanej ocenie można sklasyfikować ryzyka według wartości oszacowanych prawdopodobieństw ich wystąpienia, odrzucając te z nich, które cechują się najniższymi parametrami. Selekcja ryzyk pozwala przeprowadzić pozostałe procedury zarządzania na ryzykach istotnych z punktu widzenia podmiotu, który tego procesu dokonuje, jak i jego otoczenia i swoistej sytuacji, w której się znajduje.

Celem analizy jest zrozumienie natury ryzyka, poznanie mechanizmu jego powstawania oraz określenie, w jaki sposób wpływają na powstanie strat. Dzięki tym działaniom rozszyfrowane mogą zostać prawidłowości rządzące ryzykiem i wpływające na rozmiar potencjalnych strat bądź korzyści (gdyż i taka możliwość istnieje), co w konsekwencji pomaga we wskazaniu optymalnych metod finansowania strat ekonomicznych powstałych w następstwie realizacji konkretnych ryzyk.

Kolejnym krokiem w procesie zarządzania ryzykiem jest kontrola ryzyka będąca etapem pośrednim między oszacowaniem ryzyka a jego finansowaniem, obejmująca jako pierwsze działania manipulowania ryzykiem, a następnie działania decyzyjne i wdrożeniowe programu zarządzania (określanego na tym etapie pojęciem kontroli). Manipulacja ryzykiem rozumiana jest szeroko jako metody obchodzenia się z ryzykiem, takie jak: unikanie, zatrzymanie ryzyka (aktywne i pasywne), czyli jego retencja, zapobieganie, ograniczanie wystąpienia ryzyka i redukcja strat (określane również w literaturze jako kontrola ryzyka), transfer ryzyka, repartycja strat (dystrybucja, dzielenie ryzyka) oraz ubezpieczenie ryzyka.

Unikanie ryzyka rozumiane jest jako odmowa przyjęcia (podjęcia) ryzyka przez jednostkę, nawet jeśli ryzyko dotyczy krótkiego okresu. Zasadniczo uważa się unikanie ryzyka za negatywną metodę manipulacji ryzykiem, gdyż w większości okoliczności takie podejście powoduje także utratę korzyści mogących wypłynąć z jego podjęcia. Ponadto najczęściej unikanie ryzyka jest po prostu niemożliwe, co widać zarówno w życiu prywatnym człowieka i jego codziennych niezbędnych dla życia czynnościach, jak też w życiu zawodowym i innych formach jego aktywności, aczkolwiek amerykańscy autorzy książki *Risk Management and Insurance* (w przekładzie polskim powoływana wcześniej praca zbiorowa C. A. Williams, Jr., M. L. Smith, P. C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*) podają również pozytywne przykłady takiego podejścia do ryzyka. Wskazują oni na unikanie proaktywne jako świadomą decyzję uniknięcia ryzyka, które w konkretnym dla danego podmiotu momencie mogłoby (oczywiście po wcześniejszej analizie tego ryzyka) narazić go na nadmierne obciążenia finansowe czy straty oraz na porzucenie jako decyzję podjęcia ryzyka w ogólności z wyłączeniem (odrzucając) rzeczywistego niebezpieczeństwa. Przykładem na powyższe może być sytuacja pozyskania praw do nieruchomości gruntowej (np. w drodze zapisu spadkowego czy darowizny) przeznaczonej pod zabudowę jed-

norodziną leżącą, jak zostało to stwierdzone przez właściciela na późniejszym etapie decyzyjnym, na terenie zagrożonym powodziami. Unikanie polegałoby na odmowie przyjęcia praw do tej nieruchomości, unikanie proaktywne na przyjęciu praw, lecz np. wstrzymaniu się od budowy domu na tym gruncie, czyli nienarazaniu się na koszty inwestycyjne, natomiast porzucenie na wyeliminowaniu niebezpieczeństwa powodzi albo poprzez możliwe i dostępne działania techniczne oraz ubezpieczenie, albo poprzez decyzję podjęcia na tym terenie działań przynoszących korzyści właścicielowi, ale innych niż budowa domu, ewentualnie poprzez sprzedaż tej nieruchomości na inne cele niż budownictwo jednorodzinne (o ile tylko istniałaby taka możliwość w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, pod który teren ten podlega). W wielu zatem przypadkach uwiecznione sukcesem unikanie ryzyka może być w równym stopniu kwestią właściwego zdefiniowania ryzyka i zastosowania odpowiedniej techniki (Williams, Smith, Young, 2002, s. 202).

Zatrzymanie ryzyka (retencja) polegać może albo na aktywnym pozytywnie ocenianym podejściu podmiotu do ryzyka, przejawiającym się decyzją o podjęciu działań, które w sytuacji ryzyka sfinansują możliwe straty (np. samoubezpieczenie), albo na działaniu pasywnym (biernym), które prawdopodobnie skutkiem ignorancji i obojętności powoduje, że w sytuacji realizacji ryzyka jego konsekwencje (bezpośrednie, pośrednie, ekonomiczne i osobowe) dotyczą go z całą mocą. Ostatecznie więc pasywne zatrzymanie ryzyka prowadzi do najpoważniejszych strat łącznie z ruiną.

Kontrola ryzyka obejmuje techniki, narzędzia, strategie i procesy, które mają na celu zapobieganie, obniżanie i redukcję strat oraz niepożądanych efektów ryzyka. Są to również metody, których celem jest lepsze zrozumienie działań mających wpływ na potencjalne ryzyko. W zrozumieniu tego, jak dochodzi do konkretnych skutków realizacji ryzyka, pomaga tzw. łańcuch ryzyka przedstawiający proces prowadzący do szkody. Dzięki przeanalizowaniu tego procesu, można łatwiej dokonać właściwego wyboru techniki kontroli ryzyka. Ogniwa tego łańcucha stanowią<sup>4</sup>:

- zagrożenie (okoliczności, które mogą doprowadzić do powstania straty),
- otoczenie (usytuowanie zagrożenia),
- interakcja (wzajemne oddziaływanie zagrożenia z otoczeniem),
- rezultat (zdarzenie – efekt interakcji),
- konsekwencje (długofalowe następstwa zdarzenia, wypadku).

Działania na rzecz kontroli ryzyka, czyli zapobiegania i redukcji strat, sprowadzają się do interwencji w poszczególnych elementach tego łańcucha, a mianowicie:

- zapobieganie stratom i ich obniżanie obejmuje działania zmieniające lub modyfikujące zagrożenie, otoczenie i interakcję, a więc trzy pierwsze ogniwa

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podstawie: Williams, Smith, Young, 2002, s. 199.

łańcucha ryzyka. Przykładowo, dla ryzyka powodzi zagrożeniem jest wystąpienie wody z koryta górskiej rzeki i zalanie okolicznych nieruchomości, a działania obejmować mogą budowę urządzeń hydrotechnicznych (tama, zbiornik retencyjny), wzmocnienie wałów, zakaz zabudowywania zagrożonych terenów, szczególny sposób zasadzania i zalesiania tych terenów (planowanie i zagospodarowanie terenów powodziowych). Otoczenie stanowią okoliczne nieruchomości, a działania sprowadzają się do zapobiegania stratom poprzez wyeliminowanie z najbliższego otoczenia rzeki nieruchomości budynkowych, szczególnie narażonych na straty (zakaz zabudowy) oraz wymóg specjalnie wzmocnionej konstrukcji obiektów, których nie sposób wyeliminować (np. w niektórych częściach Japonii, będącej krajem niedużym a bardzo liczebnym i uprzemysłowionym, dobrze zagospodarowano również obszary zagrożone ryzykami katastroficznymi, stosując nowoczesne konstrukcje nośne). Interakcja to faktyczne zalanie nieruchomości, a działania zapobiegające stratom to system zarządzania kryzysowego w takich sytuacjach,

– ograniczanie strat odbywa się częściowo już w trzecim ogniwie łańcucha (w sytuacji interakcji), a głównie w kolejnych końcowych ogniwach. W omawianym przypadku powodzi będą to działania z zakresu zarządzania kryzysowego w tego rodzaju sytuacjach sprowadzające się do poinformowania o zaistniałym zdarzeniu społeczności z obszaru interakcji, ewentualnej sprawnie przeprowadzonej ewakuacji ludzi, zwierząt gospodarskich i elementów majątku ruchomego z zapewnieniem im bezpiecznego tymczasowego miejsca pobytu i zabezpieczeniem majątku na miejscu zdarzenia przed zalaniem, kradzieżą i dewastacją oraz szybkiego usuwania skutków powodzi i pomocy finansowej dla jej ofiar.

Częstymi narzędziami kontroli ryzyka są też plany szczegółowe na wypadek nieprzewidzianych sytuacji i katastrof, opracowywane odpowiednio wcześniej i właściwie modyfikowane przed konkretnym zastosowaniem, a także separacja polegająca na odizolowaniu poszczególnych zagrożeń, aby nie kumulowały się w przypadku jednego zdarzenia (Williams, Smith, Young, 2002, s. 209).

Przeniesienie ryzyka, czyli jego transfer z jednostki, która może ponieść straty, na jednostkę, która poniesie ich ciężar, wykorzystuje mechanizmy prawne, takie jak umowa przechowania, umowa o dozór obiektu, umowa parkingowa, umowa ubezpieczenia oraz działania o charakterze organizacyjnym i zabezpieczającym, do których należą klauzule cenowe i walutowe oraz łączenie lub fuzja firm (Monkiewicz, 2000, s. 48). Szczególnym przykładem transferu ryzyka jest ubezpieczenie, w przypadku nieruchomości ubezpieczenie majątkowe.

Dystrybucja ryzyka jako ostatnia z metod manipulacji a zarazem kontroli ryzyka, polega na rozłożeniu skutków finansowych realizacji danego ryzyka na grupę tworzących tzw. pool, np. uczestników konsorcjum, funduszu, udziałowców spółki czy jej akcjonariuszy. Metoda zbliżona do niej, choć w istocie odrębna, nazywana jest pulweryzacją i choć w pewnym sensie wiąże się również z rozłożeniem skutków finansowych, dotyczy jednak tylko jednego podmiotu, który stara

się działać tak, aby zredukować potencjalne straty w momencie realizacji ryzyka, np. poprzez rozłożenie kosztowności w kilku skrytkach, założenie lokat w kilku bankach, zmagazynowanie swoich towarów w kilku punktach.

Etap finansowania ryzyka sprowadza się do pozyskania środków na pokrycie strat i sfinansowanie działań mających na celu zmniejszenie ryzyka oraz opracowanie różnorodnych planów na ewentualność zajścia sytuacji obarczonych ryzykiem w przyszłości. Straty są oczywiście normalnymi zdarzeniami. Powstają pomimo dobrej kontroli ryzyka, a finansuje się je klasycznie, zakupując pakiet ubezpieczeń bądź korzystając z instrumentów rynku kapitałowego tworzących grupę Alternatywnego Transferu Ryzyka (ART), którego omówienie wykracza poza zakres niniejszego opracowania.

#### 4. Zakończenie

Przytoczony model zarządzania w organizacjach zawiera zasady postępowania w zakresie ryzyka w zasadzie nie różniące się od tych z wyżej wymienionego modelu G. Heada i S. Horna. Generalna myśl przewodnia jest prosta: na zarządzanie ryzykiem składają się te wszystkie działania, które bezpośrednio ułatwiają realizację zadań organizacji (Williams, Smith, Young, 2002, s. 58), a dotyczy to również każdego podmiotu działającego w sytuacji ryzyka.

Reasumując, zarządzanie ryzykiem oznacza (Błaszczuk, 2001, s. 6):

- ograniczanie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń, których skutki, per saldo, są niekorzystne oraz zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń o skutkach, per saldo, pozytywnych – z jednej strony,
- z drugiej zaś ograniczanie skutków niekorzystnych oraz zwiększanie skutków korzystnych.

Przyczyn powstawania wypadków losowych, których zasadniczo dotyczy zarządzanie ryzykiem, można doszukiwać się przede wszystkim w działaniu sił przyrody oraz człowieka. Jednakże rozróżnienie tych zdarzeń tylko na dwa powyższe typy okazało się niewystarczające dla celów identyfikacji, analizy i kontroli ryzyka, stanowiących podstawowy przedmiot nauki zarządzania ryzykiem. Dlatego W. Warkało zaproponował pięć rodzajów wypadków losowych, takich jak (Banasieński, 1997, s. 78):

- klęski i inne wypadki żywiołowe o dużym zasięgu działania,
- wypadki, których źródłem są konflikty społeczne i czyny niedozwolone,
- awarie i inne wypadki techniczne,
- wypadki komunikacyjne,
- wypadki w zatrudnieniu powodujące śmierć lub trwałe inwalidztwo osób pracujących.

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy zdarzeń rodzaju pierwszego, drugiego oraz trzeciego. Inne rodzaje wypadków losowych nie odnoszą się bezpośrednio do nieruchomości i dlatego nie zostały przeanalizowane w oparciu o powyższe metody zarządzania ryzykiem.

## Bibliografia

- Banasiński A. 1997. *Ubezpieczenia gospodarcze*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-85366-54-7.
- Błaszczuk D.J. 2001. *Czy można skutecznie zarządzać ryzykiem?* „Wiadomości Ubezpieczeniowe”. Warszawa: nr 3/4.
- Gniadek J., Lisowski J. 1997. *Ubezpieczenia majątkowe. Wybrane problemy z teorii i praktyki ubezpieczeniowej*. Poznań: Wydawnictwo Katalog. ISBN 83-906266-1-6.
- Karlikowska B. 2001. *Zarządzanie ryzykiem środowiska*. „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” (PUR). Nr 9 (57).
- Monkiewicz J. (red.) 2000. *Podstawy ubezpieczeń*. T. 1. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-79-7.
- Ronka-Chmielowiec W. 2000. *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-466-6.
- Williams C.A. Jr., Smith M.L., Young P.C. 2002. *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13791-6.

## Management of Catastrophic Risk in Real Estates

**Summary:** The paper analysis the influence of widely understood business activity and real estate matters. It brings closer the issue of ‘risk management’ and presents the complex process of risk management in organisations. The work pays special attention to catastrophic risk causing high losses in properties and risk management by insurance.

Issues raised in the article constitute the authoress’ research and dissertation subject, where selected theses of the paper come from.

---

**Key words:** risk management, process of risk management, insurance risk, disasters risks, real estate/property, losses

---



STANISŁAW BELNIAK\*

## Nabywanie nieruchomości przez cudzoziemców po akcesji Polski do Unii Europejskiej

---

Słowa kluczowe: rynek nieruchomości w Polsce, obrót nieruchomościami, inwestycje w nieruchomości

---

**Streszczenie:** Prezentowany artykuł przedstawia wielkość i strukturę zmian w sprzedaży nieruchomości cudzoziemcom w Polsce w latach 2004–2006. Analiza liczby transakcji z udziałem cudzoziemców i powierzchni nabytych przez nich nieruchomości jednoznacznie wskazuje na ich ogromny przyrost w ciągu zaledwie trzech lat po akcesji. Przyrost ten jest najbardziej widoczny w przypadku nieruchomości lokalowych, szczególnie lokali komercyjnych.

W przypadku oceny skali transakcji nieruchomości rolnych i leśnych w porównaniu z okresem przedakcesyjnym nie spełniły się obawy przeciwników integracji Polski z Unią Europejską i nie nastąpiła masowa wyprzedaż ziemi, chociaż wzrost sprzedaży gruntów był znaczny i wyniósł 79% w latach 2004–2006.

Efektom wzmożonych transakcji na rynku nieruchomości po akcesji Polski do UE jest wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych, powstawanie nowych miejsc pracy, wprowadzanie nowoczesnych standardów zarządzania i usług.

### 1. Wprowadzenie

Akcesja Polski do Unii Europejskiej otworzyła z dniem 1 maja 2004 roku dla obywateli i przedsiębiorstw z obszaru Europy nowe możliwości formalnoprawne nabywania nieruchomości gruntowych i lokalowych położonych na terytorium Polski. Najważniejszymi ograniczeniami prawnymi miało być odtąd tylko nabywanie gruntów rolnych i leśnych przez okres 12 lat od daty akcesji oraz nabywanie tzw.: „drugich domów” przez 5 lat od daty wstąpienia Polski do Unii.

---

\* Dr hab. Stanisław Belniak jest zatrudniony na stanowisku profesora nadzwyczajnego w Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Na ile uzasadnione okazały się obawy niektórych grup społecznych, przeciwników integracji Polski z Unią o wyzbywanie się polskiego majątku narodowego na rzecz cudzoziemców, skoro Polska była zobowiązana przyjąć fundamenty prawa wspólnotowego, które opierają się na czterech zasadach: swobodnego przepływu kapitału, osób, towarów i świadczenia usług? Czy akcesja Polski do Unii Europejskiej miała znaczący wpływ na wzrost liczby transakcji i powierzchni sprzedanych nieruchomości na rzecz cudzoziemców? Jakie są efekty tych transakcji i czy miały one wpływ na rynek nieruchomości w Polsce? Na te pytania stara się udzielić odpowiedzi niniejsza praca.

## 2. Zmiany nabywania nieruchomości przez cudzoziemców w Polsce w latach 2001–2006

Harmonizacja prawa polskiego do standardów unijnych w obszarze nabywania nieruchomości przez cudzoziemców spowodowała wymierny wzrost zaangażowania kapitałowego cudzoziemców w nabywanie nieruchomości w Polsce.

Cudzoziemcy nabyli w latach 2004–2006 nieruchomości gruntowe o łącznej powierzchni 10 167 ha. W stosunku do lat 2001–2003 wzrost powierzchni nabytych nieruchomości gruntowych wyniósł 41%, przy czym w każdym kolejnym roku następował wzrost o kilkadziesiąt procent. Nieruchomości gruntowe nabywano w tym okresie głównie na potrzeby działalności gospodarczej (rys. 1).

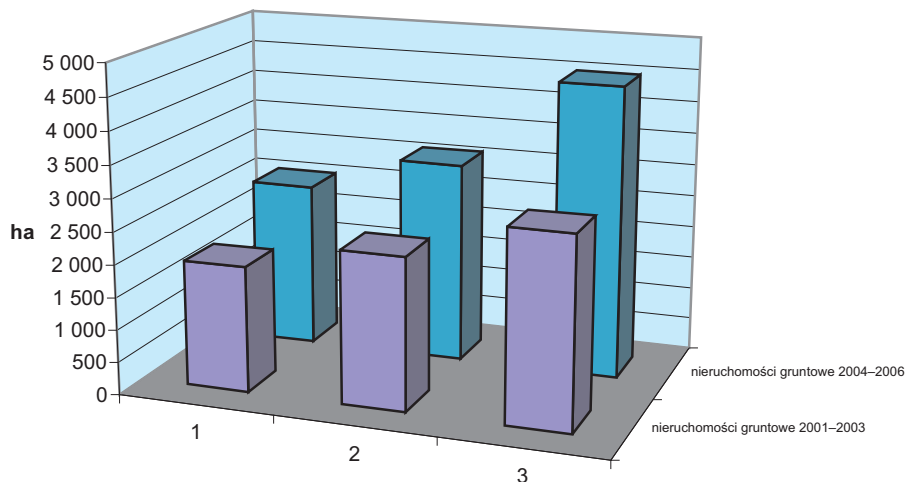
Jeszcze większą dynamiką sprzedaży charakteryzowały się nieruchomości rolne i leśne w latach 2004–2006 w stosunku do trzech lat przedakcesyjnych. Poziom dynamiki przez ostatnie 3 lata wyniósł aż 80%. Zakup tych nieruchomości odbywał się głównie na podstawie zezwoleń (890 ha) i był wynikiem transakcji z udziałem przede wszystkim cudzoziemców osób prawnych (705 ha)<sup>1</sup>. Zakupy w roku 2006 stanowiły prawie 50% wszystkich transakcji w tej grupie nieruchomości w całym okresie 2004–2006 (rys. 2).

Przebieg aktywności inwestorów zagranicznych w nabywaniu nieruchomości gruntowych w Polsce w latach 2001–2006 przedstawia rys. 3.

Jeżeli chodzi o strukturę przestrzenną inwestowania cudzoziemców w nieruchomości gruntowe w Polsce to największym powodzeniem cieszyło się województwo dolnośląskie i mazowieckie (rys. 4).

Województwo dolnośląskie zanotowało też największą dynamikę wzrostu zakupów w porównaniu z okresem przedakcesyjnym aż o 235%. Wysoką dynamiką wzrostu zakupów pochwalić się mogą także województwo wielkopolskie 63% wzrostu oraz województwo śląskie 62%. Województwo mazowieckie zanotowało wzrost jedynie o 8%.

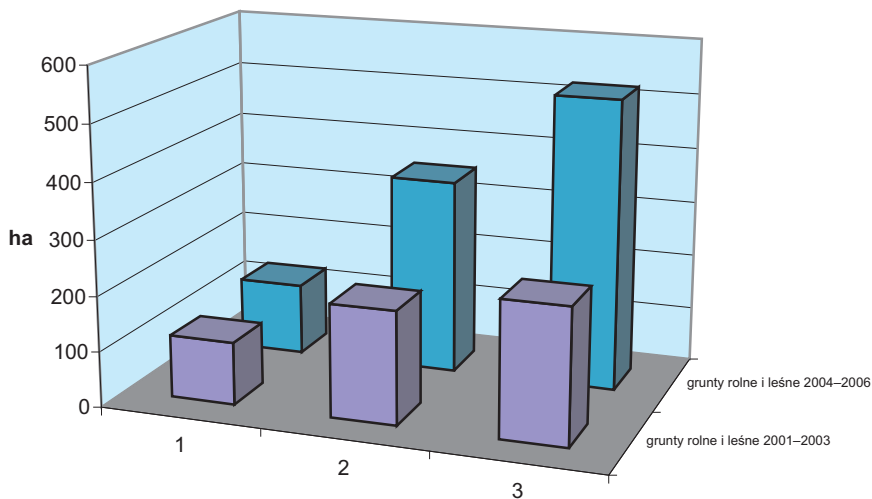
<sup>1</sup> Sprawozdania MSWiA za lata 2001–2007.



	1	2	3
nieruchomości gruntowe 2001–2003	1 938,44	2 351,22	2 933,02
nieruchomości gruntowe 2004–2006	2 553,37	3 107,05	4 507,50

Rys. 1. Porównanie powierzchni nieruchomości gruntowych nabytych przez cudzoziemców w latach 2004–2006 z nabytymi w latach 2001–2003.

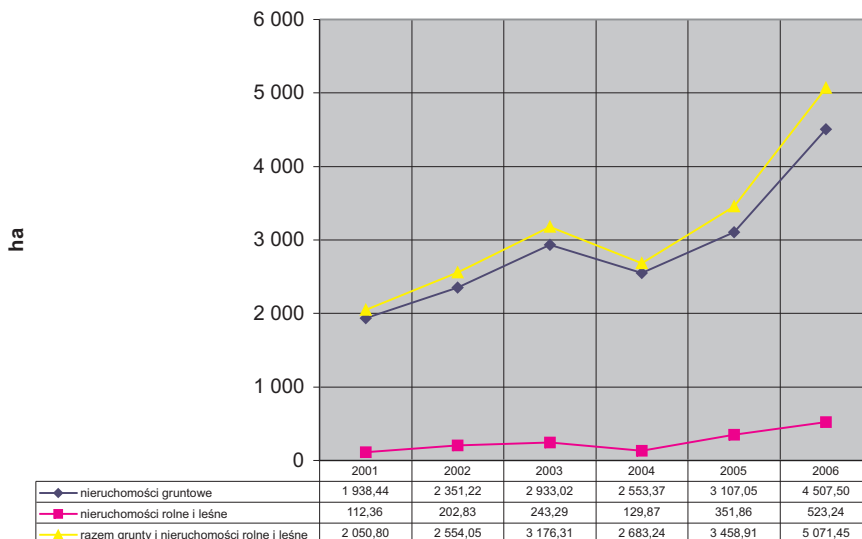
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań MSWiA z lat 2001–2007 dla Sejmu RP.



	1	2	3
grunty rolne i leśne 2001–2003	112,36	202,83	243,29
grunty rolne i leśne 2004–2006	129,87	351,86	523,24

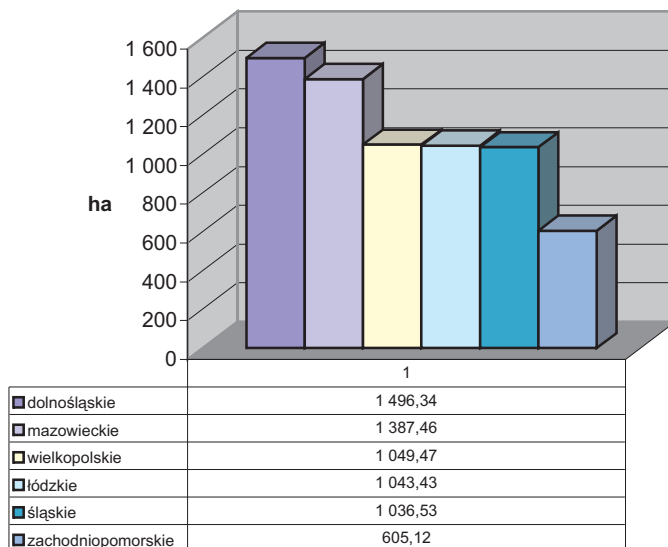
Rys. 2. Porównanie powierzchni nieruchomości rolnych i leśnych nabytych przez cudzoziemców w latach 2004–2006 z nabytymi w latach 2001–2003

Źródło: jak w rys. 1.



Rys. 3. Zestawienie powierzchni nabytych przez cudzoziemców nieruchomości gruntowych oraz rolnych i leśnych w kolejnych latach od 2001 do 2006 (w ha)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań MSWiA z lat 2001–2007 dla Sejmu RP.

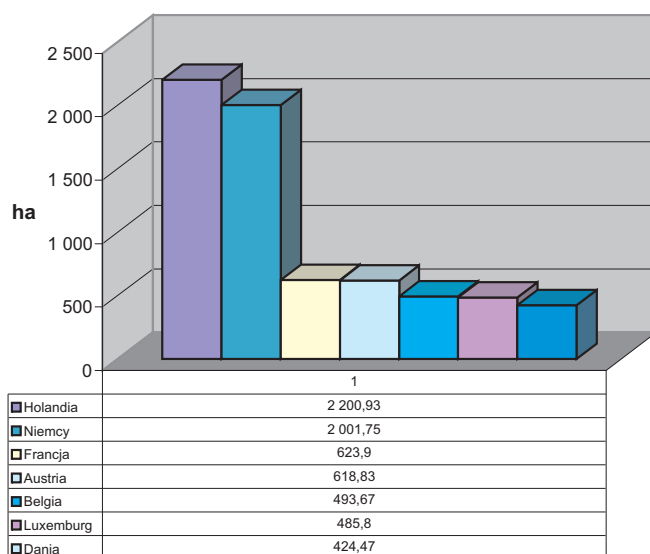


Rys. 4. Struktura przestrzenna inwestowania cudzoziemców – osób prawnych w nieruchomości gruntowe w latach 2004–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań MSWiA z lat 2001–2007 dla Sejmu RP.

Podobnie jak w okresie przedakcesyjnym, słabe zainteresowanie cudzoziemców osób prawnych inwestowaniem w nieruchomości gruntowe miało miejsce w województwach: podlaskim, podkarpackim, lubelskim i świętokrzyskim. W województwach tych w okresie 2004–2006 sprzedano cudzoziemcom łącznie tylko 759 ha gruntów.

Interesujący jest kraj pochodzenia kapitału osób prawnych inwestujących w nieruchomości gruntowe, rolne i leśne. Podobnie jak w okresie przedakcesyjnym najpoważniejszymi inwestorami były przedsiębiorstwa oraz spółki holenderskie i niemieckie, które nabyły w latach 2004–2006 ok. 42% wszystkich powierzchni gruntowych w Polsce (rys. 5).



Rys. 5. Struktura nabywców nieruchomości gruntowych, rolnych i leśnych łącznie wg krajów pochodzenia inwestorów zagranicznych – osób prawnych w latach 2004–2006

Źródło: jak dla rys. 3.

Dynamika wzrostu zakupów nie była zbyt duża i wynosiła dla kapitału niemieckiego 14%, a holenderskiego 11% w stosunku do zakupów z lat 2001–2003. Wyższą dynamikę miał kapitał francuski 42%, a także austriacki (czterokrotny wzrost), belgijski (dwukrotny wzrost) oraz brytyjski poprzednio mało aktywny. Lista inwestorów wg krajów ich pochodzenia jest długa i w 2006 roku liczyła 49 krajów<sup>2</sup>.

Warto dodać, że minister MSWiA dokonał rejestracji 9413 transakcji nabycia nieruchomości gruntowych, rolnych i leśnych w latach 2004–2006 wobec 5840

<sup>2</sup> Sprawozdanie MSWiA z nabywania nieruchomości przez cudzoziemców za 2006 rok.

