

LAT



20

Wyższa Szkoła
Zarządzania
i Administracji
w Opolu

– interdyscyplinarność
badań

20 LAT

WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI W OPOLU

– INTERDYSCYPLINARNOŚĆ BADAŃ



WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI W OPOLU

20 LAT

**WYŻSZA SZKOŁA
ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI
W OPOLU
– INTERDYSCYPLINARNOŚĆ BADAŃ**

POD REDAKCJĄ
MARIANA DUCZMAŁA
TADEUSZA POKUSY

OPOLE 2016

Recenzenci
prof. dr hab. Marian Ciepaj
prof. dr hab. Tatiana Nestorenko

Komitet Redakcyjny
Marian Duczmal (przewodniczący)
Wojciech Duczmal
Józef Kaczmarek
Franciszek Antoni Marek
Tadeusz Pokusa (sekretarz)
Tatiana Nestorenko
Witold Potwora (zastępca przewodniczącego)
Sławomir Śliwa

Projekt okładki i redakcja techniczna
Janina Drozdowska

Redakcja i korekta
Violetta Sawicka

ISBN 978-83-62683-86-4
978-83-7511-247-4

Seria MONOGRAFIE I OPRACOWANIA
pod redakcją **prof. dr. hab. Mariana Duczmała**

WYDAWNICTWA
WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI W OPOLU

Dystrybucja
Biblioteka Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu
ul. Niedziałkowskiego 18
45-085 Opole
tel. 77/4021 900 do 901, 4021 930
fax 77/4566 494
e-mail: info@poczta.wszia.opole.pl
www.wszia.opole.pl



WYDAWNICTWO INSTYTUT ŚLĄSKI Sp. z o.o.
45-082 Opole, ul. Piastowska 17, tel. 77/4540 123
e-mail: wydawnictwo@is.opole.pl
Nakład 200 egz. Objętość 28,17 ark. wyd., 23,25 ark. druk.

* * *

„Historia jest świadkiem czasów, światłem prawdy,
życiem pamięci, nauczycielką życia, zwiastunką przyszłości”
Cyceron

Szanowni Państwo!

Dwadzieścia lat minęło...

Rok akademicki 2016/2017 jest dla nas rokiem szczególnym. Dwadzieścia lat temu w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu odbyła się pierwsza inauguracja. Z tej okazji oddajemy do rąk Czytelników, a przede wszystkim środowiska związanego z Uczelnią, książkę jubileuszową. Wydawnictwo to powstało również z myślą o tych wszystkich, którzy w roku 1996 zaczęli studia lub pracę w WSZiA i którzy podjęli trud tworzenia oraz rozwoju nowego życia akademickiego w Opolu. Od tego czasu nieprzerwanie prowadzimy działalność badawczą i edukacyjną.

Głównym pomysłodawcą utworzenia niepaństwowej uczelni w Opolu był jej Rektor prof. dr hab. Marian Duczmal. W grudniu 1995 r. powołany został zespół w składzie: prof. dr hab. Marian Duczmal, dr Tadeusz Pokusa, dr Witold Potwora i mgr Józef Kaczmarek, którzy podjęli się opracowania stosownego wniosku do Ministerstwa Edukacji Narodowej, a także przygotowania odpowiedniej infrastruktury nowej szkoły wyższej. Zespół ten wsparty grupą opolskich naukowców i cenionych nauczycieli akademickich przygotował odpowiednie dokumenty, w tym koncepcje programowe poszczególnych przedmiotów. Dzięki temu spełnione zostały zasadnicze warunki merytoryczne stawiane przez MEN. Z życzliwością i zrozumieniem do potrzeby powstania takiej uczelni podeszły również władze naszego regionu. Syntetycznie kalendarium tych działań wygląda następująco:

- złożony w marcu 1996 r. wniosek o powołanie szkoły, po pozytywnym zaopiniowaniu przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego, został przychylnie rozpatrzony przez Ministra Edukacji Narodowej i 10 czerwca 1996 r. podjęto decyzję (nr DNS-1-0145-72/AM/96) o udzieleniu zezwolenia na utworzenie uczelni niepaństwowej pn. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji z siedzibą w Opolu;

- dnia 5 sierpnia 1996 r. Minister Edukacji Narodowej decyzją nr DNS 1-0145-106/AM/96 zarządził wpis do rejestru uczelni niepaństwowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu;

- historyczna inauguracja pierwszego roku akademickiego dla 788 studentów odbyła się 26 października 1996 r., a wyznaczone kierunki rozwoju WSZiA zostały bliżej przedstawione w otwierającym przemówieniu Rektora, wygłoszonym z okazji pierwszej inauguracji roku akademickiego 1996/1997, które zamieszczamy również w tej książce.

Jak wiadomo, księga jubileuszowa jest zbiorowym dziełem, najczęściej w formie jednego tomu, zawierającym teksty wielu autorów dedykowane jakiejś zasłużonej osobistości albo określonej instytucji, na przykład wyższej uczelni czy jej wydziałowi, z okazji „okrągłej” rocznicy. Księgi te, ze swej istoty, są zróżnicowane pod każdym względem – adresata, tematyki, liczebności autorów, objętości, formy i szaty graficznej. W tym wypadku zbiór ten stanowi nie tylko książkę jubileuszową. Jest to wartościowe dzieło naukowe samo w sobie. Z jednej strony podsumowuje stan wiedzy w jasno sprecyzowanych polach badawczych, z drugiej – wyznacza nowe „punkty wyjścia” badań i rozważań teoretycznych dla współczesnej ekonomii, logistyki, zarządzania, pedagogiki czy administracji i szerzej – nauk społecznych i pedagogicznych.

Zasadniczym celem, który sobie stawiamy, jest kształcenie absolwentów o szerokich horyzontach i gruntownej wiedzy. Ludzi, którzy świetnie sobie radzą w życiu zawodowym, potrafią ocenić potrzeby gospodarki, państwa i społeczeństwa, którzy są przygotowani do aktywności obywatelskiej w demokratycznym społeczeństwie europejskim. Nasi studenci i absolwenci bez problemów odnajdują się i z powodzeniem funkcjonują w realiach gospodarki opartej na wiedzy. Kolejne roczniki naszych absolwentów tworzą wysoko wyspecjalizowaną kadrę w regionie i kraju. Ich wiedza i umiejętności znajdują uznanie na europejskim i krajowym rynku pracy – zajmują kierownicze stanowiska w różnych sektorach globalnej gospodarki. A do tej pory – co chcielibyśmy z dumą podkreślić – nasza Uczelnia wykształciła ponad 30 tysięcy absolwentów. Chcemy zapewnić kolejnym pokoleniom wychowanków WSZiA równie korzystne perspektywy rozwoju; dać naszym studentom narzędzia, które pozwolą im zyskać przewagę na trudnym i wymagającym rynku pracy, by konkurowali tam jako specjaliści z wiedzą menedżerską, potrafiący nie tylko tworzyć, ale też sprzedawać swoje nowoczesne rozwiązania.

Uczelnia to nie tylko badania naukowe i przekazywanie wiedzy oraz umiejętności następnym pokoleniom: to także, a może przede wszystkim, miejsce nieskrępowanej wymiany myśli, stawiania zasadniczych pytań, na które nikt od tysięcy lat nie znalazł ostatecznej odpowiedzi; to miejsce pogłębionej refleksji nad światem i naszym w nim miejscem. Jubileusz dwudziestolecia Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu jest tą chwilą, która także budzi refleksję nad istotą i historią Uczelni, osobami ją kształtującymi czy jej miejscem w wypełnianiu misji kształcenia. Ponadto refleksja ta dotyczy osiągnięć w prowadzeniu działalności poznawczej i splataniu się jej z potrzebami gospodarki, jak również roli naszych pracowników w życiu publicznym. Jest to też moment do oceny i podsumowania dokonań WSZiA w nauce i dydaktyce, a także zastanowienia się nad perspektywicznymi kierunkami działania, które powinny zapewnić nam obecność na mapie akademickich ośrodków naukowych w kraju i za granicą, zaś naszym absolwentom, co podkreślaliśmy, stwarzać możliwość zatrudnienia w całej Europie i nie tylko. Dwadzieścia lat dla szkoły wyższej to czas kształtowania swojej tożsamości, charakteru, tradycji i obyczajowości. Myślimy, że cechy te stanowią cenny dorobek i osiągnięcie naszej Uczelni. W dwudziestoleciu studiowało w WSZiA tysiące studentów. Kolejni profesorowie przychodzili i odchodzili, pozostawiając swych uczniów, obszary naukowe, a czasem niedokończone dzieła, które podejmowali ich na-

stępcy, rozdziło się życie akademickie, zmieniały się i powstawały nowe wydziały, katedry i zakłady, a wraz z tym rosła Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, stając się stałym elementem środowiska i miasta.

W ostatnim okresie toczy się dyskusje na temat modelu uczelni i jej rozwoju. Przejawia się w niej swoiste rozdwojenie pomiędzy klasycznym modelem uniwersytetu a uczelnią odpowiadającą na potrzeby rynku edukacyjnego i gospodarki. Podczas wielu ogólnopolskich konferencji, jakie miały miejsce w naszym kraju w ostatnim czasie, poświęconych edukacji i nauce, ten swoisty konflikt sformułowany został takim oto pytaniem: „ile misji, a ile rynku w strategii rozwoju uczelni?”. Sądzymy, iż minione dwudziestolecie udowodniło, że potrafiłszy znaleźć „złoty środek” w rozwiązaniu tego ważnego dylematu. W naszych planach WSZiA stoi przed dalszą potrzebą wzmocnienia jej jako uczelni badawczej, kształcącej w ścisłym związku z badaniami naukowymi. Życiodajnym tętnem uczelni jest żywa, dynamiczna i wszechstronna własna twórczość naukowa. Poprzez badania naukowe pomnażamy i tworzymy wiedzę, która na uczelni ekonomiczno-pedagogicznej powinna być uzupełniona praktycznymi implementacjami, doskonalącymi kunszt zawodowy. Uczelnia nasza pragnie wykorzystać swe atuty w utrzymaniu autorytetu; nasze badania naukowe są prowadzone z myślą o ich spożytkowaniu, a wykonywane ekspertyzy z intencją pomnożenia wiedzy. Jesteśmy przekonani, że w tej swoistej akredytacji wykażemy również wolę i siłę badań innowacyjnych, wskazując tym samym na to, co nasza Uczelnia może zaoferować społeczeństwu i gospodarce regionalnej.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji jest m.in. inspiratorem i koordynatorem badań naukowych w regionie opolskim. Część tych inicjatyw wspierają władze miasta i samorząd wojewódzki, za co należy im się wdzięczność i podziękowanie. Mamy nadzieję, że ta współpraca trwać będzie nadal mimo ograniczonych możliwości finansowych. Aktywność naszej Uczelni na co dzień wyraża się jednak przede wszystkim w dydaktyce, której jakość była zawsze pozytywnie oceniona przez Polską Komisję Akredytacyjną.

W minionym dwudziestolecium na rynku wydawniczym ukazało się wiele prac poświęconych problematyce zarządzania, pedagogiki, logistyki czy administracji. Istotny wkład w tym zakresie wniosła również Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu. Z nieukrywaną satysfakcją i dumą oddajemy Państwu tę księgę jubileuszową, która, oprócz swej klasycznej formuły prezentacji dociekań w ramach badań własnych prowadzonych w poszczególnych katedrach i zakładach, zawiera także wybraną faktografię minionych lat (czasami w zabawnej formie). Specyfika tego jubileuszowego wydawnictwa związana jest również z tym, że po raz pierwszy wyniki wspomnianych dociekań prezentowane są przez pracowników nowo powstałego Wydziału Ekonomiczno-Pedagogicznego. Przygotowując nasze wydawnictwa, zawsze staramy się, aby z jednej strony miały one wspólną płaszczyznę, z drugiej natomiast – aby możliwie i n t e r d y c y p l i n a r n i e prezentowały dorobek naukowy naszych pracowników, stąd też taka właśnie konstrukcja niniejszej pracy.

Dzisiejsza Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji jest ważną jednostką naukowo-badawczą i dydaktyczną Opolszczyzny. Realizujemy wiele projektów badawczych.

Mamy bardzo dobrych studentów, a nasi absolwenci, co podkreślaliśmy, są cenieni na rynku pracy. Prowadzimy także liczne studia podyplomowe, elastycznie dostosowując je do potrzeb tegoż rynku. Nasi studenci uzyskują międzynarodowe doświadczenie, a na Uczelni stale rośnie liczba obcokrajowców. Mamy kontakty z pracodawcami, chcielibyśmy je stale poszerzać, blisko współpracujemy z Opolską Izbą Gospodarczą. W roku 2012, po uprzednim zdobyciu Opolskiej Nagrody Jakości w konkursie organizowanym przez OIG, otrzymaliśmy od Krajowej Izby Gospodarczej Polską Nagrodę Jakości jako pierwsza uczelnia w kategorii nauka. Cieszymy się z karier naszych absolwentów i chcemy jeszcze bardziej korzystać z ich wiedzy i doświadczenia.

Dziękujemy wszystkim Autorkom i Autorom wydawnictwa za pracę i wyjątkowe zaangażowanie oraz wielki merytoryczny wkład włożony w przygotowanie naszej jubileuszowej publikacji. Szczególnie podziękowania za trud recenzji niniejszej pracy oraz cenne uwagi składamy prof. dr. hab. Marianowi Ciepajowi oraz prof. dr. hab. Tatianie Nestorenko. Podziękowania składamy również Zespołowi Wydawnictwa Instytut Śląski Sp. z o.o. w Opolu, który podjął się opracowania wydawniczego i druku tej książki. Zachęcając do zapoznania się z jej treścią, żywimy nadzieję, że Czytelnik, który po nią sięgnie, uzupełni swą wiedzę o wartościowe tezy i myśli z obszaru nowoczesnego zarządzania, pedagogiki i problematyki ekonomiczno-społecznej w skali mikro i makro.

Księga jubileuszowa dwudziestolecia Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu jest także podziękowaniem dla naszych nauczycieli akademickich, ludzi, którzy przyczynili się do powstania i rozwoju Uczelni. To także forma upamiętnienia i podziękowania wszystkim tym, którzy przez wyteżoną pracę naukową i dydaktyczną utrwaliли naszą obecną istotną pozycję w środowisku naukowym regionu. Życzylibyśmy sobie, by nasi następcy, przy okazji kolejnych jubileuszy, mieli przynajmniej tyle samo powodów do dumy, co my. Za nie właśnie chcielibyśmy wszystkim interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu w dniach naszego jubileuszu serdecznie podziękować.

*Marian Duczmal
Tadeusz Pokusa
Witold Potwora
Józef Kaczmarek*

Drodzy Studenci Drodzy Nauczyciele Akademiccy Szanowni Goście

Współczesna cywilizacja stwarza człowiekowi ogromne możliwości rozwoju, wzbogaca jego warsztat pracy o instrumenty niemalże doskonałe. Z jej owoców korzystają jednak najpełniej ludzie wykształceni, ludzie ustawicznie poszerzający i pogłębiający swoją wiedzę i umiejętności.

Żyjemy w czasach szybko zmieniających się technologii, nowej organizacji życia społecznego, gospodarczego, politycznego i kulturalnego.

Jednym z najistotniejszych warunków powodzenia transformacji społeczno-ekonomicznej w Polsce jest nowoczesnie wykształcone społeczeństwo. Konieczne jest więc podniesienie wskaźnika scholaryzacji, który w ostatnich czterech latach – pomimo gwałtownego wzrostu liczby studentów rozpoczynających studia – plasuje nas na odległym miejscu wśród krajów rozwiniętych.

Niezależnie od liczby studentów, konieczne jest wprowadzenie nowej formuły kształcenia, powiązanego z praktyką, przygotowującego bezpośrednio do podjęcia pracy w wyuczonym zawodzie.

Absolwent wyższej uczelni powinien być przygotowany do tego, że dyplom nie zwalnia z dalszego zdobywania wiedzy. Oprócz tej fundamentalnej wiedzy musi mieć nawyk nieustającego konfrontowania posiadanych umiejętności ze zmieniającymi się wymaganiami zawodu, który uprawia, potrzebami firmy, w której pracuje i elastycznie reagować na zmiany na regionalnym rynku pracy.

Opracowany i proponowany przez naszą Uczelnię system gwarantuje wysoką efektywność, przystaje do zachodzących zmian w technice, nauce, kulturze i dostosowany jest do potrzeb zatrudnienia w sferach, sektorach, działach i gałęziach gospodarki narodowej.

Stąd też nadrzędną ideą autorów koncepcji powołania Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu jest wdrażanie modelu kształcenia otwartego i elastycznego, którego treści muszą być dostosowane do dynamicznie zmieniających się warunków gospodarki rynkowej.

O prawidłowym procesie dydaktycznym w WSZiA, uwzględniającym z jednej strony dostosowanie trybu kształcenia do standardów światowych, z drugiej natomiast – do stale zmieniających się uwarunkowań gospodarki polskiej, przesądzać powinny m.in. takie czynniki jak:

- szerokie włączenie do procesu dydaktycznego, realizowanego przez pracowników naukowo-dydaktycznych, osób wywodzących się ze sfery praktyki gospodarczej;

- ścisła współpraca z organami samorządowymi i urzędami zatrudnienia;
- wprowadzenie szerokiego systemu praktyk i staży zawodowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych;
- wykorzystanie w ramach ćwiczeń z poszczególnych przedmiotów tzw. projektów, tzn. rozwiązywanie, w ramach zajęć dydaktycznych, określonych problemów firm.

Proces dydaktyczny powinien wykształcić takie cechy u naszych absolwentów, jak:

- poczucie niezależności,
- odpowiedzialność za wykonywaną pracę,
- umiejętności pracy zespołowej,
- rzetelne wykonywanie powierzonych obowiązków,
- wysoką kulturę osobistą,
- umiejętność zarządzania i podejmowania decyzji.

Integralnym elementem programów nauczania jest znajomość języków obcych. Zakładamy, jako fakt oczywisty, że absolwent naszej Uczelni winien posługiwać się biegle przynajmniej jednym językiem zachodnioeuropejskim (niemieckim lub angielskim).

W przyszłości, w niektórych grupach studentów, planujemy część zajęć prowadzić wyłącznie w języku obcym. Zajęcia te realizowane będą w głównej mierze przez pracowników uczelni zagranicznych. Jednocześnie pragniemy wprowadzić system cyklicznych wykładów prowadzonych przez wybitnych profesorów uczelni polskich.

Dla usprawnienia procesu dydaktycznego, a szczególnie pracy naukowej, od semestru letniego zostaną powołane katedry i zakłady naukowe. Uczelnia w najbliższym czasie planuje stworzyć własne wydawnictwo, poprzez które będzie prezentować nie tylko dorobek naukowy, ale również prace wzbogacające proces edukacyjny, monografie i inne dotyczące szczególnie regionu Śląska Opolskiego.

Pragniemy rozwijać współpracę z uczelniami i instytucjami naukowymi Opola oraz innymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi w kraju i za granicą. Szczególną uwagę będziemy skupiać na współpracy z partnerską uczelnią – Społeczną Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania SOP w Łodzi.

Naszym zamiarem jest przede wszystkim dobrze służyć miastu i Opolszczyźnie. Stąd też swoją ofertę edukacyjną kierujemy do biur zatrudnienia, zakładów pracy, banków, instytucji samorządowych i innych podmiotów gospodarczych i administracyjnych.

Kształcenie na kierunku zarządzanie i marketing prowadzimy w specjalnościach już funkcjonujących, tj.:

- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- finanse i rachunkowość,
- bankowość,
- marketing.

Istnieje potrzeba wprowadzenia innych, która determinowana jest aktualnymi uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi. Do nich należą:

- zarządzanie ruchem turystycznym,

- ubezpieczenia i skarbowość,
- logistyka, badania rynku, jak również szeroko rozumiana ekonomika rolnictwa.

W odniesieniu do spraw studenckich pragniemy przyjąć założenie, że studenci osiągnący bardzo dobre wyniki w nauce, będą otrzymywali stypendia naukowe. Nagradzane będą także prace dyplomowe o szczególnych walorach społecznych i użyteczne dla regionu. Dbając o dobrą kondycję fizyczną studentów, będziemy popierać i rozwijać sport akademicki.

W najbliższym czasie wyjdziemy z propozycją objęcia patronatem osób niepełnosprawnych, chcących uzyskać wyższe wykształcenie.

Z dniem powołania Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, miasto i Śląsk Opolski wzbogaciły się o trzecią wyższą uczelnię, przy czym pierwszą niepaństwową, dla której organem założycielskim jest Stowarzyszenie Oświatowców Polskich.

Pragnę gorąco podziękować władzom Stowarzyszenia za podjęcie bardzo trudnego wysiłku powołania właśnie w Opolu swojej drugiej wyższej uczelni.

Na ręce prezesa ZG SOP pana **Zbigniewa Kuźmińskiego** składam serdeczne podziękowania w imieniu studentów, pracowników i władz Uczelni.

Chcę zapewnić władze Opola i Śląska Opolskiego, że Uczelnia będzie dobrze służyła Opolszczyźnie, a hasłem przewodnim roku akademickim niech będzie: **nowoczesna edukacja warunkiem sukcesu.**

(Przemówienie rektora Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu prof. dr. Mariana Duczmala wygłoszone 26 października 1996 r. na inauguracji pierwszego roku akademickiego 1996/1997 r.).

SUKCES EKONOMICZNY TO – ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM CZY PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ZARZĄDZANIU?

W najlepszej ze znanych mi książek dotyczących problematyki zarządzania, jaką jest *Alicja w krainie czarów*, znaleźć można taki oto mniej więcej fragment: Alicja zwraca się do Królowej mówiąc – gdybyśmy w moim kraju biegły tak szybko przez tak długi czas, to już byśmy gdzieś dobiegły. Na co Królowa odpowiada – to musisz mieszkać w bardzo powolnym kraju. U nas szybkość, z którą biegniemy wystarczy, żeby stać w miejscu. Gdybyśmy chciały gdziekolwiek dobiec, to musimy biec przynajmniej dwa razy szybciej.

Przywołuję ten fragment jako motto mojego wystąpienia, bowiem głęboko wierzę, że pomimo dającej się wyraźnie odczuć zadyszki, występującej zarówno u działaczy gospodarczych, jak i politycznych, wymogiem chwili w Polsce jest przyspieszenie tempa gospodarczego biegu. Przyspieszenie, o którym mówię, osiągnąć można dwoma sposobami. Alternatywą jest rozwinięcie przedsiębiorczości lub wzmocnienie przedsiębiorstw. Tak w pierwszym, jak i drugim przypadku napotkamy na trzy niebywale trudne do rozwiązania problemy. Zaliczyć do nich należy:

1. Brak wiedzy.
2. Brak umiejętności.
3. Brak środków.

Spróbujmy pokrótce przeanalizować każdy z tych problemów.

Z wiedzą zawartą w naukach społecznych, do których zaliczyć należy nauki o zarządzaniu jest tak, jak w przypadku twierdzenia, że po zbadaniu więźniów odsiadujących karę w zakładach karnych będziemy mieli obraz kryminalisty. Otóż w rzeczywistości będziemy posiadali obraz niezdary, kryminalisty, któremu się nie udało, bowiem tylko tacy znajdują się w więzieniach. To samo odnosi się do organizacji. **Wiedza**, którą posiadamy, jest wynikiem badań przeprowadzonych na organizacjach, które upadły, bądź też tych, do których z jakiegoś powodu dano nam dostęp. Obraz w ten sposób wytworzony mija się w sposób zasadniczy z rzeczywistością funkcjonowania organizacji. Zarządzając, operujemy w obszarze o znakomicie ograniczonej wiedzy na temat zachodzących procesów. Skuteczność w działaniu jest w tej sytuacji funkcją nie tyle czystej wiedzy, co intuicji popartej wiedzą. Innymi słowy – chcę zwrócić uwagę na fakt, że to, czego nauczymy się w trakcie studiów o zarządzaniu, to zaledwie warunek konieczny, ale nigdy nie wystarczający do sprawnego zarządzania firmą.

Drugim obok wiedzy, krytycznym elementem jest **umiejętność przetransponowania wiedzy w praktykę zarządzania**. Wiele mamy przykładów firm, które upadły dlatego, że ich szefowie wiedzieli co, ale nie wiedzieli jak. Okazuje się, że najtrudniejszą do

realizacji jest jedna z najprostszych zasad organizatorskich – **aby zgromadzić zasoby ludzkie i rzeczowe w odpowiednim miejscu i we właściwym czasie**. W ten sposób dotarliśmy do trzeciego poważnego ograniczenia w działalności gospodarczej, jakim są **środki**.

Zdążyliśmy się już przyzwyczaić do tego, że środki finansowe są jednymi z najtrudniejszych do zdobycia. Nie do końca jeszcze rozumiemy konsekwencje działalności gospodarczej napędzanej długiem. Zupełnie pomijamy przy tym, że tak naprawdę środkiem, który decyduje o wszystkim, a którego brak jest powszechnie odczuwany przez organizację jest **czas**.

Przyznać muszę, że koncepcję tę rozwinąłem w zgoła niecodziennych okolicznościach. Co roku na naszym Uniwersytecie organizujemy dla naszych absolwentów kurs jazdy samochodem w trudnych warunkach. Zatrudniani przez nas jako instruktorzy rajdowi kierowcy, w pierwszym etapie szkolenia udowadniają kursantom, jak niewiele potrafią i jak niebezpiecznymi w związku z tym są kierowcami. Prezentują bowiem najgorszy z możliwych poziomów ignorancji, jaką jest **brak wiedzy o własnej niewiedzy**. Nie ma nic zdroźnego w byciu ignorantem. Niewybaczalnym grzechem jest brak świadomości własnych ograniczeń. Jedną z tez stawianą w trakcie szkolenia zawiera się w stwierdzeniu, że do wypadków dochodzi zawsze dlatego, że kierowcy zabrakło trzech sekund. Gdyby dostał w jakiś cudowny sposób te trzy brakujące sekundy, to zdążyłby wykonać manewr wyprzedzania, wyprowadzić pojazd z poślizgu lub zahamować przed przeszkodą. Cały kurs jest więc podporządkowany technikom prowadzenia samochodu, pozwalającym na uzyskanie tej trzysekundowej rezerwy. To samo dotyczy **organizacji**. Trzeba tak zarządzać, żeby w pierwszej kolejności nie zabrakło czasu, a dopiero później koncentrować się na wszystkim innym.

Jest rzeczą zastanawiającą, jak wiele koncepcji funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa opartych jest na XVIII-wiecznej doktrynie ekonomicznej, opracowanej przez Adama Smitha. Koncepcja ta powstała w czasach różniących się od naszych jak ogień Prometeusza od bomby jądrowej.

W procesie jej udoskonalania przez teoretyków ekonomii dopracowano się wniosku, że konkurencyjność firmy osiąga *optimum*, gdy oferuje ona niezróżnicowany produkt po najniższej cenie. Zaraz za tym stwierdzeniem pojawiła się cała gama rozwiązań podwyższających konkurencyjność, które polegają na zmniejszeniu zatrudnienia, wprowadzeniu automatyzacji, wdrożeniu zintegrowanego systemu produkcyjno-dystrybucyjnego i tym podobnych działań, zmierzających do obniżenia kosztów działania firmy. Tymczasem rzut oka na otaczającą rzeczywistość dostarcza wystarczająco dużo przykładów konkurencyjnych firm, które – by podważyć uniwersalność koncepcji Smitha – wcale nie są niskocenovymi, niskokosztowymi przedsięwzięciami. Jak to wykazały ostatnie przykłady, konkurencyjność firm, takich jak „General Motors”, „IBM” czy „Philips” nie daje się dzisiaj mierzyć, przy pomocy prostego porównania, poziomem cen oferowanych produktów, czy też udziałem w rynku. Tak naprawdę cała historia konkurencyjności firm zawarta jest w ich wskaźniku rentowności aktywów. Innymi słowy – **stopa zwrotu nakładów zainwestowanych w firmie dostarcza wiedzy o poziomie**

jej konkurencyjności. Rzeczą godną zwrócenia uwagi jest to, że występują nie tylko niekonkurencyjne firmy, ale zdarzają się całe przemysły i ekonomie państw, które są niekonkurencyjne. W przypadku tej ostatniej sytuacji pojawia się strategiczna pułapka, czyli układ warunków, w których firmy nie dysponują strategią pozwalającą im na wygenerowanie pozytywnego wskaźnika rentowności. Osiąganie pozytywnych rezultatów jest funkcją trzech podstawowych grup czynników:

1. Reguł gry, według których rozgrywana jest ekonomiczna potyczka.
2. Charakteru sytuacji rynkowej zarówno po stronie popytu, jak i podaży.
3. Zachowań konkurentów.

Przedsiębiorstwo reaguje na sygnały generowane przez każdą z tych grup w różny sposób, uruchamiając mechanizmy zachowań, które w racjonalnej rzeczywistości powinny doprowadzić do maksymalizacji wskaźnika rentowności. Paleta reakcji da się sprowadzić do następujących kategorii:

- Odpowiedzi socjopolitycznych, w ramach których organizacja próbuje wpłynąć na reguły gry. Przedsiębiorstwa i branże, które zaniechały prób wpłynięcia na odnoszące się do nich reguły gry ryzykują narzucenie sobie przez układ społeczno-polityczny reguł wprowadzających je bezpośrednio do strategicznej pułapki.

- Odpowiedzi interakcyjnych, które odnoszą się do uwikłania organizacji w kontakty z innymi organizacjami. Charakter tych kontaktów może być konfrontacyjny, gdy firma rozpoczyna walkę konkurencyjną lub też kooperacyjny, gdy wchodzi ona w koalicje strategiczne. Godnym podkreślenia jest fakt, że środki zużyte na walkę konkurencyjną wpłynąć mogą szalenie negatywnie na ogólną zdolność konkurencyjną firmy.

- Odpowiedzi gospodarczych, czyli zachowanie nakierowane na transpozycje do wnętrza organizacji pojawiających się w otoczeniu szans i zablokowania zagrożeń, jakie z tego otoczenia płyną. Na przykład uznane za powszechne zagrożenie są koszty, stąd też ich redukcja stała się głównym zajęciem kadry kierowniczej dzisiejszych przedsiębiorstw. Z drugiej strony technologia ma zapewnić organizacji realizację całej gamy szans, stąd też pościg za nowoczesnością technologiczną. W jednym ruchu nie da się obniżyć kosztów i zaaplikować nowoczesnej technologii. Odpowiedzi gospodarcze są więc chwyczone w sieć ekstremalnych rozwiązań, obniżając w konsekwencji konkurencyjność firmy, zamiast ją podwyższyć.

Tę część rozważań zakończyć można stwierdzeniem, że o ile reguły gry nie sprzyjają organizacji – jeżeli nie jesteśmy w stanie zablokować negatywnych zachowań konkurentów, jeżeli firma ma kłopoty z odpowiedzią na zapotrzebowanie otoczenia – to praktycznie nie ma ona szansy na to, by być konkurencyjną, bez względu na to, jak wspaniałe byłoby jej kierownictwo. Gdyby szukać jednego uniwersalnego powodu upadku organizacji, to pozbawienie jej poparcia ze strony otoczenia byłoby taką przyczyną.



Powody, dla których organizacje odnoszą sukcesy mogą być bardzo zróżnicowane. Niektóre organizacje mają po prostu szczęście. Dla innych źródłem sukcesu jest nowa-

torstwo technologiczne, odkrycie nowego rynku, wytworzenie nowego produktu lub zaferowanie niedostępnej do tej pory usługi. Jeszcze inne swój sukces zawdzięczają opanowaniu dwóch, trzech typów działania (reklama, dystrybucja, zarządzanie kosztami itp.), które w praktyce okazują się być decydującymi elementami w konkurencyjnej walce o klienta. Są też takie organizacje, które w celu zapewnienia sobie sukcesu przeanalizowały swoje otoczenie i zaprojektowały strukturę, która wyraźnie dopasowana jest do realizowanej strategii. Elementem łączącym wszystkie te organizacje jest skuteczność wykorzystania pojawiającej się szansy.

Dość powszechnie znana jest pewna, odnosząca wspaniałe sukcesy organizacja, której stuosobową załogą kieruje w sposób autokratyczny jeden człowiek. Organizacja ta pod każdym względem działa sprawnie i skutecznie. Poziom zadowolenia z pracy jej etatowych pracowników podawany jest jako przykład godny naśladowania. Organizacja ta słynie z całej gamy znakomitych produktów. Zewnętrzni obserwatorzy upatrują źródło jej sukcesu w:

1. Bardzo wysokim poziomie fachowości zatrudnionej kadry.
2. Uświadomieniu sobie przez każdego pracownika, jakie dokładnie miejsce zajmuje w całości zwanej organizacją oraz w zrozumieniu przez niego celu, do którego ta całość zmierza.
3. Zrozumieniu, jak indywidualny poziom wykonania zadania wpływa na jakość końcowego produktu.
4. Systemie kontroli, pozwalającym na natychmiastowe sprzężenie zwrotne i powiązanie osiągniętego rezultatu z systemem nagród.
5. Faktie, że organizacja ta została zaprojektowana przez niewątpliwych fachowców.

Organizacją, o której tu mowa, jest Wielka Filadelfijska Orkiestra Symfoniczna. Jest ona przykładem na to, że w określonych warunkach, organizacji wcale niepotrzebni są menedżerowie. Od czasu do czasu korzystać ona musi z lidera (dyrygent), który poprowadzi całość w określonym kierunku (dobór repertuaru) i zapewni zgranie całości (szkolenie) w jeden współbrzmiący system (zdefiniowanie wizji, strategii i misji).

Wszystko to prowadzi do samonapędzającego się systemu motywacji i znakomitych rezultatów, znajdujących swoje odbicie w finalnym produkcie. Obserwuje się, że dobrze zaprojektowane organizacje można scharakteryzować jako miejsca **spokojne, skupione, skoncentrowane, skoordynowane** i **samosterujące**, w których **sympatycznie** się pracuje (**6 – S**). W przeciwieństwie do nich, źle zaprojektowane organizacje zdają się przypominać serię pułapek wkomponowanych w nieskończony labirynt negatywnych przeżyć. Organizacje takie są **rozdrażnione** (wysoki poziom konfliktów), **rozkojarzone** (brak konsolidującego zbioru wspólnych wartości), **rozproszone** (wysiłki zmierzają w wielu kierunkach, niejednokrotnie znosząc się nawzajem), **rozbiegane** (każdy ma swój pomysł godny realizacji) i **rozkazobiorcze** (utrzymać je na obranym kursie można tylko przy pomocy scentralizowanej władzy). Praca w takich organizacjach kojarzy się z jednym wielkim pasmem **rozczarowań (6 – R)**.

Jeżeli uznamy, że członkowie organizacji chcą w sposób prawidłowy wykonywać przypisane im zadania, to do podstawowych zadań kadry kierowniczej należy stworze-

nie warunków, w których będą oni mogli to dążenie zrealizować. Odpowiedzialność kadry kierowniczej sprowadza się więc do takiego zaprojektowania organizacji, aby 6 – R zastąpione został przez 6 – S. Zdolność skutecznego kierowania tym procesem różnicuje wyraźnie efektywnego i nieefektywnego członka kadry kierowniczej. W praktyce nie ma bowiem lepszego wskaźnika efektywności zarządzania, jak osiągnięcie sterowalności zaprojektowanej organizacji i wysokiego poziomu jej skuteczności w relacji z otoczeniem.



Na co dzień spotykamy się z dwoma nurtami myślenia o zarządzaniu, z których każdy tworzy swoistą fikcję utrudniającą realizację celu, jakim jest stworzenie skuteczniejszej organizacji.

Pierwszy nurt sprowadzić można do postrzegania organizacji w kategoriach systemu techniczno-administracyjnego, którego treścią są: struktura, wyposażenie, powiązania formalnoprawne spięte ze sobą przy pomocy technologii lub organizacyjnego *know-how*. W opozycji do przedstawionego znajduje się drugi nurt, głoszący, że organizacja to system społeczny, którego czynnikami składowymi są normy społeczne i indywidualne, kultura organizacji oraz zbiorowa świadomość, powiązane w jedną całość przy pomocy procesów informacyjno-decyzyjnych.

Konflikt pomiędzy tymi dwoma nurtami myślenia odnosi się nie tylko do przedsiębiorstwa. Przenosi się on na poziom makroekonomiczny i zawiera się na przykład w pytaniu: czy ważniejszy jest interes jednostki czy organizacji? Rozważania na temat tego, co jest ważniejsze: jednostka czy państwo – stanowią interesujący przedmiot akademickiej dyskusji, ale nie wnoszą nic do sztuki zarządzania, z wyjątkiem wygodnego sposobu obarczania winą za własne niepowodzenia przedstawicieli drugiego obozu.

Zamiast więc poświęcać czas na jałową dyskusję o tym, który z podsystemów organizacji przesądza o jej sukcesie, skoncentrować się należy na zagadnieniu koniecznym (choć nie wystarczającym) do osiągnięcia tego sukcesu, a mianowicie – **skuteczności działania zarządu organizacji**.

Dla potrzeb prowadzonych tutaj rozważań, skuteczność kadry kierowniczej zdefiniować można jako **stopień zaspokajania oczekiwań organizacji wyrażonych w postaci osiągnięcia rezultatów** przypisanych do realizacji poszczególnym pozycjom kierowniczym. Podkreślić należy z całą ostrością, że chodzi tutaj o wyniki (*output*), a nie zasilenia (*input*), generowane przez poszczególnych kierowników. Dla lepszego zobrazowania tego punktu widzenia posłużmy się kanadyjską anegdotą:

Uczeń trzeciej klasy szkoły podstawowej przyniósł do domu cenzurę z następującym komentarzem:

„John wykazuje się ogromną inicjatywą, daje sobie znakomicie radę w grupie, jest uważny i zdyscyplinowany. Niestety, z przykrością musimy stwierdzić, że John nie potrafi ani czytać ani pisać”.

Jest to typowy przykład generowania zasilen lub warunków brzegowych realizacji celu, z jednoczesnym brakiem jakichkolwiek rezultatów w realizacji samego zadania.

Nikt nie przeprowadził dotąd badań pokazujących, jak wielu członków kadry kierowniczej idealnie pasuje do takiego obrazu. Podejrzewać należy, że zdecydowana większość – biorąc pod uwagę niewielką liczbę organizacji mogących pochwalić się sukcesem. Już Napoleon stwierdził, że lew postawiony na czele baranów powoduje, że barany dostają łwego serca, natomiast baran na czele lwów powoduje, że lwy baranieją!

Z takim podejściem do efektywności zarządzania wiąże się jedno bardzo istotne założenie, a mianowicie, że stanowiska w organizacji tworzone są w sposób racjonalny i celowy. Innymi słowy – każdemu stanowisku przypisany jest konkretny i mierzalny cel. W konsekwencji efektywność menedżera nie ma nic wspólnego z jego osobowością (stylem zarządzania) oraz sposobem realizacji zadań i odnosi się tylko do osiągniętych wyników. Jak to swego czasu trafnie stwierdził S. Bratkowski:

„Kadra kierownicza często zadaje pytanie, co ma robić, a bardzo rzadko, co ma zrobić. Jedna litera różnicy, a cała przepaść w efektach.”

Efektywność kierownika, to nie jest cecha, którą się posiada, lecz wynik, który się generuje poprzez prawidłowe reagowanie na zaistniały stan rzeczy. Tak więc efektywność związana jest z tym, co się osiągnęło, a nie z tym, co się robiło, czyli (dla przykładu) istotne jest:

- nie zmiana poglądów, a zmiana zachowań,
- nie negocjacje, a podpisane kontrakty,
- nie serwis maszyn, a bezawaryjność urządzeń.

Jest rzeczą charakterystyczną, że większość osób zajmujących różnorodne pozycje w hierarchii zarządzania odrzuca idee mierzalnych celów przypisanych ich stanowiskom. Tymczasem, ujmując rzecz brutalnie, stwierdzić należy, że jeżeli nie można znaleźć mierzalnego rezultatu powiązanego z danym stanowiskiem, to stanowisko to jest w organizacji zbędne. Znalezienie i zdefiniowanie tego wyniku jest niewątpliwie powiązane z intelektualnym wysiłkiem, czyli z pracą definiowaną jako pełnienie funkcji kierowniczej. Nawet św. Paweł rozumiał, że jego efektywność wyrażona liczbą uratowanych duszyczek poddana będzie w końcu ocenie, chociaż dzień Sądu Ostatecznego jest bardzo długą pętlą sprzężenia zwrotnego.

Idea wiążąca wyniki i efektywność pozwala na zrjonalizowanie organizacji i służy jako nić przewodnia w projektowaniu organizacji i motywowaniu ludzi. Szkolimy się i innych po to, by podnieść efektywność; restrukturyzujemy – by odzyskać efektywność; optymalizujemy – by podnieść efektywność. Tak więc pytanie: czy to, co robię pozwala osiągnąć oczekiwany poziom efektywności? – powinno stale towarzyszyć analizom uzyskiwanych wyników. W tej analizie stosować powinno się zasadę dobrze znaną wszystkim grającym w tenisa, a odnoszącą się do schodzenia tuż przed odbiciem piłki tak nisko na nogach, jak tylko jest to możliwe: zejść na nogach tak nisko, jak tylko potrafisz, a jak osiągnąłeś ten stan, to zejść jeszcze niżej.

W tłumaczeniu na organizacyjną rzeczywistość, zasada ta sprowadza się do następującego stwierdzenia:

Osiągnij największą możliwą efektywność. Jeżeli sądzisz, że osiągnąłeś ten stan w twojej organizacji, to rozpocznij poszukiwanie dróg prowadzących do jej podniesienia.

Jak w każdej sytuacji, tak i w tej wypowiedzi, nie można skończyć inaczej, niż przy pomocy dekalogu. Z wywodów tu prowadzonych wysnuć można następujące dziesięć lekcji przetrwania na wolnym rynku:

1. Nigdy nie pozwól, by zabrakło ci gotówki.
 2. Jedyną rzeczą wartą gotówki jest gotówka.
 3. Nie trać czasu na próby zebrania gotówki, spędź go na poszukiwaniu nowych możliwości jej zarobienia.
 4. Nie dawaj więcej hipoteki, niż jest to absolutnie konieczne.
 5. Znajdź instytucje finansowe, które obok cyfr wierzą również w ludzi.
 6. Naucz się mówić NIE!
 7. Bądź w ofensywie, nie kryj się ze swoimi planami.
 8. Zakładaj zawsze, że rzeczywistość jest gorsza niż na to wygląda; bo jest.
 9. Jeżeli wszystko idzie dobrze, to znaczy, że coś nie jest w porządku, tylko ty o tym jeszcze nie wiesz.
 10. Uwierz w siebie!
- „Nigdy! Nigdy nie poddawaj się”.
Pamiętaj, że bankrutują przedsiębiorstwa, a nie przedsiębiorcy.

(Pierwszy wykład inauguracyjny wygłoszony w październiku 1996 r. przez prof. dr. hab. Wiktora Askanasa z Uniwersytetu w Nowym Brunswiku, Kanada).

PIOTR BLAIK*

ORIENTACJA PRZEPLYWOWA I PROCESOWA W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU LOGISTYCZNYM I PRZEDSIĘBIORSTWEM

W artykule podjęta została próba pogłębionej interpretacji istoty i rosnącego znaczenia orientacji przepływowej i procesowej z perspektywy integracji logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Tok rozważań autora wyznacza założenie, że obie ściśle z sobą związane orientacje stanowią łącznie istotną podstawę interpretacji i identyfikacji struktury oraz dynamiki współczesnego zarządzania logistycznego i zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w ich wymiarze strategicznym i normatywnym. Przejawem tego jest – zasygnalizowany w artykule – rozwój i integracja zarządzania systemami przepływów jako nowej całościowej koncepcji zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem.

SŁOWA KLUCZOWE: orientacja przepływowa, orientacja procesowa, zarządzanie systemami przepływów, integracja logistyki, przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem

WPROWADZENIE

W wielu koncepcjach i modelach logistyki pojęcie „przeływ” służy do metaforycznego opisu ciągłości przepływów obiektów (strumieni)¹. Ciągłość owa przedstawia systemy logistyczne i kojarzona jest często z ich docelowym stanem. Z uwagi na kluczowe znaczenie zagadnienia przepływów i procesów w strukturze logistyki warto nieco bliżej wyjaśnić istotę takich pojęć jak: „orientacja przepływowa”, „orientacja procesowa”, „zarządzanie systemem przepływów”, stanowiących łącznie istotną podstawę bazy terminologicznej do interpretacji i identyfikacji struktury i dynamiki kategorii logistyki w jej wymiarach zarządczym, systemowym, sieciowym i optymalizacyjnym itp.²

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Zob.: M. Focke, *Flussorientierung in der Beschaffungslogistik: Ein Ansatz zur Optimierung auf Basis des Toyota Produktionssystem*, [w:] *Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik. Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikforschung*, St. Müller, A. Roth, N. Schmidt (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, s. 27.

² Szerzej zob.: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3. zmien., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 108–111, 199–230.

Jakkolwiek obecnie nie ma jeszcze pełnych podstaw, aby mówić w sposób jednoznaczny o ostatecznie sformułowanej i rozwiniętej „teorii przepływów” jako przekrojowej koncepcji zarządzania, to jednak orientacja na przepływy, podobnie jak orientacja procesowa odgrywają od kilku już dziesięcioleci kluczową rolę w rozwoju logistyki. Wzajemne relacje między orientacją przeplywową i orientacją procesową wydaje się trafnie ilustrować następujące stwierdzenie H. Corstena³: „[...] celem procesowo zorientowanego podejścia jest zastąpienie hamującej integrację optymalizacji funkcji przez wspierającą integrację optymalizację przepływów”. Przytaczając równocześnie dosyć powszechne rozumienie orientacji procesowej jako przekrojowe kształtowanie przebiegu realizacji zadań oraz czynności, wykraczających poza granice funkcji, łatwo zauważyć można – w świetle tych konstatacji – przeplywowy charakter orientacji procesowej. Obie, ściśle ze sobą związane, orientacje mogą się odnosić nie tylko do systemu realizacji przepływów i procesów logistycznych, lecz także – zwłaszcza w przypadku współczesnej koncepcji logistyki – do systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

WŁAŚCIWOŚCI I ZNACZENIE ORIENTACJI PRZEPŁYWOWEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

M. Focke⁴, definiując pojęcie „orientacja przeplywowa” systemu logistycznego, podkreśla jej celowość ukierunkowaną na wzrost sprawności, możliwości opanowania i szybkości czasowo-przestrzennej transformacji towarów. Generalnie rzecz biorąc, pod pojęciem „orientacja przeplywowa” rozumie się na ogół takie szczegółowe ukształtowanie procesów w przedsiębiorstwie, które zorientowane jest na szybkie, przekrojowe i pozbawione turbulencji przepływy materiałów, towarów i informacji w ramach przedsiębiorstwa, względnie wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, przejawiające się m.in. w minimalizacji zapasów i czasu składowania towarów oraz w pożądanym i sprawnym systemie świadczeń w skali przedsiębiorstwa i rynku⁵.

Tak rozumiana orientacja przeplywowa wyróżnia się jako podstawowa ogólna zasada kształtowania koncepcji logistyki, wyznaczająca istotę oraz podstawowe cechy i elementy filozofii logistyki⁶. Wdrażanie tej zasady, którą można traktować także jako konstytutywną cechę i wyznacznik kształtowania koncepcji logistyki⁷, przejawia się w dążeniu do możliwie najsilniejszego zorientowania i wkomponowania wszystkich czynności

³ H. Corsten, *Geschäftsprozessmanagement*, [w:] *Management von Geschäftsprozessen*, H. Corsten (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, s. 48.

⁴ Zob.: M. Focke, *Flussorientierung in der Beschaffungslogistik...*, op.cit., s. 30–35.

⁵ Zob.: m.in.: M. Dehler, *Entwicklungsstand der Logistik, Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2001, s. 97; H. Arndt, *Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, s. 33.

⁶ Por.: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 11.

⁷ Zob.: M. Hadamitzky, *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen*, DU-Verlag, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995, s. 38–39.

tworzących wartość w sferze przepływów w optymalny łańcuch logistyczny, rozciągający się od dostawców, przez producentów, aż do ostatecznych nabywców.

W tym kontekście logistykę interpretuje się często jako przepływowo zorientowaną koncepcję i sposób traktowania systemów ekonomicznych na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem, czym uzasadnia się istnienie paradygmatu orientacji przepływowej, względnie systemu przepływów⁸. P. Schuderer⁹ interpretację systemu przepływów osadza na kategoriach przepływu, łańcucha, sieci i czynności. W systemie przepływów celowo zorientowanym przepływ obiektu przez łańcuchy i sieci zorientowany jest na odpowiednie zadania transferu lub transformacji określonych nakładów w efekty. Kierunek przepływu obiektu wskazuje zależność między nakładami i efektami określonego systemu. Przepływ obiektów, takich jak dobra materialne, energia, informacje itp. odbywa się w systemie przepływów, który może być przedstawiony w formie sieci (układu sieciowego)¹⁰.

Znaczenie orientacji przepływowej dla logistyki jest wyjaśniane w literaturze z trzech perspektyw¹¹ opartych na empiryczno-indukcyjnym i teoretyczno-dedukcyjnym wyjaśnieniu tożsamości logistyki, systematyce faz rozwoju logistyki oraz zasadach kształtowania koncepcji logistyki.

W przypadku pierwszej z wymienionych perspektyw analizy i oceny przejawów występowania i eksponowania aspektów orientacji przepływowej w definicjach i rozwoju logistyki – zaprezentowanej przez I. Göpfert¹² w ramach identyfikacji tożsamości logistyki – punktem wyjścia w empiryczno-indukcyjnym podejściu do interpretacji przepływowej w logistyce są problemy i zadania w sferze realizacji i zarządzania przepływami w praktyce przedsiębiorstw, uznane ogólnie jako przedmiot badań logistyki, natomiast celem podejścia logiczno-dedukcyjnego jest zaklasyfikowanie logistyki do systemu nauk o przedsiębiorstwie i merytoryczne wyjaśnienie jej istoty i obszaru działania jako koncepcji zarządzania zorientowanej na przepływy obiektów. Autorka wskazuje na – widoczną w szerokim kontekście definicji i koncepcji logistyki – ewolucję i rosnące znaczenie zasady i orientacji przepływowej w odniesieniu do istoty logistyki i jej integracji z innymi sferami działalności w przedsiębiorstwie i coraz szerszego usytuowania zarządzania w jego podsystemach.

Rosnące znaczenie orientacji przepływowej z perspektywy rozwoju logistyki można zaobserwować na podstawie analizy postępujących faz rozwoju logistyki oraz zasad

⁸ Por.: M. Dehler, J. Weber, *Erfolgswirkungen einer logistischen Führungskonzeption*, [w:] *Erfolg durch Logistik. Erkenntnisse aktuelle Forschung*, J. Weber, J. Deepen (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern–Stuttgart–Wien 2003, s. 3–4.

⁹ P. Schuderer, *Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption – Methoden – Werkzeuge*, Gabler Verlag, DU-Verlag, Wiesbaden 1996, s. 43.

¹⁰ Ibidem, s. 43.

¹¹ Zob.: S. Keil, *Flussorientierte Gestaltung von Produktionssystemen. Anwendung am Beispiel von Halbleiterfabriken*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden 2012, s. 24 i nn.

¹² *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, I. Göpfert (Hrsg.), 4. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden 2006, s. 44–58; zob. także: G. Prockl, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, DU-Verlag, Wiesbaden 2007, s. 9 i nn.

kształtowania koncepcji logistyki. W świetle dokonywanych prób systematyki i oceny faz rozwoju i integracji logistyki oraz przejawów zarządczych przewartościowań jej funkcji zaobserwować można wzrost znaczenia i stopnia integracji orientacji przepływowej w logistyce, a tym samym przesuwanie akcentu w pojmowaniu istoty logistyki (przedmiotu, celów i zakresu przypisywanych jej funkcji zarządczych) od wyspecjalizowanej funkcji zorientowanej na transformację czynności w sferze przepływów towarów, przez funkcję i koncepcję koordynacji przepływowo zorientowanych czynności tworzenia wartości, w kierunku koncepcji przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem oraz łańcuchem dostaw i systemem tworzenia wartości.

Orientacja przepływowa traktowana jako zasada kształtowania koncepcji logistyki może stanowić punkt wyjścia do rozwoju zarządzania logistycznego, zwłaszcza w jego wymiarach strategicznym i normatywnym¹³. Wdrożenie orientacji przepływowej na poziomie normatywnego zarządzania logistycznego oznacza silniejszy stopień oddziaływania logistyki na strukturę i integrację systemu zarządzania przedsiębiorstwem, zwiększając tym samym odpowiedzialność logistyki w zakresie tworzenia wartości w działalności przedsiębiorstwa oraz wizji jego rozwoju, jak również wzmacnia realną pozycję strategicznych funkcji logistyki w relacji do innych podstawowych sfer funkcjonalnych w przedsiębiorstwie.

W. Delfmann¹⁴ określa perspektywę orientacji przepływowej w połączeniu z siecią zależności jako paradygmat koncepcji logistyki, względnie jako zmianę paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem. J. Weber i S. Kummer¹⁵ widzą w realizacji orientacji przepływowej uznane centralne zadanie logistyki, o którym nie mówi się w żadnej innej subdyscyplinie nauki o zarządzaniu. Według wspomnianych autorów podstawowy cel logistyki polega na przepływowo zorientowanym ukształtowaniu systemu świadczeń przedsiębiorstwa, zaś dla jego osiągnięcia niezbędne jest podjęcie, w ramach wdrożenia logistyki, funkcji koordynacji w systemie zarządzania. Tak rozumiana funkcja logistyki obejmuje oddziaływanie na kształtowanie struktury wszystkich podsystemów zarządzania i wzajemne uzgodnienia między nimi, jak również koordynację wewnątrz tych podsystemów.

Według Ch. Schulte¹⁶ orientacja przepływowa ujawnia się przez powszechnie przyjęte traktowanie i kształtowanie przepływów towarów i informacji w całkowitej sieci logistycznej między dostawcami i klientami. Celem jest możliwie niezakłócony przepływ towarów między początkiem i końcem łańcucha logistycznego, w którym poszczególne segmenty są wzajemnie informacyjnie powiązane. Zasada orientacji przepływowej wią-

¹³ Zob.: S. Keil, *Flussorientierte Gestaltung...*, op.cit., s. 34.

¹⁴ W. Delfmann, *Kernelemente der Logistik-Konzeption*, [w:] *Logistikforschung. Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze*, H.Ch. Pfohl, (Hrsg.), Berlin 1999, s. 40, 56; zob. także: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement...*, op.cit., s. 11; M. Hadamitzky, *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen...*, op.cit., s. 38–39, 42.

¹⁵ J. Weber, S. Kummer, *Logistikmanagement: Führungsaufgaben zur Umsetzung des Flußprinzips im Unternehmen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994, s. 21.

¹⁶ Ch. Schulte, *Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain*, 5. Aufl., Vahlen Verlag, München 2009, s. 5.

że orientację procesową z orientacją na klienta, znajdując swoje konkretne odzwierciedlenie w następujących po sobie relacjach dostawca–klient. Zdaniem Ch. Schulte przepływy są tym bardziej racjonalne, im¹⁷:

- mniejsze są zakłócenia w ich przebiegu;
- są bardziej harmonijne i szybsze;
- wcześniej i w sposób trwalszy uda się uniknąć błędów;
- silniejsze będą sygnały informujące o występujących nieprawidłowościach i przejawach niedostosowania;
- wyższy jest stopień integracji następujących po sobie procesów względnie precyzyjniej uzgodnione są procesy w miejscach styków.

We współczesnej logistyce centralny punkt przesuwa się na zarządzanie systemem przepływów („Flow Management”, „Flussmanagement”)¹⁸. Pojęcie to można rozumieć metaforycznie w podwójnym sensie, tj. w sensie dążenia do kształtowania i realizacji kompleksowego przepływu materiałów i informacji w sposób sprawny i korzystny, jak również w ujęciu dążenia do przepływowo zorientowanej strukturyzacji i organizacji całości przedsiębiorstwa zorientowanego na trwały proces rozwoju/zmian¹⁹. Występujące i kształtowane w przedsiębiorstwie zjawiska i związki gospodarcze są przy tym interpretowane jako przepływy obiektów przez łańcuchy i sieci czynności i procesów (systemy przepływów). Zarządzanie systemami przepływów należy traktować jako systematyczne dążenie do całościowej ich optymalizacji przez wykorzystanie w sferze zarządzania przepływami dóbr informacji zbiorowej oraz skumulowanej wiedzy uzupełnionej przez proces *know-how* jako bazy ciągłej poprawy zarządzania systemami przepływów. W koncepcjach optymalizacji nacisk kładzie się na szukanie racjonalnych przejawów przepływowo zorientowanego kształtowania struktury sieci i procesów w zwiększeniu stopnia integracji elementów przepływu, jak również na zastosowanie zorientowanych na potrzeby mechanizmów sterowania i regulacji. T. Bobel²⁰ przyjmuje jako standardową strukturę zadań logistyki, będących odzwierciedleniem ogólnych celów przedsiębiorstwa, trzy podstawowe zbiory celów: obniżenie kosztów przepływów, zwiększenie wartości obiektów i poprawę zdolności adaptacji i stabilizacji systemu. Te wzorcowe

¹⁷ Przy wdrażaniu orientacji przepływowej pomocne są często zasady optymalizacji. Ch. Schulte wymienia 10 takich zasad, które wspomagają skuteczność i racjonalność przepływów: 1) selekcja czynności, 2) przyspieszenia realizacji czynności, 3) łączenie czynności, 4) automatyzacja czynności, 5) przemieszczanie czynności, 6) zmiana kolejności czynności, 7) równoległa realizacja czynności, 8) standaryzacja (unifikacja) czynności, 9) praca w interdyscyplinarnych zespołach, 10) mierzenie osiągnięć (wyników). Zob.: Ch. Schulte, *Logistik...*, op.cit., s. 5–6.

¹⁸ Por. T. Bobel, *Logistik jenseits des Flusses: Herausforderungen einer Eventlogistik*, [w:] *Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik. Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikforschung*, St. Müller, A. Roth, N. Schmidt (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, s. 49.

¹⁹ B. Wagner, M. Strobel, *Flussmanagement für Produktionsunternehmen. Material- und Informationsflüsse nachhaltig gestalten. Ein ganzheitlicher Managementansatz für den Mittelstand*, Verlag Redline Wirtschaft bei Überreuter, Frankfurt am Main 2003, s. 7.

²⁰ T. Bobel, *Logistik jenseits des Flusses...*, op.cit., s. 49.

rozwiązania logistyczne bazują przy tym na założeniu, że architektura systemu przepływu jest oparta na trwałości, dzięki czemu obiekty przepływają przez system, względnie sieć, w sposób regularny i powtarzalny.

Zarządzanie systemami przepływów rozwija się jako nowa całościowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. B. Wagner i M. Strobel²¹ stwierdzają, że opierając się na konkretnych i sprawdzonych sposobach postępowania i metodach, wdrażanie wspomnianej koncepcji zarządzania inicjuje celowo zorientowany proces rozwoju przedsiębiorstwa, wyraźnie zwiększający sprawność jego funkcjonowania. Istotne efekty zarządzania systemami przepływów powstają dzięki większej transparentności, wzajemnemu zrozumieniu i poprawie komunikacji współpracowników wzdłuż przepływów informacji i materiałów, co zwiększa możliwość lepszej kooperacji, wykorzystania synergii oraz uproszczenia przepływów materiałów i informacji. W ramach zarządzania przepływami ma miejsce dążenie do właściwego – z punktu widzenia wymogów i możliwości zwiększenia sprawności przepływów materiałów i informacji – ukształtowania wszystkich istotnych struktur i obszarów projektowania, jak: struktury organizacyjne, procesy biznesu, projekty, systemy informatyczne, rozwój technologii itp.

W świetle przeprowadzonych badań w średnich co do wielkości przedsiębiorstwach²² B. Wagner i M. Strobel stwierdzają, że większa przepływowo zorientowana transparentność, integracja i uproszczenie struktur, integracja i zaangażowanie współpracowników prowadzą do znacznego wzrostu wydajności i przyczynia się do (zob. tab. 1):

- obniżenia kosztów;
- poprawy poziomu świadczeń i spełnienia oczekiwań klientów;
- kształtowania prostszych i pewniejszych procesów biznesu;
- zwiększenia elastyczności działania;
- złagodzenia niekorzystnego oddziaływania otoczenia.

Równocześnie wspomniani autorzy podkreślają, że faktyczne zdolności tej koncepcji zarządzania w zakresie stymulowania przytoczonych przejawów wzrostu wydajności i efektywności zaistnieją wtedy, gdy zostanie ona wdrożona jako stały system zarządzania w przedsiębiorstwie.

Tabela 1

Korzyści wdrożenia zarządzania przepływami

Obszary zarządzania	Korzyści wdrożenia zarządzania
Przepływy informacji	<ul style="list-style-type: none"> • przekrojowe/całościowe postrzeganie i kształtowanie przepływów informacji w przedsiębiorstwie • wyższa pewność planowania • zoptymalizowany czas reakcji • systematyczne wspomaganie dokumentacji zarządzania • zorganizowane doskonalenie wiedzy • wcześniejsza identyfikacja potrzeb klientów

²¹ B. Wagner, M. Strobel, *Flussmanagement für Produktionsunternehmen...*, op.cit., s. 4–5.

²² Ibidem, s. 4–5 i nn.

Obszary zarządzania	Korzyści wdrożenia zarządzania
Procesy biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie procesów adekwatnych do specyfiki przedsiębiorstwa • proste, przejrzyste, elastyczne procesy • wzajemnie uzgodnione procesy • pewność procesu
Systemy informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> • wysoka jakość danych • wysoka przejrzystość przepływu danych • zintegrowane raportowanie danych
Przepływy materiałów	<ul style="list-style-type: none"> • przekrojowe /całościowe postrzeganie i kształtowanie przepływu materiałów • krótszy czas przebiegu • optymalne zapasy • redukcja strat i uszkodzeń • redukcja nakładów i kosztów w procesach przetwarzania, transportu i magazynowania materiałów • zwiększenie elastyczności działania i gotowości do innowacji
Struktury organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • sprawna, przejrzysta i elastyczna organizacja • jasno określona odpowiedzialność/obowiązki • przekrojowe, pozbawione luk struktury • uregulowane problemy dotyczące koordynacji
Projekty	<ul style="list-style-type: none"> • przekrojowe, całościowe koncepcje projektowe • wzajemnie uzgodnione projekty • skuteczna kontrola projektów

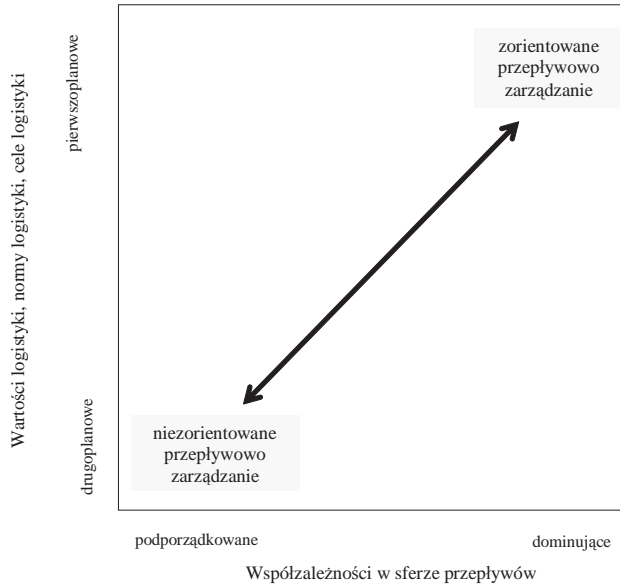
Źródło: Opracowanonapodstawie: B. Wagner, M. Strobel, *Flussmanagement für Produktionsunternehmen. Material- und Informationsflüsse nachhaltig gestalten. Ein ganzheitlicher Managementansatz für den Mittelstand*, Verlag Redline Wirtschaft bei Überreuter, Frankfurt am Main 2003, s. 19.

O przepływowo zorientowanym zarządzaniu w przedsiębiorstwie można mówić w przypadku przyporządkowania i wkomponowania orientacji przepływowej w system zarządzania przedsiębiorstwem, a w konsekwencji traktowania tej orientacji jako istotnego (dominującego lub równorzędnego) kryterium zarządzania. Oznacza to wdrożenie oraz odpowiedni stopień integracji i koordynacji orientacji przepływowej w podstawowych funkcjach i podsystemach zarządzania w przedsiębiorstwie (planowania, kontroli, informacji, organizacji i kierowania personelem). W syntetycznym ujęciu integrację orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedstawia rycina 1.

Pokazana na rycinie cecha współzależności przepływów wyraża nową logistyczną perspektywę systemu tworzenia wartości, a zatem także nowy logistyczny paradygmat zarządzania²³. Przejawem integracji orientacji przepływowej w zarządzaniu w przedsiębiorstwie może być m.in. zmiana organizacji systemu przepływów i tworzenie łańcuchów procesów wspomagających szybkie przepływy materiałów i towarów. Następnie, w wyniku logistycznie zorientowanej koordynacji wspomnianych podsystemów zarządzania, możliwe jest bieżące przygotowanie do planowania w przedsiębiorstwie logi-

²³ Zob.: I. Göpfert, *Logistik. Führungskonzeption und Management von Supply Chains*, 3. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2013, s. 129.

stycznie zorientowanych danych dotyczących kosztów i świadczeń, a w ostateczności generowanie i upowszechnianie pomysłów na nowe formy i treści logistycznie zorientowanego zarządzania²⁴.



Źródło: I. Göpfert, *Logistik. Führungskonzeption und Management von Supply Chains*, 3. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2013, s. 129.

Ryc. 1. Integracja orientacji przepływowej w systemie zarządzania

Ogólnie rzecz biorąc, skuteczność oddziaływania logistyki jako wdrożonej orientacji przepływowej i zbioru komponentów zarządzania zależy m.in. od stopnia zorganizowania systemu logistycznego i zintegrowania jego elementów z całkowitym układem funkcji i procesów zarządzania przedsiębiorstwem, realizacji ich zadań jako zintegrowanych podsystemów zarządzania oraz realnego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Konsekwentne stosowanie modelu systemu przepływów i przenoszenie zrozumienia paradygmatu „Flow-Management”/„Flussmanagement” na nowe obszary zarządzania i działania w przedsiębiorstwie może przynieść, jak wykazały badania M. Dehlera²⁵, pozytywne, dodatkowe efekty w skali przedsiębiorstwa, dzięki akcentowaniu w systemie gospodarowania w większym niż dotychczas stopniu orientacji przepływowej i procesowej. Z drugiej strony zbyt mało jest jak dotąd szerszej zakrojonych badań empirycznych,

²⁴ Ibidem, s. 130–136.

²⁵ Zob.: M. Dehler, *Entwicklungsstand der Logistik...*, op.cit., s. 97 i nn.

które mogłyby potwierdzić w sposób zobiektywizowany, jakie są rynkowo-ekonomiczne efekty związane ze wdrażaniem przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem oraz czy trend ten może być traktowany w sposób rozwojowy. Wykazując rzeczywiste i potencjalne efekty wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, można by ugruntować świadomość i zasadność stosowania logistycznej koncepcji zarządzania w szerszej skali. Dotyczy to w szczególności określenia zadań i charakterystycznych cech (wyznaczników) orientacji przepływowej w każdym podsystemie zarządzania.