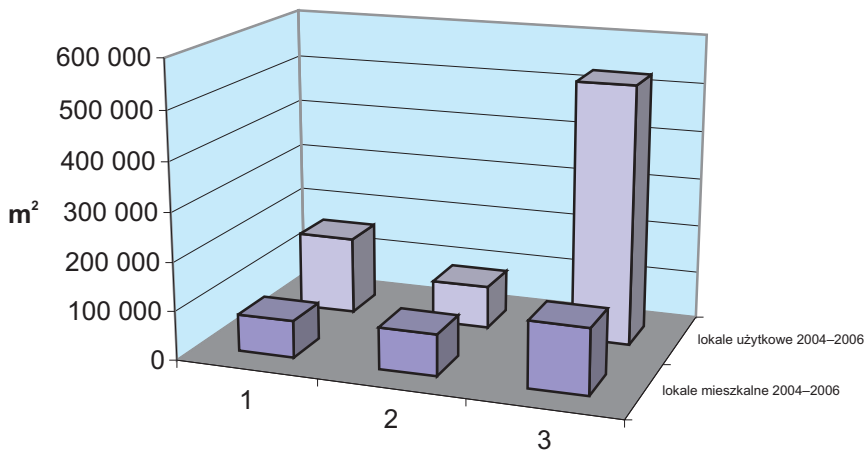
transakcji zawartych w latach 2001–2003<sup>3</sup>. W analizowanym okresie nastąpił także znaczny wzrost sprzedaży nieruchomości lokalowych cudzoziemcom. Nabyli oni lokale mieszkalne i użytkowe o łącznej powierzchni 1071 188 m<sup>2</sup>, w tym nabycie 929 311 m<sup>2</sup> nie wymagało już zezwolenia ministra właściwego do spraw wewnętrznych.

Osoby fizyczne nabyły 257 631 m<sup>2</sup> powierzchni lokali mieszkalnych, 550 757 m<sup>2</sup> powierzchni lokali komercyjnych i tylko 37 036 m<sup>2</sup> powierzchni lokali mieszkalnych (rys. 6).

Imponująca była natomiast dynamika wzrostu nabytych powierzchni w stosunku do okresu przedakcesyjnego i wynosiła odpowiednio:

- lokale ogółem 297%,
- lokale mieszkalne 273%,
- lokale komercyjne 309%.

Wzrost całkowitej powierzchni nabytych lokali przez osoby prawne wyniósł 320%.



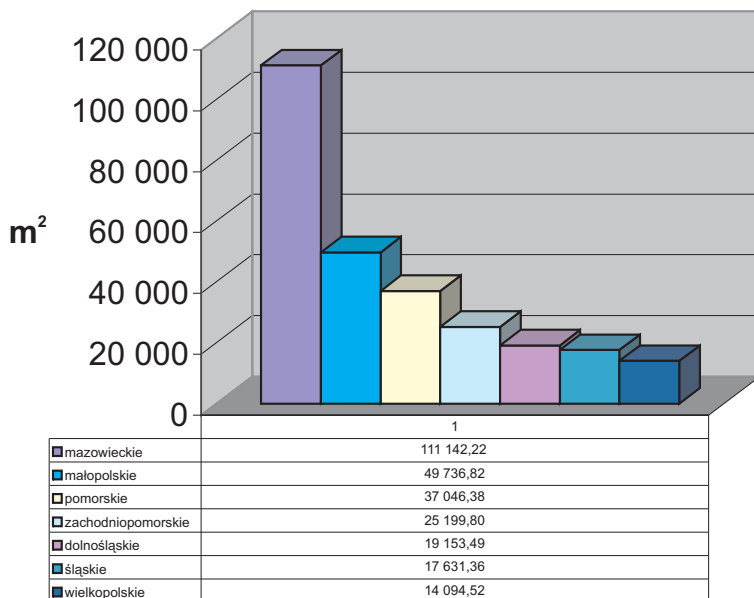
	1	2	3
■ lokale mieszkalne 2004–2006	75 915,27	84 786,81	133 964,90
■ lokale użytkowe 2004–2006	159 559,56	87 331,99	529 629,89

Rys. 6. Nieruchomości lokalowe nabyte przez cudzoziemców w latach 2004–2006

Źródło: jak dla rys. 3.

Największym beneficjentem tych przeobrażeń własnościowych było województwo mazowieckie, gdzie 40% sprzedanych powierzchni lokali w Polsce zlokalizowanych było w tym województwie (rys. 7).

<sup>3</sup> Sprawozdanie MSWiA z nabywania nieruchomości przez cudzoziemców w latach 2001–2006.



Rys. 7. Struktura przestrzenna inwestowania cudzoziemców – osób fizycznych w nieruchomości lokalowe w latach 2004–2006

Źródło: jak dla rys. 3.

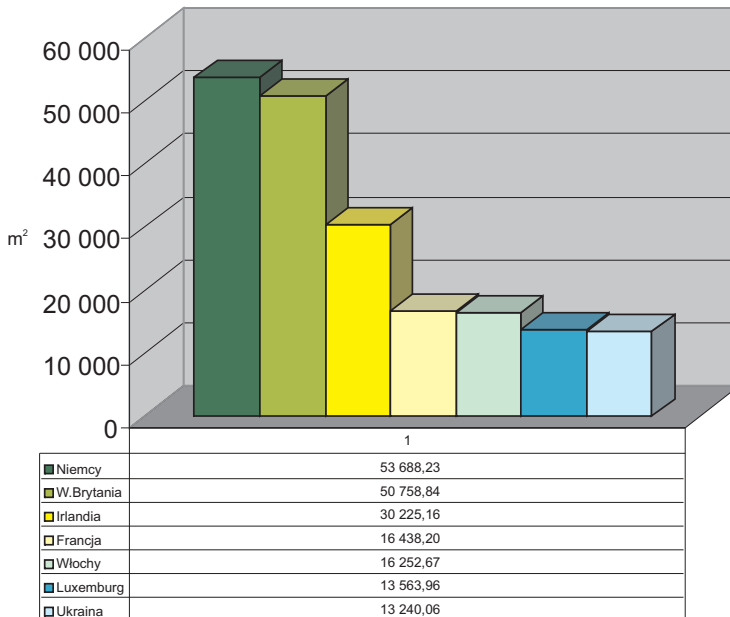
Natomiast największą dynamikę wzrostu zanotowano w województwie wielkopolskim 430%, dolnośląskim 298% oraz małopolskim 263%. Niezagrożona, przodująca pozycja województwa mazowieckiego ze wzrostem 241% i stabilnie atrakcyjne województwo pomorskie ze wzrostem 162%.

Jeżeli chodzi o nabywców nieruchomości lokalowych w Polsce w badanym okresie to dominował tutaj kapitał niemiecki oraz brytyjski (rys. 8). To dzięki ponad pięciokrotnie większej powierzchni kupionych w Polsce lokali niż w ciągu trzech lat przedakcesyjnych stali się oni wyraźnym liderem w zakupach lokali przez zagraniczne osoby fizyczne w 2006 roku.

Irlandia to kolejne państwo, które wielkością transakcji ubiegłego roku wyprzedziło pozostałe kraje w nabywaniu nieruchomości lokalowych, a ich procentowa skala wzrostu zakupionej powierzchni w stosunku do okresu przedakcesyjnego wyniosła 3430%. Jedynym krajem, który zmniejszył inwestycje w tym segmencie nieruchomości w Polsce jest Rosja.

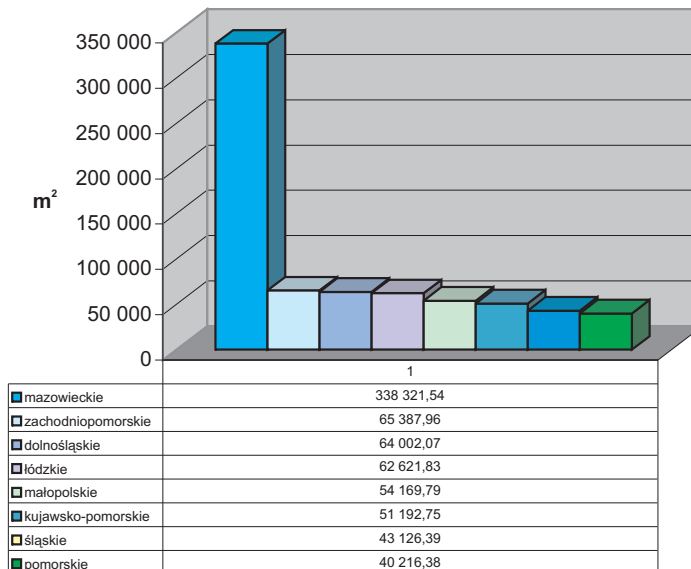
Jeżeli chodzi o osoby prawne to nastąpił ponad jedenastokrotny wzrost powierzchni nabytych lokali w stosunku do lat 2001–2003. Jest to efekt dominującej pozycji województwa mazowieckiego (rys. 9).

Drugie na rysunku województwo zachodniopomorskie swój sukces zawdzięcza piętnastokrotnemu wzrostowi powierzchni nabytych lokali. Wzrosło także zainteresowanie inwestorów zagranicznych regionem małopolskim i dolnośląskim.



Rys. 8. Struktura nabywców nieruchomości lokalowych wg krajów pochodzenia inwestorów zagranicznych – osób fizycznych w latach 2004–2006

Źródło: jak dla rys. 3.



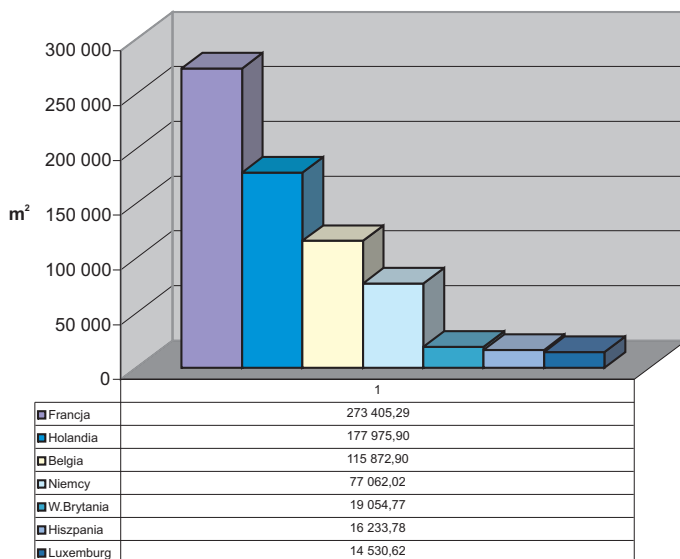
Rys. 9. Struktura przestrzenna inwestowania cudzoziemców – osób prawnych w nieruchomości lokalowe w latach 2004–2006

Źródło: jak dla rys. 3.



Zmalało natomiast zainteresowanie regionem pomorskim. Na przestrzeni ostatnich sześciu lat żadna z zagranicznych osób prawnych nie nabyła ani jednego lokalu w województwie świętokrzyskim, a w ostatnich trzech latach taki sam los spotkał województwo podlaskie.

Strukturę inwestorów według krajów pochodzenia spółek nabywających lokale przedstawia rysunek 10.



Rys. 10. Struktura nabywców nieruchomości lokalowych wg krajów pochodzenia inwestorów zagranicznych – osób prawnych w latach 2004–2006

Źródło: jak na rys. 3.

Jak wynika z powyższych danych w okresie ostatnich trzech lat ten sektor nieruchomości komercyjnych zdominował kapitał francuski. Następnym poważnym inwestorem są spółki holenderskie i belgijskie, które wyprzedziły w latach 2004–2006 znacznie kapitał niemiecki, dotychczasowego lidera w nabywaniu nieruchomości komercyjnych.

### 3. Efekty nabywania nieruchomości przez cudzoziemców

Jednym z istotnych elementów bezpośredniej działalności inwestora zagranicznego są skutki, jakie wywołują jego inwestycje u innych uczestników życia gospodarczego i społecznego.

Inwestycje zagraniczne to jedna z form międzynarodowego transferu kapitału. Dzieli się one na bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) i inwestycje portfelowe. Te pierwsze są najbardziej zaawansowanym sposobem wejścia na rynki

obce. Inwestor może stworzyć na zagranicznym rynku zupełnie nowe przedsiębiorstwo w zależności od rodzaju wejścia na ten rynek. Może to być *greenfield*, czyli samodzielna budowa przedsiębiorstwa od podstaw, *brownfield*, czyli przejęcie już istniejącego przedsiębiorstwa i jego restrukturyzacja albo współpraca z partnerem lokalnym w formie *joint venture* (Weresa, 2002).

W bezpośrednich inwestycjach zagranicznych obok transferu kapitału następuje także transfer technologii, wiedzy, metod zarządzania oraz marketingu. Z kolei inwestycje portfelowe polegają na zakupie papierów wartościowych emitowanych przez skarż państwa lub akcji przedsiębiorstwa, a ich głównym celem jest dywersyfikacja portfela inwestycyjnego w celu ograniczenia ryzyka oraz osiągnięcia wyższego zysku przez lokowanie funduszy w zagranicznych papierach wartościowych, oferujących wyższą realną stopę procentową (Weresa, 2002). Jeśli więc cudzoziemiec nabywa nieruchomość gruntową i na niej buduje od podstaw supermarket lub zakład produkcyjny, to mamy do czynienia z inwestycją typu *greenfield*.

Zdarza się jednak bardzo często, że nieruchomość gruntową kupuje developer i buduje na niej, zgodnie z potrzebami przyszłego użytkownika, obiekt handlowy, biurowy, czy też magazynowy i oddaje obiekt w najem (tzw. *build-to-suit*), podpisując wcześniej umowę przyrzeczoną (tzw. *pre-let*).

Z każdą z opisanych inwestycji mamy do czynienia na polskim rynku od wielu lat. Popyt dla powierzchni magazynowych i handlowych w głównej mierze generowany jest przez sieci handlowe, operatorów logistycznych i firmy produkcyjne, a przez sektor usług finansowych i ubezpieczeń, oraz ogólnie pojętego biznesu popyt generowany jest z kolei na powierzchnie biurowe.

Rok 2006 był wyjątkowy pod względem transakcji na rynku nieruchomości a wartość transakcji osiągnęła kwotę 4,79 miliarda euro (Raport, 2007).

Szacuje się, że skumulowana wartość inwestycji na rynku nieruchomości w latach 1997–2006 przekroczyła 11 miliardów euro. Rynek powierzchni biurowych to także ogromny rynek inwestorów zagranicznych. Polska stała się ostatnio często wybieranym przez międzynarodowe koncerny centrum ich nowoczesnych usług przenoszących tu nieprodukcyjne funkcje firmy, takie jak na przykład księgowość (Shell w Krakowie). Od roku 2004 trwa ożywienie na rynku nieruchomości magazynowych.

Rynek nieruchomości mieszkaniowych to kolejny ogromny rynek, gdzie udział developerów zagranicznych stale rośnie. Wiele mieszkań jest nabywane także przez inwestorów zagranicznych, gdyż stopa zwrotu z inwestycji mieszkaniowych w Polsce jest nadal wyższa niż w krajach takich inwestorów, jak Irlandia, Hiszpania, Izrael, Wielka Brytania (Raport, 2007).

Przykłady można by mnożyć. Są to przede wszystkim efekty swobodnego przepływu kapitału zagranicznego przez polski rynek. Ich oddziaływanie na poziom polskiej gospodarki jest widoczne. Rosną powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw z nowo powstającymi inwestycjami. Powstają nowe miejsca pra-

cy. Wdrażane są do produkcji nowe technologie. Wprowadzane są nowoczesne standardy zarządzania i usług. Rośnie zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę do obsługi obiektów, zarządzania kadrami, finansami, sprzedażą, promocją itp.

#### **4. Kierunki zmian w sprzedaży nieruchomości cudzoziemcom**

Znajomość długoterminowych tendencji jest szczególnie istotna dla rynku inwestorskiego i developerskiego. Prognoza przyszłego popytu jest ważna zarówno w ujęciu ilościowym, jak również przestrzennym i jakościowym w danym systemie rynku (Kucharska-Stasiak, 2006). Na odległy w czasie popyt użytkowników mają wpływ zmiany w technologii, organizacji produkcji oraz zmiany wpływające na gospodarowanie czasem wolnym, czy też wzorce dokonywania zakupów. Zmiany te w konsekwencji wpływają na wielkość i strukturę popytu na powierzchnię handlową, biurową czy też magazynową czyniąc nieruchomości bardziej lub mniej obciążone ryzykiem inwestowania w nie. W fazie rozwoju gospodarczego z rosnącym udziałem usług w produkcie krajowym brutto, maleje zatrudnienie w tradycyjnych dotąd sektorach, jak rolnictwo czy przemysł, co z kolei ma wpływ na zmniejszenie zainteresowania nieruchomościami rolnymi, leśnymi czy przemysłowymi i skierowanie zainteresowania na nieruchomości komercyjne typu handlowego, rozrywkowego, wypoczynku, sportu i rekreacji lub obiekty zdrowia, jak szpitale i sanatoria. Powszechna informatyzacja, automatyzacja usług bankowych i ubezpieczeniowych poprzez ich standaryzację i możliwość zdalnego dokonywania transakcji i transferów elektronicznych zmniejsza z kolei zapotrzebowanie na powierzchnie biurowe, a powszechny dostęp do sklepów internetowych może eliminować z czasem niektóre tradycyjne sklepy, choćby z płytami czy książkami lub z innymi produkowanymi masowo towarami. Wydaje się, że dla Polski jest to wizja bardzo odległa, lecz w społeczeństwach wyżej zorganizowanych już realna.

Dokonana w niniejszej pracy analiza nabytych przez cudzoziemców nieruchomości w okresie po akcesji Polski do Unii Europejskiej wskazuje na bardzo pozytywne trendy i wzrastającą z roku na rok liczbę dokonywanych transakcji z udziałem cudzoziemców oraz na wyraźny wzrost nabywanych powierzchni we wszystkich grupach nieruchomości, czy to gruntowych, rolnych i leśnych, czy to w nieruchomościach lokalowych, zarówno mieszkaniowych, jak i użytkowych. Umożliwia to lepsze wykorzystanie zasobów nieruchomości w Polsce i zwiększa przychody PKB oraz dochody jednostek samorządu terytorialnego z gospodarki nieruchomościami

## 5. Zakończenie

Przeprowadzona w pracy analiza liczby i zakresu transakcji z udziałem cudzoziemców nabytych nieruchomości, jednoznacznie wskazuje na ich znaczny przyrost w ciągu zaledwie trzech lat po akcesji Polski do Unii Europejskiej.

Jednakże ocena skali transakcji i powierzchni nabywanych nieruchomości informuje nas dobitnie, że nie spełniają się obawy przeciwników integracji Polski z Unią Europejską o masowej wyprzedaży gruntów rolnych i leśnych. Co prawda, sprzedaż gruntów rolnych i leśnych wzrosła o 79% po akcesji, ale są to zaledwie setki hektarów, a nie wielotysięczne arealy.

Wynegocjowane z Unią restrykcje w obrocie tymi nieruchomościami zapewne społecznie uzasadnione, lecz od strony swobody decyzji gospodarczych potencjalnych kontrahentów wydają się zbędne i niepotrzebnie utrudniają przepływy zagranicznego kapitału do Polski.

Wobec wyzwania cywilizacyjnych stojących przed Polską nie sposób przecenić roli rynku nieruchomości w przeobrażeniach gospodarczych i społecznych. Toteż, wzrastająca z roku na rok liczba transakcji na tym rynku z udziałem cudzoziemców zdaje się być zjawiskiem pożądanym i ułatwia wykorzystywanie potencjału rozwojowego Polski.

Należy oczekiwać, że Polska w nadchodzących latach nadal pozostanie atrakcyjnym krajem dla zagranicznych inwestorów i wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych będzie rosła.

## Bibliografia

- Kucharska-Stasiak E. 2006. *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-03-01-14629-0.
- Raport: Rynek komercyjny 2007. Knight Frank, Warszawa 2007.
- Raport: Rynek mieszkaniowy 2007. Knight Frank, Warszawa, 2007.
- Weresa M.A. 2002. *Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego*. „Zeszyty BRE Bank CASE” nr 62.

## Real-Estate Purchase by Foreigners Following Poland's Accession to the European Union

**Summary:** The presented article shows the dimension and structure of changes in real-estate sales to foreigners in Poland between years 2004–2006. Transaction number analysis including foreigners and areas of properties purchased by them indicates their enormous growth within but three years following the accession. The growth is the most visible in case of housing and letting properties, particularly retail outlets.

As regards scale evaluation of agricultural and forest real estate transactions in comparison with the pre-accession period, worries of Poland's integration with the European Union did not come true and land was not sold on a massive scale, though land sale growth was serious and amounted to 79% between years 2004–2006.

The result of strengthened transactions on the property market following Poland's accession to the European Union is growth of direct foreign investments, provision of new jobs, introduction of new management and service standards.

---

---

Key words: real estate market in Poland, property turnover, investments in properties

---

---



KAROLINA CHRABĄSZCZ\*

## Wiedza tarnowian o planie zagospodarowania terenu

---

Słowa kluczowe: plan zagospodarowania, miasto Tarnów

---

**Streszczenie:** Koło Naukowe Nieruchomości „DOMUSS”, działające przy Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie, przeprowadziło anonimowe badania ankietowe wśród tarnowian w celu określenia ich wiedzy na temat planu zagospodarowania terenu. Przeprowadzone badanie objęło 125 osób w różnym przedziale wiekowym, kobiet i mężczyzn różnych zawodów i profesji. Zróżnicowanie w zatrudnieniu pomogło przebadać osoby, które mają do czynienia lub są blisko związane z planowaniem przestrzennym, jak też osoby, które nigdy o nim nie słyszały. Pytania były zadawane ludziom na ulicy, a także znajomym członków koła, pochodzącym z Tarnowa i miejscowości blisko związanych z Tarnowem. Ankieta miała na celu zobrazować poziom wiedzy tarnowian na temat planu zagospodarowania przestrzennego.

Przeprowadzona ankieta pozwala stwierdzić, iż tarnowianie orientują się w temacie planowania przestrzennego. Wiedzą, czym jest plan zagospodarowania terenu, co zawiera i gdzie się znajduje. Stwierdzili oni jednak, iż dostęp do wiedzy zawartej w planie jest ograniczony, dlatego też wniosek z przeprowadzonych badań jest taki, iż władze miasta powinny ulepszyć konstrukcję planu oraz zadbać o upowszechnianie wiedzy na jego temat wśród tarnowian.

### 1. Wstęp

Koło Naukowe Nieruchomości „DOMUSS”, działające przy Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie, przeprowadziło anonimowe badania

---

\* Mgr Karolina Chrabąszcz jest członkiem Koła Naukowego Nieruchomości przy Katedrze Nieruchomości i Ubezpieczeń Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Artykuł powstał w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone przez członków Koła: Karolinę Chrabąszcz, Rafała Gawrona, Krzysztofa Szweda, Sabinę Wolnik, Krystiana Żuka, Natalię Rzepkę, Arkadiusza Kosiatego, Weronikę Drozd. Opiekunami Koła są: Kierownik Katedry Nieruchomości i Ubezpieczeń prof. dr hab. Leszek Kałkowski oraz mgr Marzena Bac.

ankietowe wśród tarnowian w celu określenia poziomu ich wiedzy na temat planu zagospodarowania terenu. Fachowa literatura definiuje planowanie przestrzenne, jako całość działań zmierzających do zapewnienia prawidłowego rozwoju poszczególnych obszarów danego terytorium. Innymi słowy, jest to sztuka organizowania przestrzeni dla potrzeb człowieka, przy jednoczesnym uwzględnieniu wzajemnych powiązań poszczególnych regionów, a nawet nadrzędnych interesów ogólnokrajowych. Planowanie przestrzenne powiązane jest z gospodarką przestrzenną, która z kolei wpływa na wykorzystanie planowanej przestrzeni. Ponadto chroni tę przestrzeń oraz racjonalnie kształtuje i stymuluje gospodarcze procesy w niej zachodzące. Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego stanowi podstawę „planowania przestrzennego” w gminie. Zgodnie z art. 14 ustawy z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym jest on aktem prawa miejscowego. Przy sporządzaniu planów miejscowych wiążące są ustalenia studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, pod rygorem nieważności planu (Wikipedia, 2008). Planowaniem przestrzennym najczęściej zajmują się zespoły specjalistów różnych dziedzin (urbanisci, architekci, geografowie, ekonomiści, ekolodzy i in.), a pierwszym etapem jest rozpoznanie warunków środowiska geograficznego (Wiem, 2008).

Przeprowadzone badanie objęło 125 osób w różnym przedziale wiekowym, kobiet i mężczyzn różnych zawodów i profesji. Zróżnicowanie w zatrudnieniu pomogło przebadać osoby, które mają do czynienia lub są blisko związane z planowaniem przestrzennym, jak też osoby, które nigdy o nim nie słyszały. Pytania były zadawane ludziom na ulicy, a także znajomym członków koła, pochodzącym z Tarnowa i miejscowości blisko związanych z Tarnowem.

Ankieta miała na celu zobrazować poziom wiedzy tarnowian na temat planu zagospodarowania przestrzennego. Ankietowani mogli wykazać swoją wiedzę w 12 pytaniach, otwartych i zamkniętych, a także przedstawić swoją chęć wpływania na planowaną przestrzeń. Równie ważnym celem było sprawdzenie, czy tarnowianie wykazują zainteresowanie w tej dziedzinie gospodarki. To zainteresowanie lub jego brak zostało zobrazowane chęcią wypełnienia ankiety oraz jakością jej wypełnienia.

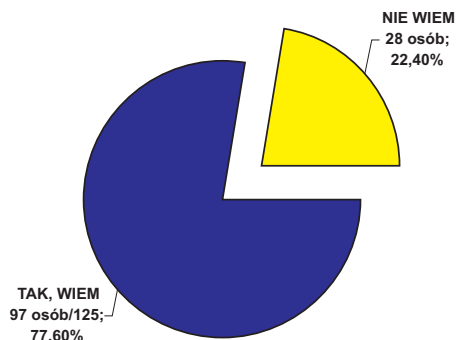
Pierwszy etap badań polegał na zbudowaniu ankiety w taki sposób, aby pytania w niej zawarte pozwoliły na zdobycie jak najwięcej informacji. W ankiecie zawarto dwanaście pytań tematycznych oraz cztery pytania o dane personalne ankietowanego.

## 2. Omówienie ankiety

Z przeprowadzonych badań wynika, iż mieszkańcy Tarnowa wiedzą, czym jest plan zagospodarowania terenu. Ich zdaniem, jest to plan rozwoju gminy i jej terenu, określającym co na danym terenie ma zostać wybudowane. Część ankietowa-



nych uważa, że „jest to przeznaczenie gruntów pod inwestycje; rozmieszczenie budynków i poszczególnych inwestycji na danym obszarze; planowany podział obszaru z przeznaczeniem do zagospodarowania; lokalizacja posiadłości z budynkami; akt prawa miejscowego, uchwalonego przez Radę Gminy, określający przestrzenny rozwój obszaru gminy i możliwość zagospodarowania jej działek; plan umiejscowienia budynków, parków, ulic, domów z wyszczególnieniem przeznaczenia budynków na sklepy, fabryki, domy, itp.; projekt urbanistyczny danego obszaru; założenia, jakie budynki w danym miejscu będą się znajdować – mieszkalne, handlowe, parkingi, drogi; to dokument obrazujący sposób zagospodarowania całego terytorium gminy; plan zorganizowania przestrzeni danego obszaru z uwzględnieniem potrzeb mieszkańców; perspektywiczny plan zagospodarowania pewnej określonej przestrzeni; układ fotografii danego terenu; plan rozmieszczenia budynków na konkretnej działce; pomysł na sensowne i przyjazne środowisko; naniesione mapy – obrysy domów, wszelkiego rodzaju budowli (nieruchomości), przebieg tras komunikacyjnych, rzek, lasów; dokument przedstawiający podział danego terytorium na mniejsze jednostki (działki) wraz z ich przeznaczeniem użytkowym; lokalizacja dróg, mostów, itp.”<sup>1</sup> Około 23% ankietowanych nie posiada wiedzy na temat planu zagospodarowania przestrzeni.



Rys. 1. Wiedza tarnowian na temat tego, co to jest plan zagospodarowania przestrzennego

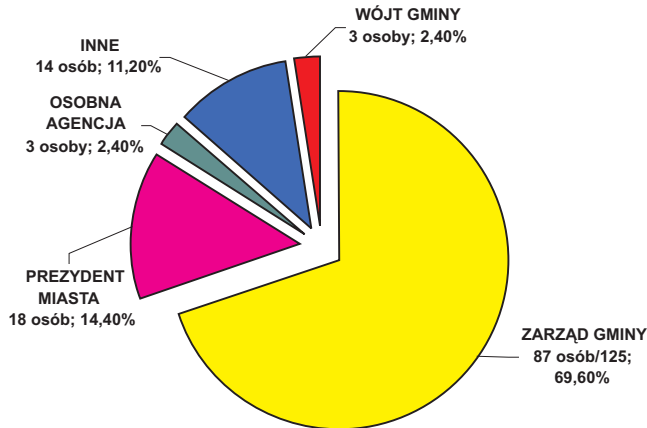
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Te osoby, które wiedzą, czym jest omawiany plan wypisały, co się w nim znajduje. Najczęściej wymieniano mapy, dokumenty, klasy gruntów, przeznaczenie danego terenu, dane dotyczące gruntu takie, jak powierzchnia, uzbrojenie, otoczenie, możliwość zagospodarowania terenu. Poza tym, ankietowani wymieniali także: numer nieruchomości, nazwy ulic, zaznaczone zieleńce, całokształt działek, budynków, zakładów; plany zabudowy i przeznaczenia terenów w gminie; wydzielone tereny pod usługi, drogi, obiekty sportowe, handlowe, rekreacyjne, usługowe, rolnicze, tereny leśne; rozmieszczenie zabudowy; plany zabudowy;

<sup>1</sup> Fragmenty odpowiedzi respondentów.

dróg, kanalizacji, szkół, domów i terenów przeznaczonych pod inwestycje; skalę, w jakiej jest podany plan, punkty odniesienia, wymiary oraz numery działek; informacje na temat planowanych inwestycji; to, w którym miejscu ma powstać planowane przedsięwzięcie.

Ponad połowa ankietowanych udzieliła prawidłowej odpowiedzi zaznaczając, że to gmina, a nie inne jednostki, jest odpowiedzialna za sporządzenie planu zagospodarowania przestrzennego.



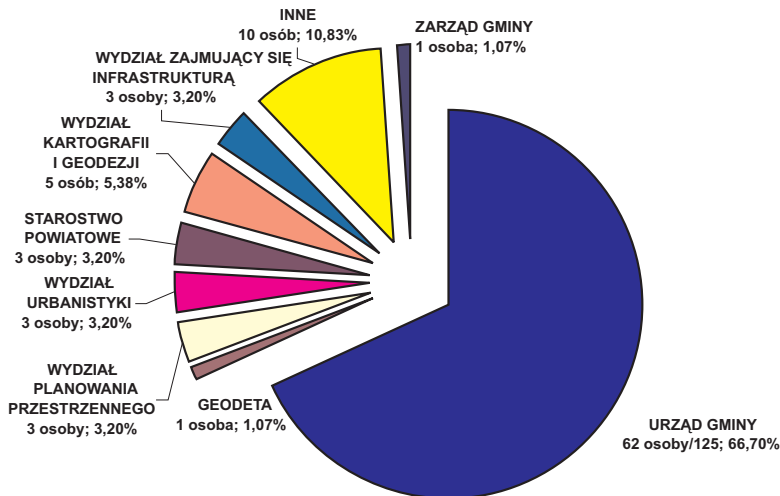
Rys. 2. Wiedza ankietowanych na temat rodzaju urzędu, który zajmuje się sporządzaniem planu zagospodarowania przestrzeni

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

74,4% badanych osób stwierdziło, iż wiedzą, gdzie można uzyskać dostęp do planu zagospodarowania przestrzennego, zaznaczając odpowiedź „urząd gminy”.

Ważne jest to, iż tarnowianie orientują się, iż ich miasto posiada plan zagospodarowania terenu (67,2% ankietowanych), ale nieliczni z nich (5,95%) wiedzą, iż jest to plan wykonany jedynie w części. Spośród ankietowanych osób jedynie 21,6% respondentów korzystało przynajmniej raz w życiu z wiedzy zawartej w planie. Okoliczności, które ich do tego skłoniły to przykładowo: sprawdzenie, czy dana działka jest działką budowlaną (3,7%), uzyskanie pozwolenia na rozbiórkę domu drewnianego (3,7%), budowa domu (14,8%), podział nieruchomości (7,4%), kupno domu (3,7%), zakup działki budowlanej (7,4%), w związku ze swoją pracą (3,7%), w przypadku ustalenia planu rozwoju szkoły jako jednostki osobnej (3,7%) oraz inne. 78,4% ankietowanych nigdy nie miało potrzeby lub okazji do skorzystania z planu zagospodarowania przestrzeni lub nie wiedziało, iż taka możliwość w ogóle istnieje.

Przeważająca liczba respondentów (86,4%) wyraziła opinię, iż dane zawarte w planie zagospodarowania przestrzennego są dla nich niezrozumiałe i nieprzejrzyste. Większość osób, które miały kiedykolwiek do czynienia z planem zago-



Rys. 3. Wiedza tarnowian na temat miejsca, w którym można uzyskać dostęp do danych zawartych w planie zagospodarowania terenu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

spodarowania przestrzennego stwierdziła, iż nie spotkała się z żadnymi błędami zawartymi w planie. Pozostali wymienili kilka błędów, takich jak: niezgodność przebiegu gminnych dróg, nierzetelne oznaczenie działki i dróg, wykonanie planu przestrzennego bez wcześniejszej wizji w terenie. Odpowiadający pisali również, iż nie rozumieją konstrukcji planu.

56,8% ankietowanych stwierdziło, iż planowanie przestrzenne ma wpływ na gospodarkę Tarnowa, a jako przykład ankietowani odpowiadali, że planowanie przestrzenne pozwala na optymalne wykorzystanie terenu, ułatwia inwestowanie na danym terenie, pomaga w uniknięciu lub przewidzeniu wielu spraw, informuje, gdzie coś będzie wybudowane, gdzie będzie przebiegać droga. Pomaga również w zakresie ochrony środowiska, w planowaniu rozwoju gminy bez uszczerbku na środowisku naturalnym, zapobiega dublowaniu się inwestycji. Determinuje istnienie zakładów przemysłowych, ich skupisk na terenie miasta, co ma wpływ na konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw, ich atrakcyjność dla klientów i dostawców. Wpływa również na ewentualne protesty mieszkańców w kwestii konkretnego rozplanowania przestrzennego terenu. Planowanie przestrzenne ma wpływ na możliwość (lub brak) budowania obiektów gospodarczych, odpowiednie zagospodarowanie terenów dla przedsiębiorców, którzy płacą podatki. Można planować rozwój gminy bez kolizji ze środowiskiem naturalnym. Plan ułatwia organizowanie przetargów na poszczególne inwestycje, wyznacza kierunki rozwoju gminy czy miasta, pozwala pokazać, w jaki sposób Tarnów może się rozwijać, budować infrastrukturę oraz tworzyć wizję „swojego wyglądu”. Plan określa strefy, w jakich jest przewidywane powstanie produkcji lub zabudowy mieszkani-

wej, ukazuje, jakie dziedziny przemysłu są w danej gminie pożądane, co może się przyczynić do zmniejszenia bezrobocia. Dobre zagospodarowanie to atrakcyjność danego terenu oraz wzrost jego wartości. Ma także wpływ na planowanie logistyczne, niweluje chaos w budownictwie i wygładzie miasta.

Na pytanie, czy ankietowany chciałby mieć wpływ na planowanie przestrzenne, jedynie 28% respondentów wyraziło taką chęć. Te osoby sugerowały, aby każdy mieszkaniec Tarnowa mógł wyrazić swoje zdanie na temat planowanego projektu, który, przykładowo, mógłby mieć negatywny wpływ na środowisko naturalne miasta. Proponowano również możliwość zgłaszania poprawek do wstępnych projektów w formie przygotowań. Tarnowianie chcą, aby ich sugestie były uwzględniane przy opracowywaniu planu. Chętnie wypełnialiby ankiety, w których mogliby wyrazić swoje zdanie na temat planowanej inwestycji przez gminę.

Na pytanie o formę udostępniania planu zagospodarowania przestrzennego społeczeństwu, zaproponowano: formę folderu dostarczanego każdemu mieszkańcowi do domu, przez Internet, ulotki, ogłoszenia na tablicy ogłoszeń w urzędzie gminy. Także w broszurach i na billboardach, poprzez zebrania, plansze w urzędzie gminy, w postaci biuletynu, książki, w formie prostych, zwieszonych i czytelnych opracowań, poprzez stosowne rozporządzenia, zarządzenia lub prasę lokalną, a także jako obiekt trójwymiarowy.

29,6% ankietowanych odpowiedziało, iż fundusze unijne mają wpływ na funkcjonowanie planu zagospodarowania przestrzennego, uzasadniając swoją odpowiedź tym, iż bez takiego planu nie można rozpocząć inwestycji, mimo uzyskania finansowej pomocy z Unii. Zdaniem ankietowanych, dzięki tym planom można starać się o większe dotacje unijne na inwestycje. Istnienie planu skraca czas potrzebny do realizacji inwestycji. Posiadanie planu przez gminę powoduje lepsze wydatkowanie środków, gdyż władze gminne z góry wiedzą, gdzie, przykładowo, może powstać nowa oczyszczalnia. Plany muszą spełniać wymogi unijne.

Na pytanie, czy Tarnów mógłby obejść się bez planu zagospodarowania przestrzennego, 72,8% odpowiadających zaznaczyło odpowiedź „Nie”. 49,6% respondentów odpowiedziało, iż istnieje potrzeba upowszechniania wiedzy tarnowian na temat planowania przestrzennego. Powinno się zachęcać tarnowian, jak i inwestorów spoza regionu, do zapoznania się z planem przed podjęciem jakichkolwiek działań, które uzależnione są od tego planu. Wiedzę o planie powinno się upowszechniać poprzez organizowanie konferencji, poprzez akcje promocyjne, ulotki, otwarte seminaria, poprzez lokalną prasę, radio i telewizję itp.

### 3. Podsumowanie

Przeprowadzona ankieta pozwala stwierdzić, iż tarnowianie orientują się w temacie planowania przestrzennego. Przeważająca większość z nich potrafi zdefiniować swoimi słowami plan zagospodarowania przestrzeni, a także wymienić, co

on zawiera. Tarnowianie wiedzą, iż to gmina odpowiedzialna jest za stworzenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzeni oraz, że właśnie w gminie można uzyskać dostęp do planu. Ankietowani wykazali się wiedzą na temat tego, iż Tarnów posiada taki plan, a niektórzy nawet zaznaczyli, iż plan dla Tarnowa jest wykonany tylko w części. Niestety, niewielka liczba ankietowanych korzystała w swoim życiu z planu zagospodarowania przestrzennego. Ale pocieszający jest fakt, iż w razie takiej konieczności tarnowianie wiedzą, w jakich celach i gdzie można skorzystać z wiedzy zawartej w planie zagospodarowania terenu. Jednak nie można zapominać o tych, którzy nie znają lub nie rozumieją pojęcia „planowanie przestrzenne”.

Ankietowani stwierdzili, iż plan zagospodarowania przestrzeni jest skonstruowany nieprzejrzyście i mało zrozumiale. Stąd też apel do władz miasta Tarnowa, aby ulepszyły konstrukcję planu, a także zadbały o upowszechnianie wiedzy na jego temat wśród tarnowian. Może interesującym pomysłem byłoby zorganizowanie w Tarnowie akcji, która promowałaby wiedzę na temat planowania przestrzennego. Można byłoby podczas niej porozmawiać z fachowcami, zapytać o plany inwestycyjne dla Tarnowa, wyrazić swoją opinię na temat rozwoju miasta. Warte przemyślenia są również „pogadanki” dla młodzieży podczas godziny wychowawczej czy też w ramach przedmiotu *wiedza o społeczeństwie*. Pozwoliłoby to młodym ludziom wkroczyć w życie z przygotowaniem do budowy domu, kupna nieruchomości itp.

Tarnowianie skarżą się na ograniczony dostęp do informacji o planowaniu przestrzennym. Proponują zatem upowszechnianie tej wiedzy poprzez ulotki, biuletyny, ogłoszenia w Internecie czy na tablicach ogłoszeń w urzędzie gminy. Tarnowianie chcą mieć wpływ na planowanie rozwoju swojego miasta, mieć możliwość wyrażenia swojego zdania, co do konkretnych inwestycji, czy zaprezentowania własnych propozycji. Taką szansę mogłyby dać zebrania zainteresowanych mieszkańców Tarnowa z ludźmi odpowiedzialnymi za planowanie przestrzenne czy też podczas sesji rady gminy/miasta.

Planowanie przestrzenne jest ważną dziedziną życia mieszkańców. Kupno domu mieszkalnego, założenie działalności gospodarczej, rozwój inwestycyjny miasta, to nieliczne z wielu aspektów naszego życia. Dlatego nie można bagatelizować tego tematu, a władze miasta powinny w szczególny sposób mieć go na uwadze.

## Bibliografia

- Wiem: portal wiedzy Onet.pl. 2008. Dostępne w Internecie: [http://portalwiedzy.onet.pl/10585,,,planowanie\\_przestrzenne,haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/10585,,,planowanie_przestrzenne,haslo.html) [dostęp: 2008-08-28].
- Wikipedia: wolna encyklopedia. 2008. Dostępne w Internecie: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Miejscowy\\_plan\\_zagospodarowania\\_przestrzennego](http://pl.wikipedia.org/wiki/Miejscowy_plan_zagospodarowania_przestrzennego) [dostęp: 2008-08-28].
- Wyniki ankiety opracowanej i przeprowadzonej przez członków KNN „DOMUSS”.

## Tarnów Citizens' Knowledge of Town Development Plan

**S u m m a r y:** 'DOMUSS' Real Estate Scientific Circle, acting at the Małopolska School of Economics in Tarnów, has run an anonymous opinion poll among Tarnów citizens in order to determine their knowledge on the subject of the town development plan. The poll covered 125 people of various ages, females and males of different professions and occupations. Employment diversity helped to examine people who are concerned with or are closely connected with the land development plan, as well as those who had not heard about it. Questions were asked to people in the street and acquaintances of the circle who come from Tarnów and towns closely connected with Tarnów. The aim of the survey was to present the level of knowledge of Tarnów citizens on the subject of the land development plan.

The conducted poll indicates that Tarnów inhabitants are acquainted with the topic of spatial development. They know what the land development plan is, what it contains and where it is. However, they declared that access to the knowledge contained in the plan is limited and therefore the conclusion from the conducted survey is that the city authorities should improve the plan structure and take care of spreading the knowledge about it among Tarnów citizens.

---

---

**Key words:** town development plan, Tarnów

---

---

DARIUSZ KORELESKI\*

## Stan urbanizacji i jej uwarunkowania w Polsce międzywojennej – wybrane zagadnienia

---

Słowa kluczowe: urbanizacja, populacja, województwo, Polska w latach 1918–1939

---

Streszczenie: Artykuł porusza zagadnienie stanu urbanizacji w Polsce międzywojennej. Przeanalizowano tylko te województwa (w liczbie dziesięciu), które w przybliżeniu mają swoje odpowiedniki we współczesnej Polsce. Pominięto zatem wszystkie tzw. województwa wschodnie oraz połowę województw południowych. Ukazano zróżnicowanie poziomu urbanizacji w poszczególnych regionach dzieląc miasta na małe, średnie i duże, wspominając również o tzw. miasteczkach, mających charakter najczęściej rolniczy. Wskazano ponadto na możliwe uwarunkowania takiego *status quo* w Polsce międzywojennej.

### 1. Wstęp

Zgodnie z podziałem administracyjnym z 1921 roku terytorium Rzeczypospolitej Polskiej podzielone zostało na szesnaście województw. W niniejszym opracowaniu ujęto tylko dziesięć województw, które mają swoje odpowiedniki w Polsce powojennej. Są to wszystkie województwa centralne i zachodnie oraz połowa województw południowych. Pominięto natomiast sześć prowincji wschodnich i południowych: województwa wileńskie, nowogródzkie, poleskie, wołyńskie, tarnopolskie oraz stanisławowskie, które obecnie stanowią integralne części takich państw, jak Litwa, Białoruś czy Ukraina.

Celem opracowania jest ukazanie stanu urbanizacji obszarów, porównywalnych z obecnymi, II Rzeczypospolitej Polskiej oraz wskazanie na uwarunkowania takiegoż stanu biorąc pod uwagę w szczególności takie kwestie, jak np. źródło utrzymania ludności czy poziom analfabetyzmu.

---

\* Dr Dariusz Koreleski jest adiunktem w Katedrze Ekonomii Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie.

Za istotne źródło informacji statystycznej w czasach, tzw. Drugiej Rzeczypospolitej można uznać powszechne spisy ludności. Z uwagi na fakt, iż spis powszechny z roku 1921 budzi szereg zarówno zastrzeżeń, jak i wątpliwości, co do swej wiarygodności wśród historyków, do estymacji ogólnej sytuacji w regionach, tj. województwach wybrano drugi spis powszechny Rzeczypospolitej Polskiej z 9 grudnia 1931 roku. Wydaje się on być bardziej reprezentatywny, w szczególności w zakresie terytorialno-populacyjno-etnicznym. Faktycznie, już w tym czasie (1931) pewne *status quo* zostało ustabilizowane, co daje większą szansę na wyciągnięcie w znaczącym stopniu obiektywnych wniosków popartych arytmetyką. Podstawowe dane o charakterze przestrzenno-demograficznym, dotyczące wybranego terytorium II Rzeczypospolitej, prezentuje tablica 1.

Tablica 1

Powierzchnia i ludność Polski wg województw w 1931 roku (Drugi spis powszechny RP)

Województwo	Powierzchnia (w tys. km <sup>2</sup> )	Populacja (w tys. osób)	Miasto wojewódzkie	Populacja miasta wojewódzkiego (w tys.)
Warszawskie*	29,5	3701	Warszawa	1172 (32%)**
Łódzkie	19,0	2632	Łódź	605 (23%)
Kieleckie	25,8	2936	Kielce	58 (2%)
Lubelskie	31,1	2465	Lublin	112 (5%)
Białostockie	32,1	1644	Białystok	91 (6%)
Poznańskie	26,5	2106	Poznań	246 (12%)
Pomorskie	16,4	1080	Toruń	54 (5%)
Śląskie	4,2	1295	Katowice	126 (10%)
Krakowskie	17,5	2298	Kraków	219 (10%)
Lwowskie	28,4	3127	Lwów	312 (10%)
POLSKA	388,4	31916	–	–
Obszar badany	230,5	23284	–	–
% terytorium II RP	59	73	–	–

Uwagi:

Drugi spis powszechny Rzeczypospolitej Polskiej odbył się 9 XII 1931 roku.

\* W skład województwa warszawskiego wliczono również miasto stołeczne – Warszawa.

\*\* W nawiasie podano udział populacji stolicy województwa w całości populacji regionu, tzn. województwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa oraz dodatkowe Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej.



Warto zaznaczyć, iż różnica pomiędzy obszarem badanym (1918–1939) a tzw. ziemiemi dawnymi, czyli terenami należącymi do II Rzeczypospolitej, które pozostały w granicach Polski po 1945 roku wynosi 20 000 km<sup>2</sup> na korzyść obszaru międzywojennego. Rozkłada się to na dwa województwa przedwojenne powiększone w stosunku do stanu z 1946 roku (województwo białostockie oraz lwowskie przemianowane na rzeszowskie).

## 2. Przykładowe zróżnicowania demograficzno-urbanistyczne

Poziom urbanizacji danego obszaru można scharakteryzować na przykładzie zróżnicowania o charakterze demograficzno-urbanistycznym, które jest w pewnym sensie pochodną procesu rozwoju poszczególnych regionów. Można zatem mówić tu o zjawisku rozwoju regionalnego, a raczej o skutkach procesu tegoż rozwoju. Stan urbanizacji przedstawia tablica 2.

Tablica 2

Populacja mieszkająca w miastach wg województw – stan urbanizacji

Województwo	%	Województwo	%
Warszawskie*	47	Poznańskie	40
Łódzkie	42	Pomorskie	32
Kieleckie	26	Śląskie	32
Lubelskie	18	Krakowskie	25
Białostockie	24	Lwowskie	25

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

\* W skład województwa warszawskiego wliczono również miasto stołeczne – Warszawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Poziom urbanizacji ma charakter ogólny, stąd też, aby przyjrzeć się nieco dokładniej temu zagadnieniu – dokonano analizy struktury populacyjnej miast dzieląc je na pięć grup, które następnie zmniejszono do trzech – wydzielając małe, średnie i duże miasta. Warto zauważyć, iż w statystykach pominięto tzw. miasteczka o populacji poniżej 10 000 mieszkańców, które najczęściej miały charakter *stricte* rolniczy. Szczegóły dotyczące poszczególnych grup miast wydzielonych na podstawie przedziałów populacyjnych zamieszczono w tablicach 3 do 12, obejmujących dziesięć analizowanych województw.

Tablica 3

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo warszawskie

Województwo	Przedziały populacji	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Warszawskie*	10–20 000 ludności	13	178
	20–50 000 ludności	5	125
	50–100 000 ludności	1	56
	100–250 000 ludności	0	0
	powyżej 250 000 ludności	1	1172
	Σ	20	1531

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

\* W skład województwa warszawskiego wliczono również miasto stołeczne – Warszawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa warszawskiego 41% populacji zamieszkuje miasta, czyli ośrodki miejskie powyżej 10 000 mieszkańców, pozostałe 6% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek o populacji niższej niż wskazana. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 20% stanowią mieszkańcy małych miast, czyli od dziesięciu do pięćdziesięciu tysięcy ludności, 4% to mieszkańcy średnich miast, tzn. od pięćdziesięciu tysięcy do stu tysięcy ludności, a 76% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to jedynie Warszawy) powyżej stu tysięcy ludności. Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,7 miasta.

Tablica 4

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo łódzkie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Łódzkie	10–20 000 ludności	9	111
	20–50 000 ludności	5	156
	50–100 000 ludności	2	120
	100–250 000 ludności	0	0
	powyżej 250 000 ludności	1	605
	Σ	17	992

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa łódzkiego miasta zamieszkuje 38% populacji, pozostałe 4% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 27% stanowią mieszkańcy małych miast, 12% to mieszkańcy średnich miast, a 61% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to jedynie Łodzi). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,9 miasta.

Tablica 5

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo kieleckie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Kieleckie	10–20 000 ludności	4	49
	20–50 000 ludności	5	164
	50–100 000 ludności	2	136
	100–250 000 ludności	2	226
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	13	575

Uwagi:  
Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa kieleckiego w miastach zamieszkuje 20% populacji, pozostałe 6% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 37% stanowią mieszkańcy małych miast, 24% to mieszkańcy średnich miast, a 39% to ludność dużych miast (Częstochowa, Sosnowiec). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,5 miasta.

Tablica 6

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo lubelskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Lubelskie	10–20 000 ludności	9	118
	20–50 000 ludności	3	91
	50–100 000 ludności	0	0
	100–250 000 ludności	1	112
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	13	321

Uwagi:  
Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa lubelskiego w miastach zamieszkuje zaledwie 13% populacji, pozostałe 5% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast aż 65% stanowią mieszkańcy małych miast, brak mieszkańców średnich miast, a 35% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to jedynie Lublina). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada tylko 0,4 miasta.

Tablica 7

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo białostockie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Białostockie	10–20 000 ludności	4	59
	20–50 000 ludności	3	96
	50–100 000 ludności	1	91
	100–250 000 ludności	0	0
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	8	246

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa białostockiego miasta zamieszkuje 15% populacji, pozostałe 9% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 63% stanowią mieszkańcy małych miast, 37% to mieszkańcy miasta średniego – Białegostoku. Na terenie województwa brak dużych miast. Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada zaledwie 0,2 miasta.

Tablica 8

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo poznańskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Poznańskie	10–20 000 ludności	4	53
	20–50 000 ludności	3	89
	50–100 000 ludności	0	0
	100–250 000 ludności	2	364
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	9	506

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa poznańskiego w miastach zamieszkuje 24% populacji, pozostałe 16% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 28% stanowią mieszkańcy małych miast, brak mieszkańców średnich miast, a 72% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to Poznania i Bydgoszczy). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,3 miasta. W tym wypadku warto zwrócić uwagę na wyjątkowo wysoki odsetek populacji miasteczek, które wyraźnie poprawiają ciągłość „mikrourbanizacyjną” na tym obszarze.

Tablica 9

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo pomorskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Pomorskie	10–20 000 ludności	5	63
	20–50 000 ludności	2	61
	50–100 000 ludności	2	108
	100–250 000 ludności	0	0
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	9	232

Uwagi:  
Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa pomorskiego miasta zamieszkuje 21% populacji, pozostałe 11% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 53% stanowią mieszkańcy małych miast, 47% to mieszkańcy średnich miast (Toruń, Grudziądz). Na terenie województwa brak dużych miast. Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,5 miasta. Również w tym przypadku należy zwrócić uwagę na stosunkowo wysoki odsetek populacji miasteczek.

Na obszarze województwa śląskiego w miastach zamieszkuje 29% populacji, pozostałe 3% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 40% stanowią mieszkańcy małych miast, brak mieszkańców średnich miast, a 60% to ludność dużych miast (Katowice i Królewska Huta, obecnie Chorzów). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada aż 2,1 miasta.

Na obszarze województwa krakowskiego w miastach zamieszkuje 18% populacji, pozostałe 7% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 47% stanowią mieszkańcy małych miast, brak mieszkańców średnich miast, a 53% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to jedynie Krakowa). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,6 miasta.

Tablica 10

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo śląskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Śląskie	10–20 000 ludności	3	45
	20–50 000 ludności	4	106
	50–100 000 ludności	0	0
	100–250 000 ludności	2	228
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	9	379

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Tablica 11

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo krakowskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Krakowskie	10–20 000 ludności	7	98
	20–50 000 ludności	3	98
	50–100 000 ludności	0	0
	100–250 000 ludności	1	219
	powyżej 250 000 ludności	0	0
	Σ	11	415

Uwagi:

Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

Na obszarze województwa lwowskiego w miastach zamieszkuje 19% populacji, pozostałe 6% ludności miejskiej to mieszkańcy miasteczek. W strukturze populacyjnej mieszkańców miast 40% stanowią mieszkańcy małych miast, 8% to mieszkańcy średnich miast, a 52% to ludność dużych miast (w tym przypadku dotyczy to jedynie Lwowa). Średnio na 1000 km<sup>2</sup> przypada 0,5 miasta.

Tablica 12

Populacja miast powyżej 10 000 mieszkańców – województwo lwowskie

Województwo	Przedziały populacji miast	Ilość miast	Sumaryczna populacja miast (w tys.)
Lwowskie	10–20 000 ludności	8	93
	20–50 000 ludności	5	145
	50–100 000 ludności	1	51
	100–250 000 ludności	0	0
	powyżej 250 000 ludności	1	312
	Σ	15	601

Uwagi:  
Stan na 9 XII 1931.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny 1938*, GUS RP, Warszawa.

### 3. Zjawisko zróżnicowania i jego uwarunkowania

Zjawisko zróżnicowania, z jakim mamy do czynienia porównując pewne cechy w danym czasie i w określonej przestrzeni jest skutkiem pewnych procesów głównych i tzw. subprocesów, które przez pewien czas miały miejsce i mogły spowodować w konsekwencji kumulację pewnych sytuacji sprzyjających arytmetycznemu efektowi zróżnicowania, wyznaczając na przykład jeden z jego biegunów. Efekt polaryzacji zatem ma charakter dynamiczny o różnej tendencji. Analizując uwarunkowania procesu urbanizacji w Polsce, a w konsekwencji zróżnicowania stanu tejże urbanizacji, nie jest łatwym zadaniem wyznaczenie determinantów procesu różnicowania przestrzeni w czasie, można jedynie wskazać na pewne czynniki oparte na faktach, mogące w znaczny sposób wpłynąć na końcowy rezultat statystyczny. I tak zacząć można od czynników historycznych nawiązujących do sytuacji podziału terytorium Rzeczypospolitej na trzy zabory. Uwarunkowania historyczne są bardzo widoczne i mają wpływ na ilość i jakość miast na danym terenie. W niniejszej analizie mamy do czynienia z pięcioma regionami z zaboru rosyjskiego (województwa: warszawskie, łódzkie, kieleckie, lubelskie i białostockie), z trzema regionami z zaboru pruskiego (województwa: poznańskie, pomorskie i śląskie) oraz z dwoma regionami zaboru austriackiego (województwami krakowskim i lwowskim). Liczba ośrodków miejskich ponadto ukształtowała pewną strukturę populacji pod względem źródeł utrzymania, co szczegółowo prezentuje tablica 13.

Tablica 13

Struktura ludności według źródeł utrzymania (dane ze spisu z 9 XII 1931)

Województwa	Rolnictwo	Górnictwo i przemysł	Handel oraz ubezpieczenia	Komunikacja i transport
	w % ogółu ludności – źródło utrzymania			
Warszawskie*	60,8	21,2	5,2	3,5
Łódzkie	48,6	31,4	7,7	3,0
Kieleckie	56,8	26,8	5,7	3,0
Lubelskie	71,0	13,9	5,6	2,4
Białostockie	69,9	14,1	4,0	2,9
Poznańskie	47,1	22,4	5,9	7,3
Pomorskie	51,5	19,3	4,5	7,8
Śląskie	12,2	54,6	4,8	6,9
Krakowskie	59,5	18,7	5,7	4,2
Lwowskie	68,6	11,9	5,9	3,0
POLSKA	60,3	19,2	6,1	3,6

Uwagi:

\* W skład województwa warszawskiego nie wliczono miasta stołecznego – Warszawa.

Źródło: dane GUS (*Historia*, 2003).

Jak wynika z tablicy 13, województwa tzw. zachodnie, będące „swoistą spuścizną” po zaborze pruskim, prezentują się korzystniej od pozostałych regionów. Dotyczy to głównie mniejszego zatrudnienia w rolnictwie, jak również większej aktywności np. w komunikacji i transporcie.

Czynnikiem zbieżnym z poziomem urbanizacji regionów jest stopień analfabetyzmu w tychże regionach, głównie na obszarach wiejskich. Dane dotyczące poszczególnych regionów przedstawia tablica 14.

Szczególnie w przypadku analfabetyzmu widać zróżnicowanie po okresie zaborów. Najkorzystniejsza sytuacja występuje na ziemiach byłego zaboru pruskiego, najmniej korzystna – na terenach dawnego zaboru rosyjskiego. Oprócz uwarunkowań historycznych można wyróżnić również uwarunkowania gospodarcze, aczkolwiek w pewnym sensie również uzależnione od uwarunkowań polityczno-historycznych. Stąd też ogólnie korzystniejsza sytuacja jest np. w regionie łódzkim, pomimo iż obszar ten znajdował się w strefie wpływów Imperium Rosyjskiego. Samo miasto Łódź, z rozwiniętym przemysłem włókienniczym, było obszarem typowo polikulturowym zarówno pod względem językowym, jak i religijnym.



Tablica 14

Analfabetyzm w Polsce w 1931 roku (osoby w wieku 10 lat i więcej)

Województwa	Analfabeci w % ludności
Warszawskie*	21,8
Łódzkie	22,7
Kieleckie	25,7
Lubelskie	24,6
Białostockie	23,1
Poznańskie	7,6
Pomorskie	8,3
Śląskie	1,5
Krakowskie	13,7
Lwowskie	23,1
POLSKA	23,1

Uwagi:

\* W skład województwa warszawskiego nie wliczono miasta stołecznego – Warszawa.