W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują szeroko zakrojone i unikalne jak dotąd badania empiryczne, podjęte przez M. Dehlera, odnośnie do weryfikacji stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania oraz jej wpływu na efekty logistyki i całego przedsiębiorstwa²⁶.

ISTOTA I ZNACZENIE ORIENTACJI NA PROCESY W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Obecna dyskusja nad zarządzaniem oraz efektywne doświadczenia praktyki w krajach wysoko rozwiniętych wydają się wskazywać na potrzebę orientowania się przedsiębiorstw przede wszystkim na cele i strategię ukierunkowane na procesy. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu koncentrują się na kreowaniu efektywnych procesów oraz na zarządzaniu tymi procesami w skali całego przedsiębiorstwa i w powiązaniu z innymi przedsiębiorstwami (odbiorcami i dostawcami).

W połowie lat 90. w Niemczech około 75% przedsiębiorstw stosowało powszechnie zorientowane na procesy instrumenty kształtowania przedsiębiorstwa²⁷. Większość z nich rozumiała przez to nowe ukształtowanie procesów przedsiębiorstwa. Tylko 12% przedsiębiorstw ograniczało się do optymalizacji istniejącej struktury procesów, kładąc nacisk na decentralizację i integrację funkcji w ramach procesów. Około 38% przedsiębiorstw podejmowało działania związane z nowym ukształtowaniem procesów. Natomiast 50% przedsiębiorstw stawiało na nowe ukształtowanie przedsiębiorstwa, ujawniające się równocześnie w postaci rozwinięcia orientacji na klienta, nowego ukształtowania procesów, zmian strukturalnych, redukcji hierarchii i decentralizacji.

Konieczność silniejszego zorientowania aktywności przedsiębiorstwa na poziome płaszczyzny procesów jest coraz dobitniej podkreślana i eksponowana w ogólnej teorii zarządzania przedsiębiorstwem, przyjmując nowe założenia organizacji procesów, rachunek kosztów procesów i zarządzanie procesami, jak również w interpretacji (reinterpretacji) modelu łańcucha wartości Portera. Orientacja na procesy zmierza do prze-

²⁶ Badania te i ich wyniki są przedmiotem szczegółowych rozważań w pracy: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 4 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.

²⁷ H. Baumgarten, A. Wiegand, *Managementtrend und- entwicklungen in der Logistik. Ergebnisse der Untersuchung Trends und Strategien in der Logistik 2000*, Technische Universität Berlin, Bundesvereinigung Logistik, Berlin 1997, s. 2.

zwyciężenia dychotomii między sferami przedsiębiorstwa, bezpośrednio i pośrednio tworzącymi wartość.

Stymulatorami rozwoju orientacji na procesy są m.in. zmiany sposobu myślenia i działania na płaszczyznach kształtowania struktury tworzenia i transformacji wartości, rozwoju produktu, kształtowania powiązań między dostawcami i odbiorcami, rozwiązywania problemów klientów, dążenia do systemowych i synergicznych rozwiązań w sferze identyfikacji i racjonalizacji kosztów, dążenia do coraz szerszego i skuteczniejszego stosowania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania itp. Ogólnie rzecz biorąc, można stwierdzić, że orientacja na procesy określona jest w zasadniczej mierze przez swój charakter integracyjny, koordynacyjny oraz kreatywny.

Integracyjny charakter orientacji procesowej ujawnia się m.in. w nowym podejściu do rozwoju strategii produkcji: wychodzi się od zadań produkcyjnych, a nie od istniejących struktur. Wszystkie zaangażowane w produkcję czynności i częściowe procesy integrują się wzajemnie w jeden całościowy proces, uwzględniający także zewnętrzne dla przedsiębiorstwa sfery współdziałania, a w szczególności właściwe relacje klienci–dostawcy.

Koordynacyjny charakter orientacji procesowej wskazuje jej podstawę – z doświadczeń wynika, że optimum podsystemów nie prowadzi do optimum całego systemu. Stąd następuje odejście od podziału działalności na funkcje i przyporządkowywanie (zamiast tego) jej części jednemu procesowi i celowi systemu.

Kreatywny charakter orientacji na procesy wiąże się z reorganizacją i transformacją przedsiębiorstwa. Przy zorientowanej na procesy reorganizacji wychodzi się nie od istniejącej struktury organizacyjnej, lecz kształtuje się stanowiska i działy adekwatnie do wymogów stawianych przez procesy. Tego rodzaju reorganizacja orientuje się na kluczowe procesy (przejrzyste łańcuchy procesów) jako istotne przesłanki do tworzenia wartości dodanej i obsługi klientów. Szczególną wagę przywiązuje się przy tym do współdziałania wszystkich funkcji przedsiębiorstwa przy rozwoju produktu, kształtowaniu i optymalizacji oferty rynkowej (korzyści dla klienta) i realizacji zamówień, jak również elastycznego przebiegu pracy oraz przepływu informacji itp.

Wprowadzenie orientacji procesowej wymaga zmiany myślenia w wielu istotnych obszarach działania w przedsiębiorstwie, a w szczególności na płaszczyznach procesu produkcyjnego, rozwoju produktu, stosunków z partnerami rynkowymi, znajdowania porozumień, tworzenia zespołów pracowniczych itp. (zob. tab. 2).

Tabela 2

Cechy orientacji procesowej – zmiana sposobu myślenia

Płaszczyzna	Cechy/ kierunek zmian
Proces wytwarzania i transformacji	Powiązania w dynamiczny i całościowy proces dotychczas oddzielnych funkcjonalnie sfer (rozwoju, marketingu, produkcji, logistyki, techniki itp.)
Rozwój produktu	Stworzenie procesu współdziałania (w sposób przekrojowy) funkcji przedsiębiorstwa w celu przygotowania właściwego produktu

Płaszczyzna	Cechy/ kierunek zmian
Relacje wewnętrzne i zewnętrzne	Włączenie do procesu rozwoju produktu dostawców i pośredników handlowych oraz klientów (ostatecznych użytkowników)
Poszukiwanie konsensusu i optymalnych rozwiązań	Wykorzystanie procesu i zdolności negocjowania oraz rozwiązywania konfliktów w zespole w podejmowaniu optymalnych decyzji
Tworzenie zespołów zarządzających	Integracja zespołów pracowników oraz zwiększanie wzajemnego zaufania i tolerancji w oparciu o zorientowaną na procesy organizację pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Process Reengineering. Prozesse optimieren und auf den Kunden ausrichten*, R. Müller, P. Rupper (Hrsg.), Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1994, s. 143.

Orientacja na procesy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wydaje się nabierać szczególnego znaczenia w świetle rosnących w ten sposób możliwości osiągnięcia większej aktywności i przejrzystości działania, ułatwienia koordynacji i integracji zadań i identyfikacji przez współpracowników związków między zadaniami częściowymi i celami przedsiębiorstwa, lepszego, w sensie długofalowym, rozpoznania preferencji klientów i ich efektywniejszego zaspokajania, stymulowania wzrostu wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych itp.

Przedsiębiorstwa w walce o swoją coraz bardziej zagrożoną egzystencję muszą podejmować konsekwentne działania związane z odchodzeniem od przestarzałych, skostniałych struktur funkcjonalnych na rzecz przekształcania ich w dynamiczne i elastyczne struktury zabezpieczające efektywne kształtowanie i realizację procesów, silniej zorientowanych na wewnętrznych i zewnętrznych klientów²⁸. Z tego względu przedsiębiorstwo powinno być traktowane jako odpowiednio zestrukturyzowana sieć dynamicznych procesów kreujących pożądany system wartości, a nie jako konglomerat statycznych funkcji, których cele są ze sobą często sprzeczne. Podkreśla się tutaj wielowymiarowy charakter wspomnianej sieci procesów, które determinują: siatkę celów przedsiębiorstwa, system planowania, sterowania, organizowania i kontroli, oraz określają strukturę zasobów ludzkich itp. Procesowy wymiar rzeczywistości przedsiębiorstwa zawarł M. Hammer w zasadach reengineeringu procesów biznesu (*Business Process Reengineering – BPR*)²⁹.

Reengineering wiąże się z przeobrażeniem najważniejszych procesów biznesu z uwzględnieniem struktur organizacyjnych, w których te procesy powinny być realizowa-

²⁸ Przykłady konkretyzacji orientacji procesowej przedstawiają modelowe ujęcia struktury podstawowych procesów (łańcuchów procesów) w przedsiębiorstwie i w sferze logistyki, zaprezentowane przez autora w pracy: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3 zm., op.cit., s. 111, 149, 160–169.

²⁹ Zob.: K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 36.

ne. Oznacza to, że jest on immanentnie związany z koncepcją logistyczną, w której zasady i treści reengineeringu znajdują swój wyraźny ślad³⁰. Reengineering w logistyce znajduje swój wyraz w innowacyjnych aspektach koncepcji logistyki. Jego urzeczywistnienie w logistyce wydaje się mieć szczególne znaczenie, gdyż kompozycja taka może stanowić systemową determinantę unowocześnienia systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Zmiany procesów logistycznych mogą być tylko wtedy skutecznie wdrożone, kiedy ideę tę wspierają zespoły decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie.

Reengineering kluczowych procesów stanowi zatem istotną część całościowej koncepcji, która razem z wdrożeniem nowych biznesów i systemów wspomagania zarządzania (zintegrowane zarządzanie marketingowo-logistyczne, *Lean Management* – LM, *Total Quality Management* – TQM, *Time Based Management* – TBM, *Efficient Consumer Response* – ECR, *Computer-Integrated Manufacturing* – CIM itp.)³¹, prze-modelowaniem struktury produkcji i oferty rynkowej oraz zmianą mentalności personelu, zabezpiecza długookresową egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa.

W świetle tych rozważań można sformułować następujące – istotne w moim odczuciu – wnioski odnośnie do strategicznego znaczenia orientacji procesowej w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem i strukturami rynkowymi:

- Dyskusje nad współczesną logistyką i innymi przekrojowymi koncepcjami i narzędziami zarządzania powinny się koncentrować na wymogach rozwoju i wykorzystaniu orientacji procesowej oraz zarządzaniu kluczowymi procesami i potencjałami.

- Wspomniane koncepcje, symbolizujące współczesne zmiany w procesie i systemie zarządzania, znajdują wspólny mianownik w postaci orientacji procesowej, stanowiącej „klucz” do wspólnego wykorzystania owych koncepcji wspomagania zarządzania w dążeniu do osiągnięcia wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych.

- Bez zrozumienia istoty i roli podejścia procesowego zastosowanie wspomnianych koncepcji (metod) nie wywołuje pożądanych, istotnych zmian w strukturze przedsiębiorstwa (w systemie zachowań), a tym samym nie determinuje w oczekiwanym stopniu długotrwałego rozwoju.

- W największym stopniu wspomniane właściwości i zdolności integrujące i stymulujące możliwości efektywnego wykorzystania szerszego układu systemowych determinant unowocześnienia zarządzania i transformacji przedsiębiorstwa wykazuje – obok nabierającej coraz większego znaczenia koncepcji reengineeringu – koncepcja zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego.

Najnowsze wnioski z praktyki w opinii menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych w Niemczech wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach można zaobserwować różne fazy rozwojowe logistyki z odpowiadającym im zakresem wdrożenia³². Zakres i sposób wkomponowania koncepcji logistyki w strukturę

³⁰ Szerzej zob.: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3 zm., op.cit., s. 150–152.

³¹ Ibidem, s. 297–340.

³² Zob. m.in.: *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future...*, op.cit., s. 59.

organizacyjną przedsiębiorstwa powinien wynikać z przyjętego systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz z adekwatnego z punktu widzenia logistyki typu struktury organizacyjnej. Taki sposób wdrożenia logistyki w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa należy uznać za określony przejaw zmian w jego systemie zarządzania. Oczekiwaną konsekwencją wspomnianych zmian organizacyjnych może być zarówno poprawa bieżącej działalności logistycznej, jak również korzystniejsze w sensie strategicznym usytuowanie logistyki w zorientowanym procesowo zarządzaniu przedsiębiorstwem.

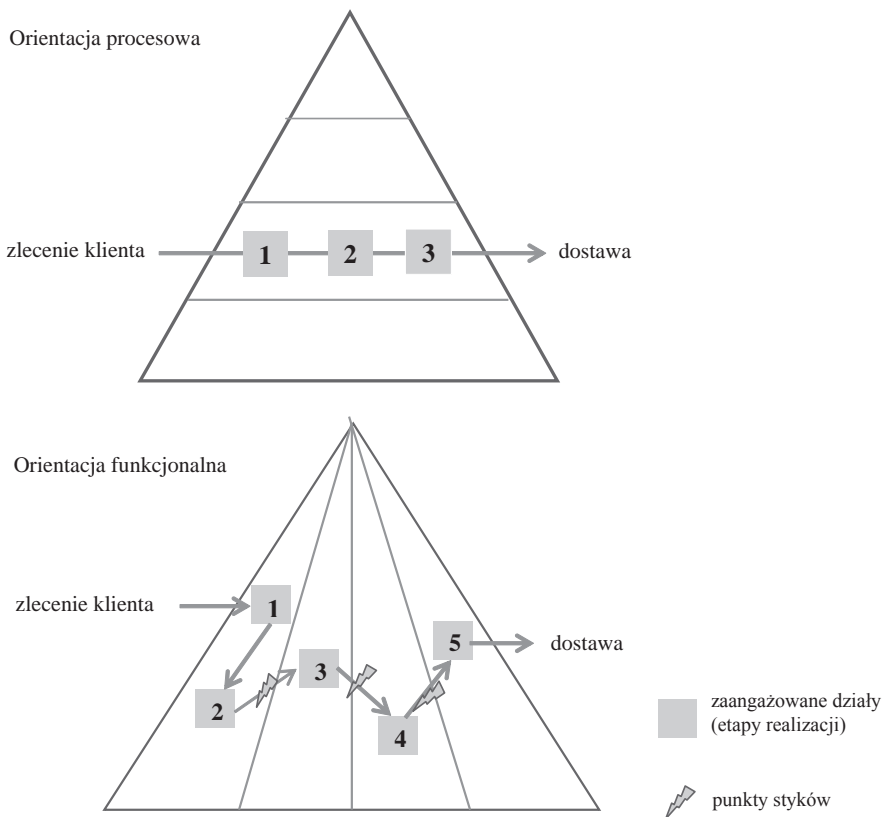
W ostatnich latach orientacja procesowa oraz innowacyjne kształtowanie procesów wewnątrz przedsiębiorstwa stały się najważniejszym wyznacznikiem modelowania w zarządzaniu przedsiębiorstwa. Z podejściem do przekrojowego, w sensie organizacyjnym, traktowania procesów biznesu związana jest nadzieja na przyspieszenie realizacji przebiegu działań w przedsiębiorstwie oraz wzrost ich sprawności. Przy zarządzaniu procesowym identyfikacja i kształtowanie procesów organizacji powinno być zorientowane konsekwentnie na wcześniej rozpoznane wymogi klientów. W tym znaczeniu w centrum organizacji przedsiębiorstw znajduje się procesowo zorientowane kształtowanie struktury organizacyjnej, wypierające w coraz większym zakresie tradycyjne rozwiązania i struktury funkcjonalne. W ujęciu wizualnym różnicę między orientacją procesową i orientacją funkcjonalną z perspektywy rozwiązań organizacyjnych³³ przedstawia rycina 2.

W tradycyjnej orientacji funkcjonalnej (organizacja funkcjonalna) struktura organizacyjna zbudowana według funkcji przejawia się pionową organizacją przedsiębiorstwa. W przytoczonym, wizualnym przykładzie, aby zamówienie klienta zostało zrealizowane w formie odpowiedniej dostawy towarów, przechodzi ono pięć etapów realizacji, w których zaangażowane są cztery działy (sprzedaży, produkcji, controllingu i finansów), co może dodatkowo prowadzić, w ogólnym rachunku, do strat w miejscach styków realizowanych funkcji³⁴.

Natomiast orientacja procesowa zorientowana na korzyści dla klienta stanowi centralny punkt przebiegu procesu realizacji zleceń i w racjonalnym przebiegu nie występują wspomniane potencjalne przeszkody (rozbudowana liczba punktów styków). Identyfikacja i analiza wymogów klientów i ich wewnętrzne przekazywanie w kolejnych częściowych procesach pozwalają m.in. na ustalenie, które z nich mogą być i w jaki sposób doskonalone, a z których można zrezygnować, co w konsekwencji może wpłynąć na kształtowanie pożądaných, bardziej przejrzystych i sprawnych struktur organizacyjnych. Przez integrację częściowych procesów w rozpatrywanym przykładzie realizacji zamówień (ryc. 2) można zredukować liczbę etapów realizacji z pięciu do trzech oraz znacznie zmniejszyć liczbę punktów styków jako potencjalnych wewnętrznych źródeł i miejsc powstawania konfliktów w systemie zarządzania przepływami.

³³ S. Kauffeld, S. Wesemann, N. Lehmann-Willenbrock, *Organisation*, [w:] *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, S. Kauffeld (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2014, s. 43–44.

³⁴ *Ibidem*, s. 44.



Źródło: S. Kauffeld, S. Wesemann, N. Lehmann-Willenbrock, *Organisation*, [w:] *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, S. Kauffeld (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2014, s.44.

Ryc. 2. Orientacja procesowa i orientacja funkcjonalna w organizacji procesu realizacji zleceń klienta – ujęcie ogólne

Reasumując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że zarówno w teorii, jak i w praktyce istnieje na ogół zgodne przekonanie, iż główną barierą utrudniającą wprowadzenie zintegrowanej koncepcji zarządzania logistycznego upatruje się w nieodpowiedniej nadal w wielu przypadkach organizacji przedsiębiorstwa, niezgodnej z istotą i zadaniami współczesnej logistyki. Według M. Christophera, „[...] pęd do zmian w tej istotnej sferze zarządzania hamowany jest przede wszystkim przez sztywne i głęboko zakorzenione struktury organizacyjne”³⁵.

³⁵ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 202.

Przedsiębiorstwa, które nie dostrzegają potrzeby bardziej radykalnych zmian lub wykazują zbyt słabą determinację i koncentrację na wdrażaniu orientacji procesowej, a w konsekwencji na potrzebie istotnego przegrupowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, nie będą w stanie uzyskać w przyszłości przewagi konkurencyjnej, jaką umożliwi zintegrowanie logistyki z systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

LITERATURA

Arndt H., *Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Bobel T., *Logistik jenseits des Flusses: Herausforderungen einer Eventlogistik*, [w:] *Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik. Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikkforschung*, St. Müller, A. Roth, N. Schmidt (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

Corsten H., *Geschäftsprozessmanagement*, [w:] *Management von Geschäftsprozessen*, H. Corsten (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

Dehler M., *Entwicklungsstand der Logistik, Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2001.

Dehler M., Weber J., *Erfolgswirkungen einer logistischen Führungskonzeption*, [w:] *J. Erfolg durch Logistik. Erkenntnisse aktuelle Forschung*, Weber, J. Deepen (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern–Stuttgart–Wien 2003.

Focke M., *Flussorientierung in der Beschaffungslogistik: Ein Ansatz zur Optimierung auf Basis des Toyota Produktionssystem*, [w:] *Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik. Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikkforschung*, St. Müller, A. Roth, N. Schmidt (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

Göpfert I., *Logistik. Führungskonzeption und Management von Supply Chains*, 3. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2013.

Kauffeld S., Wesemann S., Lehmann-Willenbrock N., *Organisation*, [w:] *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, S. Kauffeld (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2014.

Keil S., *Flussorientierte Gestaltung von Produktionssystemen. Anwendung am Beispiel von Halbleiterfabriken*, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden 2012.

Logistik der Zukunft – Logistics for the Future, I. Göpfert (Hrsg.), 4. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden 2006.

Process Reengineering. Prozesse optimieren und auf den Kunden ausrichten, R. Müller, P. Rupper (Hrsg.), Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1994.

Schuderer P., *Prozessorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption – Methoden – Werkzeuge*, Gabler Verlag, DU-Verlag, Wiesbaden 1996.

Schulte Ch., *Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain*, 5. Aufl., Vahlen Verlag, München 2009.

Wagner B., Strobel M., *Flussmanagement für Produktionsunternehmen. Material- und Informationsflüsse nachhaltig gestalten. Ein ganzheitlicher Managementansatz für den Mittelstand*, Verlag Redline Wirtschaft bei Überreuter, Frankfurt am Main 2003.

FLOW AND PROCESS ORIENTATION IN THE INTEGRATED LOGISTICS
MANAGEMENT AND COMPANY MANAGEMENT.

this article attempts an in-depth interpretation of the essence and the growing importance of the flow and process orientation from the perspective of logistics integration in company management. system. Author's considerations determine the assumption that those two closely linked together orientations, constitute an important basis for the interpretation and identification of the structure and dynamics of modern logistics management and business management, especially in their strategic and normative dimension. A manifestation of this is – signaled in the article – the development and integration of systems flow management as a new holistic concept of integrated management.

Keywords: flow orientation, process orientation, systems flow management, integration of logistics, flow-oriented company management

MAGDALENA BROSZKIEWICZ^{*}
RYSZARD BROSZKIEWICZ^{z**}

THE DEVELOPMENT PROCESS OF LOGISTICS OF CAPITAL MARKETS IN ASIA – THE CASE STUDY OF CHINA AND INDIA

In the last two decades there has been a marked expansion of the financial markets globally and regionally. In the Asia–Pacific region by far the most mature and leading capital market is the Japanese market (in terms of the potential number of transactions). However, with the development of other countries in the region we can there can be seen an increasing role of other centers (India and China). There are historical and geographical influences, which makes their cooperation difficult, but in the terms of modern economy it is more probably to create strong linkages between them. One of them is the development of capital markets in the region at the time of global financial crisis.

Keywords: capital markets, Asia–Pacific region

INTRODUCTION. CHANGES ON THE GLOBAL FINANCIAL MARKET

In the last two decades there has been a marked expansion of the financial markets globally and regionally. This is certainly due to the increased role of capital flows and financial services, which in turn was made possible by facilitating transactions and reduce costs. The only barrier in this process are not administrative boundaries of countries, but the lack of precise and enforce regulations. Because the spreading movement of capital on a global scale, changing types of assets (product range includes not only loans, bank loans and traditional securities, but also derivatives) and entities in these markets (traditional banks and exchanges give way to banks investment, hedge funds). Also change laws that require transparency in the functioning of entities, but represent more liberal approach to the checks of financial transactions. Financial corporations (commercial banks, hedge funds) have significant capital resources through which are active, and the competition in this market enables proper valuation of the assets. Capital flows (also in the form of portfolio investments) thus causing the unification of products that are now widely available, and thanks to the computerization and modernization of technologies

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

** Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

are becoming a real driving force for the development of capital markets. Notable is the fact that the said variety of available financial instruments will also interest in the capital market among households, which is particularly important for economies with high savings. Size of global financial assets in 2005 is approximately 136 trillion (344% of global GDP) and 228 trillion in 2010¹. These data indicate the potential and the impact of financial markets on the global economy.

THE SITUATION ON THE FINANCIAL MARKETS OF THE ASIA–PACIFIC

In the Asia–Pacific region by far the most mature and leading capital market is the Japanese market (in terms of the potential number of transactions). However, with the development of other countries in the region we can there can be seen an increasing role of other centers (India and China). It should also pay attention to the financial centers as influenced by historical circumstances - in Hong Kong or Taiwan, where flow funds from investors around the world². Undoubtedly, this is an extremely active and important area for the global financial market, and above all for its future.

Of particular note among the reforms Asian countries deserves liberalization of capital flows in the context of the subsequent stages of the adjustment policies of the International Monetary Fund. Although the 1997 crisis approach to the necessary level of liberalization has changed, it stopped growth in the region and weaken the inflow of foreign investment. But it did not change the fact that Asia is becoming more and more worthy of interest in the region for investors in international financial markets – and thus potential financial center of the world.

Strong competition in the field of economic growth in the Asia–Pacific region pays particular attention to the centers of regional importance. Countries such as Singapore, Malaysia, South Korea or the fastest-growing India and China (including Hong Kong), attracting more and more investors and various financial assets on their markets. Despite the strong collapse in 1997 in many countries of Southeast Asia turnover in these markets are growing steadily, which in turn translates into investor interest in the region and strengthening the role of financial markets. Very interesting in this perspective is the ability to use the huge Chinese foreign exchange reserves (about \$ 1 trillion in 2007) – the Chinese government wants to spend on investments in Asian financial markets. The allocation of resources in this size could significantly affect the whole sector in the region.

Development of local financial markets is a consequence of increasing flows of international capital flows in the Asia–Pacific region³. Also, the dynamics of business

¹ *Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych. Aspekty polityczno-gospodarcze*, K. Jędrzejczyk-Kuliniak, L. Kwieciński, B. Michalski, E. Stadtmüller (eds.), Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 110.

² *Ibidem*, s. 123.

³ *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, B. Drelich-Skulska (ed.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 206.

development causes an increase in interest participants in the international financial market investments in this area, which translates into an increase in the importance of local stock exchanges. This is all the more important that their development has a much greater impact on the economy of developing countries than developed. In addition, „the development of financial institutions and the financial market has a significant impact on the integration processes taking place in the region, since it expands the possibilities of mutual commitment of national business in foreign markets, which leads to numerous and strong international economic ties”⁴.

World Federation of Exchanges evaluates the Asia–Pacific as equal to Europe with Africa and the Middle East in terms of capitalization⁵ – which is almost 30% (significantly inferior American market). The true economic potential of the region can be noted by observing the number of companies on the securities exchanges – here dominance of the Asia–Pacific region is significant (for example, on the dance floor in Mumbai listed is 2 times more companies than in New York). This is also the reason foreign investors’ interest so wide range. To take account of their needs, information services provide data not only on the indices from Western countries, but also Chinese, Australian and Hong Kong – exchanges of these countries are in fact one of the largest in the world (the stock market in Shanghai is 6, and in Hong Kong 7th place in the world ranking in terms of capitalization). Another place in the region occupy the Indian stock exchange: Mumbai (ranked 11) and the National Stock Exchange (place 12).

Stock exchanges in the Asia–Pacific region can be distinguished also in terms of prospects of development (growth in turnover, capitalization and number of listed companies). This increases the Lenders’ interest in foreign as well as their expectations of the infrastructure and the legal regulation of exchanges. Countries in the region play a significant role in the flow of investment (both direct and portfolio) as the demand side and the supply side.

CAPITAL MARKETS OF CHINA AND INDIA IN THE GLOBAL ECONOMY

Since the start of the process of globalization and liberalization in the early 90th century, China and India have become the fastest growing economies in the world. Currently, together they represent about 20% of the purchasing power of the global economy. In 1820 China and India together produce half of the world’s GDP⁶. At the beginning of the twentieth century, this value dropped to about 20%. However, all indications are that these powers will soon regain rightful position in the world economy, the more that changes in their functioning occur at a pace so far unprecedented.

⁴ Ibidem, s. 206.

⁵ *World Federation of Exchanges, Statistical Database* [<http://www.world-exchanges.org>], dostępi: 07.2014.

⁶ *Złoty medal w wieloboju*, „Newsweek” 2008, nr 15, s. 52.

Both China and India have made significant changes in the way of the free market (although the implementation of the principles of democracy requires a lot of reforms, for example, in China). These efforts have been recognized by major economic powers, which have huge capital. Movement of capital „forces the legislative alignment and, despite vast exfoliation, raises the economic status of entire social vastes”⁷. Together, these countries represent huge market, especially considering the population and persistent underinvestment households. Despite the high growth rate of GDP per capita product calculation gives only about \$ 800 (which is the value of 9-fold lower than in Russia). The reason for this is the historical functioning of the caste system and the large population growth.

Economic reforms in both countries included changes in the capital markets. Already at the end of the twentieth century the Indian bond market was considered a functioning smoothly, was worth around 40% of GDP, representing a value comparable to that of other economies in emerging countries. The market value of the shares accounted for about 90% of GDP, which placed India at the forefront of developing countries, while far behind the developed countries.

As a result of reforms, China’s capital market has become one of the largest in terms of capitalization in the world. Analysts predict that it reaches the second in this respect for the United States by 2020. However, compared with other developing countries capital market represents a small value compared to the GDP of the country.

These data are of increasing importance since the observed effect of capital market development on the economy of China and India. Undoubtedly changes were also portfolio investment. The stock market is an important factor for the development of the global financial system even more when the value of the shares of listed companies is growing faster than the economy. In 2004–2007, the capitalization of stock exchanges in the world grew from 37 trillion to 54 trillion, while at the same time, global GDP increased from 41 trillion to 50 trillion. The value of the global derivatives market, in December 2007 reached 602 trillion. These data show how a huge impact on the world economy is the financial market, the more so should focus on portfolio investment as a factor of development of capital markets in countries such as China and India.

The proportions of forces in the global economy are changing under the pressure of the described two of the most expansive economies. Currently, they form a new block financial and economic. Asian countries are developing dynamically and create new political and economic ties (for example, according to the International Financial Centre in Dubai turnover between China and the Middle East have increased twice since 2000, reaching a value of 240 billion USD), while the Western economies stand on the verge of recession. The reason for this is not only a huge volume of trade between the countries of Asia, but also the world’s largest cash surplus. It is expected that the new „Silk Road” from the Middle East to China over the next five years will flow approximately \$ 250 billion, also in the form of portfolio investments (such enormous sums arise from the

⁷ *Brazylia, Rosja, Indie, Chiny – tam warto inwestować?* [<http://www.money.pl/gielda/raporty/artykul/brazylia;rosja;indie;chiny-tam;warto;inwestowac.html>], dostęp: 12.2013.

reduction of trade relations between the countries of the Middle East and the United States after the terrorist attacks of September 11, 2001 a year). These links are also visible through the capital markets: companies from China through legal facilitation may debut on the markets of the Middle East, where support is needed by Chinese companies (for this purpose was established as a joint investment fund Dubai International Capital and First Eastern Investment Group, Hong Kong⁸).

THE EFFECTS OF THE PRESENCE OF THE ASSETS OF COMPANIES FROM CHINA AND INDIA FOR GLOBAL FINANCIAL MARKETS

Placement of funds in Asian countries entails chances for the implementation of above-average profits. Investors who bought shares of companies from the BRIC countries in 2006 or earlier, just before the financial crisis in 2008 earned even 500% of invested capital. In the 2007 shares of companies in emerging markets in Asia (excluding Japan) gave investors the average earnings at 37,6%⁹. This is a much higher rate of return compared with the shares of Latin America (28%) and shares of the countries of Central and Eastern Europe (7,3%). Although the capital markets of Asian countries are characterized by high volatility indices and stock prices violent corrections as it is a definite influence of speculative capital inflows. Valuations increasing as Far East companies are not keeping up with correcting the results of the rate at which index values rise. Investing in a rustic shares becomes more risky, which attracts speculative capital. On the other hand, however, these are countries whose economic growth is foreseen for decades, and the capital markets are still at the stage of dynamic development.

Considerable resources have been released to the Asian markets through investment funds (which provides a much more stable conditions for the development of capital markets than the inflow of speculative capital). At the beginning of the XXI century investment funds clearly marked their presence and importance of capital markets. American and Western European financial institutions have begun to lose liquidity, save to support capital is funds. So one begins to be seen as a new positive development in international finance, capable of maintaining a high level of liquidity and balance. The results of the American company Emerging Portfolio Fund Research show that in 2006, the international investment funds operating in Asian markets went \$ 6.8 billion of capital. In addition, this value comprised approximately 75% of the amount of the \$ 22.4 billion total funds targeted at emerging markets. A significant portion of this amount received through the company's capital markets in China and India. In 2007, these measures were modest reduction in October, reaching USD 12.6 billion in the Asian markets¹⁰.

The international financial market indicate its presence not only private individuals but also sovereign wealth funds. They have assets that are owned by the state and are

⁸ Dreaming With BRICs: The Path to 2050, Global Economic Paper No: 99, Goldman Sachs Economic Research, 01.10.2003, s. 1.

⁹ *Chciwość matkę kryzysu*, „Newsweek” 2008, nr 12, s. 60.

¹⁰ *Powrót na Jedwabny Szlak*, „Newsweek” 2008, nr 23, s. 64.

directly managed by the state. The source of these assets are accumulated by the state foreign exchange reserves of the surplus in international trade and the current account. Once created, the investment funds can be treated as a kind of government portfolio investment in the international financial market. They are used because the foreign markets in order to diversify the portfolio of assets, especially their departure from passive investing in government bonds of developed countries (hence the apparent growing importance of emerging markets in international financial markets).

China and India represent distinct approaches to the use of their financial surpluses. In 2007, China's foreign exchange reserves amounted to 1.333 trillion, of which \$ 68 billion was at the disposal of state-owned investment funds. These assets are allocated to a variety of investments, ranging in supporting the American financial system, and ending with measures targeted to African countries. It is, however, a small percentage of all of its surpluses. Asian countries are less interested in creating such funds than, for example Western Europe. China treat their reserves as a hedge against a possible financial crisis (after the experience of the crisis of 1997). In this case it also acts as an automatic market adjustment mechanism in the form of floating exchange rates. Only in 2007 was the first self-investment fund „China Investment Corporation”. An even greater fear of adverse events in the financial markets turn out to India. Their foreign exchange reserves in 2007 amounted to 206 billion USD, the market did not work but no state investment fund.

In addition, legislative changes in India reveal, among others, in reducing the degree of regulation of the economy by the state. Foreign entities are allowed as investors to share in some sectors, especially it is a service where employment is 30% of the 0.5 billion workforce. „According to statistics many years of declining proportion of citizens living below the poverty line. The purchasing power of the great mass of consumers so slowly improves”.

Also available for Polish investors there are investment funds, that show very good results. In 2007, fared best Franklin Templeton India Fund, which generated more than 41% of the profit. Second place went Robeco Chinese Equities, specializing in investments in the Chinese market. Third place, with a score of 40,7% reached the Indian fund BlackRock India Fund MLHF. Was followed by funds investing in European markets. Well build investment portfolio already hard to imagine without the company of the BRIC countries.

The main index of the stock exchange in Mumbai, which includes the 30 largest Indian companies in 2007 was close to 20 thousand barriers. points. The scale of growth calculated from the beginning of 2003. Is close to 600%. The ratio of the price / earnings ratio is currently around 26%, is high compared to other emerging markets (safe level is approx. 15%). This situation poses a significant threat to investors, especially institutional, who invest heavily in this market. It is also a kind of warning, but also an attraction speculators – you can in fact expect corrections in stock prices, but for the risk taken salary is attractive. It can be said that the capital market, linked with the economy growing strongly, despite the crisis, is able to quickly make up for the loss, in contrast to the heavily indebted countries.

Stock market capitalization exceeded one trillion U.S. dollars, and were placed in the primary market in 2007, more than 150 IPOs worth more than \$ 10 billion. Danger strong sell-off in stock markets in India are due to large inflows of speculative capital. The result is a strong appreciation of the rupee against the dollar, which could contribute to a decline in the competitiveness of the Indian economy.

More than 10% decline in the stock market in October 2007 occurred in response to a suggestion of the possibility of the authorities to curb speculative practices. It is a warning signal, providing a high-growth potential declines in the event that measures to combat excess liquidity. „The macroeconomic analysis as a risk factor is high link embossed situation in India with the condition of foreign economies (due to these capital inflows result in significant strengthening of rupees)”¹¹.

An important factor, which introduces imbalance in the development of the Chinese economy are inflationary pressures. Central bank interest rates are virtually zero, since inflation is currently at 7%. Bank deposits are therefore unprofitable, causing the flow of capital towards the stock exchange (especially in Shanghai). Index of the stock exchange – SCI is close to the border 5 thousand. points, and the price / earnings ratio is about 50, which is very high (when index in Hong Kong Stock Exchange is about half the price¹²). Such high ratios reflect the risk of the crisis on the Chinese stock markets, especially the phenomenon of speculation involves growing group of investors.

The stock market in Shanghai in 2007, he made his debut Chinese energy company PetroChina, but the market went only 2,2% of the company. The estimated its size to over a trillion dollars. Size group surpassed the American company Exxon Mobil. PetroChina is the largest company in the world, and four of the ten largest companies have their registered office in China.

THE RELATIONSHIP BETWEEN CHINA AND INDIA

Significant in the era of rapid development of both countries are increasingly close cooperation plans. Deepens the strategic dialogue and cooperation, particularly in the areas of economic, trade, energy, science and technology, infrastructure and investment.

China and India have become the enemies of the bloody war in 1962. Even after the military of these countries were ready to attack, to the point where it was decided joining forces to combat the problems, not each other. July 6, 2006 (after 44 years) reopened mountain border crossing at Nathu La in the eastern Himalayas, which joined the Chinese Tibet from the Indian province of Sikkim¹³. This fact represented the slow approach of the two countries and busy renewing ties. The result of these actions (which

¹¹ D.D. Gupta, *China Engaged: Integration with the Global Economy*, World Bank Publications 1997, s. 21.

¹² *Azja: rekordy i duże ryzyko*, „Gazeta Giełdy Parkiet”, 8.10.2007, s. 11.

¹³ T. Khanna, *Chiny plus Indie. Potęga połączonych żywiołów*, „Harvard Business Review Polska”, April 2008, s. 75.

represented the political options of Chinese President Hu Jintao and Indian Prime Minister Manmohan Singh) is to support China's efforts in India to obtain permanent membership in the UN Security Council. In addition, these countries take common positions on issues of international trade in agricultural products and intellectual property rights in negotiations with the World Trade Organization. It is also growing cooperation in the field of cultural and religious, with the opening of the border crossing was renovated pilgrimages, and how the researchers said the Baruch College „religion and culture are grist to the mill of trade”.

Both countries before the conflict were strongly linked economically, religiously and culturally. Trade on the Silk Road connected them and was a stimulus to the development of civilization. Buddhism is deeply rooted in the culture of both countries (foreign delegations are always on the agenda of the visit to the Buddhist shrine neighbor). India was second only to Burma non-communist country that already in 1950 formally recognized the People's Republic of China. In those years, popular was: „Hindi Chini Bhai Bhai), which means” Indians and Chinese are brothers „More recently, these words once again begin to appear in the speeches of politicians.

Revitalization of the mutual relations are accompanied by frequent visits at the highest political level, tied contacts and optimistic predictions about the growth of the movement of goods and services. In the 90s of the twentieth century Sino-Indian trade stood at \$ 250 million, and in 2006 reached \$ 13 billion, and in 2007 \$ 20 billion. It is predicted that by 2010 this figure could reach \$ 50 billion, according to the assumption that the neighbors are traded intensively than the rest of the world. In addition, different development process caused the complementarity of the two economies, which limits their competition. Reforms in China began in 1979, while in 1991 in India have been forced by the crisis in the balance of payments.

But there are voices that these countries are only able to compete, not cooperate. The reason for such a view are undisguised power ambitions of both countries (possess nuclear weapons, huge armies dominate the seas of the region). China supports Pakistan in the dispute with India over Kashmir, and India accept refugees from Tibet. There are also reasons for this, to state competition in the economic field. India can feel threatened because all socio-economic indicators point to China as a global leader (especially in the areas of production and infrastructure, India has a stronger position in services and computing). However, there is no doubt that these differences are becoming less noticeable. Competition moves more on the commodity markets, because both countries need natural resources: oil, coal, iron ore. It seems that the most fierce competition can be observed in the international capital market, China and India are trying to attract to their economies as the largest number of investors.

It should, however, focus on joint development opportunities. China and India over the next ten years, the clamp position of the first and third economy in the world in terms of purchasing power. By 2016, it is expected they will be the answer for 40% of world trade. So it seems that the liberalization of bilateral relations will continue, and

the complementarity of the two economies provides an opportunity transnational corporations and investors active in international markets.

THE RIVALRY OF CHINA AND INDIA IN WORLD MARKETS

„It is claimed that the twenty-first century will belong to China and India. In fact, the success of one of these states excludes the success of the other”¹⁴. Asia is in fact the territory of the fierce competition, also because of the unresolved conflicts of the past. It is therefore considered that the United States is needed to its Asian as an external protector that because of the growing importance of a rest position may be compromised. In addition, the Chinese need the American market, the inverse relationship is associated with the Chinese savings to finance the economy of the United States. Mutual dependence is evident especially during declines on global stock exchanges, when the crisis on Wall Street led to declines in the stock market in Shanghai. The Chinese government is buying American securities to invest the excess cost, making the United States there is no crisis. The Chinese economy is the subsidiary of American innovation and foreign investment (there is also the term „Chimerica” to cooperate and hegemony of these countries in the global economy). At the same time the financial markets of these countries react differently to the crisis: while in 2007, the American stock market has lost 18% of Chinese stock markets indices fell by as much as 48%. This may be due not only to the instability of emerging markets, but also a high level of regulation and control of the economy by the state.

China and India are not only the two most developing economies, but also rivals in the international arena. Therefore imposes the necessity of comparing the two countries. Currently, China is considered to be more attractive to global investors, but there are voices of analysts who see the advantages of India. An example might be a more stable development of the country, its lower dependence on exports and foreign investment (China flowed ten times more capital). India's economic growth is possible thanks to the internal market (65%), while in China it accounts for 42%. India is a country largely self-sufficient in the production (from the simplest to the most advanced products space technology). In addition, it is believed that investments in India are used more efficiently, are less dependent on the economic situation of the world, while creating a more promising outlook for those interested in locating the capital in the international financial markets. This country needs urgent reforms in key areas of the economy (energy and technical infrastructure) and the privatization of state-owned companies.

Cooperation between the two countries is based on a true explosion of entrepreneurship. What China can be cheaply and reliably manufactured in India is modernized and improved, and sold under the creative marketing. When the Chinese government has targeted the development of the production of software, Indian companies

¹⁴ *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, K. Kłosiński (ed.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 256.

(Tata Consultancy Services, Infosys, Satyam) as the first recruited Chinese engineers. Cooperating countries pose a threat for strong to date economies. Synergy is also learn state-owned corporation.

Both countries have set a priority for security of energy supply by investing in the oil sector in the world (this is to ensure stability in the event of political turmoil in the Middle East). This created a nervous situation, when the Chinese company Sinopec and China National Petroleum Corporation (CNPC) and the Indian Oil and Gas Corporation (ONGC) struggled to purchase oil assets in Angola, Ecuador, Kazakhstan, Burma, Nigeria and Russia. Most of these have used the occasion of the Chinese people, but much higher cost to the aggressive tactics of India. After the declaration of the authorities to cooperate in the field of oil companies signed an agreement to support the tenders for energy resources (already in 2005, CNPC and ONGC won the tender for the purchase of 37% of the shares in the Syrian Al Furat Petroleum). Such spectacular acts of cooperation cause an increase in investor confidence for companies from China and India on the international capital market. Capital attracted not only provides above-average profits, but also allows for the development of the securities market.

In China, less capital invests in the financial markets, hence less transparency. The rules of doing business in both markets differ considerably. However, investments, both direct and portfolio, although the long-term and costly, they can become unpredictable consequences.

The development of both economies, which has recently supporting each other, are not only threats to the rest of the world (although it underlines his importance to the problems of environmental pollution or inefficient use of raw materials). Structural changes in the economy of the United States resulted in a greater number of unemployed than the increase in production in China and India. It is worth to see in this situation is not only a threat, but also a valuable source of competitive advantage. Both countries realize in fact the case that in the Asia–Pacific relations between the economy and security are complex. China and India have started intensified cooperation to take advantage of opportunities, benefits of globalization and interdependence, the growing importance of international business and the new wave of regionalization, started in the 90s of the twentieth century. Serve ago has put aside for a while and contentious border issues.

The problem in both China and India, is a violation of the rights of intellectual property. This results in a rapid accumulation of funds by the beginners market capitalists. With the influx of imported goods and capital changed the importance of intellectual property. It can be seen an increase in these payments in both countries, but other trends are different from each other. India more are set to import patents than to create them in their own country. In China, you can see the rebirth of intellectual potential.

Different ways of development of India and the Republic of China are the result of their historical experiences and contemporary existing development opportunities. Current sources of competitive advantages will be replaced by the next, but undoubtedly in the interest of the global economy is to maintain a constant growth in Asia is at

a relatively high level for a relatively long period. Different conditions determine the applied development strategies. The aim is to achieve a level of development and convergence of the system, achieved by the developed countries. Taken action must therefore lead to increased prosperity and overcome the development gap.

LITERATURE

Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku, B. Drelich-Skulska (ed.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Gupta D.D., *China Engaged: Integration with the Global Economy*, World Bank Publications 1997.

Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych. Aspekty polityczno-gospodarcze, K. Jędrzejczyk-Kuliniak, L. Kwieciński, B. Michalski, E. Stadtmüller (ed.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Khanna T., *Chiny plus Indie. Potęga połączonych żywiołów*, „Harvard Business Review Polska”, April 2008.

Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju, K. Kłosiński (ed.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.

Azja: rekordy i duże ryzyko, „Gazeta Giełdy Parkiet”, 8.10.2007.

Brazylia, Rosja, Indie, Chiny – tam warto inwestować? [<http://www.money.pl/gielda/raporty/artycul/brazylia;rosja;indie;chiny-tam;warto;inwestowac.html>], dostęp: 12.2013.

Chciwość matką kryzysu, „Newsweek” 2008, nr 12.

Dreaming With BRICs: The Path to 2050, Global Economic Paper No: 99, Goldman Sachs Economic Research, 01.10.2003

Powrót na Jedwabny Szlak, „Newsweek” 2008, nr 23.

World Federation of Exchanges, Statistical Database [<http://www.world-exchanges.org>], dostęp: 7.2014.

Złoty medal w wieloboju, „Newsweek” 2008, nr 15.

PROCES ROZWOJU LOGISTYKI FUNKCJONOWANIA RYNKÓW KAPITAŁOWYCH AZJI – PRZYPADEK CHIN I INDII

W ciągu dwóch ostatnich dekad zauważyć można silną ekspansję rynków finansowych w wymiarze regionalnym i globalnym. W rejonie Azji i Pacyfiku rynkiem finansowym najbardziej dojrzałym i rozwiniętym jest rynek japoński (również w zakresie wielkości zawieranych transakcji). zauważyć jednak można również rosnącą rolę innych ośrodków w regionie. Pomimo problemów, wynikających z historii obu państw, nowoczesna gospodarka wymusza powstawanie nowych powiązań między nimi. Jednym z aspektów konieczności nawiązania współpracy jest ochrona przed skutkami globalnego kryzysu finansowego.

Słowa kluczowe: rynki kapitałowe, region Azji i Pacyfiku

MARIA BUCKA *

POLITYKA I INSTRUMENTY WSPARCIA KLASTRÓW W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ 2014–2020

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej wskazuje się klastry jako jeden z podstawowych elementów rozwoju gospodarczego. Są to organizacje podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstw oraz regionów, a także stanowią cenny element budowy kapitału społecznego. Klastry zaczynają odgrywać ważną rolę w nawiązywaniu współpracy między przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi w zakresie tworzenia wspólnych projektów społeczno-gospodarczych. Ważne jest zatem tworzenie odpowiednich warunków sprzyjających powstawaniu klastrów i wspierających ich rozwój. Ze względu na różnorodność struktur klastrowych nie ma dla wszystkich jednolitego zestawu instrumentów wspierających rozwój. Konieczne jest stosowanie różnych narzędzi, odpowiednio dostosowanych do danego typu klastra. W opracowaniu scharakteryzowano sposoby wsparcia rozwoju klastrów w perspektywie finansowej 2014–2020. Do realizacji tego celu wykorzystano dostępne materiały źródłowe i badanie wtórne dokumentów źródłowych i statystycznych, krajowych oraz zagranicznych. Przeprowadzone badania umożliwiły dokonanie interpretacji metodą analizy, porównania i dedukcji.

Słowa kluczowe: klastry, polityka klastrowa, programy operacyjne, konkurencyjność, internacjonalizacja, polityka spójności

WSTĘP

Klastry, ze względu na rolę, jaką odgrywają w rozwoju gospodarczym kraju, stanowią szczególnie obiekt zainteresowania władz publicznych zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym, jak i lokalnym. Prowadzona przez władze publiczne polityka rozwoju oparta na klastrach ma pomóc przedsiębiorstwom w zwiększaniu ich pozycji konkurencyjnej. Coraz częściej klastry występują w działalności opartej na zaawansowanych technologiach. Z tego względu wspieranie klastrów jest także istotnym elementem polityki innowacyjnej, polityki naukowo-technologicznej. Różnorodność struktur klastrowych wymusza stosowanie różnych narzędzi wspierających ich rozwój, odpowiednio dostosowanych do danego typu klastra.

* Dr, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego.

Celem opracowania jest charakterystyka sposobów wsparcia rozwoju klastrów zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym w perspektywie finansowej 2014–2020, do czego wykorzystano dostępne materiały źródłowe i badanie wtórne dokumentów źródłowych i statystycznych, krajowych oraz zagranicznych. Przeprowadzone badania umożliwiły dokonanie interpretacji metodą analizy, porównania i dedukcji.

ISTOTA I RODZAJE KLASTRÓW

Polityka klastrowa ma stymulować rozwój klastrów. Do jej kreowania oraz udzielania wsparcia do rozwoju klastrów niezbędne jest przyjęcie definicji wyznaczającej zakres pojęcia „klastery”. Klaster definiuje się jako „[...] geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie współdziałających i konkurujących ze sobą”¹. Z definicji wynika, że podmioty gospodarcze działające w klastrze są niezależne, konkurują między sobą i jednocześnie w niektórych obszarach współpracują.

W klastrze ważna jest także współpraca przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia, takimi jak: uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, placówki edukacyjne, instytucje certyfikacyjne i inne mogące wspierać jego funkcjonowanie. W Polsce pojęcie „klastery” zostało zdefiniowane na potrzeby wsparcia i skierowania środków finansowych na ich rozwój. W Rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi² klaster zdefiniowano jako przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności. Skupia on najmniej dziesięciu przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw. Dla klastrów korzystających z pomocy finansowej udzielanej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka przyjęto pojęcie „powiązanie kooperacyjne”, przy czym należy przez nie rozumieć zgrupowanie działających w określonym sektorze niepowiązanych ze sobą przedsiębiorców prowadzących działalność innowacyjną oraz organizacji badawczych i instytucji otoczenia biznesu, które ma stymulować działalność innowacyjną przez promowanie intensywnych kontaktów, korzystanie ze wspólnego zaplecza technologicznego, wymianę wiedzy i doświadczeń, przyczynianie się do transferu technologii, tworzenia sieci powiązań oraz rozpowszechniania informacji wśród przedsiębiorców wchodzących w skład tego zgrupowania³. W powiązaniu kooperacyjnym – o czym już wspomniano – powinno

¹ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York 1986.

² Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (DzU nr 226, poz. 1651z późn. zm.).

³ Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 kwietnia 2008 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013.

uczestniczyć najmniej dziesięciu przedsiębiorców, jedna organizacja badawcza i jedna instytucja otoczenia biznesu. Ponadto w przypadku projektów na wczesną fazę rozwoju powiązania kooperacyjnego powinno uczestniczyć najmniej sześciu przedsiębiorców. Nie mniej niż połowę uczestników powiązania kooperacyjnego powinni stanowić mikroprzedsiębiorcy, mali lub średni przedsiębiorcy, a udział w przychodach ze sprzedaży poza obszar, na którym zlokalizowane jest powiązanie kooperacyjne, powinien wynosić (ogółem) najmniej 30% (w przypadku projektów na wczesną fazę rozwoju powiązania kooperacyjnego – 10%). W polityce klastrowej przyjęto ich trójstopniowy podział:

- kluczowe klastry krajowe;
- kluczowe klastry regionalne;
- klastry lokalne.

Kluczowe klastry krajowe o znaczącym potencjale naukowo-technologiczny mają istotne znaczenie dla gospodarki kraju i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej. Klastry te wybierane są przez agendy rządowe m.in. z uwagi na ich masę krytyczną, potencjał rozwojowy i innowacyjny, dotychczasową i planowaną współpracę oraz doświadczenia i potencjał koordynatora.

Kluczowe klastry regionalne mają największy potencjał konkurencyjny i znaczenie dla gospodarki regionu; są powiązane i konkurencyjne w skali regionu oraz wpisują się w inteligentne specjalizacje regionalne. Kategoria inteligentnych specjalizacji związana jest z krajowymi i regionalnymi strategiami innowacyjnymi, które zakładają uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez syntezę mocnych stron w zakresie badań naukowych i innowacyjnych z potrzebami biznesowymi, aby wykorzystać pojawiające się możliwości rozwoju rynku⁴, przy jednoczesnym unikaniu dublowania i fragmentacji wysiłków. Krajowe inteligentne specjalizacje zostały zapisane w dokumencie Program Rozwoju Przedsiębiorstw: Krajowa Inteligentna Specjalizacja, natomiast na poziomie regionalnym określono je w strategiach rozwoju regionów lub regionalnych strategiach innowacji. Inteligentne specjalizacje w dużym stopniu będą wpływać na alokację środków publicznych oraz programy wspierające rozwój klastrów. Trzeci poziom klastrów obejmuje klastry lokalne. Ich cechą jest mobilizacja oddolnego powstawania i angażowania się uczestników klastrów w procesy wspólnego, strategicznego planowania rozwoju oraz definiowania wspólnych przedsięwzięć na poziomie lokalnym. Oprócz tych trzech poziomów w kształtowaniu polityki klastrowej należy uwzględnić również międzynarodowy wymiar klastrów. Chodzi głównie o wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w ramach krajowych klastrów kluczowych, o podniesienie zdolności klastra do trwałej współpracy z podmiotami zagranicznymi. Podsumowując można stwierdzić, że rozwój klastra to przede wszystkim rozwój przedsiębiorstw, które tworzą dane skupisko, w tym także powstawanie nowych firm oraz ich napływ z zewnątrz (np. inwestycje zagraniczne). Przejawem, a jednocześnie warunkiem rozwoju klastra jest również napływ kapitału i zasobów ludzkich. Jednocześnie klastry mogą podlegać

⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr1303/2013 z 17 grudnia 2013 r.

– w wyniku oddziaływania czynników rynkowych – restrukturyzacji lub zanikaniu, w tym na bazie „starych” klastrów mogą powstawać nowe.

O rozwoju klastra nie decyduje jedynie potencjał poszczególnych firm w ramach skupiska, ale także jakość otoczenia i możliwość skorzystania z wyspecjalizowanych zasobów zewnętrznych. W szczególności instytucje edukacyjne kształcą kadry o oczekiwanych kwalifikacjach i kompetencjach, zaś jednostki badawcze generują wiedzę i realizują badania, których wyniki mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa klastra oraz są przygotowane do współpracy z tymi przedsiębiorstwami.

POLITYKA KLASTROWA

Polityka klastrowa definiowana jest jako zespół działań i instrumentów stosowanych przez władze różnych szczebli do podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki przez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na poziomie regionalnym⁵. Polityka klastrowa może być pojmowana w węższym i szerszym zakresie. W węższym obejmuje wspieranie koordynatorów klastra, których funkcjonowanie sprzyja rozwojowi danego skupiska podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia. Koordynatorem klastra jest podmiot, który organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku⁶.

W szerszym zakresie polityka klastrowa obejmuje wiele różnych kierunków (polityka: przemysłowa, innowacyjna, naukowo-technologiczna itp.) i instrumentów, które w sposób skoordynowany wspierają rozwój klastrów⁷. W literaturze i opracowaniach na temat polityki klastrowej wskazuje się różne jej modele, ale wyróżnia się dwa zasadnicze⁸. Podstawowym założeniem pierwszego modelu jest wspieranie koordynatorów klastrów oraz organizacji klastrowych, których funkcjonowanie przynosi korzyści przedsiębiorstwom działającym w klastrze. Zakłada się, że koordynator przez działania animacyjne, oddziaływanie na świadomość, planowanie strategiczne, a także doradztwo będzie prowadzić do większej liczby wspólnych projektów realizowanych przez podmioty klastra i finansowanych – czy to ze środków własnych, czy też z dostępnych instrumentów wsparcia.

Koordynatorzy klastrów mogą być także partnerami administracji we wdrażaniu różnych polityk i instrumentów. Koordynator może także realizować różnego rodzaju projekty na rzecz klastra dofinansowywane ze środków publicznych dostępnych na zasadach ogólnych. Niemniej przyjmuje się, że docelowo koordynator klastra powinien

⁵ T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski. Niebieskie księgi* (Rekomendacje nr 11), IBnGR Warszawa 2004, s. 16.

⁶ M. Dzierżanowski, *Raport otwarcia nt. polskiej polityki klastrowej, opracowany na potrzeby prac Grupy roboczej ds. polityki klastrowej w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Polskie klastry i polityka klastrowa”, PARP, s. 8 [www.parp.gov.pl].*

⁷ Ibidem, s. 8.

⁸ Ibidem, s. 24–25.

w przeważającej części finansować swoją działalność operacyjną ze środków prywatnych, pochodzących od podmiotów działających w danym klastrze (uzyskiwanych albo ze składek członkowskich, albo z tytułu świadczenia określonych usług).

Drugi model polityki klastrowej zakłada wspieranie konkretnego przedsięwzięcia realizowanego przez podmioty działające w klastrach i ich konsorcja, niezależnie od dofinansowania kierowanego do koordynatora. Przedsięwzięcia mogą mieć charakter jednostkowy lub horyzontalny. Polityka klastrowa w tym modelu może obejmować instrumenty różnych polityk: przedsiębiorczości, innowacyjności, naukowo-technologicznej itp. Przede wszystkim chodzi o dopasowanie instrumentów wsparcia do potrzeb określonych klastrów. Celem głównym jest oddziaływanie na konkurencyjność lokalizacji danego klastra: regionu, miasta, powiatu, gminy, poprzez gromadzenie i skoordynowanie zasobów publicznych i prywatnych, co z kolei powinno w efekcie prowadzić do podniesienia konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw oraz powstawania nowych. W praktyce często elementy wskazanych modeli przeplatają się, uzupełniają, a więc trudno wskazać jeden obowiązujący w danych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych.

Jak z tego wynika, polityka klastrowa składa się z dwóch komponentów. Pierwszy zakłada zintegrowane wsparcie relatywnie niewielkiej liczby wybranych klastrów będących motorami rozwoju kraju lub regionów i wyznaczających inteligentne specjalizacje – krajowe i regionalne. Klasy te są określane jako kluczowe. Wsparcie w ramach tego komponentu polityki będzie trafiać przede wszystkim do przedsiębiorstw, jednostek edukacyjnych i naukowych, instytucji otoczenia biznesu i innych lub tworzonych przez nie konsorcjów. Będzie miało ono postać na przykład grantów na działalność badawczo-rozwojową, inwestycje we wspólną infrastrukturę edukacyjną lub badawczą czy rozwój kapitału ludzkiego. W ramach tego komponentu polityka klastrowa będzie polegać na zintegrowanym i skoordynowanym wykorzystaniu instrumentów innych polityk – innowacyjnej, naukowo-technologicznej, proeksportowej, rozwoju kapitału ludzkiego itp. Drugi komponent proponowanej polityki zakłada szerokie wspieranie istniejących i tworzących się klastrów przez finansowanie ich koordynatorów⁹.

Podsumowując można stwierdzić, że strategicznym celem polityki klastrowej w latach 2014–2020 będzie wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki. Cel ten będzie osiągnąć przez:

- skoordynowanie i skoncentrowanie dostępnego wsparcia publicznego na wybranych klastrach o kluczowym znaczeniu i potencjale konkurencyjnym dla gospodarki kraju i poszczególnych regionów;
- szerokie wspieranie rozwoju współpracy, zwiększanie interakcji i przepływów wiedzy itp. przez wspieranie koordynatorów klastrów¹⁰.

⁹ *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, red. M. Dzierżanowski, PARP, Warszawa 2012, s. 5–6.

¹⁰ Ibidem.

INSTRUMENTY POLITYKI KLASTROWEJ

Instrumenty wsparcia klastrów są bezpośrednim efektem prowadzonej polityki klastrowej na poziomie Unii Europejskiej, kraju oraz regionu. W perspektywie finansowej 2014–2020 przewidywane są różne instrumenty polityki klastrowej, które są mniej lub bardziej wprost ukierunkowane na stymulowanie rozwoju klastrów. Istnieje także szereg instrumentów, które nie odwołują się bezpośrednio do klastrów, ale mogą umożliwić rozwój różnych elementów klastra, takich jak wzrost innowacyjności, rozwój instytucji otoczenia biznesu, wzrost powiązań nauka–gospodarka czy realizowanie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw i jednostek badawczych. W latach 2014–2020 Unia Europejska w dalszym ciągu wspierać będzie tworzenie i działalność klastrów. Świadczą o tym europejskie dokumenty strategiczne i operacyjne oraz sposoby wsparcia, m.in. takie jak¹¹:

- Strategia Europa 2020, w ramach której szereg tzw. inicjatyw flagowych przewiduje wielowymiarowe wsparcie klastrów jako instrumentu podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności europejskich przedsiębiorstw na globalnym rynku. Inicjatywa flagowa Unia Innowacji zakłada wspieranie klastrów klasy światowej oraz przewiduje konsolidację programów wspierających współpracę transgraniczną, w tym m.in. inicjatyw na rzecz rozwoju klastrów. Druga inicjatywa flagowa – Polityka Przemysłowa w Erze Globalizacji, nawiązując do klastrów i sieci jako narzędzi zwiększających konkurencyjność przemysłu i wpływających na podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw, wskazuje, że polityka klastrowa powinna skupić się na niwelowaniu niedoskonałości rynku i budowaniu pomostu pomiędzy przemysłem a instytucjami badawczymi. Należy wspierać klastry w ramach inteligentnych specjalizacji oraz rozwijać klastry konkurencyjne w skali światowej.

- Certyfikacja klastrów prowadzana przez European Secretariat for Cluster Analysis. Klastry mogą dobrowolnie poddać się procesowi certyfikacji i uzyskać certyfikat jakości zarządzania.

- Wsparcie współpracy międzynarodowej klastrów i firm klastrowych. Jest ono realizowane na podstawie porozumienia *Memoranda of Understanding* i misji gospodarczych. Misje gospodarcze są organizowane dla przedstawicieli organizacji zarządzających klastrami oraz dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w klastrach. Mają one internacjonalizować firmy przez klastry i stanowić dla europejskich przedsiębiorstw okazję do znalezienia partnerów technologicznych i biznesowych, jak również do wejścia na zagraniczne rynki.

- Strategiczne partnerstwa klastrów – *European Strategic Cluster Partnerships* (ESCP). Ich celem jest współpraca klastrów i sieci przekraczająca granice geograficzne i sektorowe, która ma doprowadzić do powstania nowych łańcuchów wartości, obejmu-

¹¹ Klastry w nowej perspektywie finansowej 2014–2020 [www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197], dostęp: 13.03.2014.

jących firmy z różnych sektorów, jak również zapewnić lepsze wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej.

Ponadto klastry są uwzględnione w programach ramowych Unii Europejskiej. Między innymi w ramowym programie badań i rozwoju Unii Europejskiej HORIZON 2020. Program finansuje projekty realizowane w konsorcjach, które mogą istnieć w ramach klastrów. Finansowanie obejmuje przede wszystkim wsparcie projektów opierających się na trzech priorytetach: doskonała baza naukowa, wiodąca rola w przemyśle i wyzwania społeczne. Program finansuje działania wspierające idee Innowacyjnej Unii w Europie 2020, inicjatywa ma zapewnić konkurencyjność Europy na świecie¹². W zakresie swoich badań i innowacji ma przyczynić się do wzrostu gospodarczego i zwiększenia zatrudnienia w państwach Unii Europejskiej¹³. Innym programem ramowym Unii Europejskiej, wskazującym na rolę i znaczenie klastrów w rozwoju społeczno-gospodarczym, a także konieczność ich wsparcia jest program COSME¹⁴. Jego realizacja ma ułatwić dostęp do finansowania małym i średnim przedsiębiorstwom, kreowanie odpowiedniego środowiska sprzyjającego tworzeniu nowych przedsiębiorstw, wspieranie przedsiębiorczości w Europie i wzmacnianie konkurencyjności europejskiej gospodarki oraz wspieranie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach programu COSME realizowany będzie *Cluster Excellence Programme*, który będzie wspierał benchmarking mający zwiększyć liczbę klastrów z certyfikatami w zakresie zarządzania. Program będzie także wspierał szkolenia adresowane do organizacji zarządzających klastrami, zaangażowanych we wspólne projekty przemysłowe oraz zainteresowanych usprawnieniem procedur zarządzania i podniesieniem swoich umiejętności w tym zakresie¹⁵.

Przedstawione instrumenty i sposoby wspierania rozwoju klastrów wskazują, że Unia Europejska popiera ideę klastrów. Zakłada się, że Europa osiągnie przewagę konkurencyjną w kluczowych dziedzinach między innymi przez rozwój klastrów. Klastry generują szereg korzyści, z których najistotniejsze to¹⁶:

- przyspieszony rozwój infrastruktury technicznej, społecznej oraz infrastruktury otoczenia biznesu;
- rozwój kapitału społecznego, przez wspieranie rozwoju sieci między firmami, budowanie zaufania i rzeczywistego dialogu społecznego;
- przyciąganie i lokalizacja bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie;
- tworzenie nowych małych i średnich przedsiębiorstw;
- budowanie marki regionu;
- wspieranie rozwoju zasobów specyficznych regionu;

¹² Horizon 2020 [ww.kpk.gov.pl/pliki/12784/1_H2020.pdf], dostęp: 13.03.2014.

¹³ Horizon 2020, European Communities [www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020] dostęp: 13.03.2014.

¹⁴ Cosme [www.ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm], dostęp: 13.03.2014.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 34.

- wspieranie tworzenia i efektywności funkcjonowania regionalnych systemów innowacyjnych

Jak widać, Unia Europejska popiera i podejmuje szereg działań i inicjatyw zmierzających do tworzenia i wsparcia rozwoju klastrów.

Na poziomie krajowym, z uwagi na pozytywne efekty wynikające z funkcjonowania klastrów, władze publiczne również podejmują szereg działań zmierzających do ich rozwoju. Z punktu widzenia kraju są to korzyści wynikające przede wszystkim z rozwoju innowacji i unowocześnienia technologicznego gospodarki. Klastry działające w danym kraju przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i większej konkurencyjności gospodarki. W nowej perspektywie finansowej 2014–2020 bezpośrednie centralne wsparcie klastrów w Polsce przewidziano między innymi w dwóch programach operacyjnych:

- Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (PO IR);
- Programie Operacyjnym Polska Wschodnia (PO PW).

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój jest jednym z sześciu programów krajowych. W całości jest realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Program ten daje możliwość finansowania klastrów o istotnym potencjale dla rozwoju gospodarki i konkurencyjnych w skali międzynarodowej. Z Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój środki finansowe przeznacza się przede wszystkim na internacjonalizację, czyli umiędzynarodowienie działalności polskich przedsiębiorstw, na rozwój inwestycji i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz działalności B+R+I¹⁷. Wspierane będą projekty obejmujące usługi związane z:

- wprowadzaniem na rynki zagraniczne oferty/produktów klastra i/lub jego członków ze szczególnym uwzględnieniem produktów zaawansowanych technologicznie,
- aktywizacją członków klastra w obszarze internacjonalizacji,
- tworzeniem sieci kontaktów,
- wymianą wiedzy z partnerami zagranicznymi,
- współpracą międzynarodową,
- zwiększeniem widoczności klastra na rynkach międzynarodowych.