Źródło: dane GUS (*Historia*, 2003).

#### 4. Zakończenie i wnioski końcowe

Zróźnicowanie poziomu urbanizacji na obszarze II Rzeczypospolitej jest dość widoczne. Wynika ono m.in. z polityki państw zaborczych w ostatnich stu kilkadziesiąt lat przed odzyskaniem niepodległości. Największy poziom urbanizacji (powyżej 40% populacji) można zauważyć w województwach łódzkim i poznańskim oraz warszawskim, ale w tym ostatnim przypadku występuje dosyć duża dysproporcja pomiędzy prowincją a ponad milionowym miastem stołecznym – Warszawą. Najniższy poziom urbanizacji (poniżej 20%) występuje w województwie lubelskim. Największe zagęszczenie miast na jednostkę powierzchni ma miejsce w województwie śląskim, najniższe zaś w województwie białostockim. W przypadku regionu poznańskiego i pomorskiego stosunkowo niewielkie zagęszczenie miast na jednostkę powierzchni rekompensowane jest wyjątkowo dużym odsetkiem populacji miasteczek, które tworzyły pewną ciągłość urbanizacyjną. Województwa ściany wschodniej (tu: wschodnia część województw centralnych) charakteryzuje największy udział populacji małych miast w ogóle ludności miejskiej. Największy udział populacji miast średnich występuje w woje-

wództwie pomorskim, natomiast w województwach warszawskim i poznańskim dominuje populacja dużych miast (powyżej 70% ogółu populacji miejskiej), lecz dotyczy to tylko Warszawy i Poznania.

Za regiony rolnicze, tzn. gdzie wyraźna większość utrzymuje się z rolnictwa, można uznać województwa ściany wschodniej (w ramach przeprowadzanej analizy: region białostocki i lubelski z byłego zaboru rosyjskiego) oraz województwa południowe (region krakowski i lwowski – były zabór austriacki). Jest to konsekwencja zarówno uwarunkowań historycznych, jak i gospodarczych. Z kolei największa liczba populacji trudniąca się komunikacją i transportem to ziemie dawnego zaboru pruskiego, czyli województwa zachodnie: poznańskie, pomorskie i śląskie.

Największą aktywność w zakresie górnictwa i przemysłu (powyżej 25% osób utrzymujących się) wykazują mieszkańcy regionów śląskiego, łódzkiego i kieleckiego (Górny Śląsk, okręg łódzki, Centralny Okręg Przemysłowy).

W przypadku poziomu oświecenia publicznego o charakterze podstawowym w Polsce, najkorzystniej prezentują się regiony byłego zaboru pruskiego oraz stosunkowo nieźle województwo krakowskie. Najtrudniejsza sytuacja dotyczy ziem dawnego zaboru rosyjskiego i województwa lwowskiego, gdzie odsetek osób nieumiejących czytać i pisać, które ukończyły 10 lat (analfabetów) wyraźnie przekracza jedną piątą populacji.

Dla potrzeb niniejszej analizy pominięto te obszary II Rzeczypospolitej, które w obecnej Polsce nie mają swoich odpowiedników. Oczywiście jest, iż w tychże województwach poziom urbanizacji, analfabetyzmu i zatrudnienia w usługach kształtował się wyraźnie słabiej od wymienionych i analizowanych tu obszarów.

## Bibliografia

*Historia Polski w liczbach*. 2003. Red. A. Jezierski. Warszawa: GUS.

*Mały Rocznik Statystyczny*. 1938. Warszawa: GUS RP.

*Drugi powszechny spis ludności z dnia 9.XII. 1931 roku*. 1932. (Deuxième recensement général de la population du 9.XII 1931 / Zweite allgemeine Volkszählung vom 9-ten Dezember 1931). W: Statistique de la Pologne publiée par l'office central de statistique de la République Polonaise. (Wersja międzynarodowa). Varsovie.

## Urbanisation State and Conditioning in Inter-war Poland – Selected Issues

Summary: The article brings about the issue of urbanisation state in inter-war Poland. Only those voivodeships (ten in number) are analysed, which have their approximate counterparts in contemporary Poland. As it follows, all so-called eastern voivodeships and half of the southern voivodeships are omitted. The work shows diversity of urbanisation level in in-

dividual regions, dividing towns and cities into small, medium and big ones, also mentioning so-called small towns, being usually of agricultural character. Furthermore, possible conditioning of such *status quo* in inter-war Poland is indicated.

---

---

Key words: urbanisation, population, voivodeship, diversity, conditioning

---

---



WYBRANE PROBLEMY  
EKONOMII I POLITYKI



ŁUKASZ POPŁAWSKI\*

## Bariery rozwoju rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego w opinii mieszkańców obszarów chronionych województwa świętokrzyskiego

---

Słowa kluczowe: rozwój lokalny, obszary wiejskie, województwo świętokrzyskie, obszary chronione

---

**Streszczenie:** Wprowadzenie odpowiedniej strategii rozwoju na obszarach chronionych jest ważne nie tylko dla utrzymania rozwoju społeczno-gospodarczego, ale także dla zachowania środowiska naturalnego. Przedstawiono opinie uczestników badań ankietowych wykonanych w gminach wiejskich w województwie świętokrzyskim o przewadze terenów objętych prawną ochroną w zakresie ochrony przyrody. W ramach tych badań zapytano mieszkańców gminy o bariery rozwoju rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego. W badaniu uczestniczyło zawsze ponad 100 respondentów zamieszkujących w każdej z 45 badanych gmin. W oparciu o te badania otrzymano informacje o barierach rozwojowych rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego.

### 1. Wprowadzenie

Zgodnie z ustawą z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz.U. z 2004 r. nr 92, poz. 880 z 30 kwietnia 2004 r., art. 6.1) w Polsce istnieje szereg form ochrony przyrody, a w szczególności parki krajobrazowe i obszary chronionego krajobrazu. W Polsce obszary chronione obejmują 33,1% powierzchni kraju, przy czym ich obszar w poszczególnych regionach jest zróżnicowany. Największy udział odnotowuje się w województwie świętokrzyskim – 62%. W województwie

---

\* Dr inż. Łukasz Popławski jest pracownikiem Katedry Ekonomii Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie oraz Katedry Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

tym wśród 72 gmin wiejskich w 49 przeważają omawiane obszary chronione w całości powierzchni.

Parki krajobrazowe wraz parkami narodowymi, rezerwatami przyrody i obszarami chronionego krajobrazu tworzą układ wzajemnie uzupełniających się form ochrony przyrody, a związany z tym stopień rygoru prawnego zależy od lokalnych warunków. Na przestrzeni ostatnich lat następuje wzrost powierzchni tych obszarów w całości obszaru Polski, gdy w 1980 r. wynosił 3,5% to w 1999 r. już 33,1% (*Rocznik...*, 2004). Podstawowym celem przedstawionego działania jest utrzymanie naturalnych procesów przyrodniczych, stabilności ekosystemów, a w szczególności zachowanie bioróżnorodności. W świetle obowiązujących przepisów w naszym kraju obszary parków krajobrazowych i chronionego krajobrazu są najbardziej predysponowane do wprowadzania idei zrównoważonego rozwoju.

Według Siekierskiego (2002) istotne znaczenie w zachowaniu równowagi środowiska przyrodniczego na obszarach wiejskich mają te kierunki zagospodarowania, które decydują o prawidłowym funkcjonowaniu środowiska przyrodniczego, a więc będzie to: kanalizacja i oczyszczanie ścieków, gazyfikacja, składowanie i utylizacja odpadów, oraz promowanie ekologicznych kierunków rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich, a zwłaszcza rolnictwa integrowanego, ekologicznego oraz agroturystyki. W założeniach rozwoju regionalnego obszarów o istotnych wartościach przyrodniczych wyróżnia się następujące kierunki: produkcję dla kraju i na eksport zdrowej żywności, roślin leczniczych, oraz miodu i surowców pszczelich, rozwój lecznictwa, a także turystyki i rekreacji (Prandecka, 1994).

Niniejsza praca nawiązuje do problematyki ekorozwoju obszarów chronionych i poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące barier rozwoju gmin wiejskich, dlatego celem opracowania jest przedstawienie barier rozwoju rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego w opinii mieszkańców obszarów chronionych województwa świętokrzyskiego.

## 2. Zakres i metodyka badań

Badania mające na celu określenie podstaw dla kierunków rozwoju obszarów chronionych w województwie świętokrzyskim są prowadzone przez autora od 1998 r. i trwają do dnia dzisiejszego. Wyniki zaprezentowane obejmują badania wykonane od maja 2004 r. do listopada 2006 r. Obejmują one, między innymi, rozpoznanie czynników wpływających na wielofunkcyjny ekorozwój obszarów chronionych. W ramach tych prac wykonano badania ankietowe w 44 gminach o przewadze obszarów chronionych i w gminie Iwaniska (48% powierzchni tych obszarów). Dane statystyczne oraz inne materiały uzyskane z gminy stanowiły element uzupełniający szerszych badań. Uwzględnione jednostki stanowiły 61% gmin wiejskich w województwie świętokrzyskim i 90% jednostek wiejskich o przewadze w ich powierzchni obszarów chronionych.



Kwestionariusze ankietowe wypełnili wszyscy zainteresowani tym problemem oraz osoby mające znaczący autorytet i wpływ na podejmowane decyzje, a w szczególności: wójt, radni, sołtysi, lokalni liderzy, pracodawcy, przedsiębiorcy, zainteresowani przyszłością gminy mieszkańcy, rolnicy, liderki organizacji kobiecych, liderzy organizacji społecznych i politycznych oraz związków zawodowych, ksiądz, aptekarz, lekarze i nauczyciele, co jest zgodnie z poglądem jaki prezentuje Siekierski (2004) oraz Zawisza i Pilarska (2003), że głównie takie osoby wyznaczają kierunki działań rozwojowych w danej społeczności wiejskiej. Tak więc dobór „próby” był celowy, trudno bowiem badać osoby, które nie były zainteresowane i nie rozumiały problemu rozwoju obszarów chronionych z punktu widzenia ich gminy. Rolnicy wśród ankietowanych stanowili od 30 do 40%, a pozostałą grupę wyżej wymienione osoby. Struktura wiekowa respondentów była w 5 przedziałach wiekowych i przedstawia się następująco: do 29 lat, od 30 do 39 lat, od 40 do 49 lat, od 50 do 59 lat i powyżej. Liczba ankiet skierowanych bezpośrednio do mieszkańców w każdej z gmin wynosiła średnio 250, z których co najmniej 100 zostało wypełnione i poddane analizie. Liczba kobiet i mężczyzn w grupie osób ankietowanych była porównywalna (nieznaczna przewaga kobiet zgodna była z trendami demograficznymi).

Ankietowani wskazywali na skali od 1 do 9 na przyczyny, które utrudniają rozwój lub stwarzają szanse rozwoju dla danego kierunku (9 – maksymalne natężenie zjawiska). W celu usystematyzowania wyników, podzielono odpowiedzi na 3 grupy, to jest: 1–3 najmniej utrudniające lub stwarzające najmniejsze szanse rozwoju, 4–6 obojętne dla szans i barier, natomiast 7–9 to najbardziej utrudniające lub stwarzające największe szanse. Pełny opis metodyczny omawianych badań ankietowych zaprezentowano w pracy Popławskiego (2005).

### **3. Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich**

Polityka zrównoważonego rozwoju dotyczy wszystkich sfer życia gospodarczego i społecznego, również wsi i rolnictwa. Obszary wiejskie zajmują ponad 90% powierzchni Polski, którą zamieszkuje ok. 38% ludności, dlatego istotne znaczenie ma przestrzeń wiejska, a dokładnie zróżnicowanie tych terenów, które pełnią różne funkcje. Rolnictwo jest też formą najbardziej zbliżoną do procesów naturalnych zachodzących w przyrodzie, przy czym obecnie wzrost produkcji rolnej wymuszony postępowaniem cywilizacyjnym doprowadził do nierównowagi pomiędzy rolnictwem a środowiskiem naturalnym. Degradacja środowiska wynikająca z produkcji rolniczej jest jednym z poważniejszych problemów ekologicznych. Szacuje się, że łączne straty w rolnictwie z powodu dewastacji i degradacji środowiska wynoszą 28,1% strat z tego tytułu, a na 11% powierzchni Polski występuje tak silne skażenie, że nie powinno się tam produkować żywności (Siekierski, 2002). Występujące negatywne konsekwencje intensyfikacji rolnictwa, zachęta w postaci

dopłat bezpośrednich w krajach starej Unii do produkcji (mimo istnienia rozporządzenia 1257/1999) zmuszają do poszukiwania nowych rozwiązań strukturalnych zgodnych z wymogami ochrony środowiska przyrodniczego, a przede wszystkim alternatywnych sposobów w działalności człowieka. Istotne z tego powodu jest realizowanie polityki zintegrowania rozwoju wsi i rolnictwa, która łączy ekonomiczne, środowiskowe i społeczne cele rozwoju zgodnie z istotą koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Zmiany strukturalne zachodzące od kilkunastu lat w Polsce skłaniają do bardziej niż dotychczas całościowego spojrzenia na problematykę właściwego zagospodarowania obszarów wiejskich pod kątem zrównoważonego rozwoju. Obszary wiejskie podlegają polityce rządu w zakresie polityki rolnej i planów rozwoju obszarów wiejskich. Ponadto są uwzględniane w innych sektorowych politykach, w tym polityce ekologicznej w ramach ogólnej strategii gospodarczej dla całego kraju. W przypadku polityk sektorowych powinny być rozpatrywane regionalne i lokalne warunki, które wpływają na konkretne rozwiązania, a w szczególności na kształt planowanych działań strategicznych, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Polska poszukując szans rozwoju polskiego rolnictwa powinna postawić na model rolnictwa zrównoważonego oraz produkcję ekologiczną i integrowaną w ramach koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Istotne znaczenie z punktu właściwego modelu rolnictwa będzie miała przebudowa strukturalna, rozwój infrastruktury i ekologizacja produkcji rolniczej wraz z ochroną środowiska. Z punktu widzenia polskiego rolnictwa należy wspierać inicjatywy wdrażania na większą skalę programów rolnośrodowiskowych, które są w Unii Europejskiej od 1993 r. i stanowią instrument wielofunkcyjnego oraz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich o charakterze wybitnie proekologicznym, co ma szczególne znaczenie na obszarach chronionych. Tylko właściwe postrzeganie kwestii środowiska na obszarach wiejskich i jego kształtowanie poprzez odpowiednie gospodarowanie przestrzenią może być czynnikiem, który w dłuższej perspektywie czasowej przyniesie korzystne tendencje rozwojowe. Z samą ideą ekologizacji rolnictwa wiąże się nie tylko ochrona środowiska i zdrowie człowieka, ale również kształtowanie i pielęgnacja krajobrazów wiejskich, retencjonowanie wody oraz tworzenie atrakcyjnych miejsc wypoczynku i rekreacji.

Zgodnie z ideą ekorozwoju alternatywnymi do rolnictwa intensywnego są zasady gospodarowania oparte na rolnictwie ekologicznym i zintegrowanym. Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich wymaga dostosowania pełnionych przez nie funkcji społeczno-gospodarczych do wymogów i możliwości środowiska naturalnego (Kožuch, 1996). Tak rozpatrywana idea ekorozwoju ma szczególne znaczenie wobec przyrodniczych obszarów chronionych, które spełniają różne funkcje, a w szczególności ochronę naturalnych wartości przyrodniczych. Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich wiąże się ściśle z rozsądnym, oszczędnym korzystaniem z zasobów środowiska naturalnego, przyrody i krajobrazu.

Według R. Pajdy konieczne wydaje się zorganizowanie wdrażania zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju) w układzie administracyjnym uwzględniającym podział ról pomiędzy poszczególne szczeble zarządzania (Pajda, 2000):

- uświadomienie lokalnych społeczności o możliwości rozwoju gospodarczego i podniesienie poziomu życia w zgodzie z zasadami ekorozwoju – jest to rola władz lokalnych na szczeblu danej gminy, co umożliwi uwzględnienie regionalnej specyfiki, musi być jednak to wzmocnione przez działania ogólne, w szczególności w układzie wojewódzkim lub makroregionalnym;

- uruchomienie instrumentów ekonomicznych działających w kierunku pożądanych zmian strukturalnych oraz rozwoju lokalnego przetwórstwa i przygotowania do sprzedaży wyrobów oferowanych przez rolników – jest to rola władz lokalnych na szczeblu gminy, które mogą tworzyć lokalny system ekonomiczny sprzyjający rozwojowi wybranych dziedzin działalności gospodarczej;

- pomoc w zorganizowaniu akcji promocyjnej w celu rozpropagowania wyrobów oferowanych przez rolników jako produkcji „żywności ze zdrowych, nieskażonych terenów, wytwarzanej naturalnymi metodami z ograniczonym wykorzystaniem środków chemicznych”; pomoc w zorganizowaniu skupu i dystrybucji wyrobów; pomoc w wykorzystaniu środków umożliwiających przystosowanie wytworzonych produktów do wymogów współczesnego rynku – władze lokalne na szczeblu gminy czy powiatu muszą zapoczątkować procesy, które w warunkach rynkowych docelowo muszą być prowadzone przez organizacje pośredniczące pomiędzy rolnikami a odbiorcami hurtowymi;

- przeprowadzenie akcji o wymogach formalnych związanych z oferowaniem na rynku produktów typu „zdrowa żywność” z uwzględnieniem przepisów obowiązujących w UE – jest to rola władz lokalnych na szczeblu danej gminy, musi być jednak to wzmocnione przez działania ogólne, w szczególności w układzie wojewódzkim lub makroregionalnym;

- zapoczątkowanie procesów dostosowawczych do formalnych wymogów produkcji towarów ze znakami jakości ekologicznej typu „zdrowa żywność” – traktowanych jako cel strategiczny dla tych obszarów.

Reasumując, uważa się, iż tak przedstawiony scenariusz wdrażania ekorozwoju na wybranych obszarach ma szansę realizacji w przypadku, gdy producenci będą świadomi szans ekonomicznych, związanych z proponowanymi kierunkami rozwoju, a mechanizmy ekonomiczne będą na tyle skuteczne, że zapoczątkowane zostaną pożądane procesy.

Rozpatrując doświadczenia niemieckie można wyróżnić pięć kryteriów, które warunkują osiąganie zrównoważonego rozwoju w rolnictwie i na obszarach wiejskich (Łojewski 1998), są to:

- ekologiczne – zachowanie bazy zasobów naturalnych,
- społeczno-ekonomiczne – dostarczanie sprawiedliwych wynagrodzeń dla indywidualnych farm i społeczności wiejskiej w sektorze produkcyjnym,
- produkcyjne – wytworzenie wystarczającej ilości żywności,

- budżetowe – korzystanie z odpowiedniej ilości państwowych (publicznych) wydatków,
- polityczne – zachowanie politycznego poparcia danej społeczności.

W ramach realizacji zrównoważonego rozwoju poprzez Agendę 21 proponowane są przedsięwzięcia mające ułatwić przejście z obecnej tradycyjnej strategii rozwoju na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju (sustainable development). W ramach tych działań istotną rolę ma do odegrania samorząd i społeczność lokalna, zwłaszcza w zakresie ochrony środowiska na obszarach wiejskich. „Myśląc globalnie, działać lokalnie” to hasło związane z zasadniczym kierunkiem działania na rzecz wdrażania rozwoju zrównoważonego, przyjęte na Konferencji Narodów Zjednoczonych w Bergen w 1990 roku i potwierdzone dwa lata później w Rio de Janeiro.

Do działań odnoszących się do wsi i jej mieszkańców należy (Czaja i in., 1997):

- promowanie planowania i zarządzania wykorzystania gruntów, zgodnie z wymogami trwałego i zrównoważonego rozwoju;
- promowanie zintegrowanej rozbudowy infrastruktury komunalnej: wodociągów, oczyszczalni, zakładów zagospodarowania odpadów stałych i niebezpiecznych;
- intensyfikacja działań w sferze ochrony, trwałego i zrównoważonego rozwoju w zakresie zachowania lasów i obszarów zalesionych. Wprowadzanie szaty roślinnej na tereny zdegradowane przy zastosowaniu rekultywacji leśnej, zalesień, reintrodukcji lasu i innych form rekultywacji,
- zapobieganie degradacji powierzchni ziemi za pomocą intensywnej ochrony gleby, zalesiania oraz ochrona i rekultywacja gruntów;
- propagowanie zintegrowanego rozwoju obszarów wododziałowych i tworzenie alternatywnych możliwości zdobywania środków utrzymania dla ludności;
- przegląd polityki rolnej, planów i kompleksowych programów w świetle wielofunkcyjnego rolnictwa, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa żywnościowego oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju;
- promowanie uczestniczenia ludności w trwałym i zrównoważonym rozwoju rolnictwa i społeczeństwa wiejskiego;
- ulepszanie technologii produkcji rolnej i systemów gospodarowania przez rozwój infrastruktury na wsi i zróżnicowanie zatrudnienia w gospodarstwie rolnym i poza nim;
- planowanie wykorzystania zasobów gruntów, informacja i oświata w zakresie rolnictwa;
- ochrona i zrównoważone wykorzystanie zasobów genetycznych zwierząt do trwałego i zrównoważonego rozwoju rolnictwa;
- modernizacja źródeł energii na obszarach wiejskich jako czynnik wzrostu produktywności.

Realizacja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich wiąże się z pojęciem ekoinnowacyjności polityki rolnej wprowadzonym przez Fiedora (2002). Według Fiedora (2002) ekoinnowacyjność polityki rolnej rozumiana jest jako „jej dający się skwantyfikować i/lub jakościowo ocenić pozytywny wpływ na realizację ładu ekologicznego (wiązki celów ekologicznych)”. Nie może być ona rozpatrywana w oderwaniu od pozostałych ładów składających się na rozwój zrównoważony (ład ekonomiczny, społeczny i przestrzenny). Ponadto należy rozróżniać ekoinnowacyjność polityki rolnej i ekoinnowacyjność rolnictwa, która w sensie dynamicznym jest procesem prowadzącym do upowszechniania ekologicznie przyjaznych technologii produkcji (dobrych praktyk rolniczych), korzystnych z punktu widzenia środowiska i zdrowia publicznego zmian w strukturze produkcji rolnej, ograniczanie bezpośredniego niekorzystnego oddziaływania produkcji rolnej na środowisko.

Ze względu na dominację obszarów wiejskich, duże znaczenie ma ekologizacja rolnictwa. Wynika z tego konieczność odchodzenia od wysoko intensywnego rolnictwa nastawionego głównie na wzrost produkcji rolnej. Szansa rozwoju, jak i prawidłowy kierunek produkcji należy upatrywać w proekologicznych metodach produkcji rolnej. Alternatywne sposoby gospodarowania w działalności człowieka na obszarach wiejskich, które są wkomponowane w koncepcje zrównoważonego rozwoju mają na celu stosowanie takich metod produkcji, które współdziałają z przyrodą. Takie metody pozwalają na jak największe zamknięcie obiegu materii w ramach gospodarstwa, są one bardziej wydajne energetycznie i materiałowo, mniej degradujące przyrodę, nie doprowadzają do skażeń żywności a jednocześnie wspomagają rozwój kraju i regionów. Powszechnie uważa się, że można to osiągnąć poprzez wdrażanie ekologizacji sektora rolno-spożywczego. Rozwój wsi i rolnictwa wymaga w tym zakresie wspierania systemów gospodarowania tzw. trwałych, to jest opartych na rolnictwie ekologicznym i zintegrowanym. Natomiast rolnictwo konwencjonalne ekstensywne powinno być tolerowane tylko ze względów społecznych i stopniowo poddawane modernizacji lub w mniejszym stopniu zachowywane ze względów kulturowych. Równocześnie rolnictwo konwencjonalne – intensywne powinno być zredukowane dla ogólnego dobra i zastępowane przez zintegrowane. Dodatkowo na obszarach przyrodniczych cennych (obszarach chronionych) rolnictwo konwencjonalne – intensywne powinno być zabronione, a tylko dopuszczone konwencjonalne – zintegrowane i ekologiczne (biodynamiczne, biologiczno-organiczne). Ponadto istotne znaczenie w zachowaniu równowagi środowiska przyrodniczego na obszarach wiejskich mają te kierunki gospodarowania, które decydują o prawidłowym funkcjonowaniu środowiska przyrodniczego, tj. kanalizacja i oczyszczanie ścieków, gazyfikacja, składowanie i utylizacja odpadów, oraz promowanie ekologicznych kierunków rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich, w tym zwłaszcza turystyki (Siekierski, 2002).

Każdy region powinien wręcz rozwijać się według własnych uwarunkowań przyrodniczych i woli mieszkańców. Decentralizacja władzy prowadzi do opraco-

wywaniania własnych scenariuszy rozwoju przez poszczególne regiony. Takie programy rozwoju (strategie) prowadzą do lepszego wykorzystania walorów przyrodniczych przez władze lokalne, dzięki czemu różne regiony mogą rozwijać się inaczej, dzięki czemu występuje różnorodność między nimi, nie tylko ze względów historycznych. Opracowywane strategie wyznaczają różne warianty celów i kierunków rozwoju, najlepszy z nich dla społeczności lokalnej jest przyjmowany przez wybrane w wyborach władze, dzięki czemu istnieje zgoda społeczności lokalnej na proponowane kierunki. Tak więc na poziomie województwa powinny zapadać decyzje strategiczne, które wynikają z przyjętych celów i kierunków rozwoju danego obszaru. Decyzje bieżące, wykonawcze, powinny być podejmowane na szczeblu poszczególnych gmin. Wdrażanie zasad ekorozwoju powinno zatem następować poprzez wdrażanie na poziomie lokalnym – gminy (Pajda, 1997).

Rolnictwo, wraz z hodowlą i przetwórstwem rolno-spożywczym należą do podstawowych działalności na obszarach wiejskich. Od wielu lat istotne jest wspieranie nie tylko produkcji rolnej szeroko rozumianej (inaczej agrobiznesu), ale zwłaszcza przetwórstwa w celu zapewnienia zbytu rolnikom oraz zwiększenia zatrudnienia na obszarach wiejskich poza rolnictwem. A tym samym stworzenie warunków do wielofunkcyjnego rozwoju opartego na kilku kierunkach. W przypadku gmin na obszarach chronionych, mimo przepisów prawnych ograniczających działalność gospodarczą oraz braków w infrastrukturze mogą one rozwijać agrobiznes na swoim terenie, zwłaszcza w zakresie przetwórstwa ekologicznej żywności. Działania takie wymagają różnych form wspierania, np. poprzez zachęty ekonomiczne, niższe stawki w podatkach lokalnych lub korzystniejsze warunki amortyzacji środków trwałych. W badanych gminach jest szansa na rozwój przetwórstwa, choć obecnie głównymi barierami są: brak środków finansowych, a także brak rynków zbytu na tego rodzaju produkty, a zwłaszcza brak inwestorów zainteresowanych przetwórstwem. Z uzyskanych badań wynika, że szansę rozwoju respondenci upatrują w gwarancjach kredytowych, bezpłatnym doradztwie ekonomiczno-prawnym oraz ulgach i zwolnieniach w podatku od środków transportowych.

#### **4. Bariery rozwoju rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego**

Rozwój rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego należą do podstawowych działalności na obszarach wiejskich. Od wielu lat istotne jest wspieranie nie tylko rolnictwa, ale zwłaszcza przetwórstwa na obszarach wiejskich w celu zapewnienia zbytu rolnikom oraz zwiększenia zatrudnienia poza rolnictwem, tym samym stworzenie warunków do wielofunkcyjnego rozwoju opartego na kilku kierunkach. W przypadku gmin na obszarach chronionych, mimo przepisów prawnych ograniczających działalność gospodarczą oraz braków w infrastrukturze mogą one

rozwijać agrobiznes na swoim terenie, zwłaszcza w zakresie przetwórstwa ekologicznej żywności.

Wśród barier rozwojowych dla przetwórstwa ankietowani najczęściej wymieniali: brak środków finansowych (we wszystkich gminach, oprócz Krasocina, Piekoszowa i Sitkówki Nowiny oraz Kij) oraz brak infrastruktury na rzecz przetwórstwa (w 34 gminach). Ponadto respondenci wskazują na brak instrumentów ekonomicznych wspierających taki rozwój (we wszystkich gminach, oprócz Krasocina, Sitkówki Nowiny oraz Kij), co świadczy, że w terenie jest brak informacji o możliwościach finansowania takiej działalności (tablica 1). Wśród innych wymienionych barier były następujące odpowiedzi:

- brak inwestorów rozwijających przetwórstwo – w 41 gminach odpowiedzieli respondenci („nie” z Krasocina, Piekoszowa i Sitkówki Nowiny oraz Kij),
- ograniczenia prawne związane z ochroną środowiska – w 33 gminach,
- brak zainteresowania rozwojem przetwórstwa w gminie – w 37 gminach,
- brak opłacalności takiej działalności – w 38 gminach,
- brak rynków zbytu na produkty z przetwórstwa – w 37 gminach.