Uzupełnieniem wsparcia na poziomie krajowym będą działania realizowane w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia, skierowane do beneficjentów pięciu jej województw, tj.: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego. Środki z tego funduszu w głównej mierze przeznaczone będą na rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości oraz na ważne – z punktu widzenia spójności i dostępności terytorialnej makroregionu – inwestycje w komunikację miejską, drogi i kolej¹⁸. Program Operacyjny Polska Wschodnia zakłada także wsparcie podmiotów wchodzących w skład inicjatywy klastrowej w celu wzrostu ich konkurencyjności i innowacyjności.

¹⁷ Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Departament konkurencyjności i Innowacyjności, Warszawa 2015, s. 3–4.

¹⁸ Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014–2020, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Umowa Partnerstwa 2014–2020. Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w Programie Operacyjnym Polska Wschodnia 2014–2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 34.

Wsparcie rozwoju regionów będzie możliwe dzięki środkom pochodzącym z Regionalnych Programów Operacyjnych. W ich ramach przewidziano wsparcie dla przedsiębiorstw skupionych w klastrach. Środki finansowe będą trafiać do tych klastrów, które zaliczać się będzie do regionalnych klastrów kluczowych oraz związanych z inteligentnymi specjalizacjami regionu. Zgodnie z koncepcją inteligentnej specjalizacji każdy kraj i region powinien skoncentrować swoje wysiłki i zasoby na określonej niewielkiej liczbie priorytetów czy też specjalizacji gospodarczych (klastrów) o istotnym potencjale innowacyjnym (zarówno technologicznym, jak i praktycznym), w których posiada rzeczywiste kompetencje i zasoby oraz może osiągnąć doskonałość i konkurencyjność w skali globalnej. Powinno się to odbywać w realnej współpracy i interakcji z przedsiębiorstwami i innymi podmiotami funkcjonującymi w regionie. W ten sposób, w odróżnieniu od odgórnie narzucanej strategii, inteligentna specjalizacja regionu byłaby kreowana w sposób oddolny, bazujący na wiedzy rynkowej i wyczuciu podmiotów gospodarczych¹⁹.

Regionalne Programy Operacyjne stanowią istotne narzędzie realizacji strategii rozwoju poszczególnych województw związanych z inteligentną specjalizacją. Ze środków pochodzących z Regionalnych Programów Operacyjnych poszczególne województwa realizować będą cele i kierunki rozwoju założone w swoich strategiach rozwoju. Priorytetem będzie zawsze zwiększenie konkurencyjności, a w konsekwencji zmniejszenie bezrobocia. W odróżnieniu od poprzedniej perspektywy, wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych będzie udzielane z dwóch funduszy strukturalnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego. Środki z nich pochodzące, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, muszą być przeznaczone na realizację działań zgodnych z wytyczonymi przez Unię Europejską obszarami tematycznymi²⁰.

PODSUMOWANIE

Polityka klastrowa może mieć różne cele, jak i korzystać z różnych narzędzi i sposobów wspierania rozwoju klastrów. Klastry są narzędziem poprawy konkurencyjności gospodarki, zarówno na poziomie krajowym, regionalnym, jak i lokalnym. Unia Europejska, dostrzegając potencjał i znaczenie klastrów w rozwoju regionu, podejmuje szereg inicjatyw wspierających proces ich tworzenia i sprawnego funkcjonowania. W perspektywie finansowej 2014–2020 przewiduje się realizację i finansowanie działań typowych dla polityki opartej na koncepcji klastrów. Głównym celem polityki klastrowej w latach 2014–2020 będzie wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki oparte na intensyfikacji współpracy, interakcji i przepływach wiedzy w ramach klastrów oraz wspieraniu rozwoju strategicznych specjalizacji gospodarczych.

¹⁹ Szczegółowo istota inteligentnych specjalizacji została zaprezentowana w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającym wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju.

²⁰ Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 – uwarunkowania strategiczne, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2015.

Na poziomie krajowym i regionalnym najistotniejszym elementem, na który skierowane zostanie wsparcie, to właśnie inteligentne specjalizacje. Środki finansowe zostaną w głównej mierze przeznaczone na te dziedziny życia gospodarczego lub nauki, które stanowią nową, rozwojową specjalizację gospodarczą, opartą na wykorzystaniu unikalnych zasobów regionów, połączeniu różnych branż, zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Inteligentne specjalizacje mają podnieść konkurencyjność regionów. W polityce klastrowej dla efektywniejszego wykorzystania wsparcia przyjęto trójstopniowy podział klastrów: kluczowe klastry krajowe, kluczowe klastry regionalne i klastry lokalne. Taka ich klasyfikacja pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie wsparcia i osiągnięcie efektu końcowego na wysokim poziomie. Jak już wspomniano, wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych będzie udzielane z dwóch funduszy strukturalnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego. Dotychczas środki finansowe były przyznawane koordynatorom klastrów, którzy następnie prowadzili działania na rzecz członków klastra. Ta forma finansowania będzie utrzymana, jednak zostanie wprowadzona także nowa metoda polegająca na bezpośrednim wsparciu firm i instytucji będących członkami klastra na realizację konkretnych projektów.

SŁOWNIK PODSTAWOWYCH POJĘĆ Z ZAKRESU POLITYKI KLASTROWEJ²¹

Definicja ogólna klastra: jest to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i powiązanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie współdziałających i konkurujących ze sobą; w klastrze może występować kilka powiązań kooperacyjnych.

Inicjatywa klastrowa: to forma organizacyjna, gromadząca kluczowych graczy klastra na rzecz jego rozwoju, w tym także pewna formuła partnerstwa, która służy uzgadnianiu a następnie wdrażaniu działań istotnych dla rozwoju danego skupiska firm i instytucji otoczenia.

Koordinator klastra: podmiot, który organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku (stąd także określenie „organizacja klastrowa”). W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, ale konkretna osoba określana jako animator klastra.

Aktorzy klastra: podmioty funkcjonujące w ramach klastra, w tym przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia należące do sektora B+R (uczelnie, instytuty badawcze, placówki edukacyjne) i tworzące infrastrukturę wsparcia biznesu (inkubatory, parki naukowo-

²¹ Na podstawie: *Kierunki i założenia...*, op.cit., s. 18–19.

-technologiczne, centra transferu technologii, specjalne strefy ekonomiczne, instytucje certyfikacyjne, firmy szkoleniowe i doradcze, instytucje finansowe i inne wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu), a także administracja publiczna.

Inteligentna specjalizacja: koncepcja promowana przez Komisję Europejską, zgodnie z którą każdy kraj i region powinien skoncentrować swoje wysiłki i zasoby na określonej, niewielkiej liczbie priorytetów czy też specjalizacji gospodarczych (klastrow) o istotnym potencjale innowacyjnym (zarówno technologicznym, jak i praktycznym), w których posiada rzeczywiste kompetencje i zasoby oraz może osiągnąć doskonałość i konkurencyjność w skali globalnej.

Powiązania kooperacyjne (definicja na potrzeby działania 5.1. PO IG): zgrupowanie działających w określonym sektorze niepowiązanych ze sobą przedsiębiorców, prowadzących działalność innowacyjną, oraz organizacji badawczych i instytucji otoczenia biznesu, które ma na celu stymulowanie działalności innowacyjnej przez promowanie intensywnych kontaktów, korzystanie ze wspólnego zaplecza technologicznego, wymianę wiedzy i doświadczeń, przyczynianie się do transferu technologii, tworzenia sieci powiązań oraz rozpowszechniania informacji wśród przedsiębiorców wchodzących w skład tego zgrupowania.

Klaster (definicja na potrzeby działania 1.4. PO RPW): przestrzenna i sektorowa koncentracja podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub podmiotów działających na rzecz innowacyjności, jednostek naukowych oraz przedsiębiorstw wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiadujących województw wschodniej Polski, konkurujących i współdziałających w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych siecią współpracy.

Kluczowe klastry krajowe: kategoria klastrow o istotnym znaczeniu dla gospodarki kraju i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej; klastry są wybierane na poziomie krajowym, m.in. na podstawie kryteriów dotyczących: masy krytycznej, potencjału rozwojowego i innowacyjnego, dotychczasowej i planowanej współpracy oraz doświadczenia i potencjału koordynatora; zakłada się, że projekty uzgodnione przez aktorów kluczowych klastrow krajowych będą korzystały z dodatkowych punktów w systemie oceny przy aplikowaniu do różnych programów i działań pomocowych na poziomie krajowym i regionalnym.

Kluczowe klastry regionalne: kategoria klastrow o istotnym znaczeniu dla gospodarki regionu; klastry są wybierane na poziomie regionu w procedurach określonych decyzjami samorządu regionalnego; rekomenduje się, by w procedurze ich wyboru brać pod uwagę następujące kryteria: masę krytyczną, potencjał rozwojowy i innowacyjny, dotychczasową i planowaną współpracę oraz doświadczenie i potencjał koordynatora; kryteria te powinny zostać odpowiednio uszczegółowione w celu uwzględnienia specyfiki regionalnej. Zakłada się, że projekty uzgodnione przez aktorów regionalnych

klastrów kluczowych będą korzystały z dodatkowych punktów w systemie oceny przy aplikowaniu do różnych programów i działań pomocowych na poziomie regionalnym.

Klasy lokalne: lokalna sieć przedsiębiorstw; powstają z inicjatywy samych przedsiębiorców, którzy postanawiają realizować procesy wspólnego, strategicznego planowania rozwoju oraz definiowania wspólnych przedsięwzięć na poziomie lokalnym – powiatu, gminy.

LITERATURA

Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski. Niebieskie księgi* (Rekomendacje nr 11), IBnGR Warszawa 2004.

Każmierski J., *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 r. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej, red. M. Dzierżanowski PARP, Warszawa 2012.

Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 – Założenia Umowy Partnerstwa, przyjęte przez Radę Ministrów w dniu 15 stycznia 2013 roku, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 – uwarunkowania strategiczne, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej; Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2015.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Departament Konkurencyjności i Innowacyjności Warszawa 2015.

Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014–2020, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (DzU nr 226, poz. 1651 z późn. zm.).

Umowa Partnerstwa 2014–2020. Wtyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w Programie Operacyjnym Polska Wschodnia 2014–2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.

POLICIES AND SUPPORT INSTRUMENTS CLUSTERS IN THE FINANCIAL PERSPECTIVE 2014–2020

In the literature and practice of economic clusters indicated as one of the basic elements of economic development. They provide a tool for raising the competitiveness of enterprises and regions, as well as a valuable element of building social capital. Clusters are beginning to play an important role in bringing businesses and scientific institutions to cooperate in the creation of joint projects of socio-economic. Therefore, it is important to creating the appropriate conditions to favor the formation of clusters and support their growth. Due to the diversity of cluster structures is not all uniform set of instruments to support their development. It is necessary to use different, tailored to the type of cluster tools. The aim of the study is characteristic of ways to support the development of clusters in the financial perspective 2014–2020. To achieve the objective, the available source materials and study secondary source documents and statistics, domestic and foreign. The study allowed the interpretation of the method of analysis, comparison and deduction.

Keywords: cluster, cluster policy, operational programs, competitiveness, internationalization, cohesion policy

MARIAN DUCZMAL*

ZARZĄDZANIE (Z SUKCESEM) – INNOWACJE I KULTURA ORGANIZACYJNA

W artykule przedstawiono wybrane elementy, które wpływają na sukces zarządzania organizacjami. Zidentyfikowano cztery determinanty, mianowicie: odpowiednią strategię, kreatywność, procesy innowacyjne i kulturę organizacyjną. W publikacji skoncentrowano się na tych dwóch ostatnich. Na tle różnych rodzajów innowacji zostały zaprezentowane konkretne działania w tym zakresie w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji. W części drugiej, po niezbędnej analizie teoretycznej, podkreślono rolę kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu na rynku usług edukacyjnych.

Słowa kluczowe: innowacje – terminologia, rodzaje innowacji, kultura organizacyjna, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji

WPROWADZENIE

Od lat marzeniem wielu badaczy jest wyjaśnienie, dlaczego jedne organizacje osiągnęły sukces, a inne nie. Powstają nowe teorie, koncepcje, setki, by nie powiedzieć tysiące, podręczników podpowiadających np., jak osiągnąć sukces w biznesie. Zapominamy jednak, że nie da się stworzyć jednego wzoru, recepty, normy czy procedur, które zapewnią, że organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja, szkoła wyższa etc.) tenże sukces osiągnie. Fredmund Malik pisze tak:

„W takim właśnie przeświadczeniu zacząłem przed laty zbierać więcej wiadomości na temat osób, które czegoś w życiu dokonały, a więc tych, które można nazwać *wykonawcami* (czy może *twórcami*) [...] Chodzi o ludzi, którzy mogą wykazać się jakimiś osiągnięciami. A jaka *wspólna cecha* łączy ich wszystkich? Najprostsza i niezmiennie zaskakująca odpowiedź na to pytanie – bo wydaje się, że jest ona sprzeczna z dominującym obrazem menedżera – brzmi: *żadna, gdyż taka wspólna cecha w ogóle nie istnieje*¹.”

Na okładce przywoływanej książki jest też i taki akapit:

„Idealni szefowie? Tacy nie istnieją. Kto poszukuje ich właśnie, stoi na straconej pozycji. We wszystkich miejscach pracy – szpitalach, biurach, studiach telewizyjnych czy w teatrach – funkcjonują «normalni» ludzie. W codziennych relacjach służbowych chodzi o to, aby dostosować się do nich, a przy tym być w stanie osiągnąć również coś niezwykłego”².

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ F. Malik, *Kierować – osiągnąć – żyć. Skuteczne zarządzanie na nowe czasy*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa, 2007, s. 39.

² Ibidem.

Trudno nie zgodzić się z F. Malikiem, którego Peter F. Drucker – guru współczesnego zarządzania – nazwał „wiodącym europejskim ekspertem w dziedzinie zarządzania”. I jak dodał: „Dzięki swojej potężnej sile sprawczej od [...] lat rewolucjonizuje teorię i praktykę zarządzania”³.

Teoretycznie najpewniej F. Malik ma rację, nie ma recepty na idealnego prezesa, dyrektora, kierownika czy – rektora. Ale na innych kartach swojej książki zauważa: „Odpowiednie zarządzanie ma charakter *globalny*, jest *identyczne w każdym miejscu* na całym świecie. Według takich samych zasad zarządzane są wszystkie prawidłowo funkcjonujące organizacje”⁴.

W teorii zarządzania istnieje pojęcie „cykl życia organizacji” wyjaśniający, jak funkcjonują organizację, które osiągają sukces. Andrzej K. Koźmiński, za J. Gościńskim, wymienia cztery fazy „cyklu życia organizacji”, mianowicie:

– *fazę przedsiębiorczości*, gdy podstawowym celem jest przekroczenie progę przetrwania przez szybki wzrost i pozyskiwanie nowych zasobów; organizacja w fazie przedsiębiorczości zorientowana jest na zewnątrz, na rynek, na klientów, na występujące w otoczeniu wolne zasoby, które można pozyskać; cechuje ją elastyczność działania i innowacyjność, i kreatywność uczestników;

– *fazę zespołowości*, gdy następuje stopniowa reorientacja organizacji do wewnątrz, a podstawowym celem jest doskonalenie umiejętności pracy w zespole i współdziałania uczestników; w tej fazie organizacja charakteryzuje się wysokim morale uczestników, którzy silnie utożsamiają się z nią i wspólnie realizują misję i cele strategiczne;

– *fazę formalizacji*, gdy zaczyna dominować orientacja wewnętrzna i podstawowymi celami stają się stabilność i przewidywalność oraz sterowność i wydajność; pojawiają się wyspecjalizowane i sformalizowane struktury realizujące precyzyjnie zadania;

– *fazę odnowy*, gdy organizacja przełamuje inercję i rutynę nabytą w fazie formalizacji i ponownie otwiera się na zewnątrz; podstawowym celem staje się przyspieszenie rozwoju przez zwiększanie zakresu ekspansji i dywersyfikację działalności; następuje decentralizacja oraz rozluźnienie i spłaszczenie struktur organizacyjnych”⁵.

Jak dodaje A. K. Koźmiński:

„Taki model organizacji jest «optymistyczny» w tym sensie, że w żadnym momencie nie następuje załamanie, a wejście w fazę odnowy stwarza nowe możliwości zbliżone do tych, które charakteryzują organizację w fazie przedsiębiorczości. Istnieje więc szansa powtórzenia cyklu na wyższym poziomie”⁶.

Przywoływany autor pisze dalej o organizacjach starzejących się (żeby nie używać ostatecznego sformułowania)⁷. W tabeli 1 przedstawiono uproszczone porównanie organizacji rosnących i organizacji starzejących się⁸.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem, s. 21–22.

⁵ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem, s. 39–40.

⁸ Uproszczone, bo zrezygnowałem z niektórych wierszy z oryginalnej tabeli.

Tabela 1

Organizacje rosnące	Organizację starzejącą się
Sukces wynika z podejmowania ryzyka	Sukces wynika z unikania ryzyka
Oczekiwania przerastają rezultaty	Rezultaty przerastają oczekiwania
Małe rezerwy finansowe	Duże rezerwy finansowe
Treść jest ważniejsza niż forma	Forma ważniejsza niż treść
Dozwolone jest wszystko, co nie jest wyraźnie zabronione	Zabronione jest wszystko, co nie jest wyraźnie dozwolone
Kierownictwo zadaje sobie pytania: „dlaczego?” i „co?”	Kierownictwo zadaje sobie pytania: „jak?” i „kto?”
Problemy postrzegane są jako szanse	Szanse postrzegane są jako problemy
Możliwość działania przerasta władzę formalną	Władza formalna przerasta możliwości działania
Kierownictwo rządzi organizacją formalną	Organizacja formalna rządzi kierownictwem
Kierownictwo przejawia inicjatywę	Kierownictwo zachowuje się rutynowo i inercyjnie
Potrzebni są konsultanci	Potrzebny jest „wstrząs”
Celem jest wartość dodana	Dominują walki polityczne i walki frakcyjne

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Kozmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 40.

W niniejszym artykule nie będę starał się określić, w jakiej fazie „cyklu życia organizacji” znajduje się Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji⁹. Celem rozważań jest bowiem zidentyfikowanie tych czynników, dzięki którym udaje nam się skutecznie funkcjonować na rynku uczelni niepublicznych w Polsce. Wydaje się, że są co najmniej cztery takie determinanty:

- 1) strategia;
- 2) kreatywność;
- 3) innowacyjność;
- 4) kultura organizacyjna.

O pierwszej z oczywistych względów (konkurencja) raczej nie będę pisał. Z kolei druga byłaby bardzo osobista i nieco subiektywna, nawet jeśli dotyczyłaby grona najbliższych moich współpracowników.

ROLA INNOWACJI W FUNKCJONOWANIU UCZELNI NIEPUBLICZNEJ

Nie pozostaje nic innego, jak nieco bliżej przyjrzeć się innowacyjności i kulturze organizacyjnej. Jest to zresztą w dużej mierze zgodne z profilem badań naukowych prowadzonych przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji. Tylko w ostatnich pięciu latach prowadziliśmy pięć dużych grantów badawczych i co szczególnie warto podkreślenia – projektów wdrożeniowych, których efektem są m.in. publikacje:

- W. Duchmal, J. Żurawska, *Potencjał innowacyjny firm w województwie opolskim*, WSZiA, Opole 2014;

⁹ Mając na uwadze dwudziestolecie działalności Uczelni, trudno by nie odnieść się do jej historii.

• D. Potwora, J. Żurawska, *Innowacje organizacyjne i marketingowe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim*, WSZiA, Opole 2014;

• *Nietechnologiczne innowacje w teorii i praktyce*, red. nauk. W. Duczmal, J. Żurawska, WSZiA, Opole 2014;

• *Innowacje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Kreatywność i komunikacja*, red. nauk. W. Duczmal, J. Żurawska, WSZiA, Opole 2013;

• *Zarządzanie innowacją. Aspekty komunikacji, finansowania, badania rynku, psychologicznych uwarunkowań, polityki innowacyjnej i infrastruktury*, red. nauk. D.M. Trzmielak, J. Żurawska, WSZiA, Opole 2011.

Pojęcie „innowacja”, bywa różnie definiowane i interpretowane, mimo podejmowanych prób jednoznacznego określenia. W *Słowniku języka polskiego* interpretowane jest jako „wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzoną; nowość, nowatorstwo, reforma”.

W publikacjach GUS pod pojęciem „innowacja” rozumie się:

„[...] wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa”¹⁰.

Jak podkreśla się w przywołanym dokumencie:

„Działalność innowacyjna polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji”¹¹.

W dokumencie odnoszącym się do strategii rozwoju innowacyjności autorzy podkreślają: „Innowacyjność oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji”¹².

Wydaje się, że w literaturze przedmiotu chyba najczęściej wykorzystuje się definicje, które proponuje tzw. Podręcznik Oslo.

„Podręcznik Oslo Manual to międzynarodowy podręcznik metodologiczny z dziedziny badań statystycznych innowacji [...] Pełna nazwa podręcznika brzmi: *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*. Do chwili obecnej ukazały się trzy wydania podręcznika Oslo Manual. Pierwsze wydanie z 1992 r. opracowane zostało wspólnie przez OECD i Nordycki Fundusz

¹⁰ „Działalność Innowacyjna Przedsiębiorstw w Latach 2010/2012” [dr. 2013], s. 15.

¹¹ Ibidem.

¹² *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. „Dynamiczna Polska 2020”*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, s. 5.

Przemysłu (Nordisk Industrifond, Oslo), wydania: drugie z 1997 r. i trzecie z 2005 r. powstały w wyniku współpracy OECD i Eurostatu¹³.

Jak podaje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości:

„Celem Podręcznika Oslo jest dostarczenie zaakceptowanych na forum międzynarodowym wytycznych metodycznych dotyczących zbierania i interpretowania danych statystycznych odnoszących się do problematyki działalności innowacyjnej i innowacji, posiadających walor tzw. międzynarodowej porównywalności. Zawarta w podręczniku metodologia, zwana popularnie «metodologią Oslo», stanowi aktualnie powszechnie przyjęty tzw. międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przedsiębiorstwach (*Business Enterprise Sector*) w przemyśle (sekcje C, D i E wg Polskiej Klasyfikacji Działalności, PKD) i w tzw. sektorze usług rynkowych (*marketed service sector*)¹⁴.

Należy zwrócić uwagę, że w Polsce rynek usług edukacyjnych tworzą zarówno podmioty publiczne, jak i prywatne. Te ostatnie bardzo często funkcjonują na zasadzie instytucji *non-profit*, co nie zmienia faktu, że są to organizacje o charakterze komercyjnym. Co ciekawe, w Podręczniku zwraca się uwagę, że podmioty publiczne funkcjonujące np. w sferze edukacji raczej nie podlegają zasadom gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Zdaniem autorów:

„Innowacje mogą pojawiać się w [...] sektorze usług publicznych takich jak ochrona zdrowia czy edukacja. Jednak wskazówki zawarte w niniejszym podręczniku z założenia dotyczą jedynie innowacji w sektorze przedsiębiorstw. Dotyczy to sektora produkcyjnego, przemysłu surowcowego oraz sektora usług. Innowacje odgrywają także ważną rolę w sektorze publicznym. Mniejsza jest jednak wiedza na temat procesów innowacyjnych w sektorach niezorientowanych na rynek. Wiele jest jeszcze do zrobienia, jeśli chodzi o studia nad innowacjami i opracowanie systemu pomiaru służącego gromadzeniu danych o innowacjach w sektorze publicznym¹⁵.

Innymi słowy, sugestie zawarte w przywoływanym dokumencie mogą odnosić się tylko do instytucji, które funkcjonują w oparciu o reguły gry rynkowej, a taką jest uczelnia niepubliczna.

W Podręczniku jest m.in. definicja działalności innowacyjnej (*innovation activities*), w której podkreśla się, że jest to:

„Całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji. Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone. Nowy lub udoskonalony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody marketingowe lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy¹⁶.

¹³ [<http://www.pi.gov.pl/parp>], dostęp: 30.09.2016.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ *Podręcznik Oslo 2005: pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 117.

¹⁶ Ibidem, s. 50.

Co warto podkreślenia, twórcy Podręcznika stwierdzają:

„Działalność innowacyjna może mieć bardzo różnorodny charakter w zależności od specyfiki firmy. Niektóre firmy prowadzą wyraźnie zdefiniowane projekty innowacyjne, na przykład tworząc i wprowadzając nowy produkt, inne z kolei dokonują przede wszystkim ciągłych udoskonaleń w swoich produktach, procesach i działaniach. Oba typy firm można uznać za innowacyjne: innowacja może polegać na wdrożeniu jednej znaczącej zmiany albo na serii mniejszych, przyrostowych zmian, które razem stanowią zmianę znaczącą”¹⁷.

Mając to na uwadze, w przywoływanym dokumencie wyróżnia się cztery rodzaje innowacji:

1) innowacje produktowe – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu istotne udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych;

2) innowacje procesowe, czyli innowacje w obrębie procesu – wdrożenie nowej lub dalece udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania;

3) innowacje marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się z istotnymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej;

4) innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunku z otoczeniem¹⁸.

Podstawowym warunkiem powstania innowacji jest to, aby „[...] produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone). Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów”¹⁹.

Innowacje produktowe, jak podkreślają twórcy Podręcznika Oslo, mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologię bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. Termin „produkt” jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i daleko idące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.

Warto zastanowić się nad procesem powstawania innowacji produktowych w uczelni wyższej niepublicznej. Otóż prostym rozwiązaniem jest m.in. wprowadzanie nowych kierunków studiów. W roku 1996, kiedy rozpoczynaliśmy działalność, był tylko jeden kierunek studiów i to tylko na poziomie licencjatu – obecnie nazywa się to studiami pierwszego stopnia. Dzisiaj nie tylko mamy zdecydowanie bogatszą ofertę, ale również studia magisterskie, tzw. studia drugiego stopnia na dwóch kierunkach.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem s. 50–53.

¹⁹ Ibidem, s. 48–49.

W Podręczniku czytamy:

„Nowe produkty to wyroby lub usługi, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez firmę. [...]. Opracowanie nowego zastosowania dla produktu przy jedynie niewielkich zmianach w jego specyfikacji technicznej to innowacja w obrębie produktu. [...]. Znaczące udoskonalenia (*significant improvements*) istniejących produktów polegają na zmianach materiałów, komponentów oraz innych cech zapewniających lepsze działanie tych produktów”²⁰.

W przypadku usług edukacyjnych, które oferują uczelnie wyższe, wydaje się, że kluczowym elementem jest dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy. Możliwym rozwiązaniem jest tworzenie nowych specjalności czy specjalizacji, rozszerzanie oferty o kursy, studia podyplomowe, warsztaty itp. Wszystkie te działania oczywiście są realizowane przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji.

Do innowacji produktowych można, jak się wydaje, zaliczyć ofertę edukacyjną adresowaną do studentów cudzoziemców. Nie chodzi w tym przypadku tylko i wyłącznie o działania marketingowe, ale przede wszystkim o kompleksową opiekę nad tymi studentami, co jest m.in. możliwe dzięki realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej i budżet państwa.

Pojęcie „innowacja marketingowa” jest bardzo szerokie, obejmuje m.in.:

„[...] znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów (*product design*) stanowiące element nowej koncepcji marketingowej. Wspomniane tu zmiany w projekcie/konstrukcji produktów polegają na zmianie formy i wyglądu produktów nieprowadzącej do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych”²¹.

Innowacje marketingowe to również:

„Nowe metody marketingowe w zakresie dystrybucji produktów (*product placement*), które polegają przede wszystkim na wprowadzeniu nowych kanałów sprzedaży. Kanały sprzedaży oznaczają tu metody stosowane w celu sprzedawania wyrobów i usług klientom, lecz nie metody logistyczne (transport, magazynowanie i przeładunek produktów), gdyż te ostatnie wiążą się przede wszystkim z podnoszeniem efektywności. [...] Do innowacji w zakresie dystrybucji produktów można także zaliczyć stosowanie nowych koncepcji ekspozycji produktów”²².

Wydawać by się mogło, że podmioty funkcjonujące w sferze usług edukacyjnych raczej nie wprowadzają tego rodzaju innowacji – mam tu na myśli dystrybucję usług. Otóż dobrym przykładem tego rodzaju innowacji było utworzenie 11 lat temu Wydziału Zamiejscowego w Tarnowskich Górach, a także Oddziałów Zamiejscowych w Kędzierzynie-Koźlu i Kluczborku. Również dobrym przykładem procesów innowacji w sferze „dystrybucji” usług edukacyjnych jest rozszerzanie oferty kształcenia na odległość z wykorzystaniem nowoczesnych platform internetowych.

Twórcy Podręcznika, wyjaśniając pojęcie innowacji marketingowych, starają się uwzględnić koncepcje marketingu-mix. Nie dziwi więc, że zaliczają do nich również:

²⁰ Ibidem, s. 50–51.

²¹ Ibidem s. 52.

²² Ibidem, s. 52–53.

„Nowe metody marketingowe w zakresie promocji produktów (*product promotion*) polegające na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług firmy. [...] Za innowację marketingową można również uznać wprowadzenie systemu spersonalizowanych informacji [...], aby dostosować prezentację produktów do potrzeb konkretnych klientów”²³.

Marketing w pewnym uproszczeniu to przede wszystkim proces komunikacji. Z jednej strony musimy poznawać rynek, na którym funkcjonujemy, natomiast z drugiej informować naszych potencjalnych i obecnych studentów o naszej ofercie kształcenia, wartościach dodatkowych, jakie niesie studiowanie w WSZiA, atrybutów uczelni itp. Badamy losy absolwentów, staramy się w niekonwencjonalny sposób promować szkołę. Klasyczne kampanie reklamowe w mediach wzbogacono o dość intensywną obecność na różnych portalach internetowych, w tym społecznościowych, bierzemy udział w różnego rodzaju targach pracy, dniach kariery czy tzw. targach edukacyjnych. System promocji uczelni obejmuje również szeroką współpracę z różnego rodzaju instytucjami z otoczenia społeczno-gospodarczego i organizację konferencji naukowych. Ważną rolę w promocji odgrywają również publikacje naukowe, jak dotychczas wydaliśmy ponad 160 monografii, raportów z badań i zeszytów naukowych.

Oczywiście, uczelnia nie może dobrze funkcjonować bez innowacji organizacyjnych i procesowych. Powoływania nowych wydziałów, katedr czy zakładów, a także zmian w sposobach kierowania. Rozwój szkoły wyższej nie jest możliwy bez zmian w procesie kształcenia. Ale o tym nieco szerzej w dalszej części artykułu.

KULTURA ORGANIZACYJNA A ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ WYŻSZĄ

Pisząc o wybranych aspektach zarządzania uczelnią, nie sposób nie zwrócić uwagi na jeszcze jeden, prócz innowacji, ważny element, czyli kulturę organizacyjną. Jak twierdzi m.in. L. Zbiegień-Maciąg, kultura organizacyjna jest jedną z najnowszych i być może najbardziej kontrowersyjnych teorii dotyczących organizacji²⁴. Moim zdaniem jest bodajże jedyną koncepcją, gdzie próbuje się badać czynniki wpływające na rozwój organizacji z innego niż racjonalność ekonomiczna punktu widzenia; czynniki, które nierozdzielnie związane są z człowiekiem – jego wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami, postawami czy zbiorem przekonań i poglądów.

Jednym z pierwszych, który zdefiniował interesujące nas pojęcie, był E. Jaques. Jego zdaniem:

„Kultura organizacyjna to zwyczajowe lub tradycyjne sposoby wykonywania różnych rzeczy, podzielane w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków organizacji, które muszą być wyuczone przez nowych członków i przynajmniej częściowo zaakceptowane po to, by można działać w służbie firmy”²⁵.

²³ Ibidem s.53

²⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10.

²⁵ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 233.

Chyba najbardziej znaną, a jednocześnie najczęściej przytaczaną definicją jest propozycja, którą sformułował E. Schein. Brzmi ona następująco:

„Kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w uczeniu się rozwiązywania problemów zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, a które w praktyce okazały się trafne i dlatego nowi członkowie organizacji uczą się ich jako poprawnej drogi postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”²⁶.

Zgodnie z podstawowymi założeniami tzw. modelu klinicznego Edgara Scheina, efektywność i sukces organizacji nie są wyłącznie skutkiem realizacji trafnej strategii rynkowej, funkcjonowania „dobrej” struktury, istnienia odpowiedniej – proefektywnej motywacji i kompetentnych szefów²⁷. Każda organizacja ma pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania – która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otoczeniem²⁸.

Nie do końca jestem skłonny zgodzić się z twierdzeniem E. Scheina; otóż ten: styl, charakter, specyfika funkcjonowania jest jak najbardziej widoczny i stanowi główny atrybut Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji. Jesteśmy postrzegani jako Uczelnia bardzo przyjazna studentom, być może że od początku naszej działalności student jest traktowany w sposób podmiotowy. Staramy się dostosować warunki formalne procesu studiowania (plany zajęć, terminy zjazdów, godziny pracy dziekanatów, godziny konsultacji) do potrzeb studentów, jednocześnie dbając o jakość kształcenia. Dzięki temu w roku 2012 zostaliśmy uhonorowani przez Kapitułę Krajowej Izby Gospodarczej Polską Nagrodą Jakości w kategorii organizacje edukacyjne. Dodam, że byliśmy pierwszą polską uczelnią, której przyznano tego rodzaju wyróżnienie.

Szeroki zakres współpracy z otoczeniem wynika z wyboru odpowiedniej strategii działania. Między strategią a kulturą organizacyjną istnieją oczywiste zależności. Bardzo dosadnie ujmuje to Hans J. Warnecke – „strategia na dzisiaj: rewolucja kultury przedsiębiorstwa”²⁹. Obecnie, pisze dalej, strategia oznacza, bardziej niż kiedykolwiek, wywołanie głęboko sięgających przemian we wszystkich funkcjach życiowych przedsiębiorstwa³⁰.

Znaczenie kultury organizacji trafnie oddaje definicja M. Theveneta:

„Kultura jest spoiwem łączącym wszystkie elementy składające się na przedsiębiorstwo, podstawowym źródłem interpretacji dokonujących się w nim procesów, produktem jego historii, dziedzictwem umiejętności zawodowych, sposobem działania i myślenia, formą opisu organizacji”³¹.

²⁶ Ibidem.

²⁷ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op.cit., s. 458.

²⁸ Ibidem.

²⁹ H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 71.

³⁰ Ibidem.

³¹ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 76.

Podobne stanowisko zajmuje J. Wilk:

„Kultura organizacyjna jest to stały wzór zachowań organizacyjnych, rozpatrywanych w całości; który łączy, informuje i dostarcza kontekstu dla nawet najbardziej zróżnicowanych działań pojedynczych kierowników w całej organizacji; który pomaga odróżnić zachowanie w tej organizacji i który nie jest bezpośrednio zakodowany w formalnych regułach organizacyjnych”³².

Raczej nie ulega wątpliwości, że swoista „moda na kulturę organizacyjną”, jaka panowała w minionym dziesięcioleciu, była w dużej mierze efektem sukcesów gospodarki japońskiej lat osiemdziesiątych. „Literatura popularna uczyniła z kultury «receptę na sukces», tajny klucz, który dotąd niedoceniany, miał otworzyć przedsiębiorstwom drzwi do efektywności, nowatorstwa i szczęścia, a także miał pomóc firmom pokonać w konkurencji Japończyków” – stwierdzają autorzy przywoływanej już pracy *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*³³.

Z tym stwierdzeniem można polemizować, bowiem odpowiednia kultura organizacyjna jest receptą na sukces. Pisząc o innowacjach marketingowych, zwracałem uwagę, że w działalności promocyjnej wykorzystujemy wszystkie możliwe media. Jednak kiedy przeprowadzamy ankietę na temat źródeł informacji o naszej Uczelni, to okazuje się, że ponad 90% studentów odpowiada, że był to kolega, koleżanka, rodzice itp. Innymi słowy tzw. marketing szeptany.

Zainteresowanie kulturą organizacji to efekt fascynacji mitologią, symbolami, wierzeniami, poszukiwaniem owego klucza, który wyjaśni źródła sukcesów gospodarczych itp., sądzimy jednak, że ma ono również bardzo głęboki – pragmatyczny wymiar.

W literaturze przedmiotu autorzy, wyjaśniając złożoność determinant kultury organizacyjnej, wskazują na różne poziomy świadomości w postrzeganiu poszczególnych elementów. Edgar Schein uważa, że istnieją cztery takie poziomy:

1. Podstawowe założenia – znajdują się na poziomie najgłębszym i zawierają nieuświadomione wzory właściwych zachowań i reakcji w każdej sytuacji. Są to reakcje, które wykonujemy bez świadomego myślenia i jako takie są one oczywiste i niekwestionowane.

2. Wartości. Na kolejnym poziomie znajdują się wartości określające, jak sprawy powinny przebiegać i co w organizacji jest ważne. Wprawdzie jednostki przez większość czasu działają bez świadomości wpływu wartości, jeśli jednak zostaną o nie zapytane, mogą je bez trudu wyartykułować.

3. Normy. Bliżej poziomu świadomości znajdują się normy, które sterują odpowiednimi zachowaniami w zmieniających się sytuacjach organizacyjnych.

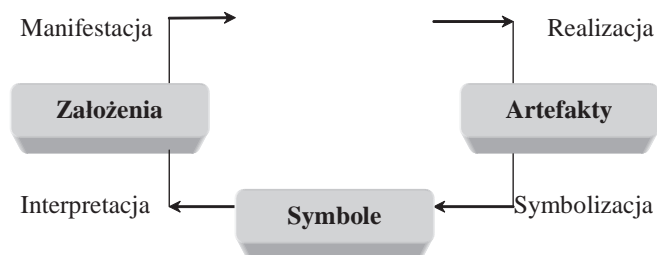
4. Artefakty – są to zewnętrzne symbole kultury organizacyjnej. Składają się na nie obserwowalne zachowania oraz reguły, procedury i zewnętrzna prezentacja organizacji³⁴.

³² P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja...*, op.cit., s. 234.

³³ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op.cit., s. 458.

³⁴ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja...*, op.cit., s. 234.

Model E. Scheina rozwinął M. J. Hatch, wskazując nie tylko na składniki kultury, ale także na sprzężenia zwrotne procesów je kształtujących (ryc. 1).



Ryc. 1. Model kultury według M.J. Hatcha

Źródło: M.J. Hatch, *The dynamics of organizational culture*, „Academy of Management Review” 1993, No 4, s. 660.

Także z czterech elementów składa się propozycja G. Hofstede; są to jego zdaniem:

1. Symbole – to najbardziej zewnętrzna warstwa. Składa się z takich słów, gestów, obrazów i przedmiotów, które niosą szczególne znaczenie, rozpoznawane tylko przez tych, którzy znajdują się wewnątrz kultury organizacyjnej. Mogą to być na przykład sposoby ubierania się, flagi czy symbole statusu.

2. Bohaterowie – osoby żyjące lub nieżyjące, prawdziwe lub wyobrażone, posiadające właściwości wysoko cenione w tej kulturze. Wśród tych osób często znajduje się założyciel organizacji lub inne znaczące dla jej rozwoju i historii osoby.

3. Rytuály – zbiorowe aktywności, merytorycznie zbędne, ale które – wewnątrz kultury – uważane są za społecznie istotne i jako takie są realizowane dla samych siebie.

4. Wartości – jądro kultury i w rzeczywistości spajają jej elementy. Wartości są uogólnionymi tendencjami preferowania pewnych stanów rzeczy nad inne i są powszechnie podzielane przez wszystkich lub większość jednostek, które są częścią kultury³⁵.

Symbolizm organizacyjny to podejście do kultury, które koncentruje się m.in. na zdolnościach do tworzenia i używania symboli jako podstawy procesu komunikacji, który m.in. wykorzystywany jest do koordynacji działań gospodarczych³⁶. Zdaniem G.B. Turnera i B. Spencera „[...] symbole utrzymują nas ponad obiektywną płaszczyznę życia organizacyjnego, [...] symbol wywołuje czy też wskazuje wartości lub uczucia poszczególnych członków organizacji”³⁷. Do najistotniejszych form symboli zaliczyć należy: język, opowiadania, ceremonie i symbole fizyczne, każda z tych form musi być kształtowana tak, aby we właściwy sposób wpływać na wzmocnienie orientacji na klienta.

³⁵ Ibidem, s. 234–235.

³⁶ L.C. Harris, *Cultural domination: the key to market-oriented culture?*, „European Journal of Marketing” 1998, No 3/4, s. 354–373.

³⁷ G.B. Turner, B. Spencer, *Understanding the marketing concept as organizational culture*, „European Journal of Marketing” 1988, No 9/10, s. 115.

Kultura pojmowana jako wzór wspólnych wartości i przekonań – nie ulega wątpliwości, że przez 20 lat takowe wypracowaliśmy; może – nie tylko w odniesieniu do integracji wcześniej wymienionych opcji – pomóc w kreowaniu pożądaných funkcji i norm zachowania w organizacji. Z kolei kultura marketingowa jest tą, która kładzie nacisk na przekonania i wartości wobec tych aspektów firmy, które zapewniają sukces na rynku³⁸.

Jednak zmiany kulturowe zdaniem zwolenników antropologicznej wizji kultury są bardzo trudne, czasami wręcz niemożliwe³⁹. Nieco inaczej widzą to zagadnienie zwolennicy modelu klinicznego (E. Scheina), uważają oni bowiem, że zmiana kultury organizacyjnej jest możliwa, co więcej, można ją zaplanować i podjąć odpowiednie decyzje, by nastąpiła⁴⁰. Pasquale Gagliardi wyróżnia trzy podstawowe podejścia do zmiany kulturowej, tzn.:

- *Błędne koło* – organizacja nie jest w stanie uczyć się na własnych doświadczeniach, na pojawiające się problemy reaguje w sposób tradycyjny, rutynowy. Za brak sukcesu obwiniane są czynniki zewnętrzne [...] oraz tzw. «kozły ofiarne» wewnątrz organizacji.

- *Revolucja kulturowa* – zmiana jest szybka i radykalna. Cały obowiązujący dotąd system wartości obraca się o 180 stopni. Wszystko co stare ogłasza się nieefektywnym przeżytkiem i zwalcza wszelkie przejawy tradycyjnych zachowań i postaw. Często rewolucja taka wymaga zmiany personelu [...].

- *Zmiany ewolucyjne* (inkrementalizm kulturowy) wprowadzane są metodą «drobnych kroczków». [...] Ten sposób wydaje się rozsądny – losy rewolucji są często niepewne albo też nie przynoszą pozytywnych skutków. Ludzie zmuszeni do życia «po nowemu» do nowych symboli dodają swoje stare znaczenia i postępują zgodnie z tym, do czego są przyzwyczajeni⁴¹.

Trudno nie zgodzić się z tym ostatnim akapitem. Zarządzanie z sukcesem Wyższą Szkołą Zarządzania i Administracji byłoby niemożliwe bez zmian kulturowych o charakterze ewolucyjnym. Nie wpadliśmy też w pułapkę błędnego koła czy radykalnych zmian. I to chyba jest najlepsze podsumowanie niniejszych rozważań.

LITERATURA

Harris L.C., *Cultural domination: the key to market-oriented culture?*, „European Journal of Marketing” 1998, No 3/4.

[<http://www.pi.gov.pl/parp>], dostęp: 30.09.2016.

Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Malik F., *Kierować – osiągać – żyć. Skuteczne zarządzanie na nowe czasy*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa, 2007.

Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Podręcznik Oslo 2005: pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

³⁸ Szerzej zob.: C. Webster, *What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit*, „Journal of Services Marketing” 1992, No 2, s. 54–67.

³⁹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op.cit., s. 473.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ *Ibidem*, s. 474.

Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. „Dynamiczna Polska 2020”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.

Turner G.B., Spencer B., *Understanding the marketing concept as organizational culture*, „European Journal of Marketing” 1988, No 9/10.

Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Webster C., *What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit*, „Journal of Services Marketing” 1992, No 2.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

MANAGEMENT (WITH SUCCESS) – INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

The article presents some elements that affect the success of managing organizations. Four determinants were identified, which are: the proper strategy, creativity, innovation processes and organizational culture. The article focuses on the latter two. Analyzing the background of different types of innovation, the concrete actions were presented, which took place in the Academy of management and Administration in Opole. In the second part of the article, we present the necessary theoretical analysis, and the role of organizational culture in the functioning of the market of educational services is stressed.

Keywords: innovation – the terminology, types of innovation, organizational culture, the Academy of Management and Administration

ŁUKASZ DZIARMAGA*

IMPERATYWY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA SPORTEM JEŹDZIECKIM W RAMACH OPOLSKIEJ MARKI JEŹDZIECKIEJ

Autor przedstawia koncepcje rozwoju i funkcjonowania sportu jeździeckiego i hodowli koni w województwie opolskim o nazwie Opolska Marka Jeździecka. Sport jeździecki w Polsce największe sukcesy zawdzięcza Opolszczyźnie. Krajobraz rolniczy regionu opolskiego i fachowość ludzi sprawiają, że hodujemy najlepsze konie sportowe, a nowoczesna infrastruktura sportowa na naszym terenie daje możliwość zaprezentowania materiału hodowlanego w sporcie zawodowym. Chcemy stać się synonimem polskiego jeździectwa i integratorem polskiej hippiki, inspirując jednocześnie rozwój jeździectwa na Opolszczyźnie – to główne cele powstania Opolskiej Marki Jeździeckiej.

Słowa kluczowe: Opolska Marka Jeździecka, jeździectwo, hodowla koni, Opolszczyzna

PRZEMYSŁ KOŃSKI W POLSCE I NA ŚWIECIE

W wyniku postępującej ekonomizacji, profesjonalizacji oraz komercjalizacji zarówno w obszarze sportu jeździeckiego, jak i hodowli doszło do wykształcenia podwalin *horse industry*, czyli końskiego przemysłu. Z uwagi na wielość elementów koński przemysł to wciąż niezdefiniowane jednoznacznie zagadnienie. Pojęcie to obejmuje grupy produkcyjne, które dostarczają towary lub usługi i tworzą źródła dochodów. Do *horse industry* zakwalifikować można wiele rodzajów działalności związanej z jeździectwem i hodowlą: zakłady treningowe i hodowlane, współzawodnictwo sportowe i amatorskie, sprzedaż i użyczenia, usługi specjalistyczne, produkcję dóbr wyspecjalizowanych, zarządzanie jednostkami administracyjnymi, systemy edukacji, turystykę jeździecką, a także wszystkie pozostałe usługi wspierające¹. Z uwagi na płynność tych obszarów, na zlecenie trzech podmiotów: Departamentu ds. Środowiska, Żywności i Spraw Wsi (DEFRA), Brytyjskiej Konfederacji Biznesu Końskiego (BHIC), a także Zgromadzenia

* Mgr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

¹ The Henley Centre, 2004, *A report of research on the horse industry in Great Britain* [<https://www.gov.uk/government/.../pb9255-bhic-report-040318.pdf>], s. 5.

Narodowego Szkocji i Walii, podjęto próbę ustrukturyzowania koncepcji biznesu jeździeckiego. Według modelu *horse industry* składa się z kilku podstawowych komponentów: „rdzenia”, dostawców świadczących usługi na rzecz rdzenia, a także cyrkulacji kapitału pieniężnego od konsumentów do dostawców².

Mapa koncepcyjna obrazująca „rdzeń”, zaproponowana przez Henley Center, obejmuje swym zakresem wszystkie podmioty, które dążą do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb konsumentów, a ich położenie na kontinuum uzależnione jest od spektrum zainteresowań zawodowych oraz stopnia profesjonalizacji³. Osoby, dla których udział w przemyśle stanowi ich główne źródło dochodów, ulokowane zostały na profesjonalnym końcu spektrum. Ponadto w skład tej grupy wchodzi również jednostki, które realizują swoje zadania w sposób wyspecjalizowany, profesjonalny: trenerzy, hodowcy, organizatorzy imprez jeździeckich, inne służby, a także osoby oficjalne.

Natomiast na drugim końcu kontinuum umieszczono podmioty, których uczestnictwo w biznesie jeździeckim wiąże się z potrzebą realizacji tzw. celów autotelicznych. Wobec tego w skład tej grupy będą wchodziły jednostki uprawiające szeroko rozumianą rekreację: właściciele koni, lokalne hodowle, podmioty agroturystyczne, a także centra turystyki konnej⁴.

Drugim istotnym komponentem tego modelu jest grupa dostawców, którzy świadczą usługi na rzecz rdzenia. Na mapie koncepcyjnej tego obszaru ulokowano wszystkie organizacje i jednostki, które zaopatrują rdzeń. Tak zwane *upstream* przemysłu końskiego obejmuje wiele podmiotów o dość zróżnicowanej działalności – począwszy od jednostek zajmujących się świadczeniem usług specyficznych, jak: kowalstwo, weterynaria, i specjalistyczne usługi terapeutyczne, skończywszy na spółkach organizujących zmagania sportowe i zarządzających wyspecjalizowanymi obiektami⁵. Dodatkowo w skład tego obszaru wchodzi również podmioty zajmujące się organizacją infrastruktury marketingowej (agencje PR) czy też jednostki obsługujące system edukacji zawodowej oraz podmioty świadczące usługi z zakresu ubezpieczeniowego. Warto podkreślić, że część z tych podmiotów powstała ze względu na zapotrzebowanie branży jeździeckiej. Natomiast dla pozostałej części obecność w tym obszarze jest jedną z wielu form działalności.

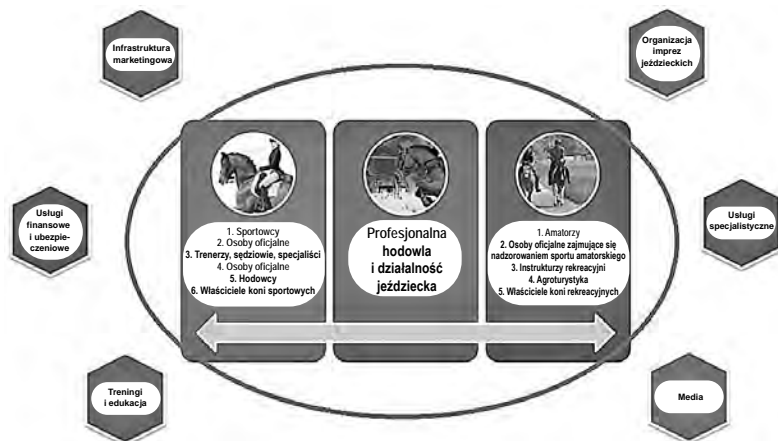
Trzeci obszar dotyczy cyrkulacji kapitału, który przepływa od klientów do dostawców. Do grupy klientów, którzy zasilają finansowo *horse industry*, zaliczyć można: właścicieli koni, zawodników, sponsorów, reklamodawców, jeźdźców. Wszystkie te osoby realizują swoje wydatki w postaci opłat: za treningi, starty, sprzęt jeździecki, dzierżawę koni, usługi turystyczne, wydatki związane z prasą jeździecką, sponsoringiem i reklamą, inwestycje w maszyny specjalistyczne, podatki i opłaty administracyjne, suplementy itp.

² M. Wincewicz-Bosy, *Sieci podmiotów gospodarczych w biznesie końskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 112.

³ The Henley Centre, 2004, *A report of research...*, op.cit., s. 5.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem, s. 11.



Źródło: Opracowanie na podstawie [<https://www.gov.uk/government/.../pb9255-bhic-report-040318.pdf>]

Ryc. 1. Mapa koncepcyjna dostawców świadczących usługi na rzecz przemysłu jeździeckiego

Aktywność ekonomiczna w ramach końskiego przemysłu polegająca na interakcjach pomiędzy niezależnymi firmami ściśle związana jest z pojęciem „sieciovść”.

IDEA STWORZENIA OPOLSKIEJ MARKI JEŹDZIECKIEJ

Przywrócenie jeździectwu – historycznie uwarunkowanej polskiej dyscyplinie narodowej – należytej uwagi i rangi jest jednym z celów Opolskiej Marki Jeździeckiej.

Jeździectwo to nasza naturalna dyscyplina, o czym najlepiej świadczy stare przysłowie „Lach bez konia, jak ciało bez duszy”. To prestiżowy sport, w którym będziemy zwyciężać, ale także doskonały sposób na spędzanie wolnego czasu, dający możliwość wychowywania świadomych i odpowiedzialnych młodych ludzi⁶.

SPORT JEŹDZIECKI

Jeździectwo jest obecnie dyscypliną sportową, jak i rekreacyjno-turystyczną, ma długą tradycję oraz mocne podstawy historyczno-ekonomiczne⁷. Jeździectwo jest sportem polegającym na ściślejszej współpracy dwóch istot żywych, jakimi są człowiek i koń. Zresztą nie bez powodu o jeźdźcu i koniu mówi się „para”, bo od konia tak samo jak od jeźdźcy zależy wynik. Jest wiele form uprawiania jeździectwa, począwszy od jazdy konnej, ćwiczeń gimnastycznych i akrobatycznych wykonywanych na koniu, do powożenia, które nie wymaga bezpośredniego kontaktu z koniem. W sumie mamy siedem dyscyplin jeździeckich uznanych przez FEI (Światowa Federacja Jeździecka): ujeżdżenie, skoki przez przeszkody, wszechstronny konkurs konia wierzchowego (wkkw), powożenie, woltyżer-

⁶ [<http://www.galopuje.pl/konie,nowe-otwarcie-w-polskim-zwiazku-jezdzieckim,21821.html>], 2013.

⁷ W. Buława, *Jeździectwo jako forma turystyki aktywnej w Polsce*, Katowice 2010, s. 50.

ka, sportowe rajdy konne, *reining* (jazda w stylu western), z których pierwsze trzy są konkurencjami olimpijskimi. W naszym kraju i województwie opolskim od lat prężnie rozwijają się tzw. zawody amatorskie. Uważa się, że amatorem jest osoba, która nie posiada licencji zawodnika (zarówno Okręgowego Związku Jeździeckiego, jak i Polskiego Związku Jeździeckiego), amator nie musi należeć do klubu ani stowarzyszenia. Obecnie rozgrywa się wiele zawodów amatorskich, które cieszą się bardzo dużą popularnością, w tym Mistrzostwa Polski Amatorów już niemal w każdej dyscyplinie.

Mistrzostwa Polski Amatorów będą rozgrywane w jedynym w Polsce Ośrodku Szkolenia Olimpijskiego w Zakrzowie, w gminie Polska Cerekiew. Z naszego województwa wywodzą się zawodnicy startujący z powodzeniem w Mistrzostwach Polski, Mistrzostwach Europy, Mistrzostwach Świata, Pucharach Narodów i w igrzyskach olimpijskich. W województwie opolskim są zarejestrowane kluby jeździeckie, które plasują się w czołówce rankingu klubów w Polsce. Do grona tych znamienitych klubów należą: Ludowy Klub Jeździecki „Lewada” w Zakrzowie, Ludowy Klub Jeździecki „Olimp” w Prudniku, Ludowy Klub Jeździecki „Moszna”, Ludowy Klub Jeździecki „Ostroga” w Opolu, Klub Jeździecki Osadkowski w Jakubowicach i Klub Jeździecki „Metpol” w Grodzcu.

REKREACJA KONNA

Jazda konna staje się w społeczeństwie coraz popularniejsza, co jest dobrym prognozą rozwoju ze względu na aktywność ruchową możliwą do uprawiania długotrwałe, bez względu na wiek. Oferta użytkowania konia jest bardzo bogata oraz różnorodna, tak latem, jak i zimą. Jazda konna to zarówno jazda wierzchem, jak i różnego rodzaju jazdy zaprzęgowe. Wierzchem można jeździć w obiektach zamkniętych (krytych ujeżdżalniach), a ponadto na placach treningowych lub w terenie. Wyjazd do klubu jeździeckiego to nie tylko godzina spędzona w siodle, ale przede wszystkim kontakt z naturą i sposób na spędzenie czasu z rodziną czy przyjaciółmi. Rekreację i turystykę konną można uprawiać indywidualnie i zbiorowo⁸. Samotny turysta może wybierać sobie czas, trasę oraz to, co go najbardziej interesuje. Jazda konna w grupie wymaga zdyscyplinowania wszystkich jej uczestników. W Polsce uprawiane są następujące formy rekreacji i turystyki konnej: wczasy w siodle i obozy jeździeckie, turystyka rowerowo-konna, turystyka samochodowo-konna, rajdy konne, konne imprezy na orientację, przemarsze i podróże konne, biegi myśliwskie, turnieje konne, gry i popisy sprawności jeździeckich, *skjöring* i *ski-skjöring*, plenery artystyczne, zajęcia i obozy jeździeckie dla dzieci i młodzieży z dysfunkcjami ruchu i zaburzeniami psychicznymi.

HODOWLA KONI

Hodowla koni to inwestycja ukierunkowana na pozyskiwanie rasowych koni o wysokich walorach użytkowych. Aby osiągnąć jak najlepsze efekty hodowlane, niezbędna

⁸ Ibidem, s. 77.

jest właściwa selekcja w obrębie wybranej rasy, stworzenie optymalnych warunków potrzebnych do prawidłowego rozwoju zwierzęcia i odpowiednia pielęgnacja.

W naszym województwie hodowla koni oparta jest na najlepszych liniach koni sportowych na świecie. Warunki, w których żyją i dorastają, są zbliżone do naturalnych, a pastwiska są bogate w różnorodną roślinność i zioła. Bogactwo pożywienia, duża ilość ruchu oraz zaangażowanie hodowców składają się na wyjątkowość koni.

Wydarzenia jeździeckie są znakomitą okazją do promowania nie tylko organizacji lub przedsiębiorstw komercyjnych, ale także jednostek terytorialnych – miast, gmin, powiatów, województw. Rolą samorządu regionalnego/lokalnego w rozwoju regionu jest wyważenie i ukierunkowanie działań, zarówno masowych, jak i wyczynowych, w sposób pozwalający na stworzenie wewnętrznie spójnej wizji odzwierciedlonej w strategiach rozwoju⁹. Wizja ta i strategia powinny obejmować rekreację, turystykę, sport masowy, a także wszelkie formy sportu wyczynowego. Umiejętne nagłaśnianie sukcesów, inwestowanie w rozwój różnych dyscyplin sportowych czy modernizowanie infrastruktury rekreacyjno-turystycznej może być skutecznym sposobem promowania tych regionów. Atrakcyjność regionu tworzona przez działania związane z jeździectwem promuje dodatkowo wizerunek przedsiębiorstw i produktów wytwarzanych w regionie. Powiązany z końmi wizerunek jest pozytywnie odbierany na rynku regionalnym i lokalnym, wspiera społeczności lokalne, turystów, inwestorów lub inne jednostki terytorialne, które mogą się też przyczyniać do rozwoju regionu¹⁰. Województwo opolskie jest w czołówce regionów rolniczych w Polsce, gdzie hodowla koni wpisuje się w krajobraz.

Konferencją prasową w Urzędzie Marszałkowskim 11 sierpnia 2016 r. został zainaugurowany nowy projekt – Opolska Marka Jeździecka. Autorami tego projektu są Łukasz Dziarmaga (sędzia zawodów jeździeckich) i Virginia Buława-Dziarmaga (trenerka i propagatorka jazdy konnej w damskim siodle). Pomysłodawcami są Antoni Konopka (członek Zarządu Województwa Opolskiego) oraz Andrzej Sałacki (prezes Ludowego Klubu Jeździeckiego „Lewada” w Zakrzowie). Instytucjami odpowiedzialnymi za wdrażanie koncepcji Opolskiej Marki Jeździeckiej są Opolski Związek Jeździecki i zrzeszone w nim opolskie kluby jeździeckie oraz inne podmioty działające przy wsparciu i pod patronatem Marszałka Województwa Opolskiego¹¹.

WIZJA ROZWOJU I FUNKCJONOWANIA OPOLSKIEJ MARKI JEŹDZIECKIEJ

Dążąc do zaspokojenia potrzeb wspólnoty regionalnej, województwo opolskie staje się regionem mieszkańców cieszących się dobrym zdrowiem i kondycją fizyczną oraz

⁹ *Sport i rekreacja szansą rozwoju regionu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, nr 79, s. 5.

¹⁰ *Ibidem*, s. 6.

¹¹ [<https://www.gov.uk/government/.../pb9255-bhic-report-040318.pdf>], 2016.

zadowolonych z wysokiej jakości usług sportowych. Będzie to możliwe dzięki kreacji takich cech regionu jak:

- wysoka świadomość wartości aktywności fizycznej wśród mieszkańców i powszechne uprawianie sportu;
- wysoka jakość bazy sportowej i usługi sportowe powszechnie dostępne dla mieszkańców niezależnie od wieku, płci, zamożności, stopnia sprawności fizycznej bądź innych cech;
- dobrze rozwinięte i dostępne szkolnictwo sportowe kreujące gwiazdy sportu na szczeblu krajowym i międzynarodowym;
- cykliczne organizowanie wydarzeń sportowych rangi krajowej i międzynarodowej;
- zapewnienie zrównoważonego rozwoju, godzącego wymiar gospodarczy sportu i rekreacji z wymiarem społecznym, dbałością o środowisko i ład przestrzenny¹².



Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 2. Logo Opolskiej Marki Jeździeckiej

Do realizacji koncepcji Opolskiej Marki Jeździeckiej wyznaczona została lista przedsięwzięć regionalnych, zdefiniowanych jako grupa projektów, zadań i inicjatyw, za pomocą których możliwe będzie osiągnięcie celów strategicznych Opolskiej Marki

¹² *Strategia Rozwoju Sportu w Województwie Śląskim do Roku 2020*, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2011.

Jeździeckiej. Wskazane przedsięwzięcia będą miały istotne znaczenie dla rozwoju sportu w województwie opolskim.

Zawody konne rozgrywane na terenie Opolskiego Związku Jeździeckiego w 2016 roku o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego w ramach Opolskiej Marki Jeździeckiej

Termin	Zawody	Miejsce
11–14.08.2016	Zawody Ogólnopolskie w Skokach przez Przeszkody Dzieci i Młodzieży oraz zawody regionalne	Jakubowice
20–21.08.2016	Finał Pucharu Śląska Opolskiego w Skokach przez Przeszkody	Prudnik
08–11.09.2016	Mistrzostwa Polski w Skokach przez Przeszkody (seniorów, młodych jeźdźców oraz juniorów)	Jakubowice
24–25.09.2016	Mistrzostwa Opolskiego Związku Jeździeckiego w Skokach przez Przeszkody	Prudnik
15–16.10.2016	Puchar Śląska Opolskiego w Ujeżdżeniu	Zakrzów

Źródło: Opracowanie własne.

Proces wdrażania koncepcji obejmuje współpracę samorządu wojewódzkiego z partnerami zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Ma to na celu wzmocnienie skuteczności wdrażania koncepcji. Skuteczna realizacja uzależniona będzie od zaangażowania wszystkich podmiotów. Wymagania wynikające z nasilonej konkurencji w gospodarce globalnej często wywołują potrzebę stosowania strategii śmiałych, agresywnych i szybkich¹³.

Na opolskich hipodromach regularnie rozgrywane są zawody jeździeckie różnicowanej rangi – począwszy od regionalnych, przez ogólnopolskie, jak i najbardziej prestiżowe na świecie zawody międzynarodowe. Są to zawody w skokach przez przeszkody, w ujeżdżeniu oraz we wszechstronnym konkursie konia wierzchowego (wkkw). W ramach promocji województwa opolskiego i Opolskiej Marki Jeździeckiej Urząd Marszałkowski zapewni puchar i nagrody oraz dofinansowanie organizacji zawodów i innych imprez. Nasze zawody i imprezy przyciągają szeroką publiczność, są reklamowane w mediach: telewizji, radiu, prasie i internecie. Odbiór promocji naszych partnerów i sponsorów jest więc bardzo szeroki.

Promocja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego podczas zawodów jeździeckich i innych imprez przejawiać się będzie przez:

- dodanie nazwy sponsora w tytule zawodów;
- rozegranie konkursów imiennych o nagrodę sponsora;
- przeznaczenie dla sponsora powierzchni reklamowej na bandach wokół placu konkursowego w przypadku zawodów w skokach i ujeżdżeniu;
- umieszczenie na parkurze przeszkód reklam sponsora;
- umieszczenie nośników reklamowych sponsora przy wejściach dla publiczności;
- umieszczenie logo sponsora na strojach obsługi technicznej;
- umieszczenie reklam sponsora w biurze zawodów, biurze prasowym i punktach informacyjnych;

¹³ J.R. Schermerhorn, Jr, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 130.

- logo sponsora na billboardach i plakatach imprezy, siatce reklamowej na trybunie głównej, tablicach informacyjnych na terenie zawodów;
 - balony i flagi reklamowe sponsora na terenie zawodów;
 - konkursy z nagrodami sponsora dla publiczności (w trakcie przerw między konkursami);
 - możliwość przeprowadzenia na terenie imprezy dodatkowych akcji promocyjnych lub sprzedażowych;
 - informację konferansjerską o sponsorze;
 - wymienienie sponsora w spotach radiowych imprezy;
 - relacje i/lub transmisje imprez w lokalnej telewizji;
 - umieszczenie nazwy/logo sponsora w reklamach zawodów prasowych i internetowych;
 - umieszczenie logo sponsora we wszystkich materiałach poligraficznych związanych z imprezą (program zawodów, zaproszenia, plakat);
 - umieszczenie logo sponsora i tekstu reklamowego (do 1000 znaków) na stronie internetowej oraz na Facebooku;
 - przekazanie sponsorowi określonej liczby zaproszeń dla VIP-ów;
- Z chwilą zaangażowania się w promocję Opolskiej Marki Jeździeckiej, Marszałek Województwa Opolskiego staje się partnerem tytularnym.

Kluby jeździeckie realizujące projekt Opolskiej Marki Jeździeckiej



Ludowy Klub Jeździecki „Lewada”; założony w 1991 roku klub jeździecki specjalizujący się w ujeżdżeniu. Od roku 1996 „Lewada” nieprzerwanie plasuje się w czołówce rankingu klubów Polskiego Związku Jeździeckiego. Prezesem i trenerem LKJ Lewada jest Andrzej Sałacki, który jako zawodnik zdobył dwanaście medali na Mistrzostwach Polski. W ciągu 25 lat działalności klubu zawodnicy zdobyli przeszło sto medali na Mistrzostwach Polski oraz Mistrzostwach Polski Młodych Koni we wszystkich kategoriach wiekowych, co jest ewenementem na skalę kraju¹⁴.



Ludowy Klub Jeździecki „Olimp” Prudnik działa przy Stadninie Koni Prudnik. Dominującymi dyscyplinami jeździeckimi są skoki przez przeszkody oraz wszechstronny konkurs konia wierzchowego. Celami klubu realizowanymi na najwyższym poziomie są hodowla najwybitniejszych koni sportowych oraz zwycięstwa na zawodach rangi ogólnopolskiej i międzynarodowej¹⁵.

¹⁴ [<http://www.kjlewada.pl/index.php/o-nas/info-o-klubie>], 2016.

¹⁵ [http://www.skprudnik.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=148], 2016.



Klub Jeździecki Osadkowski; powstał w 2011 roku w wyniku rozpoczęcia współpracy pomiędzy znakomitym zawodnikiem Piotrem Morsztynem oraz firmą Osadkowski SA. Już pierwszy sezon startowy przyniósł niespodziewanie dobre wyniki i wysoką pozycję w rankingach Polskiego Związku Jeździeckiego. Rok 2012 zdecydowanie należał do

Piotra Morsztyna – zawodnik wygrał ranking końcowy, a KJ Osadkowski uplasował się na drugim miejscu¹⁶.

BIBLIOGRAFIA

- Buława W., *Jeździectwo jako forma turystyki aktywnej w Polsce*, Katowice 2010.
- Schermerhorn J.R. Jr, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sport i rekreacja szansą rozwoju regionu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, nr 79.
- Strategia Rozwoju Sportu w Województwie Śląskim do Roku 2020*, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2011.
- The Henley Centre, 2004 *A report of research on the horse industry in Great Britain* [<https://www.gov.uk/government/.../pb9255-bhic-report-040318.pdf>]
- Winciewicz-Bosy M., *Sieci podmiotów gospodarczych w biznesie końskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- [<http://www.galopuje.pl/konie,nowe-otwarcie-w-polskim-zwiazku-jezdzieckim,21821.html>].
- [<https://www.gov.uk/government/.../pb9255-bhic-report-040318.pdf>].
- [<http://www.kjlewada.pl/index.php/o-nas/info-o-klubie>].
- [<http://www.kj-osadkowski.pl/kj-osadkowski/index.php/kj-osadkowski>].
- [<http://opolskie.pl/serwis/index.php?id=199&idd=9193>].
- [http://www.skprudnik.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=148].

THE IMPERATIVES OF THE MANAGEMENT CONCEPT IN THE EQUESTRIAN SPORT WITHIN OPOLSKA EQUESTRIAN BRAND

The author presents the concept of development and functioning of equestrian sport and horse breeding in Opolskie voivodship called Opolska Equestrian Brand. The equestrian sport owes the most to Opolszczyzna. The landscape of rural region together with the people's competence cause the place the best where sport horses are bred, and the modern sport's infrastructure of the region gives the possibility to present the breeding material in professional sport.

„We would like to become the symbol of polish equestrian and the integrator of polish hippika, together with the inspiration of horsemanship's development on Opolszczyzna- these are the main aims of Opolska Equestrian Brand.

Keywords: Opolska Equestrian Brand, equestrian , horse breeding, Opolszczyzna

¹⁶ [<http://www.kj-osadkowski.pl/kj-osadkowski/index.php/kj-osadkowski>], 2016.

BOŻENA GAJDZIK*

LUKA POKOLENIOWA JAKO DETERMINANTA LUKI WIEDZY

W artykule przedstawiono problematykę zależności – luka pokoleniowa a luka wiedzy. Publikacja jest odpowiedzią na problem starzenia się społeczeństwa i różności profili pokolenia X i Y. Rozważania teoretyczne wzbogacono przykładami zmian w demografii kadrowej przedsiębiorstw sektora hutniczego w Polsce.

Słowa kluczowe: luka pokoleniowa, luka wiedzy

WPROWADZENIE

Luką pokoleniową nazywamy rozbieżność między cechami psychofizycznymi i zawodowymi reprezentowanymi przez pokolenie X (osoby urodzone w latach 1961–1981) a osobami należącymi do pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1982–2000)¹. Konsekwencją rozbieżności jest luka wiedzy jako różnica między wiedzą pokolenia X a pokolenia Y. W Polsce luka pokoleniowa występuje w zakładach przemysłu ciężkiego – rezultat głębokiej restrukturyzacji kadrowej (gwałtowne zmniejszanie liczby zatrudnionych). Obniżenie rozmiarów produkcji, wynikające początkowo z procesu transformacyjnego, a następnie dekoniuunktury i osłabienia pozycji rynkowej wielu przedsiębiorstw wymusiły spadek zatrudnienia i blokowanie nowych przyjęć². Zjawiskiem towarzyszącym restrukturyzacji kadr jest luka pokoleniowa. W zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach średnia wieku wynosi 46 lat i więcej. Na przykład w sektorze hutniczym najliczniejszą grupą są pracownicy 50+. Średnia wieku osób zatrudnionych w największym przedsiębiorstwie hutniczym – ArcelorMittal Poland – wynosi 48 lat. Ponad 5 tys. pracowników spośród 12 tys. zatrudnionych jest w wieku powyżej 50. roku życia, co stanowi 42% załogi³. Za parę lat może zabraknąć kadry w związku z przejściem

* Dr n. ekon., inż., Politechnika Śląska, Katedra Inżynierii Produkcji.

¹ Klasyfikacja przyjęta za: M.J. Stephey, *Gen-X. The ignored generation*, „Time Magazine” 2008 [http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html], dostęp: 20.01.2015.

² Więcej: S. Krajewski, *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, rozdz. 6.5.: *Restrukturyzacja zatrudnienia*; B. Gajdzik, *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji. Dynamika zmian w krajowym sektorze hutniczym w latach 1992–2010*, Politechnika Śląska, Gliwice 2012, rozdz. 1.3.2.: *Restrukturyzacja zatrudnienia*.

³ Więcej: B. Gajdzik, J. Szymaszal, *Generation Gap Management in Restructured Metallurgical Enterprises in Poland*, „International Journal of Management and Economics” 2015, No 47, s. 107–120; B. Gajdzik,

pracowników z pokolenia X na emeryturę. Problem luki pokoleniowej występuje również na świecie jako rezultat dekonjunkury rynkowej oraz starzenia się społeczeństwa; jest związany nie tylko z ubytkiem naturalnym (emerytury pracowników pokolenia X), ale przede wszystkim ze starzeniem się społeczeństwa. I tak w sektorze energetycznym na świecie średnia wieku pracowników wynosi 46–49 lat, a typowy wiek przejścia na emeryturę to 55 lat⁴. Bezkolizyjne przejście pracowników z pokolenia X na świadczenia emerytalne zostało zablokowane brakiem młodej kadry (spadek liczby pracowników w wieku produkcyjnym, wyjazdy zarobkowe za granicę). Pokolenie Y jest mniej liczne niż pokolenie X. Z przedsiębiorstw odchodzą osoby z wieloletnim stażem pracy i pakietem wiedzy zawodowej (głównie z wykształceniem zasadniczym i technicznym), a napływają absolwenci szkół średnich i uczelni wyższych (w Polsce w ostatnich latach spadła liczba szkół zawodowych)⁵. W przedsiębiorstwach pojawił się problem znalezienia pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Gospodarki⁶, NBP⁷, Instytut Badawczy Randstad⁸, firmy doradztwa personalnego ManpowerGroup⁹ i Adecco Poland¹⁰. Brak doświadczenia zawodowego młodej kadry oraz przyjmowane postawy i wartości mogą w istotny sposób decydować o jakości (rzetelności) wiedzy. Pojęcie „luka wiedzy” to różnica między tym, co kadra wie, a powinna wiedzieć, aby dysponować wiedzą użyteczną dla organizacji.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie relacji zachodzących między luką pokoleniową a luką wiedzy. Rozważania teoretyczne wzbogacono przykładami zmian

Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3/4, s. 122–138.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 15, cyt. za: D. Lewis, *Seven Counterintuitive Trends*, „Strategy Business” 2007, No 1.

⁵ S. Krajewski, *Prywatyzacja, restrukturyzacja...*, op.cit., s. 160.

⁶ Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2005 roku, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, czerwiec 2006, s. 7–8.

⁷ Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kwartale 2006 roku, NBP, Departament Analiz Makroekonomicznych i Strukturalnych, Warszawa 2006.

⁸ Sondaż pt. „Plany polskich pracodawców VI 2016”; badanie jest przeprowadzane na reprezentatywnej ze względu na region i wielkość próbie 1000 firm (margines błędu statystycznego dla próby $N=1000$ wynosi 3,1%). Z próby wykluczono firmy zatrudniające poniżej 10 osób, firmy doradztwa personalnego oraz firmy, dla których agencje pracy tymczasowej nie świadczą usług [<http://www.egospodarka.pl/133262,Plany-polskich-pracodawcow-VI-2016,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016. Wyniki sondażu publikowane są w kooperacji z Departamentem Informacji Gospodarczej Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

⁹ [<http://wiadomosci.onet.pl/kraj/co-trzecia-firma-ma-w-polsce-klopot-z-rekrutacja-kompetentnych-pracownikow/8xdkw>], zob. także: Niedobór talentów, wyniki badań 2013 [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf], dostęp: 14.06.2016 (VIII edycja badania ManpowerGroup „Niedobór talentów”, ponad 38 tys. pracodawców z 42 krajów).

¹⁰ Rynek pracy stałej w Polsce – najbardziej popularne stanowiska i wynagrodzenia 2015 [<http://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/raport-adecco-pracodawcy-walczą-o-fachowcow-nastal-rynek-pracowni-ka,29331.html>], dostęp: 14.06.2016.

w demografii kadrowej przedsiębiorstw sektora hutniczego w Polsce, poszukując zależności ich oddziaływania na strukturę luki wiedzy.

RÓŻNICE MIĘDZYPOKOLENIOWE A SYTUACJA NA RYNKU PRACY

Na rynku pracy funkcjonują cztery pokolenia (przedstawiciele *Baby boomers*, X, Y i Z – to ostatecznie dopiero wchodzi na rynek pracy). *Baby boomers* to dzisiejsi 60-latkowie (osoby urodzone w latach 1946–1964)¹¹. Pojęcie „pokolenie X” zostało użyte już w 1964 roku przez brytyjską socjolog Jane Deverson, która przeprowadziła, a później opublikowała wyniki badań nad ówczesną młodzieżą w książce *Generation X*. Następnie zostało to opisane w książce Duglasa Couplanda *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*¹². Następnie pokolenia X są przedstawiciele pokolenia Y. W poszczególnych krajach występują pewne rozbieżności co do lat, w których urodziły się poszczególne grupy. Rozbieżności te są wynikiem zachodzących procesów społeczno-gospodarczych w poszczególnych krajach. W Polsce przyjmuje się, że osoby urodzone w latach 1965–1979 tworzą generację X, z kolei urodzone w latach 1980–2000 to pokolenie Y¹³. Najmłodsze pokolenie to osoby urodzone po 2000 roku (pokolenie Z). Obecnie coraz częściej dyskutuje się nad postawami i cechami pokoleń urodzonych po 1965 roku, czyli pokolenia X i Y. Są to grupy reprezentujące odmienne cechy psychospołeczne, w tym przyjmowane wartości¹⁴. W tabeli 1 ujęto ogólną charakterystykę poszczególnych grup pokoleniowych.

Tabela 1

Grupy pokoleniowe na rynku pracy

Grupy pokoleniowe	Cechy, wartości, postawy
<i>Baby boomers</i> (1946–1964)	Urodzeni w okresie wyżu demograficznego po drugiej wojnie światowej. Osoby przyjmujące obraz organizacji jako uporządkowanej struktury pionowej, która nakazuje wspinanie się po drabinie kariery po uzyskaniu doświadczenia zawodowego. Poczucie wartości tej grupy opiera się na sukcesach zawodowych. W Polsce to osoby urodzone i rozpoczynające karierę zawodową w okresie gospodarki socjalistycznej. Etos pracy wyrażają według zasady: „bez pracy nie ma kołaczy”. Przyjmują cechy typowe dla <i>homo sovieticus</i> (stwierdzenie radzieckiego pisarza A. Zinowjewa), takie jak: przywiązanie do wspólnych środków produkcji, sprawiedliwość rozumiana przez równość wynagrodzeń. Osoby te cechuje oszczędność, zatrudnione są najczęściej na bezterminową umowę o pracę („stała praca”). W pracy pokolenie X wymaga szacunku od pokolenia młodszego, uznaje decyzje przełożonych według zasady „nauczyciel ma zawsze rację”, stosuje się do wydawanych poleceń (oprac. na podst. M. Grzesiak).

¹¹ M. Grzesiak, *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y* [<http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y>], dostęp: 14.06.2016.

¹² Cyt za: R. Wojciechowska, *Pokolenie X i Y na rynku pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009 [<https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly>], dostęp: 14.06.2016.

¹³ Ibidem.

¹⁴ A. Kaźmierczak, M. Kocur, *Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce*, Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska 2009; *Raport rządowy. Młodzi 2011*, M. Boni (red.), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Grupy pokoleniowe	Cechy, wartości, postawy
Pokolenie X (1965–1979)	Osoby urodzone w okresie gospodarki socjalistycznej; cenią sobie równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym, stawiają na rozwój umiejętności w karierze zawodowej, dążą do osiągnięcia niezależności (oprac. na podst. M. Grzesiak). Akceptują nowości technologiczne, chociaż trudniej się nimi posługują niż pokolenie Y. Na rynku pracy wyróżnia je doświadczenie zawodowe wynikające z wieloletniego stażu pracy. Są to osoby odpowiedzialne i lojalne wobec pracodawcy, niechętnie zmieniają pracę (cenią sobie umowę o pracę na czas nieokreślony). Jeżeli „trzeba” przyjmują nowe wyzwania, lecz w porównaniu z Y przyjmują częściej pasywną postawę wobec zmian (oprac. na podst. R. Wojciechowska).
Pokolenie Y/ <i>/Millennials</i> (1980–2000)	Osoby urodzone w okresie przemian gospodarczych: dążą do osiągnięcia „luksusowego stylu życia”, cenią sobie pieniądze i relacje społeczne, uczą się przez „dobrą zabawę i doświadczenie” – <i>edutainment</i> (oprac. na podst. M. Grzesiak). Osoby z tego pokolenia korzystają z ogromnego postępu technologicznego (internet, telefony komórkowe, tablety, i-Pody itp.). Są lepiej wykształcone niż pokolenie X i mają umiejętności lingwistyczne. Na rynku pracy są mobilne i elastyczne (cyt. raport z debaty: Między...). Uznaje się również, że są bardziej kreatywne niż osoby z pokolenia X. Wydłużony okres edukacji powoduje, że czas pracy zawodowej uległ skróceniu, stąd mają mniejsze doświadczenie zawodowe niż pokolenie X. Pracownicy z grupy Y oczekują od pracodawcy umożliwienia im intensywnego rozwoju i jasnej ścieżki kariery; przyjmują szybko nowe wyzwania zawodowe. Osoby z pokolenia Y mają wysoką samoocenę i świadomość swojego wykształcenia, co niejednokrotnie powoduje, że ich oczekiwania płacowe nie odpowiadają pracodawcom. Można również zauważyć, że wykazują małą lojalność i niechęć wobec obowiązujących norm i zasad organizacji pracy w firmie (oprac. na podst. R. Wojciechowska).
Pokolenie Z/ <i>/pokolenie SMS</i> (2001 i więcej)	Urodzeni w warunkach gospodarki rynkowej; dopiero „raczkują na rynku pracy”, odbywają pierwsze staże lub praktyki zawodowe albo podejmują wolontariat. Praca w organizacji wirtualnej nie stwarza im problemów. Główną formą komunikacji dla tego pokolenia są SMS-y. Są to osoby, które szybko się nudzą, ciągle szukają nowych wrażeń, a nowinki technologiczne nie stanowią dla nich żadnej przeszkody. Jest to pokolenie mobilne, bardzo nowoczesne i medialne. Przyjmowane jest podejście: „im więcej i szybciej, tym lepiej” w zakresie efektywności pracy, pracowników czy wykonywanych zadań (oprac. na podst. R. Wojciechowska).

Źródło: Opracowano na podstawie: M. Grzesiak, *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y* [<http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y>], dostęp: 14.06.2016; R. Wojciechowska, *Pokolenie X i Y na rynku pracy* [<https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>], dostęp: 14.06.2016. Między Iksem, Zetem i Igrekiem, czyli wyzwania zarządzania międzypokoleniowego w biznesie i na rynku pracy. Debata 30 czerwca, w siedzibie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w Warszawie. Uczestnicy: liderzy i eksperci odpowiedzialni za obszar zarządzania międzypokoleniowego z punktu widzenia HR, CSR i komunikacji korporacyjnej w dużych organizacjach, a także przedstawiciele III sektora, aktywnie zaangażowani w edukację i rozwój młodzieży [frw.org.pl/wp-content/uploads/0015/.../2016-07-06_Debata-FRW_sprawozdanie.docx], dostęp: 14.06.2016.

W związku z różnicami międzypokoleniowymi (każde pokolenie ma swój profil i system wartości) pracodawcy odczuwać mogą problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy (kandydatów poszukuje się spośród pokolenia Y), a nawet w ogóle chętnych do podjęcia pracy. Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS w I kwartale 2016 roku było w kraju niemal 360 tys. wolnych miejsc pracy w gospodarce. To o 26,5% więcej niż przed rokiem i niemal 30% więcej niż w poprzednim kwartale¹⁵. Analizując wyniki planów pracodawców, wolnych miejsc pracy będzie przybywać. „Ponad 82% wakatów pochodzi z sektora prywatnego, co wskazuje na rynkowy i koniunkturalny charakter wzrostu popytu na pracę”¹⁶. Liczba kandydatów jest mniejsza niż zapotrzebowanie pracodawców (pomimo występowania bezrobocia), bowiem osoby z pokolenia Y niechętnie podejmują pracę, przyjmując, że nie gwarantuje im „luksusowych warunków życia”. Pracodawcy zmuszeni są zwiększać wynagrodzenie, aby zatrudnić najbardziej poszukiwanych kandydatów¹⁷. Taka sytuacja skutkuje zwiększoną rotacją pracowników. Osoby z pokolenia Y są mobilne i elastyczne, i łatwiej niż przedstawiciele pokolenia X podejmują decyzje o zmianie dotychczasowego miejsca pracy. Rynek pracy należy przede wszystkim do sektora usług dla biznesu – *Business Service Sector*¹⁸. Osoby z pokolenia Y postawiły na wieloletnią edukację. Wydłużony okres edukacji skraca okres rozwoju zawodowego. Poza ciągłym brakiem inżynierów, operatorów urządzeń, pracowników IT, kierowców polskie firmy poszukują również niewykwalifikowanych pracowników fizycznych. Na polskim rynku pracy brakuje przede wszystkim pracowników z wykształceniem zawodowym. System szkół zawodowych w Polsce nie odpowiada zapotrzebowaniu rynku pracy. Pracodawcy muszą we własnym zakresie organizować dodatkowe szkolenia. Do przyczyny niemożności znalezienia odpowiednich pracowników należą: brak umiejętności technicznych kandydatów, brak specjalistów, zbyt wysokie oczekiwania finansowe i brak doświadczenia zawodowego¹⁹. W środowisku zawodowym nowe pokolenie nie aprobuje listy poleceń (zwłaszcza ze strony członków zarządu). Należący do pokolenia Y są przyzwyczajeni do krótkich, płytkich i intensywnych bodźców, a ten przekaz z kolei może nie być zrozumiały dla przedstawicieli pokolenia X²⁰. Pokolenie Y dominuje na rynku pracy i pomimo że jest lepiej wykształcone

¹⁵ [<http://www.egospodarka.pl/132202,Rynek-pracy-jest-dobrze-a-bedzie-jeszcze-lepiej,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

¹⁶ Opinia Grzegorza Baczewskiego, Dyrektora Departamentu Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy Konfederacji Lewiatan [<http://www.egospodarka.pl/130992,Praca-w-Polsce-X-XII-2015,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

¹⁷ Opinia Agnieszki Bulik, Randstad [<http://www.egospodarka.pl/133262,Plany-polskich-pracodawcow-VI-2016,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

¹⁸ Raport Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (wypowiedź prezesa Bartłomieja Pawłaka [<http://www.egospodarka.pl>]), dostęp: 14.06.2016.

¹⁹ Badania: Plany polskich pracodawców [<http://www.egospodarka.pl/133262,Plany-polskich-pracodawcow-VI-2016,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

²⁰ Między Iksem, Zetem i Igrekiem, czyli wyzwania zarządzania międzypokoleniowego w biznesie i na rynku pracy. Debata 30 czerwca w siedzibie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w Warszawie.

niż pokolenie X, to jednak pracodawcy muszą podjąć wysiłek „wyszukiwania talentów” z grupy potencjalnych kandydatów. Młodzi ludzie mają wysokie mniemanie o sobie i swoich możliwościach, które nie zawsze poparte są umiejętnościami, jakich wymagają pracodawcy. W nabywaniu doświadczenia zawodowego osób z pokolenia Y pomocną osobą w środowisku zawodowym jest „[...] mistrz – mentor (autorytet, doświadczony ekspert), który ma w sobie tyle mądrości oraz pewności, że stara się przekazać wiedzę młodej kadrze. Takich ról w organizacjach brakuje”²¹. Międzynarodowe korporacje są świadome różnorodności, natomiast pozostałe firmy w mniejszym stopniu. Korporacje wprowadziły mentoring jako formę doskonalenia zawodowego. Pracodawcy odczuwają skutki braku kadr. Ponad połowa polskich przedsiębiorców (55%) uważa, że niedobór kandydatów i różnice międzypokoleniowe mają średni lub duży wpływ na ich działalność. Najczęściej deklarowanymi skutkami są: ograniczona zdolność świadczenia usług, niska konkurencyjność i produktywność²².

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE MIĘDZYPOKOLENIOWĄ WIEDZĄ

Różnice pokoleniowe w przedsiębiorstwach mogą skutkować luką wiedzy. W wielu przedsiębiorstwach dominuje kadra 50+, tzw. pokolenie X (ponad 45% zatrudnionych), przedstawiciele pokolenia Y stanowią około 35% zatrudnionych²³, pozostałe (około 25%) to pokolenie *baby boomers* oraz niewielki procent osób najstarszych (tzw. tradycjoniści, urodzeni w latach 1922–1945) oraz pokolenie najmłodsze – Z (urodzeni po 2000 roku). W tabeli 2 zestawiono przykładowe kompetencje i wartości pokolenia X i Y.

Tabela 2

Macierz kompetencji i wartości międzypokoleniowych

	Oczekujemy (X)	Oczekujemy (Y)
Kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowania • Współpracy • Inicjatywy • Odpowiedzialności • Aktywności • Pokory • Zorientowania na cel • Współpracy w grupie 	<ul style="list-style-type: none"> • Chęci rozwoju • Otwartości • Aktywności • Energii • Zaangażowania • Elastyczności • Pracy zespołowej

Uczestnicy: liderzy i eksperci odpowiedzialni za obszar zarządzania międzypokoleniowego z punktu widzenia HR, CSR i komunikacji korporacyjnej w dużych organizacjach, a także przedstawiciele III sektora, aktywnie zaangażowani w edukację i rozwój młodzieży [frw.org.pl/wp-content/uploads/2015/.../2016-07-06_Debata-FRW_spra wozdanie.docx], dostęp: 14.06.2016.

²¹ Ibidem.

²² Badania: Plany polskich pracodawców..., op.cit.

²³ *Przewaga wielopokoleniowości*, Fierce, Inc. [https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2013/10/Przewaga-wielopokolenio wosci1.pdf], dostęp: 14.06.2016.

	Oczekujemy (X)	Oczekujemy (Y)
Kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalności • Uczciwości • Umiejętności stawiania sobie celów • Identyfikacji z firmą • Umiejętności planowania i koncentracji na realizacji planu • Pozyskiwania sojuszników do realizacji naszych celów • Przedsiębiorczości 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedzy o potrzebach zmian • Kreatywności • Nowych technologii
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Spójności (integryty) • Szacunku • Zaufania • Podmiotowości • Odpowiedzialności • Szacunku do pracy i ludzi • Kolektywizmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pewności siebie • Wiary we własne siły • Potrzeby relacji i wzajemności • Nowej perspektywy życiowej • Indywidualizmu • Nowych technologii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Między Iksem, Zetem i Igrekiem, czyli wyzwania zarządzania międzypokoleniowego w biznesie i na rynku pracy [frw.org.pl/wp-content/.../2016-07-06_Debata-FRW_sprawozdanie.docx], dostęp: 14.06.2016.

Kluczem do zrozumienia każdego pokolenia jest duża elastyczność w działaniu przedsiębiorstw w obszarze zarządzania międzypokoleniowego. Przez strategiczne zarządzanie międzypokoleniową wiedzą można rozumieć proces informacyjno-decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest eliminowanie luki wiedzy jako różnicy w wiedzy poszczególnych pokoleń w organizacji. W strategicznym zarządzaniu międzypokoleniową wiedzą (pojęcie zamienne: wielopokoleniowe zarządzanie wiedzą) chodzi o dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania²⁴. Firmy powinny uwzględniać w tych działaniach różne strategie rozwoju i wymiany wiedzy, każda skierowana do innego pokolenia. Dążenie do stworzenia optymalnych warunków tylko jednemu pokoleniu jest w organizacji wielopokoleniowej krótkowzroczne. W publikacji pt. *Przewaga wielopokoleniowości*, opracowanej przez ekspertów Fierce, Inc. proponowane są następujące strategie ograniczania luki wiedzy w organizacji wielopokoleniowej:

- Strategia 1: Zastąpienie jednostronnej komunikacji wielowymiarowym przepływem informacji.

- Strategia 2: Zachęcanie do strategicznego partnerstwa przez tradycyjny i odwrócony mentoring.

²⁴ Definicja własna autorki zainspirowana definicją strategicznego zarządzania wiedzą; zob.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 11.

• Strategia 3: Zwiększanie zaangażowania i budowanie poczucia odpowiedzialności przez delegowanie.

Podjęmowane strategie mają zrównoważyć zasób wiedzy przedsiębiorstwa do pożądanego poziomu, co umożliwi wysoką efektywność działania wielopokoleniowej organizacji. Charakterystykę poszczególnych strategii przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Strategie wielopokoleniowego zarządzania w przedsiębiorstwach

Rodzaj strategii	Cechy charakterystyczne strategii
Zastąpienie jednostronnej komunikacji wielowymiarowym przepływem informacji	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie wszystkich dostępnych form przekazu, – szybki i bez ograniczeń przepływ informacji, – przepływ informacji obejmuje całą strukturę organizacyjną, – wykorzystanie nowoczesnych form komunikacji jako sposobu przekazywania wiedzy i uczenia się (e-learning), – zwiększenie udziału mediów społecznościowych w procesie komunikowania się, – zastosowanie komunikacji jako formy kreatywnej wymiany pomysłów, – interaktywny dialog i wymiana pomysłów zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, realizowane za pośrednictwem wirtualnych społeczności i sieci, – wymiana wiedzy przez zapoznanie się z punktem widzenia innych osób jako pomoc w procesie decyzyjnym, – komunikacja buduje zaufanie, usprawnia współpracę, formułuje kulturę organizacji
Zachęcanie do strategicznego partnerstwa przez tradycyjny i odwrócony mentoring	<ul style="list-style-type: none"> – połączenie tradycyjnego modelu mistrz–nauczyciel z modelem odwróconego mentoringu, w którym mentorem zostaje młodszy pracownik, czyli model międzypokoleniowej wymiany wiedzy (inna nazwa: model partnerstwa mentoringowego), – model pozwala na zatrzymanie w organizacji wiedzy wielu pokoleń (wszystkie grupy pokoleniowe przez partnerski mentoring uczestniczą w procesie ustawicznego kształcenia i długofalowego rozwoju), – połączenie znajomości zaawansowanych technologii i najnowszych technik (atut pokolenia Y) ze znajomością branży, mądrością życiową i spostrzeżeniami bardziej doświadczonych specjalistów (atut pokolenia X), – modele partnerstwa mentoringowego pomagają likwidować zarówno luki w wiedzy, jak i podziały międzypokoleniowe
Zwiększanie zaangażowania i budowanie poczucia odpowiedzialności przez delegowanie	<ul style="list-style-type: none"> – sposobem na utrzymanie więzi między pokoleniami a ich przełożonymi, przy jednoczesnym wspieraniu samodzielności, są efektywne konwersacje w ramach delegowania uprawnień, – kadra kierownicza i liderzy zespołów delegują uprawnienia na pracowników najniższego poziomu organizacji i członków zespołu roboczego, – delegowanie jest podstawą budowania autonomii wśród członków załogi, – delegowanie sprzyja rozwijaniu umiejętności oraz prezentowaniu świeżego spojrzenia i wiedzy pracowników należących do różnych pokoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Przewaga wielopokoleniowości*, Fierce, Inc. [<https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2013/10/Przewaga-wielopokoleniowosci1.pdf>], dostęp: 14.06.2016.

W pokonywaniu luki wiedzy przydatna wydaje się być również strategia personalizacji „Człowiek do człowieka”. Strategia ta jest zaliczana do strategii budowania systemu zarzą-

dzania wiedzą obok strategii kodyfikacji „Ludzie do dokumentów”. Strategia personalizacji opiera się na tworzeniu sieci powiązań między ludźmi, umożliwieniu i wspieraniu procesów komunikacyjnych, w trakcie których wiedza jest rozpowszechniana i tworzona²⁵. Świadomy biznes wie, na czym polega różnica międzypokoleniowa i jak budować komunikację, aby zespałać pracowników.

W obszarze rozwoju zawodowego poza tradycyjnymi formami szkoleń przydatny wydaje się również model uczenia się i rozwoju (zapis skrótowy: 70-20-10). Autorami *The 70-20-10 Model for Learning and Development* są: Morgan McCall, Robert W. Eichinger i Michaela M. Lombardo²⁶. Model ten stawia na dywersyfikację metod i sposobów uczenia się w organizacji, co zwiększa jego użyteczność w zarządzaniu wielopokoleniowym. W modelu 70% wiedzy zdobywa się podczas wykonywania codziennych obowiązków w pracy (doświadczenie i praktykowanie w trakcie pracy), 20% wynika z relacji z innymi ludźmi (nieformalne uczenie się z rozmów z pracownikami i przełożonymi – uczenie się przez interakcję), 10% pochodzi z udziału w tradycyjnych szkoleniach i warsztatach²⁷. Do popularnych form wymiany wiedzy w modelu 70-20-10 należą: mentoring, coaching, consulting, e-learning. Formy te zmniejszają dystans w komunikacji między pokoleniami, a jednocześnie pozwalają na uczenie się od siebie nawzajem.

Wybór strategii zarządzania wiedzą, a także metod i narzędzi rozwoju wiedzy koniecznych do wypełnienia luki, uwarunkowany jest sytuacją kadrową przedsiębiorstwa. Strategiczne zarządzanie luką wiedzy o podłożu międzypokoleniowym jest zagadnieniem dość rzadko opisywanym w literaturze przedmiotu. Przedstawione strategie działań można uznać za prekursorskie.

LUKA POKOLENIOWA W SEKTORZE HUTNICZYM A LUKA WIEDZY

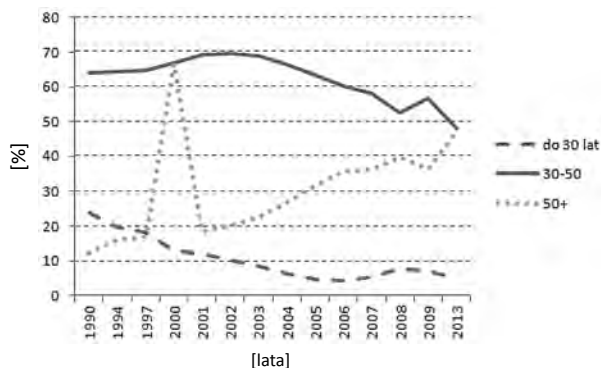
Luka pokoleniowa występuje w przedsiębiorstwach krajowego sektora hutniczego. Zatrudnienie w sektorze hutniczym z poziomu 147 tys. osób w 1990 roku spadło do około 20 475 tys. w 2015 roku. Zrestrukturyzowaną kadrę (pod koniec lat 90.) zdominowali pracownicy po 45. roku życia²⁸. Obecnie jest to grupa pracowników w wieku 50+. Tendencje zmian przedstawiono na wykresie 1. Zmiany w strukturze wiekowej pracowników przedstawiono w tabeli 4.

²⁵ B. Mikula, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach* [mikulab.fm.interiowo.pl/BS2006.doc], dostęp: 14.06.2016; za: M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March–April, s. 106–116.

²⁶ M. Lombardo, R.W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Lominger, Minneapolis 1996, s. 4.

²⁷ Zobacz więcej: B. Gajdzik, *Zastosowanie metody 70-20-10 w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1/XIX, 2016, s. 8–12.

²⁸ Zobacz więcej: B. Gajdzik, *Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3/4, s. 122–138; B. Gajdzik, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich...*, op.cit., s. 91–106; B. Gajdzik, J. Szymuszal, *Generation Gap Management in Restructured...*, op.cit., s. 107–120.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez HIPH, Katowice 2016.

Wykres 1. Tendencje zmian w poszczególnych grupach wiekowych w sektorze hutniczym

Tabela 4

Zmiany w strukturze wiekowej pracowników w krajowym sektorze hutniczym

Rok	Wiek kadry	do 30 lat	30-50 lat	50+
		[%]	[%]	[%]
1990		24,00	64,00	12,00
1994		19,80	64,40	15,80
1997		18,20	64,80	17,00
2000		13,19	66,79	19,31
2001		12,11	69,35	18,54
2002		10,23	69,66	20,11
2003		8,39	68,89	22,72
2004		6,57	66,46	26,97
2005		4,76	63,45	31,79
2006		4,41	60,11	35,48
2007		5,46	58,13	36,41
2008		7,78	52,47	39,75
2009		7,09	56,72	36,19
2013		5,00	48,00	47,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez HIPH, Katowice 2016.

Na podstawie różnic w strukturze wieku pracowników przedsiębiorstw hutniczych opracowano przykładową macierz luki wiedzy (tab. 5).

*Macierz luki wiedzy w międzypokoleniowym zarządzaniu
przedsiębiorstwem hutniczym*

Zakres wiedzy	Przykłady wiedzy	Pokolenie/dostęp do wiedzy/kluczowe stanowiska		
		<i>Baby boomers</i>	X	Y
Wiedza metalurgiczna	Wiedza z zakresu przebiegu procesów metalurgicznych: znajomość procesu konwertorowego wytopu stali, procesu otrzymywania stali w piecach elektrycznych, wiedza z zakresu obróbki i walcowania wyrobów	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Wiedza teoretyczna
		Stanowiska robotnicze na wydziałach produkcyjny	stanowiska robotnicze na wydziałach produkcyjny	stanowiska robotnicze na wydziałach produkcyjny
Wiedza techniczna	Konstrukcja maszyn (urządzeń), parametry techniczne, produktywność, ograniczenia techniczne, procedury z zakresu utrzymanie ruchu (UR)	Wiedza praktyczna	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Wiedza teoretyczna
		Stanowiska robotnicze i techniczne, obsługa UR	Obsługa UR, zewnętrzne firmy remontowo-usługowo	Stanowiska kierownicze UR
Wiedza fizykochemiczna	Reakcje fizykochemiczne zachodzące w trakcie procesów metalurgicznych	Wiedza praktyczna	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Wiedza teoretyczna
		Stanowiska robotnicze, techniczne na wydziałach produkcyjnych	Stanowiska robotnicze, techniczne	Stanowiska techniczne, pracownicy laboratoriów analitycznych
Wiedza ekologiczna	Zasady postępowania z odpadami (recykling), eliminacja bądź ograniczanie emisji zanieczyszczeń, gospodarka energetyczna i wodno-ściekowa	Wiedza praktyczna	Wiedza teoretyczna i praktyczna	Wiedza teoretyczna i praktyczna
		Pracownicy działów ochrony środowiska, służby energetyczne itp.		
Wiedza logistyczna	Zaopatrzenie, logistyka produkcji, dystrybucja	Wiedza teoretyczna i praktyczna		
		Pracownicy zaopatrzenia, działu handlowego, wewnętrzne i zewnętrzne firmy transportowe		
Wiedza finansowo-rachunkowa	Umiejętności analityki finansowej, zasady kontrolingu i księgowości	Wiedza teoretyczna i praktyczna		
		Pracownicy pionu finansowego przedsiębiorstwa		
Wiedza marketingowa	Obsługa klientów, marketing	Wiedza teoretyczna i praktyczna		
		Pracownicy ds. marketingu, pracownicy pionu handlowego		

Zakres wiedzy	Przykłady wiedzy	Pokolenie/dostęp do wiedzy/kluczowe stanowiska		
		<i>Baby boomers</i>	X	Y
Wiedza menedżerska	Metody i techniki zarządzania, techniki podejmowania decyzji, umiejętności analityczne, umiejętności interpersonalne	Wiedza teoretyczna i praktyczna Kadra kierownicza na wszystkich szczeblach organizacji		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gajdzik, *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009, rozdział 4: *Zarządzanie wiedzą*; B. Gajdzik, *Wybrane zagadnienia z rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Hutnik-Wiadomości Hutnicze” 2005, nr 11, s. 558; B. Gajdzik, *Concentration on knowledge and change management at the metallurgical company*, „Metalurgija” 2008, No 2, s. 142–144.

Na podstawie analizy ustalono, że największy zakres rozbieżności występuje w odniesieniu do wiedzy metalurgicznej (wiedzy podstawowej). Pracownicy z wieloletnim stażem pracy mają większy zasób wiedzy niż pracownicy młodzi. W pozostałych obszarach wiedzy nie wykazano większych rozbieżności. Pracownicy działów finansowych, handlowych, logistycznych w mniejszym stopniu odczuwają lukę pokoleniową niż pracownicy wydziałów produkcyjnych. Rozwiązaniem są wielopokoleniowe zespoły robocze, w których pracownicy z wieloletnim doświadczeniem zawodowym będą przyuczać do wykonywania zawodu metalurga (hutnika) pracowników młodych.

PODSUMOWANIE

W przedsiębiorstwach z wielopokoleniową kadrą może wystąpić luka wiedzy. Zarządzanie luką wiedzą w przedsiębiorstwie przemysłowym staje się nieodłącznym aspektem działań strategicznych. Wybór strategii uwarunkowany jest różnicami międzypokoleniowymi w organizacji. Każde pokolenie ma swój profil i zróżnicowany zasób wiedzy zawodowej. Im dłuższy staż pracy, tym większa wiedza praktyczna a mniejsza teoretyczna (i odwrotnie).

BIBLIOGRAFIA

Gajdzik B., *Concentration on knowledge and change management at the metallurgical company*, „Metalurgija” 2008, No 2.

Gajdzik B., *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009.

Gajdzik B., *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji. Dynamika zmian w krajowym sektorze hutniczym w latach 1992–2010*, Politechnika Śląska, Gliwice 2012.

Gajdzik B., *Wybrane zagadnienia z rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 2005, nr 11.

Gajdzik B., *Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3/4, s. 122–138.

Gajdik B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły HUMANITAS” 2015, nr 4, s. 91–106.

Gajdik B., *Zastosowanie metody 70-20-10 w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, nr 1, s. 8–12.

Gajdik B., Szymshal J., *Generation Gap Management in Restructured Metallurgical Enterprises in Poland*, „International Journal of Management and Economics” 2015, s. 107–120.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.

Grzesiak M., *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y* [<http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y>], dostęp: 14.06.2016.

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March–April, s. 106–116.

Krajewski S., *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Lewis D., *Seven Counterintuitive Trends*, „Strategy Business” 2007, No 1.

Lombardo M., Eichinger R.W., *The Career Architect Development Planner*, Lominger, Minneapolis 1996.

Przewaga wielopokoleniowości, Fierce, Inc. [<https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2013/10/Przewaga-wielopokoleniowosci1.pdf>], dostęp: 14.06.2016.

Mikula B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach* [mikulab.fm.interiowo.pl/BS2006.doc], dostęp: 14.06.2016.

Stephey M.J., Gen-X. *The ignored generation*, „Time Magazine” 2008 [<http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html>], dostęp: 20.01.2015.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.

Wojciechowska R., *Pokolenie X i Y na rynku pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009 [<https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly>], dostęp: 14.06.2016.

Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kwartale 2006 roku, NBP, Departament Analiz Makroekonomicznych i Strukturalnych, Warszawa 2006.

Między Iksem, Zetem i Igrekiem, czyli wyzwania zarządzania międzypokoleniowego w biznesie i na rynku pracy. Debata 30 czerwca w siedzibie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w Warszawie z udziałem liderów i ekspertów odpowiedzialnych za obszar zarządzania międzypokoleniowego z punktu widzenia HR, CSR i komunikacji korporacyjnej w dużych organizacjach, a także przedstawicieli III sektora, aktywnie zaangażowanych w edukację i rozwój młodzieży [frw.org.pl/wp-content/uploads/0015/.../2016-07-06_Debata-FRW_sprawozdanie.docx], dostęp: 14.06.2016.

Młodzi 2011, M. Boni (red.), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce, oprac. A. Kaźmierczak, M. Kocur, Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska 2009.

Niedobór talentów, wyniki badań 2013 [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf] (VIII edycja badania ManpowerGroup), dostęp: 14.06.2016.

Plany polskich pracodawców VI 2016 [<http://www.egospodarka.pl/133262,Plany-polskich-pracodawcow-VI-2016,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

Rynek pracy stałej w Polsce – najbardziej popularne stanowiska i wynagrodzenia 2015 [<http://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/raport-adecco-pracodawcy-walczą-o-fachowców-nastal-rynek-pracownika,29331.html>], dostęp: 14.06.2016.

Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2005 roku, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, czerwiec 2006, s. 7–8.

[<http://www.egospodarka.pl/133262,Plany-polskich-pracodawcow-VI-2016,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

[<http://www.egospodarka.pl/130992,Praca-w-Polsce-X-XII-2015,1,39,1>], dostęp: 14.06.2016.

[<http://www.egospodarka.pl/132202,Rynek-pracy-jest-dobrze-a-bedzie-jeszcze-lepiej,1,39,1.html>], dostęp: 14.06.2016.

[[htmlhttp://wiadomosci.onet.pl/kraj/co-trzecia-firma-ma-w-polsce-klopot-z-rekrutacja-kompetentnych-pracownikow/8xdkw](http://wiadomosci.onet.pl/kraj/co-trzecia-firma-ma-w-polsce-klopot-z-rekrutacja-kompetentnych-pracownikow/8xdkw)], dostęp: 14.06.2016.

GENERATION GAP AS A DETERMINANT OF KNOWLEDGE GAPS

The article presents the problem depending on the generation gap and the knowledge gap. The publication is a response to the problem of an aging population and different profiles of generations X and Y. The paper consists of theoretical considerations and examples of the changes in the demographics of the personnel of enterprises steel sector in Poland.

Keywords: generation gap, knowledge gap

ANDRZEJ W. JABŁOŃSKI*

PRAWNE I POLITYCZNE ASPEKTY DZIAŁALNOŚCI SĄDÓW KONSTYTUCYJNYCH (NA PRZYKŁADZIE SĄDU NAJWYŻSZEGO STANÓW ZJEDNOCZONYCH)

Sądy konstytucyjne w demokratycznych państwach pełnią dwoistą rolę. Najważniejszą funkcją o charakterze prawnym jest orzekanie zgodności lub niezgodności z literą konstytucji decyzji podejmowanych przez parlamenty i rządy. W realizacji tej misji sądów zawiera się istota demokratycznego konstytucjonalizmu i rządów prawa. Z drugiej strony istnieje polityczny wymiar sądów konstytucyjnych, wpisany w ich funkcje, jak orzekanie w sprawach interpretacji konstytucji, arbitraż między organami władzy i ochrona praw obywatelskich. Wyroki sądów konstytucyjnych mają wpływ na politykę rządów, partii politycznych i ważnych grup interesów. Niepodważalność orzeczeń sądów o niezgodności polityk rządowych i aktów parlamentu z konstytucją spotyka się dość często z krytyką ze strony politologów, polityków i części opinii publicznej. W doktrynie konstytucyjnej przeważa pogląd, że instytucja ta jest konieczna, aby zapewnić równowagę między demokracją a rządami prawa. W artykule problemy te zostały zilustrowane na przykładzie Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych.

Słowa kluczowe: konstytucja, państwo prawa, demokracja, sąd konstytucyjny

PODSTAWY DOKTRYNY KONSTYTUCYJNEJ

Głównym źródłem ideowym twórców Konstytucji Stanów Zjednoczonych Ameryki były republikańskie idee wolności i praw obywatelskich. Doktryna republikańska rozumiana była jako forma rządu, w której władza należy do ludu i jest wykonywana przez wybranych reprezentantów w celu realizacji dobra wspólnego¹. Idea republikanizmu czerpała intelektualne źródła z dzieł starożytnych filozofów – Arystotelesa i Cyncerona. Jednym z najstarszych nowożytnych dokumentów, do których nawiązuje filozofia anglosaskiego konstytucjonalizmu jest Wielka Karta Wolności (*Magna Carta Libertatum*). Dokument ten podpisany w 1215 roku przez króla Johna pod naciskiem angielskich baronów zawierał zobowiązanie władcy do respektowania praw poddanych do wolności i własności. Akapit 39. Karty głosił: „Żaden wolny człowiek nie będzie zatrzymany,

* Prof. dr hab., Uniwersytet Wrocławski.

¹ J. Madison, *The Federalist*, No 10 (November 22 1787).

aresztowany, wydany z kraju lub w inny sposób ukarany, jak tylko ma mocy orzeczenia równych sobie albo w zgodzie z panującym prawem”². Jedną z czterech zachowanych oryginalnych kopii tego dokumentu z 1297 roku przechowywana jest w Archiwum Narodowym w Waszyngtonie obok dwóch najważniejszych tekstów, które legły u narodzin Stanów Zjednoczonych – Deklaracji Niepodległości i Konstytucji. Pod jej wpływem powstała pierwsza poprawka do Konstytucji USA, która głosi, że Kongres nie ustanowi żadnego aktu prawnego ograniczającego prawa obywateli do pokojowych zgromadzeń i występowania z petycją do rządu³. Nawiązują do niej słowa prezydenta Lincolna (1861):

„Ten kraj wraz z jego instytucjami należy do ludzi, którzy go zamieszkują. Jeśli kiedykolwiek będą niezadowoleni z rządu, mogą skorzystać z konstytucyjnego prawa do jego naprawy, lub rewolucyjnego prawa do jego obalenia”⁴.

Filozoficznym źródłem inspiracji dla amerykańskiej doktryny konstytucyjnej była w pierwszym rzędzie teoria polityczna Johna Locke’a, w szczególności jego teoria praw naturalnych, przedstawiona w *Drugim traktacie o rządzie* (1690). Zdaniem Locke’a, każdemu człowiekowi przysługują nadane przez Stwórcę naturalne prawa do życia, wolności i własności, które rządy nie tylko muszą respektować, ale także chronić. Autorzy amerykańskiej Deklaracji Niepodległości uznali te prawa za „niezbywalne”⁵. To nie rząd przyznaje prawa. Ich posiadanie przez każdego człowieka wynika z woli Boga. Żadna władza nie ma moralnych podstaw, żeby pozbawiać ludzi przynależnych im z racji człowieczeństwa praw. Teoretyczne podstawy republikańskiego ustroju politycznego zostały wyłożone przez Jamesa Madisona w esejach *Federalist No 10* i *51*⁶. „Ojcowie założyciele” stworzyli system polityczny oparty na zasadach federalizmu, podziału władz, oraz ich równoważenia. Każda z trzech władz – ustawodawcza, wykonawcza i sędziowska miały przypisane im wyłączne kompetencje, ale każda mogła przeciwdziałać nadmiernym wpływom pozostałych. Konstytucja przyznała znaczny zakres autonomii stanom, ale Kongres Stanów Zjednoczonych jest instytucją federalną, nadrzędną nad parlamentami stanowymi. Twórcy konstytucji zapożyczyli ideę podziału władz z teorii Monteskiusza, natomiast ideę równowagi władz z brytyjskiej teorii zrównoważonego rządu⁷. Ich celem było „[...] podzielić i zaaranżować instytucje w taki sposób, aby każda mogła nakładać <hamulce> na pozostałe”. Madison najbardziej obawiał się nadmiernego wzmocnienia jednej frakcji rządowej kosztem innych⁸. Nowatorską ideą było zanegowanie dotych-

² Magna Carta [<http://www.britannia/history/docs>], dostęp: 15.06.2016.

³ The Constitution of the United States of America. Amendment I (1791).

⁴ R.S. Peck, *We the People. The Constitution in the American Life*, Harry N. Abrams Inc. Publishers, New York 1987, s. 152.

⁵ The Declaration of Independence (1776).

⁶ James Madison, wybitny teoretyk konstytucjonalizmu, sekretarz stanu i prezydent Stanów Zjednoczonych (1809–1817) uważany jest za „ojca konstytucji”.

⁷ Robert S. Peck, *We the People...*, op.cit., s. 131.

⁸ J. Madison, *The Federalist*, No 10..., op.cit.

czas dominującej tezy, że demokracja ma szanse utrzymania się tylko w małych społecznościach, takich jak starożytne miasta-państwa greckie. Według Madisonsa duży naród może lepiej chronić prawa i wolności swoich obywateli niż mały, ponieważ w dużym kraju istnieje mniejsze prawdopodobieństwo narzucania swojej woli reszcie społeczeństwa przez specjalne interesy – frakcje⁹.

WŁADZA SĄDOWNICZA

Wysoki prestiż władzy sądowniczej w społeczeństwie amerykańskim ma intelektualne korzenie w republikańskiej myśli politycznej i prawnej. Alexander Hamilton pisał w 1787 roku: „Prawa pozostają martwą literą bez sądów, które definiują ich prawdziwe znaczenie i działanie”¹⁰. George Washington (1789) wyrażał przekonanie: „Stabilność i sukces rządu narodowego i, co za tym idzie, szczęście ludu Stanów Zjednoczonych zależy w znacznym stopniu od interpretacji i egzekucji praw”¹¹. Sędzia Sądu Najwyższego Charles Evans (1907) podkreślał zasadnicze znaczenie władzy sądowniczej:

„Działamy w ramach konstytucji, ale konstytucja jest tym, czym widzą ją sędziowie. To władza sądownicza jest strażnikiem naszej wolności i naszej własności pod rządami konstytucji”¹².

Wybitny francuski obserwator amerykańskiej demokracji Alexis de Tocqueville ocenił z perspektywy czasu (1835): „[...] władza sądownicza w USA stanowi jedną z najsilniejszych barier przeciw tyranii parlamentu, jaką dotychczas wynaleziono”¹³.

Kluczowym elementem amerykańskiej doktryny państwowej jest nadrzędność konstytucji w systemie prawnym, federalizm, podział władz i niezależne od egzekutywy i legislatywy sądownictwo. Alexander Hamilton wyjaśnił teoretyczne podstawy konstytucjonalizmu i niezależności władzy sądowniczej¹⁴. Autor dowodził, że żaden akt legislacyjny sprzeczny z konstytucją nie może być traktowany jako ważny. Zadaniem sądów wobec legislatury jest pilnowanie, czy nie wykracza ona poza uprawnienia nadane jej przez konstytucję. „Sądy zostały zaprojektowane jako pośrednicy między ludem a legislaturą, w celu utrzymywania tej drugiej w ramach przyznanego jej zakresu władzy”¹⁵. Temu celowi służy przypisana sądom funkcja interpretowania ustaw pod kątem ich konstytucyjności. Konstytucja musi być traktowana przez sędziów jako prawo fundamentalne, przez które przemawia wola ludu. Zdaniem Hamiltona:

⁹ Ibidem.

¹⁰ R.S. Peck, *We the People...*, op.cit., s. 145.

¹¹ Ibidem, s. 147.

¹² Ibidem, s. 155.

¹³ Ibidem, s. 150.

¹⁴ A. Hamilton, *The Federalist*, No 78 (1788). Podczas procesu ratyfikacyjnego przez trzydzieści stanów zwolennicy konstytucji federalnej opublikowali w prasie w okresie od 27 października 1787 do 28 maja 1788 cykl 85 esejów politycznych napisanych w większości przez Aleksandra Hamiltona i Jamesa Madisonsa. Zbiór tych artykułów został opublikowany w wydaniu książkowym pt. *The Federalist* (1789).

¹⁵ Ibidem.

„W sytuacjach, kiedy wola legislatury wyrażona w statutach wchodzi w konflikt z wolą ludu wyrażoną w Konstytucji, sędziowie powinni podporządkować się tej drugiej a nie tej pierwszej. Ich decyzje powinny być poparte prawami fundamentalnymi”¹⁶.

Konstytucja USA w art. III ustanawiała „jeden Sąd Najwyższy”, pozostawiając do decyzji Kongresu powoływanie innych, niższej rangi sądów¹⁷. Zapisy konstytucyjne określające uprawnienia Sądu Najwyższego nie definiują zakresu jego władzy, ograniczając się do wykazania przypadków będących w jurysdykcji najwyższego sądu federalnego. W przedmiocie konstytucyjnych uprawnień sądu znajdują się „kontrowersje”, w których stroną są Stany Zjednoczone, „kontrowersje” między stanami, oraz między stanami a obywatelami¹⁸. Konstytucja daje sądowi prawo oryginalnej jurysdykcji „[...] we wszystkich przypadkach dotyczących ambasadorów, innych ministrów publicznych i konsułów, oraz tych, w których stan jest stroną”¹⁹. We wszystkich niewymienionych w konstytucji przypadkach Sąd Najwyższy działa jako sąd apelacyjny. Konstytucja nie określała liczby sędziów, początkowo było ich sześciu, od 1869 roku ośmiu, plus przewodniczący mianowany osobno przez Prezydenta. Liczba dziewięciu sędziów pozostała do dnia dzisiejszego. Konstytucja nie reguluje kadencyjności sędziów, ale stanowi: „Sędziowie Sadu Najwyższego, jak też pomniejszych sądów utworzonych na mocy decyzji Kongresu, będą sprawować swoje urzędy na czas dobrego zachowania (*during good behavior*) i będą otrzymywać wynagrodzenie, które nie będzie obniżane podczas pełnienia przez nich obowiązków”²⁰.

W pierwszych latach republiki amerykańskiej Sąd Najwyższy miał opinię mniej ważnej instytucji niż pozostałe organy władzy. W opinii Alexandra Hamiltona (1788) władza sądownicza jest słabsza od władzy ustawodawczej i wykonawczej, nie dysponuje bowiem ani „siłą pieniądza, ani miecza”²¹. Jej rola polega na osądzaniu (*judgement*), ale implementowanie decyzji leży w gestii władzy wykonawczej, co w pewnym stopniu uzależnia sądy od rządu. Twórcy konstytucji nie przyznali sądowi *explicite* uprawnienia do oceniania konstytucyjności ustaw. Kompetencja w tej materii została ustanowiona przez Sąd Najwyższy na mocy orzeczenia w sprawie *Marbury versus Madison* (1803), które miało historyczne znaczenie. Przewodniczący John Marshall przedstawił opinię, w której przypisał Sądowi wyłączną kompetencję do orzekania o zgodności z konstytucją aktów egzekutywy i legislatury. Istotą tej opinii był obowiązujący od tego czasu do dzisiejszego dnia aksjomat, że akt legislatury sprzeczny z konstytucją jest nieważny (*void*)²². Sprawa ta miała przełomowe znaczenie ustrojowe, zrównując pozycję władzy sądowniczej z pozycją dwóch pozostałych władz. Zapoczątkowała też doktrynę „aktywizmu sędziowskiego” w procesie interpretacji konstytucji.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ System sądów federalnych w USA został utworzony na mocy Judiciary Act z 1789 roku.

¹⁸ The Constitution of the United States, Article III, Section 2.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem, Section 1.

²¹ A. Hamilton, *The Federalist*, No. 78... op.cit.

²² R.S. Peck, *We the People...*, op.cit., s. 495.

Opinia Sądu Najwyższego w sprawie *Marbury versus Madison* ustanowiła trzy główne komponenty konstytucyjnych uprawnień sądów federalnych w Stanach Zjednoczonych:

1. Wyłączna kompetencja sądów federalnych do orzekania w sprawie zgodności (narodowych, stanowych i lokalnych) aktów prawnych z konstytucją.
2. Supremacja praw federalnych nad prawami stanowymi i lokalnymi.
3. Rola Sądu Najwyższego jako ostatecznego autorytetu prawnego w interpretacji konstytucji²³.

Kluczowe problemy rozważane w debacie konstytucyjnej na łamach prasy przez zwolenników i przeciwników federalnej konstytucji w okresie procesu ratyfikacyjnego dotyczyły między innymi pozycji władzy sądowniczej względem pozostałych władz. Aleksander Hamilton (1788) twierdził, że prawa pozostają martwą literą bez sądów, które definiują ich prawdziwe znaczenie i działanie. Zdaniem Hamiltona prawo Sądu Najwyższego do oceniania konstytucyjności aktów Kongresu i Prezydenta przez niezależny sąd stanowi zasadniczą barierę przeciwko „opresji legislacyjnej”. Nadrzędna wobec decyzji wybranego parlamentu władza sądu jest wyrazem nadrzędności woli ludu zawartej w konstytucji nad wolą parlamentu wyrażoną w aktach ustawodawczych. Konstytucje pisane są z myślą o tym, że tworzą one fundamentalne i nadrzędne prawa narodu, czego konsekwencją jest uznanie, że akty legislacyjne sprzeczne z konstytucją nie mogą być traktowane jako obowiązujące. Autor dowodził, że warunkiem niezależności sędziów jest ich dożywotnie mianowanie, dzięki któremu będą oni wolni od nacisków politycznych i mogą się kierować zasadami „dobrego zachowania”²⁴.

PROBLEM POLITYCZNOŚCI SĄDU NAJWYŻSZEGO

Uzależnienie sądów konstytucyjnych od instytucji i elit politycznych stanowi problem dyskutowany od przynajmniej połowy XIX w. wśród prawników, politologów i polityków. Według teorii „rządów prawa” sądy powinny być neutralne wobec konfliktów politycznych, a sędziowie w rozstrzyganiu kontrowersyjnych spraw powinni kierować się literą prawa i zasadami etyki, pozostawiając polityczne sympatie i antypatie poza salą rozpraw. Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych od początku swojego działania starał się trzymać z daleka od partyjnej polityki, nie przyjmując do osądzania decyzji, które konstytucja przyznaje egzekutywie bądź legislatywie, starając się być w zgodzie z konstytucyjną zasadą podziału władz. W sprawach polityki zagranicznej, w szczególności militarnych interwencji poza granicami kraju, sądy unikały orzekania, traktując te kwestie jako „polityczne”, będące w gestii Prezydenta²⁵. Na przykład sądy federalne

²³ K. Janda, J. Berry J. Goldman, *The Challenge of Democracy. Government in America*, Houghton Mifflin Company 1992, s. 491.

²⁴ *The Federalist*, No 78. Z opinią ta nie zgadzali się przeciwnicy federalizmu (antyfederaliści). Ich zdaniem „osoby którym powierzy się władzę sądowniczą, będą w sytuacji bez precedensu w wolnym kraju. Będą oni całkowicie niezależni od ludu i legislatywy”. („Brutus”, January 31.1788.)

²⁵ M. Bose, J.J. Dilulio, *Classic Ideas and Current Issues in American Government*, New York 2007, s. 495.

odmówiły rozpatrzenia skargi wniesionej przez przedstawiciela Izby Reprezentantów, w której zarzucał on administracji prezydenta Busha, że wysyłanie wojska do Iraku bez zgody Kongresu było naruszeniem konstytucji. Sąd orzekł, że konflikt ten to „kwestia polityczna”, która nie dojrzała jeszcze do rozstrzygnięcia prawnego²⁶. Kiedy jednak naruszane są przez Prezydenta lub Kongres wyraźne zapisy konstytucyjne, sędziowie okazują stanowczość w orzekaniu, trzymając się jak najbliżej litery ustawy zasadniczej. Ilustruje to przypadek z 1952 r., w którym Sąd Najwyższy stwierdził niekonstytucyjność decyzji prezydenta Trumana, który, powołując się na względy bezpieczeństwa (był to okres wojny koreańskiej), nakazał przejście kontroli rządu nad przemysłem hutniczym w celu powstrzymania strajku robotników. Ówczesny przewodniczący Sądu, Hugo Black, przedstawiając orzeczenie, stwierdził, że decyzja Prezydenta musi być autoryzowana albo aktem Kongresu, albo przepisem konstytucji. „Założyciele naszego narodu powierzyli władzę tworzenia prawa wyłącznie Kongresowi w dobrych, jak też złych czasach”²⁷. Ułatwieniem w strategii unikania kwestii politycznych jest reguła, że najwyższy sąd federalny rozpatruje tylko te przypadki, w których podmiot skargi poniósł szkodę z powodu niekonstytucyjnego aktu prawnego. Reguła ta została ustanowiona w 1790 roku, kiedy Sąd Najwyższy odmówił wydania interpretacji prawnej, o którą zwrócił się ówczesny sekretarz skarbu Aleksander Hamilton²⁸. W zakresie spraw przyjmowanych w ramach przypisanej mu kompetencji do rozpatrzenia Sąd Najwyższy jest ostatecznym autorytetem w interpretacji konstytucji i jego werdykty są wiążące dla legislatywy i egzekutywy. Obowiązkiem Sądu jest analizowanie, wyjaśnianie i interpretowanie aktów prawnych decydujących politycznych, które czasami angażują sądy w konflikty polityczne²⁹. Dotyczy to między innymi sporów o konstytucyjność uprawnień Prezydenta do podejmowania określonych decyzji i działań. W opinii amerykańskich politologów sądy są elementem procesu politycznego i jako takie są instytucją nie tylko prawną, ale także polityczną. Zdaniem wybitnego uczonego Roberta Dahla, Sąd Najwyższy Stanów

²⁶ Ibidem, s. 525.

²⁷ Ibidem.

²⁸ R.S. Peck, *We the People...*, op.cit., s. 48.

²⁹ Pierwszą tego typu sprawą o historycznym znaczeniu był *casus* Marbury *versus* Madison, w którym przedmiotem sporu była odmowa mianowania nowych sędziów wybranych przez ustępującego prezydenta Johna Adamsa (1797–1801) w ostatnich dniach jego kadencji. Dzięki temu mianowaniu Adams chciał zapewnić większość stronników własnej partii (federalistów) w Sądzie Najwyższym. Jednak nowo wybrany prezydent, Thomas Jefferson, z opozycyjnej partii Demokratyczno-Republikańskiej, odmówił wręczenia nowym sędziom aktów nominacyjnych, uprawniających ich do podjęcia pracy. William Marbury i trzech inni sędziowie, którym nowa administracja (ówczesny sekretarz stanu James Madison) formalnie odmówiła podjęcia obowiązków, wnieśli skargę do Sądu Najwyższego, powołując się na akt o sądownictwie z 1789 r. Sąd reprezentowany przez Johna Marshalla dyplomatycznie wybrnął z politycznie niezręcznej sytuacji, orzekając o niezgodności aktu z 1789 r. z konstytucją. W opinii z 24 lutego 1803 r. sędziowie orzekli iż: „Konstytucja jest fundamentalnym i najwyższym prawem narodu” i że „[...] akt legislatury sprzeczny z Konstytucją jest nieważny”. Opinia ta ustanowiła władzę Sądu Najwyższego do interpretowania konstytucji i oceniania ważności aktów Kongresu, jeśli są one niezgodne z konstytucją (*judicial review*). Kolejne wyroki sądowe rozciągnęły tę zasadę na decyzje Prezydenta i władz stanowych.

Zjednoczonych jest nie tylko instytucją prawną, ale także instytucją polityczną, odgrywającą ważną rolę w procesie podejmowania decyzji na poziomie narodowym³⁰. Opinia ta nie jest odosobniona. Politolodzy twierdzą, że „sądy są integralną częścią procesu politycznego”³¹. Dotyczy to w szczególności sądów konstytucyjnych. Polityczność sądów konstytucyjnych wynika z natury ich funkcji, do których należą: interpretacja zgodności z konstytucją aktów parlamentu i egzekutywy, występowanie w roli arbitra między instytucjami władzy, konserwacja systemu politycznego, i ochrona indywidualnych praw obywateli³². Sędziowie sądów konstytucyjnych z reguły powoływani są na stanowiska przez najważniejsze (polityczne) organy państwa. W Stanach Zjednoczonych mianowanie sędziów leży w gestii Prezydenta, ale wskazani przez niego kandydaci muszą być zatwierdzeni większością głosów przez wyższą izbę Kongresu – Senat. W procedurze wyboru kandydatów na sędziów Sądu Najwyższego bierze się najczęściej pod uwagę kilka podstawowych kryteriów, takich jak: wykształcenie prawnicze, doświadczenie i kompetencje, ideologię, obecność w kręgu zaufanych osób urzędującego prezydenta, kalkulacje wyborcze, religię, płeć, i pochodzenie etniczne³³. Selekcja kandydatów jest procesem politycznym, ponieważ sędziów mianuje Prezydent, a zatwierdza Senat. Konstytucja milczy na temat cnót politycznych sędziów, ale niepisana regułą jest, że prezydenci preferują kandydatów, którzy podzielają ich ideologiczne i polityczne poglądy. Prezydenci Richard Nixon i Ronald Reagan otwarcie deklarowali swoje zamiary nominowania wyłącznie konserwatywnych kandydatów do Sądu Najwyższego³⁴. Polityka sądowa sprawia, że wpływ na nominacje sędziowskie mają pośrednio rezultaty wyborów. Po wygranych wyborach prezydenci republikańscy zazwyczaj nominują sędziów o konserwatywnych przekonaniach, natomiast prezydenci demokratyczni preferują kandydatów o poglądach bardziej liberalnych. Różnice dotyczą głównie wysoce kontrowersyjnych kwestii, takich jak: aborcja, legalizacja małżeństw tej samej płci, kara śmierci, prawa więźniów, polityka imigracyjna itp. Krytycy upolityczniania sądów sugerują, że związki z polityką osłabiają wizerunek wymiaru sprawiedliwości. Umiarkowani obrońcy argumentują, że polityczna rekrutacja sędziów Sądu Najwyższego jest naturalną konsekwencją przemian społeczno-politycznych zachodzących w dłuższym okresie, i że dzięki temu sądy biorą pod uwagę trendy zmian w opinii publicznej. Potwierdza to w pewnym stopniu koncyliacyjna praktyka działania sądów amerykańskich, które zazwyczaj starają się, aby w orzecznictwie nie odchodzić zbyt daleko od politycznych preferencji większości parlamentarnej i trendów w opinii publicznej³⁵. Obserwacja praktyki wskazuje, że sądy muszą być szczególnie uczulone na oczekiwania opinii publicznej i opinie

³⁰ R. Dahl, *How Democratic is the American Constitution?*, Yale University Press 2003, s. 153.

³¹ A. Ball, B.G. Peters, *Modern Government and Politics* Seventh Edition, Palgrave New York 2005, s. 268.

³² Ibidem, s. 261.

³³ K.O'Connor, L.J. Sabato, *American Government. Continuity and Change*, Person Longman, New York 2006.

³⁴ Ibidem, s. 362.