Tablica 1

Wypowiedzi respondentów – bariery rozwojowe w zakresie rozwoju przetwórstwa

Gmina	Brak inwestorów [%]		Brak zainteresowania [%]		Brak infrastruktury na rozwój przetwórstwa [%]		Brak środków finansowych [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Baćkowice	22,22	45,24	16,92	28,47	27,27	34,09	20,30	39,10
Bałtów	24,74	45,37	28,15	42,68	33,00	42,00	29,29	46,47
Bliżyn	19,61	54,90	17,00	40,00	22,33	36,89	15,69	50,98
Bodzechów	24,79	43,59	21,24	43,36	33,04	39,13	21,93	43,86
Bogoria	9,36	32,95	13,95	40,31	26,72	26,72	6,20	33,34
Brody	27,27	50,00	32,33	35,34	36,36	33,34	27,41	51,11
Daleszyce	21,57	20,59	22,55	15,69	35,78	12,84	23,58	23,59
Gnojno	29,25	46,26	33,33	28,58	35,14	38,51	30,82	47,95
Górno	4,90	46,08	14,43	37,12	18,45	36,89	16,00	47,00
Imielno	18,63	53,92	21,15	42,31	32,71	36,45	25,71	47,62
Iwaniska	19,42	51,45	21,21	35,36	26,21	39,81	22,33	47,57
Kije	35,24	23,81	34,58	16,82	37,38	20,56	32,71	26,17
Kluczewsko	29,41	35,30	24,39	28,05	36,05	23,25	33,70	38,04
Krasocin	34,61	25,01	36,79	21,70	50,95	19,42	40,19	23,36
Łągów	16,00	50,00	17,89	36,85	26,80	40,21	17,71	50,00

cd. tablicy 1

Gmina	Brak inwestorów [%]		Brak zainteresowania [%]		Brak infrastruktury na rozwój przetwórstwa [%]		Brak środków finansowych [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Lopuszno	11,11	51,52	11,96	34,78	21,59	23,86	16,16	48,48
Masłów	18,64	40,69	18,49	33,61	23,73	34,75	24,57	38,14
Michałów	20,00	45,72	16,35	43,27	24,30	38,32	19,81	42,46
Mirzec	16,96	39,29	18,18	30,91	22,32	34,82	19,81	36,95
Mniów	15,60	54,12	13,59	44,66	15,74	42,59	18,35	48,62
Nowy Korczyn	15,24	32,38	14,02	26,17	15,09	19,82	14,28	23,82
Oksa	27,13	37,99	25,19	23,63	40,87	35,04	36,76	40,45
Opatowiec	21,49	55,15	25,00	48,08	25,92	49,08	19,81	54,72
Pacanów	31,31	45,46	24,73	41,94	31,31	39,40	32,67	45,55
Pawłów	21,62	54,96	19,27	35,78	21,62	39,64	20,91	57,27
Piekoszów	20,00	16,19	15,53	13,60	30,48	9,52	23,81	9,52
Pierzchnica	25,25	32,33	21,00	34,00	29,00	28,00	23,00	41,00
Radoszyce	16,83	48,51	14,29	40,82	21,78	37,62	18,00	47,00
Raków	24,00	53,00	20,79	46,54	31,68	51,49	25,49	53,92
Ruda Maleniecka	26,59	50,01	23,59	38,21	25,81	38,71	26,80	49,49
Sitkówka Nowiny	29,63	12,04	24,54	4,55	39,09	6,37	31,48	8,34
Skarżysko Kościelne	30,69	32,68	25,00	26,00	30,00	37,00	34,65	34,66
Słupia Jędrzejowska	16,67	34,21	12,28	31,58	19,30	24,56	17,70	25,66
Słupia Konecka	17,70	33,63	21,24	20,35	23,68	22,81	20,17	29,83
Smyków	38,09	40,96	35,23	27,63	42,20	33,95	37,04	44,45
Sobków	24,49	36,74	14,28	31,64	30,39	37,32	23,30	36,89
Solec Zdrój	17,19	51,56	19,84	34,92	15,38	42,31	12,50	51,56
Stopnica	13,76	58,72	18,02	56,76	10,71	51,79	13,51	62,17
Strawczyn	24,04	53,85	19,39	40,82	26,00	38,00	24,75	53,47
Szydłów	23,21	53,58	25,66	38,06	19,50	43,33	19,30	52,63
Tuczępy	17,82	53,47	25,77	36,09	25,00	44,00	20,20	47,48
Wiślica	20,79	49,50	23,47	37,76	32,00	36,00	23,08	45,19
Wodzisław	20,00	40,95	21,70	33,96	23,85	34,87	21,30	43,51
Zagnańsk	23,36	45,80	23,36	35,52	27,10	30,84	20,37	37,96
Złota	6,31	77,47	6,42	55,97	18,75	30,36	9,01	76,58

Źródło: badania własne.



Tablica 2

Wypowiedzi respondentów – bariery rozwojowe w zakresie rozwoju przetwórstwa

Gmina	Brak opłacalności [%]		Brak rynków zbytu [%]		Ograniczenia prawne [%]		Brak instrumentów ekonomicznych [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Baćkowice	21,37	33,59	18,32	41,99	22,31	36,15	19,23	42,31
Bałtów	23,91	33,70	26,53	39,80	23,40	39,37	27,55	40,82
Bliżyn	20,79	29,71	16,00	33,00	16,67	30,39	11,88	49,51
Bodzechów	23,42	37,84	24,56	42,11	21,93	39,47	20,53	44,65
Bogoria	10,16	39,06	11,54	36,15	14,61	29,24	9,23	31,92
Brody	25,38	40,77	26,51	36,37	27,91	28,68	28,24	42,75
Daleszyce	18,00	14,00	25,23	14,02	22,33	17,48	18,87	20,75
Gnojno	25,67	39,19	26,71	37,68	29,53	36,24	28,19	46,31
Górno	13,59	30,10	19,42	33,98	18,63	28,43	12,00	33,00
Imielno	16,00	40,00	22,00	48,00	21,70	36,79	20,56	43,93
Iwaniska	15,53	37,87	19,42	40,78	21,57	29,41	17,65	44,12
Kije	30,48	23,81	35,58	25,00	25,92	14,82	28,30	18,87
Kluczewsko	30,59	30,59	29,27	24,39	30,59	22,35	20,45	30,69
Krasocin	33,64	14,02	39,80	15,54	38,14	13,41	38,89	25,00
Łagów	19,79	32,29	17,52	34,03	16,13	26,88	19,79	39,59
Łopuszno	22,22	24,44	7,53	38,71	23,33	21,11	15,46	43,30
Masłów	22,41	27,59	22,03	33,06	21,18	27,13	19,82	37,94
Michałów	15,24	41,90	21,90	46,67	18,09	32,39	17,47	41,75
Mirzec	22,72	27,28	23,42	27,03	25,23	21,62	16,07	34,82
Mniów	17,48	40,78	21,36	37,86	15,15	35,36	13,72	51,97
Nowy Korczyn	15,24	20,00	14,15	33,96	10,78	18,63	13,33	26,67
Oksa	31,81	35,62	29,10	32,10	37,69	22,39	27,48	40,46
Opatowiec	17,59	42,60	16,04	40,56	23,58	26,42	21,57	44,12
Pacanów	18,37	37,75	28,42	38,95	23,96	35,42	25,77	40,21
Pawłów	16,82	40,19	18,18	39,09	16,82	27,11	12,61	50,45
Piekoszów	7,61	22,87	9,61	19,24	9,52	24,77	7,62	21,90
Pierzchnica	23,71	36,08	27,00	34,00	26,00	24,00	23,71	36,08
Radoszyce	22,00	38,00	19,80	42,57	21,43	35,71	16,33	48,98
Raków	14,85	54,46	14,28	54,09	23,71	43,30	22,22	49,50
Ruda Maleniecka	31,91	32,98	29,47	31,58	29,35	32,61	22,22	52,23
Sitkówka Nowiny	26,60	14,69	21,10	12,85	22,02	14,68	23,85	13,77

cd. tablicy 2

Gmina	Brak opłacalności [%]		Brak rynków zbytu [%]		Ograniczenia prawne [%]		Brak instrumentów ekonomicznych [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Skarżysko Kościelne	23,00	32,00	18,81	27,73	21,21	19,20	26,53	28,57
Słupia Jędrzejowska	13,27	24,78	14,03	30,71	15,79	25,44	16,07	31,25
Słupia Konecka	30,00	12,73	24,32	16,22	20,18	12,85	20,00	21,82
Smyków	29,52	20,96	33,64	27,11	37,25	30,40	35,23	38,10
Sobków	20,41	27,55	18,95	22,10	16,49	19,59	16,32	35,72
Solec Zdrój	20,63	38,89	23,81	38,89	16,53	30,72	12,40	46,52
Stopnica	12,73	58,18	11,01	62,39	13,64	50,00	15,89	52,34
Strawczyn	17,71	37,50	20,41	38,77	19,56	33,70	17,89	46,32
Szydłów	22,32	40,18	24,32	45,88	24,54	33,64	19,30	44,74
Tuczepy	20,62	27,83	19,59	36,08	20,83	26,04	18,37	48,98
Wiślica	29,47	38,95	16,49	32,99	22,92	28,13	20,20	38,38
Wodzisław	24,04	25,96	23,64	28,18	17,92	25,48	28,70	34,26
Zagnańsk	22,64	27,36	29,63	25,00	25,00	25,96	27,10	34,58
Złota	9,91	10,81	9,91	13,51	9,26	43,52	8,33	23,15

Źródło: badania własne.

Natomiast wśród barier rozwojowych dla rolnictwa ankietowani najczęściej wymieniali: brak środków finansowych (we wszystkich gminach, oprócz Krasocina, Piekoszowa i Sitkówki Nowiny oraz Kij) oraz słabo rozwinięta infrastruktura (w 37 gminach). Ponadto respondenci wskazują na brak instrumentów ekonomicznych wspierających taki rozwój (we wszystkich gminach, oprócz Krasocina, Sitkówki Nowiny oraz Kij), co świadczy, tak jak w przypadku przetwórstwa rolno-spożywczego, że w terenie jest brak informacji o możliwościach finansowania takiej działalności (tablica 3). Wśród innych wymienionych barier były następujące odpowiedzi:

- słaba jakość gleb – w 32 gminach,
- rozdrobnienie gospodarstw – w 39 gminach,
- nadmiar rąk do pracy – tylko w 19 gminach,
- brak odpowiednich melioracji – w 25 gminach,
- brak zainteresowania rozwojem przetwórstwa w gminie – w 37 gminach,
- brak preferencyjnych kredytów – w 38 gminach,
- brak odpowiednio pozytywnych wzorców – w 39 gminach,
- brak odpowiednio wykształconych ludzi – w 41 gminach,

- brak systemu doradztwa – w 40 gminach,
- brak opłacalności takiej działalności – w 43 gminach („nie” – Krasocin i Sitkówka Nowiny),
- brak zorganizowanych rynków zbytu – we wszystkich, oprócz Krasocina i Sitkówki Nowiny.

Tablica 3

Wypowiedzi respondentów – bariery rozwojowe w zakresie rozwoju rolnictwa

Gmina	Słaba jakość gleb [%]		Zbyt duże rozdrobnienie gospodarstw [%]		Nadmiar rąk do pracy w rolnictwie [%]		Słabo rozwinięta infrastruktura [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Baćkowice	20,45	25,01	14,50	38,94	17,69	25,39	14,39	35,61
Bałtów	29,41	47,06	31,37	51,96	45,00	29,00	25,25	37,38
Bliżyn	22,33	59,22	26,21	53,40	31,00	37,00	16,50	45,64
Bodzechów	31,03	25,87	23,53	43,70	30,36	27,68	21,43	41,96
Bogoria	19,23	26,16	10,77	46,92	15,75	41,73	14,50	32,07
Brody	30,83	51,88	30,88	55,89	32,82	30,54	31,58	33,83
Daleszyce	22,43	18,69	16,51	22,02	27,18	12,63	15,89	27,10
Gnojno	21,33	40,67	22,82	47,65	28,00	33,33	25,33	37,34
Górno	18,00	38,00	16,50	37,87	14,70	27,46	14,70	30,40
Imielno	19,63	36,44	22,55	44,12	25,96	30,77	17,31	43,27
Iwaniska	26,21	32,04	21,15	50,00	30,77	37,50	25,49	34,31
Kije	25,92	33,34	20,56	35,52	31,48	12,97	13,08	22,44
Kluczewsko	32,18	21,84	32,95	29,55	31,71	23,17	35,11	24,46
Krasocin	40,95	34,29	32,69	26,93	41,35	25,96	36,27	18,63
Łagów	19,00	46,00	19,19	46,47	28,57	25,51	17,52	39,18
Łopuszno	33,72	40,70	25,27	46,15	19,15	40,43	14,29	35,16
Maslów	20,51	32,48	19,33	42,02	26,89	27,74	17,65	23,53
Michałów	27,10	36,45	17,14	45,72	19,63	37,38	14,81	39,82
Mirzec	30,35	28,58	32,43	35,14	28,97	21,50	21,43	30,36
Mniów	17,12	59,46	14,81	53,71	27,88	35,58	10,89	43,57
Nowy Korczyn	16,04	18,87	15,24	20,96	20,75	16,99	18,09	14,30
Oksa	38,51	29,64	35,29	28,69	43,18	15,91	13,74	30,53

cd. tablicy 3

Gmina	Słaba jakość gleb [%]		Zbyt duże rozdrobnienie gospodarstw [%]		Nadmiar rąk do pracy w rolnictwie [%]		Słabo rozwinięta infrastruktura [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Opatowiec	37,74	29,24	21,49	34,59	24,53	13,21	16,82	39,25
Pacanów	33,68	32,64	29,47	41,06	25,00	21,88	18,75	30,21
Pawłów	33,33	19,45	22,73	49,09	21,82	27,27	10,18	35,19
Piekoszów	13,46	18,27	11,54	19,23	8,73	16,51	7,69	31,73
Pierzchnica	36,00	36,00	36,00	36,00	37,11	22,68	26,00	25,00
Radoszyce	22,77	40,59	21,00	47,00	23,23	35,35	19,80	32,67
Raków	33,98	49,52	29,81	51,92	30,93	35,05	26,73	40,60
Ruda Maleniecka	29,70	54,46	33,33	45,46	43,62	29,79	27,37	34,74
Sitkówka Nowiny	32,73	13,63	26,85	15,74	30,55	15,75	23,64	11,82
Skarżysko Kościelne	34,95	50,49	32,67	51,49	33,33	41,42	29,59	35,72
Słupia Jędrzejowska	8,92	25,01	10,53	21,93	15,04	12,39	15,93	21,24
Słupia Konecka	17,54	38,60	18,42	32,46	23,64	18,18	19,64	19,65
Smyków	39,09	42,73	40,90	40,01	42,99	27,11	30,27	37,62
Sobków	27,45	31,38	22,55	25,49	23,23	15,16	17,00	23,00
Solec Zdrój	24,61	41,54	24,43	47,33	33,07	25,99	20,80	34,40
Stopnica	12,84	52,30	10,00	60,91	16,36	46,37	9,26	50,93
Strawczyn	29,41	50,98	28,30	55,66	37,50	30,21	17,02	32,98
Szydłów	25,44	34,21	24,56	35,09	27,19	30,70	22,12	41,60
Tuczepy	21,21	44,45	18,00	47,00	31,31	35,36	26,00	34,00
Wiślica	31,96	32,99	25,71	44,76	32,29	27,08	22,22	32,32
Wodzisław	35,51	16,83	26,85	35,19	37,04	19,45	22,43	28,97
Zagnańsk	25,00	46,30	29,63	47,22	34,58	24,30	27,36	17,92
Złota	87,04	5,55	7,27	52,73	8,18	20,91	59,46	13,51

Źródło: badania własne.

Tablica 4

Wypowiedzi respondentów – bariery i szanse rozwojowe w zakresie rozwoju rolnictwa

Gmina	Brak odpowiedniej melioracji [%]		Brak opłacalności [%]		Brak preferencyjnych kredytów [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K
Bańkowice	27,13	29,46	21,37	47,33	16,92	47,70
Bałtów	41,67	30,21	22,55	50,00	23,23	46,47
Bliżyn	24,75	43,56	20,39	47,57	14,56	49,52
Bodzechów	24,56	30,70	23,48	42,61	19,49	47,46
Bogoria	12,19	46,35	17,05	53,49	12,31	53,08
Brody	35,88	23,66	32,83	40,31	25,00	40,91
Daleszyce	21,90	20,96	20,75	25,48	24,03	24,05
Gnojno	26,49	42,38	28,86	49,66	23,18	46,36
Górno	16,00	28,00	16,67	36,27	14,56	40,78
Imielno	25,24	31,07	28,85	44,23	20,59	37,25
Iwaniska	21,36	32,04	19,23	44,23	23,08	44,23
Kije	24,30	28,04	23,36	35,52	24,30	34,58
Kluczewsko	32,22	25,56	27,39	38,09	33,33	33,34
Krasocin	31,68	18,82	32,07	29,25	36,54	26,92
Łągów	20,20	34,35	14,28	53,07	14,28	53,07
Łopuszno	13,40	30,93	15,69	46,08	13,27	41,84
Maslów	24,14	28,45	16,94	43,23	12,60	39,50
Michałów	21,49	34,59	14,95	56,08	14,81	48,15
Mirzec	26,36	25,46	18,02	45,04	21,43	33,93
Mniów	16,67	37,25	16,04	56,60	10,68	54,37
Nowy Korczyn	13,21	26,41	14,29	28,57	18,87	21,53
Oksa	35,66	28,68	35,82	39,55	24,24	36,37
Opatowiec	27,36	21,70	19,63	53,27	15,89	44,86
Pacanów	31,91	31,92	35,35	53,54	31,63	42,86
Pawłów	28,44	26,61	21,62	58,57	19,09	52,73
Piekoszów	10,68	27,18	5,88	31,38	12,50	29,81
Pierzchnica	33,67	28,58	32,32	41,42	27,00	41,00
Radoszyce	20,00	40,00	18,37	43,88	20,59	37,25
Raków	30,39	40,20	26,21	57,29	29,41	47,06
Ruda Maleniecka	37,11	30,93	31,58	46,32	27,08	47,92

cd. tablicy 4

Gmina	Brak odpowiedniej melioracji [%]		Brak opłacalności [%]		Brak preferencyjnych kredytów [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K
Sitkówka Nowiny	22,93	11,93	24,77	17,43	24,07	14,82
Skarżysko Kościelne	28,00	24,00	28,00	36,00	23,00	50,00
Słupia Jędrzejowska	14,03	14,04	12,50	26,79	15,79	22,81
Słupia Konecka	22,43	21,50	25,44	20,17	22,32	22,32
Smyków	39,81	37,04	35,45	43,65	28,83	46,85
Sobków	19,59	25,77	26,47	34,32	24,49	28,57
Solec Zdrój	23,81	37,30	21,37	62,60	24,61	47,70
Stopnica	8,33	49,08	12,04	66,66	11,01	64,22
Strawczyn	33,33	28,97	26,60	58,72	22,77	53,47
Szydłów	28,57	31,25	20,17	50,88	22,81	50,87
Tuczępy	18,00	32,00	19,19	43,44	13,54	50,00
Wiślica	23,71	36,08	27,72	47,52	27,55	39,80
Wodzisław	33,03	16,51	22,02	32,11	24,32	34,24
Zagnańsk	33,02	18,87	25,96	34,62	28,57	24,76
Złota	7,55	72,64	4,63	66,67	57,80	16,51

Źródło: badania własne.

Tablica 5

Wypowiedzi respondentów – bariery rozwojowe w zakresie rozwoju rolnictwa

Gmina	Brak zorganizowanych rynków [%]		Brak odpowiednich pozytywnych wzorców [%]		Brak odpowiednio wykształconych ludzi [%]		Brak systemu doradztwa [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Baćkowice	18,32	51,15	19,08	41,23	15,38	43,08	15,91	34,09
Bałtów	26,26	56,57	24,00	51,00	21,21	44,45	25,25	34,35
Bliżyn	17,82	51,49	18,81	52,48	17,47	57,29	21,57	35,29
Bodzechów	20,34	50,00	16,96	46,43	24,11	44,64	20,17	42,11

cd. tablicy 5

Gmina	Brak zorganizowanych rynków [%]		Brak odpowiednich pozytywnych wzorców [%]		Brak odpowiednio wykształconych ludzi [%]		Brak systemu doradztwa [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Bogoria	13,28	49,22	11,02	44,89	9,45	31,50	15,27	32,06
Brody	26,86	46,28	28,57	42,11	28,15	37,04	30,37	30,37
Daleszyce	22,64	24,53	24,53	20,74	19,81	22,64	19,63	16,82
Gnojno	24,50	51,66	26,84	44,30	22,67	42,00	31,54	36,25
Górno	14,71	41,17	14,70	31,38	13,86	33,67	16,50	23,31
Imielno	22,64	50,00	18,45	43,69	16,82	42,99	25,96	36,54
Iwaniska	20,19	52,89	23,00	43,00	20,59	40,20	31,07	36,89
Kije	25,00	40,74	26,17	20,56	23,15	27,78	17,59	23,15
Kluczewsko	25,00	36,36	28,05	28,05	26,14	22,72	22,50	28,75
Krasocin	38,23	31,38	34,95	32,04	35,24	26,67	35,24	23,81
Łagów	11,88	61,39	10,20	54,09	12,00	52,00	11,11	37,38
Łopuszno	8,00	62,00	20,69	35,63	15,22	29,35	13,04	34,78
Masłów	16,81	42,85	16,81	37,81	18,49	37,81	19,49	27,97
Michałów	18,87	54,72	18,52	45,37	15,89	42,99	23,58	39,63
Mirzec	16,96	39,29	20,72	40,54	18,02	35,14	14,41	27,93
Mniów	14,56	53,40	13,72	52,95	6,80	49,51	10,89	46,54
Nowy Korczyn	15,23	28,58	14,95	19,63	10,38	22,64	13,20	17,93
Oksa	32,03	44,54	29,32	33,84	28,57	33,84	17,56	26,71
Opatowiec	19,63	58,87	20,75	42,46	13,20	32,08	16,82	31,78
Pacanów	27,55	48,98	24,44	45,56	32,29	32,29	25,51	33,67
Pawłów	15,31	53,16	12,84	52,30	14,54	46,37	10,91	32,73
Piekoszów	13,33	33,34	9,52	24,77	7,61	31,44	4,80	25,01
Pierzchnica	30,00	49,00	28,57	45,92	28,00	37,00	30,00	35,00
Radoszyce	21,00	47,00	20,59	41,18	17,65	40,20	17,00	39,00
Raków	24,51	53,92	21,00	49,00	23,76	46,54	29,00	42,00
Ruda Maleniecka	25,51	51,02	27,37	45,26	27,55	40,82	24,74	36,09
Sitkówka Nowiny	23,64	17,27	26,36	15,46	22,73	19,09	24,54	6,37
Skarżysko Kościelne	31,31	47,48	27,83	41,25	24,00	47,00	24,74	35,05

cd. tablicy 5

Gmina	Brak zorganizowanych rynków [%]		Brak odpowiednich pozytywnych wzorców [%]		Brak odpowiednio wykształconych ludzi [%]		Brak systemu doradztwa [%]	
	NK	K	NK	K	NK	K	NK	K
Słupia Jędrzejowska	16,81	32,75	15,79	21,93	15,04	23,01	14,91	21,06
Słupia Konecka	21,05	25,44	17,86	24,11	20,53	21,43	16,07	22,32
Smyków	36,11	47,22	27,78	40,74	29,36	41,29	25,00	48,15
Sobków	22,45	34,69	19,58	35,06	16,83	30,70	23,23	24,25
Solec Zdrój	23,48	56,82	21,70	49,62	16,92	46,16	13,95	39,54
Stopnica	11,82	61,82	11,82	59,90	9,01	54,05	11,82	54,54
Strawczyn	28,43	56,87	28,12	41,67	20,83	41,67	17,70	37,51
Szydłów	21,24	54,87	15,18	46,43	21,05	38,60	19,30	36,84
Tuczępy	20,41	43,88	20,20	39,40	21,21	37,38	22,22	38,39
Wiślica	23,53	43,14	21,65	39,18	21,78	38,61	27,84	30,93
Wodzisław	23,15	42,59	22,22	36,11	20,91	26,37	23,85	25,69
Zagnańsk	24,53	37,73	19,81	37,74	23,36	39,26	24,53	27,36
Złota	2,75	47,71	13,76	10,09	4,63	31,48	29,63	14,82

Źródło: badania własne.

## 5. Podsumowanie

Różnicowanie obszarów chronionych w poszczególnych województwach jest bardzo duże. Z tego powodu skala i dostępność instrumentów wspierających działania na rzecz ochrony środowiska powinna być różnorodna i szeroko dostępna, zwłaszcza tam, gdzie jest najwięcej obszarów przyrodniczo cennych.

Na podstawie analizy i materiałów uzyskanych z badań ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców obszarów chronionych można sformułować następujące wnioski:

- w zakresie rozwoju przetwórstwa rolno-spożywczego najważniejszymi barierami są: brak środków finansowych, brak rynku zbytu na produkty z przetwórstwa, a zwłaszcza brak inwestorów zainteresowanych przetwórstwem,
- w zakresie rozwoju rolnictwa najważniejszymi barierami są: brak środków finansowych oraz słabo rozwinięta infrastruktura.



Ponadto respondenci wskazują na brak instrumentów ekonomicznych wspierających rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego i rolnictwa, co świadczy, że na terenach rozpatrywanych gmin jest brak informacji o możliwościach finansowania takiej działalności.

## Bibliografia

- Popławski Ł. 2005. *Zastosowanie metody QUOTA SAMPLING w badaniu kierunków rozwoju obszarów chronionych*. W: *Przedsiębiorczość po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej*. T. 1, red. nauk. L. Pałasz. Monografie AR. Szczecin: Akademia Rolnicza. ISBN 83-921234-1-7.
- Prandacka B. 1994. *Długofalowe zadania trwałego rozwoju Polski i ochrony środowiska przyrodniczego*. Białystok: Synteza.
- Rocznik statystyczny – ochrona środowiska*. 2004. Warszawa: GUS.
- Siekierski J. 2002. *Rolnictwo i wieś polska wobec współczesnych wyzwań rozwojowych i integracyjnych*. Tarnów: Wyd. Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej. ISBN 83-917312-0-0.
- Siekierski J. 2004. *Rola liderów wiejskich w absorpcji finansowych środków unijnych dla rozwoju rolnictwa obszarów wiejskich*. W: Pałasz L. (red.). *Wpływ integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu*. Szczecin: Akademia Rolnicza. ISBN 83-921234-0-9.
- Zawisza S., Piłarska S. 2003. *Liderzy wiejskich społeczności lokalnych*. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 2003, nr 1/2 (34), s. 33–68. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich.

## Barriers of Agriculture and Farm and Food Processing Development in the Opinion of Inhabitants of the Świętokrzyskie Voivodeship Protected Areas

**Summary:** Introducing an adequate development strategy in protected areas is important not only in order to maintain social and economic development, but also to preserve the natural environment. The work presents opinions of survey participants, conducted in rural districts in the Świętokrzyskie Voivodeship, dominated by areas covered by legal protection within the range of nature protection. Within the framework of this research inhabitants of the district were asked about barriers of agriculture and farm and food processing development. There were always over 100 respondents of the survey, domiciled in each of 45 analysed districts. The research provided information about developmental barriers of agriculture and food and farm processing

---

Key words: local development, rural areas, Świętokrzyskie Voivodeship protected areas

---



JAN SIEKIERSKI, ŁUKASZ POPŁAWSKI\*

## Scenariusze zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich

---

Słowa kluczowe: rozwój obszarów wiejskich, rozwój zrównoważony, rozwój regionu

---

**Streszczenie:** Scenariusze rozwoju obszarów wiejskich wynikają z ich zróżnicowania, a także stopnia przedsiębiorczości mieszkańców. Zróżnicowanie wynika z historii, relacji centrum – peryferie, „renty położenia”, efektów działań władz regionalnych i lokalnych oraz wspólnoty mieszkańców. Ponadto przedsiębiorczość jako swoisty element umiejętności podejmowania działań, które przekładają się na konkretne rozwiązania i przedsięwzięcia gospodarcze wpływające na rozwój gospodarczy.

Udział obszarów wiejskich w powierzchni kraju (90%) oraz zamieszkiwanie ich przez 38% ludności warunkuje rolę przestrzeni jako terenu, na którym skupiają się 2 podstawowe funkcje gospodarcze, tj. rolnictwo i leśnictwo, które oparte są na wykorzystaniu przestrzeni. Zróżnicowanie przestrzenne wynika z oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, mających wpływ na scenariusze rozwoju obszarów wiejskich w poszczególnych regionach. Większość autorów zajmujących się problematyką rozwoju obszarów wiejskich podkreśla znaczenie uwarunkowań przestrzennych oraz specyfiki lokalnej w wyborze kierunków rozwoju danego regionu. Istotną kwestią tego rozwoju są uwarunkowania przyrodnicze i społeczno-gospodarcze, które mogą sprzyjać tworzeniu nowych miejsc pracy i pozarolniczych źródeł dochodu, a tym samym wpływać na wyższy standard życia mieszkańców. Taki poziom w warunkach globalizacji gospodarki można tylko osiągnąć poprzez zrównoważony rozwój.

W pracy przedstawiono oryginalne i wcześniej nie publikowane scenariusze zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Scenariusze te opierają się na wynikach analizy, które są syntezą propozycji teoretycznych i własnych dociekań autorów.