³⁵ M. Bose, J. Dilulio, *Classic Ideas and Current Issues...*, op.cit., s. 492.

większości parlamentarnej w sprawach wolności i praw obywatelskich³⁶. W najnowszej historii przykładem orzeczenia Sądu Najwyższego w tej materii, który wywołał ostry konflikt polityczny, był wyrok w sprawie *Texas versus Johnson* z 21 czerwca 1989 roku. Sąd większością 5 do 4 orzekł, że akt niszczenia flagi amerykańskiej podlega ochronie przez pierwszą poprawkę do konstytucji gwarantującą każdemu „wolność ekspresji”.

„Rząd nie może zabronić werbalnego ani też niewerbalnego wyrażenia jakiegś idei tylko dlatego, że społeczeństwo się z nią nie zgadza, nawet jeśli przedmiotem jest nasza flaga [...] ten sąd nie stworzy wyjątku od pryncypiów chronionych przez Pierwszą Poprawkę tylko dla jednego przypadku amerykańskiej flagi”.

Następnego dnia po ogłoszeniu tej opinii Senat przyjął rezolucję, w której wyraził „głębokie rozczarowanie” decyzją Sądu i zapowiedział znalezienie sposobu przywrócenia sankcji za tego typu nagnane zachowania. Sześć dni później prezydent Bush zaproponował nową poprawkę do konstytucji, która dawała Kongresowi i stanom prawo zabronić fizycznego bezczeszczenia flagi. Poprawka przepadła jednak w Kongresie, nie uzyskawszy wymaganej większości dwóch trzecich głosów³⁷.

Niektóre polityczne przejawy działania sądów federalnych wynikają z nieprecyzyjności konstytucyjnego podziału władz i związanego z tym rozdzielenia kompetencji legislatywy, egzekutywy i judykatury. Niezależnie od separacji władz, wszystkie trzy konstytucyjne organy władzy współuczestniczą w tworzeniu decyzji politycznych rządu, mając na celu dobro wspólne, w tym ochronę wolności i praw obywatelskich. Zadaniem Kongresu jest uchwalanie ustaw, a funkcją egzekutywy jest zapewnienie ich implementacji i jej kontrola. Zadaniem władzy sądowniczej jest interpretowanie konstytucji i wynikających z niej konsekwencji prawnych oraz zaleceń dotyczących warunków implementacji³⁸.

Władza sądownicza jest częścią systemu politycznego, co implikuje jej zależność od innych instytucji, przede wszystkim od większości partyjnej w Kongresie. Większość spraw, jakie rozpatruje Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych, to sprawy przyjmowane w trybie apelacji. Sędziowie muszą się liczyć z faktem, że konstytucja daje władzy ustawodawczej prawo do ograniczania jurysdykcji apelacyjnej. W historii zdarzało się, że władza ustawodawcza pozbawiała Sąd Najwyższy i inne sądy federalne prawa do rozpatrywania kontrowersyjnych kwestii takich jak aborcja, modlitwa w szkołach czy prawa więźniów. W 2004 roku Izba Reprezentantów uchwaliła ustawę, która pozbawiła sądy federalne władzy do decydowania, czy stany mają konstytucyjne prawo odmowy uznania małżeństw tej samej płci z innych stanów³⁹. Przypadki pozbawiania Sądu Najwyższego jurysdykcji apelacyjnej w określonych kwestiach zdarzały się dość rzadko,

³⁶ *Ibidem*, s. 524.

³⁷ M. Andrews, *Shaping history. Narratives of Political Change*, Cambridge University Press 2007, s. 99–100.

³⁸ W 1986 roku sędzia Sądu Najwyższego William Brennan stwierdził: „Ten sąd posiada decydujący głos w sprawach konstytucyjnych. Poza poprawianiem własnych wyroków, tylko poprawki do konstytucji mogą zmienić interpretację konstytucji”.

³⁹ M. Bose, J. Dilulio, *Classic Ideas and Current Issues...*, op.cit., s. 492.

jednak istnienie takiej możliwości prawnej wywiera wpływ na zachowania sędziów w ich relacjach z władzą ustawodawczą. Sądy są także zależne od administracji prezydenckiej i władz stanowych, od których zależy skuteczność wprowadzania wyroków w życie. W sprawach, które naruszają interesy wpływowych grup interesów ulokowanych w stanach, implementacja prawa federalnego nieraz napotykała na trudności. Tak było z implementacją wyroku Sądu Najwyższego nakazującego eliminację praktyk segregacji rasowej w szkolnictwie. Sprawa *Brown versus Board of Education of Topeka (1954)*⁴⁰ była bardzo głośna w całej Ameryce z uwagi na jej konsekwencje społeczne i polityczne. Orzeczenie Sądu stwierdzające niekonstytucyjność segregacji rasowej szkół w świetle czternastej poprawki do konstytucji było wdrażane powoli przez następne dziesięć lat, z powodu jego bojkotowania przez stany Południa. W 1957 roku w miejscowości Little Rock w stanie Arkansas wojska federalne wysłane przez prezydenta Eisenhowera eskortowały czarnych uczniów, żeby umożliwić im wejście do szkoły, która dotychczas była dostępna tylko dla białych. Sprawa była przedmiotem rozprawy apelacyjnej w 1958 roku, podczas której przewodniczący Sądu Earl Warren stwierdził:

„Sądowictwo federalne jest nadrzędne w eksponowaniu prawa Konstytucji. Zasada ta zawsze była respektowana przez ten Sąd i ten Kraj jako permanentna i niezbywalna cecha naszego systemu konstytucyjnego”⁴¹.

Pomimo decydującego wpływu polityków na tryb wyboru, sędziowie Sądu Najwyższego na ogół wystrzegają się orzekania na podstawie przypisywanych im orientacji politycznych. Wielu odczuwa dyskomfort, kiedy sąd angażowany jest w sprawy, które jeszcze nie dojrzały do rozstrzygnięcia na drodze czysto prawnej. Jeden sędzia wyraził to następująco:

„Historia uczy, że niezależność władzy sędziowskiej jest zagrożona, kiedy sądy zaczynają się angażować w konflikty codziennego życia i przyjmują odpowiedzialność za dokonywanie wyborów między rywalizującymi interesami politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi”⁴².

Podobny komentarz wygłosił dużo wcześniej (w 1913 roku) sędzia Sądu Najwyższego Oliver Holmes:

„Sędzia znajduje się w niefortunnej sytuacji, kiedy popiera jedną połowę sporu przeciw drugiej, mieszając swoje sympatie z prawem i narażając się na konflikt z opinią połowy obywateli”⁴³.

⁴⁰ Sąd Najwyższy powołał się w uzasadnieniu na konstytucyjną zasadę równości. Podważył wyrok SN z 1896 roku, który orzekł, że segregacja nie narusza czternastej poprawki do Konstytucji USA gwarantującej równość wobec prawa. Ówczesne orzeczenie brzmiało: „[...] kiedy jedna rasa stoi niżej pod względem społecznym niż inna, Konstytucja Stanów Zjednoczonych nie może umieszczać ich na tej samej płaszczyźnie”. W orzeczeniu z 1954 roku stwierdzono: „[...] podzielone rasowo szkoły są zasadniczo nierówne” (*separated but equal are inherently unequal*). („*Brown v. Board of Education*” 1954).

⁴¹ R.S. Peck, *We the People...*, op.cit., s. 70.

⁴² Ibidem, s. 83.

⁴³ Ibidem, s. 157.

Wybór sędziego według kryterium ideologii lub preferencji politycznych Prezydenta i jego partii niekoniecznie owocuje późniejszym zachowaniem sędziego oczekiwanym przez szefa administracji. Mając zapewnioną pewność zatrudnienia i stałej pensji, której Kongres nie ma prawa obniżyć, sędziowie Sądu Najwyższego dość często orzekają niezgodnie z linią polityczną Prezydenta, który ich powołał na stanowisko, i większości senackiej, która ich zatwierdziła. Prestiż społeczny Sądu Najwyższego opiera się w dużym stopniu na przekonaniu opinii publicznej, że instytucja ta jest neutralnym i apolitycznym arbitrem prawa. Sądy w praktycznym działaniu starają się unikać konfliktów z władzą ustawodawczą i wykonawczą w sprawach, które wymagają kontrowersyjnych interpretacji, niewynikających bezpośrednio z tekstu konstytucji. Mają świadomość, że nadużywanie preferencji politycznych stanowi zagrożenie dla rządów prawa i obniża prestiż władzy sądowniczej. Niektórzy politolodzy i konstytucjoniści są zdania, że Sąd Najwyższy nie może nie reagować na zachodzące w dłuższym okresie zmiany polityczne, ponieważ do jego zasadniczych funkcji należy rozstrzyganie sporów konstytucyjnych, których stronami są instytucje państwa na szczeblu federalnym i stanowym, oraz obywatele dochodzący swoich praw gwarantowanych konstytucją. Zdaniem autorów monografii naukowej:

„Sąd jest czymś więcej niż sumą formalnych procesów. Sędziowie dysponują realną władzą polityczną”⁴⁴.

Pewna doza polityzacji sądów jest nieunikniona, a nawet potrzebna, ale trudno jest wyznaczyć jej granice. Nadmierna polityzacja podkopuje autorytet Sądu Najwyższego jako strażnika „rządów prawa”. Tego typu sytuacja miała miejsce podczas wyborów prezydenckich w 2000 roku, kiedy wobec wątpliwości wyborczych Sąd przesądził ważność wyboru G.W. Busha (przeciw kandydaturze Gore’a), kierując się względami politycznymi. Ostatnio protesty polityków republikańskich wywołał ogłoszony przez prezydenta Baracka Obamę zamiar nominowania nowego kandydata przed końcem swojej kadencji na sędziego Sądu Najwyższego na miejsce, które opuścił zmarły sędzia Antonin Scalia.

Niezależnie od kontrowersji politycznych, jakie towarzyszą działaniom Sądu Najwyższego, instytucja ta zapewniła sobie wysoką i trwałą pozycję w systemie politycznym i prawnym w Stanach Zjednoczonych. Pozycja ta znajduje oparcie w kulturze politycznej społeczeństwa amerykańskiego, w której wysoką rangę zajmują wartości demokratyczne, rządy prawa i respekt dla konstytucji.

LITERATURA

- Andrews M., *Shaping history. Narratives of Political Change*, Cambridge University Press 2007.
Ball A., Peters B.G., *Modern Government and Politics* Seventh Edition, Palgrave New York 2005.
Bose M., Dilulio J.J., *Classic Ideas and Current Issues in American Government*, New York 2007.
Dahl R., *How Democratic is the American Constitution?*, Yale University Press 2003.
Hamilton A., *The Federalist*, No 78 (1788).

⁴⁴ K. Janda, M. Berry J. Goldman, *The Challenge of Democracy...*, op.cit., s. 511.

Janda K., Berry J., Goldman J., *The Challenge of Democracy. Government in America*, Houghton Mifflin Company 1992.

Madison J., *The Federalist*, No 10 (November 22 1787).

Magna Carta [<http://www.britannia/history/docs>], dostęp: 15.06.2016.

O'Connor K., Sabato L.J., *American Government. Continuity and Change*, Person Longman, New York 2006.

Peck R.S., *We the People. The Constitution in the American Life*, Harry N. Abrams Inc. Publishers, New York 1987.

The Constitution of the United States of America. Amendment I (1791).

The Declaration of Independence (1776).

LEGAL AND POLITICAL ASPECTS OF CONSTITUTIONAL COURTS ACTIVITY (FOR EXAMPLE, THE US SUPREME COURT)

Constitutional courts in democratic countries play a dual role. The most important function of a legal nature, is to adjudicate compliance or non-compliance with the letter of the Constitution of the decisions taken by the parliaments and governments. In fulfilling this mission of the courts contains the essence of democratic constitutionalism and the rule of law. On the other hand, there is the political dimension of constitutional courts, inscribed in their functions, such as the rule on matters of interpretation of the constitution, arbitration between the authorities and the protection of citizens' rights. Judgments of constitutional courts influence policies of governments, political parties, and important interest groups. Unquestionable judgments about the non-compliance of government policies and acts of parliament with the Constitution, are quite often criticized by political scientists, politicians and parts of the public. The doctrine of constitutional prevailing view that this institution is necessary to ensure a balance between democracy and the rule of law. In the article, these problems are illustrated in the example of the US Supreme Court.

Keywords: constitution, rule of law, democracy, constitutional court

MARIAN KAPICA*
SŁAWOMIR ŚLIWA**

EDUKACJA ZDROWOTNA A PROFILAKTYKA – OBSZARY WSPÓLNE

Artykuł dotyczy analizy porównawczej pomiędzy edukacją zdrowotną a profilaktyką. Porównane są obszary związane z celami, koncepcjami, teoriami wykorzystywanymi w edukacji zdrowotnej i profilaktyce, cechami, treściami czy też formami i metodami pracy.

Autorzy wskazują obszary, które są wspólne dla edukacji zdrowotnej i profilaktyki.

Słowa kluczowe: edukacja zdrowotna, profilaktyka, promocja zdrowia

WSTĘP

Edukacja zdrowotna jest procesem dydaktyczno-wychowawczym, w którym dzieci i młodzież uczą się jak żyć, by:

- zachować i doskonalić zdrowie własne i innych ludzi oraz tworzyć środowisko sprzyjające zdrowiu;
- w przypadku wystąpienia choroby lub niepełnosprawności, aktywnie uczestniczyć w jej leczeniu lub rehabilitacji, radzić sobie i zmniejszać jej negatywne skutki¹.

We współczesnych definicjach edukacji zdrowotnej podkreśla się jej następujące cechy²:

- uczenie się osób uczestniczących w edukacji zdrowotnej przez aktywność i zaangażowanie;
- proces całościowy, systematyczność oddziaływań oraz ich planowanie;
- zwiększenie kompetencji osób chorych i zdrowych przez oddziaływanie na nie;
- dobrowolność udziału;
- interdyscyplinarność edukacji zdrowotnej.

Z kolei zdaniem Zbigniewa B. Gasia profilaktyka to proces wspomagania człowieka w radzeniu sobie z trudnościami zagrażającymi prawidłowemu rozwojowi i zdrowemu ży-

* Dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ B. Woynarowska, *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 103.

² Ibidem, s. 102.

ciu, a także ograniczenie i likwidowanie czynników zaburzających prawidłowy rozwój i dezorganizujących zdrowe życie oraz inicjowanie i wzmacnianie czynników chroniących³.

Najogólniej profilaktykę można zdefiniować jako system działań edukacyjnych i wychowawczych podejmowanych na rzecz młodych ludzi w celu rozwijania ich umiejętności psychospołecznych, zainteresowań oraz podnoszenia poczucia własnej wartości⁴.

Zdaniem B. Woynarowskiej, jeśli chodzi o powiązania edukacji zdrowotnej z profilaktyką, edukacja towarzyszy wszelkim działaniom profilaktycznym, w tym również zapobiegającym chorobom i innym zaburzeniom oraz ryzykownym zachowaniom zdrowotnym i społecznym, takim jak: używanie substancji psychoaktywnych, zachowania agresywne czy też ryzykowne zachowania seksualne⁵. Edukacja zdrowotna związana jest ze wszystkimi fazami profilaktyki. Ponadto osoby prowadzące edukację zdrowotną powinny posiadać wiedzę o metodach zapobiegania głównym problemom zdrowotnym osób, z którymi pracują⁶.

Z kolei K. Ostaszewski pisze, że edukacja zdrowotna i profilaktyka koncentrują się wokół pojęcia „zdrowie” i jego znaczenia w życiu i rozwoju człowieka. Zwykle „zdrowie” nie należy do kanonu wartości uznanych w szkolnych programach wychowawczych za ważne. Dominuje w nich etos wartości patriotycznych, humanistycznych i wolnościowych. Tylko w niektórych szkołach, należących do ruchu szkół promujących zdrowie, wartość ta znajduje swoje miejsce w ich programach wychowawczych. Sytuacja ta wynika z ulokowania profilaktyki jako działalności nastawionej na walkę z patologiami – agresją, narkomanią, alkoholizmem, cyberprzemocą, prostytutką nieletnich itp.⁷.

Aby pokazać obszary wspólne, w dalszej części artykułu zostaną przedstawione podobieństwa edukacji zdrowotnej i profilaktyki.

CELE EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

Celem edukacji zdrowotnej w szkole jest pomoc uczniom w⁸:

- poznawaniu siebie, śledzeniu przebiegu swojego rozwoju, identyfikowaniu i rozwiązywaniu własnych problemów zdrowotnych („uczenie się o sobie”);
- zrozumieniu, czym jest zdrowie, od czego zależy, dlaczego i jak należy o nie dbać;
- rozwijaniu poczucia odpowiedzialności za zdrowie własne i innych ludzi;

³ Z.B. Gaś, *Profilaktyka w szkole*, [w:] *Profilaktyka w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, red. B. Kamińska-Buśko, J. Szymańska, Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej Ministerstwa Edukacji Narodowej, Warszawa 2005, s. 14.

⁴ S. Śliwa, *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2015, s. 18.

⁵ B. Woynarowska, *Edukacja zdrowotna...*, op.cit., s. 127.

⁶ Ibidem, s. 128.

⁷ K. Ostaszewski, *Związki między edukacją zdrowotną a szkolnym programem profilaktyki*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 65.

⁸ B. Woynarowska, *Związki między zdrowiem a edukacją*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 12.

- wzmacnianiu poczucia własnej wartości i wiary w swoje możliwości;
- rozwijaniu umiejętności osobistych i społecznych, sprzyjających dobremu samopoczuciu i pozytywnej adaptacji do zadań i wyzwań codziennego życia;
- przygotowaniu się do uczestnictwa w działaniach na rzecz zdrowia i tworzenia zdrowego środowiska w domu, szkole, miejscu pracy, społeczności lokalnej.

Do celów profilaktyki należą⁹:

- zapobieganie i zmniejszanie szkód, które aktualnie występują w życiu młodych ludzi w związku z zażywaniem przez nich alkoholu i innych substancji;
- zapobieganie przyszłym szkodom, w tym uzależnieniom, które mogą się pojawić po dłuższym zażywaniu;
- zmniejszanie szkód wynikających z zażywania alkoholu i innych substancji przez inne osoby z otoczenia młodych ludzi;
- promocja zdrowia i rozwijanie zdolności do prowadzenia zdrowego życia.

Ponadto w profilaktyce wykorzystuje się różne strategie, w tym:

- strategię edukacji normatywnej, która polega na wzmacnianiu i kształtowaniu norm przeciwko używaniu narkotyków, a tym samym rozwijaniu poczucia odpowiedzialności za własne zdrowie;
- strategię kształtowania umiejętności życiowych, gdzie uczy się bądź wzmacnia umiejętności życiowe, takie jak umiejętność rozwiązywania problemów, radzenia sobie w trudnych sytuacjach czy też umiejętność budowania pozytywnego obrazu siebie;
- strategię działań alternatywnych, które zakładają zapoznanie dzieci i młodzieży z różnymi formami spędzania czasu wolnego, w tym przedstawianiem różnych zajęć sportowych wzmacniających ich wiarę we własne możliwości i pracę nad poczuciem własnej wartości;
- strategię kreowania potencjału jednostki, która uczy skupiania się na jej mocnych stronach i jej zainteresowaniach.

Jak widać z analizy, edukacja zdrowotna i profilaktyka mają wspólne niektóre cele oddziaływać, które związane są z kształtowaniem umiejętności psychospołecznych młodych ludzi, rozwijaniem poczucia odpowiedzialności za własne zdrowie czy też wzmacnianiem poczucia własnej wartości i wiary w swoje możliwości.

KONCEPCJE I MODELE EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

A. Tannahill wyróżnia trzy modele edukacji zdrowotnej¹⁰:

- 1) model zorientowany na chorobę – zapobieganie określonym chorobom;
- 2) model zorientowany na czynniki ryzyka – eliminowanie tych czynników w celu zapobiegania różnym chorobom;
- 3) model zorientowany na zdrowie – wzmacnianie potencjału zdrowia.

⁹ J. Mellibruda, *Profilaktyka problemowa* [<http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/50-artykuly/701-profilaktyka-problemowa.html>], dostęp: 18.03.2015.

¹⁰ B. Woynarowska, *Edukacja zdrowotna...*, op.cit., s. 108.

Model tradycyjny oddziaływań profilaktycznych skupiał się na eliminowaniu czynników ryzyka. Natomiast model współczesny oddziaływań profilaktycznych skupia się na wzmacnianiu czynników chroniących. Jest on związany z profilaktyką pozytywną, gdzie nie ma miejsca na zastraszanie, upominanie i moralizatorstwo, a ukierunkowany jest na działania przyjemne dla odbiorców, związane ze wzmacnianiem ich potencjału.

TEORIE WYKORZYSTANE W EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYCE

W edukacji zdrowotnej wykorzystuje się m.in.: teorię uzasadnionego działania, teorię społecznego uczenia się czy też teorię zachowań problemowych¹¹.

Również w profilaktyce wykorzystywane są m.in.: teoria uzasadnionego działania, teoria społecznego uczenia się, teoria zachowań problemowych¹².

CECHY EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

Do najważniejszych cech współczesnej edukacji zdrowotnej dzieci i młodzieży należą¹³:

- uwzględnienie wszystkich wymiarów zdrowia (fizyczne, psychiczne, społeczne) i czynników je warunkujących;
 - wykorzystanie różnych okoliczności: formalnych i nieformalnych programów oraz sytuacji pedagogicznych; korzystanie z różnych możliwości i służb w szkole i poza nią;
 - branie pod uwagę zainteresowań i potrzeb młodych ludzi w zakresie edukacji zdrowotnej;
 - dążenie do spójności informacji pochodzących z różnych źródeł;
 - tworzenie wzorców ze strony osób dorosłych – rodziców, pracowników szkoły i innych osób znaczących dla dzieci i młodzieży;
 - tworzenie warunków do praktykowania zachowań prozdrowotnych w domu, przedszkolu i szkole;
 - aktywne uczestnictwo uczniów w planowaniu i realizacji edukacji zdrowotnej.
- Natomiast profilaktykę cechuje m.in.:
- uwzględnienie wszystkich zachowań problemowych dzieci i młodzieży, a tym samym podejście, które nie skupia się wyłącznie na jednym problemie;
 - uwzględnienie zainteresowań młodych ludzi, które można wykorzystać, stosując strategię działań alternatywnych;
 - włączanie się w oddziaływania profilaktyczne nie tylko nauczycieli, ale również rodziców;
 - aktywne uczestnictwo dzieci, nauczycieli oraz rodziców w programach profilaktyki.

¹¹ Ibidem, s. 116.

¹² S. Śliwa, *Profilaktyka pedagogiczna...*, op.cit., s. 57–59.

¹³ B. Woynarowska, *Cechy współczesnej edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 15.

TRĘŚCI EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

W dotychczasowej praktyce treści edukacji zdrowotnej skupiały się głównie na zagadnieniach zdrowia fizycznego – higienie, pielęgnacji ciała, zapobieganiu urazom oraz chorobom somatycznym. Nowym elementem edukacji zdrowotnej jest zwrócenie szczególnej uwagi na zdrowie psychospołeczne i rozwijanie umiejętności życiowych. Związane jest to z gwałtownymi zmianami społecznymi, gospodarczymi, ekonomicznymi we współczesnym, globalizującym się świecie, które stawiają przed ludźmi coraz to nowe wymagania i wyzwania. W wielu szkołach powołuje się szkolnych koordynatorów edukacji prozdrowotnej. Rolę tę pełnią nauczyciele (lub pedagodzy szkolni), którzy są zainteresowani tym obszarem edukacji, mają motywację do podjęcia tego zadania, gotowość do stałego uczenia się i rozszerzania swoich kompetencji, zwłaszcza umiejętności komunikowania się i współdziałania z innymi, twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, pełnienia roli lidera. Jak podkreśla B. Woynarowska, korzystnie byłoby, aby stopniowo rolę tę podejmowali nauczyciele wychowania fizycznego¹⁴.

W założeniach szkolnych programów profilaktyki również kładzie się nacisk na to, by realizatorami byli nauczyciele. W standardach związanych z realizacją oddziaływań profilaktycznych również zakłada się, aby w szkołach spośród nauczycieli powoływano koordynatorów, którzy będą czuwać nad monitorowaniem i ewaluacją profilaktyki w placówkach.

FORMY I METODY PRACY WYKORZYSTYWANE W EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYCE

We współczesnej edukacji zdrowotnej dominującymi metodami nauczania/uczenia się są metody aktywizujące. Sposób nauczania/uczenia się powinien zakładać, że nauczyciel nie przekazuje gotowej wiedzy, ale stwarza warunki do samodzielnego uczenia się¹⁵. W edukacji zdrowotnej, obok stosowania metod aktywizujących, powinno uwzględniać się cykl uczenia się przez doświadczanie (*cycle of experiential learning*)¹⁶. Jest to zgodne z definicją profilaktyki G. Edwards, który wskazuje: „[...] działania profilaktyczne to działania, które stwarzają człowiekowi okazję aktywnego uczestniczenia w gromadzeniu takich doświadczeń, jakie powodują wzrost zdolności do radzenia sobie w potencjalnie trudnych sytuacjach życiowych”¹⁷. Profilaktyka oparta jest na związkach

¹⁴ B. Woynarowska, *Status i miejsce edukacji zdrowotnej w podstawie programowej kształcenia ogólnego*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 22.

¹⁵ M. Woynarowska-Sołdan, B. Woynarowska, *Wybrane zagadnienia metodyki edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 28.

¹⁶ M. Woynarowska-Sołdan, B. Woynarowska, *Wybrane zagadnienia metodyki edukacji zdrowotnej...*, op.cit., s. 40–41.

¹⁷ J. Koczurowska, *Jaka profilaktyka w nadchodzącym wieku?*, „Świat Problemów” 1999, nr 12.

z doświadczaniem. W tym rozumieniu jest działaniem ofensywnym, wyprzedzającym zdarzenia problemowe, niosące za sobą możliwość negatywnego wpływu na jednostkę. Stwarza sytuacje treningu pożądanych umiejętności społecznych, aranżując sytuacje wychowawcze oraz wykorzystując zdarzenia nieplanowane, wyodrębniając rzeczy istotne z psychologicznego i pedagogicznego punktu widzenia¹⁸.

DIAGNOZA W EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYCE

W współczesnej edukacji zdrowotnej zwraca się uwagę na konieczność diagnozowania potrzeb uczniów. Potrzeby te w różnych szkołach i klasach są zwykle bardzo zróżnicowane, zależnie od środowiska społeczno-kulturowego, zainteresowania zdrowiem, zachowań oraz problemów zdrowotnych uczniów itd. Zdarza się często, że odbiegają od zapisów podstawy programowej. Dlatego też diagnozowanie potrzeb uczniów jest szczególnie ważne w realizacji bloku „edukacja zdrowotna” w wychowaniu fizycznym w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych. W podstawie programowej zapisano: „Zajęcia wychowania fizycznego w zakresie edukacji zdrowotnej powinny być dostosowane do potrzeb uczniów (po przeprowadzeniu diagnozy tych potrzeb). Zatem uczniowie powinni też aktywnie uczestniczyć w planowaniu, realizacji i ewaluacji zajęć¹⁹”.

W kontekście oddziaływań profilaktycznych w szczególności ważna jest diagnoza zachowań ryzykownych ucznia – dziecka. Oprócz samego ucznia powinna ona objąć środowisko rodzinne dziecka, środowisko rówieśnicze, nauczyciela, szkołę oraz środowisko lokalne²⁰.

Diagnoza w obszarze profilaktyki uniwersalnej powinna obejmować rozpoznanie zachowań ryzykownych uczniów, trudności szkolnych, czynników ryzyka i czynników chroniących, zainteresowań uczniów, form spędzania czasu wolnego, ich zdolności i możliwości. To także rozpoznanie poziomu kompetencji psychospołecznych uczniów²¹.

Diagnoza na poziomie profilaktyki selektywnej odnosi się do uczniów z grup zwiększonego ryzyka. Działania powinny obejmować rozpoznawanie problemów tych uczniów, problemów w ich rodzinach oraz środowisku lokalnym. Bardzo ważne w tym obszarze jest to, aby nauczyciel-profilaktyk wiedział, z jakimi kłopotami zmagają się młodzi ludzie. Deficyty tkwiące w samych uczniach, problemy w środowisku rodzinnym i lokalnym to czynniki ryzyka, które należy jak najwcześniej zredukować. Wiedza na ten temat jest niesłychanie przydatna w projektowaniu oddziaływań profilaktycznych na tym poziomie²².

Diagnostyka w obszarze profilaktyki wskazującej powinna dotyczyć stopnia problemów, z jakimi zmagają się uczniowie, którzy przejawiają pierwsze symptomy zachowań

¹⁸ S. Kania, *Pedagogika turystyki jako metoda w profilaktyce szkolnej*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2014, nr 4, s. 393.

¹⁹ M. Woynarowska-Sołdan, B. Woynarowska, *Wybrane zagadnienia metodyki edukacji zdrowotnej...*, op.cit., s. 39–40.

²⁰ S. Śliwa, *Profilaktyka pedagogiczna...*, op.cit., s. 23–24.

²¹ Ibidem, s. 27.

²² Ibidem, s. 27–28.

ryzykownych. Rozpoznanie powinno obejmować uczniów, rodzinę, a także środowisko lokalne i rówieśnicze. Na tym poziomie nauczyciel-profilaktyk powinien zdiagnozować, jakie i w jakim stopniu zachowania ryzykowne przejawiają uczniowie. Diagnoza dotyczy wyłącznie tych uczniów, u których stwierdzono już pierwsze symptomy zachowań problemowych. Teraz trzeba zbadać ich zakres i długość trwania. Dodatkowo należy zdiagnozować, jak środowisko rodzinne i lokalne, a także rówieśnicze wpływają na zachowania badanej młodzieży²³.

SKUTECZNOŚĆ EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

Czynniki sprzyjające skuteczności edukacji zdrowotnej w szkole²⁴:

- sprzyjające zdrowiu środowisko fizyczne i społeczne szkoły;
- inwestowanie w rozwój osobisty, społeczny i zawodowy nauczycieli;
- pozyskanie pracowników szkoły niebędących nauczycielami;
- współdziałanie z pielęgniarką lub higienistką szkolną;
- współdziałanie z rodzicami uczniów;
- współdziałanie ze społecznością lokalną.

Z kolei w programach profilaktycznych za wskazane uznaje się m.in.²⁵:

• stwarzanie możliwości (okazji) do osiągnięcia satysfakcji z własnej konstruktywnej aktywności i zdobywania dobrych doświadczeń osobistych w relacjach z innymi ludźmi;

- uwzględnienie w programach profilaktycznych zajęć dla rodziców;
- posiadanie specjalistycznego zaplecza (doradztwo, terapia) dla osób wymagających głębszej pomocy;
- aranżowanie znaczących osobistych doświadczeń i odkryć.

POŻĄDANE KOMPETENCJE NAUCZYCIELI DO REALIZACJI EDUKACJI ZDROWOTNEJ I PROFILAKTYKI

Pożądane kompetencje nauczycieli do realizacji edukacji zdrowotnej²⁶:

Z zakresu wiedzy o:

- Rozwoju fizycznym, psychicznym, społecznym i psychoseksualnym dzieci i młodzieży oraz o zdrowiu – zasobach i czynnikach ryzyka dla zdrowia.
- Profilaktyce najczęstszych problemów zdrowotnych i społecznych dzieci i młodzieży oraz profilaktyce chorób cywilizacyjnych.

²³ Ibidem, s. 28.

²⁴ B. Woynarowska, M. Sokołowska, *Czynniki w środowisku szkoły sprzyjające edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 48.

²⁵ K. Wojcieszek, J. Szymańska, *Standardy jakości pierwszorządowych programów profilaktycznych realizowanych w szkołach i placówkach oświatowych* [<http://www.ore.edu.pl>], dostęp: 29.04.2015.

²⁶ B. Woynarowska, M. Sokołowska, *Czynniki w środowisku szkoły sprzyjające edukacji zdrowotnej...*, op.cit., s. 54.

- Procesie edukacji zdrowotnej w szkole, w tym zwłaszcza ukierunkowanej na rozwijanie umiejętności życiowych.

- Promocji zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem szkoły promującej zdrowie”.

Z zakresu umiejętności z dziedziny:

- „Diagnozowania potrzeb uczniów w zakresie edukacji zdrowotnej i planowania na tej podstawie jej programu.

- Koordynowania działań w zakresie edukacji zdrowotnej w szkole, współdziałania z innymi nauczycielami, pielęgniarką szkolną, rodzicami i organizacjami.

- Stosowania metod i technik nauczania wspierających aktywność i uczestnictwo uczniów oraz tworzenia atmosfery sprzyjającej uczeniu się i dobremu samopoczuciu.

- Motywowania uczniów do troski o zdrowie i wspierania ich w tych działaniach.

- Ewaluacji procesu i wyników prowadzonej przez siebie edukacji zdrowotnej”.

Z zakresu postaw:

- „Przekonanie, że zdrowie jest wartością dla człowieka oraz zasobem dla społeczeństwa.

- Gotowość do tworzenia wzorców zachowań zdrowotnych dla uczniów.

- Otwartość i wrażliwość na potrzeby innych, empatia, autentyczność.

- Gotowość do doskonalenia własnego zdrowia oraz umiejętności życiowych.

- Gotowość do działań na rzecz tworzenia zdrowego środowiska pracy i nauki”.

Również kompetentny nauczyciel-profilaktyk powinien posiadać m.in. wiedzę z zakresu²⁷:

- naukowych podstaw dotyczących teorii wyjaśniających zachowania dzieci, młodzieży i dorosłych;

- strategii oddziaływań profilaktycznych;

- czynników chroniących i czynników ryzyka;

- badań nad zachowaniami ryzykownymi;

- substancji psychoaktywnych;

- zachowań ryzykownych dzieci i młodzieży;

- diagnostyki psychopedagogicznej;

- monitoringu i ewaluacji;

- form i metod nauczania oraz pracy z dziećmi i młodzieżą.

Powinien posiadać także umiejętności związane z²⁸:

- diagnostyką;

- pracą z dziećmi i ich rodzicami;

- monitorowaniem i ewaluacją programów oddziaływań profilaktycznych;

- podnoszeniem kompetencji;

- samokształceniem;

- motywowaniem innych;

- dawaniem przykładu;

- wywieraniem pozytywnego wpływu na innych;

- budowaniem autorytetu;

²⁷ S. Śliwa, *Profilaktyka pedagogiczna...*, op.cit., s. 116.

²⁸ Ibidem, s. 116.

- umiejętnościami psychospołecznymi (m.in. komunikacyjne, radzenie sobie w sytuacjach trudnych, budowanie zespołu, budowanie pozytywnych relacji z innymi, asertywność, współdziałanie, rozwiązywanie problemów, kreatywność, radzenie sobie ze stresem, podejmowanie decyzji, związane z rozpoznawaniem stanów emocjonalnych własnych i innych, empatii).

PODSUMOWANIE

Jak widać, edukacja zdrowotna i profilaktyka mają wiele wspólnego. Niektóre obszary, treści są podobne, a nawet te same. Zarówno w edukacji zdrowotnej, jak i profilaktyce wykorzystuje się w pracy metody aktywizujące, czyni się starania, aby wciągnąć w działania rodziców czy też promuje się zdrowy tryb życia.

Niektóre cele edukacji zdrowotnej i profilaktyki są nawet podobne – kształtowanie i rozwijanie umiejętności życiowych dzieci i młodzieży.

Również działania z zakresu edukacji zdrowotnej i profilaktyki opierają się na niektórych tych samych teoriach (teoria uzasadnionego działania, teoria społecznego uczenia się czy teoria zachowań problemowych).

LITERATURA

Gaś Z.B., *Profilaktyka w szkole*, [w:] *Profilaktyka w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, red. B. Kamińska-Buško, J. Szymańska, Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej Ministerstwa Edukacji Narodowej, Warszawa 2005.

Kania S., *Pedagogika turystyki jako metoda w profilaktyce szkolnej*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2014, nr 4, s. 392–399.

Koczurkowska J., *Jaka profilaktyka w nadchodzącym wieku?*, „Świat Problemów” 1999, nr 12.

Mellibruda J., *Profilaktyka problemowa* [<http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/50-artykuly/701-profilaktyka-problemowa.html>], dostęp: 18.03.2015.

Ostaszewski K., *Związki między edukacją zdrowotną a szkolnym programem profilaktyki*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.

Śliwa S., *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2015.

Wojcieszek K., Szymańska J., *Standardy jakości pierwszorzędowych programów profilaktycznych realizowanych w szkołach i placówkach oświatowych* [<http://www.ore.edu.pl>], dostęp: 29.04.2015.

Woynarowska B., *Cechy współczesnej edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.

Woynarowska B., *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Woynarowska B., *Status i miejsce edukacji zdrowotnej w podstawie programowej kształcenia ogólnego*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 13–18.

Woynarowska B., *Związki między zdrowiem a edukacją*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 7–8.

Woynarowska B., Sokołowska M., *Czynniki w środowisku szkoły sprzyjające edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011, s. 46–59.

Woynarowska-Soldan M., Woynarowska B., *Wybrane zagadnienia metodyki edukacji zdrowotnej*, [w:] *Orientacja i realizacja edukacji zdrowotnej w szkole*, red. B. Woynarowska, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011.

HEALTH EDUCATION AND PROPHYLAXIS – COMMON AREAS

The article concerns a comparative analysis between health education and prophylaxis. Compared are the areas related to the objectives, concepts, theories used in health education and prevention, features, content or forms and methods of work.

The authors show areas that are shared by health education and prevention.

Keywords: health education, prophylaxis, health promotion

DOROTA KOWALSKA *

PRZYGOTOWANIE DYDAKTYCZNE NAUCZYCIELA PRZEDSZKOLA DO NAUKI JĘZYKA OBCEGO **

Patrząc na to, jak obecnie funkcjonuje świat, jakie są potrzeby zawodowe dorosłych, możemy śmiało zaryzykować tezę, że nauczanie dziecka języków obcych należy zacząć jak najwcześniej. Dzieci uczęszczające do przedszkola są objęte taką nauką. Dokumenty programowe, tj. „Podstawa programowa wychowania przedszkolnego” wskazują cele i efekty tego nauczania. Przygotowanie nauczyciela przedszkola do pracy dydaktycznej jest koniecznością. Od wiedzy i umiejętności dydaktycznych nauczyciela zależy nauka dzieci.

Słowa kluczowe: dydaktyka, metody, formy pracy nauczycielskiej, kompetencje

Zgodnie z podstawą programową wychowania przedszkolnego nauczanie języka obcego w przedszkolu to nic innego jak zainteresowanie dzieci nauką przez pobudzenie ich świadomości językowej i wrażliwości kulturowej¹.

Natomiast zespół ekspertów Rady Europy w 2006 roku, pod kierownictwem P. Edelenbosa oraz R. Johnstone i A. Kubanek, sformułował następujące kluczowe kwestie, które powinny przyświecać nauce języka obcego w przedszkolu:

- trzeba wziąć pod uwagę, że przyswajając język, mamy do czynienia z procesem wieloletnim i dla każdego indywidualnym, podlegającym zarówno zwyczajom, jak i zniżkom formy;
- ważna jest ciągłość nauki oraz zmienianie materiałów nauczania, by dzieci nie uczyły się ciągle tego samego;
- nauczający muszą posiadać nie tylko zdolności, ale też i motywacje do nauczania;
- dzieci powinny być chwalone, nagradzane, nie wolno od nich wymagać za wiele, nauczając w przedszkolu, nie trzeba dążyć do tego, by dzieci biegle mówiły w języku obcym;

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** W opracowaniu niniejszego tekstu wykorzystano również treści pracy magisterskiej napisanej pod moim kierunkiem autorstwa Barbary Burdzik nt. „Praca nauczyciela języka obcego na przykładzie przedszkoli powiatu raciborskiego”

¹ M. Pamuła-Behrens, *Wszystko zaczyna się w przedszkolu – nauka języka obcego dla dzieci*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 9.

- najwartościowszą formą stosowaną w pracy z dziećmi powinna być zabawa;
- dzieci mają czerpać radość, przyjemność z nauki;
- trzeba kształtować świadomość dziecka, pokazywać, czego już się nauczyło;
- powinno się pomagać dzieciom, w procesie uczenia kształcić strategię uczenia się, by umiały w przyszłości samodzielnie udoskonalać swoją wiedzę².

Najważniejszym celem wczesnego nauczania języków obcych w przedszkolu jest rozwój kompetencji językowych, komunikacyjnych, jak i kulturowych.

Kompetencja językowa ma charakter podmiotowy i skupia się wokół wiedzy o systemie językowym, czyli umiejętności rozpoznawania znaczenia słów, umiejętności syntaktycznych (gramatyka) i leksykalnych.

Kompetencja komunikacyjna; podczas komunikowania się z innymi uczniowie wchodzi w interakcje. Potrafią tak dobierać słowa, żeby rozwiązywać powstałe problemy³. Jak pisze Hanna Komorowska, jest to umiejętność logicznego, poprawnego i przekonywującego wypowiadania się, wymiany i porównywania punktów widzenia oraz umiejętność negocjacji stanowisk, szczególnie gdy myśli się inaczej niż wszyscy.

Język obcy w przedszkolu nauczany jest zbiorowo. Nauczanie można planować w różnych formach, co zależy od metod i zadań, jakie wybierzemy. Do kluczowych form organizacyjnych nauczania należą: praca indywidualna, praca w grupach, w drużynach, z całą grupą w przedszkolu. Praca z całą grupą stanowi klucz do sukcesu, bowiem uczy komunikacji między dziećmi, poszanowania zasad i zachęca wszystkie dzieci do działania⁴.

Jednym z przykładów doboru metod nauczania dzieci języka obcego jest uwzględnienie ich wieku. Czasami nawet kilka miesięcy różnicy może oznaczać diametralną przepaść w stosunku do rozwoju dzieci – emocjonalnego czy też intelektualnego. Dlatego ważne jest to podczas planowania zajęć. Joanna Kic-Drgas skupiła się na podziale dzieci na grupy, wyszczególniając, jakie mają potrzeby na danym etapie życia podczas nauczania języków obcych.

Wiek 3–4 lata – w tym wieku dzieci już sprawnie się poruszają i zaczynają nawiązywać kontakt z otaczającym je światem. Lubią się bawić, nawiązując przy tym kontakt z innymi dziećmi. Można więc już włączać do zajęć zabawy z elementami zręcznościowymi. Dzieci odkrywają nowy, inny świat, poruszając się oraz manipulując różnymi rzeczami. Cały czas dominującą rolę odgrywają tu piosenki, rymowanki, wierszyki, jednak połączyć można już je z elementami ruchowymi

Wiek 4–5 lat – w tym wieku dzieci są już bardziej samodzielne, potrafią lepiej przystosowywać się do charakteru zajęć, czyli określonego czasu czy też sensu działań proponowanych przez nauczyciela. U pięcioletków uwidacznia się dążenie do wyznaczonych

² J. Rokita-Jaśkow, *Spór o metodę, czyli jak najlepiej uczyć dzieci języków obcych*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 34–35.

³ M. Kotarba-Kańczugowska, *Język obcy w przedszkolu*, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 7, s. 10.

⁴ M. Kotarba-Kańczugowska, *Drogę trzeba zobaczyć, nim się na nią wstąpi. O planowaniu dydaktycznym zajęć z języków obcych dla dzieci*, „Języki Obce w Szkole” 2010, nr 4, s. 28.

celów. W tym wieku dzieci podchodzą do wszystkiego bardzo emocjonalnie – pokazują swoje emocje, uczucia, które uwidaczniają się w ich zachowaniu, mimice czy gestach. Na tym etapie nauczania można wprowadzać jakieś elementy ćwiczeń wykorzystujące pierwsze nabyte przez dziecko umiejętności pisania. Dzieci bardzo chętnie rysują po śladzie lub odwzorowują literki, a nawet całe słowa. Ta grupa wyróżnia się większą sprawnością manualną, dlatego warto wprowadzać elementy plastyczno-artystyczne, by uatrakcyjnić zajęcia⁵.

Do metod bezpośrednich stosowanych w nauce języka obcego w przedszkolu należą:

Metoda audiolingwalna – jako cel nauki obrała sobie opanowanie czterech sprawności językowych: od słuchania i mówienia do czytania i pisania. Przyswojenie języka tą metodą to nic innego, jak wyrobienie nawyków. Nawyki językowe wyrabia się automatycznie, bez zastanowienia, przez ciągle powtarzanie oraz utrwalanie ćwiczonego materiału. Rolą nauczyciela jest zapewnienie bodźca, by wywołać reakcję językową. Przeważnie bodźcem jest obrazek czy słowo, np. nauczyciel zaczyna początek zdania, wyraz czy zadaje pytania. W tej metodzie po odpowiedniej reakcji dzieci należą się pochwały. Metodę wyróżnia uczenie tylko przez powtarzanie, analogię i zapamiętywanie. Jako wielki błąd traktuje się przejawy włączania języka ojczystego, dlatego nie objaśnia się nic, nie komentuje gramatyki ani się nic nie analizuje. Dzieci nie próbują samodzielnie mówić, tylko wszystko powtarzają. Najczęściej zajęcia odbywają się przy użyciu magnetofonu czy laboratorium językowego⁶.

Metoda audiowizualna strukturalno-globalna – założeniem jest łączenie bodźców wizualnych z akustycznymi. Charakterystyczną cechą tej metody jest używanie wielu środków dydaktycznych: tj.: kaset z nagraniami, przedmiotów rzeczywistych, schematów i tablic poglądowych. Występuje także nauczanie gramatyki przez odgrywanie scenek, zaleca się łączenie różnorodnych sytuacji, kontekstów czy obrazków z należącymi do nich słowami, czy grupami znaczeniowymi.

Metoda komunikacyjna – występują tu liczne interakcje zarówno między nauczycielem a uczniami, a także między samymi uczniami. Praca tą metodą opiera się na takim wyuczeniu dzieci, by mogły się swobodnie komunikować. Język nauczany jest kontekstowo, nie stosuje się zaś zdań czy wyrazów oderwanych od rzeczywistości. Nauczyciel dopuszcza popełnianie błędów przez dzieci, ale pod koniec wypowiedzi je omawia⁷.

Metoda kognitywna – jest unowocześnieniem metody gramatyczno-tłumaczeniowej, ale też zaprzeczeniem metody audiolingwalnej. Powstała pod wpływem prac Naoma Chomsky'ego. Opiera się na twierdzeniu, że język ma charakter twórczy, jeżeli umiemy budować zdania i rozumieć je, to oznacza, że posługiwanie się językiem jest czymś innowacyjnym, że zdolność opanowania języka każdy ma wrodzoną. W tej metodzie ważne jest wykształcenie kompetencji językowych. Po to, by osiągnąć ten cel, ważny jest kon-

⁵ J. Kic-Drgas, *Dzieci a nauka języków obcych*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 93–94.

⁶ H. Komorowska, *Metodyka nauczania języków obcych*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001, s. 21–22.

⁷ M. Kotarba-Kańczugowska, *Droga trzeba zobaczyć...*, op.cit., s. 26.

takt z językiem obcym w sposób naturalny, w sytuacjach codziennych. Uczeń sam tworzy reguły zdań metodą prób i błędów. Wartość mają samodzielnie odkrywane błędy. Jeśli dzieci napotykać na trudności, pomocą są komentarze i objaśnienia nauczyciela⁸.

Metody pośredniczące – stały się próbą połączenia znanych metod nauczania i dostosowanie ich do specyficznych potrzeb uczniów. Przykładem jest metoda eklektyczna. Podstawę stanowi w niej najpierw wykształcenie tzw. wycucia językowego, następnie osiągnięcie kompetencji komunikacyjnej, a na końcu czynne osiągnięcie opanowania języka, wraz z jego regułami gramatycznymi. Gramatyki uczy się na pamięć, podczas zajęć opartych na komunikacji. W tej metodzie dopuszcza się stosowanie języka ojczystego, by objaśnić niezrozumiałe terminy⁹.

Metody niekonwencjonalne – należą do metod alternatywnych, które warto wykorzystać w nauczaniu dzieci przedszkolnych, są to:

- **metoda *Total Physical Response* (TPR)** opracowana przez Jamesa Ashera. Metoda ta zakłada, że po to, by dzieci zapamiętały informacje i nauczyły się czegoś, trzeba pobudzić i połączyć słuchanie i ruch fizyczny, ściśle związany z przekazywaną treścią. Wynika z tego, że proces zapamiętywania wzmacniany jest przez aktywność ruchową. Metoda ta zakłada, że język obcy jest najlepiej przyswajany, kiedy uczący się rozumie to, czego się uczy. Uczniowie na początku często przechodzą przez tzw. fazę cizy, w czasie której uczą się, jak rozróżniać i rozumieć elementy języka. Dziecko najpierw uczy się słuchać nowego języka, a potem ruchem ciała reagować, uczy się rozumieć swojego nauczyciela¹⁰. Co więcej, J. Asher, opisując swoje podejście pedagogiczne, zwrócił uwagę na integrowanie obu półkul mózgowych. Przyjął koncepcję, która mówi, że lewa półkula jest siedzibą języka i logiki, prawa zaś, odpowiadająca za kreatywność i twórczość, jest związana z rozpoznawaniem twarzy, wyrażaniem emocji, muzyką i kolorami¹¹. Dlatego stosując metodę TPR, pobudzając do pracy cały mózg, a jednocześnie zwiększając przy tym zainteresowanie dzieci, można mówić o efektywności pracy z językiem obcym. Ogólnie rzecz biorąc, nauczanie tą metodą przebiega w kilku etapach. Na początku dziecko rozumie, co mówi nauczyciel, wypełnia jego polecenia, nie używając słów. Kolejny etap polega na tym, że nauczyciel stosuje metodę pokazu, by wyrazić to, czego chce nauczyć. Wszystko odbywa się przy nieodłącznym elemencie ruchu. Nauczyciel musi jednak dążyć do spójności zajęć, by dziecko potrafiło się odnaleźć w danej sytuacji. Co typowe dla tej metody – treści przekazywane są w trybie rozkazującym. Metoda ta jest najbardziej wykorzystywana i doceniana dzięki temu, że gdy spada zainteresowanie dzieci, można je wtedy zwiększyć właśnie poprzez ruch i relaks¹²;

⁸ H. Komorowska, *Metodyka nauczania języków obcych...*, op.cit.

⁹ M. Kotarba-Kańczugowska *Drogę trzeba zobaczyć...*, op.cit., s. 27.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ M. Kotarba-Kańczugowska, *Język obcy w kontekście, czyli przedszkolak uczy się języka obcego*, cz. 2, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 9, s. 32.

¹² A. Sobczak, *Nauka języka obcego dzieci w wieku przedszkolnym*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 187–188.

• **metoda *The Silent Way*** – opracowana przez Celeba Gattegno polega na odejściu od aktywności, hałaśliwości i ruchliwości dzieci na rzecz ciszy i wręcz medytacyjnego skupienia. Nauczyciel ma ograniczać pole widzenia uczniów i zwiększyć ich koncentrację. Wszelkie sytuacje dydaktyczne zastąpione są przez nauczyciela uczeniem przy pomocy kolorowych pałeczek różnej wielkości (tzw. pałeczek Cuisenaire’a). Przyswajanie wiadomości opiera się więc na prostych, dających się przedstawić, wyrazach czy zdaniach (np. czerwony, niebieski, krótszy, dłuższy, tu leży, tam kładę, przy, za, obok, wezmę, połóż), wypełnionych słownictwem, stopniowo poszerzającym się aż do około 800 wyrazów. Wyrazy zapamiętuje się w ciszy, skupieniu. Powoli rolę demonstrującego przyjmują uczniowie, najpierw odtwarzają sytuacje już przećwiczone, a następnie samodzielnie tworzą nowe sytuacje. Oprócz pałeczek pomocą są tu tablice fonetyczne i leksykalne oparte na zależnościach kolorystycznych. Stosowana jest chętnie po intensywnych zabawach ruchowych dzieci;

• **metoda *Counselling Language Learning*** – zwana też *Community Language Learning* (CLL), czyli tzw. nauczanie doradcze. Metoda ta na pierwszy plan wysuwa rolę emocji. Opiera się na założeniu, że wszelkie posługiwanie się językiem i uczenia się go, to nic innego jak proces grupowy, zawsze powiązany z interakcją i komunikacją. Oprócz tego zakłada porozumiewanie się uczestników tylko w obrębie tego, co ich dotyczy, jest to zbliżone do komunikacji w grupie terapeutycznej¹³. Uczniowie siedzą w kręgu, z nauczycielem-doradcą poza nimi. Używają języka ojczystego, by nawiązać relacje interpersonalne, oparte na zaufaniu. Jeżeli uczeń chce coś powiedzieć, to mówi w języku ojczystym, a nauczyciel staje się jego tłumaczem na język obcy. Następnie uczeń powtarza w języku obcym to, co powiedział. Ta metoda nadaje się tylko dla osób zmotywowanych do nauki¹⁴;

• **metoda naturalna** – zwana *The Natural Approach*, zakłada, że aby opanować język obcy, ważna jest tzw. ekspozycja znacząca. Jest to nic innego, jak słuchanie wypowiedzi w obcym języku, których ogólny sens jest dla uczącego zrozumiały, wynika bowiem z jednoznacznej sytuacji. Tak więc nie wymusza się mówienia dzieci, tylko oczekuje próby ich samodzielnego mówienia. Nauczyciel posługuje się naturalnym, prostym językiem, mówi o tym, co się dzieje tu i teraz, używając przy tym mimiki i gestów. Powtarza swoją wypowiedź na różne sposoby i wyraża satysfakcję, gdy dziecko zrozumie, a nawet próbuje coś samodzielnie zakomunikować.

„[Kapitałną – D.K.] rolę w tej metodzie odgrywa bezstresowe uczenie. Takie emocje jak lęk, wstyd przed popełnieniem błędu, niechęć uniemożliwiają skuteczność uczenia, dlatego trzeba je wyeliminować. Tak więc w tej metodzie najważniejsza jest rola nauczyciela, który stwarza warunki, tj. atmosferę bezpieczeństwa i akceptacji, dobiera interesujące, proste i zrozumiałe wypowiedzi po to, by zmotywować dzieci do działania”¹⁵.

¹³ H. Komorowska, *Metodyka nauczania języków obcych...*, op.cit., s. 25.

¹⁴ M. Kotarba-Kańczugowska, *Drogę trzeba zobaczyć...*, op.cit., s. 27.

¹⁵ H. Komorowska, *Metodyka nauczania języków obcych...*, op.cit., s. 25–26.

TECHNIKI WYKORZYSTYWANE W NAUCZANIU JĘZYKA OBCEGO W PRZEDSZKOLU

Badania przeprowadzone przez niemieckiego pedagoga Karla Groosa pokazały, że zabawa w życiu dziecka przygotowuje je do czynności i umiejętności właściwych dla życia dorosłego. Alison Gopnik pisze:

„[...] dzieci są niczym dział badań i rozwoju w korporacji – to właśnie dzieci ciągle chcą poznawać świat, zadają pytania, używają wyobraźni, poszukują rozwiązań. W dzieciństwie mamy czas na swobodę, by poznawać świat rzeczywisty, fizyczny, oraz światy wymyślone, produkty dziecięcej wyobraźni – a to wszystko robimy właśnie bawiąc się”.

Oto typy zabaw charakterystyczne dla nauczania języków obcych w przedszkolu, wyszczególnione przez amerykańskiego psychologa Petera Graya:

- zabawy ruchowe;
- zabawy językowe;
- zabawy konstrukcyjne i plastyczne – budowanie zamków z piasku, rysowanie;
- zabawy tematyczne/fikcyjne – naśladowanie, odtwarzanie, udawanie kogoś, tworzenie nowej postaci (np. dzieci naśladowują dorosłych w typowych sytuacjach codziennych: w sklepie – odgrywanie roli sprzedawcy czy kupującego, zabawy w lekarza – dziecko, które jest chore, pokazuje co go boli, a lekarz musi odgadnąć, jaki on ma problem);
- zabawy grupowe – zabawy, które wymagają współpracy¹⁶.

Oprócz tych typów można również wymienić: gry i zabawy leksykalne, zabawy muzyczne (piosenki, wierszyki), zabawy literackie (historyjki, bajki), zabawy inscenizacyjne (drama, dialogi, teatrzyk). Do nauczyciela należy ich wybór, ale też musi on mieć na uwadze, że dla zaciekawienia dzieci zajęciami warto skupić się na połączeniu tych kilku zabaw, tak by motywować do działania wymagającego wieloaspektowego podejścia dzieci. Jak pisze Peter Gray, „[...] zabawy dzieci mają często cechy kilku typów, bowiem nie wykluczają się one nawzajem”¹⁷.

RUCH JAKO ELEMENT NAUKI JĘZYKA OBCEGO

Zarówno ruch, jak i mówienie to nieodłączne elementy dziecięcego świata, które mogą być realizowane osobno, ale nie można też zapominać, że wzajemnie na siebie wpływają, dlatego ich integracja może w poważnym stopniu przyczynić się do osiągnięcia efektywności nauczania. Dzieci poznają świat przez różne zmysły. One pozwalają na zdobywanie nowych doświadczeń i odkrywanie dotąd nieznanych lądów. Dziecko konfrontuje się z otoczeniem i dorobkiem świata materialnego. Poznaje język – ucząc się przekazywać informacje. Język, jak i gesty dają możliwości zdobywania wiedzy, budowanie więzi z otoczeniem. Gesty, mimika czy ruch stanowią niejako pierwszy kontakt dziecka ze światem zewnętrznym, dlatego np., kiedy dziecko wprawia w ruch

¹⁶ M. Cichmińska, *Bawię się więc jestem*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 13–14.

¹⁷ Ibidem.

piłkę, to jest jego chęć stawiania się samodzielnym. Dlatego tak ważna jest kontrola nad ruchem i mową dziecka, otwiera mu bowiem okno do samodzielności. Dzieci w ruchu czują bezpieczeństwo, dlatego jest to dobry sposób do rozwoju komunikacji ze światem. Łączenie rozwoju umiejętności mówienia i ruchu pozwala na zachowanie kontroli nad własnym ciałem i zapamiętanie nowych słów, też w języku obcym. Tu uwidacznia się potrzeba kreatywności nauczyciela, ale też i obserwacji całej grupy. Ciekawym pomysłem jest połączenie ruchu (przez taniec) z piosenkami – rymowanymi. Innym przykładem jest wykorzystanie piłki w zabawach – np. przy pomocy mówienia można przekazywać sobie piłkę i mówić kolory z zastrzeżeniem, że kiedy powie się „czerwony”, to piłka nie może zostać złapana. Innym przykładem jest dawanie i przyjmowanie prezentów – dzieci uczą się mówić zwroty grzecznościowe (tj., proszę, dziękuję). Można również naśladować zwierzęta, które nauczycielka wymienia w języku obcym¹⁸. Dzieci mogą też odpowiadać historyjkę i odtwarzać dane sytuacje (np. są w lesie i kołyszą się jak drzewa)¹⁹. Ćwiczenia te pozwalają rozładować emocje, ale też uczą integracji z grupą i nauczycielem²⁰.

Piosenki i rymowanki rozbudzają w dzieciach potrzebę zabawy w grupie, dzieci szybko zapamiętują zwroty dzięki temu, że kojarzą je z dźwiękami. Dzieci świetnie się bawią, pobudzając wyobraźnię, poruszając się i pracując w grupie. Nauczyciel samodzielnie może wymyślać rymowanki, a najlepsze efekty przynosi łączenie ich z pokazwanymi obrazkami. Co ciekawe, można łączyć rymowanki, np. z malowaniem. Dzieci na polecenie nauczyciela malują jakąś rzecz, a potem szukają do niej rymującą się parę²¹. Piosenki, rymowanki, wylizanki, wierszyki spełniają ważne funkcje dydaktyczne. Oczywiście, można łączyć i w tym wypadku ruch z muzyką i rytmem. Piosenki sprawiają dzieciom dużo radości, przez tekst wpływają na świat wyobraźni dzieci, a przez melodię i rytm ułatwiają dzieciom zapamiętywanie.

Jeżeli nauczyciel odpowiednio dopasuje piosenkę, dzieci nie tylko kształtują się pod względem językowym, ale sprzyja to rozwojowi sfer: emocjonalnej, społecznej, psychicznej czy fizycznej. Jak widać, muzykę można łączyć ze sztuką, tańcem, rysunkiem, literaturą, zależy to tylko od pomysłowości nauczyciela.

Interesującym sposobem w nauczaniu języka obcego jest też opowiadanie bajek (w języku angielskim określono to jako *storytelling*). Jest to według Marii Kotarby-Kańczugowskiej interaktywna sztuka opowiadania za pomocą nie tylko słów, ale i działań, które służą przedstawieniu historii i angażowaniu wyobraźni słuchacza. Tu nauczyciel odgrywa kluczową rolę, bowiem musi być otwarty, nie może mieć głosu, który nuży dzieci, musi stosować powtórzenia, czytać powoli, dla uatrakcyjnienia opowieści używać wyrazów dźwiękonaśladowczych. Bajki muszą być odpowiednio dostosowane do

¹⁸ J. Kic-Drgas, *Dzieci a nauka języków obcych...*, op.cit., s. 95.

¹⁹ M. Cichmińska, *Bawię się więc jestem...*, op.cit., s. 16.

²⁰ J. Kic-Drgas, *Dzieci a nauka języków obcych...*, op.cit., s. 95.

²¹ D. Kondrat, *Metody pracy z dziećmi w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 72.

możliwości językowych dzieci²². Teksty o interesującej fabule fascynują dzieci, uskrzydłają ich fantazje, wprowadzają w inny świat, pobudzają do refleksji i wyrażania opinii, rozwijają zdolności do uczuciowego utożsamiania się z postaciami (szczególnie bajki o charakterze terapeutycznym)²³.

KOMPETENCJE NAUCZYCIELA W NAUCZANIU JĘZYKA OBCEGO DZIECI W WIEKU PRZEDSZKOLNYM

Przez cały czas rozważań na temat nauczania języków obcych dzieci przedszkolnych nie da się nie zauważyć, jakimi są wymagającymi odbiorcami. Ile energii trzeba włożyć, żeby nauczanie ich przyniosło zamierzone efekty. Jest to taka grupa odbiorców, która wymaga od nauczyciela wychodzenia od biernego nauczania do aktywnego. Swoje zmagania należy opierać na słowach Benjamina Franklina: „Powiedz mi, to zapomnę, naucz mnie, to może zapamiętam”. Zawód nauczyciela języka obcego powinien należeć do elitarnych, osoby do tego zawodu należy wyłaniać drogą selekcji. Jest to swego rodzaju powołanie, a nie każdy może je mieć. Ważne jest więc zastanowienie się nad rolą nauczyciela i kompetencjami, które powinien posiadać²⁴. Przed nauczycielem postawiono wiele wymagań. To on w swojej pracy musi uwzględnić cały proces nauczania, być strategiem, przewidywać, pomagać uczniom, być świadomym tego, że nie zawsze będzie szło po jego myśli.

Nauczyciel powinien być osobą empatyczną, powinien umieć wczuć się w położenie uczniów – przewidywać, że możliwe jest powstawanie różnych problemów²⁵. Powinien więc posiadać kompetencje wychowawcze, które opierają się na zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa i spokoju dzieciom, tak by czuły się akceptowane i wspierane. Trzeba dzieciom dać prawo do wyrażania sprzeciwu, niezadowolenia, bez ryzyka odrzucenia przez nauczyciela. Ważne jest więc tworzenie więzi społecznych. Nauczyciel tworzy więzi z dziećmi, kiedy odnosi się do nich przyjaźnie, rozpoznaje ucznia, zauważa jego starania²⁶. Tu uwidacznia się także potrzeba posiadania przez nauczyciela kompetencji emocjonalnych. Góralska i Madlińska-Michalak kompetencje emocjonalne definiują jako nabyte umiejętności w radzeniu sobie w sytuacjach konkretnych. Oprócz empatii, entuzjazmu, pogody ducha, radości potrzebna jest znajomość kultury uczniowskiej i posiadanie władzy wychowawczej. Nauczyciel powinien świadomie sterować swoim autorytetem, aby przeprowadzić grupie, z uwzględnieniem pozytywnych relacji z dziećmi.

²² M. Kotarba-Kańczugowska, *Język obcy w kontekście, czyli przedszkolak uczy się języka obcego*, cz. 3, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 10, s. 32.

²³ J. Iluk, *Teoria i praktyka nauczania języków obcych w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2008, nr 4, s. 53.

²⁴ A. Sobczak, *Nauka języka obcego dzieci w wieku przedszkolnym*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 183.

²⁵ Ibidem.

²⁶ M. Piotrowska-Skrzypek, *Kompetencje nauczyciela języka obcego w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1, s. 24.

Znajomość kultury uczniowskiej pozwala zdobyć wiedzę o dziecku, jego rozwoju, środowisku, w którym funkcjonuje²⁷.

Ważne są także kompetencje językowe nauczyciela, szczególnie jego umiejętności merytoryczne. Wielu twierdzi, że od nauczyciela języka obcego w przedszkolu można mniej wymagać, jednak jakże mylne jest to stwierdzenie. Wysokie kompetencje nauczyciela odgrywają szczególną rolę. Przede wszystkim istotne są jego umiejętności wymowy, bowiem to przez zmysł słuchu dzieci odbierają na początku informacje. Badania udowodniły, że dzieci szybko, mimo różnorodnego materiału, przyswajają sobie sposób, w jaki mówi ich nauczyciel. Bardzo ważne są metody stosowane przez nauczyciela (rymowanki, piosenki, wierszyki itp.), ale nie można zapominać o tym, że nauczyciel musi znaleźć dobry sposób, by nawiązać kontakt językowy z dziećmi. Język ten musi być dostosowany do odbiorcy, nie infantylny, bowiem może prowadzić do powielania przez dzieci błędów. Nie wystarczy u nauczyciela doskonała znajomość języka obcego, potrzebna jest także jego szeroka wiedza na temat nabywania języka ojczystego przez dzieci. Prowadzący zajęcia musi mieć świadomość koncepcji przedszkolnego nauczania. Mówi się, że powinien być on „na czasie”, to znaczy posiadać też umiejętności z zakresu technologii informacyjnej, by uatrakcyjnić zajęcia. Musi uświadomić sobie ważność odpowiedniego doboru metod, form czy też środków dydaktycznych po to, by jego praca była skuteczna. Oprócz tego nie można pominąć istoty kompetencji metodyczno-dydaktycznej, jaką jest kompetencja diagnostyczna. Pozwala ona nauczycielowi zaobserwować i ocenić wiedzę i możliwości ucznia, a także monitorować jego postępy. Jest cenna również podczas planowania dydaktycznego. Obok umiejętności bezpośrednio związanych z nauczaniem, prowadzący zajęcia powinien mieć wiedzę z zakresu kompetencji psychologiczno-pedagogicznych.

To nauczyciel w procesie nauczania staje się dla ucznia ostoją, zapewnia mu opiekę, poczucie bezpieczeństwa, budzi w nim poczucie zaufania. Praca nauczyciela nie jest jedynie skupiona na języku, ale też rozwiązywaniu konfliktów, pomocy w kształtowaniu systemu wartości dzieci, a więc obejmuje działania budujące system wartości dziecka. Dzieci w tym wieku są delikatnym istotami, dlatego trzeba zapewniać je o ich niepowtarzalności, pokazywać, jakie są samodzielne. To nauczyciel jest tym, który pobudza motywację²⁸.