---

\* Prof. dr hab. Jan Siekierski jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję kierownika katedry; dr inż. Łukasz Popławski jest pracownikiem Katedry Ekonomii i Studiów Europejskich Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

## 1. Wstęp

Obszary wiejskie zajmują ponad 90% powierzchni kraju, którą zamieszkuje ok. 38% ludności, dlatego istotne znaczenie ma przestrzeń wiejska, a dokładnie zróżnicowanie tych terenów, które pełnią różne funkcje. Podstawowymi funkcjami gospodarczymi na tych terenach są rolnictwo i leśnictwo, które w specyficzny sposób wykorzystują powierzchnię (Rosner, 2005). Rolnictwo jest najstarszą dziedziną działalności gospodarczej człowieka, oprócz myślistwa i zbieractwa, a w większości krajów, ten dział gospodarki daje największą ilość miejsc pracy i jest głównym źródłem utrzymania. Rolnictwo jest też formą najbardziej zbliżoną do procesów naturalnych zachodzących w przyrodzie, przy czym obecnie wzrost produkcji rolnej wymuszony postępem cywilizacyjnym doprowadził do nierównowagi pomiędzy rolnictwem a środowiskiem naturalnym, a degradacja środowiska wynikająca z produkcji rolniczej jest jednym z poważniejszych problemów ekologicznych. Szacuje się, że łączne straty w rolnictwie z powodu dewastacji i degradacji środowiska wynoszą 28,1% strat z tego tytułu, a na 11% powierzchni Polski występuje tak silne skażenie, że nie powinno się tam produkować żywności (Siekierski, 2002). Występujące negatywne konsekwencje intensyfikacji rolnictwa, w tym zachęta w postaci dopłat bezpośrednich w krajach starej Unii do produkcji (mimo istnienia rozporządzenia 1257/1999) zmuszają do poszukiwania nowych rozwiązań strukturalnych zgodnych z wymogami ochrony środowiska przyrodniczego, a przede wszystkim alternatywnych sposobów w działalności człowieka. Istotne z tego powodu jest realizowanie polityki zintegrowania rozwoju wsi i rolnictwa, która integruje ekonomiczne, środowiskowe i społeczne cele rozwoju zgodne z istotą koncepcji zrównoważonego rozwoju. Polskie rolnictwo musi przejść przemiany strukturalne i systemowe, zwłaszcza w zakresie likwidowania niekorzystnych zjawisk gospodarczych, społecznych i środowiskowych w celu wprowadzenia wielofunkcyjnego i zrównoważonego rozwoju, a docelowo ekorozwoju. Konieczność prowadzenia badań nad rozwojem zrównoważonym obszarów wiejskich stała się podstawą podjęcia tego problemu w niniejszej pracy, a celem jej jest przedstawienie scenariuszy zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich.

## 2. Teoretyczne aspekty zrównoważonego rozwoju

Zmiany strukturalne zachodzące od kilkunastu lat w Polsce skłaniają do bardziej niż dotychczas całościowego spojrzenia na problematykę właściwego zagospodarowania obszarów wiejskich pod kątem zrównoważonego rozwoju. Obszary wiejskie podlegają polityce rządu w zakresie polityki rolnej i planów rozwoju obszarów wiejskich. Ponadto są uwzględniane w innych sektorowych politykach, w tym polityce ekologicznej w ramach ogólnej strategii gospodarczej dla całego

kraju. W przypadku polityk sektorowych powinny być rozpatrywane regionalne i lokalne warunki, które wpływają na konkretne rozwiązania, a w szczególności na kształt planowanych działań strategicznych, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój jest konstytucyjną koncepcją rozwoju w Polsce.

Ogólnym i uniwersalnym celem rozwoju każdej jednostki lokalnej jest maksymalizacja dobrobytu społecznego i jakości życia z uwzględnieniem zrównoważonego i trwałego rozwoju. Trwały rozwój rozumiany jest jako zrównoważony zbiór ładu: ekologicznego, społeczno-demograficznego, ekonomicznego, przestrzennego i politycznego. Ich integracja warunkuje realizację rozwoju zrównoważonego (*Podstawy...*, 2002). Sama definicja zrównoważonego i trwałego rozwoju była wielokrotnie dyskutowana w literaturze, a szczegółowo jest omówiona w pracy Piontek (2002).

W ramach realizacji zrównoważonego rozwoju poprzez Agendę 21 proponowane są przedsięwzięcia mające ułatwić przejście z obecnej tradycyjnej strategii rozwoju na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). W ramach tych działań istotną rolę ma do odegrania samorząd i społeczność lokalna, zwłaszcza w zakresie ochrony środowiska na obszarach wiejskich. Do działań odnoszących się do wsi i jej mieszkańców należy (Czaja i in., 1997):

- promowanie planowania i zarządzania wykorzystania gruntów, zgodnie z wymogami trwałego i zrównoważonego rozwoju;
- promowanie zintegrowanej rozbudowy infrastruktury komunalnej: wodociągów, oczyszczalni, zakładów zagospodarowania odpadów stałych i niebezpiecznych;
- intensyfikacja działań w sferze ochrony, trwałego i zrównoważonego rozwoju w zakresie zachowania lasów i obszarów zalesionych. Wprowadzanie szaty roślinnej na tereny zdegradowane przy zastosowaniu rekultywacji leśnej, zalesień, reintrodukcji lasu i innych form rekultywacji;
- zapobieganie degradacji powierzchni ziemi za pomocą intensywnej ochrony gleby, zalesiania oraz ochrona i rekultywacja gruntów;
- propagowanie zintegrowanego rozwoju obszarów wododziałowych i tworzenie alternatywnych możliwości zdobywania środków utrzymania dla ludności;
- przegląd polityki rolnej, planów i kompleksowych programów w świetle wielofunkcyjnego rolnictwa, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa żywnościowego oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju;
- promowanie uczestniczenia ludności w trwałym i zrównoważonym rozwoju rolnictwa i społeczeństwa wiejskiego;
- ulepszanie technologii produkcji rolnej i systemów gospodarowania przez rozwój infrastruktury na wsi i różnicowanie zatrudnienia w gospodarstwie rolnym i poza nim;
- planowanie wykorzystania zasobów gruntów, informacja i oświata w zakresie rolnictwa;

- ochrona i zrównoważone wykorzystanie zasobów genetycznych zwierząt do trwałego i zrównoważonego rozwoju rolnictwa;
- modernizacja źródeł energii na obszarach wiejskich jako czynnik wzrostu produktywności.

Realizacja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich wiąże się z pojęciem ekoinnowacyjności polityki rolnej wprowadzonym przez Fiedora (2002). Według Fiedora (2002) ekoinnowacyjność polityki rolnej rozumiana jest jako „jej dający się skwantyfikować i/lub jakościowo ocenić pozytywny wpływ na realizację ładu ekologicznego (wiązki celów ekologicznych)”. Nie może być ona rozpatrywana w oderwaniu od pozostałych ładów składających się na rozwój zrównoważony (ład ekonomiczny, społeczny i przestrzenny). Ponadto należy rozróżniać ekoinnowacyjność polityki rolnej i ekoinnowacyjność rolnictwa, która w sensie dynamicznym jest procesem prowadzącym do upowszechniania ekologicznie przyjaznych technologii produkcji (dobrych praktyk rolniczych), korzystnych z punktu widzenia środowiska i zdrowia publicznego zmian w strukturze produkcji rolnej, ograniczanie bezpośredniego niekorzystnego oddziaływania produkcji rolnej na środowisko.

Ze względu na dominację obszarów wiejskich, duże znaczenie ma ekologizacja rolnictwa. Wynika z tego konieczność odchodzenia od wysoko intensywnego rolnictwa nastawionego głównie na wzrost produkcji rolnej. Szansa rozwoju, jak i prawidłowy kierunek produkcji należy upatrywać w proekologicznych metodach produkcji rolnej. Alternatywne sposoby gospodarowania w działalności człowieka na obszarach wiejskich, które są wkomponowane w koncepcje zrównoważonego rozwoju mają na celu stosowanie takich metod produkcji, które współdziałają z przyrodą. Takie metody pozwalają na jak największe zamknięcie obiegu materii w ramach gospodarstwa, są one bardziej wydajne energetycznie i materiałowo, mniej degradujące przyrodę, nie doprowadzają do skażeń żywności a jednocześnie wspomagają rozwój kraju i regionów. Powszechnie uważa się, że można to osiągnąć poprzez wdrażanie ekologizacji sektora rolno-spożywczego. Rozwój wsi i rolnictwa wymaga w tym zakresie wspierania systemów gospodarowania tzw. trwałych, to jest opartych o rolnictwo ekologiczne i integrowane. Natomiast rolnictwo konwencjonalne ekstensywne powinno być tolerowane tylko ze względów społecznych i stopniowo poddawane modernizacji lub w mniejszym stopniu zachowywane ze względów kulturowych. Równocześnie rolnictwo konwencjonalne – intensywne powinno być zredukowane dla ogólnego dobra i zastępowane przez integrowane. Dodatkowo na obszarach przyrodniczych cennych (obszarach chronionych) rolnictwo konwencjonalne – intensywne powinno być zabronione, a tylko dopuszczone konwencjonalne – integrowane i ekologiczne (biodynamiczne, biologiczno-organiczne). Ponadto istotne znaczenie w zachowaniu równowagi środowiska przyrodniczego na obszarach wiejskich posiadają te kierunki gospodarowania, które decydują o prawidłowym funkcjonowaniu środowiska przyrodniczego, tj. kanalizacja i oczyszczanie ścieków, gazyfikacja, składowanie i utyliza-

cja odpadów, oraz promowanie ekologicznych kierunków rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich, w tym zwłaszcza turystyki (Siekierski, 2002).

Do planowania i wprowadzenia zrównoważonego rozwoju niezbędne jest rozstrzygnięcie wielu aspektów teoretycznych i przeprowadzenie badań, a w szczególności wyodrębnienie gmin jednorodnych, określenie potencjału społeczno-gospodarczego, przeprowadzenie waloryzacji przyrodniczej i badań socjologicznych oraz konsultowanie proponowanych rozwiązań i analiza wzajemnych powiązań.

Każdy region powinien wręcz rozwijać się według własnych uwarunkowań przyrodniczych i woli mieszkańców. Decentralizacja władzy prowadzi do opracowywania własnych scenariuszy rozwoju przez poszczególne regiony. Takie programy rozwoju (strategie) prowadzą do lepszego wykorzystania walorów przyrodniczych przez władze lokalne, dzięki czemu różne regiony mogą rozwijać się inaczej, dzięki czemu występuje różnorodność między nimi, nie tylko ze względów historycznych. Opracowywane strategie wyznaczają różne warianty celów i kierunków rozwoju, najlepszy z nich dla społeczności lokalnej jest ustalany przez wybrane władze, dzięki czemu istnieje zgoda społeczności lokalnej na proponowane kierunki. Tak więc na poziomie województwa powinny zapadać decyzje strategiczne, które wynikają z przyjętych celów i kierunków rozwoju danego obszaru. Decyzje bieżące, wykonawcze, powinny być podejmowane na szczeblu poszczególnych gmin. Wdrażanie zasad ekorozwoju powinno zatem następować poprzez wdrażanie na poziomie lokalnym – gminy (Pajda, 1997).

### 3. Zróżnicowanie przestrzenne obszarów wiejskich w Polsce

W Polsce na obszarach wiejskich istnieje duże zróżnicowanie przestrzenne, które wynika z oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, mających wpływ na scenariusze rozwoju obszarów wiejskich w poszczególnych regionach. Ponadto istotnym elementem są uwarunkowania prawne, przyrodnicze i przedsiębiorczość jako swoisty element umiejętności podejmowania działań, które przekładają się na konkretne rozwiązania i przedsięwzięcia gospodarcze wpływające na rozwój gospodarczy. Scenariusze rozwoju poszczególnych obszarów wiejskich wynikają z tych zróżnicowań. Wynika to z historii, relacji centrum – peryferie, „renty położenia”, efektów działań władz regionalnych i lokalnych, wspólnoty mieszkańców oraz uwarunkowań prawnych oraz przyrodniczych, a także stopnia przedsiębiorczości mieszkańców.

Według Rosnera (2005) z punktu widzenia rynku pracy można wyróżnić kilka wielkich regionów w kraju:

- obszar ziem zachodnich i północnych, region skupiający w przeszłości ogromną większość rolnictwa sektora państwowego, a obecnie wielkoobszarowego, opartego na pracy najemnej, z wysokim bezrobociem w tzw. osiedlach pope-

gierowskich, w dobrą choć zdekapitalizowaną infrastrukturę sieciową i wysokimi wskaźnikami powierzchni i izb na mieszkańca,

– południowo-wschodnia Polska o wysokiej gęstości zaludnienia i sieci miejskiej oraz utrwalonych tradycjach łączenia pracy w gospodarstwie z pracą pozarolniczą, silnym rozdrobnieniu gospodarstw i wysokim przeludnieniu agrarnym (gęstość zaludnienia),

– Polska Centralna i Wschodnia (dawny zabór rosyjski) – silnie zróżnicowany ze słabymi lokalnymi ośrodkami miejskim, wysokiej monofunkcyjności rolniczej, niekorzystna struktura wykształcenia i silnej migracji do miast, zróżnicowany agrarnie i stary demograficznie z bezrobociem jawnym i ukrytym. W ramach tego obszaru występują co najmniej dwa obszary szczególne, to jest: ściana wschodnia (mała gęstość ośrodków miejskich, wyludniający się i zaniedbanej infrastrukturze, skrajnie monofunkcyjny) i dawny COP (duże inwestycje przemysłowe, miasta na potrzeby dużych zakładów, rolnictwo monofunkcyjne na potrzeby mieszkańców, wysokie bezrobocie jawne i ukryte).

– Wielkopolska – struktura gospodarstw mieszana (rodzinna i wielkoobszarowa), z wysoką kulturą rolniczą, aktywnością społeczną i wykształceniem, gęsta sieć miejska i centrów osadnictwa wiejskiego, dobra infrastruktura,

– obszar wiejski Górnego Śląska – sypialnie dla miast i silnie rozdrobnione (działki rolnicze), silne zanieczyszczenie środowiska i zurbanizowanie, dobrze rozwinięta sieć komunikacyjna.

Zróżnicowanie tych obszarów wiejskich jest zaszcłością rozbiorów i przesunięcia granic po II wojnie światowej, a czynnik historyczny odgrywa zasadniczą rolę. Regiony te odmiennie były traktowane i w różny sposób ze względów historycznych na nich gospodarowano, z odmiennymi systemami prawnymi, co przedkładało na różne koncepcje rozwoju oraz przedsiębiorczość. W okresie transformacji systemowej te różnice uwypukliły się w relacjach centrum – peryferie, ze względu na bardzo dynamiczny rozwój obszarów wiejskich wokół miast poprzez pozarolniczą działalność gospodarczą i wykorzystanie miejskiego rynku jako miejsca zbytu swoich produktów i usług. Natomiast obszary peryferyjne pozostają w większym stopniu uzależnione od rolnictwa, a funkcje pozarolnicze nawet się kurczą z powodu ostrej konkurencji na rynku. Układ centrum – peryferie istnieje również lokalnie, gdzie jeden lub dwa zakłady są miejscem zbytu i pracy dla całego systemu lokalnego. Dodatkowo Rosner (2005) twierdzi, że w latach dziewięćdziesiątych skalę i zróżnicowanie przestrzenne zmieniły trzy czynniki, to jest wzrost znaczenia położenia wokół miast oraz w mniejszym stopniu wobec ciągów komunikacyjnych, zmiana dotychczas niekorzystnych czynników na korzystne i odwrotnie (np. położenie w strefie nadgranicznej), oraz osłabienie więzi między miastem i wsią, które wcześniej stanowiły rynek pracy. Ponadto, istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój lokalny jest grupa społeczności lokalnej (liderów), która może pobudzać przedsiębiorczość lub ją hamować. Odgrywa ona często tak silną rolę wewnątrz społeczności, że tylko w oparciu o nią podejmo-



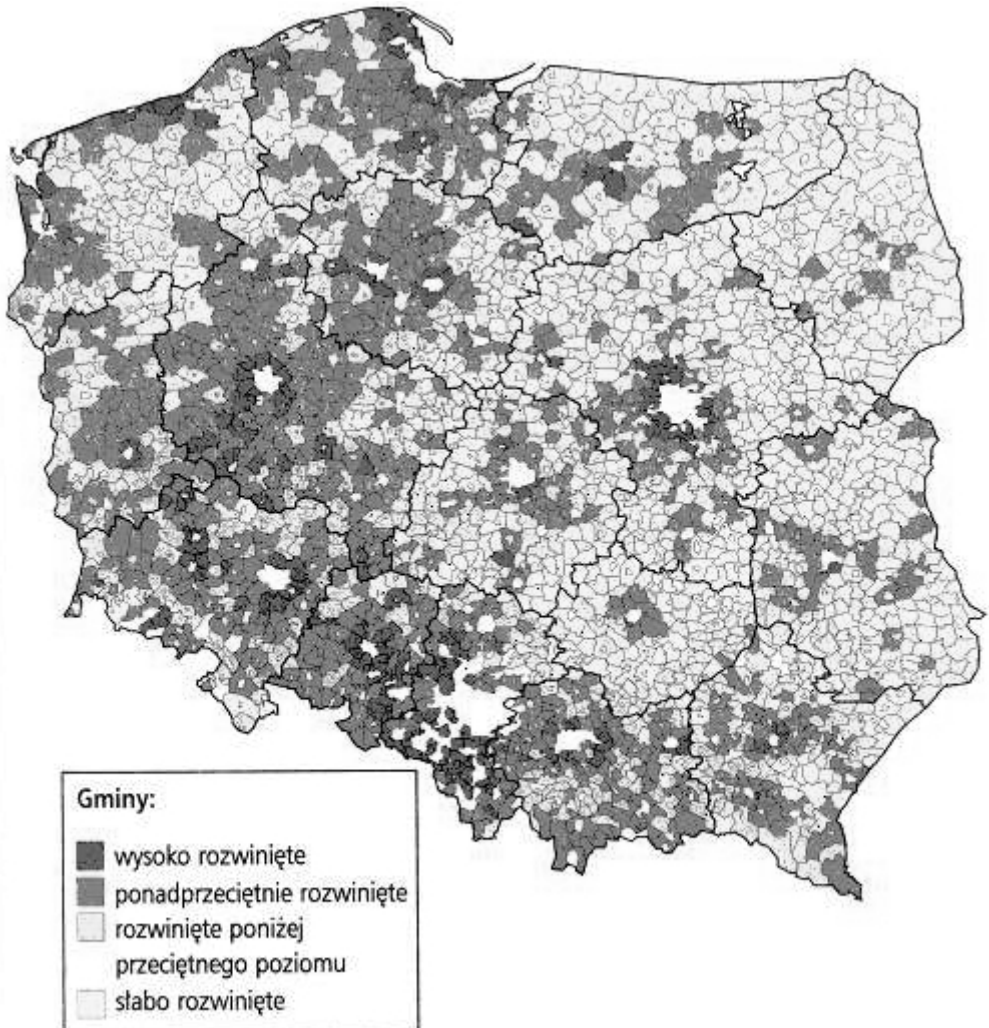
wane są konkretne decyzje, a sami liderzy wyznaczają kierunki działań rozwojowych w danej społeczności wiejskiej (Parysek, 2001; Siekierski, 2004; Zawisza i Pilarska, 2003).

Ważną rolę w rozwoju odgrywa przedsiębiorczość lokalna, a jej rozwój jest integralną częścią i warunkiem rozwoju obszarów wiejskich, bez której trudno będzie polepszyć sytuację ekonomiczną tych terenów. Sama definicja przedsiębiorczości jest nie sprecyzowana, ale w ogólnym ujęciu jest to całokształt indywidualnych i zbiorowych działań przełamujących istniejące wzorce i bariery w gospodarowaniu i jego efektywności (Żmija, 2003). Przedsiębiorczość poprzez swój rozwój może poprawić warunki życia mieszkańców i spadku bezrobocia, powstania nowych zakładów i miejsc pracy oraz wzrostu atrakcyjności danego obszaru pod inwestycje. Kreowanie przedsiębiorczości w gminach i sołectwach wymaga wsparcia władz centralnych oraz samorządów lokalnych i regionalnych. Wsparcie to powinno być systemowe i obejmować rozwiązania organizacyjne, produkcyjne oraz pomoc finansową. Sama polityka rozwoju każdego regionu powinna uwzględniać w sposób kompleksowy społeczno-ekonomiczne i środowiskowe uwarunkowania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Zróźnicowanie terenów wiejskich, mimo wielu cech wspólnych, powoduje konieczność wykorzystania własnych predyspozycji do rozwoju przedsiębiorczości, które są zdeterminowane w poszczególnych gminach przez następujące czynniki: położenie i z tego tytułu renta położenia, historyczne ukształtowanie struktury gospodarki, rangę i charakter rolnictwa w rozwoju regionu, stan infrastruktury, sytuację demograficzną i poziom bezrobocia, strukturę społeczno-zawodową, zasoby kapitału i stosunki własnościowe, postawy społeczne, a zwłaszcza stosunek do przedsiębiorczości, sprawność instytucji na tym obszarze. Ponadto znaczący wpływ ma aktywność samorządów gminnych i ich ludności. Szansy ożywienia należy szukać w opracowanych planach strategicznych gminy lub rejonu. W planach tych należy uwzględnić działania na rzecz zatrudnienia ludności poza rolnictwem, np. przy budowie i obsłudze infrastruktury (wodociągi, kanalizacja, drogi, telefony), przedsięwzięć ekologicznych i związanych z turystyką oraz rzemiosłem. Plan ten nie spełni swojej roli jeśli władze nie będą z nim się utożsamiać, jak i również mieszkańcy (Żmija, 2003). Ponadto w wyniku i przy wykorzystaniu planów zagospodarowania przestrzennego powstaje program zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju) gminy, w późniejszym okresie jest on podstawowym elementem polityki społeczno-ekonomicznej władz samorządowych.

Nakładanie się wielu czynników, w szczególności lokalnych, powoduje rozwarstwienie i złożoność przyczyn określonego stanu rozwoju poszczególnych jednostek na obszarach wiejskich. Na rysunku 1 zaprezentowano wyniki analizy zróźnicowania przestrzennego rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wiejskich wykonaną przez Rosnera w IRWiR PAN w oparciu o 5 głównych czynników (poziom rozwoju gospodarczego, wyposażenie infrastrukturalne, charakter struktury demograficznej i osadniczej, dostępność szlaków komunikacyjnych oraz poten-

cjału edukacyjnego – każdy z czynników opierał się o 10 wskaźników empirycznych) oraz 3 o charakterze dodatkowym (aktywność społeczna, charakterystyka środowiska naturalnego oraz warunki dla rozwoju turystyki). Wyniki te potwierdzają zróżnicowanie pomiędzy Polską Wschodnią a Zachodnią, a granicą jest pogranicze Wielkopolski i Mazowsza, z tym, że rejon Pomorza Zachodniego i dawnych Prus, gdzie było rolnictwo uspołecznione jest obszarem z grupy gmin słabo rozwiniętych (tak jak ziemie dawnego zaboru rosyjskiego). Ponadto zaobserwować można występowanie efektu centrum – peryferie i renty położenia z tytułu



Rys. 1. Zróżnicowanie poziomu rozwoju gmin wiejskich w Polsce

Źródło: Rosner, 2005.

umiejscowienia wokół dużych miast, w tym dawnych 49 miast wojewódzkich dla gmin wiejskich, które są zdecydowanie ponadprzeciętne wysoko rozwinięte. Ponadto dalsze badania Rosnera (2005) stwierdzają, że gminy problemowe usytuowane są w regionach wschodniej i centralnej Polski, przy czym skrajnie problemowe wzdłuż granic obecnych województw i poprzednich, a w szczególności cała tzw. ściana wschodnia. Badania wykonane dla województwa świętokrzyskiego przez Wojewodzica i Popławskiego (2005) i Wojewodzica (2003), Koreleskiego (2001) oraz Krakowiak-Bal (2005) dla Małopolski, potwierdzają rolę centrum dla rozwoju danej gminy i oddziaływania centrum na ten rozwój. Ponadto zróżnicowanie obszarów wiejskich w Polsce z punktu widzenia różnych czynników rozwojowych, w tym w ujęciu zasobowym przedstawiono w pracy Łojewskiego i Iwickiego (1999), gdzie bardzo szczegółowo rozpatrywano kwestie ocen i efektywności konkretnych systemów przestrzennych na tych terenach.

Rozwój lokalny i regionalny wymaga odpowiedniego zaplanowania i koordynowania przez władze. Podstawą skuteczności strategii jest zaakceptowanie jej przez społeczeństwo, co można osiągnąć poprzez włączenie społeczności w proces budowy strategii, zwłaszcza władz lokalnych oraz środowisk opiniotwórczych. Najważniejszymi czynnikami wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich w skali lokalnej są: demografia, kapitał, przyroda, infrastruktura oraz polityka regionalna. W zależności od zróżnicowania tych czynników w poszczególnych gminach istnieją dane kierunki rozwoju. Zróżnicowanie tych czynników powoduje konieczność opracowywania odrębnych programów dla poszczególnych regionów i gmin przy uwzględnieniu potencjału społeczno-gospodarczego i środowiska przyrodniczego oraz potrzeb i aspiracji mieszkańców.

#### 4. Podsumowanie

Polska poszukując szans rozwoju rolnictwa powinna postawić na model rolnictwa zrównoważonego w ramach koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Istotne z punktu właściwego modelu rolnictwa będzie miała przebudowa strukturalna, rozwój infrastruktury i ekologiczacja produkcji rolniczej wraz z ochroną środowiska. Dodatkowym czynnikiem pobudzającym rozwój będzie modernizacja przemysłu rolno-żywnościowego i usług. Równocześnie należy przypuszczać, że polskie rolnictwo i przemysł rolno-spożywczy będą coraz lepiej wykorzystywać swoje mocne strony, a w szczególności produkcję żywności na czystych ekologicznie terenach. Z punktu widzenia polskiego rolnictwa należy wspierać inicjatywy wdrażania na większą skalę programów rolnośrodowiskowych, które są w Unii Europejskiej od 1993 roku i stanowią instrument wielofunkcyjnego oraz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich o charakterze wybitnie proekologicznym, co ma szczególne znaczenie na obszarach chronionych. Tylko właściwe postrzeżenie kwestii środowiska na obszarach wiejskich

i jego kształtowanie poprzez właściwe gospodarowanie przestrzenią może być czynnikiem, który w dłuższej perspektywie czasowej przyniesie korzystne tendencje rozwojowe. Z samą ideą ekologizacji rolnictwa wiąże się nie tylko ochrona środowiska i zdrowie człowieka, ale również kształtowanie i pielęgnacja krajobrazów wiejskich, retencjonowanie wody oraz tworzenie atrakcyjnych miejsc wypoczynku i rekreacji.

Do aktywizacji gospodarczej obszarów wiejskich może przyczynić się: rozwój drobnej przedsiębiorczości, który można osiągnąć poprzez rozwój małych zakładów związanych zarówno z potrzebami lokalnej społeczności, jak i obsługę turystów lub ruchu tranzytowego. Rozwój małych i średnich zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego, rozwój turystyki wiejskiej, zagospodarowania i wykorzystania lokalnych surowców naturalnych, produkcja specjalna, rozwój infrastruktury wsi oraz tworzenie warunków do podejmowania działalności inwestycyjnej są w obecnej chwili czynnikami realizacji rozwoju obszarów wiejskich. Rozwój przedsiębiorczości pozarolniczej na wsi nie tylko wpływa na tworzenie nowych miejsc pracy oraz uzyskiwanie dodatkowych dochodów, lecz także jest czynnikiem przemian strukturalnych, co jest istotne wraz z rozwojem infrastruktury i przemysłu lokalnego w rozwoju obszarów wiejskich. W obecnej chwili poza obszarami przy dużych miastach głównie przedsiębiorczość rozwija się w oparciu o usługi i handel na potrzeby mieszkańców, przy braku działalności produkcyjnej i usług w otoczeniu rolnictwa, co związane jest głównie z brakiem kapitału, wiedzy i doświadczenia oraz często podkreślanym brakiem rynków zbytu. W Polsce najlepszym przykładem systemowego podejścia do zrównoważonego rozwoju jest koncepcja Zielonych Płuc Polski, która jest odmienna dla tego regionu niż innych regionów w Polsce. W koncepcji tej, która jest realizowana na terenie pięciu województw Polski północno-wschodniej założeniem jest, że walory przyrodnicze są głównym bogactwem tej ziemi, więc należy je szanować i uwzględniać przy realizacji zamierzeń inwestycyjnych (gospodarczych). Oznacza to, że ten region chce i będzie się rozwijał rolniczo i turystycznie, bez przemysłu uciążliwego dla środowiska.

Zróżnicowanie obszarów wiejskich uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, wymusza na władzach (od lokalnych do wojewódzkich) odpowiedzialność za warunki życia i pracy mieszkańców regionu zgodnie z wytyczonymi celami. Rozwój regionu obejmuje również całą sferę społeczną, z takimi zagadnieniami, jak odrębność kulturowa i tożsamość narodowa oraz wartości kulturowo-historyczne. Reasumując można przedstawić następujące scenariusze zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na podstawie zróżnicowania:

- 1) W pierwszym scenariuszu (prawdopodobnie na obszarze tzw. ściany wschodniej) rozwój będzie opierał się na zachowaniu walorów przyrodniczych regionu, część terenu będzie ulegała skansenizacji. Możliwości rozwojowe tego terenu będą ściśle związane z podstawową dziedziną działalności gospodarczej regionu jaką jest rolnictwo, najlepiej gdyby odbywało się to poprzez ekologizację

oraz ekoinnowacyjność rolnictwa i było uzupełnione przez rozwój turystyki wiejskiej, a także o rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego. Wśród instrumentów należy zdecydowanie na tym terenie eksponować ze względu na unikatowe wartości przyrodnicze programy rolno-środowiskowe.

2) W drugim scenariuszu (obszar północnej i zachodniej Polski, centralnej Polski) nie negując konieczności zachowania walorów przyrodniczych z scenariusza pierwszego należy rozwijać wielofunkcyjny rozwój z uwzględnieniem, oprócz rolnictwa, funkcji rekreacyjno-turystycznej oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Przypuszczać należy, że będą rozwijały się poprzez intensywną produkcję rolniczą duże i bardzo duże gospodarstwa rolne, będące obecnie w dzierżawie lub wykupione od Skarbu Państwa, natomiast małe dalej będą produkować na potrzeby własne, z tego to względu powinno się mocno eksponować i wprowadzać instrumenty wymuszające działania na rzecz ochrony środowiska w gospodarstwach.