Wszystkie przedstawione kompetencje należy przyjmować całościowo. Uwidaczniają one wieloaspektowość procesu nauczania dzieci. Nauczanie dzieci w wieku od 2 do 5 lat to wymagająca i jakże trudna praca. Nauczyciel musi być wszechstronnie uzdolniony, posiadać wiedzę z zakresu psychologii, pedagogiki, metodyki oraz posiadać przygotowanie merytoryczno-językowe. Powinny one być traktowane rozdzielnie, jednak mówią one o podejściu nauczyciela, jego postawie, wiedzy, którą posiada i umiejętnościach, które nabył. Nauczyciel musi być: „[...] nauczycielem uśmiechniętym, wyrozumiałym,

²⁷ Ibidem, s. 27.

²⁸ A. Sobczak, *Nauka języka obcego dzieci w wieku przedszkolnym...*, op.cit., s. 183–185.

potrafi uczyć bawiąc się i bawić się ucząc²⁹. Niepowtarzalne słowa usłyszała Małgorzata Piotrowska-Skrzypek na początku swojej drogi nauczycielskiej:

„Żaden komputer nie zastąpi przedszkolanki, która potrafi pogłodzić dziecko po głowie, stworzyć warunki do zabawy, dodać odwagi. Pracę z dzieckiem może poprowadzić tylko mądry nauczyciel. Tacy będą potrzebni zawsze³⁰”.

LITERATURA

- Cichmińska M., *Bawię się więc jestem*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Iluk J., *Teoria i praktyka nauczania języków obcych w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2008, nr 4.
- Komorowska H., *Metodyka nauczania języków obcych*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa 2001.
- Kondrat D., *Metody pracy z dziećmi w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Drogę trzeba zobaczyć, nim się na nią wstąpi. O planowaniu dydaktycznym zajęć z języków obcych dla dzieci*, „Języki Obce w Szkole” 2010, nr 4.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Język obcy w kontekście, czyli przedszkolak uczy się języka obcego*, cz. 2, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 9.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Język obcy w kontekście, czyli przedszkolak uczy się języka obcego*, cz. 3, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 10.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Język obcy w przedszkolu*, „Wychowanie w Przedszkolu” 2014, nr 7.
- Kic-Drgas J., *Dzieci a nauka języków obcych*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Pamuła-Behrens M., *Wszystko zaczyna się w przedszkolu – nauka języka obcego dla dzieci*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Piotrowska-Skrzypek M., *Kompetencje nauczyciela języka obcego w przedszkolu*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Rokita-Jąskow J., *Spór o metodę, czyli jak najlepiej uczyć dzieci języków obcych*, „Języki Obce w Szkole” 2015, nr 1.
- Sobczak A., *Nauka języka obcego dzieci w wieku przedszkolnym*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.

PREPARATION OF TEACHING KINDERGARTEN TEACHER TO LEARN A FOREIGN LANGUAGE

Looking at how the world actually works, the need for professional adults, we can safely venture the thesis that language teaching your child should begin as soon as possible. Children attending kindergarten are covered by the study. The programming documents, ie. The core curriculum of preschool education show targets and effects of this teaching. Preparing a kindergarten teacher for teaching is undisputed. Both the knowledge and skills of teaching depends on teacher learning children.

Keywords: teaching methods, forms of teaching, competence

²⁹ M. Piotrowska-Skrzypek, *Kompetencje nauczyciela języka obcego...*, op.cit., s. 30.

³⁰ Ibidem.

MICHAŁ LIS*

PREFERENCJE POLITYCZNE LUDNOŚCI WIEJSKIEJ ŚLĄSKA OPOLSKIEGO NA PRZYKŁADZIE WYBORÓW PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ W LATACH 1995–2010

Kulturowo-etniczne zróżnicowanie społeczeństwa wiejskiego Śląska Opolskiego ma swoje odzwierciedlenie m.in. w preferencjach politycznych poszczególnych grup mieszkańców, a to głównie za sprawą istnienia zorganizowanej mniejszości niemieckiej, która dominuje w gminach powiatów centralnej i wschodniej części województwa, i w wyborach samorządowych i parlamentarnych przyjęła rolę partycyparystycznej partii politycznej z własnym programem.

Różnice w preferencjach politycznych tych grup dały się wyraźnie zauważyć już w pierwszych wyborach prezydenckich w 1990 r. Pełniejszy obraz oczekiwań społecznych prezentowanych w programach politycznych ukazały dopiero wybory w 1995 r., kiedy zarówno w pierwszej, jak i w drugiej turze większe poparcie niż w całym kraju uzyskał Lech Wałęsa, a nie Aleksander Kwaśniewski. Wyniki tych wyborów uwidoczniły różnice w politycznych preferencjach między społecznościami o różnym pochodzeniu terytorialnym. Za Wałęsą opowiedziały się uczestnicząca w głosowaniu część ludności rodzimej, a za Kwaśniewskim – ludność napływowa.¹ Wobec liczących się w 2005 r. jedynie prawicowych i centroprawicowych ofert wyborczych połowa głosujących z gmin z ludnością napływową poparła program prawicowy Lecha Kaczyńskiego, pozostali zdecydowanie poparli liberalny program Donalda Tuska.

Podobny, choć wyraźniej zarysowany obraz preferencji politycznych społeczności wiejskiej regionu ukazały przyspieszone wybory po tragicznej śmierci Prezydenta w katastrofie lotniczej pod Smoleńskiem. W gminach o ludności rodzimej zdecydowane poparcie głosujących (70,1%) uzyskał centroprawicowy program liberalny Bronisława Komorowskiego, którego poparli też głosujący gmin mieszanych (62,1%). Najmniej zróżnicowane preferencje polityczne zaprezentowali głosujący powiatów z ludnością napływową, w których Komorowski uzyskał poparcie nieco ponad 53-procentowe, a prawicowy Jarosława Kaczyńskiego niespełna 47-procentowe.

Słowa kluczowe: frekwencja wyborcza, preferencje polityczne, wybory, ludność rodzima, mniejszość niemiecka

* Prof. dr hab., Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu

WPROWADZENIE

Wybory do ciał przedstawicielskich – rad na poziomie gmin i powiatów, sejmiku samorządowego w województwie oraz posłów do sejmu i senatorów do drugiej izby parlamentu – stanowią podstawowy element ustroju demokratycznego jako główne źródło legitymizacji władzy. W Polsce w taki sam sposób – w trybie wyborów powszechnych¹ – obsadzane są stanowiska w samorządzie terytorialnym (wójtów, burmistrzów oraz prezydentów miast) i prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Wyniki wyborów, ze względu na ich powszechność i tajność, mogą stać się podstawą do analizy stopnia społecznej akceptacji treści programów oraz zasięgu terytorialnego oddziaływania partii politycznych jako zaplecza politycznego czy społecznego wysuwanych przez siebie kandydatów. W wyborach do organów samorządu terytorialnego na szczeblu lokalnym czy regionalnym dodatkowo wzbogacają tę możliwość programy wyborcze, które tworzą stowarzyszenia obywatelskie lub grupy interesów. W obydwu przypadkach oferta wyborcza umożliwia identyfikowanie się obywateli z ideologią partii politycznych czy stowarzyszeń oraz prezentowanymi przez nie ofertami programowymi i personalnymi.

Specyfika etniczno-kulturowa Śląska Opolskiego, w szczególności zorganizowana po upadku systemu komunistycznego mniejszość niemiecka, która prezentuje programy i wystawia własnych kandydatów do Sejmu i Senatu RP oraz organów samorządu terytorialnego, powoduje², iż udział partii politycznych obejmujących w kampaniach wyborczych swym zasięgiem cały kraj, w województwie opolskim praktycznie ograniczony jest do terytoriów zamieszkałych przez ludność napływową, czyli do gmin i powiatów, gdzie nie występuje mniejszość niemiecka. W tych powiatach i gminach głosowanie na kandydatów

¹ *Leksykon politologii*, red. A. Antoszewski, R. Herbut, „Atla 2”, Wrocław 1996, s. 450.

² Szerzej zob.: M. Lis, *Ludność rodzima na Śląsku Opolskim po II wojnie światowej (1945–1993)*, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski, Opole 1993; Lis M., *Mniejszość niemiecka na Śląsku Opolskim w świetle wyborów samorządowych w 1998 roku*, [w:] *Studia politologiczne i historyczne: Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Bronisławowi Pasierbowi*, red. nauk. C. Osękowski, J. Macała, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005; M. Lis, *Obraz mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w świetle pierwszych wyborów samorządowych w 1990 roku*, [w:] *Studia historyczno-prawne: prace dedykowane profesorowi Janowi Serejcyce w siedemdziesiątą piątą rocznicę urodzin i czterdziestopięciolecie pracy naukowej*, red. J. Dorobisz, W. Kaczorowski, Uniwersytet Opolski, Opole 2004; M. Lis, *Program społeczny w ofertach wyborczych (samorządowych i parlamentarnych) mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w kampaniach z lat 1989–1991*, [w:] *W odpowiedzi na zjawiska i wyzwania społeczne*, red. K. Frysztacki, K. Heffner, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2003; M. Lis, *Wyniki pierwszych wyborów do Parlamentu Europejskiego na Śląsku Opolskim*, [w:] *Śląsk Opolski i Opawski w kierunku standardów europejskich. Regiony i procesy integracyjne po wejściu do Unii Europejskiej (zbiór referatów z konferencji w Opawie 26–27 XI 2004 r.)*, Śląska uczelnia, red. M. Borak, Opawa 2005; M. Lis, *Kampania mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w wyborach do Sejmu i Senatu RP w 2005 roku*, [w:] *Studia z nauk społecznych i humanistycznych*, red. J. Juchnowski, S. Wolański, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008; M. Lis, *Kampania mniejszości niemieckiej w wyborach do Parlamentu Europejskiego na Śląsku Opolskim w 2009 roku na łamach „Schlesisches Wochenblatt/Tygodnika Śląskiego”*, [w:] *Colloquium Opole 2008: otwarta Europa, otwarte regiony, nowy wymiar migracji*, red. K. Heffner, A. Trzcielińska-Polus, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Osteuropa-Institut Regensburg, Opole 2009.

desygnowanych na listy wyborcze przez poszczególne partie polityczne stwarza możliwość porównań społecznych zachowań wyborców. Wyodrębnione obszary z dominującym lub znaczącym udziałem mniejszości niemieckiej, która jest zorganizowana w stowarzyszeniu pełniącym funkcję partii partykularystycznej³, w konsekwencji obejmują głównie osady wiejskie i małe miasta jako ich centra administracyjne, zamieszkałe przez ludność rodzimą. Położone są one wzdłuż Odry i na wschód od niej. Organizowane przez władze mniejszości niemieckiej kampanie wyborcze, oparte na własnych programach i listach wyborczych, w praktyce ograniczają obszar wpływu ogólnokrajowych programów politycznych, z którymi mieszkańcy mogą się identyfikować bądź przynajmniej uważać za możliwe do przyjęcia lub które odrzucają jako sprzeczne z ich poglądami czy interesami jako wyborców. Prowadzone od początku procesu demokratyzacji życia po upadku systemu komunistycznego badania socjologiczne wskazywały nadto na niską frekwencję wyborczą w gminach zamieszkałych przez mniejszość, powodowaną z jednej strony tzw. emigracją zawieszoną, z drugiej brakiem zaufania większości indyferentnych politycznie Ślązaków do polityki, ale także rozpowszechnieniem u progu przemian postaw niepewności i niewiary w sukces dokonujących się reform gospodarczych⁴. W tej sytuacji preferencje polityczne mieszkańców Śląska Opolskiego, uczestniczących w aktach wyborczych, dokumentowane głosami oddawanymi kartką wyborczą, mogą odzwierciedlać przede wszystkim – czasem jedynie – wybory na urząd Prezydenta RP, do których kandydatów wyłaniają w zasadzie działające na obszarze całego kraju partie polityczne, w tym skutecznie jedynie te, które wpływają na zachowania znacznych grup społecznych.

Ze względu na bardzo niską frekwencję w powiatach zamieszkałych przez ludność rodzimą, w analizie politycznych preferencji mieszkańców pomijamy wybory do Parlamentu Europejskiego, w których województwo opolskie tworzy okręg wyborczy łącznie ze znacznie liczniejszym województwem dolnośląskim.

Specyfika narodowościowo-kulturowa współczesnego Śląska Opolskiego sięga roku 1945. Wówczas to żyjący tu od pokoleń rodzimi mieszkańcy obszaru włączonego do Polski kosztem pokonanych Niemców posiadali *de iure* obywatelstwo niemieckie. Aby uzyskać obywatelstwo polskie – inaczej niż to miało miejsce po I wojnie światowej, kiedy po podziale górnośląskiego obszaru plebiscytowej kwestii obywatelstwa regulowała zarządzała 15 maja 1922 r. polsko-niemiecka konwencja⁵ – musieli oni w zarządzonym przez władze polskie procesie weryfikacyjnym udowodnić swoją polskość lub związki z nią, ponieważ w miejsce dotąd żyjących tu Niemców (którzy zostali przez władze niemieckie ewakuowani lub uciekli przed frontem, a później wysiedleni przez władze polskie, najpierw bez formalnych podstaw prawnych, następnie – od połowy sierpnia 1945 r. –

³ D. Berlińska, *Mniejszość niemiecka na Śląsku Opolskim w poszukiwaniu tożsamości*, Stowarzyszenie Instytut Śląski, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Opole 1999, s. 218.

⁴ *Ibidem*, s. 15.

⁵ *Doświadczenia polityki mniejszościowej okresu międzywojennego na górnośląskim obszarze plebiscytowym*, red. M. Lis, Stowarzyszenie Instytut Śląski, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2004.

zgodnie z decyzjami poczdamskimi do stref okupacyjnych Niemiec) przybyli osadnicy zza przedwojennej granicy. Byli nimi wyrzuceni ze swoich domostw Polacy żyjący przed wojną na Kresach Wschodnich (za Bugiem), które anektował Związek Radziecki, oraz mieszkańcy zniszczonej wojną i okupacyjną polityką nazistowskich Niemiec terytoriów centralnej Polski. Od pierwszych powojennych lat te trzy podstawowe grupy mieszkańców różniło przede wszystkim pochodzenie terytorialne, w tym najistotniejszy tego element – doświadczenie historyczne oraz bagaż kulturowy. Ze względu na liczebny udział tych grup w powstającym jakościowo nowym społeczeństwie, cechą szczególną Śląska Opolskiego stała się od pierwszych powojennych lat liczebna przewaga ludności rodzimej nad pozostałymi dwoma grupami mieszkańców. Ludność rodzima, o udokumentowanej ciągłości osadniczej sięgającej VI/VII w., od początku powojnia stanowiła o kulturowym kształcie regionu, przede wszystkim zaś obszarów wiejskich nad górną Odrą. (Korzenie regionalne powojennych mieszkańców obszarów wiejskich województwa opolskiego według pochodzenia terytorialnego ukazuje tab. 1).

Tabela 1

*Spółeczność wiejska Śląska Opolskiego według pochodzenia terytorialnego
po II wojnie światowej (wg stanu w 1950 r.)*

Lp.	Powiat	Liczba ludności	[%]	
			rodzima	napływowa
1	opolski	122 077	87,3	12,7
2	raciborski	52 374	81,8	18,2
3	kozielski	59 028	79,8	20,2
4	strzelecki	67 301	79,0	21,0
5	oleski	39 020	77,6	22,4
6	prudnicki	56 651	65,3	34,7
7	brzeski	23 389	57,2	42,8
8	kluczborski	26 412	27,2	72,8
9	niemodliński	25 364	21,6	78,4
10	głubczycki	35 516	16,7	83,3
11	namysłowski	18 890	7,8	92,2
12	grodkowski	22 663	5,5	94,5
13	nyski	39 529	3,8	96,2
	Województwo	588 222	60,0	40,0

Źródło: L. Kosiński, *Pochodzenie terytorialne ludności ziem zachodnich w 1950 r.*, „Dokumentacja Geograficzna” 1960, z. 2, tab. 2.

To, co zwraca uwagę w pochodzeniu terytorialnym mieszkańców opolskiej wsi po przemieszczeniach spowodowanych powojennymi zmianami granic Polski na mapie województwa, to terytorium zwartej zamieszkania ludności rodzimej i jej zdecydowana przewaga liczebna w pięciu powiatach zajmujących obszar centralnej (nadodrzańskiej) i wschodniej części utworzonego w połowie 1950 r. województwa opolskiego. Ludność ta stanowiła wówczas ponad 87% w ziemskim powiecie opolskim i dochodziła do 78% w oleskim. Między tymi wielkościami sytuowały się ówczesne powiaty – raciborski (81,8%), kozielski (79,8%) i strzelecki (79,0%).

Powiaty zachodnie z kolei przedstawiały przeciwny obraz – zdecydowanej liczebnej przewagi ludności napływowej, która od 1945 r. zajęła miejsca po ludności niemieckiej. W sześciu powiatach nowi mieszkańcy w 1950 r. stanowili aż ponad 96% w nyskim i 72,8% w kluczborskim. W pozostałych powiatach tej grupy odsetek ludności napływowej mieścił się między tymi wielkościami (w grodkowskim – 94,5%, namysłowskim – 92,2%, głubczyckim – 83,3% i niemodlińskim – 78,4%).

Różny bagaż kulturowy oraz doświadczeń historycznych, w tym także najświeższych – wojennych i bezpośrednio powojennych społeczności – wpływał niewątpliwie od początku ich zetknięcia się na zachowania i postawy, także polityczne. Próba odpowiedzi na pytanie, czy skutkuje też różnymi zachowaniami i postawami o charakterze politycznym współcześnie, jest celem niniejszych rozważań.

CHARAKTERYSTYKA WYBORÓW PREZYDENCKICH OD 1995 ROKU

Różnice postaw i poglądów politycznych mieszkańców o różnym rodzinnym (bezpośrednim lub przekazywanym młodszemu pokoleniom) doświadczeniu historycznym i kulturowym wyraźnie wystąpiły już podczas pierwszych wyborów prezydenckich w 1990 r., (I tura – 25 XI, II – 9 XII), choć zniekształcił je referendalno-plebiscytowy charakter drugiej tury, w której obok Lecha Wałęsy, będącego symbolem obalenia systemu komunistycznego, jaką to opinią cieszył się wówczas u znacznej części społeczeństwa, znalazł się nieoczekiwanie nieznany kandydat, demagog, który przybył zza oceanu, Stan Tymiński. W kraju w pierwszej turze Wałęsa zdobył 40,00%, a w drugiej – 74, 25%.

Pełniejszy obraz preferencji politycznych Polaków dawały w tej sytuacji wybory z 1995 r., w których w drugiej turze obywatele mieli do wyboru sprawującą funkcję prezydenta od 1990 r. Lecha Wałęsę i reprezentującą powracającą w kraju do życia publicznego lewicę, uosabianą przez Aleksandra Kwaśniewskiego, lidera mającej ambicje uczestnictwa w budowie demokratycznego ustroju Polski socjaldemokratycznej partii, powstałej na gruzach dziejowo przegranej Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej.

WYBORY W 1995 ROKU

W wyborach prezydenckich 1995 r. w kraju zwyciężył ostatecznie w drugiej turze A. Kwaśniewski, zdobywając więcej głosów (51,72%). Pokonany Lech Wałęsa jednak w województwie opolskim pokonał Kwaśniewskiego zarówno w pierwszej turze 5 listopada (163 115 głosów, wobec 126 404 Kwaśniewskiego), jak i drugiej – 19 listopada – w której na Wałęsę głosowało 248 434 wyborców (55,8%), a na Kwaśniewskiego – 196 973, czyli 44,2%. Przy niskiej frekwencji w województwie (56,5%) Wałęsę poparła przede wszystkim ludność rodzima, czyli mieszkańcy gmin ze znacznym odsetkiem mniejszości niemieckiej. Frekwencja w tych gminach była znacznie niższa od średniej w województwie, przy czym najniższa była w gminie Polska Cerekiew pod Kędzierzynem-Koźlem (39,9%). Dla zilustrowania różnic w politycznych preferencjach warto zwrócić uwagę, że w zamieszkaną przez ludność napływową gminie Lubrza pod Prudnikami do urn wyborczych poszło 66,7% uprawnionych. Dodajmy: odległość siedzib tych gmin

wynosi w linii prostej ledwie nieco ponad 30 km. Wyniki uzyskane przez Lecha Wałęsę w gminach – z podaniem deklaracji o odsetku przyznających się do niemieckości w spisie ludności z 2002 r., w których uzyskał największe poparcie, ilustruje tabela 2.

Tabela 2

Gminy, w których głosujący 19 listopada 1995 r. w zdecydowanej większości poparli Lecha Wałęsę

Lp.	Gminy	Mniejszość niemiecka w gminie [%]	Głosy oddane na Lecha Wałęsę [%]
1	Biała	42,7	77,3
2	Bierawa	25,3	76,1
3	Chrzastowice	26,6	85,8
4	Cisek	42,9	84,2
5	Dąbrowa	17,2	72,6
6	Dobrzeń Wielki	20,8	78,1
7	Głogówek	24,8	63,9
8	Gogolin	17,0	77,9
9	Izbicko	28,4	76,1
10	Jemielnica	24,3	84,7
11	Kolonowskie	43,1	79,2
12	Komprachcice	31,3	74,8
13	Lasowice Wielkie	37,8	72,4
14	Leśnica	28,2	79,6
15	Łubniany	27,6	83,2
16	Murów	32,3	64,4
17	Pawłowiczki	21,0	64,6
18	Polska Cerekiew	22,0	69,8
19	Popielów	19,7	65,2
20	Prószków	30,9	82,0
21	Reńska Wieś	34,9	79,8
22	Strzeleczyki	42,5	83,5
23	Tarnów Opolski	24,3	78,7
24	Turawa	21,1	79,6
25	Ujazd	25,4	84,0
26	Walce	32,4	84,6
27	Zawadzkie	18,6	74,5
28	Zębowice	43,9	76,9

Źródło: K. Szczygielski, *Geografia mniejszości narodowych i etnicznych w Polsce. Ujęcie ilościowe*, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, 2006, s. 83–84.

Lewicowego kandydata Aleksandra Kwaśniewskiego w drugiej turze (19 listopada 1995 r.) poparli wyborcy gmin z ludnością napływową: Branice (57,9%), Byczyna (63,6%), Domaszowice (59,2%), Grodków (64,4%), Kamiennik (61,7%), Łambinowice (59,9%), Pakosławice (57,2%), Skoroszycy (67,8%), Świerczów (59,4%), Wilków (60,4%) i Wólczyn (54,8%).

Decyzja wyborcza członków społeczności gmin o pochodzeniu mieszanym pod względem pochodzenia regionalnego nie była jednolita w poparciu jednego z dwóch kandydatów. Lech Wałęsa zdobył większość w 15 gminach miejskich, w tym w Opolu, oraz w gminach miejsko-wiejskich – Brzegu, Głubczycach, Kluczborku, Krapkowicach, Lewinie Brzeskim, Ozimku (uzyskując w tej grupie gmin najwyższy odsetek głosów – 63,4), Strzelcach Opolskich i Zdziechowicach. Zdecydowanie zaś, tzn. z widoczną przewagą, zwyciężył w gminach wiejskich o ludności rodzimej. Nie ma przy tym podstaw hipoteza, jakoby zdecydowały o tym prawicowe treści jego programu wyborczego. Można natomiast postawić tezę, że oddanie głosu na legendarnego przywódcę „Solidarności” było głosowaniem przeciwko Kwaśniewskiemu jako kandydatowi kojarzonemu z Polską Ludową, od której odcinały się elity przywódcze mniejszości niemieckiej.

Aleksander Kwaśniewski otrzymał nieznacznie ponad połowę głosów w gminie miejskiej – Kędzierzynie-Koźlu (50,3%) oraz w gminach miejsko-wiejskich o ludności napływowej (w Głucholazach – 53,6%, Kietrzu – 52,1%, Namysłowie – 53,6%, Niemodlinie – 53,3%, Nysie – 52,2%, Otmuchowie – 54,8%, Paczkowie – 54,5%, Pokoju – 52,8% oraz w gminie wiejskiej Olszance – 53,9%).

GŁOSOWANIE W 2000 ROKU

Wybory prezydenckie przeprowadzone 8 października 2000 r. zgromadziły przy urnach wyborczych województwa opolskiego 51,28% wotantów. Najniższą frekwencję ponownie odnotowano w wiejskich gminach z przewagą ludności rodzimej. I tak, w gminie Strzeleczy do urn udało się ledwie 28,34% uprawnionych, w gminie Cisek – 30,66%, Zębówice – 31,09% i Jemielnica – 31,66%. Inaczej w gminie napływowej – Domaszowice pod Namysłowem, w której do urn wyborczych kartki wrzuciło 67,53% uprawnionych mieszkańców.

Po pięcioletniej kadencji sprawowania urzędu Lech Wałęsa uzyskał w województwie opolskim śladowe poparcie – jedynie 1,53% głosujących (łącznie 6297 głosów, w tym najwięcej w powiecie kluczborskim – 405 głosów). Członkowie mniejszości niemieckiej – pamiętający wcześniej przede wszystkim nie jego zasługi w obaleniu systemu komunistycznego, co umożliwiło zjednoczenie Niemiec i przyczyniło się do uzyskania przez Niemców żyjących w Polsce szansy pielęgnowania i rozwoju swojej tożsamości narodowej, lecz za sprawą jego wypowiedzi skierowanych przeciwko Niemcom w Polsce – nie poparli zabiegów o reelekcję. Zapewne także, podobnie jak większość wyborców, ludność rodzima odrzucała sam styl sprawowania urzędu prezydenckiego. Spośród pozostałych kandydatów, w tym liczącego się według sondaży przedwyborczych przewodniczącego związku zawodowego „Solidarność” Mariana Krzaklewskiego oraz współtwórcy partii o liberalnej ideologii Andrzeja Olechowskiego, zdecydowana większość głosujących na Śląsku Opolskim poparła kandydaturę Aleksandra Kwaśniewskiego. Na drugim miejscu znalazł się prezentujący program liberalny Andrzej Olechowski, a reprezentant prawicy – Marian Krzaklewski zajął trzecie miejsce. Obrazuje to tabela 3

*Głosy na kandydatów na Prezydenta RP w województwie opolskim w 2000 r.,
którzy uzyskali najwięcej głosów*

Lp.	Powiat	Liczba uprawnionych	Frekwencja		Głosy oddane na		
			liczba	[%]	Mariana Krzaklewskiego [%]	Andrzeja Olechowskiego [%]	Aleksandra Kwaśniewskiego [%]
Powiaty o znaczącym odsetku mniejszości niemieckiej							
1	oleski*	38 771	19 246	49,64	10,10	13,00	62,40
2	opolski	103 502	41 632	40,22	16,20	21,20	50,40
3	strzelecki*	36 435	13 638	37,43	8,5	22,60	44,70
4	kędzierzyńsko-kozielski*	28 855	9 995	34,64	15,40	19,20	47,40
5	krakowicki*	34 464	12 083	35,06	13,30	20,60	53,50
Powiaty z mniejszością niemiecką							
1	kluczborski*	23 785	12 107	50,90	14,10	13,00	57,20
2	prudnicki*	24 102	9 939	41,27	13,70	15,20	48,60
Pozostałe powiaty ziemskie							
1	brzeski*	39 767	22 809	57,36	13,70	13,50	57,80
2	namysłowski*	13 023	7 270	55,82	11,60	11,60	59,00
3	głubczycki*	20 146	10 377	51,51	14,10	13,80	56,20
4	nyski*	66 876	38 689	57,40	15,50	14,40	57,10
Województwo ogółem		812 320	416 534	51,28	14,98	18,86	54,80

* Bez gmin miejskich siedzib władz powiatowych.

Źródło: Państwowa Komisja Wyborcza, Wybory Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej 2000. Wyniki głosowania w dniu 8 października 2000, Warszawa 2000.

Jeśli w kampanii wyborczej 2000 r. coś różniło środowiska ludności rodzimej od napływowej, to najbardziej widoczna była frekwencja wyborcza. W gminach rodzimych oscylowała ona od 34,6% (gminy powiatu kędzierzyńsko-kozielskiego), 37,4% (gminy powiatu strzeleckiego) do 49,6% w powiecie oleskim, w skład których wchodzi jednak gminy włączone w 1999 r. w wyniku reformy administracyjnej kraju do powiatu spoza obszaru historycznego Górnego Śląska. W jednej z nich – miejsko-wiejskiej gminie Praszka – do lokali wyborczych poszło ponad 68% uprawnionych do głosowania. W największym zamieszkanym przez ludność rodzimą powiecie opolskim frekwencja wyniosła 40,2%. W poszczególnych gminach rodzimych była bardzo niska: Strzeleczyki

– 28,34%, Cisek – 30,66%, Zębowice – 31,08% i Jemielnica – 31,66%. Najwyższą frekwencję odnotowano – poza wspomnianą gminą Praszka – ponownie w gminie o ludności napływowej – Domaszowicach – 67,53%.

W powiatach zamieszkałych przez ludność mieszaną pod względem pochodzenia regionalnego czynne zainteresowanie wyborców wiejskich było zbliżone do najwyższych wyników gmin o ludności rodzimej (gminy prudnickie – 41,3%) lub znacznie wyższe – w gminach kluczborskich – 50,9%. O kilkanaście procent więcej wyborców poszło do urn w gminach zamieszkałych przez ludność napływową. W gminach powiatu namysłowskiego było to przeszło 60% uprawnionych, w brzeskich i nyskich – ponad 57%. Zagadką w tej grupie pozostają wiejscy wyborcy głubczyccy, którzy pod względem frekwencji zachowali się jak wyborcy w powiatach regionalnie mieszanych.

Porównując polityczne preferencje rodzimych mieszkańców, należy zauważyć, iż w najliczniejszym powiecie opolskim ziemskim z ludnością rodzimą, którego liczba uprawnionych do głosowania wynosiła prawie 43% wszystkich pięciu powiatów ze znaczącym udziałem mniejszości niemieckiej, Kwaśniewski zdobył ponad połowę głosów. Jeśli rozważyć będziemy preferencje uczestniczących w głosowaniu, to głosy oddane w powiecie opolskim ziemskim stanowiły 52,5% głosujących na niego w gminach zamieszkałych przez mniejszość niemiecką. W pozostałych powiatach tej grupy głosujący oddali ponad trzy razy więcej głosów na Kwaśniewskiego niż na liczących się kandydatów reprezentujących program liberalny lub prawicowy.

GŁOSOWANIE W 2005 ROKU

Po głosowaniu 9 października 2005 r. spośród dziewięciu kandydatów w drugiej turze (23 października) o fotel w pałacu prezydenckim rywalizowali współtwórca prawicowego Prawa i Sprawiedliwości Lech Kaczyński oraz lider liberalnej Platformy Obywatelskiej Donald Tusk. W pierwszej turze frekwencja w Opolskim wyniosła 41,24%, a w drugiej 42,72%. Do urn 9 października ponownie w gminach z ludnością rodzimą udało się bardzo mało wyborców. I tak, kartki wyborcze w gminie Zębowice wrzuciło do urn ledwie 26,53% uprawnionych oraz niewiele więcej w gminie Strzeleczyki – 27,64% i Cisek – 27,90%. W gminie Domaszowice kolejny raz frekwencja wśród ludności wiejskiej była najwyższa – 56,87%. Wyniki głosowania ludności wiejskiej w dniu 23 października ukazuje tabela 4.

Tabela 4

Głosy wyborców gmin wiejskich w województwie opolskim oddane w drugiej turze wyborów na Prezydenta RP 23 października 2005 r.

Lp.	Powiat	Liczba uprawnionych	Frekwencja		Głosy oddane na	
			liczba	[%]	Donalda Tuska [%]	Lecha Kaczyńskiego [%]
Powiaty o znaczącym odsetku mniejszości niemieckiej						
1	oleski*	39 519	14 208	35,95	52,0	48,0
2	opolski	106 359	38 603	36,29	68,2	31,8

Lp.	Powiat	Liczba uprawnio- nych	Frekwencja		Głosy oddane na	
			liczba	[%]	Donalda Tuska [%]	Lecha Kaczyńskiego [%]
3	strzelecki*	37 092	12 755	34,39	62,2	37,8
4	kędzierzyńsko- -kozielski*	28 905	9 147	31,64	66,8	33,2
5	krapkowicki*	34 474	11 510	33,39	72,7	26,3
Powiaty z mniejszością niemiecką						
1	kluczborski*	24 448	9 544	39,04	51,1	49,9
2	prudnicki*	23 945	8 535	36,64	60,0	40,0
Powiaty pozostałe						
1	brzeski*	41 769	18 470	44,22	44,8	55,2
2	namysłowski*	13 675	6 034	44,12	49,4	50,6
3	głubczycki*	20 608	8 549	41,48	47,2	52,8
4	nyski*	68 696	29 674	43,20	46,2	53,8
Województwo ogółem		830 461	354 808	42,72	41,9	58,1

* Bez gmin siedzib władz powiatowych.

Źródło: Państwowa Komisja Wyborcza, Wybory Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej 2005. Wyniki głosowania w dniach 9 października i 23 października, Warszawa 2006.

Wybory prezydenckie w 2005 r., podczas których w drugiej, decydującej turze rywalizowali kandydaci o opcjach prawicowej i liberalnej, ukazały zasadniczą, widoczną różnicę preferencji politycznych mieszkańców opolskiej wsi o różnych korzeniach regionalno-kulturowych.

Wyborcy powiatów z rodowodem rodzimym i widocznym udziałem mniejszości niemieckiej w zdecydowanym stopniu poparli kandydata reprezentującego liberalny program prezentowany przez kandydata Platformy Obywatelskiej. W powiecie oleskim potwierdziło się porównanie gmin zamieszkałych przez ludność rodzimą z gminami „nieśląskimi”, przyłączonymi do powiatu podczas reformy administracyjnej kraju w 1999 r. z likwidowanego województwa częstochowskiego. Kandydat ten uzyskał także przewagę w powiatach zamieszkałych przez ludność o korzeniach regionalnie mieszanym oraz w mieście na prawach powiatu – Opolu.

Kandydat reprezentujący prawicową partię Prawo i Sprawiedliwość uzyskał przekraczającą 50% przewagę w powiatach o ludności napływowej, co ze względu na jej liczebność w regionie przyczyniło się także do sukcesu Lecha Kaczyńskiego w skali całego województwa.

GŁOSOWANIE W 2010 ROKU

Wybory prezydenckie w 2010 r. odbywały się w atmosferze wywołanej 10 kwietnia tragiczną katastrofą samolotu pod Smoleńskiem, w której śmierć poniósł prezydent Lech Kaczyński i wszyscy członkowie delegacji udający się na uroczystości upamiętnienia 70. rocznicy wymordowaniu przez NKWD na rozkaz Józefa Stalina polskich oficerów w Katyniu.

W pierwszej turze na liście wyborczej znalazło się – poza pełniącym zgodnie z Konstytucją RP obowiązki Prezydenta RP marszałkiem Sejmu Bronisławem Komorowskim oraz liderem Prawa i Sprawiedliwości Jarosławem Kaczyńskim – ośmiu polityków, którzy zgodnie z wcześniejszymi przedwyborczymi prognozami nie odegrali większej roli w walce o prezydenturę. Także tylko nieliczni wyborcy z Opolskiego na kandydatów tych oddali swe głosy. I tak – choć prezentujący lewicowy program Grzegorz Napieralski zdobył zaufanie najliczniejszej grupy osób biorących udział w wyborach – to uzyskane poparcie 19,99% głosujących zapewniło mu dopiero trzecie miejsce i wyeliminowało z udziału w drugiej turze wyborów. Inni pretendenci do prezydenckiego urzędu otrzymali znacznie mniejsze poparcie – lider ruchu ludowego Waldemar Pawlak – 2,66%, lider „Samoobrony” Andrzej Lepper – 2,07%, lider Unii Polityki Realnej Janusz Korwin-Mikke – 1,95%, a prezentujący liberalny program Andrzej Olechowski – 1,17% głosów. Tylko śladowe wielkości uzyskali: przedstawiciel skrajnej prawicy Marek Jurek – 0,8% głosujących, Kornel Morawiecki – 0,20% i Bogusław Ziętek – 0,18% ważnych głosów. Dwaj prognozowani wcześniej w sondażach na ewentualnych zwycięzców kandydaci w województwie opolskim otrzymali następujące wsparcie – Bronisław Komorowski – 44,43%, a Jarosław Kaczyński – 32,55% uprawnionych do głosowania.

W drugiej turze (4 lipca 2010 r.) głosujący w województwie opolskim także – podobnie jak w turze pierwszej – większym zaufaniem obdarzyli Bronisława Komorowskiego, albowiem głos swój oddało na niego 64,62% przybyłych do urn. Za wyborem na Prezydenta RP Jarosława Kaczyńskiego opowiedziało się 35,38% głosujących.

Mieszkańcy gmin z przewagą ludności rodzimej ponownie wykazali małe zainteresowanie głosowaniem. W pierwszej turze 20 czerwca w gminie Radłów listy do urn wyborczych wrzuciło jedynie 27,30% uprawnionych, w Jemielnicy – 31,48%. Najwyższą frekwencję ludności wiejskiej kolejny raz odnotowano w gminie Domaszowice – 56,19%. W drugiej turze (4 lipca) frekwencja w Radłowie wyniosła nieco więcej niż w pierwszej turze, bo 31,18%, a gmina Domaszowice frekwencją 55,92% znów utrzymała pierwsze miejsce wśród wiejskich wyborców.

Wyniki głosowania uprawnionych mieszkańców wsi w drugiej turze wyborów prezydenckich w 2010 r. ukazuje tabela 5.

Głosowanie elektoratu wiejskiego województwa opolskiego na prawicowego i liberalnego kandydata na Prezydenta RP w wyborach 4 lipca 2010 r.

Lp.	Powiat	Liczba upraw- nionych	Frekwencja		Głosy oddane na	
			liczba	[%]	Jarosława Kaczyńskiego [%]	Bronisława Komorowskiego [%]
Powiaty ze znaczącym odsetkiem mniejszości niemieckiej						
1	oleski*	39 642	16 613	41,99	41,7	58,3
2	opolski	108 531	44 895	41,37	26,6	73,4
3	strzelecki*	37 585	13 928	37,06	33,7	66,3
4	kędzierzyńsko- -kozielski*	28 307	10 647	37,61	27,8	72,2
5	krapkowicki*	34 427	12 624	36,67	29,9	76,1
Powiaty z mniejszością niemiecką						
1	kluczborski*	24 790	10 642	42,93	42,4	57,6
2	prudnicki*	23 809	9 511	39,95	32,9	67,1
Powiaty pozostałe						
1	brzeski*	42 943	20 876	48,61	46,8	53,2
2	namysłowski*	13 942	6 727	48,25	42,9	57,1
3	głubczycki*	20 490	9 245	45,12	47,6	52,4
4	nyski*	69 688	32 031	45,96	47,1	52,9
Województwo ogółem		827 553	386 216	46,67	35,4	64,6

* Bez gmin miejskich stolic powiatów.

Źródło: Państwowa Komisja Wyborcza, Wybory Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej 2010. Wyniki głosowania w dniach 20 czerwca i 4 lipca, Opole 2010.

KONKLUZJA

Przyjęcie wyborów prezydenckich jako nieobarczonej wpływem czynników regionalnych podstawy oceny preferencji politycznych mieszkańców powiatów ze znaczącym udziałem mniejszości niemieckiej należy uznać za racjonalne. W odczytaniu zachowań (popieranie kandydatów określonej partii politycznej) należy jednak zwrócić uwagę na stopień obywatelskiego zaangażowania w postaci uczestniczenia w akcie głosowania, który dokumentuje frekwencja wyborcza. W wiejskich gminach o znacznym udziale mniejszości niemieckiej frekwencja w kolejnych wyborach nie przekraczała 30% lub oscylowała wokół tej wielkości. I tak, w wyborach z 2000 r.: w gminie Strzeleczyki wynosiła 28,3%, Cisek – 30,7%, Zębówice – 31,1% oraz Jemielnicy – 31,7%. Tak wysoka ab-

sencja wyborcza, w granicach 70%, miała istotny wpływ na statystycznie uśredniony obraz frekwencji w skali całego województwa, która wyniosła 51,3%. Warto w tym miejscu dodać, iż w gminie o społeczności napływowej – Lubrzy, osiągnęła 66,7%. W roku 2005 na znacznie niższą frekwencję w województwie (42,7%), wpływ miała przede wszystkim wysoka absencja w gminach z mniejszością niemiecką. Do urn wyborczych udało się w nich jedynie w gminach: Zębówice – 26,5% wyborców, Strzeleczki – 27,6, Cisek – 27,9%. Dodajmy w tym miejscu, że w gminie Domaszowice głosowało 56,9% uprawnionych. W roku 2010 – przy średniej frekwencji w województwie 46,7% głosujących spośród uprawnionych – w gminie Radłów frekwencja wyniosła 27,3%, a w Jemielnicy 31,5%, podczas gdy w gminie Domaszowice 56,2%.

Przekraczająca ponad 70% absencja deformuje obraz politycznych preferencji społeczności znacznego obszaru województwa. Zdobycie wiedzy o faktycznym stanie umożliwić mogą jedynie badania socjologiczne.

W takim stanie uczestnictwa w akcie wyborczym można odczytać preferencje polityczne głównie aktywnej części społeczeństwa. W wyborach w 1995 r. głosujący w gminach o zdecydowanej większości ludności rodzimej oraz znaczącym udziale mniejszości niemieckiej poparli program Lecha Wałęsy (na 28 gmin w 24 wyniosło ono ponad 72%, a w 4 – od 63,9 do 69,8%). Lewicowy program Aleksandra Kwaśniewskiego zyskał poparcie w wiejskich gminach o ludności napływowej – od 54,8 do 64,4% oraz w mieszanych – od 52,8 do 54,8%.

Głosowanie w 2000 r. dowiodło trwałości poparcia programu lewicowego prezentowanego przez Aleksandra Kwaśniewskiego w gminach o ludności napływowej (ponad 54%) oraz mieszanej, ale także w części gmin o ludności rodzimej z mniejszością niemiecką (w powiatach – oleskim, opolskim i krapkowickim). Prawicowy program Mariana Krzaklewskiego w województwie poparło 14,98% głosujących; w powiatach o ludności rodzimej – od 8,5 do 16,2%, a zamieszkałych przez ludność napływową – od 11,6 do 15,5%, zaś w gminach o ludności mieszanej – od 13,0 do 15,2%.

Przy globalnym zwycięstwie w 2005 r. Lecha Kaczyńskiego, prezentującego prawicowy program polityczny, co wpływało na poparcie uzyskane w powiatach o ludności napływowej, w powiatach zamieszkałych przez ludność rodzimą oraz w powiatach o ludności mieszanej, w województwie opolskim zdecydowane poparcie (w granicach 60,0–73,4%, choć w powiatach kluczborskim i oleskim jedynie nieco ponad 51%) uzyskał liberalny program centroprawicowego polityka Donalda Tuska.

Liberalny program centroprawicowego Bronisława Komorowskiego zyskał też poparcie wszystkich grup społeczności wiejskiej podczas wyborów w 2010 r. W konfrontacji z programem prawicowym Jarosława Kaczyńskiego program Komorowskiego poparli głosujący w powiatach rodzimych i kulturowo mieszanych (od 57,6% w kluczborskim do 76,2% w kędzierzyńsko-kozielskim) i nieco mniejsze – od 52,4 do 57,1% – w powiatach o ludności napływowej.

Ponieważ wybór konkretnego kandydata uzależniony jest nie tylko od jego deklaracji politycznej, ale także od np. cech osobowych, życia rodzinnego, rzeczywiste prefe-

rencje polityczne głosujących mogą ukazać jedynie gruntowne badania socjologiczne, a zapewne także psychologiczne. Tylko tak poszerzone analizy mogą dać przybliżoną do stanu faktycznego odpowiedź na pytanie, co decyduje o poparciu jednego z kilku kandydatów ubiegających się o urząd Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Dotyczy to także ludności wiejskiej Śląska Opolskiego.

LITERATURA

Berlińska D., *Mniejszość niemiecka na Śląsku Opolskim w poszukiwaniu tożsamości*, Stowarzyszenie Instytut Śląski, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Opole 1999.

Berlińska D., *Preferencje polityczne mieszkańców województwa opolskiego w wyborach w latach 1990 i 1994*, [w:] *Raport o stanie samorządu terytorialnego województwa opolskiego – kadencja 1990–1994*, red. R. Wilczyński, Opole 1994.

Doświadczenia polityki mniejszościowej okresu międzywojennego na górnośląskim obszarze plebiscytowym, red. M. Lis, Stowarzyszenie Instytut Śląski, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2004.

Kosiński L., *Pochodzenie terytorialne ludności ziem zachodnich w 1950 r.*, „Dokumentacja Geograficzna” 1960, z. 2.

Leksykon politologii, red. A. Antoszewski, R. Herbut, „Atla 2”, Wrocław 1996.

Lis M., *Ludność rodzima na Śląsku Opolskim po II wojnie światowej (1945–1993)*, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski, Opole 1993.

Lis M., *Mniejszość niemiecka na Śląsku Opolskim w świetle wyborów samorządowych w 1998 roku*, [w:] *Studia politologiczne i historyczne: Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Bronisławowi Pasierbowi*, red. nauk. C. Osękowski, J. Macała, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.

Lis M., *Obraz mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w świetle pierwszych wyborów samorządowych w 1990 roku*, [w:] *Studia historyczno-prawne: prace dedykowane profesorowi Janowi Sereďyce w siedemdziesiątą piątą rocznicę urodzin i czterdziestopięciolecie pracy naukowej*, red. J. Dorobisz, W. Kaczorowski, Uniwersytet Opolski, Opole 2004.

Lis M., *Program społeczny w ofertach wyborczych (samorządowych i parlamentarnych) mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w kampaniach z lat 1989–1991*, [w:] *W odpowiedzi na zjawiska i wyzwania społeczne*, red. K. Frysztański, K. Heffner, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2003.

Lis M., *Wyniki pierwszych wyborów do Parlamentu Europejskiego na Śląsku Opolskim*, [w:] *Śląsk Opolski i Opawski w kierunku standardów europejskich. Regiony i procesy integracyjne po wejściu do Unii Europejskiej (zbiór referatów z konferencji w Opawie 26–27 XI 2004 r.)*, Slezská univerzita, red. M. Borak, Opava 2005.

Lis M., *Kampania mniejszości niemieckiej na Śląsku Opolskim w wyborach do Sejmu i Senatu RP w 2005 roku*, [w:] *Studia z nauk społecznych i humanistycznych*, red. J. Juchnowski, S. Wolański, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.

Lis M., *Kampania mniejszości niemieckiej w wyborach do Parlamentu Europejskiego na Śląsku Opolskim w 2009 roku na tamach „Schlesisches Wochenblatt/Tygodnika Śląskiego”*, [w:] *Colloquium Opole 2008: otwarta Europa, otwarte regiony, nowy wymiar migracji*, red. K. Heffner, A. Trzcielińska-Polus, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Osteuropa-Institut Regensburg, Opole 2009.

Szczygielski K., *Geografia mniejszości narodowych i etnicznych w Polsce: ujęcie ilościowe*, Państwowy Instytut Naukowy – Instytut Śląski w Opolu, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2006.

POLITICAL PREFERENCES OF THE RURAL POPULATION
OF THE OPOLE SILESIA ON THE EXAMPLE OF THE ELECTIONS
OF THE POLISH PRESIDENT IN THE YEARS 1995–2010

The cultural and ethnic diversification of the rural society of the Opole Silesia is reflected in i.a. the political preferences of particular groups of the inhabitants. It is mainly due the existence an organized German minority, which dominates in the municipalities of the districts of the central and eastern part of the region. In the local and parliamentary elections it assumed a role of a particularistic political party with its own program.

The differences in political preferences of those groups were clearly noticeable in the first presidential elections in 1990. A more complete picture of the social expectations presented in the political programs appeared in the elections in 1995, when both in the first and in the second round a greater support than in the entire country received Lech Wałęsa, not Aleksander Kwaśniewski. The results of the elections depicted the differences in political preferences between the communities of various territorial origins. In favor of Wałęsa spoke the part of the native population that participated in the voting, whereas for Kwaśniewski – the exogenous population.

In view of only the relevant right-wing and center-right electoral proposals, a half of the voters from the municipalities with the exogenous population supported the right-wing program of Lech Kaczyński, whereas the rest strongly concurred with the liberal program by Donald Tusk.

A similar, however more precisely outlined image of political preferences of the rural community of the region demonstrated the early elections that took place after the tragic death of the President in a plane crash near Smoleńsk. In the municipalities with the native population, an outright endorsement of voters (70.1%) received the liberal center-right program of Bronisław Komorowski, who was also supported by voters from mixed municipalities (62,1%). The least diverse political preferences presented the districts with the exogenous population of voters, in which Komorowski obtained the endorsement of slightly more than 53 percent, whereas the right-wing of Jarosław Kaczyński less than 47 percent.

Keywords: electoral turnout, political preferences, elections, native population, German minority

KRYSTYNA ŁANGOWSKA-MARCINOWSKA*
MARIAN KAPICA**

EDUKACJA ZDROWOTNA DZIECI POPRRZEZ ICH AKTYWNOŚĆ FIZYCZNĄ I SPORT

Szkoła i rodzice coraz większą uwagę zwracają na aktywność ruchową dzieci, na rozwój ich sportowych zainteresowań. Ogromne znaczenie dla mobilizacji dziecka do ćwiczeń fizycznych ma pomoc, zachęta czy też pochwała dorosłych. Dzieci aktywne ruchowo są sprawniejsze, zdrowsze, bardziej radosne; czują satysfakcję z tego, że osiągają choćby drobne sukcesy sportowe, są pewniejsze siebie, bardziej otwarte na innych.

Słowa kluczowe: aktywność fizyczna, sport, zdrowie, edukacja zdrowotna

AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA I ZDROWIE JEDNOSTKI

Fundamentalnym prawem każdego ucznia jest edukacja zdrowotna. Przekazując dzieciom wiedzę o zdrowiu i kształtując ich odpowiednie umiejętności, przekonania i postawy, ułatwia się im prowadzenie zdrowego stylu życia. Program edukacji zdrowotnej w szkole powinien uwzględniać, obok aspektów biomedycznych, także istotne z punktu widzenia uwarunkowań zdrowia pozostałe czynniki: społeczny, behawioralny i środowiskowy.

Aktywność fizyczna stanowi kluczowy i integralny składnik zdrowego stylu życia każdego człowieka. Bez niej niemożliwa jest jakakolwiek strategia zdrowia, jego utrzymanie i pomnażanie, a u dzieci – strategia prawidłowego rozwoju. Aktywność ruchowa przybiera rozmaite formy; mogą to być czynności czy prace domowe, które człowiek wykonuje na co dzień, jak również czynności, zajęcia, prace przedszkolne, szkolne czy zawodowe, a także podejmowane różnego rodzaju ćwiczenia fizyczne. Aktywność fizyczna może być spontaniczna lub odpowiednio zorganizowana i zaplanowana¹. Aktywność

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Dr, hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Por. na ten temat np.: J. Drabik, *Aktywność fizyczna w treningu zdrowotnym osób dorosłych*, cz. 2, Wydawnictwo AWF, Gdańsk 1996.

(mobilność) fizyczna, zwana również ruchową, to ruch całego ciała lub jego części na skutek pracy mięśni szkieletowych, któremu towarzyszą zmiany czynnościowe w organizmie oraz wzrost wydatkowania energii. Według B. Woynarowskiej², aktywność fizyczna jest niezbędną człowiekowi w każdym okresie jego życia, albowiem warunkuje ona:

- zdrowy tryb życia – jest sposobem na dobre samopoczucie, na czerpanie z życia radości; stymuluje rozwój fizyczny, emocjonalny, intelektualny oraz społeczny w dzieciństwie i młodości, daje szansę na utrzymanie odpowiedniego poziomu sprawności fizycznej w wieku dorosłym oraz szansę na opóźnienie procesów starzenia;
- zapobieganie chorobom, a w szczególności chorobom układu krążenia, układu ruchu, otyłości, infekcjom górnych dróg oddechowych;
- radzenie sobie ze stresami – obniża napięcie i pobudzenie organizmu, jest jednym ze sposobów relaksacji;
- leczenie lub korekcję wielu zaburzeń i chorób, w tym otyłości, nadciśnienia, cukrzycy, mózgowego porażenia dziecięcego.

Aktywność ruchowa dziecka kształtuje jego zdolności przystosowawcze do zmieniających się warunków życia i pracy, do środowiska materialnego i społecznego, do wysiłku fizycznego, a także do pokonywania różnorodnych trudności, jakie niesie ze sobą życie. Dziecko dobrze przystosowane do życia jest jednostką zdrową, radosną, odporną na zachorowania, sprawną fizycznie, mającą zaufanie do własnych sił.

FORMY AKTYWNOŚCI RUCHOWEJ DZIECI W WIEKU SZKOLNYM

Formy mobilności fizycznej jednostki są zindywidualizowane, zależą między innymi od fazy rozwoju, płci, warunków życia, stanu zdrowia, poziomu sprawności oraz czynników genetycznych³. Aby dziecko rozwijało się prawidłowo, powinno mieć możliwość intensywnego ruchu przez parę godzin dziennie, przy czym ruch ten powinien być urozmaicony, przybierać różne formy. Do głównych form aktywności fizycznej dzieci w wieku szkolnym należą: aktywność ruchowa na lekcjach wychowania fizycznego, sport i rekreacja podczas zajęć nieobowiązkowych, gry i zabawy ruchowe w czasie wolnym.

Na lekcjach wychowania fizycznego dziecko w wieku szkolnym ma największy kontakt ze sportem⁴. Rolą wychowania fizycznego w klasach młodszych szkoły podstawowej jest zaspokojenie potrzeb hedonistycznych, rozwijanie zainteresowań sportem, kształcenie charakteru oraz przygotowanie ucznia do dbania o własne zdrowie poprzez radosne i spontaniczne uczestnictwo w szeroko rozumianej kulturze fizycznej. Rozbudzenie zainteresowań różnymi formami aktywności ruchowej to jeden z głównych celów

² B. Woynarowska, *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2003, s. 69 i in.

³ Por.: m.in. R. Więckowski, *Pedagogika wczesnoszkolna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Warszawa 1995, s. 212 i in.

⁴ S. Strzyżewski, *Proces wychowania w kulturze fizycznej*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.

kształcenia w wychowaniu fizycznym. Do pozostałych – za K. Dudkiewiczem oraz T. Koniecznym⁵ – należy zaliczyć: stymulowanie harmonijnego rozwoju jednostki i kształcenie cech jej sprawności ruchowej; rozwijanie umiejętności utylitarnych, użytkowych opartych na prostych formach ruchu (biegi, skoki, rzuty), wyrabianie nawyków higienicznych w odniesieniu do własnego ciała, ubioru, środowiska. Podkreślmy tu, iż istotną rolę w rozwijaniu sportowych zainteresowań dzieci pełni nauczyciel wychowania fizycznego, realizujący odpowiedni szkolny program nauczania. Ma on możliwość zapoznania uczniów z wieloma formami rekreacji na lekcjach, a także poza nimi. Może zachęcić i wdrożyć wychowanków do aktywnego spędzania czasu wolnego, do uprawiania gimnastyki i sportu przez całe życie oraz do przestrzegania zasad higieny⁶. Wychowanie fizyczne w szkole przygotowuje zatem dziecko do stałej aktywności fizycznej w dorosłym życiu.

Również gry i zabawy ruchowe uprawiane zarówno w szkole, jak i poza nią w czasie wolnym przyczyniają się do ogólnego rozwoju dziecka, wpływają korzystnie na poprawę jego postawy, koordynację ruchów, kształtowanie dyscypliny wewnętrznej. Wiążą się one z wykonywaniem ruchów głównie lokomocyjnych, wymagających szybkości, zręczności oraz wysiłku. Gry i zabawy zaspokajają naturalną potrzebę ruchu dziecka, stymulując młody organizm do prawidłowego, pozytywnego funkcjonowania. Dzieci na ogół biorą w nich udział z przyjemnością, albowiem w miejscu takich zabaw panuje z reguły radosny nastrój, sprzyjający dobremu samopoczuciu i dobremu czynnemu odpoczynkowi.

Badania aktywności ruchowej uczniów, prowadzone od lat w naszym kraju przez wielu pedagogów, ukazują, że ponad połowa młodzieży nie ma kontaktu z jakąkolwiek formą mobilności ruchowej poza szkolnymi lekcjami wychowania fizycznego⁷. Zatem przynajmniej owe lekcje mogą oddziaływać nie tylko na rozbudzenie w dzieciach zainteresowań sportowych, ale również na ich zdrowie i prawidłowy rozwój.

POZYTYWY AKTYWNOŚCI FIZYCZNA I KONSEKWENCJE JEJ BRAKU

Wpływ aktywności fizycznej na rozwój dzieci w wieku szkolnym jest wszechstronny. Oddziałuje ona pozytywnie na cały młody organizm, a więc na układy: mięśniowy, krążenia, oddechowy, szkieletowy, pokarmowy, nerwowy i hormonalny oraz na układ immunologiczny. Aktywność fizyczna jednostki jest również czynnikiem wspomagającym rozwój cech o charakterze społeczno-wychowawczym: uczy ona pokonywania trudności, przeżywania niebezpieczeństw, zdobywania sukcesów, rozwijania wytrzymałości,

⁵ K. Dudkiewicz, T. Konieczny, *Wychowanie fizyczne w edukacji klas młodszych*, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 15 i nn.

⁶ Szerzej: J. Charaśna, *Wpływ zwiększonej ilości godzin wychowania fizycznego na aktywność ruchową chłopców w wieku 13–16 lat*, [w:] *Kultura fizyczna jako element nowego stylu życia*, red. S. Zagórny, Politechnika Opolska, Opole 2006.

⁷ Zob.: K. Langowska-Marcinowska, *Deliberations on the importance of education through sport and active leisure in modern school*, „Studia i Rozprawy”, red. J. Podgórecki, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Ochrony, Warszawa 2006, s. 91–97.

hartu i odwagi, rozwija wrażliwość na kwestie moralne, społeczne i estetyczne, uczy szacunku dla innych i dla uznanych wartości, wspomaga procesy dokonywania wyboru i krytycznego patrzenia na siebie oraz podporządkowywania celów jednostkowych celom grupy, uczy wreszcie konsekwencji w osiągnięciu zamierzonych celów⁸. Poza tym aktywność fizyczna wyrabia w jednostce dyscyplinę, szacunek dla nauki i pracy, życzliwość wobec ludzi. Wpływa na wzrost zainteresowań współzawodnictwem i współdziałaniem. Aktywność ruchowa kształci silną wolę, pozytywne przyzwyczajenia, odpowiedni do poziomu osiągnięć poziom aspiracji. Dziecko aktywne fizycznie posiada prawidłowo ukształtowane takie cechy psychiczne, jak: refleks, inteligencja – pojętność i prawidłowość rozumowania, prawidłowa ocena sytuacji, zdolność przewidywania i podejmowania decyzji. Mobilność ruchowa dziecka zwiększa jego odporność na zmęczenie fizyczne i psychiczne, powiększa jego możliwości adaptacyjne do zmieniających się warunków⁹.

Z kolei inercja ruchowa, bierność, niechęć do ćwiczeń i wysiłku fizycznego odbija się zdecydowanie niekorzystnie na dziecięcym organizmie. Przeprowadzono wiele badań nad skutkami braku aktywności fizycznej człowieka. Od strony medycznej trafnie zdiagnozowali owe skutki ujemne w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku H. Mellerowicz oraz W. Meller¹⁰, wskazując, iż niedobór ruchu i brak ćwiczeń fizycznych prowadzi między innymi do postępującego osłabienia czynnościowego całego organizmu, do rozlicznych jego dysfunkcji, do wyraźnego zwiększenia podatności człowieka na zachorowania i na niektóre schorzenia, głównie cywilizacyjne. Obniżona zostaje zwłaszcza pojemność tlenowa i zdolność wysiłkowa całego organizmu, w tym wydolność układu oddechowego i wydolność serca. Ponadto niedobór ruchu (przy często nadmiernym odżywianiu) sprzyja otłuszczeniu organizmu, które zagraża zdrowotności i dobremu samopoczuciu jednostki, obniżając jej energię życiową.

Ruch jest stałą potrzebą egzystencjalną człowieka. Naturalny i systematyczny daje jednostce gwarancję dobrego zdrowia i kondycji zarówno fizycznej, jak i psychicznej. W przypadku dzieci i młodzieży ruch jest wyjątkowo ważny, albowiem młode organizmy są w fazie ciągłej przebudowy i wówczas odpowiednio dobrana forma i doza wysiłku fizycznego ma niebagatelny dobrotliwy wpływ na ich prawidłowy rozwój fizyczny i motoryczny, a także ma znaczenie dla właściwego rozwoju psychicznego i społecznego – pomaga kształtować cechy niezbędne w dorosłym życiu jednostki.

AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA A ZAINTERESOWANIA SPORTEM

Zainteresowania dzieci w młodszym wieku szkolnym są jeszcze niesprecyzowane i nietrwale; skupiają się najczęściej wokół przyrody i sportu. Dzieci fascynują się świa-

⁸ Za: R. Więckowski, *Pedagogika wczesnoszkolna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 213 i in.

⁹ Według: Z. Chromiński, *Aktywność ruchowa dzieci i młodzieży*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987, s. 19.

¹⁰ Ibidem, s. 14 i in.

tem roślin i zwierząt, poza tym chętnie grają w piłkę, jeżdżą na łyżwach, wrotkach, skaczą, ścigają się. Każde dziecko posiada własne, sobie właściwe, indywidualne zainteresowania, zgodne z jego skłonnościami i uzdolnieniami. Jednostki bardziej aktywne dają upust swojej energii w aktywności ruchowej. Zainteresowania dziecka rozwijają się dopiero wtedy, gdy zetknie się ono z określonym zdarzeniem, sytuacją. Tak też jest w przypadku aktywności fizycznej czy sportu. Na rozwój tychże zainteresowań najistotniejszy wpływ mają szkoła i nauczyciel wychowania fizycznego, rodzina, grupa rówieśnicza, różnorodne imprezy, a także środki masowego przekazu.

Dziecko uprawia ćwiczenia i sport przede wszystkim na lekcjach wychowania fizycznego. Należy jednak zwracać uwagę na odpowiednie dostosowywanie tej aktywności do wieku dziecka. Wraz z jego rozwojem zaobserwować można różnice w zainteresowaniach chłopców i dziewcząt. Chłopcy bardziej interesują się sportem wyczynowym, elementami walki i rywalizacją, dziewczęta natomiast przywiązują wagę do estetyki – do estetycznych walorów sportu, elegancji ruchu, jego wpływu na sylwetkę. Spore znaczenie przy odpowiednim kształtowaniu tych zainteresowań ma, jak już podkreślaliśmy, nauczyciel wychowania fizycznego, jego właściwa postawa i zaangażowanie.

Zdecydowanie największy wpływ na pobudzenie i stymulację zainteresowań dziecka ma jego najbliższe otoczenie – rodzina. Rodzice jako pierwsi dostrzegają pewne predyspozycje dziecka i stosując umiejętne zabiegi wychowawcze, potrafią ukierunkować oraz rozwinąć jego zainteresowania. Ponieważ zainteresowania dzieci w wieku wczesnoszkolnym są nietrwałe, trzeba je ciągle podtrzymywać, dbać o ich kontynuację. Ogromne znaczenie dla dziecka ma bowiem pomoc, zachęta i pochwała ze strony najbliższych.

Rola rodziny w budzeniu i rozwijaniu zainteresowań sportem polega między innymi na wspólnym aktywnym spędzaniu czasu wolnego. To właśnie udział obu pokoleń – rodziców i dzieci – w sporcie i rekreacji fizycznej wyrabia określone nawyki i zainteresowania, które procentują potem przez długie lata.

Bardzo sugestywnie działa na dziecko przykład koleżanek i kolegów. Sukcesy i osiągnięcia sportowe innych dzieci imponują, a zarazem pobudzają do naśladowania. Grupa rówieśnicza może stanowić źródło zainteresowań, a jednocześnie zainteresowania wymienia się jako jeden z najistotniejszych czynników integrujących grupy koleżeńskie.

Kibicowanie jest najprzyjemniejszą formą dziecięcej i młodzieżowej rozrywki. Silne przeżycia emocjonalne, atrakcyjność pokazów są skutecznym bodźcem, który pociąga dzieci szkoły podstawowej, szczególnie chłopców, w stronę sportowych rywalizacji. Kibicowanie właśnie jest pierwszym przejawem zainteresowania sportem. Ten moment zaciekawienia czy wręcz fascynacji sportem powinien skrzętnie wykorzystać nauczyciel wychowania fizycznego, by umiejętnie i z wyczuciem zachęcić młodego człowieka do próbowania własnych sił w sporcie.

Propagowanie aktywności sportowej jest działaniem bezsprzecznie istotnym w kształtowaniu zainteresowań sportem, ale także w rozwijaniu wszystkich aspektów osobowości ucznia. Wszelkie zajęcia sportowe niosą ze sobą potrzebę osiągnięć, zarówno osobistych, jak i osiągnięć całości, grupy. Sport jest wartością kształtującą człowieka.

Wychowanie fizyczne modeluje motywację. Indywidualność, a równocześnie plastyczność młodzieży sprawia, że na niwie sportowej z reguły potrafi ona tworzyć zgrany zespół, działający w sposób harmonijny oraz skoordynowany¹¹.

KILKA REFLEKSJI KOŃCOWYCH

Proces rozwoju dziecka nie zachodzi samoistnie. Trzeba go wspomagać różnymi formami zabaw i ćwiczeń, propagować aktywny styl życia małego czy młodego człowieka. Rodzice powinni umożliwiać dziecku poszerzanie jego zainteresowań aktywnością ruchową, zachęcając do udziału w dodatkowych zajęciach (kółka sportowe, sekcje sportowe, kluby sportowe), tym bardziej dziś, w dobie powszechnej obecności w życiu dziecka telewizora i komputera. Wiele zależy przy tym od wzorców, jakie panują w domu, od tego, czy rodzice sami uczestniczą w codziennej aktywności, czy też unikają ruchu. Na proces rozwoju dziecka mają także wpływ rówieśnicy i szkoła. Dzieci podpatrując swoich mobilnych fizycznie kolegów, nabierają większej ochoty do ruchu, uczą się zdrowej rywalizacji, co pozwala im pokonywać trudności oraz własne słabości. Ponieważ racjonalny wysiłek fizyczny wpływa na pamięć ruchową, koordynację ruchową, a także na refleks, polepsza samopoczucie jednostki i wzmacnia jej system odporności na zachorowania, przeto należy dbać o to, aby dzieci nie unikały aktywności fizycznej, przynoszącej przecież wiele profitów zdrowotnych i społecznych.

Powtórzmy tu raz jeszcze, iż rodzice powinni zachęcać dzieci do czynnego uczestnictwa w różnych formach aktywności fizycznej oraz sami się doń włączać; wraz z nauczycielami powinni organizować różnego rodzaju festyny sportowe, konkursy sprawnościowe, a także dążyć do organizowania dodatkowych lekcji wychowania fizycznego oraz zwiększania zajęć pozalekcyjnych sprzyjających aktywności ruchowej młodego pokolenia.

BIBLIOGRAFIA

Bartoszewicz R., *Aktywność młodzieży gimnazjalnej w Polsce na tle wybranych krajów europejskich*, Wydawnictwo AWF, Warszawa 2010.

Charaśna J., *Wpływ zwiększonej ilości godzin wychowania fizycznego na aktywność ruchową chłopców w wieku 13–16 lat*, [w:] *Kultura fizyczna jako element nowego stylu życia*, red. S. Zagórny, Politechnika Opolska, Opole 2006.

Chromiński Z., *Aktywność ruchowa dzieci i młodzieży*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1987.

Drabik J., *Aktywność fizyczna w treningu zdrowotnym osób dorosłych cz. 2*, Wydawnictwo AWF, Gdańsk 1996,

Dudkiewicz K., Konieczny T., *Wychowanie fizyczne w edukacji klas młodszych*, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001,

Heinemann K., *Wprowadzenie do socjologii sportu*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1990.

¹¹ Zob.: K. Heinemann, *Wprowadzenie do socjologii sportu*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1990, s. 50–51.

Jurgielewicz-Urniaż M., *Sport i wychowanie zdrowotne*, Olsztyńska Szkoła Wyższa im. Józefa Rusieckiego, Olsztyn 2011.

Laniado N., *Zamiast telewizji*, Wydawnictwo Gandalf eSPe, Kraków 2006.

Łangowska-Marcinowska K., *Deliberations on the importance of education through sport and active leisure in modern school*, „Studia i Rozprawy”, red. J. Podgórecki, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Ochrony, Warszawa 2006.

Strzyżewski S., *Proces wychowania w kulturze fizycznej*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986, *passim*.

Więckowski R., *Pedagogika wczesnoszkolna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

Woynarowska B., *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2003.

HEALTH EDUCATION OF CHILDREN THROUGH THEIR PHYSICAL ACTIVITY AND SPORT

School and parents pay more attention to the physical activity of children, to develop their sporting interests. Great importance to mobilize the child to physical exercise has help, encouragement or praise from adults. Children physically active are more efficient, healthier, more joyful; they feel the satisfaction that achieve even minor sporting success, they are safer to each other, more open to others.

Keywords: physical activity, sport, health, health education

KAZIMIERZ ŁUKAWIECKI*
MAŁGORZATA KOWALSKA**
MATEUSZ LEJCAK***

FUNKCJONOWANIE E-ADMINISTRACJI W POLSCE

Artykuł przybliży czytelnikowi wybrane podstawy funkcjonowania e-administracji w Polsce, począwszy od zagadnień związanych z rozwojem społeczeństwa informacyjnego (SI), w którym ważną rolę odgrywa informacja, doskonalenie elektronicznej administracji oraz zwiększenie efektywności administracji, aż po kwestie związane z procesem przekształcenia tradycyjnej administracji w nowoczesną elektroniczną administrację. Opisane zostały podejmowane w Europie, następnie w Polsce ważniejsze programy, założenia i działania związane z reformą gospodarczą powiązaną bezpośrednio z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, z dużym naciskiem na realizację celów informatyzacji – szczególnie w Polsce.

Ze względu na występującą w literaturze europejskiej różnorodność pojęcia *e-Government*, w artykule przytoczono pojedyncze definicje instytucjonalne oraz opracowano kilka własnych definicji.

Ostatnią część artykułu stanowi analiza procesu rozwoju nowoczesnej administracji z wyliczeniem poszczególnych celów i zadań niezbędnych do realizacji usług publicznych drogą elektroniczną, a także zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych z akcentem na eliminowanie występujących barier rozwoju.

Słowa kluczowe: e-Government, e-administracja, informatyzacja, usługi, systemy informatyczne, internet

WPROWADZENIE

W dobie budowy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego ewoluującego w kierunku społeczeństwa obywatelskiego, które staje się ewidentnym faktem społecznym, ważnym elementem jest e-administracja.

Termin „społeczeństwo informacyjne” (*jahoka shakai*) wywodzi się z Japonii. Pierwszy użył go socjolog Tadao Umesamo w 1963 r., spopularyzował go jednak japoński naukowiec-futurolog Kenichi Koyame. Kategoria ta wykorzystana została przez

* Dr, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Opolu.

** Magister administracji – sekretarz gminy.

*** Student Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Yuji Masuda do opisu transformacji społeczeństwa japońskiego opartego na sektorze informacji i telekomunikacji¹. Krótko po Japonii, która zastosowała narodowy program zajmujący się usystematyzowaniem społeczeństwa informacyjnego (SI), powstały inne strategie rozwoju SI, np. amerykańska czy europejska.

W społeczeństwie informacyjnym towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych. Przewiduje się rozwój usług związanych z 3P (przesyłanie, przetwarzanie, przechowywanie informacji)².

Jednym z podstawowych elementów rozwoju społeczeństwa informacyjnego jest stworzenie oraz doskonalenie koncepcji elektronicznej administracji. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom wykorzystującym technologie teleinformatyczne możliwe jest usprawnienie działania administracji publicznej i zwiększenie satysfakcji odbiorców z usług świadczonych w ramach administracji publicznej *online*, zarówno ze strony obywateli, jak i podmiotów biznesowych. Ponadto zastosowanie nowoczesnych technologii ICT (*Information and Communication Technologies*) pozwala na zwiększenie udziału obywatela w wielu procesach demokratycznych.

PODSTAWY FUNKCJONOWANIA E-ADMINISTRACJI

W krajach Europy bodźcem do rozwoju e-administracji stały się podejmowane inicjatywy i działania polityczne. Już w 1994 r. Komisja Europejska przedstawiła dokument „Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europejskiej” zwany raportem Bangemanna, od nazwiska jednego z jego autorów, który zapoczątkował publiczną dyskusję nad wykorzystywaniem w życiu codziennym technologii teleinformatycznych. Efektem jej został ogłoszony w 1999 r. program „e-Europe: An Information Society For All” (e-Europa: społeczeństwo informacyjne dla wszystkich), którego celem jest budowa najbardziej rozwiniętej na świecie gospodarki opartej na wiedzy.

W Polsce ważnym wydarzeniem było opracowanie w czerwcu 2000 r. programu pt. „e-Europa+ 2003 – wspólne działania na rzecz wdrożenia społeczeństwa informacyjnego w Europie”, w którym zachęcano do reformowania gospodarek państw zmierzających w kierunku społeczeństwa informacyjnego. Najistotniejsze cele tego dokumentu:

1. Zmniejszanie i eliminowanie dysproporcji informacyjnych pomiędzy Unią Europejską a gospodarkami krajów kandydujących.
2. Zbieżne posunięcia zmierzające do powstania społeczeństwa informacyjnego w całej Europie.
3. Wspólne wykorzystanie i dzielenie się dotychczasowym doświadczeniem, uwagami i poglądami.
4. Internet dla wszystkich, tańszy i szybki.

¹ R. Kluszczyński, *Spoleczeństwo informacyjne. Cyberkultura. Sztuka multimediów*, wyd. 2, Rabid, Kraków 2002, s. 21.

² [https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_informacyjne], dostęp: 7.07.2015.

5. Aktywniejsze korzystanie z internetu.
6. Inwestowanie w ludzi i ich kwalifikacje.

Powstał również program o nazwie „e-Europa 2002”, w którego planie operacyjnym jednym z działań podejmowanych dla osiągnięcia założonego celu uwzględniona została e-administracja. W ramach tego programu państwa członkowskie zobowiązały się do udostępnienia wszystkich podstawowych usług w sieci do końca 2002 r., jednak niektóre usługi mają nadal ograniczoną interakcyjność. Podobne działanie znalazło się również w kolejnym planie operacyjnym „e-Europa 2005”, obejmującym lata 2003–2005.

Komitet Badań Naukowych w 2003 r. przygotował opartą na założeniach strategii lizbońskiej oraz na inicjatywie „e-Europe” „Strategię informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – e-Polska”. Przedstawiono w niej cztery istotne pola działań:

1. Powszechny internet dla szkół.
2. Wrota Polski – plan wdrożenia e-administracji.
3. Polskie treści w internecie.
4. Powszechna edukacja informatyczna.

W założeniu strategii przyczyną, a nie efektem, wzrostu gospodarczego Polski ma być informatyzacja kraju. Z dokumentu wynika, że upowszechnienie internetu umożliwi korzystanie z usług publicznych przeniesionych na platformę elektroniczną i pozwoli na zwiększenie efektywności administracji publicznej; wynika także, że już w 2004 r. należało osiągnąć kilka celów, tj.: wystarczająco dużo komputerów z dostępem do internetu szerokopasmowego dla szkół do nauki informatyki, dokonywanie zakupów za pośrednictwem internetu przez centralne urzędy administracji publicznej, możliwa ma być nauka *online* (np. studia uzupełniające, kursy podnoszące kwalifikacje), 10% przedsiębiorstw świadczących usługi medyczne ma posługiwać się internetem do przesyłania danych o pacjentach, telepraca jako narzędzie zmniejszenia bezrobocia i aktywizacji zawodowej, a każdy bezrobotny ma mieć możliwość otrzymania podstawowego przeszkolenia informatycznego³.

Rok później utworzono Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, które opublikowało zaktualizowaną i rozszerzoną wersję wymienionej strategii informatyzacji o nazwie „Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – e-Polska na lata 2004–2006”, a jej głównym celem była budowa konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy oraz poprawa jakości życia mieszkańców przez skuteczną informatyzację. Natomiast w roku 2005 Ministerstwo Nauki i Informatyzacji przygotowało kolejny dokument: „Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do 2020 r.”, który stanowi prognozę na okres po zakończeniu obowiązywania strategii e-Polska. Z dokumentu wynikają nadrzędne wyzwania dla Polski, z uwzględnieniem obecnego stanu informatyzacji, a w szczególności dotyczą:

³ [<http://www.crn.pl/artykuly/archiwum/2003/4/urząd-online-wciaz-daleko>], dostęp: 29.09.2015.

1. Powszechności dostępu do treści i usług udostępnianych elektronicznie.
2. Tworzenia wartościowej oferty treści i usług dostępnych w internecie.
3. Zdolności ich wykorzystania.

Także poruszone zostały kwestie niezbędne do zapewnienia podstaw prawnych do wdrożenia procesu informatyzacji administracji publicznej.

Wyszczególnione dokumenty oraz podejmowane na ich podstawie działania, o różnym stopniu realizacji, można uznać za teoretyczne podstawy rozwoju e-administracji w ramach konstruowania społeczeństwa informacyjnego.

Zagadnienie elektronicznej administracji publicznej, zwanej też *e-Government* lub powszechnie: e-administracją, elektronicznym rządem, bądź elektronicznym zarządzaniem, a nawet elektronicznym państwem, jest pojmowane w sposób niejednolity zarówno w literaturze obcojęzycznej, jak i polskiej.

W sferze podmiotowej *e-Government* stanowi relację między administracją publiczną a adresatami usług publicznych.

Występujące modele powiązań pomiędzy podmiotami są następujące:

- 1) G to C (*e-Government* w stosunku do obywateli);
- 2) G to B (e-administracja w stosunku do przedsiębiorców);
- 3) G to G (relacja między strukturami publicznymi).

Na tle przedstawionych modeli komunikacji prowadzonych przez organy administracyjne powstało w doktrynie pojęcie „stosunek informacyjny, kreujące nowy rodzaj stosunków administracyjno-prawnych”⁴. Jego autorka, Irena Lipowicz, wyodrębniła dwie główne płaszczyzny relacji zachodzących w badanych stosunkach: zewnętrzne – między organem a obywatelem oraz wewnętrzne, zachodzące między organami administracyjnymi⁵.

Obok tradycyjnych sposobów nawiązania stosunku administracyjno-prawnego pojawia się również możliwość jego zainicjowania za pośrednictwem komunikacji elektronicznej, tj. za pośrednictwem sieci i systemów teleinformatycznych. W obu przypadkach charakter i cechy odniesienia będą identyczne. Organy administracji publicznej dysponują taką samą gamą uprawnień w zakresie realizacji zadań lub usług publicznych, mogą także stosować jednakowe instrumenty, w szczególności informatyczne. Elektroniczna postać administracji stanowi jedynie odmienną metodę wykonywania praw i obowiązków składających się na treść tych zależności i jest konsekwencją wyboru sposobu złożenia wniosku przez stronę lub innego uczestnika postępowania administracyjnego.

Elektroniczna administracja sukcesywnie zmierza w kierunku administracji opartej na wiedzy w tym sensie, że technologia staje się priorytetem w działaniu, a administracja ma za zadanie świadczyć usługi na bardzo wysoko wyspecjalizowanym poziomie. Tym samym staje się inteligentnym sektorem publicznym, dostępnym dla mobilnych odbiorców, wykorzystującym zarządzanie wiedzą oraz nowoczesne technologie. Oznacza to

⁴ I. Lipowicz, *Administracyjnoprawne zagadnienia informatyki*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1984, s. 116–143.

⁵ *Ibidem*, s. 119.

także, że administracja jest dostępna zawsze i wszędzie, jej użytkownik może dostosować usługi do własnych potrzeb, a administracja zostaje administracją potrafiącą się uczyć, jak odbiorca korzysta z usługi i w jaki sposób może się do niego dopasować.

DEFINICJE

Pojęcie „e-administracja” w literaturze, w dokumentach kluczowych, a także w opracowaniach popularnonaukowych jest bardzo często w znacznym ułatwieniu językowym utożsamiane z pojęciem *e-Government*. Natomiast *e-governance* (ang.) to inaczej e-rządzenie, czyli pojęcie szersze, mieszczące zarówno e-administrację, e-demokrację oraz inne obszary życia społecznego, w których mogą być świadczone e-usługi.

Termin *e-Government*, i jego synonimy, powstał w latach 90. i został rozpowszechniony na początku XXI w. wraz z rewolucją internetową. Od drugiej połowy XX w. pojęcie *e-Government* coraz częściej pojawia się w literaturze naukowej, zwłaszcza amerykańskiej i zachodnioeuropejskiej⁶. Nie jest to określenie jednorodne ani statyczne, stąd też pojawiają się trudności w jego jednoznacznym zdefiniowaniu.

Częściej jednak spotykanym terminem niż *e-Government* jest elektroniczna administracja. Dodatkowo dominuje pogląd o zbieżności tych pojęć i w znacznym uproszczeniu stosuje się je zamiennie. Niemniej w ostatnich latach coraz częściej podkreślane są różnice wskazujące na odmienny zakres obu terminów. W najprostszym rozumieniu *e-Government* oznacza dostarczanie informacji i usług publicznych przez internet⁷.

Poszczególne definicje *e-Government* różnią się, bowiem ich autorzy kładą akcent na różnorodne elementy rozległej problematyki społeczeństwa informacyjnego. Według definicji opracowanej przez Komisję Europejską e-administracja (ang. *e-Government*) jest to stosowanie technologii informatycznych w administracji publicznej, mające na celu poprawę jakości usług świadczonych na rzecz obywateli i przedsiębiorców. Jest to ciągle proces doskonalenia jakości rządzenia i świadczenia usług administracyjnych przez przekształcanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych z wykorzystaniem internetu i nowoczesnych środków komunikacji. Relacje zewnętrzne to relacje typu urząd–obywatel, urząd–podmiot gospodarczy oraz urząd–usługodawca, natomiast spośród relacji wewnętrznych wyróżniamy urząd–urząd oraz urząd–pracownicy. Celem tworzenia e-administracji jest zwiększenie efektywności działania administracji publicznej w zakresie świadczenia usług. E-administracja ma uprościć załatwianie spraw urzędowych oraz umożliwić uzyskiwanie informacji na ich temat. Przyjęta forma pozwala na zebranie w jednym miejscu spraw należących do kompetencji różnych jednostek administracji publicznej i udostępnienia ich procedur w internecie⁸. Jest to zatem ujęcie zdecydowa-

⁶ R. Perdał, *Czynniki rozwoju elektronicznej administracji w samorządzie lokalnym w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014, s. 32.

⁷ M. Luterek, *E-government. Systemy informacji publicznej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 33.

⁸ [<http://pl.wikipedia.org/wiki/E-government>], dostęp: 10.07.2015.

nie szersze niż amerykańskie pojmowanie *e-Government* jako kwestii dostępności usług *online* świadczonych przez administrację. Można zatem powiedzieć, że *e-Government* w ujęciu europejskim oznacza głęboką przebudowę procesów biznesowych administracji, zrealizowaną na fundamencie ICT, zmierzającą do tego, żeby sektor publiczny był:

1) otwarty i przejrzysty – zarządzanie państwem musi być zrozumiałe i przewidywalne, otwarte na współpracę z obywatelami i kontrolę z ich strony;

2) przyjazny obywatelowi – służący dobru wszystkich obywateli. Usługi tego sektora muszą być zatem zorientowane na obywateli, organizacje i przedsiębiorstwa, a nie na potrzeby biurokracji. Nikt nie może być z nich wykluczony czy marginalizowany;

3) produktywny i efektywny – ma realizować usługi dla obywateli, organizacji i przedsiębiorstw o możliwie najwyższej jakości przy najbardziej efektywnym wykorzystaniu pieniędzy podatników, co w rezultacie będzie prowadziło do tańszej i szybszej obsługi klienta⁹.

E-Government jest nowym podejściem do zarządzania administracją publiczną obejmującym wewnątrz i zewnątrz jej środowisko z wykorzystaniem nowoczesnych technologii cyfrowych lub jest przełomowym podejściem do zarządzania administracją publiczną związanym z rewolucją społeczną, jaka łączy się z transformacją pomiędzy społeczeństwem industrialnym a społeczeństwem informacyjnym¹⁰. Wobec tej definicji można stwierdzić, że elektroniczna administracja jest zintegrowanym działaniem, zmierzającym do stworzenia tańszego i efektywniejszego aparatu władzy przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania państwem, dzięki którym przewidywane jest obniżenie kosztów jego funkcjonowania.

Natomiast Departament Przemysłu Głównego Urzędu Statystycznego definiuje e-administrację w sposób następujący: elektroniczna administracja publiczna polega na wykorzystaniu ICT w połączeniu ze zmianami organizacyjnymi i nowymi umiejętnościami w administracji publicznej w celu usprawnienia usług publicznych i procesów demokratycznych oraz silniejszego wsparcia programów tworzonych przez administrację publiczną¹¹.

Można zauważyć, że większość zaprezentowanych definicji *e-Government* sprowadza się generalnie do wykorzystania ICT w celu dostarczania informacji i usług publicznych przez sektor publiczny, natomiast efektem wdrożenia rozwiązań *e-Government* jest poprawa jakości obsługi klientów, wzrost efektywności i spadek kosztów funkcjonowania oraz większa przejrzystość działań władz publicznych, przy jednoczesnym wzroście zaangażowania obywateli w podejmowanie decyzji.

Sposób definiowania elektronicznej administracji jest różnorodny i uzależniony od rodzaju podmiotu, który jest zainteresowany jej wdrożeniem i rozwojem, a także od

⁹ [<http://e-administracja.net/e-administracja/e-administracja-jako-element-spoleczenstwa-informacyjnego>], dostęp: 7.07.2015.

¹⁰ [<http://www.spoleczenstwoinformacyjne.pl/artykuly/11,180,europejska-historia-e-government>], dostęp: 13.07.2015.

¹¹ [<http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/definicje-pojec/1769,pojcie.html>], dostęp: 17.06.2015.

określonych celów, narzędzi, którymi się posługuje, potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Dlatego też przytoczyć można w tym miejscu kilka opracowanych własnych definicji:

- e-administracja stanowi taką modernizację serwisu publicznego, który ma za zadanie minimalizować biurokrację i odciążać obywateli, a także przedsiębiorców poprzez szybki i sprawny dostęp do organów publicznych, przy zastosowaniu nowoczesnych technologii komunikacyjnych;

- e-administracja ma za zadanie przyczynić się do wymiany informacji przy wykorzystaniu internetu i nowoczesnych technologii komunikacyjnych w celu profesjonalnej obsługi obywateli i przedsiębiorców. Stanowi także podstawę do rozwoju serwisów publicznych w kontaktach z obywatelami i może być stosowana we wszystkich obszarach życia, tj. społecznego, ekonomicznego, informacyjnego, w organach ustawodawczych, sądownictwie i administracji publicznej;

- elektroniczna administracja to zespół rozwiązań informatycznych oraz zastosowanych działań organizacyjno-prawnych mających na celu uproszczenie i ułatwienie permanentnego kontaktu petentów z urzędem.

Problemy definicyjne wynikają przede wszystkim z tego, że e-administracja znajduje się w kręgu zainteresowań nauk prawnych, administracyjnych, informatyki, ekonomii i zarządzania publicznego oraz nauk społecznych, w tym także geografii, przez co można ją rozpatrywać z różnych punktów widzenia i rozmaicie podkreślić wybrane jej aspekty.

Uwzględniając wszystkie moje przedstawione określenia, przyjmuję: **e-administracja**, inaczej elektroniczna administracja (*e-Government*) w ogólnym pojmowaniu oznaczać może podmioty, które realizują zadania publiczne przy wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK/ICT), w powiązaniu z ewolucją organizacyjną i zastosowaniem nowoczesnych umiejętności i wiedzy, w celu doskonalenia zasad i metod funkcjonowania tych jednostek z dużym naciskiem na profesjonalną obsługę petentów.

Wdrożenie elektronicznej administracji w danym kraju, jak i w relacjach międzynarodowych, nie ogranicza się tylko do zamiany tradycyjnego kontaktu z urzędem na kontakt *online*, ale ma przede wszystkim usprawnić działanie administracji i polepszyć jakość świadczonych przez nią usług. Z tego względu e-administracja wymusza modernizację urzędów i umożliwia do nich dostęp osób niepełnosprawnych, zwiększa przejrzystość działań urzędników, wspiera mobilność obywateli, zmniejsza koszty działania urzędów i przynosi wiele innych korzyści zarówno samym urzędnikom, urzędom, jak i ich klientom. Natomiast poziom i stopień zaawansowania rozwoju e-administracji w każdym państwie jest uzależniony od wielu czynników wewnętrznych, ale w szczególności od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju.

ISTOTA, CELE I ZADANIA

Przekształcanie tradycyjnej administracji w elektroniczną administrację jest postępowaniem złożonym i nie ogranicza się tylko do utworzenia portalu internetowego, dzięki któremu będą realizowane usługi publiczne. Zamierzenia e-administracji wyma-

gają podjęcia wielu różnorodnych działań, zwłaszcza dotyczących: przeprojektowania wewnętrznych procesów postępowania w administracji, zaplecza pomocniczego niezbędnego do wykonywania zadań, odpowiedniego współdziałania pomiędzy różnymi jednostkami rządowymi i samorządowymi, a także pozyskania odpowiednich środków finansowych na realizację wymienionych zamiarów.

Rozpatrując i analizując proces rozwoju e-administracji można wyróżnić 20 kategorii podstawowych usług publicznych. Dwanaście z nich skierowanych jest do obywateli, a osiem do przedsiębiorców. W zależności od stopnia rozwoju e-administracji usługi te mogą być świadczone na czterech różnych poziomach:

1. Stopień pierwszy (tzw. informacja *online*) – możliwość wyszukania informacji o danym urzędzie oraz świadczonych tam usługach na jego stronie internetowej.

2. Stopień drugi (tzw. interakcja jednokierunkowa) – możliwość wyszukania informacji oraz pobrania oficjalnych formularzy ze strony internetowej urzędu.

3. Stopień trzeci (tzw. interakcja dwukierunkowa) – możliwość wyszukania informacji, pobrania oraz odesłania wypełnionych formularzy za pomocą internetu.

4. Stopień czwarty (tzw. transakcja) – pełna obsługa procesu, czyli możliwość dokonania wszystkich czynności niezbędnych do załatwienia danej sprawy urzędowej drogą elektroniczną – od uzyskania informacji, poprzez pobranie odpowiednich formularzy, ich odesłanie po wypełnieniu i złożeniu podpisu elektronicznego, aż do uiszczenia wymaganych opłat oraz otrzymania oficjalnego pozwolenia, zaświadczenia lub innego dokumentu, o który dana osoba/firma występuje¹².

Dzięki wdrożeniu e-administracji będą możliwe do osiągnięcia istotne cele i zadania, które obejmują między innymi: polepszenie organizacji pracy wewnątrz urzędów, jej usystematyzowanie zmierzające do przyspieszenia i usprawnienia procesu załatwiania spraw wpływających do urzędów, oszczędność czasu i wysiłku użytkowników i urzędników, przejrzystość działań i podejmowanych decyzji, eliminację dysfunkcji administracji oraz racjonalizację i poprawę efektywności podejmowanych działań.

Biorąc pod uwagę względy organizacyjno-ekonomiczne, wyróżnić można w tym obszarze kilka celów do realizacji, mianowicie: uzyskanie lepszego przepływu informacji oraz dostępu do informacji publicznej w podstawowych relacjach, tj. urząd–urząd (*Government to Government* – G2G), urząd–przedsiębiorstwo (*Government to Business* – G2B) oraz urząd–obywatel (*Government to Citizen* – G2C). Wyszczególnione cele będą miały również wpływ na obniżenie kosztów pracy urzędów, w tym także na redukcję etatów urzędniczych.

Wśród celów o charakterze administracyjnym można wymienić: zwiększanie efektywności działania, przyspieszenie przejścia z dokumentów papierowych na elektroniczną ich wymianę oraz znaczące udoskonalenie nadzoru i kontroli działalności służb publicznych¹³.

¹² D. Grodzka, *E-administracja w Polsce*, „Infos”, Biuro Analiz Sejmowych, 2007, nr 18, s. 2.

¹³ M. Jachowicz, *E-administracja, jako konsekwencja powstania i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, „Casus” 2004, nr 32, s. 22.

Urzeczywistnienie celów e-administracji jest możliwe przez udoskonalony i szybki przepływ informacji, także przy udziale wyodrębnionych podmiotów, i wymaga zapewnienia zdolności współpracy pomiędzy różnymi systemami informatycznymi. Dlatego ważnymi elementami koniecznymi do sprawnego funkcjonowania e-administracji są przede wszystkim zaplecze techniczno-organizacyjne wspomagające procesy podejmowania decyzji i realizacji usług oraz portal platforma internetowa. Za pośrednictwem internetu, w ramach realizacji zadań administracji publicznej, petenci mogą przesłać do urzędu zapotrzebowania lub wnioski na oferowane usługi administracyjne, które są przyjmowane do realizacji, realizowane i odsyłane petentowi drogą elektroniczną.

Powiązanie i współdziałanie poszczególnych elementów i czynników mających wpływ na osiągnięcie założonych celów rozwoju elektronicznej administracji wymaga przekształcenia dotychczas stosowanych procedur i procesów administracyjnych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostek publicznych, a także posiadanych zasobów sprzętowych i informatycznych. Łączy się to z koniecznością dokonania zmian w strukturach organizacyjnych jednostek, ale także z przekształceniem współczesnych sposobów zarządzania instytucjami publicznymi. Opierając się na całościowym przebiegu informatyzacji danego obszaru (na poziomie kraju, regionu lub na poziomie lokalnym), osiągnięcie założeń będzie związane z koniecznością przezwyciężenia wielu barier.

W odniesieniu do nowoczesnej administracji opartej na informatyzacji należy oczekiwać przejrzystości, jawności, skuteczności, a przede wszystkim wysokiej jakości świadczonych usług. Powinna być nastawiona na realizowanie zadań, w tym świadczenie usług administracyjnych, w sposób sprawny, jasny, terminowy, a zwłaszcza prosty i dostępny. Dzięki osiągnięciu celów i zadań realizowanych przez elektroniczną administrację współczesny urząd stanie się urzędem bardziej przyjaznym obywatelowi, a taki skutek można z pewnością osiągnąć dzięki zapewnieniu dostępu do usług publicznych drogą elektroniczną.

Stąd też priorytetowym zadaniem staje się wyposażenie organów administracji publicznej i podmiotów, które są zainteresowane elektroniczną wymianą danych, w odpowiednie systemy informatyczne i teleinformatyczne pełniące role elektronicznych biur, kancelarii, sekretariatów, sklepów, kurierów i archiwów. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych w jednostkach publicznych administrowanie powinno stawać się bardziej przejrzyste i czytelne dla obywateli oraz wygodne i efektywne dla urzędników¹⁴.

Celem nadrzędnym administracji publicznej powinno być także budowanie nowych i modernizacja istniejących systemów teleinformatycznych, aby były one ze sobą spójnie i logicznie powiązane oraz zorientowane na potrzeby użytkownika. Dotyczy to wszystkich systemów informatycznych, niezależnie od ich usytuowania w strukturze organizacyjnej państwa, w szczególności kiedy system eksploatowany jest przez jednostki samorządu terytorialnego i administrację centralną. Jest to warunek konieczny do prawidłowego funkcjonowania systemu informacyjnego państwa.

¹⁴ J. Janowski, *Administracja elektroniczna. Kształtowanie się informatycznego prawa administracyjnego i elektronicznego postępowania administracyjnego w Polsce*, Municipium, Warszawa 2009, s. 14.

Zgodnie z założeniami informatyzacji elektroniczna administracja powinna umożliwić:

- bezpośredni dostęp do dokumentów;
- nieprzerwany kontakt z urzędem;
- pozyskanie pełnej informacji;
- zintegrowanie w jednym oknie różnych czynności;
- automatyczne sprawdzanie poprawności składanych formularzy;
- monitorowanie stanu załatwianych spraw;
- koordynowanie obiegu dokumentów;
- automatyzację czynności powiadamiania;
- jednoczesne prowadzenie wielu spraw;
- tworzenie urzędów uniwersalnych;
- prowadzenie publicznych zakupów elektronicznych;
- tworzenie elektronicznych kanałów kontaktu;
- elektroniczne wyrażanie opinii i zgłaszanie stanowisk;
- jednokrotne wprowadzanie danych do rejestrów¹⁵.

Mając na uwadze dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że postępująca informatyzacja administracji publicznej i rozwój społeczeństwa informacyjnego zobowiązują do konieczności eliminowania barier rozwoju (technicznych, społecznych, kulturowych) występujących w tym obszarze, m.in. takich jak:

- wykluczenie cyfrowe części społeczeństwa;
- brak powszechności podpisu elektronicznego;
- niski poziom wiedzy na temat technologii informacyjnych, zarówno wśród indywidualnych odbiorców, jak i wśród pracowników przedsiębiorstw;
- system prawny, który nie nadąża za zmianami technologicznymi;
- brak zaufania społeczeństwa do elektronicznej komunikacji i korzystania z e-usług;
- podwójny obieg dokumentów¹⁶.

Należy jednak podkreślić, że informatyzacja administracji nie może stanowić celu samego w sobie. Przede wszystkim ma zmierzać do szeroko rozumianych korzyści, zarówno dla organów administracji publicznej, jak i dla ich odbiorców, które powinny przeważać nad jej kosztami.

PODSUMOWANIE

Sposób funkcjonowania społeczeństw na przestrzeni wieków ulegał zmianom zarówno kulturowym, mentalnym, jak i technologicznym. Jednocześnie zmianom ulegały metody zdobywania i przetwarzania informacji.

¹⁵ Ibidem, s. 60.

¹⁶ A. Dąbrowska, M. Janoś-Kreso, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 176.

Na podstawie artykułu można zauważyć, że zarówno Unia Europejska, w tym także Polska przywiązują ogromną wagę do tematyki społeczeństwa informacyjnego i rozwoju elektronicznej administracji.

To właśnie jednym z zadań elektronicznej administracji jest uproszczenie procedur związanych z załatwianiem spraw urzędowych, umożliwienie uzyskania przez petentów informacji na temat realizowanych zadań przez urzędy oraz usprawnienie funkcjonowania administracji. Z tego względu istotnym celem tworzenia elektronicznej administracji staje się zwiększenie efektywności działania administracji publicznej w zakresie świadczenia usług.

Intensywny rozwój nowych technologii warunkuje w sposób naturalny różnego rodzaju zmiany w funkcjonowaniu społeczeństwa i jego rozwoju. Rewolucja informacyjna ostatnich lat stworzyła wiele uniwersalnych narzędzi optymalizujących funkcjonowanie różnych dziedzin życia, w tym administracji publicznej.

Zastosowanie technologii informatycznych usprawnia działanie organów administracji, w tym samorządu terytorialnego oraz umożliwia stworzenie przejrzystych i przyjaznych struktur, a w konsekwencji realizację głównego zadania, jakim jest służenie obywatelowi.

Elektroniczna administracja publiczna ma coraz większy wpływ na jakość życia społeczeństwa i rozwój organizacji gospodarczych w skali regionalnej, jak i globalnej. Zmieniają się zachowania ludzi zamieszkujących dane obszary zarządzane przez administrację, zwiększa się konkurencyjność działających przedsiębiorstw, a dzięki wprowadzeniu e-administracji zmniejszają się koszty administrowania i zwiększa się wydajność jej funkcjonowania.

Również istotne znaczenie w działaniach ukierunkowanych na wzrost popytu na usługi elektroniczne w administracji mają do spełnienia uczelnie, które wprowadzają do programów studiów zajęcia z e-administracji, stosują w procesie dydaktycznym nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne, wykorzystując podstawowe instrumenty e-administracji. Upowszechnienie edukacji społeczeństwa w zakresie stosowania elektronicznej administracji wpływa na poziom wykształcenia oraz świadomość ich racji.

Należy podkreślić, że bez względu na stopień zaangażowania osób zajmujących kierownicze stanowiska w administracji i urzędników nie ma możliwości powrotu do przestarzałych metod funkcjonowania administracji. Raz rozpoczętego procesu unowocześniania kontaktu obywateli i firm z urzędami nie da się zatrzymać. I obywatele, i urzędnicy już zaczęli się przyzwyczajać do komputerów, witryn z informacjami, elektronicznych formularzy oraz kontaktów przez e-listy¹⁷.

LITERATURA

Grodzka D., *E-administracja w Polsce*, „Infos”, Biuro Analiz Sejmowych, 2007, nr 18.

W. Iszkowski, *Przyszłość e-administracji*, „Elektroniczna Administracja” 2006, styczeń/luty.

¹⁷ W. Iszkowski, *Przyszłość e-administracji*, „Elektroniczna Administracja” 2006, styczeń/luty, s. 2.

Jachowicz M., *E-administracja, jako konsekwencja powstania i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, „Casus” 2004, nr 32.

Janowski J., *Administracja elektroniczna. Kształtowanie się informatycznego prawa administracyjnego i elektronicznego postępowania administracyjnego w Polsce*, Municipium, Warszawa 2009.

Kluszczyński R., *Spółeczeństwo informacyjne. Cyberkultura. Sztuka multimediów*, wyd. 2, Rabid, Kraków 2002.

Lipowicz I., *Administracyjnoprawne zagadnienia informatyki*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1984.

Luterek M., *E-government. Systemy informacji publicznej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Perdał R., *Czynniki rozwoju elektronicznej administracji w samorządzie lokalnym w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2014.

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_informacyjne].

[<http://www.crn.pl/artykuly/archiwum/2003/4/urząd-online-wciaz-daleko>].

[<http://pl.wikipedia.org/wiki/E-government>].

[<http://e-administracja.net/e-administracja/e-administracja-jako-element-spoleczenstwa-informacyjnego>].

[<http://www.spoleczenstwoinformacyjne.pl/artykuly/11,180,europa-historia-e-government>].

[<http://stat.gov.pl/metainformacje/sownik-pojec/definicje-pojec/1769,pojcie.html>].

THE FUNCTIONING OF E-GOVERNMENT IN POLAND

Article introduces the reader to the selected base of the functioning of e-Government in Poland, starting from issues related to the development of the Information Society (SI), in which information plays an important role, improving electronic government and increase administrative efficiency, to issues related to the process of transformation of the traditional administration in modern electronic administration. In the article have been described, undertaken in Europe, then Poland, important programs, assumptions and actions related to economic reform directly linked to the development of the Information Society, with a strong focus on achieving the objectives of computerization – especially in Poland.

Due to a variety of the concept of e-Government present in the European literature, in the article quoted a single institutional definition and developed some of own definitions.

The last part of the article is an analysis of the process of development of a modern administration detailing specific goals and tasks necessary for the implementation of public services electronically, as well as the use of modern information and communication technologies with a focus on eliminating existing barriers to development.

Keywords: e-Government, e-administration, computerization, services, information systems, internet

RAFAŁ MATWIEJCZUK*

KOMPETENCJE ŁAŃCUCHA DOSTAW W KONCEPCJI *SUPPLY CHAIN 2000*

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. W dążeniach do jej zdobycia i utrzymania wykorzystują m.in. instrumenty związane ze sferą logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. W ostatnich latach zauważalny jest wzrost znaczenia koncepcji logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Szczególna rola przypisywana jest tzw. logistycznym potencjałom sukcesu, obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje, które w istotnym stopniu wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań poświęconych kompetencjom łańcuca dostaw oddziałującym na tworzenie przewagi konkurencyjnej, opartym na koncepcji „łańcuca dostaw 2000”.

Słowa kluczowe: kompetencje, łańcuch dostaw, sukces, przewaga konkurencyjna

WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. W dążeniach do osiągnięcia i utrzymania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej mogą być wykorzystywane różne instrumenty, w tym m.in. związane ze sferą logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost znaczenia koncepcji logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w szeroko rozumianym zarządzaniu, w tym zwłaszcza w zarządzaniu strategicznym. Ten wzrost znaczenia wiąże się m.in. z coraz istotniejszą rolą tzw. logistycznych potencjałów sukcesu, stanowiących część składową „ogólnych” potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje oddziałujących na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej¹.

Szczególnie istotną składową logistycznych potencjałów sukcesu są kompetencje logistyki, rozumiane jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów logistycznych

* Dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Szerzej zob.: R. Matwiejczuk, *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. nauk. J. Witkowski, A. Skowrońska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2015, s. 363–375.

w dążeniach do realizacji wyznaczonych celów i zadań². Wraz z rozwojem koncepcji logistyki, która w swojej najbardziej zaawansowanej postaci (fazie rozwoju) wiąże się z zarządzaniem przepływami materiałów, towarów i informacji w skali całego łańcucha dostaw, rośnie znaczenie kompetencji logistyki, również dotyczących całego łańcucha dostaw. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań prowadzonych w skali światowej, poświęconych identyfikacji i rozwojowi kompetencji łańcucha dostaw na podstawie koncepcji „łańcucha dostaw 2000” (*Supply Chain 2000*).

KOMPETENCJE LOGISTYKI W Koncepcji LOGISTYKI KLASY ŚWIATOWEJ

Pierwsze znaczące badania kompetencji logistyki i ich oddziaływania na sukces oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostały przeprowadzone na Uniwersytecie Stanowym w Michigan (USA). Były to badania o globalnym zasięgu i realizowane pod szyldem Rady Zarządzania Logistycznego (Council of Logistics Management – CLM), która od roku 2005 funkcjonuje pod nazwą Rada Profesjonalistów Zarządzania Łańcuchem Dostaw (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP).

W latach 90. ubiegłego wieku zespół badawczy pod nazwą Global Logistics Research Team, powołany w Uniwersytecie Stanowym w Michigan, podjął się realizacji projektu badawczego nazwanego „logistyką klasy światowej” (*World Class Logistics*). Najważniejszym efektem badań przeprowadzonych w ramach tego projektu była identyfikacja czterech kompetencji logistyki: 1) pozycjonowania; 2) integracji; 3) operatywności; 4) pomiaru, składających się na koncepcję kompetencji logistyki klasy światowej³.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Global Logistics Research Team wskazały przede wszystkim na pozytywny (korzystny) wpływ rozbudowanych kompetencji logistyki, osadzonych w koncepcji *World Class Logistics* na takie parametry, jak m.in.: efektywność wykorzystania zasobów, optymalizacja ponoszonych kosztów, zapewnianie wymaganego poziomu obsługi klienta, osiąganie planowanego stopnia produktywności czy też zapewnianie wymaganej jakości realizacji zamówień klientów.

Wyniki badań Global Logistics Research Team wskazały również na to, że w obszarze logistyki w kolejnych latach będą dominowały wyzwania wymagające radykalnych zmian w systemach i procesach zarządzania, a logistyka będzie w coraz większym stopniu i w coraz szybszym tempie cechowała się globalnym charakterem. Ponadto uniwersalna koncepcja logistyki klasy światowej będzie podlegała dalszemu rozwojowi, związanemu z postępującym „dojrzwaniem” dyscypliny logistyki, w tym m.in. ze wzrostem znaczenia kompetencji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, a stra-

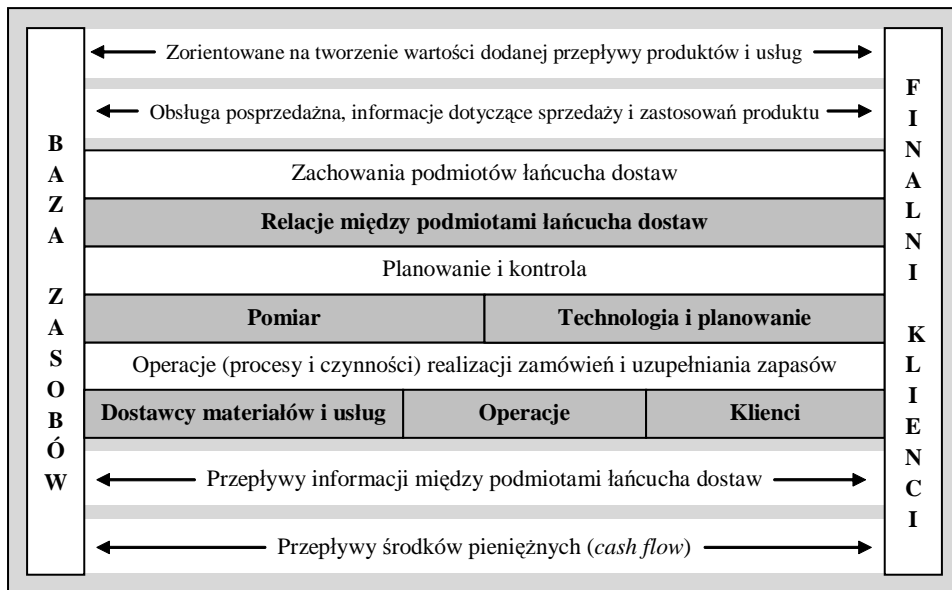
² Szerzej zob.: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014.

³ Szerzej zob.: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w koncepcji World Class Logistics*, [w:] *Zarządzanie. Logistyka – koncepcje, procesy, narzędzia*, red. nauk. T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2013, s. 89–103.

tegie logistyczne będą coraz częściej postrzegane i stosowane jako instrumenty osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, m.in. poprzez dostosowywanie oferty produktów i świadczeń logistycznych do wymagań klientów⁴.

IDENTYFIKACJA KOMPETENCJI ŁAŃCUCHA DOSTAW W RAMACH KONCEPCJI *SUPPLY CHAIN 2000*

W kolejnym etapie badań realizowanych na Uniwersytecie Stanowym w Michigan kompetencje logistyki oddziałujące na sukces i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa zostały rozszerzone na cały łańcuch dostaw. Rezultatem tego etapu badań było przede wszystkim opracowanie koncepcji pod nazwą *Supply Chain 2000* (łańcuch dostaw 2000)⁵ (ryc. 1). Koncepcja ta stanowi znaczące pogłębienie koncepcji logistyki klasy światowej (*World Class Logistics*), opracowanej przez Global Logistics Research Team, przejawiające się przede wszystkim w poszerzeniu spektrum prowadzonych badań, które objęły szeroko rozumiany łańcuch dostaw.



Źródło: D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1999, s. 24.

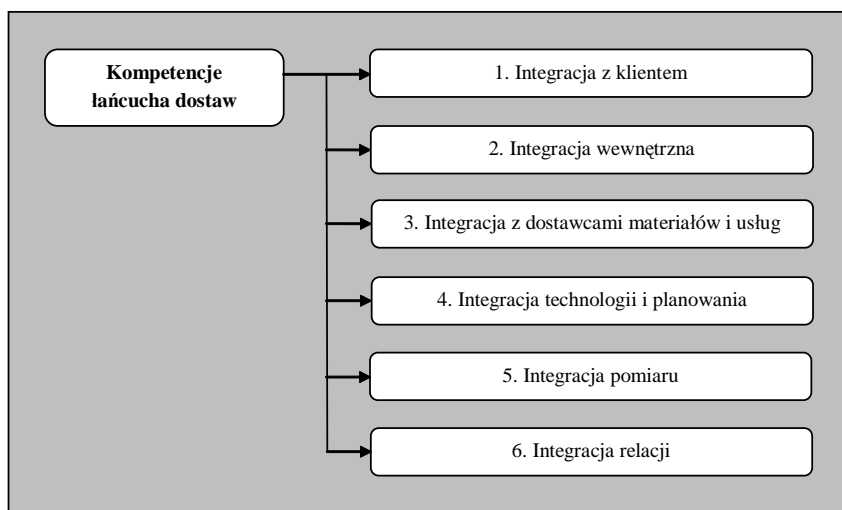
Ryc. 1. Koncepcja *Supply Chain 2000* (łańcucha dostaw 2000)

⁴ Szerzej zob.: The Global Logistics Research Team at Michigan State University, *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1995, s. 247 i nn.

⁵ Szerzej zob.: D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1999.

W zarządzaniu łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* – SCM) wiodącą rolę pełni logistyka. Powszechnie wiadomo bowiem, że bez uwzględnienia logistyki nie można w ogóle mówić o łańcuchu dostaw⁶. Jednakże poza procesami logistycznymi w łańcuchu dostaw ważną rolę pełnią również m.in.: procesy marketingowe, procesy badawczo-rozwojowe, procesy produkcyjne, procesy związane z zarządzaniem jakością oraz procesy związane z zarządzaniem finansami⁷.

Podstawą rozszerzenia spektrum badań prowadzonych na Uniwersytecie Stanowym w Michigan był intensywnie postępujący wzrost znaczenia zarządzania łańcuchem dostaw jako koncepcji opartej na integracji i koordynacji procesów i czynności realizowanych przez uczestników tego łańcucha, umożliwiających osiągnięcie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej⁸. Najważniejszym efektem badań związanych z koncepcją *Supply Chain 2000* była identyfikacja sześciu kompetencji łańcucha dostaw, które przedstawione zostały na rycinie 2.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1999, s. 29–114.

Ryc. 2. Kompetencje łańcucha dostaw w koncepcji *Supply Chain 2000*

⁶ *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. nauk. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009, s. 14.

⁷ *Ibidem*, s. 14; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 8 i nn.

⁸ Szerzej zob. m.in.: S.C.L. Koh, S. Saad, S. Arunachalam, *Competing in the 21st Century Supply Chain through Supply Chain Management and Enterprise Resource Planning Integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No 6, s. 455–465; P.D. Larson, R.F. Poist, A. Halldorsson, *Perspectives on Logistics vs. SCM: A Survey of SCM Professionals*, „Journal of Business Logistics” 2007, Vol. 28, No 1, s. 1–24; M.J. Markley, L. Davis, *Exploring Future Competitive Advantage through Sustainable Supply Chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No 9, s. 763–774.

Pierwsza grupa kompetencji łańcucha dostaw odnosi się do kompetencji związanych z integracją z klientem. Kompetencje te obejmują następujące szczególne zdolności⁹:

- 1) koncentrację na segmentach rynkowych;
- 2) koncentrację na zmieniających się potrzebach i oczekiwaniach klientów;
- 3) reagowanie na zindywidualizowane i/lub unikalne prośby i wymagania klientów;
- 4) elastyczność w dostosowywaniu się do nieoczekiwanych okoliczności rynkowych.

Integracja z klientem wymaga od przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw przede wszystkim koncentracji na zmianach zachodzących w sferze potrzeb i preferencji klientów, związanych z możliwościami dostosowania oferty rynkowej (produktów i świadczeń logistycznych) do ich oczekiwań. Tworzenie i dostarczanie wartości dla klientów powinno w pierwszej kolejności uwzględniać ich zindywidualizowane potrzeby, a także przejawiać się w rozwoju unikalnej oferty proponowanych im wartości. Poza tym integracja z klientem wymaga rozwoju partnerskich relacji z klientami, wyróżniających się w porównaniu do adekwatnych relacji rozwijanych przez konkurentów.

Drugą grupę kompetencji zidentyfikowanych w koncepcji *Supply Chain 2000* stanowią kompetencje integracji wewnętrznej. Na kompetencje te składają się takie zdolności jak¹⁰:

- 1) integracja i koordynacja obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, przejawiająca się w integrowaniu poszczególnych czynności w zsynchronizowane procesy;
- 2) standaryzacja stosowanych – w skali całego łańcucha dostaw – polityk oraz procedur i praktyk zsynchronizowanego realizowania procesów;
- 3) identyfikacja, adaptowanie, wdrażanie i stałe udoskonalanie najlepszych praktyk stosowanych przez uczestników łańcucha dostaw;
- 4) stosowanie się do przyjętych, wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw, operacyjnych i administracyjnych wytycznych i sposobów postępowania, zdefiniowanych w ramach polityk i procedur;
- 5) wykorzystanie sieci logistycznej (sieci łańcucha dostaw) oraz zasobów materialnych do pogłębienia stopnia integracji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw.

Integracja wewnętrzna obejmuje przekrojowe – w relacji do poszczególnych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa – procesy planowania, a także zaopatrzenia (zakupów), produkcji oraz realizacji dostaw. Najważniejszym celem integracji wewnętrznej jest zapewnienie maksymalnego poziomu obsługi przy jak najmniejszych łącznych kosztach. Integracja dotyczy przy tym czynności występujących zarówno w ramach poszczególnych sfer (obszarów) funkcjonalnych przedsiębiorstwa, jak i w ramach przekrojowo – w stosunku do tych sfer – realizowanych procesów. W zapewnianiu wymaganego stopnia integracji wewnętrznej ważną rolę pełnią menedżerowie odpowiedzialni za realizację zadań wykonywanych przez międzyfunkcjonalne zespoły.

⁹ D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, *21st Century Logistics...*, op.cit., s. 29–42.

¹⁰ Ibidem, s. 43–59.

Trzecią grupę kompetencji łańcucha dostaw stanowi *integracja z dostawcami materiałów i usług*. Grupa ta obejmuje następujące zdolności¹¹:

- 1) rozwój wspólnej wizji procesu tworzenia wartości, a także zapewnianie transparentności planowania oraz wspólnej odpowiedzialności wszystkich partnerów w łańcuchu dostaw;
- 2) integrację rozwiązań operacyjnych, w tym przede wszystkim systemów i interfejsów operacyjnych, zapewniającą zsynchronizowaną realizację procesów;
- 3) gotowość do realizacji wspólnych przedsięwzięć finansowych z dostawcami;
- 4) zarządzanie relacjami z dostawcami uwzględniające hierarchiczną strukturę dostawców.

Integracja z dostawcami materiałów i usług wiąże się z wdrażaniem programów włączania dostawców w rozwój produktu i realizację zamówień klientów. Wspólne projektowanie procesu tworzenia wartości w ramach całego łańcucha dostaw oznacza ponoszenie wspólnej odpowiedzialności wszystkich przedsiębiorstw łańcucha za właściwe realizowanie poszczególnych zadań. Do zaprojektowania oraz wdrożenia zintegrowanych rozwiązań w zakresie współpracy z dostawcami niezbędne jest ujednoczenie systemów i narzędzi informatycznych kooperujących przedsiębiorstw, wykorzystywanych do przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.

Czwartą grupę kompetencji łańcucha dostaw – kompetencje w zakresie *integracji technologicznej i planowania* – współtworzą takie zdolności jak¹²:

- 1) zarządzanie przepływami informacji w cyklu zamówienie–dostawa;
- 2) komunikacja wewnętrzna przez wymianę informacji we właściwym czasie, a także według form i standardów stosowanych przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw;
- 3) komunikacja zewnętrzna z partnerami rynkowymi przez wymianę informacji we właściwym czasie, a także według form i standardów stosowanych przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw;
- 4) wspólne planowanie sprzedaży, prognozowanie popytu oraz uzupełnianie zapasów obejmujące klientów (odbiorców) i dostawców.

Integracja technologii i planowania wymaga przede wszystkim stałej dyspozycyjności i gotowości systemów informacyjnych, umożliwiających efektywne zarządzanie zamówieniami składanymi przez klientów. Systemy informacyjne przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcucha dostaw powinny być całkowicie kompatybilne względem siebie, od czego zależy płynny, niczym niezakłócony przepływ informacji od klienta do wszystkich uczestników łańcucha. Kompatybilność ta wpływa również na współpracę z klientem w zakresie rozwoju produktu oraz sposobów realizacji zamówień.

W integracji technologii i planowania ważną rolę przypisuje się ponadto technikom zarządzania przepływami zorientowanym na czas. Wśród najważniejszych z tych technik można wyróżnić¹³:

¹¹ Ibidem, s. 61–72.

¹² Ibidem, s. 73–85.

¹³ Ibidem, s. 73 i nn.

- 1) szybką reakcję (*Quick Response – QR*);
- 2) realizowanie dostaw dokładnie na czas (*Just-in-Time – JiT*);
- 3) zarządzanie zapasami przez dostawcę (*Vendor Managed Inventory – VMI*);
- 4) efektywną obsługę klienta (*Efficient Consumer Response – ECR*).
- 5) wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów towarów (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment – CPFR*).

I n t e g r a c j a p o m i a r u – jako piąta grupa kompetencji łańcucha dostaw zdefiniowanych w koncepcji *Supply Chain 2000* – obejmuje takie zdolności jak¹⁴:

- 1) adekwatny pomiar i ocena efektywności funkcjonalnej;
- 2) zastosowanie spójnego rachunku kosztów działań (*Activity-Based Costing*) oraz metod budżetowania i pomiaru efektów w całym łańcuchu dostaw;
- 3) ustanowienie ujednoczonych w całym łańcuchu dostaw standardów oraz mierników i wskaźników efektywności;
- 4) integrację systemów oraz metod pomiaru stosowanych w łańcuchu dostaw z systemem uniwersalnych mierników finansowych (EVA, RONA itp.).

Integracja pomiaru wymaga w pierwszej kolejności zastosowania ujednoczonych i spójnych – dla wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw – systemów i metod pomiaru osiąganych efektów rynkowych i ekonomicznych. Wdrożenie wymienionych systemów i metod wspiera proces formułowania i rozwoju strategii oraz programów operacyjnych stosowanych w poszczególnych segmentach rynkowych. Dla ujednoczenia pomiaru efektów osiąganych przez przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw niezbędne jest zwłaszcza przyjęcie spójnego wykazu standardów oraz mierników i wskaźników efektywności, uwzględniających różne perspektywy oceny, w tym zwłaszcza:

- 1) finansową;
- 2) rynkową;
- 3) procesów wewnętrznych;
- 4) innowacji i rozwoju.

Ostatnią, szóstą grupę kompetencji łańcucha dostaw – **i n t e g r a c j ę r e l a c j i** – współtworzą następujące zdolności¹⁵:

- 1) określenie przywództwa (liderów, wiodących przedsiębiorstw) w łańcuchu dostaw, a także zdefiniowanie zakresu zarówno wspólnej, jak i indywidualnej odpowiedzialności przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw;
- 2) ustalenie reguł, polityk i procedur ułatwiających współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw;
- 3) gotowość przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw do wzajemnego dzielenia się informacją;
- 4) gotowość przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw do wzajemnego dzielenia się zyskiem i ryzykiem.

¹⁴ Ibidem, s. 87–102.

¹⁵ Ibidem, s. 103–114.

Integracja relacji pełni bardzo istotną rolę w określaniu stopnia integracji i koordynacji w łańcuchu dostaw. Podstawą integracji łańcucha dostaw jest wspólna świadomość, a także gotowość wszystkich przedsiębiorstw łańcucha do podjęcia działań prowadzących do kompleksowej integracji, zwłaszcza w kontekście:

- 1) zaspokajania potrzeb finalnych klientów;
- 2) współuczestniczenia w procesie rozwoju produktu;
- 3) dążeń do minimalizacji łącznych ponoszonych kosztów;
- 4) redukcji wielkości zapasów w poszczególnych ogniwach łańcucha.

Integracja relacji wiąże się ze zdefiniowaniem ról i zakresów odpowiedzialności poszczególnych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Szczególną rolę pełni opracowanie procedur ułatwiających kooperację między przedsiębiorstwami, a także sposobów oraz mierników i wskaźników oceny stopnia gotowości poszczególnych przedsiębiorstw łańcucha do dzielenia się posiadanymi informacjami, osiąganymi korzyściami (przychodami, zyskami) i ponoszonym ryzykiem.

KOMPETENCJE ŁAŃCUCHA DOSTAW JAKO CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA OSIĄGANIE OCZEKIWANYCH EFEKTÓW RYNKOWYCH I EKONOMICZNYCH

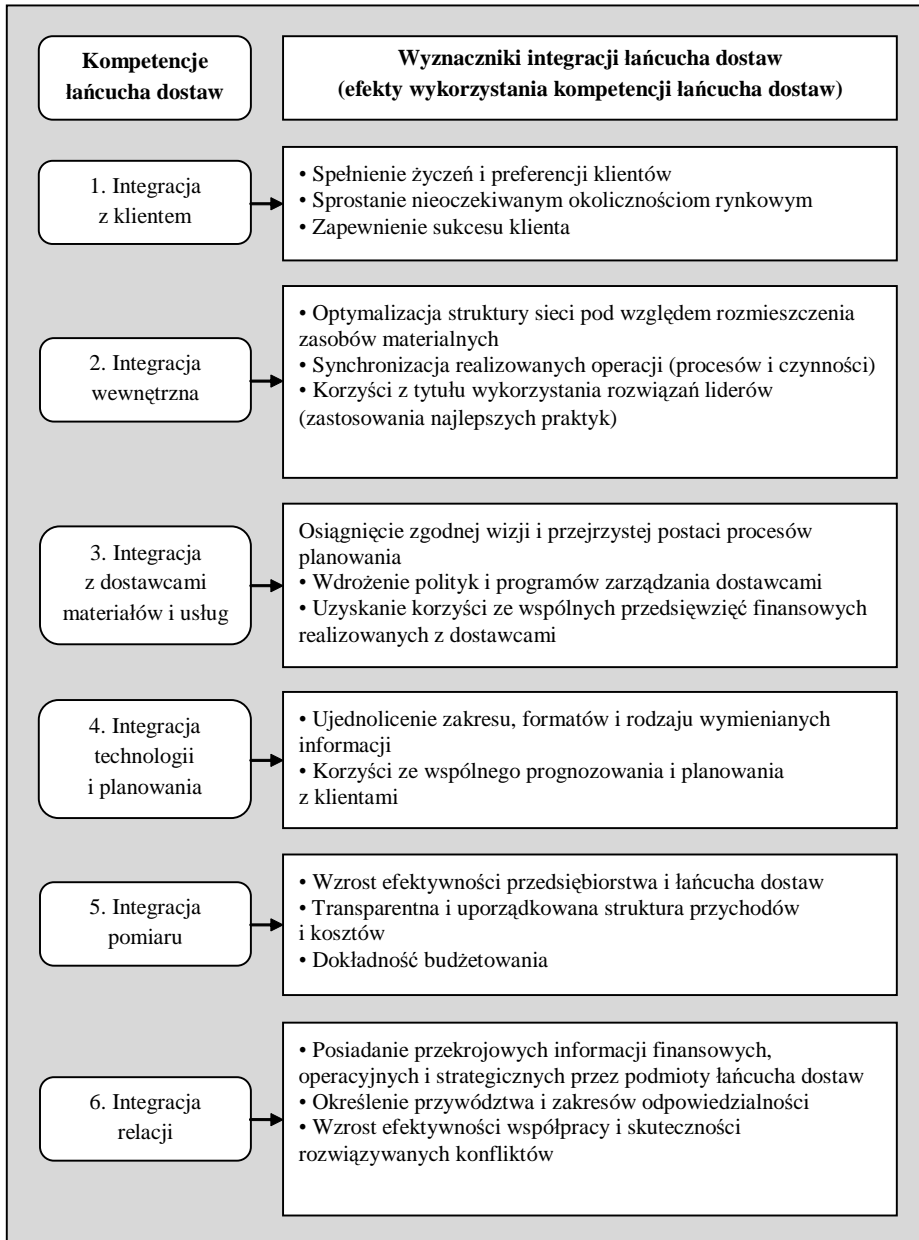
Podstawowym celem projektu badawczego związanego z koncepcją *Supply Chain 2000* była ocena możliwości wykorzystania kompetencji łańcucha dostaw w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, umożliwiających uzyskanie i utrzymanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Podobnie jak w badaniach realizowanych przez Global Logistics Research Team, również w koncepcji *Supply Chain 2000* w odniesieniu do poszczególnych kompetencji łańcucha dostaw zidentyfikowano najważniejsze, oczekiwane efekty ich wykorzystania (ryc. 3).

Badania związane z koncepcją *Supply Chain 2000* potwierdziły pozytywny wpływ kompetencji łańcucha dostaw na efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo, będące wyznacznikami jego sukcesu¹⁶. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały przede wszystkim na kluczową rolę szeroko rozumianej integracji łańcucha dostaw, pozytywnie oddziałującej na wzrost efektywności ocenianej zarówno przez pryzmat korzyści dla przedsiębiorstw, jak i korzyści dla klientów.

Dążąc do oceny wpływu kompetencji łańcucha dostaw na sukces przedsiębiorstwa i tworzenie jego przewagi konkurencyjnej, wykorzystano pięć grup logistycznych czynników sukcesu, obejmujących:

- 1) obsługę klienta;
- 2) zarządzanie kosztami;
- 3) jakość;

¹⁶ Szerzej zob.: D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, S.B. Keller, *How Supply Chain Competency Leads to Business Success*, „Supply Chain Management Review” 2000, Vol. 4, No 4, September/October, s. 70–78.



Źródło: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014, s. 173.

Ryc. 3. Kompetencje łańcucha dostaw w koncepcji Supply Chain 2000 versus efekty ich wykorzystania

4) produktywność;
 5) zarządzanie zasobami, łącznie składającymi się na tzw. indeks łańcucha dostaw 2000 (*Supply Chain 2000 index*). W ramach poszczególnych grup wykorzystano w szczególności następujące czynniki (składowe indeksu *Supply Chain 2000*)¹⁷:

1) w sferze obsługi klienta:

- zadowolenie klienta,
- kastomizacja produktu,
- szybkość dostaw;

2) w sferze zarządzania kosztami:

- koszty logistyczne;

3) w sferze jakości:

- niezawodność dostaw,
- reagowanie na potrzeby klientów,
- elastyczność zamówień,
- elastyczność dostaw;

4) w sferze produktywności:

- wsparcie ze strony systemów informacyjnych,
- realizacja zamówień zgodnie z preferencjami klientów,
- wczesne powiadamianie klientów o terminie dostaw;

5) w sferze zarządzania zasobami:

- rotacja zapasów,
- rentowność aktywów.

W analizie uzyskanych wyników badań zastosowano m.in. takie metody statystyczne, jak analiza korelacji oraz test wartości średnich. W tabeli 1 przedstawiono rezultaty analizy korelacji (wartości współczynników korelacji i determinacji) oraz rezultaty testu wartości średnich, związanych z poszczególnymi składowymi indeksu łańcucha dostaw 2000.

Tabela 1

Przejawy oddziaływania kompetencji łańcucha dostaw na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w świetle rezultatów analizy korelacji oraz testu wartości średnich dotyczących składowych indeksu Supply Chain 2000.

Składowe indeksu <i>Supply Chain 2000</i>	Współczynniki korelacji i determinacji ^a		Średnie oceny uzyskiwanych efektów ^b	
	współczynniki korelacji	współczynniki determinacji	średnia ocena liderów ^c	średnia ocena pozostałych przedsiębiorstw ^d
1. Obsługa klienta: • zadowolenie klienta • kastomizacja produktu • szybkość dostaw	0,394 0,181 0,306	0,155 0,033 0,094	4,19 3,95 3,95	3,54 3,51 3,47
2. Zarządzanie kosztami: • koszty logistyczne	0,382	0,146	4,10	3,37

¹⁷ D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, *21st Century Logistics...*, op.cit., s. 119.

cd. tab. 1

Składowe indeksu <i>Supply Chain 2000</i>	Współczynniki korelacji i determinacji ^a		Średnie oceny uzyskiwanych efektów ^b	
	współczynniki korelacji	współczynniki determinacji	średnia ocena liderów ^c	średnia ocena pozostałych przedsiębiorstw ^d
3. Jakość:				
• niezawodność dostaw	0,276	0,076	4,13	3,64
• reagowanie na potrzeby klientów	0,239	0,057	4,24	3,89
• elastyczność zamówień	0,217	0,047	4,03	3,40
• elastyczność dostaw	0,321	0,103	4,19	3,59
4. Produktywność:				
• wsparcie ze strony systemów informacyjnych	0,533	0,284	4,12	2,79
• realizacja zamówień zgodnie z preferencjami klientów	0,316	0,100	4,16	3,60
• wczesne powiadomianie klientów o terminie dostaw	0,307	0,094	3,89	3,18
5. Zarządzanie aktywami:				
• rotacja zapasów	0,285	0,081	3,63	3,17
• rentowność aktywów	0,235	0,055	3,77	3,29
Całościowa wartość indeksu łańcucha dostaw 2000	0,524	0,275	4,03	3,42

^a Związek pomiędzy składowymi indeksu łańcucha dostaw 2000 a efektami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo,

^b Ocena uzyskiwanych efektów w skali Likerta (1–5):

- 1 – uzyskiwane efekty znacząco słabsze od efektów osiągniętych przez konkurentów,
- 2 – uzyskiwane efekty słabsze od efektów osiągniętych przez konkurentów,
- 3 – uzyskiwane efekty porównywalne do efektów osiągniętych przez konkurentów,
- 4 – uzyskiwane efekty lepsze od efektów osiągniętych przez konkurentów,
- 5 – uzyskiwane efekty znacząco lepsze od efektów osiągniętych przez konkurentów,

^c Liderzy stanowiący 15% przedsiębiorstw uzyskujących najlepsze efekty

^d Pozostałe przedsiębiorstwa stanowiące 85% wszystkich przedsiębiorstw

Źródło: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014, s. 175–176.

W wyniku przeprowadzonych badań związanych z koncepcją *Supply Chain 2000* stwierdzono, że najważniejszymi kompetencjami łańcucha dostaw, oddziałującymi w największym stopniu na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących zarówno wyznaczniki sukcesu, jak i podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, są integracja z klientem oraz integracja wewnętrzna¹⁸.

¹⁸ Ibidem, s. 126; D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, S.B. Keller, *How Supply Chain Competency Leads to Business Success...*, op. cit., s. 70–78.

Integracja z klientem wymaga od przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw przede wszystkim skoncentrowania realizowanych procesów i czynności na stale zmieniających się potrzebach i oczekiwaniach klientów, wynikających z różnic występującymi pomiędzy poszczególnymi segmentami rynkowymi. Dzięki wykształceniu zdolności reagowania na wyjątkowe (unikalne), zindywidualizowane prośby i oczekiwania klientów, a także dzięki elastyczności w dostosowywaniu się do różnorodnych, nieoczekiwanych sytuacji rynkowych, możliwe jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo korzystniejszych efektów rynkowych i ekonomicznych w porównaniu do konkurentów.