3) Przy scenariuszu trzecim – zachowanie dotychczasowego stanu (rejon Południowo-Wschodniej Polski); nic nie ulegnie zmianie, a rolnictwo na tym terenie będzie podlegać powolnemu upadkowi, natomiast rozwinię się pozarolnicza działalność gospodarcza, a część terenu będzie ulegała skansenizacji, ze względu na migracje do miast i wsi o lepszych warunkach gospodarowania. Ponadto rozwinię się jeszcze na większą skalę funkcja turystyczna.

4) W czwartym – w Wielkopolsce – nastąpi dalszy szybszy rozwój rolnictwa i przemysłu okołorolniczego, a przedsiębiorczość i umiejętności organizacyjne zdynamizują rozwój funkcji pozarolniczych, zwłaszcza w zakresie produkcji i usług, funkcja turystyczna nie będzie tak rozwijana, jak w pozostałych częściach kraju.

5) Rejon Śląska ze względu na zanieczyszczenie gleb nie będzie rozwijał funkcji rolniczej, tylko dalej będzie się urbanizował.

Wydaje się, że najkorzystniejszym oraz uniwersalnym scenariuszem i kierunkiem rozwoju obszarów wiejskich w Polsce jest proces przemian w użytkowaniu z konwencjonalnego rolnictwa poprzez zintegrowane do ekologicznego. Równocześnie nie wyklucza się rozwoju rekreacji i turystyki mogącej przyczynić się do wzrostu dochodowości mieszkańców, dzięki czemu nastąpi poprawa warunków materialnych mieszkańców. Wzrost zatrudnienia w innych dziedzinach życia gospodarczego poza rolnictwem oraz wzrost dochodowości rolnictwa może zahamować niekorzystne tendencje (ujemny przyrost naturalny i migracja do miast) i jest warunkiem realizacji rozwoju zrównoważonego. Przy zachowaniu środowiska przyrodniczego na obszarach chronionych należy wprowadzić w większym stopniu programy rolno-środowiskowe, ponieważ w obecnej chwili są bardzo mało wykorzystywane, a mieszkańcy o nich, mimo szkoleń, nic nie wiedzą.

## Bibliografia

- Czaja S., Hałasa J.M., Rumianowska I. 1997. *Realizacja strategii ekorozwoju na poziomie społeczności lokalnej*. Kraków: Europejskie Stowarzyszenie Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Biblioteka Ekonomia i Środowisko nr 22, s. 33–45.
- Fiedor B. (red.). 2002. *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7110-868-0.
- Fiedor B. 2004. *Polska polityka rolna w kontekście przejścia od tradycyjnej polityki rolnej (CAP) do polityki zintegrowanego rozwoju wsi i rolnictwa w Unii Europejskiej (CAP)*. W: *Ekologiczny wymiar integracji Polski z Unią Europejską* pod red S. Czaja i. Łądek Zdrój: I-BIS, Biblioteka Ekonomia i Środowisko nr 31. ISBN 83-85773-68-1, s. 57–69.
- Koreleski D. 2001. *Wiejskie obszary problemowe województwa małopolskiego w kontekście integracji z Unią Europejską*. Dysertacja doktorska, maszynopis, AE Kraków.
- Krakowiak-Bal A. 2005. *Infrastruktura techniczna wiejskich gmin górskich w aspekcie ich wielofunkcyjnego rozwoju*. W: *Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich*. Seria: Rozprawy nr 3. Kraków: Komisja Technicznej Infrastruktury Terenów Wiejskich PAN. ISBN
- Łojewski S., Iwicki S. 1999. *Kierunki wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie regionu kujawsko-pomorskiego*. Bydgoszcz: Wyd. ATR. ISBN 83-87274-86-0.
- Pajda R. 1997. *Warunki wdrażania ekorozwoju w układzie gmin*. Kraków: Europejskie Stowarzyszenie Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Biblioteka Ekonomia i Środowisko nr 22, s. 46–52.
- Parysek J.J. 2001. *Podstawy gospodarki lokalnej*. Poznań: Wyd. UAM. ISBN 83-232-0796-8.
- Piontek B. (red.). 2002. *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13787-8.
- Rosner A. 2005. *Uwarunkowania i kierunki przemian społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich*. Warszawa: Wyd. IRWiR PAN. ISBN 83-89900-00-9.
- Siekierski J. 2002. *Rolnictwo i wieś polska wobec współczesnych wyzwań rozwojowych i integracyjnych*. Tarnów: Wyd. Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej. ISBN 83-0917312-0-0.
- Siekierski J. 2004. *Rola liderów wiejskich w absorpcji finansowych środków unijnych dla rozwoju rolnictwa o obszarów wiejskich*. W: Pałasz L. (red.). *Wpływ integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu*. Szczecin: Wyd. Akademii Rolniczej. ISBN 83-921234-0-9.
- Wojewodziec T. 2002. *Ocena poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin województwa małopolskiego*. „Prace Naukowe AE we Wrocławiu: Agrobiznes” 941, s. 483–487.
- Wojewodziec T., Popławski Ł. 2006. *Przestrzenne zróżnicowanie gmin wiejskich w województwie świętokrzyskim ze względu na poziom zrównoważenia rozwoju*. Referat przygotowany na konferencję jubileuszową 60-lecia Prof. B. Fiedora.
- Zawisza S., Piłarska S. 2003. *Liderzy wiejskich społeczności lokalnych*. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” nr 1/2, 2003 (34), Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, s. 55–68.
- Żmija J. 2003. *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*. W: *Przedsiębiorstwo i rynek* pod red. M. Łaguna. Olsztyn: Wyd UWM. ISBN 83-89112-70-1, s. 11–24.

## Balanced Development Scenarios of Rural Areas

Summary: Development scenarios of rural areas result from their diversification as well as the degree of inhabitants' enterprise. The diversification is the result of history, relations between “the centre and the outskirts”, “the pension of the location”, the effects of work of

local authorities as well as the inhabitants' union. Moreover, enterprise as a specific element of the ability of undertaking actions, which turn into tangible solutions and economic enterprises influence an economic development.

The participation of rural areas in the area of Poland and the fact that they are inhabited by 38% of the population, conditions the role of the space as the area in which two basic economic functions come together: agriculture and forestry, which are based on the usage of the space. Spatial differentiation results from the effects of internal and external factors, influencing the scenarios of development of rural areas in particular small regions. The majority of authors examining the problem of the development of rural areas emphasizes the significance of spatial conditions and special local features, while choosing the direction of development of a given region. Significant issues in this development are natural as well as social and economic conditions, which can be propitious to the creation of new employment and non-agricultural sources of income and simultaneously affect higher standard of living of inhabitants. Such level in the face of economy's globalization can only be achieved through sustainable development.

The work presents original and earlier unpublished scenarios of sustainable development of rural areas. These scenarios are based on the results of the analysis, which constitute a synthesis of theoretical suggestions and individual assumptions of the authors.

---

---

Key words: rural areas, balanced development, protected areas, Poland

---

---





EUGENIUSZ KULWICKI\*

## Doktrynalne podłoże totalitaryzmu (na przykładzie Polski 1944–1956)

---

Słowa kluczowe: systemy polityczne, totalitaryzm, społeczeństwo

---

**Streszczenie.** W opracowaniu przedstawiono rolę i znaczenie powstania i funkcjonowania systemów autorytarnych i dyktatorskich, metod i skutków ich działania oraz strat jakie społeczeństwa ponoszą w wyniku ich istnienia.

W artykule wskazuje się na próby podejmowania działań prewencyjnych mających na celu eliminację „ścieżek zagrożeń” dla ochrony najcenniejszych wartości ludzkich, tj. godnego życia bez strachu oraz swobodnego korzystania z efektów swej pracy – dóbr materialnych i kulturowych stanowiących istotne zasoby wartości osobistych oraz wkład w ogólnospołeczny rozwój jednoczącej się Europy i Świata.

### 1. Wstęp

Mówiąc o podłożu doktrynalnym mamy na uwadze poglądy na strukturę polityczną społeczeństwa, w tym przede wszystkim, choć nie wyłącznie, na państwo jako najważniejsze i decydujące – choć nie jedyne – zjawisko struktury politycznej oraz obowiązujące w tym społeczeństwie prawo (Grzybowski, 1968, s. 3). A zatem doktryny stanowią poglądy ujęte w pewien system, wyrażający teoretycznie skonstruowaną całość.

W naukach o społeczeństwie doktrynami obejmowane są trzy wielkie sfery życia społecznego:

1. całokształt stosunków własnościowych oraz sposobów wytwarzania, które tworzą ekonomiczną strukturę społeczeństwa,
2. strukturę polityczną i prawną funkcjonującą w danej społeczności,

---

\* Prof. dr hab. Eugeniusz Kulwicki jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

3. stan świadomości społecznej, która stanowi intelektualną i moralną siłę wspierającą zaistniałą strukturę własnościową i społeczno-prawną, bądź też odnosi się do niej pasywnie, czy też biernie lub czynnie ją neguje.

Ludzkość od zarania swego istnienia zmierza do zorganizowania życia w zespołach w taki sposób, by jej wysiłki, których celem jest zabezpieczenie bytu materialnego i duchowych potrzeb, można było w danych warunkach realizować w zakresie co najmniej nieodzownym. Ludzie zorganizowani w grupy poczęli tworzyć pewne zasady postępowania określające ich wzajemne stosunki oraz ich stosunek do wartości materialnych (do rzeczy) w celu sprawniejszego wykonywania niezbędnych czynności zabezpieczających im biologiczne istnienie. Organizację czynności w grupach powierzano wybranemu przez siebie zwierzchnikowi. Z czasem nadawane mu były również uprawnienia rozjemcze, łagodzące czy też rozstrzygające ewentualne spory ujawniające się między jednostkami czy też grupami ludzi. Do jego obowiązków należało również czuwanie nad bezpieczeństwem grupy, której przewodził chroniąc ją przed dziką zwierzyną czy też innymi zespołami plemiennymi. Owe właściwości władcze, które najczęściej są darem przyrodzonym, umiejętność tworzenia i interpretacji norm postępowania, w niektórych krajach czyniło władcę pośrednikiem pomiędzy Bogiem jako twórcą zasad prawno-moralnych a ludem, któremu owe zasady postępowania były przekazywane. Tak było początkowo w krajach bliskiego i dalekiego Wschodu przed narodzeniem Chrystusa.

W starożytnej Grecji pojawia się postulat spisania prawa (Solon w Atenach ok. 635–560 p.n.e.), co wynikało z konieczności zabezpieczenia wolności społeczno-gospodarczej jednostki, pewności obrotu gospodarczego. W kraju tym w końcu VI w. p.n.e., pojawia się postulat równości praw („isonomia”). Równocześnie, chyba po raz pierwszy świadomie w dziejach myśli ludzkiej, staje postulat wolności jednostki – zarówno wolności w stosunku do innych jednostek, jak i wolności w państwie, jednak nie: wobec państwa (Grzybowski, 1968, s. 38).

Reguły postępowania w tej epoce określane są przez „nomos”, czyli zasady prawne. Wynikały one, jak twierdzi Hezjod (poeta grecki VII w. p.n.e.), z woli Boga – Zeusa, który ustala prawa naturalne, czyli pewne od ludzi niezależne reguły. Dalszy rozwój stosunków międzyludzkich wymagał doskonalenia zbiorowego życia obywateli oraz niezbędnych do tego organizacji tworzących państwo. Filozof grecki Platon żyjący na przełomie IV i III wieku p.n.e. zastał już względnie dobrze zorganizowane państwo. Punktem wyjścia poglądów Platona na państwo jest rozróżnienie dwóch światów, świata „idei” i ich „odbicia”. Pierwszy z nich, doskonały, jest identyczny z bóstwem (względnie jest tworem bóstwa), drugi jest niedoskonałym naśladowaniem, „odbiciem” pierwszego. Zadaniem człowieka i jego tworu – państwa – jest jak największe zbliżenie się do idei, a w szczególności do „cnoty”, będącej niejako syntezą, idei życia indywidualnego i społecznego człowieka i mającej swe różne postacie (jak „miłość” czy „braterstwo”, „sprawiedliwość”, „umiar”). Rozróżnienie dwóch światów, jednego ideal-

nego, drugiego niedoskonałego, jednego pozaziemskiego, drugiego ziemskiego, ale obu równie rzeczywistych, po raz pierwszy w pełni rozwinięte u Platona, będą się odąd często powtarzać w różnych koncepcjach teorii państwa. Zapewne nie bez wpływu pozostały one na źródła inspiracji teoretycznych u św. Augustyna, który swe myśli zawarł w znanym dziele: *O Państwie Bożym (De Civitate Dei)*<sup>1</sup>. Przypominamy nieco szerzej doktrynę św. Augustyna, biskupa z Hippony, bowiem stanowiła ona pierwszą wielką próbę katolickiej odpowiedzi na pytanie, czym winno być państwo wedle chrześcijańskiej myśli społecznej i jaki prezentował on pogląd na system wartości moralnych, których nośnikiem winno być państwo zarówno w stosunku do Kościoła, jak również do ludności zamieszkującej jego terytorium.

Św. Augustyn (354–430) żyje jeszcze w imperium rzymskim, ale zachodnia część tego imperium ulega rozkładowi i na jej miejscu powstają, celtycko-romańsko-germańskie państwa Europy zachodniej wczesnego średniowiecza. Żyje on już w cesarstwie chrześcijańskim – ale na pierwsze lata jego życia przypada panowanie niechrześcijańskiego filozofa na tronie – Juliana (zwanego „Apostatą” – odszczepieńcem). W tej sytuacji filozofia św. Augustyna, jest interpretacją katastrofy starego świata i jego wielkie dzieło *O Państwie Bożym* jest drogą szukającą wyjścia ze starożytnego, upadającego świata, poprzez wskazanie rozwiązań w chrześcijańskich koncepcjach filozofii człowieka, państwa i prawa. U św. Augustyna „Państwo Boże”, to nie tylko idea poza doczesnością, ale także cnotliwi na ziemi; jego przeciwstawienie, „państwo szatana” to zarówno potępieni przebywający poza bytem ziemskim, ale również żyjący jeszcze na ziemi grzesznicy.

„Państwo Boże”, pisze św. Augustyn, jest i w niebie, i na ziemi. W „państwie ziemskim” mamy zarówno elementy „państwa Bożego”, jak również elementy „państwa szatana”. W tej systematyce krzyżują się dwa kryteria: jedno to kryterium „duchowości” (*civitas spiritualis*) i „cielesności” (*civitas carnalis*), drugie to kryterium wieczności (*civitas celestis*) i doczesności, ziemskości (*civitas terrena*), która może być nie tylko ziemskością cielesną, lecz również ziemskością duchową. Istotną dla naszych rozważań nad interpretacją roli państwa rządzonych i rządzących pozostaje augustiańska teoria *civitas terrena*, czyli państwa ziemskiego.

W państwie ziemskim, pisze św. Augustyn, w samym swym założeniu będącym nieuniknioną konsekwencją grzechu pierworodnego, żyją zarówno cnotliwi członkowie „państwa Bożego”, jak i grzeszni uczestnicy „państwa szatana”. Kiedy zatem państwo osiągnie stan ładu moralnego? Odpowiedź św. Augustyna brzmi: „jeśli będzie sprawiedliwość. Jeśli nie ma sprawiedliwości czymże są pań-

<sup>1</sup> Św. Augustyn (Aureius Augustinus 354–430). Urodzony w Thagaste (Numidia), biskup Hippo Regius (Afryka). Z licznych dzieł – najważniejsze: *De Civitate Dei (O Państwie Bożym)*, *De libero arbitrio*, zawierająca polemikę z nauką, manichejską, oraz: *Confessiones* – dzieje własnego nawrócenia.

stwa, jeśli nie wielkim łotrostwem” (*De Civitate Dei*, ks. IV, cyt. za Gilson, 1949, s. 299).

Przytoczyłem nieco szerzej poglądy św. Augustyna na temat państwa sprawiedliwego, sądzę bowiem, że będzie ono pomocne przy interpretacji założeń doktrynalnych współczesnych totalitarnych systemów władzy państwowej. Należy dodać, iż myśl św. Augustyna pogłębił i rozwinął jeden z największych filozofów i teologów średniowiecza, dominikanin, wykładowca wielu uniwersytetów – św. Tomasz z Akwinu (1225–1274). W swym podstawowym dziele *Summa Theologica*, daje całokształt ówczesnej teologicznej nauki o świecie (ziemskim i pozaziemskim). Podkreśla w nim, iż koniecznym elementem doskonałości każdej całości, w szczególności państwa, są jego zewnętrzne uwarunkowania, do których zalicza pokój (*pax*) oraz porządek (*ordo*), który interpretuje jako: „uporządkowaną zgodę”. U św. Tomasza porządek (*ordo*) staje się pojęciem podstawowym, bez którego nie ma pokoju. Pokój wg św. Tomasza winien opierać się na sprawiedliwości zawartej w prawie i realizującej „dobro ogółu” (*Summa theologiae*, II a.e. 52.6).

## 2. Systemy totalitarne

Określenie „totalizm” wywodzi się z języka łacińskiego (*totus* – cały). Oznacza on system organizacji państwa zmierzającego do rozciągnięcia kontroli nad całością życia politycznego, społecznego i kulturalnego. Nazwa totalizm zastosowana została po raz pierwszy przez Benito Mussoliniego (1883–1945), przywódcę włoskiego faszystów, na oznaczenie charakteru państwa i systemu jego organizacji. Totalizm stał się systemem władzy państwowej opartym na nieograniczonych kompetencjach władzy centralnej zmierzającej do:

1. rozciągnięcia kontroli nad całokształtem życia społecznego zarówno w sferze życia politycznego i gospodarczego, jak i działalności naukowej, kulturalnej,
2. zniesienia wszelkich nie podporządkowanych jej ruchów zreszeń społecznych,
3. likwidacji wszelkich form kontroli społecznej nad jej działalnością,
4. maksymalnego ograniczenia „sfery prywatności” jednostek i swobody kształtowania opinii publicznej.

Do podstawowych cech totalizmu jako systemu władzy należy:

- a) likwidacja demokratycznych partii czy ugrupowań politycznych,
- b) ograniczenie lub uchylenie większości praw obywatelskich,
- c) militaryzacja życia społecznego,
- d) rozbudowa aparatu przemocy połączona ze stworzeniem terroru i przymusu fizycznego wobec faktycznych i potencjalnych przeciwników totalitarnego reżimu.

Militaryzacja życia społecznego i gospodarczego wiodła systemy totalitarne do otwartej bądź ukrytej agresji wobec narodów ościennych, której celem było ich bezpośrednie podporządkowanie na drodze zaboru (aneksji), bądź podporządkowanie pośrednie przez prowadzenie działań wywrotowych prowadzących do obalenia prawowitych rządów i powoływanie wasalnych reżimów.

Totalitarne systemy rodziły się na terenie Europy po I wojnie światowej niezależnie od siebie. Wywodziły się one jednak, co jest znamienne, ze wspólnych korzeni różnych mutacji socjalistycznej ideologii. W tym okresie były one społecznie nośne szczególnie dla wyniszczonych wojną warstw najuboższych. Twórca włoskiego systemu totalitarnego B. Mussolini przeszedł we Włoskiej Partii Socjalistycznej długą drogę od prowincjonalnego agitatora i organizatora strajków do członka władz naczelnych – redaktora naczelnego organu prasowego „Avanti”, by następnie stać się przywódcą włoskiego faszyzmu i dyktatorem Włoch (Monelli, 1973, s. 6). Korzenie tej ideologii sięgają, utylitaryzmu Odrodzenia, a szczególnie do czołowego jej przedstawiciela Niccolò Machiavellego (1469–1527). On to w swej podstawowej pracy *Książę (Il Principe)* wyłożył zasady władzy absolutnej, twierdząc, iż tylko niczym nie skrepowana dyktatura jednostki jest drogą do utworzenia lub oswobodzenia państwa. Zaleca w niej stosowanie przemocy, podstęp i obłąd, jednakże zaznacza, iż „najlepszą twierdzą jaką książę może posiadać, jest nie być zniechęconym od ludu, bowiem żadna twierdza mu nie pomoże, jeśli lud go nienawidzi” (Machiavelli, 1868).

Mussolini realizację swej doktryny liberalnej rozpoczął od zaborczej wojny z Etiopią w latach 1935–1936, aneksji Albanii w 1938 roku, by następnie wciągnąć Włochy do udziału w II wojnie światowej po stronie Niemiec hitlerowskich. Należy dodać, iż przez długi okres Mussolini cieszył się poparciem wielu polityków i intelektualistów, którzy w jego działaniach widzieli środek zwalczania „zarazy bolszewickiej” i zapewnienia ludzkości dobrobytu bez krwawych rewolucji. W roku 1927, już po pierwszym spotkaniu z Mussolinim, W. Churchill oświadczył przedstawicielom prasy w Rzymie: „gdybym był Włochem, byłbym z wami z całego serca, od początku do końca zwycięskiej walki przeciwko zwierzęcy żądom i namiętnościom leninizmu” (Monelli, 1973, s. 9).

Tomasz Edison u schyłku swego życia mówił, iż Mussolini jest „największym geniuszem ery nowożytnej”, a Gandhi zwany Mahatmą (1869–1948) nazwał go „człowiekiem wyższego rzędu”. Nic też dziwnego, że Hitler, przywódca od 1921 roku Narodowosocjalistycznej Niemieckiej Partii Robotników (NSDAP – Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei), dostrzegł w koncepcjach Mussoliniego swe ideowe powinowactwo. Piszę – powinowactwo – a nie tożsamość, bowiem totalizm niemiecki w wydaniu hitlerowskim był bardziej precyzyjny i bezwzględny w swych okrutnych działaniach skierowanych przeciwko ideowym negatorom, jak również całym podbitym narodom. Dla realizacji swych celów Mussolini powołał we Włoszech Wielką Radę Faszystowską, a jej ochronę powierzył specjalnej policji politycznej znanej dobrze mieszkańcom półwyspu Apenińskiego

pod skrótową nazwą OWRA. Hitler natomiast ze swej socjalistyczno-narodowej partii wyłonił oddziały szturmowe SA (niem. Sturm-Abteilungen), Oddziały Szturmowe NSDAP oraz SS (Schutzstaffeln NSDAP) sformowana w 1923 r. (nazwę przejęła od 1925 r.), jako swą osobistą straż i jego współpracowników. Od roku 1929 dowodzona przez Himmlera przekształciła się w organ nadzoru politycznego, przejęła obsadę obozów koncentracyjnych i wywiadu; po tzw. nocy „długich noży” i likwidacji przeciwników Hitlera w SA z jej głównym przywódcą E. Röhmem na czele, SS pełni funkcję policji wewnątrzpartyjnej i wywiadu politycznego, z jego wydzielonymi formacjami SD (Sicherheits Dienst – Służba Bezpieczeństwa). W czasie wojny brała udział w działaniach frontowych (Waffen SS).

Systemy totalitarne ukształtowane na Zachodzie Europy nie niszczyły własności prywatnej, wręcz ją wspierały i chroniły dostrzegając w niej zaplecze materialne dla realizacji swych ideowych i imperialnych celów. Nie atakowały też w sposób bezpośredni kościołów i wyznań religijnych, aczkolwiek wiele z nich poniosło dotkliwe straty materialne, a setki duchownych zamęczonych zostało w obozach koncentracyjnych. Szczególnej eksterminacji poddana została ludność pochodzenia żydowskiego wraz z jej kulturą materialną. Ta grupa ludności objęta została totalnym i bezwzględny wyniszczeniem w pierwszej fazie w specjalnie dla niej organizowanych gettach, tj. wydzielonych i ogrodzonych częściach miasta, by w fazie następnej tych, którzy przeżyli, wywozić do obozów zagłady. Przyjęty system eksterminacji był w zasadzie jawny, a zbrodnie w obozach koncentracyjnych nie były, bowiem być nie mogły – kamuflowane, skryte.

Na Wschodzie Europy, na obszarach imperium rosyjskiego, rodzi się nieco wcześniej, bowiem już w 1918 roku system władzy totalitarnej odwołujący się do idei socjalistycznych. Po ostrej walce politycznej i związanym z nią wzajemnym wyniszczaniu się, władzę kontroluje większościowa frakcja związku komunistów zwana (od większości w partii – „bolsziństwo”) – „Bolszewikami”. Równocześnie przywódcy partyjni powołują specjalną policję polityczną, która przyjmuje nazwę Ogólnorosyjska Nadzwyczajna Komisja do Walki z Kонтrewolucją i Sabotażem (w skrócie ros. – WCzK). Jej funkcjonariusze zwani są potocznie „czekistami”. W roku 1922 przyjmuje nazwę GPU (Państwowy Zarząd Polityczny), by następnie w 1934 roku przekształcić się w NKWD, czyli Ludowy Komisariat Spraw Wewnętrznych (Narodnyj Komissariat Wnutriennich Dieł). Po śmierci Lenina (21 I 1924 r.) władzę w partii i państwie przejmuje Stalin, jemu też bezpośrednio podlega tajna policja polityczna. Przy jej to wybitnym udziale Stalin przystępuje do budowy „nowego socjalistycznego porządku”. Przeciwników rzeczywistych czy domniemanych tajna policja likwiduje bezapelacyjnie. Zasady jej działania wyłożył Łacis, zastępca Dzierżyńskiego (1877–1926) założyciela WCzK i PUG, stwierdzając: „Nadzwyczajna Komisja nie sądzi wroga, tylko razi, albo unicestwia bez sądu, albo izoluje od społeczeństwa zamykając w obozach koncentracyjnych” (Jaxa-Ronikier, 1990, s. 299). Oto lapidarnie sformułowana „dok-

tryna prawna” nowego porządku obiecującego ludziom „raj na ziemi”. Czekiści i ich następcy pozostali wierni metodom działania zapoczątkowanym przez ich twórców doskonaląc i rozszerzając sposoby wyniszczania ludzi. Powstawały setki obozów koncentracyjnych (łagrów), gdzie w niespotykanych dotąd warunkach, urągających najbardziej elementarnym zasadom bytowania człowieka, stosowano wyniszczający przymus pracy, a najmniejsze przewinienie karane było śmiercią. Terror, strach i zabójstwa stały się powszechnie stosowaną metodą wymuszania uległości i posłuszeństwa wobec nowo wykreowanej władzy „robotników i chłopów”.

Celem całkowitego i bezwzględного podporządkowania społeczeństwa „władzy” należało go ubezwłasnowolnić przez odebranie mu wszelkiej własności oraz oderwać go od wiary i Kościoła. Dla realizacji owych celów Lenin rzuca hasło: „własność jest grabieżą, więc grab – zagrabione”. Akcję tę rozpoczęto już w 1918 roku, kiedy to na mocy specjalnego dekretu upaństwowiono ziemię, pozbawiając tym samym rolników ich własności. Był to jednak wstęp w procesie ich zniewalania, bowiem kilka lat później Stalin przystąpił do obłądnego planu przymusowej kolektywizacji rolnictwa. Akcja ta prowadzona bezwzględnyimi metodami terroru i zsyłek do łagrów pochłonęła setki tysięcy ofiar, miliony zginęły z głodu, a państwo, które przed I wojną światową było spichlerzem zbożowym Europy zmuszone zostało do kupowania chleba poza granicami kraju. Jeśli człowiek pozbawiony jest własności, to zdany jest na łaskę państwowej biurokracji, która wymusza na nim uległość, a jej egzekutorów – wynagradza. Rodzi to nową formę zawiści i walki o to, by „być kimś” i cokolwiek, ale „posiadać”. Owe założenia, aczkolwiek nie sformułowane wprost, legły u podstaw upaństwowienia wszelkich środków produkcji, a tym samym całkowitego uzależnienia wyrobnika od państwowej biurokracji, której wszechwładza staje się absolutna. Ostoją, terrorem gnęzionej ludności, stała się wiara i jej zewnętrzny reprezentant Cerkiew czy też Kościół. Lenin rzuca następne hasło: „religia – to opium dla ludu”. „Ideolodzy” spod znaku GPU, a następnie NKWD przystąpili skwapliwie do akcji. Zdzierano krzyże ze świątyń, by świątynie te przeznaczyć na magazyny, a w najlepszym wypadku na muzea ateizmu. Wypędzono religię ze szkół, ustalano programy nauczania, a księży zesłano na Sybir bądź w inne rozległe strony imperium sowieckiego. Równocześnie przystąpiono do totalnej ateizacji w procesach wychowawczych dzieci i młodzieży.

Przy hołdowaniu zasadzie „cel uświęca środki” – stosowano przy wprowadzaniu „materialistycznych zasad postrzegania świata” metody naiwne, perfidnie żerujące na nieświadomości i łatwościerności dziecka. Polecano np. modlenie się do „batki” Stalina o cukierki. Ukryty komsomolec sypał spod portretu Stalina słodycze. Obok wisiała ikona. Dzieciom kazano się modlić – prosić. Cukierków obraz „nie dawał”. Takimi metodami budowano „mocarstwo ideowe” Stalina. To w części tłumaczy, dlaczego z jego imieniem na ustach ludzie szli do boju w czasie II wojny światowej. Metody te przede wszystkim miały na celu wychowanie

człowieka wypranego absolutnie z jakichkolwiek zasad etyczno-moralnych, bowiem tylko taka jednostka jest zdolna do wykonywania każdego polecenia „władzy”, do grabienia, czy też pozbawiania życia innych. Nicość jego postępowania wtlacza się w ramy „walki z wrogami ludu” i konieczności budowania „szczęścia przyszłych pokoleń”. Tak zatrutym psychicznie jednostkom, fizycznie „wzmocnionym” alkoholem, rzadko zadrżała ręka, kiedy oddawała strzał w tył człowieczej głowy.

Stalinowski system totalitarny nie ograniczał się jedynie do budowania ustroju „szczęśliwości” wewnątrz swego imperium. Olbrzymim nakładem środków przystąpiono do budowy sieci przyczółków ideowych poza granicami kraju. Sterowali nimi wysoko opłacani agitatorzy. Środki na ten cel płynęły z kas oficjalnie funkcjonujących przedstawicielstw dyplomatyczno-konsularnych czy handlowych.

Dziejowej sprawiedliwości staje się zadość, że mówi się i pisze o popełnionych zbrodniach systemu stalinowskiego, w tym dokonanych na narodzie polskim. O wielu zbrodniczych działaniach nie wiemy bądź też wiemy zbyt mało. Dlatego każda prawda o funkcjonowaniu tego systemu winna być ujawniana. Należy równocześnie pamiętać o jednej z najcięższych, bo długofalowej zbrodni, jakiej system dokonał na ludzkiej pracy niszcząc jej etos, niwelując jej efekty. Zerwana została więź człowieka ze środkami wytwarzania oraz efektami jego pracy. Nijakość pracy i jej efektów spowodowała nijakość wynagradzania za pracę nie zapewniającego minimum potrzeb niezbędnych do biologicznego istnienia i rozwoju rodziny. Zagarnianie mienia, które miało być „wspólnym”, stało się niemal powszechne i nie wzbudzało moralnego sprzeciwu, również i sprzeciwu prawnego w stosunku do tych, którzy mienili się stróżami ideowymi czy siłowymi funkcjonującego reżimu. Eliminacja owego zła czeka na wysiłek całego pokolenia. Nie mniej zbrodniczy charakter miała katastrofalna dewastacja ekologiczna krajów objętych stalinowskim systemem totalitarnym. Straty w tej dziedzinie są trudne do oszacowania. Drzewa umierają stojąc – a ludzie?

### 3. Totalizm stalinowski w Polsce

Upadkiem i klęską w maju 1945 roku zakończył swą „misję dziejową” totalizm rodem znad Tybru i Renu. Jego mutacje przygasty kryjąc się szczerlnie przed opinią światową za pasmem Pirenejów (F. Franco w Hiszpanii, A. Salazar w Portugalii). Bardziej szczelny był totalizm wschodni w wydaniu stalinowskim. Mówiło się o nim szeptem i skrycie opłakiwało losy bliskich wywożonych na bezbrzeżne obszary syberyjskich tajg. Związek Radziecki należał do zwycięskiej koalicji nad totalizmem włosko-niemieckim. Zwycięzcy rozliczają, lecz nie są rozliczani do czasu, kiedy stosowany mechanizm wyniszczania siłą wszystkich i wszystkiego co niezgodne z obłądnymi koncepcjami doktrynalnymi, nie doprowadzi ich do całkowitego rozpadu. Świadomość tego stanu rzeczy towarzyszyła



niewielkiej części społeczeństwa. Zdawano sobie sprawę, iż jest to proces długo-trwały, a zorganizowany opór może nie przynieść spodziewanych efektów w możliwym do przewidzenia czasie, jak również z faktu, iż może on być nośnikiem wielu dramatów ludzkich istnień. Trud ten został podjęty. W kraju, już w nowych granicach, toczyło się pozornie normalne życie. Wielu ludziom zmęczonym wojną wydawało się, a być może i wierzyli, że obficie szermowane hasła o demokracji tworzonego systemu zostaną ziszczone. Pragnęli pokoju i warunków do spokojnego życia.

Pochód 3-majowy w 1945 roku i słowa roty śpiewanej przez tłumy ludzi zgromadzonych przy ul. Basztowej w Krakowie, rotę, która wyciskała z oczu tyleż serdecznych łez, co nieziszczonych nadziei, na długo u wielu pozostał w pamięci. Miały one stać się symbolem autentycznej odnowy, a pozostały jedynie przemijającą gwiazdą na firmamencie rodzącego się bezprawia i samowoli szerzonych przez wasalnych wykonawców realizujących polecenia obcego narodowi ideowo i kulturowo mocodawcy.

Sprzeczności te zaciemniały odzyskaną „wolność”. Życie jednak nie znosi pustki. Szkoły i uczelnie otwały swe podwoje. Wracali do swych katedr i szkół profesorowie i nauczyciele. Sale szkolne i uniwersyteckie aule zapełniły się młodzieżą, nierzadko ubraną w mundury stanowiące ich jedyną odzież po opuszczeniu leśnych – akowskich oddziałów. Wielu z nich niedługo cieszyło się ławą szkolną czy uniwersyteckim indeksem. Odtwarzało się harcerstwo nawiązujące w swych działaniach do tradycji szaroszeregowych. W niedługim czasie pojawili się „opiekunowie” harcerstwa wydelegowani przez Związek Walki Młodych. Ich zadaniem było likwidowanie „reakcyjnego” harcerstwa i organizowanie nowego „odrodzonego”, wzorowanego na programach sowieckich pionierów. Instruktorów, drużynowych z okupacyjnym stażem zmuszano do zaniechania działań. Ówczesne władze pod nadzorem i przy pomocy doradców radzieckich przystąpiły do tworzenia nowych struktur funkcjonowania gospodarki i państwa. Wzorzec był jeden, wypróbowany i sprawdzony, to rewolucyjny wzorzec dyktatury proletariatu podparty stalinowską tezą o zaostrzającej się walce klasowej.

W myśl tych ideałów rozparcelowano wielką własność ziemi, lecz jej nie upaństwowiono, co w późniejszym czasie pozwoliło przetrwać indywidualnemu rolnictwu i zapewnić bezpieczeństwo żywnościowe narodu. Upaństwowiono wielki i drobny przemysł, a w okresie późniejszym, pozostałe zakłady zabrano, bądź zniszczono na drodze administracyjno-fiskalnej. Równocześnie przystąpiono do totalnej likwidacji akowskiego „podziemia” i jego, jak twierdzono, oficjalnego zaplecza, jakim było Polskie Stronnictwo Ludowe z jego prezesem Stanisławem Mikołajczykiem. Mimo ujawnień, żołnierze Armii Krajowej zostawali aresztowani i bez sądu zsyłani na Sybir. Wielu wytaczano pokazowe procesy, bądź też zapadały kapturowe wyroki przy równoczesnej totalnej propagandzie skierowanej przeciwko byłym akowcom, których przezwano „zapłutymi karłami reakcji”. Wielu żołnierzy – akowców w obawie przed aresztowaniem i zsyłką przystąpiło

do czynnego oporu w siatkach konspiracyjnych bądź w zwartych oddziałach zbrojnych. W latach 1945–1946 w jednostkach konspiracyjnych i ugrupowaniach leśnych, podjęło działania zbrojne ponad 100 tysięcy żołnierzy i oficerów. Byli to Polacy, którzy nie godzili się, by niszczone ich dobre imię i plugawiono ich żołnierskie czyny. Byli to ludzie, którzy obcej ideologii wdrażanej siłą, stosowanemu terrorowi i bezprawiu mówili NIE. Byli to ludzie, którzy podjęli desperacki krok w walce o Wolność i Niepodległość narodu polskiego. Owe dramatyczne zmagania wielu młodych ludzi przypląciło życiem, inni przechodzili piekło ubowskich aresztów, by później, jeśli przeżyli, przez lata całe być gnębionymi i jak sami oprawcy mówili „gnojonymi” w kazamatach centralnych więzień politycznych – Wronek i Rawicza, Sztumu czy Goleniowa. Jest to karta nie w pełni odkrytych jeszcze dziejów w walce o to, aby Polska była Polską.

Metody przyjęte przez Urzędy Bezpieczeństwa były „godne” okresu działań CZE-KA, GPU czy NKWD. Ci ostatni szczególnie zadbali o to, by działalność ich podopiecznych była „godna” ich nauczycieli. Minister bezpieczeństwa Radkiewicz w ściśle tajnym rozkazie skierowanym do podległych mu placówek UB, 4 grudnia 1945 roku informował, iż „na terenie całego kraju wzmogła się działalność band reakcyjnych i konspiracyjna działalność antypaństwa”. I dalej: „jesteśmy w posiadaniu dokumentów stwierdzających, że akcja ta jest popierana przez legalne stronnictwa opozycyjne”. Minister UB wydaje rozkaz: „w związku z tym polecam kierownikom placówek UB, aby w największej tajemnicy przygotowali akcję mającą na celu likwidowanie działaczy tych stronnictw, przy czym musi być ona upozorowana, jakoby robiły to bandy reakcyjne” (Marat, Snopkiewicz, 1990, s. 353). Oto jakimi metodami „ludowa władza” budowała nową rzeczywistość. Ale taki był jej język i także metody działania wyniesione z „dobrych” enkawudowskich szkół i przedszkoli. Toteż nie może dziwić fakt, iż ich rzecznik, ówczesny prezydent Bolesław Bierut, w referacie do Konstytucji PRL 18 lipca 1952 roku nazwał przedstawicieli stronnictw opozycyjnych „bandą szkodników” (Bierut, 1953, s. 19). To stanowiło rozkaz dla zbrojnego ramienia partii – aparatu bezpieczeństwa – do ich likwidacji. A metody? – każda była dozwolona, bowiem aparat ten funkcjonował na specjalnych „prawach”, tzn. na całkowitym bezprawiu, co cynicznie potwierdzali jego szefowie (Marat, Snopkiewicz, 1990, s. 227).

Wierności przestrzegania doktryny stalinowskiej w Polsce służył misternie zbudowany aparat bezpieczeństwa wraz z całą siecią agentów i donosicieli. Metody ich werbowania były prostackie, ale często skuteczne. Aresztowano osobnika pod absurdalnym zarzutem, np. współpracy z gestapo, bądź też, że widział partyzantów i nie zameldował lub, że ma ukrytą broń. Bicia, maltretowania, a następnie – propozycja współpracy za zwolnienie. Tak Dzierżyński zbudował siatkę wywiadowczą wypuszczając z kraju po podpisaniu deklaracji o współpracy „podejrzanych” bojarów i innych „burżujów”. Wiedział o tym bardzo dobrze generał NKWD Lalin usadowiony w Ministerstwie Bezpieczeństwa w roli głównego „do-

radcy” wraz ze swymi 52 współpracownikami. Natomiast Komisje ds. Bezpieczeństwa Biura Politycznego KC Partii nadzorował bezpośrednio Bezborodow będący w stałych kontaktach ze swym szefem, marszałkiem NKWD (ono też miało swoich „marszałków”) – Berię. Stosował ograniczone „zaufanie”, nawet do tak oddanych ludzi, swych wychowanków, członków Komisji Bezpieczeństwa, w skład której wchodził: B. Bierut, Jakub Berman, Hilary Minc oraz szef Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego tzw. „bezpieki” (1944–1954) Stanisław Radkiewicz. To jest szczególna cecha systemu – brak zaufania. Stalin również nie ufał swej „ochronie”, często ją zmieniając, nie ufał swym lekarzom, podejrzewając ich, że podają mu truciznę. W przekonaniach tych umacniał go pierwszy główny agent reżimu Ławrientij Beria (Gruzin 1899–1953). Ale system ten nie zna „zasług” ani litości. Berię, podobnie jak jego poprzedników na tym stanowisku, spotkał ten sam los. Po (nagłej!) śmierci Stalina, w obawie przed przejęciem władzy, z inspiracji Nikity Chruszczowa (w zмовie z kilkoma członkami „politbiura” KC KPZR) Berię uwięziono i skazano przez sąd wojenny na karę śmierci – m.in. za szpiegostwo (kwiecień 1953). Sześciu jego najbliższych współpracowników, po sfińgowanym procesie – rozstrzelano. Aresztowania Berii dokonał marszałek Żukow, sądowi przewodniczył marszałek Koniew, a wyrok śmierci wykonany został przez gen. Batickiego. Żonę Niko i syna 28-letniego Sergo zesłano na Syberię z wieloletnimi wyrokami (Borisow, 1988, s. 177). Jest w tym swoista ironia historii, ale również prawidłowość systemu. Doczekać się „najwyższego wyróżnienia” – zdrady, pod którym to zarzutem ginęły z polecenia głównego oprawcy Berii setki tysięcy niewinnych ludzi. Teraz on sam, w nagrodę za wierną służbę wykonywaną z istic azjatycką finezją, której nie powstydziliby się zarówno Czyngis-chan, jak i Iwan Groźny, został politycznie i fizycznie unicestwiony.

Jakub Berman, cichy sternik politbiura i członek Komisji ds. Bezpieczeństwa KC PZPR, na procesie wytoczonym wyższym oficerom Ministerstwa Bezpieczeństwa Wewnętrznego powie z rozbajającą szczerością, że w wielu wypadkach podczas śledztw i wytaczanych procesów (walczącym o niepodległy byt Polski – E.K.) – „napór beriowszczyzny był szczególnie brutalny” (Marat, Snopkiewicz, 1990, s. 315). Zdziwiałe, jak „oni” potrafią błyskawicznie zmieniać front, zapatrywania, kiedy wywraca się na piedestale ich „przywódca”. To był zdrajca, mówiono z cynizmem o Berii, zapominając, iż z jego rozkazu mordowali setki tysięcy niewinnych ludzi. To był despota, zarzucali Stalinowi, wyrzucając jego zwłoki z Mauzoleum Lenina. Swoista filozofia kształtowania azjatyckiej moralności, która najczęściej dla korzyści czy wygody bezkrytycznie przyjmowana była przez wiele jednostek mieniących się „Europejczykami”. Na stawiany im zarzut, iż miast charakteru mają mierzwę w sobie, ze swoistym dla nich tupetem odpowiadają, „to wilki jedynie odwracać głowy nie potrafią, a my musimy czuwać, z której strony nadciągają korzystne wiatry”. Jest to szczególny rodzaj społecznego perzu i tak jak ten roślinny, jest uciążliwym chwastem i trudnym do

wytopienia ze względu na długie, podziemne rozłogi. Na ile owa encyklopedyczna charakterystyka rośliny ma swe społeczne odniesienia? Ma, i to rozległe. Są one wyraźnie widoczne i odczuwalne. Stara plejada spod znaku „BMW” (bierni, mierni, ale wierni) czekają przyczajeni na swe „lepsze” czasy, kiedy odbierze się jednostce jej podmiotowość, by w końcu, a taki jest ich cel, ograbiąc ludzi z wytworzonych przez nich wartości. I tu nasuwa się retoryczne pytanie: gdyby „oni”, jak perz zostali wyplewieni, czy nie odrodzą się w innej postaci? Nie jest to wykluczone, bowiem w przeciwnym razie teza św. Augustyna o ciągłej walce dobrego ze złym pozostałaby jedynie teoretyczną hipotezą.

Swe fragmentaryczne rozważania pragnąłbym zakończyć może retorycznym pytaniem. Otóż profesor Oxfordu Adam Bullock, historyk, w swej pracy: *Hitler – studium tyranii* pisze, iż twórcę niemieckiego nazizmu charakteryzował „rażący egotyzm oraz kretynizm duchowy i intelektualny” (Bullock, 1969, s. 638). Mussoliniemu przypisywane są dewiacje psychiczne, Stalinowi – odchylenia maniakalno-depresyjne i niczym nie hamowana zdolność do niszczenia innych istnień ludzkich. Nie określono jeszcze stanu psychicznego Saddama Husajna, Fidela Castro czy innych jednostek porażonych dążeniem do utrzymywania władzy przez stosowanie metod dyktatorskich. Jakimi wobec tego wartościami kierują się społeczności ludzkie i jaki musi być stan ich psychicznego ubezwłasnowolnienia i czym jest on powodowany, iż tego typu jednostki dochodzą do władzy i są zdolne wraz z selektywnie dobranymi współpracownikami do wykreowania systemu przemocy, zbrodni, pozostawiając po sobie materialne i duchowe spopielenie narodów? Tu rodzi się jedno jeszcze pytanie: na ile trafna jest enuncjacja Abrahama Lincolna (prezydent USA 1860–1865), w której stwierdza, iż „aby drzewo demokracji mogło się rozwijać, to od czasu do czasu musi być podlewane krwią tyranów”?

W stwierdzeniu Prezydenta Lincolna tkwi głęboka prawda, wynikająca z wnikliwej analizy historii świata i bolesnych doświadczeń budowy własnego, niepodległego państwa. Minęło stulecie od wypowiedzianej przez Lincolna i wielokrotnie cytowanej przez historyków i politologów owej sentencji. Można zadać pytanie: czy współcześnie systemy totalitarne bądź ich mutacje istnieją na naszej planecie? Fizycznej likwidacji ulegli byli kreatorzy i przywódcy tych systemów. Samobójczo zginął Adolf Hitler (1945); w niewyjaśnionych okolicznościach zmarł nagle Józef Stalin (1953). Twórca ustroju faszystowskiego we Włoszech (duce – dyktator) Benito Mussolini został ujęty i rozstrzelany przez włoskich partyzantów (1945). Inni, sprawujący władzę dyktatorską w sposób mniej bezwzględny (Franco w Hiszpanii czy Salazar w Portugalii) – uniknęli formalnego wyroku sądów. Pozostaje otwarty i oby obiektywny ich osąd historii. Nadal jednak istnieją enklawy mutacji dyktatur dość wiernie nawiązujących do stalinowskiej, tzw. „dyktatury proletariatu” (Kuba, Korea Północna) bądź też paradyktatur różnych odmian (Wenezuela, Chiny). Umykający czas osłabia pamięć o despotycznych czy zbrodniczych czynach dyktatorów. Systemy te nie rodzą się samo-

istnie. Ich bazą jest stan materialny ludności, jej świadomość polityczna i społeczna aktywność. One to sprzyjają, często poprzez niezamierzone ubezwłasnowolnienie wtłaczaną propagandą wyrażaniu swej woli, oraz odradzaniu się w różnych zakątkach świata, jawnych lub zakamuflowanych epigonów systemów totalitarnych, którzy nawiedzeni są wizją absolutnego posiadania „monopolu na wiedzę”, jak sprawować władzę. Metody przejęcia władzy, a następnie nią manipulowania – są różne, bywa, iż formalnie zgodnie z preparowanym prawem. Każdy protest społeczny, pojawiający się po rozszyfrowaniu celów i metod partyjnego czy klanowego działania „władzy” jest eliminowany różnymi metodami, również pozaprawnymi, nie bacząc na przyszłą odpowiedzialność. Bezwzględność stosowania metod opartych na zastraszaniu i zakłamaniu nasila się wraz z narastającym sprzeciwem społecznym zagrażającym autorytarnym poczynaniom władzy. Sprzeciw może przerodzić się w bunt trudny do opanowania.

Inspiracją do napisania tego artykułu była i jest nadal tocząca się dyskusja nad budową ustrojowych form sterowania krajem w jednoczącej się Europie, które byłyby akceptowane przez większość narodu, i które zawierałyby realną strategię zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju będącego nośnikiem poprawy warunków życiowych jego mieszkańców jako celu wiodącego.

Bazę materiałową mych rozważań stanowią treści mego referatu wygłoszonego na Ogólnopolskim Sympozjum poświęconemu: „Zbrodniom stalinowskim wobec Polski”. Sympozjum miało miejsce w Chańcy w dniach od 5 do 7 października 1990 roku.

Tam, u podnóża Gór Świętokrzyskich, przy partyzanckim ognisku, roznieconym przez żołnierzy AK majora Antoniego Hedy „Szarego” i z Jego udziałem (zmarł w stopniu generała w lutym 2008 r. w wieku 92 lat) oraz legendarnych AK-owców zgrupowania „Jędrusie” zastanawialiśmy się, co stanowi mentalne jądro charakteru jednostek, że poza cechą pożądania władzy, którą udaje im się przejąć, by następnie przy stosowaniu różnych zabiegów ją utrzymywać. Byliśmy zgodni w stwierdzeniu, iż jedną z metod działania jest posługiwanie się bardziej czy mniej udolnie, ale celowo preparowanym kłamstwem. Mistrzem w tym okazał się Joseph Goebbels, minister propagandy i informacji hitlerowskich Niemiec (uznany za zbrodniarza wojennego, popełnił samobójstwo – 1945). Głosił on tezę (znaną wcześniej), iż „kłamstwo powtarzane wielokrotnie, nabiera cech prawdy”. Teza ta stała się kanonem funkcjonowania dyktatur o różnych partyjnych zabarwieniach politycznych, zarówno brunatnych – faszystowskich, jak i czerwonych – komunistycznych oraz bardziej czy mniej zakamuflowanych ich mutacjach różniących się jedynie metodami postępowania w eliminowaniu swych przeciwników.

Do budowy systemów dyktatorskich nieodzowne są jednostki o szczególnych cechach osobowości charakteryzujących się nieodpartą chęcią sprawowania „władzy” bez względu na osobiste predyspozycje i umiejętności w tej mierze. Wyróżnikami tych cech jest m.in. dążenie do dominacji nad innymi, „umiłowanie”

władzy (*Libido dominandi*), oraz sprzężona z nią druga cecha, która charakteryzuje się bardziej czy mniej udolnie skrywanym dążeniem do zdobywania wartości w tym materialnych, których posiadanie władzy ma być dostarczycielem (*Libido possidendi*). Cechy te występują zazwyczaj łącznie, a sposoby ich realizacji – dowolne i do czasu – bezkarne w myśl zasady, iż cel uświęca środki. Aby wyeliminować, czy też ograniczyć owe skrajności i zminimalizować patologie z nimi związane m.in. Amerykanie postulują wybór do władz ludzi zamożnych, u których ta druga cecha (chęci pomnażania wartości materialnych) jest już, przynajmniej w części, zaspokojona. Byłoby dobrze, aby specjaliści nauk medycznych uruchomili system badań informujących o cechach osobniczych kandydatów do dzieżnienia „władzy” oraz kształcenie, mające na celu wpajanie zasady, że skutkiem powierzonej im władzy ma być służba a nie synekura. Zamyśl jest godzien rozważagi, problem w tym, kto badania takie uznawałby za wiążące i dobrowolnie poddał się orzeczonej terapii. Władza, uznali, uczestniczący w Sympozjum medycy, jest szczególnym „narkotykiem” – w rękach ludzi nieodpowiedzialnych – niebezpieczna. Przez analogie, kierowca nadużywający narkotyków, może być pozbawiony prawa prowadzenia pojazdów. Również w tej dziedzinie winny funkcjonować bardziej skuteczne zabezpieczenia.

Mamy nadzieję, iż kiedyś, w wydzielonych instytutach powstaną zespoły badawcze opiniujące osobiste predyspozycje kandydatów do funkcjonowania w strukturach władczych, które sprzyjałyby wyborowi osób zgodnie z życzeniem pragnącej normalności i autentycznej poprawy swego materialnego i duchowego bytowania społeczności sterowanej przez intelektualnie i fizycznie w pełni sprawne jednostki, posiadające zdolność i chęć poświęcania swej pracy dla dobra ogółu. Takie jednostki byłyby godne szacunku i wdzięczności żyjących i potomnych. To jednakże uwarunkowane jest stanem edukacyjnym całego społeczeństwa oraz tych, którzy za jego edukację są odpowiedzialni ukazując, szczególnie młodym, ścieżki prawego, to jest dobrem owocującego postępowania. Czy jest to możliwe? Odpowiem – tak. Czy jest trudne? Może nie jest łatwe. Ale wysiłki będą ze wszech miar opłacalne. Jestem o tym przekonany; prawda ta jest coraz głębiej kodowana w świadomości i postępowaniu młodych, twórczych ludzi. Kształceniu młodzieży akademickiej poświęciłem niemal pół wieku. Młodzież potrafi być i jest siewcami pozytywnych wartości; coraz pełniej rozumie i wierzy w to, że wyświadczone dobro wraca do dawcy w dwójnasób, podobnie jak wyświadczone zło, że działanie oparte na fundamentach etycznych jest trwałe i owocne. Potwierdza to coraz częściej światowa literatura ekonomiczna (Por.: *Ethical and Social Responsibilities of Business* w: *Business Today* 5. New York 1987).

Młodzież jest trudna – zwykło się narzekać. Młodzież jest taka, jacy my jesteśmy. Wszelako młodzi są częścią, jakże istotną naszego życia. Taka będzie wszelako nasza narodowa przyszłość, jej dobrobyt jakie młodzieży wychowanie i wykształcenie.

Młodość jest taka, jaką była zawsze – przekorna swą młodością i w swej przekorności – dorodną i ciekawą życia, trzeba chcieć i umieć do niej dotrzeć z umiejętnie przekazywaną im prawdą i autentyczną wiedzą, a ona potrafi to docenić oraz z wiedzy tej i doświadczenia korzystać. Jednakże zdarza się, że nie zawsze udaje się nam nadać za wyzwaniem współczesności niesionej przez postęp naukowo-techniczny. Jeśli jest to możliwe – trzeba się doksztalać. Opornym do zdobywania wiedzy będzie coraz trudniej w pokonywaniu zmieniającej się rzeczywistości.

I tu mała refleksja. Na spotkaniu świąteczno-noworocznym Konwentu Seniorów – Profesorów Politechniki Krakowskiej, z Jej Rektorem prof. zw. dr. hab. inż. Józefem Gawlikiem (r.a. 2007/2008) Magnificencja omawiając bieżące problemy i trudności związane z funkcjonowaniem Uczelni stwierdził, iż udaje mu się je pokonywać, bowiem jako student miał dobrego nauczyciela ekonomii. Dziękuję Ci Magnificencjo, za słowa uznania, budującej pamięci, dziękuję, iż w owych trudnych czasach potrafiłeś i chciałeś wyłuskać ziarno obiektywnej wiedzy i należycie je zainwestować. Co stanowiło fundament tej wiedzy? Przede wszystkim postępowanie nie szkodzące innym oraz pomaganie, a z zadań niemożliwych – czynienie możliwymi. Z wiedzy ekonomicznej wpajałem prostą, a zarazem podstawową zasadę stałej powinności poszukiwania optymalnego stosunku pomiędzy ograniczonymi nakładami a założonymi efektami, przy przestrzeganiu zasad wspomagających, tj. oszczędności, wydajności i należytej organizacji pracy. Istotne znaczenie ma umiejętność kształtowania rzeczywistości ze świadomym podejmowaniem działań, którym towarzyszy ryzyko, jednakże przy założonych jego warunkach brzegowych, tj. pełnej kontroli jego zakresu i skutków oraz sprawnie funkcjonujących mechanizmach zabezpieczających, mających na celu minimalizację zdarzeń niekorzystnych z równoczesną szansą na maksymalizację funkcji celu. Postępowanie takie zapewnia komfort psychiczny i świadomość osiągnięcia założonych zadań, których wyrazem jest wielowymiarowa satysfakcja osobista i otoczenia, w którym się współdziała.

Starajmy się kształcić naszą młodzież według najlepszych wzorców adekwatnych potrzebom życia, uczmy się jakże szybko zmieniającej się rzeczywistości, pamiętając zarazem i strzegąc baczenie, aby widmo systemów siejących niepokój i snujących się w ich cieniu kreatorów nie zakłócało brzasku pogodnego poranka zarówno w kraju, jak i na świecie. By życie nasze było radosne każdego dnia i pełne zasadnej nadziei pogodnego jutra. Byśmy u jego schyłku mogli powiedzieć za nauczycielami rzymskimi: „Feci – quod potui – faciant meliora potentes” – (uczyniłem co mogłem – niech ci co potrafią, zrobią to lepiej). I dodajmy – dla siebie, naszych bliskich i dobra naszych pokoleń, bowiem dobre czyny w trwałej pozostają pamięci i dobrem owocują.

## Bibliografia

- Bierut B. 1953. *O konstytucji PRL*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Borisow J. 1988. *Towarzysz Stalin: praca zbiorowa*. Warszawa.
- Bullock A. 1969. *Hitler – studium tyranii*. Warszawa: Czytelnik.
- Gilson E. 1949. *Introduction à l'étude St. Augustin*. Paris: Librairie Philosophique J. Vrin.
- Grzybowski K. 1968. *Historia doktryn politycznych i prawnych*. T. 1. Kraków.
- Jaxa-Ronikier B. 1990. *Dzierżyński – Czerwony kat*. Kraków: Oficyna Cracovia. ISBN 83-85104-03-8.
- Machavelli N. *Il Principe*, 1532. Wyd. polskie – 1868.
- Marat S., Snopkiewicz J. 1990. *Ludzie bezpieki: dokumentacja czasu bezprawia*. Warszawa: Wydawnictwo Alfa. ISBN 83-7001-361-9.
- Monelli P. 1973. *Mussolini*. Warszawa: Czytelnik.
- Tomasz z Akwinu. *Summa theologiae*. Alba: Editiones Paulinae (druk. 1962).

## Doctrinal Background of Totalitarianism (Exemplified by Poland 1944–1956)

Summary: The study presents the role and importance of arising and functioning of authoritarian and dictatorial systems, methods and consequences of their workings as well as losses which societies suffer as a result of their existence.

In his article, the author indicates attempts at undertaking preventive actions, aimed at elimination of *threat paths*. In order to protect the most precious human values – i.e. decent life devoid of fear and free use of one's own work effects – material and cultural goods which constitute significant resources of personal values as well as a contribution to general social development of uniting Europe and the world.

---

---

Key words: political systems, totalitarianism, society

---

---



Wydanie I

Ark. wyd. 18;5 ark. druk. \_\_, \_\_; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog  
Kraków, ul. Mazowiecka 25/203

Druk i oprawa: Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.  
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków  
tel./fax 012-266-78-30