Z kolei integracja wewnętrzna może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez zintegrowaną i skoordynowaną realizację procesów i czynności, które „przenikają” (w sensie przekrojowym) poszczególne obszary funkcjonalne w przedsiębiorstwie. Pozwala to przede wszystkim na ograniczenie tzw. egoizmu funkcjonalnego, niekorzystnie wpływającego na efekty realizacji poszczególnych procesów i czynności. Poza tym istotną rolę pełni standaryzacja realizowanych procedur i praktyk, umożliwiającą zsynchronizowane wykonywanie procesów i czynności, przyczyniających się do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, a w rezultacie do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

BIBLIOGRAFIA

Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P., *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1999.

Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P., Keller S.B., *How Supply Chain Competency Leads to Business Success*, „Supply Chain Management Review” 2000, Vol. 4, No 4, September/October, s. 70–78.

Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw, red. nauk. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.

Koh S.C.L., Saad S., Arunachalam S., *Competing in the 21st Century Supply Chain through Supply Chain Management and Enterprise Resource Planning Integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No 6, s. 455–465.

Larson P.D., Poist R.F., Halldorsson A., *Perspectives on Logistics vs. SCM: A Survey of SCM Professionals*, „Journal of Business Logistics” 2007, Vol. 28, No 1, s. 1–24.

Markley M.J., Davis L., *Exploring Future Competitive Advantage through Sustainable Supply Chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No 9, s. 763–774.

Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w koncepcji World Class Logistics*, [w:] *Zarządzanie. Logistyka – koncepcje, procesy, narzędzia*, red. nauk. T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2013, s. 89–103.

Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014.

Matwiejczuk R., *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. nauk. J. Witkowski, A. Skowrońska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2015, s. 363–375.

The Global Logistics Research Team at Michigan State University, *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1995.

Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

SUPPLY CHAIN COMPETENCES
WITHIN SUPPLY CHAIN 2000 CONCEPT

Firms are permanently looking for ways leading to the sustainable, long-term competitive advantage creation. Within the process of gaining and maintaining such competitive advantage, firms use – among others – instruments related to logistics and supply chain management areas.

In the recent years one may notice an increasing importance of the concepts of logistics and supply chain management. A special role is assigned to the so-called logistics potentials of success, including resources, capabilities and competences, which significantly influence the creation of business competitive advantage.

The aim of the article is to present the results of the research concerning supply chain competences affecting the competitive advantage creation, based on the concept of *Supply Chain 2000*.

Keywords: competences, supply chain, success, competitive advantage

ZENONA M. NOWAK*

O ŹRÓDLE ŻYWOTNOŚCI FILOZOFII

„Zostało dowiedzione, że filozofia jest możliwa do opanowania, że jest największym dobrem i że jest łatwa do opanowania, tak iż pod każdym względem godna jest tego, żeby się nią ochoczo zająć”.

Arystoteles, *Zachęta do filozofii*, Frg. 57.

Filozofia jest często deprecjonowana. Bywa, że podczas debat publicznych słychać ironicznie wypowiedziane pytanie: po co komu filozofia? Przeto istnieje potrzeba pokazania, jakie korzyści płyną z niepożytecznej rzekomo filozofii. Ze względu na ograniczone ramy wypowiedzi uwaga została skupiona tylko na jednym źródle pożyteczności i żywotności filozofii – heurystycznej płodności dialogu jako metody filozoficznej. W szczególności omówiono dwa podejścia do dialogu: podejście przedmiotowo-podmiotowe, które swe korzenie ma w filozofii Platona i Arystotelesa, i zapoczątkowane w XIX w. przez L. Feuerbacha podejście dialogiczne. W tym kontekście wskazano znaczenie i rolę filozofii w rozwoju wiedzy naukowej, jej wpływ na kształtowanie się naukowych paradygmatów. W artykule zaprezentowano także argumenty, które przemawiają za reaktywacją filozofii w polskiej szkole.

Słowa kluczowe: filozofia, dialog, dialektyka, nauka, paradygmat

Wielokrotnie w historii ogłaszano kryzys, zmierzch, a nawet koniec filozofii. Nie inaczej jest współcześnie.

„Filozofia się wyczerpała. Wybór jakiegokolwiek stanowiska teoretycznego w filozofii nie da się całkowicie uzasadnić. Trzeba je tylko przyjąć – jest to bowiem kwestią założenia i jego konsekwencji [...] Nie istnieje jednak jakiegokolwiek logiczne przejście – a takiego żąda właśnie sama filozofia – od niewiedzy do wiedzy, od nie-filozofii do filozofii. I dlatego filozofia w swej istocie jest całkowicie deklaratorywna. Stała się ekspresją osobowości filozofa, światem zakleszczonym w słowach i pojęciach [...] filozoficznych”¹.

Co robi filozof? Nic, ale bardzo długo. Nie zdziwiłabym się, gdyby się okazało, że autorem tej ironicznej uwagi o pracy filozofa jest filozof. Bo przecież to filozof ogłosił: *Moja filozofia nie jest filozofią*. Także filozof wydał taką definitywnie pesymistyczną opinię o swojej dyscyplinie: „Tego nie wiemy i nie będziemy wiedzieć – ani tego, jak

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ B. Jasiński, *Tezy o ethosofii*, „Studia Filozoficzne” 1987, nr 7, s. 154.

właściwie uprawiać filozofię, ani jak właściwie postępować, by to ustalić”². Jest to opinia druzgocąca, bo odnosząca się do metody. A przecież właśnie wokół metody toczy się jeden z najważniejszych sporów, przebiegający przez całą historię filozofii.

Na przekór tym pesymistycznym diagnozom, a może właśnie dzięki nim, filozofia żyje. Co stanowi źródło jej żywotności? Żeby na to pytanie odpowiedzieć, proponuję zastanowić się, dlaczego treść publikacji sprzed pięciu lat, z zakresu np. informatyki, na ogół jest już nieaktualna, a na przykład powstałe na przełomie V i IV wieku przed naszą erą dialogi Platona są wciąż lekturą polecaną i godną polecenia. Co o tym decyduje? Przede wszystkim to – jak sądzę – że podejmowana w nich problematyka nie straciła na aktualności. Wymienię tylko niektóre najistotniejsze pytania, przy czym kolejność ich wskazania nie decyduje o stopniu istotności, które wciąż nas nurtują np.: kiedy mowa jest dobra? Co jest większym złem: krzywd wyrządzanie, czy krzywd doznawanie? Na czym polega sprawiedliwość? Jakie państwo jest dobre? Czy cnoty można nauczyć?

W niniejszej wypowiedzi nie będę zajmowała się analizą ani historią odpowiedzi na te pytania. Skoncentruję się na nie mniej ważnej, a może najważniejszej kwestii, czyli filozoficznej metodzie dochodzenia (przybliżania się) do prawdy. Ta metoda to – mówiąc najprościej – rozmowa, ale rozmowa owocna, czyli dialog argumentacyjny.

DIALEKTYKA JAKO METODA FILOZOFII

Znaczenie rozmowy (siły słowa) w kształtowaniu ludzkich zachowań, jej wpływ na ludzkie uczucia, przekonania i działania odkryli sofisci. Gorgiasz w *Pochwale Heleny* pisał:

„A moc słowa ma się w ten sam sposób do zestroju duszy jak zestrój lekarstw do natury ciała. Jak bowiem pewne spośród lekarstw pewne płyny wydobywają z ciała i jedne kładą kres chorobie, a inne życiu, tak i pewne słowa zasmucają, pewne radość wzbudzają, pewne strach wywołują, pewne w słuchaczach odwagę budują, a pewne jakąś złą namową duszę trują i czarują”³.

By zaś mowa stała się narzędziem osiągnięcia zamierzeń, odkrywali zasady różnych form rozmowy, zasady toczenia sporów i przekonywania do własnych racji⁴. Uczyli trudnej sztuki perswazji, którą rozwinął Arystoteles.

Sokrates i Platon w rozmowie upatrywali źródło kształtowania przekonań, uczynili z niej (rozmowy, dialogu) metodę dochodzenia do prawdy, ale, w przeciwieństwie do nauk Gorgiasza i innych sofistów, do prawdy wolnej od subiektywności. Jednocześnie uznawali, że dialog (dialektyka) jest metodą filozofii.

² B. Chwedeńczuk, *O udreżeniu, jakie daje filozofia. Cóż za osobliwe zajęcie – filozofia?*, „Studia Filozoficzne” 1985, nr 4, s. 178.

³ Gorgiasz, *Pochwała Heleny*, tłum. Z. Nerczuk, „Studia Antyczne i Mediewistyczne” 2012, nr 10, s. 33 [https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/1632/Gorgiasz,%20Pochwa%C5%82a%20Heleny.pdf?sequence=1].

⁴ Sofisci odkryli podstawowe zasady dialektyki, retoryki, krytyki, gramatyki i synonimiki.

Dialektyka jako sokratejsko-platońska metoda filozofii zakłada, że obiektywna prawda istnieje i jest dostępna poznaniu ludzkiemu, a można ją „odsłonić” tylko podczas rozmowy, tj. w trakcie wspólnie podjętego wysiłku ujawniania jej odkrytych przesłanek, badania zasadności żywionych przekonań i poglądów. Jest sztuką dyskusowania, na którą składają się dwie metody: negatywna (elenktyczna) i pozytywna (majeutyeczna). Pierwsza polega na „oczyszczaniu umysłu” dyskutantów z fałszywych przekonań za pomocą krytycznych pytań, na doprowadzaniu do sprzeczności między konsekwencjami wynikłymi z przyjętego na początku rozmowy twierdzenia (tezy) a tezą, która traktowana jest jako oczywista prawda. Druga, zwana majeutyeczną, polega na umiejętnym zadawaniu interlokutorowi pytań, by wspólnie wydobyć prawdę, którą każdy nosi w sobie.

Z platońskim rozumieniem dialektyki jako metody filozofii nie zgadzał się Arystoteles. Przez dialektykę rozumiał przede wszystkim logikę, czyli naukę o zasadach poprawnego myślenia. Dla niego człowiek nie jest „nositелеm” prawdy, ma tylko zdolność do jej poznania; człowiek może osiągnąć wiedzę obiektywnie prawdziwą. Czynieć to może na dwa sposoby: 1) na drodze racjonalnego rozumowania (dedukcyjnie), gdy poszukuje prawdy w obrębie filozofii pierwszej; 2) na drodze rozumowania indukcyjnego (doświadczenia), gdy czyni to w zakresie filozofii praktycznej. A tak zdobyta wiedza zasłuży na miano prawdziwej, gdy nasze myśli (twierdzenia, stwierdzenia, sądy) będą zgodne z rzeczywistością (rzeczywistym stanem rzeczy).

Pod koniec starożytności, a także w epoce Średniowiecza dialektyka utożsamiana była z logiką. W okresie nowożytnym szczególnie znaczenia terminowi „dialektyka” nadał Hegel; reaktywując idee Parmenidesa o tożsamości bytu i myśli, przyjął, że historia świata toczy się w sposób dialektyczny, a dialektyka to nie dialog, lecz ruch samego pojęcia, teoria rzeczywistości rozumiana jako walka i jedność przeciwieństw. Heglowskie rozumienie dialektyki w nowy, materialistyczny sposób zinterpretowali K. Marks i F. Engels; jeśli dla Hegla prawa dialektyki były „prawami myślenia”, to dla nich „[...] są abstrahowane z dziejów zarówno przyrody, jak i społeczeństwa ludzkiego. Toteż są one jedynie najogólniejszymi prawami obu faz rozwoju historycznego, jak również samego myślenia”⁵.

W historii filozofii drogi wiodące do realizacji celów dociekań filozoficznych, do poszukiwania prawdy, były i są różnorodne. To, którą z nich podąża myśl, zależy od tego, jak filozofia rozumie swój przedmiot (jakie zadania stawia przed sobą), jakie metody poznawcze stosuje. Aliści nie jest tak, że owe wybory są w pełni dowolne. Najczęściej dokonują się w ramach paradygmatu obowiązującego w danym czasie lub danej szkole filozoficznej, a także są społecznie, kulturowo uwarunkowane. W historii zmagających się na odsłonięcie istoty naczelnych wartości (lub istoty bytu) można jednak znaleźć pewną logikę. Najogólniej i skrótowo rzecz ujmując, wiedzie ona od badań skierowanych na odsłonięcie istoty naczelnych wartości (lub istoty bytu) do odkrycia dialogowej bądź dialogicznej natury człowieka. Tę logikę da się wskazać w historii jej starożytnego, a następnie nowożytnego i współczesnego etapu rozwoju. Logika ta ujawni-

⁵ F. Engels, *Dialektyka przyrody*, tłum. T. Zabłudowski, PWN Warszawa, 1979, s. 59.

nia też banalną prawdę: spełnianie się filozofii w ramach danego paradygmatu, danego stylu myślenia wiąże się z jednoczesnym odkrywaniem tkwiących w niej (immanentnych) ograniczeń poznawczych. Innymi słowy, filozofia, realizując swój zasadniczy cel – odkrycie prawdy, a właściwie drogi prowadzącej do jej poznania, rozpoznaje, w toku swego rozwoju, bariery stojące na przeszkodzie realizacji tego celu, ale także wytycza horyzont poznawczy i określa wartość wiedzy uzyskanej na danej drodze (eksponuje swoje rozumienia prawdy i kryterium jej wartościowania).

Ponadto w filozofii, podobnie jak w nauce, dochodzi do porzucenie uznanych przedtem twierdzeń i zasad, do porzucania starego i proponowania nowego stylu myślenia, ale bywa i tak, że zapomniane idee powracają do niej w nowej postaci⁶.

W DUCHU ARYSTOTELESOWEJ METODY FILOZOFII

Filozofia starożytna i średniowieczna dążyły do skonstruowania całościowej wizji świata (bytu) poprzez wyprowadzenie „wszystkiego” z jednej zasady (np. arche, Logosu, Idei, Boga, natury ludzkiej). Ten sposób postępowania przyczynił się do powstania wielu koncepcji filozoficznych (wielu obrazów świata). Mógł więc Franciszek Bacon o uzyskanej tą drogą wiedzy napisać, że była „[...] skażona i zepsuta: w szkole Arystotelesa przez logikę, w szkole Platona przez teologię naturalną, w drugiej szkole Platona, Protoklasa i innych – przez matematykę”⁷, tak iż w konsekwencji „[...] ile wynaleziono i przyjęto systemów filozoficznych, tyle [...] stworzono i wystawiono sztuk, które przedstawiają urojone i dla sceny wymyślone światy”⁸. Wskazał więc nowe lekarstwo na bolączki filozofii, tzn. zaproponował nową metodę filozofii. Metoda, którą zaproponował, tym różniła się od podejścia Arystotelesa, że w miejsca doświadczenia i indukcji enumeracyjnej proponowała eksperyment i indukcję eliminacyjną jako podstawowy sposób badania empirycznej rzeczywistości. Zaś powstała na tej drodze filozofia, nazwana przez niego filozofią eksperymentalną, miała sprawić, że uzyskana wiedza będzie w maksymalnym stopniu pewna.

Filozofowie późnego Odrodzenia z coraz większą mocą przybliżali się do przekonania, że uzyskanie wiedzy pewnej jest możliwe tylko w przypadku znalezienia i zastosowania jednej, uniwersalnej metody postępowania badawczego. W XVII wieku Rene Descartes (Kartezjusz) tak uzasadniał owo przekonanie:

„[...] rozbieżności mniemań nie pochodzą stąd, aby jedni byli roztropniejsi od drugich, ale jedynie stąd, iż prowadzimy myśli nasze rozmaitymi drogami i nie rozważamy tych samych rzeczy. Nie dość bowiem mieć umysł bystry, ale główna rzecz jest właściwie go stosować”⁹.

Wskazanie Kartezjusza podjęte zostało nie tylko przez niego, ale także przez całą filozofię nowożytną. Odtąd też punktem wyjścia konstrukcji systemu filozoficznego sta-

⁶ Twierdzenia nauki poddane surowym testom empirycznym mogą zostać obalone (sfalsyfikowane), natomiast twierdzenia filozofii, szczególnie te o wysokim stopniu ogólności, na ogół nie poddają się procedurze falsyfikacji. Jako takie mogą zostać tylko porzucone, zapomniane.

⁷ F. Bacon, *Novum Organum*, tłum. J. Wikabjak, PWN, Warszawa 1955, s. 126.

⁸ Ibidem, s. 68.

⁹ Kartezjusz, *Rozprawa o metodzie*, tłum. T. Żeleński (Boy), PIW, Warszawa 1980, s. 29.

ły się przede wszystkim rozstrzygnięcia natury epistemologicznej (metodologicznej), a pozytywną konsekwencją przyjęcia nowego paradygmatu było poszerzenie wiedzy o własnościach i uwarunkowaniach znanych od dawna metod poznania badawczego, tj. indukcji i dedukcji. Jednakże akceptacja – przez poszczególnych filozofów – odmiennych założeń odnośnie do genezy wiedzy (rozpiętych między natywizmem a sensualizmem) oraz mechanizmów jej tworzenia (dedukcja, indukcja) nie uwolniła filozofii od niedoskonałości wskazanych chociażby przez F. Bacona w słynnej teorii idoli. W szczególności nie zostało osiągnięte oczekiwanie, że filozofii przysługiwać będzie miano bycia obiektywną, prawdziwą, nauką. Ponadto leżące u podstaw każdego ze stanowisk filozoficznych, odmienne ontologiczne i epistemologiczne oraz metodologiczne, założenia wyjściowe nie tylko nie doprowadziły do jej unifikacji, ale stały się źródłem nowych koncepcji, czyli jeszcze rozszerzyły plejadę „filozoficznych obrazów świata”. W nowej formie wykreowane zostały również dawne epistemologiczne spory/podziały typu: racjonalizm–empiryzm, idealizm–realizm, racjonalizm–irracjonalizm.

Przyjęty przez nowożytnych myślicieli sposób uprawiania filozofii sprawił, że głównym przedmiotem jej analiz były relacje: podmiot–przedmiot, byt–myślenie. Zrozumienie (poznanie) owych relacji miało umożliwić zdobycie wiedzy w maksymalnym stopniu wolnej od subiektywności (pewnej, prawdziwej, obiektywnej, absolutnej). I rzeczywiście, droga ta umożliwiła uzyskanie całego szeregu pozytywnych rezultatów poznawczych, w tym przyczyniła się do rozwoju wiedzy o przyrodzie. Jednocześnie jednak wzniciła nowe spory, zasiała nowe wątpliwości. Na przykład dokonany przez D. Hume’a, z punktu widzenia konsekwentnego empiryzmu, krytyczny namysł nad możliwościami ludzkiego poznania (rozumu) doprowadził do podważenia dotychczasowego przekonania m.in. o substancjalności i tożsamości jaźni (*cogito*) oraz rozumienia związku przyczynowo-skutkowego jako obiektywnej i fundamentalnej zasady świata¹⁰.

Inną negatywną stroną nowożytnych modeli poznania rzeczywistości, modeli tak racjonalistycznych, jak i empirystycznych, było odhumanizowanie badanego przedmiotu oraz samej metody. Bez względu bowiem na to, czy przyjmowano przedmiotowe (np. w systemie Augusta Comte’a) czy podmiotowe (np. u Immanuela Kanta) uwarunkowania wiedzy, to jednocześnie zakładano, że w procesie poznania własności badanego obiektu nie ulegają żadnym zmianom.

Przyjęcie powyższego, idealizującego (upraszczającego) założenia – zwłaszcza współwystępującego z dystrybucyjnym i mechanistycznym modelem świata – pozwala-

¹⁰ Do czasów D. Hume’a uznawano, że istniejącą w świecie przyczynowość i konieczność umysł poznaje lub może poznać. Zdaniem Hume’a jest to błąd racjonalistów, gdyż pojęciu „związek przyczynowo-skutkowy” nie odpowiada nic realnego, ma on charakter subiektywny, a przyczynowość rozpoznana może być tylko jako następstwo przedmiotów. „Ten związek – pisze Hume – który nasz umysł czuje, to nawykowe przenoszenie się wyobraźni z jednego przedmiotu na drugi, który tamtemu stale towarzyszy – oto owe odczucie, oto impresja, na podstawie której tworzymy ideę siły czy koniecznego związku. Niczego więcej tu nie ma”. (D. Hume, *Badania dotyczące rozumu ludzkiego*, tłum. J. Łukasiewicz, K. Twardowski, De Agostini Polska, Warszawa 2001, s. 75–76.)

ło na instrumentalne traktowanie każdego badanego przedmiotu. Na ów instrumentalizm przyzwalało również dominujące wśród badaczy przekonanie, że podmiot poznający jest bytem cognitywnym, bytem, który w procesie poznania nie zakłóca struktury badanego obiektu; subiekt znajduje się na zewnątrz (poza, ponad) świata badanego. Jako taki wyposażony w „prawdziwą metodę”, mógł więc uzyskać obiektywną wiedzę o badanej rzeczywistości.

Toczone w okresie nowożytnym filozoficzne spory racjonalizmu z empiryzmem o źródło wiedzy pewnej wywołały kolejną – do dnia dzisiejszego nierozwiązaną – kontrowersję: czy zdobyta wiedza naukowa, wiedza intersubiektywnie sprawdzalna i intersubiektywnie komunikowalna jest wiedzą o fenomenach czy esencji rzeczywistości? Aktualności nie stracił też spór o sposób istnienia świata wartości i możliwości jego poznania. Przykładowo: filozofia A. Comte’a ustalała wyraźnie granice kompetencji rozumu i pozostawiała świat wartości poza zasięgiem racjonalnych, naukowych dociekań, natomiast heglowska koncepcja, zakładająca absolutność rozumu, „racjonalizowała nawet to, co nieracjonalne” – świat wartości wyrażała poprzez logikę (logikę dialektyczną).

OD DIALEKTYKI DO DIALOGICZNOŚCI

W XIX wieku filozofowie zauważyli, że koncentracja uwagi na analizie relacji „podmiot poznający–przedmiot poznania” jest istotnym ograniczeniem i jednostronnością myśli filozoficznej. Wskazywali na potrzebę innego niż czysto cognitywne potraktowania podmiotu poznającego.

Jednym z pierwszych, który eksponował dialogiczność natury ludzkiej, był F.E.D. Schleiermacher. Uważał, że filozofia nie może abstrahować od spotkania podmiotów jako cielesno-duchowych egzystencji. Zatem relacja podmiot–przedmiot musi być uzupełniona o dodatkowy istotny czynnik – drugi podmiot¹¹. Myśl tę rozwinął Ludwik Feuerbach. W *Zasadach filozofii przyszłości* pisał:

„Idealizm ma [...] rację, gdy szuka początków idei w człowieku, ale nie ma jej, gdy chce je wywieść z izolowanej, istniejącej dla siebie istoty, z człowieka ujętego jako dusza, słowem, z ‘Ja’ bez danego zmysłowo ‘Ty’. Idee wynikają tylko z obcowania, tylko z rozmowy człowieka z człowiekiem. Nie samotnie, lecz samowtór dochodzi się do pojęć, do rozumu w ogóle. [...] wspólnota człowieka z człowiekiem jest pierwszą zasadą i kryterium prawdy i powszechności. Pewność o rzeczach na zewnątrz mnie jest mi udzielona poprzez pewność istnienia innego człowieka poza mną”¹².

Dla Feuerbacha zasadą filozofii nie jest więc „osamotnione” Ja (*cogito*), lecz dialog człowieka z człowiekiem. Człowieka ujmuje on jako byt cielesno-zmysłowy¹³, byt, którego istotę wyznaczają dialogiczne relacje, w jakie wchodzi z innymi jednostkami

¹¹ Zob.: M. Potępa, *F.D.E. Schleiermacher*, „Studia Filozoficzne” 1990, nr 4, s. 279–283.

¹² L. Feuerbach, *Zasady filozofii przyszłości*, [w:] *Wybór pism*, t. 2, tłum. K. Krzemieniowa, M. Skwieceński, PWN Warszawa 1988, s. 72.

¹³ L. Feuerbach pisze: „Nazwa człowiek’ oznacza łącznie człowieka i jego potrzeby, doznania, usposobienia [...]” (L. Feuerbach, *Tymczasowe tezy do reformy filozofii*, [w:] *Wybór pism*, t. 1, tłum. K. Krzemieniowa, M. Skwieceński, PWN, Warszawa 1988, s. 486).

i przedmiotami świata realnego. Spośród różnorodnych interakcji, w jakie uwikłany jest człowiek, najważniejsza – bo wyznaczająca jego istotę – jest relacja „Ja–Ty”.

„Pojedynczy człowiek *sam w sobie* nie posiada *w sobie* istoty człowieka *ani jako istoty moralnej, ani jako myślącej*. Istota człowieka zawarte jest tylko we wspólnocie, w *jedności człowieka z człowiekiem* – jedności, która jednak opiera się tylko na *rzeczywistości różnicy* pomiędzy ‘Ja’ i ‘Ty’¹⁴.”

Można więc powiedzieć, że Feuerbachowski człowiek staje się „prawdziwym” człowiekiem dopiero w relacji z innym (z ‘Ty’); to dialogiczne stosunki z drugim go określają, kształtują, urzeczywistniają. „Człowiek jest produktem człowieka, kultury, historii”¹⁵.

W filozofii Feuerbacha dialogiczny związek „Ja” z „Ty” ma antropologiczny i epistemologiczny wymiar. Jest to jednocześnie związek konieczny, absolutny i religijny. Feuerbach głosi: „Człowiek w sobie jest człowiekiem (w zwykłym sensie); *człowiek wspólny z człowiekiem – jedność ‘Ja’ i ‘Ty’ – jest Bogiem*”¹⁶. To dzięki odniesieniu do drugiego człowiek uzyskuje boskość, czyli wolność, nieograniczoność, absolutność i może przekraczać granice partykularności i przywiązania do potrzeby. Odniesienie to – zdaniem autora – powinno mieć charakter emocjonalny i musi być miłością, przyjaźnią. Tylko bowiem miłość (przyjaźń), a nie egoizm są warunkiem zaistnienia „prawdziwego” człowieka, warunkiem doświadczenia i poznania „prawdziwej” istoty drugiego.

„Miłość jest [...] zarówno obiektywnie, jak i subiektywnie kryterium bytu – kryterium prawdy i rzeczywistości. Tam gdzie nie ma miłości, nie ma także prawdy. A ten jest tylko czymś, kto coś kocha – być niczym i nie kochać niczego jest tym samym”¹⁷.

Ludwik Feuerbach swoją filozofię opiera na „prawdzie miłości, prawdzie wrażenia”¹⁸, ale także prawdzie rozumu. I choć prawdę serca wyróżnia, to jednak, w przeciwieństwie do Blaise’a Pascala, tych dwóch prawd nie rozdziela¹⁹; w procesie poznania obie wzajemnie się dopełniają. Miłość (przyjaźń) jest – w jego ujęciu – przede wszystkim warunkiem poznania prawdziwego, warunkiem dialogu. To miłość pozwala wyjść poza czyste „Ja” (*cogito*), otworzyć się „na drugiego” (na „Ty”), przejść od podmiotu do przedmiotu badanego.

Warto w tym miejscu zauważyć, że podobne idee pojawiały się u zarania filozofii. Oto już Sokrates, który możliwości przejścia od mniemań (*doksa*) do wiedzy prawdziwej (*episteme*) upatrywał w dialektyce, za nieodzowny warunek dialogu prowadzącego do odsłonięcia prawdy uważał przyjaźń, szczerłość i życzliwość. Dodatkowo zakładał, że partnerzy rozmowy powinni być mądrzy. W rozmowie z Kalliklosem głosił:

„[...] jeśli ktoś pragnie oceniać, czy dusza żyje sprawiedliwie, czy nie, musi posiadać trzy własności [...] wiedzę, życzliwość i szczerłość. Spotykam wielu ludzi, którzy nie są w stanie ocenić, ponieważ nie są tak mądrzy jak ty; inni są mądrzy, ale nie chcą mówić mi prawdy, bo nie troszczą się o mnie tak jak ty; co do [...]

¹⁴ L. Feuerbach, *Zasady filozofii przyszłości...*, op.cit., s. 88.

¹⁵ Ibidem, s. 394.

¹⁶ Ibidem, s. 88.

¹⁷ Ibidem, s. 66.

¹⁸ Ibidem, s. 66.

¹⁹ L. Feuerbach pisze: „Zgodna z prawdą jedność głowy i serca nie polega na osłabieniu lub tworzeniu różnicy między nimi, lecz raczej na tym, że istotny przedmiot serca jest także istotnym przedmiotem głowy”. (Ibidem, s. 88.)

Gorgiasa i Polosa, są oni mądrzy i są mymi przyjaciółmi, ale brak im szczerości i są bardziej wstydlivi niżby wypadalo²⁰.

W filozofii Sokratesa, a w szczególności Platona, uznanie mądrości za warunek dialogu wiąże się z założeniem, że poznanie polega na przypominaniu, gdyż wiedza zawarta jest w nieśmiertelnej, pamiętliwej duszy. Dusza nabyła wiedzę podczas swego pobytu w świecie idei, w świecie wiecznych i niezmiennych „czystych istności”. Zaś wędrując do świata materialnego, świata, w którym to, co jest, jest i jednocześnie nie jest, czyli – jak to uzasadniał Heraklit – świat staje się, dusza ulega „zaćmie”, czyli takiemu zaburzeniu widzenia, jakiemu ulegają ludzkie oczy, gdy przechodzą z pomieszczenia bardzo jasnego do ciemnego. W paraboli jaskini czytamy:

„[...] dwojakie bywają zaburzenia w oczach. Jedne u tych, którzy ze światła w ciemność się przenoszą, drugie u tych, co z ciemności w światło. Więc gdyby wiedział, że to samo dzieje się i z duszą, to kiedykolwiek by widział, że się któraś miesza i nie może niczego dojrzeć, nie śmiałyby się głupio, tylko by się zastanowił, czy ona wraca z życia w większej jasności i teraz ulega zaćmie, bo nie jest przyzwyczajona, czy też z większej ciemności weszła w większą jasność i zbyt ni blask ją olśnieniem napelnia; wtedy by tej [drugiej duszy] stan i życie uważał za szczęście i litowałby się nad tamtą. A gdyby się miał i z niej śmiać, to mniej śmieszny byłby jego śmiech nad nią niż pod adresem tamtej, która z góry, ze światła przychodzi²¹”.

Przeto, według Platona, tylko poprzez dialog z obdarzonym przez naturę cnotą mądrości partnerem-przyjacielem można dojść do poznania prawdy, prawdy absolutnej.

Mądrość jako warunek dialogu nieco inaczej ujmuje wielki dialektyk starożytności Augustyn Aureliusz. W jego dialogach, w miejsce sokratejskiego postulatu o potrzebie partnerstwa dyskutantów, wprowadzona zostaje relacja nauczyciel–uczeń, przy czym tylko Bóg jest prawdziwym (wewnętrznym) nauczycielem. Ziemiński nauczyciel niczego nie uczy. On tylko przez słowo (mowę, dyskusję) daje podnetę, pobudza ucznia do poszukiwania prawdy. Jest tym, który przez pytania i odpowiedzi, formułowane stosownie do zdolności poznawczych ucznia, pozwala mu ujrzeć prawdę. Prawdę, która jest w nim. Św. Augustyn pisze:

„Słowa mają tylko wartość [...] że pobudzają nas do szukania rzeczy, ale nie pokazują nam ich w ten sposób, żebyśmy mogli je poznać. Aby nauczyć mnie czegoś, trzeba, żeby przedmiot, który chcę poznać, ukazał się moim oczom lub podziałał bezpośrednio na którykolwiek mój zmysł, lub też przedstawił się samemu umysłowi²²”.

Wtedy dopiero człowiek zrozumie znaczenie użytych słów, przypomni sobie pojęcia, które są w nim. Pozna prawdę nie na podstawie zewnętrznych słów, ale „własnego wewnętrznego widzenia”.

„W sprawie wszystkich rzeczy – pisał – które rozumiemy, radzimy się nie słów rozbrzmiewających na zewnątrz, lecz prawdy, która wewnątrz nas kieruje samym umysłem, słowa zaś pobudzają nas, abyśmy się jej radzili. A ten, kogo się radzimy, jest nauczycielem: jest to Chrystus²³”.

²⁰ Platon, *Gorgias*, tłum. P. Siwek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 70.

²¹ Platon, *Państwo*, tłum. W. Witwicki, Wydawnictwo ANTYK, Kęty 1999, s. 224–225.

²² Augustyn, św., *Dialogi filozoficzne*, t. 3, tłum. A. Trombala, J. Modrzejewski, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1953, s. 61.

²³ Ibidem, s. 62.

Oczywiście, rozumienie dialogu jako rozmowy Nauczyciela z uczniem może znaleźć swe uzasadnienie tylko na gruncie teistycznego światopoglądu. Natomiast dla naturalisty Feuerbacha zależności między uczestnikami dialogu mają charakter partnerski, gdyż prawdziwe poznanie to poznanie ludzkie zachodzące we wspólnocie z innymi indywidualnościami. Przeto nie rości sobie ono pretensji do absolutności w sensie przyjmowanym przez Platona, św. Augustyna, Kartezjusza czy Hegla. Ma charakter procesualny; jest dialogicznym procesem, w którym udział biorą ludzie żyjący w określonych warunkach, w określonej kulturze, w określonym czasie. Wiedza (prawda) ma antropologiczny wymiar; jest efektem „konsensusu dialogicznego” i jako taka jest względna, historycznie zmienna.

Ludwik Feuerbach zredukował filozofię do antropologii²⁴. Dokonał więc kolejnego zwrotu w myśleniu filozoficznym. Jego znaczenie polega na tym, że uczynił człowieka początkiem wszelkiego filozofowania, ale również, a może przede wszystkim, że postulował ujmować go jako byt dialogiczny; odkrył dla filozofii Ty.

Postulat redukcji filozofii do antropologii znalazł już w XIX wieku swych adherentów. Przykładowo: tacy myśliciele jak J.H. Newman, S. Kierkegaard, F. Nietzsche głównym przedmiotem dociekań uczynili analizę złożoności natury ludzkiej. W prowadzonych rozważaniach zapoznali jednak znaczenie dialogicznego związku „Ja z Ty” w objaśnianiu istoty człowieka. Dopiero w latach dwudziestych ubiegłego stulecia owa relacja została ponownie odkryta. Dokonali tego m.in. F. Rosenzweig, F. Ebner, M. Buber, a ich naukę określano mianem: filozofii dialogu, filozofii spotkania, „filozofii ty” lub dialogiki²⁵.

Na marginesie: uznanie przez dialogików relacji „Ja–Ty” za zasadę filozofii nie oznacza odrzucenia logiki podmiotowo-przedmiotowej, lecz tylko zakwestionowanie jej jedyności i absolutności.

Dialogicy, redukując filozofię do antropologii, usiłują odpowiedzieć na pytanie: czym jest człowiek? Podejmują więc główny problem filozofii człowieka, który u Feuerbacha pozostaje poza sferą zainteresowania. Martin Buber pisze:

„Feuerbachowska antropologiczna reedukacja bycia jest redukcją do człowieka n i e p r o b l e m a t y c z n e g o . Lecz rzeczywisty człowiek – ten, który stoi wobec nieludzkiego bycia, który stale jest przytłaczany brzemieniem nieludzkiego losu, a który, mimo to, waży się poznać to bycie i ten los – nie jest nieproblematyczny. Co więcej, to on stanowi początek wszelkiej problematyki”²⁶.

Przeto zrozumienie istoty człowieka oznacza dla nich zrozumienie konkretnego istnienia ludzkiego, zrozumienie dramatu człowieczego losu. Dialogika jest więc jednocześnie filozofią egzystencji.

²⁴ Pisał: „Nowa filozofia ujmuje człowieka łącznie z przyrodą jako jego bazą, czyni go jedynym, uniwersalnym i najwyższym przedmiotem filozofii – czyni więc antropologię, łącznie z fizjologią nauką uniwersalną” (L. Feuerbach, *Zasady filozofii przyszłości...*, op.cit., s. 86.)

²⁵ Twórcy dialogiki podkreślają, że zasady nowego myślenia jako pierwszy odkrył L. Feuerbach, a ponownie wprowadził je do filozofii Herman Cohen. Jednakże w pełni idee te zaistniały dopiero na początku XX stulecia i to za sprawą wymienionych myślicieli.

²⁶ M. Buber, *Problem człowieka*, tłum. J. Doktor, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 50.

Dwudziestowieczna filozofia dialogu wyrosła ze sprzeciwu wobec totalizującego dążenia filozofii nowożytnej, z uświadomienia, że myślenie oparte na logice podmiotowo-przedmiotowej zostało już przez filozofię doprowadzone do kresu, tj. zostały odkryte wszystkie jego możliwości i ograniczenia. Zdaniem dialogików, jeśli filozofia miała dalej istnieć i być potrzebna, to w jej myśleniu musi nastąpić przewrót; stary paradygmat należy zastąpić nowym. Innymi słowy, dialogicy nie ogłaszają „śmierci filozofii”, lecz wskazują, że dalszy jej rozwój możliwy jest w ramach nowej logiki, opartej na zasadzie, że moje odniesienie do świata jest wyznaczone przez więź z drugim człowiekiem. Dowodzą przy tym, że myślenie dialogiczne jest myśleniem nie-redukcyjnym, nie-totalistycznym, nie-indywidualistycznym, nieprzeciwstawiającym i nieodrywającym świata wartości od świata rzeczy.

CZY FILOZOFIA POTRZEBNA JEST NAUCE?

Efektom filozoficznych dociekań nad źródłami wiedzy ludzkiej, badań nad możliwościami poznawczymi ludzkiego rozumu są co najmniej dwie wielkie rewolucje w filozofii, które można określić mianem „przewrotu kopernikańskiego w filozofii”. Jedna, już opisana, odkryła dialogiczną naturę ludzką, druga – która dokonała się u schyłku XVIII wieku za sprawą I. Kanta, polegała na odwróceniu dotąd zakładanego porządku poznania rzeczy, uznaniu, że poznanie nie dostosowuje się do swych obiektów, lecz one dostosowują się do niego²⁷.

„Dotąd utrzymywano – pisze I. Kant – że całe poznanie nasze winno się stosować do przedmiotów; wszystkie atoli wysiłki, by o nich coś *a priori* za pomocą pojęć wywnioskować, przez co by się rozszerzyły nasze poznanie, spełzły na niczym wobec takiego założenia. Sprobujmyż tedy, czy nam w zagadnieniach metafizyki lepiej się nie powiedzie, jeśli przypuścimy, że przedmioty winny się stosować do naszego poznania, co już lepiej zgadza z żądaną możliwością poznania ich *a priori*, mającego coś ustanowić o przedmiotach, zanim one zostaną nam dane”²⁸.

Nie jest moją intencją omawianie filozofii transcendentalnej Kanta. Przywołuję ją w tym miejscu, by przypomnieć, że to właśnie za sprawą filozofa z Królewca ustalona została granica poznawcza pomiędzy metafizyką a nauką, że to on w znacznym stopniu wpłynął na dzisiejsze rozumienie nauki. Chcę także wskazać, że sformułowane przed wiekami idee (tezy, założenia) filozoficzne powracają, są w nowy sposób rozumiane i implementowane. I tak, Kant nie podzielał platońskiego przekonania o miejscu bytowania prawdy, lecz za Arystotelesem przyjął, że jest ona własnością sądów o rzeczywistości,

²⁷ Dokonany przez I. Kanta „przewrót kopernikański w filozofii” miał swe źródło w próbie zrozumienia sukcesu nowożytnej nauki (nauk przyrodniczych) opartej na filozofii przyrody I. Newtona, a także permanentnie toczonym sporze racjonalizmu z empiryzmem oraz niepewnością twierdzeń formułowanych na gruncie metafizyki. A owego przewrotu dokonał, poszukując odpowiedzi na pytanie: czy metafizyka może stać się nauką? Czy jest ona zdolna – tak jak nauka – do rozstrzygnięcia kwestii w zakresie teologii, psychologii i kosmologii?

²⁸ I. Kant, *Krytyka czystego rozumu, Przedmowa*, wyd. 2, tłum. P. Chmielowski, s. 102 [<https://wo.lnelektury.pl/katalog/lektura/krytyka-czystego-rozumu.html>].

a kryterium ich wartościowania jest doświadczenie (eksperyment). Natomiast w odróżnieniu od Arystotelesa uznał, że podmiot poznający jest z natury wyposażony w pewne rozumowe (aprioryczne) zasady (aprioryczne formy oglądu zmysłowego oraz aprioryczne pojęcia intelektu), dzięki którym może „tworzyć” przedmioty poznania i przeprowadzać doświadczenia. Przeto podmiot poznający jako taki jest początkiem – lecz nie źródłem, jak chciał Platon – rzetelnej wiedzy; dzięki swemu „poznawczemu wyposażeniu” może tworzyć i nieustannie poszerzać wiedzę, może wieść swoisty dialog z zewnętrzną w stosunku do niego, zmysłowo postrzeganą rzeczywistością.

Swoistość kantowskiego dialogu polega na tym, że nie jest to dialog badacza z drugim badaczem, a „dialog niemy” podmiotu poznającego z przedmiotem dostępnym poznaniu zmysłowemu, zaś kryterium wartościowania sądów powstałych w tym poznawczym procesie jest doświadczenie (eksperyment). Innymi słowy, wiedza, którą tworzy nauka, powstaje dzięki pytaniom, które podmiot poznający (badacz) zadaje „określonemu” przez siebie przedmiotowi, a wartość logiczna sądów formułowanych na jego temat (odpowiedzi), których oczywiście udziela badacz, ustalana jest na drodze doświadczenia²⁹.

Kant wskazał na odmienną poznawczą nauki i metafizyki, a czy uwolnił naukę od filozofii? W różny sposób można argumentować za negatywną odpowiedzią na powyższe pytanie. Choćby zauważyć, że teza o niezależności nauki od filozofii sama w sobie jest tezą filozoficzną. Tego twierdzenia nie będą jednak uzasadniała. Wskażę natomiast na inną kwestię.

Otóż gdy nauka wypełnia swoje zadanie w ramach danego, ustalonego i powszechnie zaakceptowanego przez społeczność naukową paradygmatu, gdy nie odkrywa anomalii, tj. zjawisk, których nie pozwalała oczekiwać ów paradygmat, wówczas jest swoim rzemiosłem, gdyż badacz ma przede wszystkim opisać i wyjaśnić badany fragment rzeczywistości, odpowiedzieć na pytania typu: jak jest? Jakie czynniki, jakie przyczyny sprawiają, że badany przedmiot jest taki, a nie inny? W tej sytuacji nauka może obyć się bez filozofii, tj. jej znajomość badaczowi w zasadzie jest niepotrzebna. Aliści zauważyć należy, że owe paradygmaty same w sobie nie są wolne od filozoficznych założeń. Przeto gdy chce pojąć, dlaczego tak a nie inaczej postępuje, gdy chce zrozumieć, dlaczego tak a nie inaczej ujmuje przedmiot badań, musi udać się po pomoc do filozofii. Nie inaczej sprawa się ma, gdy nauka odkrywa anomalie, sprzeczności. Wówczas także filozofia może okazać się pomocna w ich rozwiązaniu, gdyż w każdym wypadku zrozumienie wytworów nauki może dokonać się tylko na poziomie meta, na poziomie metarefleksji – a więc filozofii.

„Zagadnienia metafizyczne są problemami filozoficznymi i należą do filozofii jako takiej. Znaczy to, że filozofia w przeciwieństwie do nauki jest domknięta metateoretycznie. Gdy więc filozofia nasuwa jakąś kwestię na jej własny temat, jest to zagadnienie natury filozoficznej. Co więcej, nauka, a nawet ogół-

²⁹ Zdaniem Kanta sądy formułowane na gruncie metafizyki są antynomiami, czyli sędami wewnątrznie sprzecznymi. Ich wartość logiczna nie jest możliwa do oceny na gruncie badań doświadczalnych. Prawdziwość tezy lub antytezy jest kwestią wyboru, praktyki życia codziennego (rozumu praktycznego), kultury itp.

niej kultura, mają tę cechę, że jej metaproblemy należą do filozofii. Tak więc, filozofia jest domknięta nie tylko na własną metateorię, ale także metakwestie wszystkiego innego poza nią. Nawet matematyka nie jest wyjątkiem do końca. Wprawdzie matematyka jest obecnie uprawiana matematycznie, ale pozostają jeszcze zagadnienia filozofii matematyki, które są właśnie filozoficzne, a nie inne³⁰.

To, że nauka wymaga „domknięcia” na metapoziomie, wynika także z tego, że charakteryzuje ją przede wszystkim racjonalność instrumentalna. Znaczy to, że jej autorytetem można się posłużyć bardziej w zakresie dobierania skutecznych środków do realizacji określonego celu aniżeli w zakresie wytyczania celów; racjonalność aksjologiczna w zasadzie nie należy do jej istotowych cech, gdyż w tym zakresie ma ograniczone możliwości. Jak wskazuje J. Such, w zakresie racjonalności aksjologicznej „[...] możliwości nauki ograniczają się do [...] raczej pomocniczych i dość formalnych czynności, jak wykazywanie niesprzeczności (czyli współrealizowalności) celów czy też nieutopijności celów (ich realizowalności w danych warunkach)”³¹.

Można na wiele sposobów argumentować, że współczesna nauka, której myślenie oparte jest na logice podmiotowo-przedmiotowej, jest zakorzeniona w filozofii³². Przyjrzyjmy się jednak innej kwestii, związanej z odkryciem dialogicznej natury ludzkiej: czy filozofia dialogu jest inspiracją dla współczesnej nauki?

Nowe, ufundowane na zasadach dialogiki myślenie ma swoich zwolenników oraz przeciwników wśród filozofów, metodologów nauki. Dlatego też nieśmiało wkracza ono w dziedzinę nauki. Jeśli jest obecne, to postulat dialogicznego podejścia do przedmiotu badań znajduje swe urzeczywistnienie tylko w części nurtów współczesnej humanistyki. I tak, gros kierunków współczesnej filozofii (przykładowo: egzystencjalizm, fenomenologia, hermeneutyka, ekofilozofia, filozofia spotkania Józefa Tischnera, teoria uczestnictwa i miłości K. Wojtyły) w różnym stopniu przynależy do nurtu, który wpisuje się w szeroko rozumianą filozofię dialogu. Ponadto jej fundamentalne idee są heurystycznie żywotne (płodne) na gruncie metodologii współczesnych nauk humanistycznych i społecznych; można znaleźć wiele przykładów egzemplifikujących, że postulowany przez szeroko rozumianą filozofię dialogu sposób podejścia do opisu świata jest w pewien sposób urzeczywistniany przez niektóre nurty współczesnych nauk humanistycznych i nauk społecznych.

Wyżej użyłam zwrotu „szeroko rozumiana filozofia dialogu”, gdyż – jak starałam się pokazać – współcześnie dialog jako metoda poznania (dialektyka, filozofia dialogu) może być różnie eksplikowany i do realizacji odmiennych zadań poznawczych stosowa-

³⁰ J. Woleński, *Czy grozi nam postfilozofia?*, [w:] *Po co filozofia współczesnemu człowiekowi*, red. M. Olszewska, R. Chymkowski, J. Mach, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002, s. 170.

³¹ J. Such, *Zasady i rodzaje racjonalności naukowej*, [w:] *Racjonalność myślenia, decydowania i działania*, red. L.W. Zacher, WSPiZ Warszawa 2000, s. 148.

³² Szerzej o związkach filozofii z nauką pisałam m.in. w: Z.M. Nowak, *Antydogmatyzm – orientacja dydaktyki szkoły wyższej wyznaczona przez stan filozofii nauki*, [w:] *Kreowanie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych – wybrane aspekty*, red. W. Potwora, Opole 2009, s. 19–26; Z.M. Nowak, *Funkcja eksperta w systemie demokratycznym*, [w:] *Śląsk Opolski i Opawski w Unii Europejskiej. Problemy pierwszych lat członkostwa w stosunku do przemian społecznych*, Opawa 2007, s. 260–266.

ny. Aliści można wyróżnić w tym względzie dwa zasadnicze podejścia (nurdy): jedno, które nawiązuje do tradycji platońsko-arystotelesowskiej, drugie – do filozofii feurbachowsko-cohenowskiej. Oba te nurty żywo oddziałują na współczesne nauki humanistyczne i społeczne, na ich metodologię. W szczególności do tradycji platońsko-arystotelesowskiej odwołują się ci badacze, którzy interesują się dialogiem jako np. teorią komunikacji językowej, logiką dyskursu, inkontrolologią. Przy czym, co do inkontrolologii pedagogicznej, która jest młodym nurtem rozwijającym się w ramach współczesnej pedagogiki humanistycznej, trudno jednoznacznie wskazać, czy w większym stopniu nawiązuje do tradycji feurbachowsko-cohenowskiej, czy do tradycji platońsko-arystotelesowskiej.

Myslenie dialogiczne, czerpiące inspirację z nurtu feurbachowsko-cohenowskiego, mocno zakorzenione jest we współczesnej teologii chrześcijańskiej (katolickiej i protestanckiej). Jego ślady – mocniejsze i słabsze – znaleźć można w rozwijającej się socjologii codzienności, a także we współczesnej kulturologii, a w szczególności tych jej nurtach, które przyjmują, że metodą obiektywizacji jest opowieść³³. A zatem, czy te nowe metodologiczne podejścia nauk humanistycznych i społecznych do badanego przedmiotu byłyby możliwe, gdyby nie zostały pobudzone przez wcześniejszą refleksję filozoficzną nad warunkami i możliwościami poznawczymi ludzkiego rozumu?

CZY WARTO NIE UCZYĆ FILOZOFII?

O korzyściach płynących z nauczania filozofii w szkole – na różnych jej poziomach – mówiłam na konferencji „Edukacja na rozdrożu” (Opole, 2016). Wskazałam wówczas, że jednym z korzyści, jakie dzięki temu uzyskujemy, jest efektywne kształcenie kompetencji dialogicznych, umiejętności uczestniczenia w dyskusji. W szczególności – wskazywałam – że na zajęciach z filozofii można kształtować takie umiejętności i kompetencje jak: umiejętność identyfikacji problemu będącego przedmiotem dyskusji; umiejętność definiowania terminów (pojęć); określania ich zakresu; umiejętność rozpoznania struktury problemu i sformułowania pytań pomocniczych; umiejętność formułowania sądów w ogóle, a w szczególności tych, które wyrażają własne stanowisko; umiejętność rozumienia, czyli interpretacji wypowiedzi uczestników dyskusji i przyjmowania perspektywy interpretacyjnej; zdolność empatii, zmiany perspektywy; umiejętność uzasadniania sądów i wykazywania błędów w uzasadnieniach oponenta itp. A to, że w te zdolności powinien zostać wyposażony współczesny człowiek, nie budzi – raczej – wątpliwości. Przeto jakże byłoby pięknie, gdyby metoda inspirowana filozofią dialogu, metoda dociekania filozoficznego w zespole osób poszukujących odpowiedzi na pytania przez nich przeżywane (nurtujące uczniów/studentów) – była stosowana we współczesnej szkole.

Metoda, o której mowa, jest nie tylko metodą poznawczą, ale także wychowawczą – wychowywania w duchu poszanowania odmienności, ponieważ dialog zakłada pozy-

³³ Zob.: J. Hajduk-Nijakowska, *Folklorystyczne konteksty współczesnych opowieści wspomnieniowych*, rozdz. II [w druku].

tywny stosunek do nieakceptowanych poglądów oraz do ich rzeczników³⁴. Z uwagi na to, że rozumienie każdego poglądu wymaga skonfrontowania go z możliwymi stanowiskami odmiennymi, trzeba cenić interlokutorów, którzy potrafią uzasadnić sądy odbierane przez nas jako fałszywe, których nie podzielamy. Nie dzielimy ich w początkowej fazie rozmowy, ale nie powinniśmy zakładać, że na pewno nie zmienimy naszego stanowiska pod wpływem argumentacji partnera-oponenta³⁵.

Ale czy nasza szkoła jest przygotowana pod względem organizacyjnym i kadrowym do wprowadzania ucznia w świat dialogu? Czy jest wola (decydentów, rodziców), by filozofia – rozumiana jako metoda dociekania, rozwiązywania problemów, a także jako przedmiot nauczania – była w szkole obecna? Dzisiaj nadzieja na taką zmianę jest płonna. Jak wskazują badania, w roku szkolnym 2013/2014 filozofia nauczana była w Polsce tylko w 196 szkołach gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, czyli 98,6% szkół kształcących na III i IV etapie nauczania nie wprowadziło tego przedmiotu do programu. Na Opolszczyźnie procent szkół, które prowadziły zajęcia z filozofii, był jeszcze mniejszy, wynosił 0,2% (zajęcia z tego przedmiotu prowadzone były tylko w czterech liceach)³⁶.

W kulturze dialogu, w atmosferze poszanowania różnicy, a nie tylko tożsamości, uczniowie nie obawiają się negatywnych konsekwencji wyjawienia swoich poglądów, oryginalnych, niestandardowych, śmiałych idei. Nie boją się popełnienia ewentualnego błędu, bo wiedzą i czują, że wspólnym poznawczym wysiłkiem błąd będzie skorygowany. W ten sposób, na tej dialogicznej glebie, rozwija się kreatywność, rodzą się innowacje.

Wróćmy do czasów Platona, gdy sympozjon był najwyższą formą życia towarzyskiego arystokracji greckiej, miejscem nie tylko biesiad mężczyzn, ale przede wszystkim areną debat filozoficznych i politycznych, kuźnią elit³⁷.

Platon na ogół swoje poglądy wypowiadał ustami Sokratesa, toteż argumentacja sokratejska jest bogata i celna. Nie znaczy to jednak, że interlokutorzy (oponenci) Sokratesa są przedstawieni jako mniej inteligentni i bez szans na „zwycięstwo” w sporze, że ich argumenty są bezwartościowe. Ta równowaga argumentacyjna jest ważnym źródłem atrakcyjności wszelkich tekstów filozoficznych. Jej wartość polega na tym, że zmusza czytelnika do pewnego intelektualnego wysiłku, do refleksji. Nie przedstawia świata tylko w dwóch kolorach: białym i czarnym, ale pozwala podążać za różnymi jego

³⁴ Związek pedagogiki (wychowania) z filozofią jest tak stary, jak stara jest filozofia. Został on zerwany, gdy pedagogika wyemancypowała się i, wzorem innych nauk, nakierowała się na badania empiryczne (ilościowe, jakościowe). Obecnie wielu pedagogów – praktyków i teoretyków – zwraca uwagę na potrzebę reaktywacji związku filozofii z pedagogiką. (Zob.: *Personalistyczny wymiar filozofii wychowania*, red. A. Szudry, K. Uzar, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.)

³⁵ Zob.: T. Olewicz, *Wielokulturowość – wartość służąca odslanianiu wartości*, [w:] *Przyczynek do refleksji nad kulturą Górnego Śląska*, red. M. Lis, Z.M. Nowak, WSZiA w Opolu, Opole 2011, s. 139–145.

³⁶ M. Trepczyński, A. Stanaszek, M. Grudniewska, I. Gmaj, *Nauczanie na III i IV etapie edukacyjnym*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, s. 16–20.

³⁷ W dialogu tym Platon rzuca światło na życie towarzyskie starożytnych Greków, z uwzględnieniem roli, jaką w nim odgrywa dysputa filozoficzna. Zob.: Platon, *Uczta*, tłum. W. Witwicki, PWN, Warszawa 1975.

odcieniami. Dobra literatura to ta, która inspiruje, wzbogaca człowieka poznawczo i duchowo. A takie są dialogi platońskie. Na koniec wypada dodać, że jest to doskonałe dzieło literackie. Zatem jeśli uznamy, że ważnym zadaniem szkoły jest wyrabianie kreatywnych, twórczych postaw wychowanków, to temu będzie bardzo dobrze służyć ponowne wprowadzenie filozofii do systemu edukacji i wychowania.

LITERATURA

Augustyn, św., *Dialogi filozoficzne*, t. 3, tłum. A. Trombała, J. Modrzejewski, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1953.

Bacon F., *Novum Organum*, tłum. J. Wikabjak, PWN, Warszawa 1955.

Buber M., *Problem człowieka*, tłum. J. Doktor, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Chwedeńczuk B., *O udręczeniu, jakie daje filozofia. Cóż za osobliwe zajęcie – filozofia?*, „Studia Filozoficzne” 1985, nr 4.

Engels F., *Dialektyka przyrody*, tłum. T. Zabłudowski, PWN Warszawa, 1979.

Feuerbach L., *Tymczasowe tezy do reformy filozofii*, [w:] *Wybór pism*, t. 1, tłum. K. Krzemieniowa, M. Skwieceński, PWN, Warszawa 1988.

Feuerbach L., *Zasady filozofii przyszłości*, [w:] *Wybór pism*, t. 2, tłum. K. Krzemieniowa, M. Skwieceński, PWN Warszawa 1988.

Gorgiasz, *Pochwała Heleny*, tłum. Z. Nerczuk, „Studia Antyczne i Mediewistyczne” 2012, nr 10 [<https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/1632/Gorgiasz,%20Pochwa%C5%82a%20Heleny.pdf?sequence=1>].

Hajduk-Nijakowska J., Folklorystyczne konteksty współczesnych opowieści wspomnieniowych, rozdz. II [w druku].

Hume D., *Badania dotyczące rozumu ludzkiego*, tłum. J. Łukasiewicz, K. Twardowski, De Agostini Polska, Warszawa 2001.

Jasiński B., *Tezy o etosofii*, „Studia Filozoficzne” 1987, nr 7.

Kant I., *Krytyka czystego rozumu, Przedmowa*, wyd. 2, tłum. P. Chmielowski [<https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/krytyka-czystego-rozumu.html>]

Kartezjusz, *Rozprawa o metodzie*, tłum. T. Żeleński (Boy), PIW, Warszawa 1980.

Nowak Z.M., *Antydogmatyzm – orientacja dydaktyki szkoły wyższej wyznaczona przez stan filozofii nauki*, [w:] *Kreowanie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych – wybrane aspekty*, red. W. Potwora, Opole 2009.

Nowak Z.M., *Funkcja eksperta w systemie demokratycznym*, [w:] *Śląsk Opolski i Opawski w Unii Europejskiej. Problemy pierwszych lat członkostwa w stosunku do przemian społecznych*, Opawa 2007.

Olewicz T., *Wielokulturowość – wartość służąca odsłanianiu wartości*, [w:] *Przyczynek do refleksji nad kulturą Górnego Śląska*, red. M. Lis, Z.M. Nowak, WSZiA w Opolu, Opole 2011.

Personalistyczny wymiar filozofii wychowania, red. A. Szudry, K. Uzar, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.

Platon, *Gorgias*, tłum. P. Siwek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.

Platon, *Państwo*, tłum. W. Witwicki, Wydawnictwo ANTYK, Kęty 1999.

Potępa M., *F.D.E. Schleiermacher*, „Studia Filozoficzne” 1990, nr 4.

Such J., *Zasady i rodzaje racjonalności naukowej*, [w:] *Racjonalność myślenia, decydowania i działania*, red. L. W. Zacher, WSPiZ Warszawa 2000.

Trepczyński M., Stanaszek A., Grudniewska M., Gmaj I., *Nauczanie na III i IV etapie edukacyjnym*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015.

Woleński J., *Czy grozi nam postfilozofia?*, [w:] *Po co filozofia współczesnemu człowiekowi*, red. M. Olszewska, R. Chymkowski, J. Mach, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002.

THE SOURCE OF THE VITALITY OF PHILOSOPHY

Philosophy is often undervalued. It happens that during public debates one can hear spoken ironically the question: what's the use of studying philosophy? Therefore, there is a need to show the benefits flowing from the allegedly unprofitable philosophy. Due to the limited scope of expression, attention has been focused on only one source of usefulness and vitality of philosophy – heuristic fertility of dialogue as a philosophical method. In particular, we discuss two approaches to dialogue: the approach, which has its roots in the philosophy of Plato and Aristotle, and started in the nineteenth century L. Feuerbach's dialogical approach. In this context, I noted the importance and role of philosophy in the development of scientific knowledge and its influence on the scientific paradigms. The article presents the arguments that speak for the reactivation of the philosophy in Polish schools.

Keywords: philosophy, dialogue, dialectic, science, paradigm

TADEUSZ OLEWICZ*

O CNOCIE PRAWDOMÓWNOŚCI

Artykuł jest próbą pokazania trudności związanych z przestrzeganiem etycznej normy nakazującej prawdomówność. Norma ta jest zarazem dyrektywą prakseologiczną, gwałconą powszechnie. W szczególności sprzeniewierzają się jej politycy, którzy blefują lub wykorzystują techniki ingraccyjne. Przeto owe techniki zostały przedstawione jako formy kłamstwa. Ponadto, jako szczególnie złożone i niezmiernie ważne w tym kontekście, przeanalizowane zostało – z metodologicznego i etycznego punktu widzenia – zagadnienie prawdy historycznej.

Przeprowadzone analizy uzasadniają umiar zarówno w nadmiernie swobodnym traktowaniu normy prawdomowości, jak też w potępieniu aktów odchylenia od prawdy.

Słowa kluczowe: prawdomówność, prawda, prawda historyczna, ingraccja, manipulacja

Na wstępie pragnę złożyć oświadczenie: jestem zwolennikiem prawdomowości, prawda mnie urzeka, a fałsz zniesmacza. Przeto będę Państwa namawiał do pielęgnowania cnoty prawdomowości. Dlaczego? Chociażby dlatego, że istotną składową środowiska naszego życia jest kultura, którą pojmuję jako sieć werbalnych lub niewerbalnych komunikatów. Chciałoby się, żeby były to komunikaty prawdziwe, wszak stanowią one infrastrukturę dialogu, porozumienia i współpracy. Od tego, czy są one prawdziwe, zależy poziom nasycenia socjofery najlepszym spoiwem społeczeństwa, jakim jest zaufanie. Nie namawiam do prawdomowości w imię prawdy jako abstrakcyjnej wartości autotelicznej, lecz mając na względzie negatywne konsekwencje powszechnych zachowań kłamliwych.

Tak jak Maria Ossowska przyjmuję, że norma prawdomowości chroni zaufanie, które z kolei warunkuje porozumienie. Złożywszy to oświadczenie, przystępuję do wskazania niektórych trudności związanych z przestrzeganiem nakazu: Mów prawdę. Bądź prawdomówny, bo co może być lepsze od prawdy?

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Niniejszy artykuł jest zapisem wykładu, który (w skróconej wersji) został wygłoszony podczas inauguracji roku akademickiego 2015/2016 w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu.

TRUDNA SZTUKA PRAWDOMÓWNOŚCI

Przypomnijmy sobie baśń Chrystiana Andersena *Nowe szaty cesarza*. Gdy cesarz obnosi się ze swoimi nowymi szatami, bo dał sobie wmówić, że są piękne, chociaż niewidzialne dla ludzi o nieczystym sumieniu, to kto odważy się sprzeciwić cesarzowi? Ten, kto by się odważył, naraziłby się nie tylko na gniew cesarza, ale także obnażyłby swoje nieczyste sumienie. Tylko dziecko może zawołać: przecież cesarz jest nagi! Dziecko może. Ale czy może dworzanin lub dyplomata? Konsekwencje mogłyby być tragiczne, włącznie z wywołaniem wojny.

Cnota to trwała dyspozycja do trafnego wyboru, do dobrego postępowania, to dzielność etyczna. Cnota prawdomowości to woła, skłonność, gotowość do mówienia prawdy. W przypadku dziecka sprawa jest prosta: tak – tak, nie – nie. Dziecko nie przywiduje konsekwencji, nie kalkuluje – co widzi, to mówi. Dziecko nie musi być odpowiedzialne, a dorośli – powinni.

Dorośli występują w różnych rolach, co sprawia, że prawdomowość bywa trudną sztuką. Jest taką nie tylko w przypadku dyplomaty, lecz także w każdym innym, w każdej, nie tylko zawodowej, roli. Polityk zanim odpowie na pytanie, musi znać wyniki badań sondażowych, musi wiedzieć, jakiej odpowiedzi oczekuje elektorat. Problem ten eksponuje Platon w *Gorgiaszu*. Sokrates pyta: jak powinienem się zachować, jak powinien postępować ktoś, komu dobro państwa leży na sercu (np. polityk)? Jak lekarz czy jak kucharz? Jeżeli chce zwyciężyć, zachowa się jak kucharz – przyprawi tak, żeby smakowało. Gdy będzie nierozsądny, da pacjentowi gorzkie lekarstwo w postaci prawdy.

Niestety, wybierzemy sobie kucharza, który przyprawi wyborcze danie niskimi podatkami, a nawet obieca ich likwidację, wcześniejszymi emeryturami, wyższymi płacami, dłuższymi urlopami, przywróceniem kary śmierci i zamknięciem granic przed uchodźcami, jeżeli takie jest oczekiwanie elektorów.

Kto zagłosowałby na kandydata, który szczerze oświadczyłby: idę po władzę, bo chcę się urządzić?

POLITYCY BYWAJĄ PANEGIRYSTAMI

Czy ludzie lubią być pouczeni? Czy wolą, żeby im schlebiano? Sądzę, że dominują złaknieni komplementów. Jeżeli tak jest w istocie, to trzeba ich usatysfakcjonować. W żadnym razie nie wolno ich krytykować – utrzymują doradcy ludzi zorientowanych na sukces.

Bodaj najsłynniejszy spośród amerykańskich ekspertów Dale Carnegie, autor bestsellera o tym, jak zdobywać przyjaciół i wpływać na ludzi¹, autorytatywnie rozstrzyga:

»[...] krytykowanie nie ma sensu, gdyż zmusza człowieka do obrony i zwykle sprawia, że zaczyna on szukać dla siebie usprawiedliwień. Krytykowanie jest niebezpieczne, ponieważ rani dumę, narusza poczucie ważności i wywołuje urazę»².

¹ D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Simon and Schuster, New York 1936.

² Cyt. za: R. Stengel, *Dzieje pochlebstwa czyli komplementy na sprzedaż*, tłum. M. Szubert, Muza S.A., Warszawa 2002, s. 215.

Nie mogę w ramach tego wykładu omówić licznych, powszechnych wśród polityków, sposobów odchylenia się od prawdy. Nielegancko jest mówić o kłamaniu, ale to są kłamstwa w różnej postaci. Zwróć tylko uwagę na postać w środowisku polityków coraz bardziej popularną. Mianowicie na wypowiedzi nierelevantne. Mówiąc najkrócej, gdy niektórych zapytać o wiatrak, to będą mówili o pierniku. Kiedyś obawialiby się, że zostaną posądzeni, iż nie są przy zdrowych zmysłach, ale obecnie, przeszkoleni w sztuce manipulacji, poczynają sobie brawurowo³. Takie ich postępowanie nie wywołuje dezaprobaty na tyle znaczącej, żeby głosząca publiczność na nich nie głosowała. Obojętniejemy na zatajanie prawdy i sugerowanie fałszu w formie wypowiedzi nierelevantnych, tak jak już dawno przyzwyczailiśmy się do tego, że politycy blefują, obiecując realizację projektów nierealistycznych, a także udają, że mają kompetencje, których nie mają.

Blefowanie wydaje się powszechnie stosowaną metodą osiągania celów, której istotę stanowi przesada, a zatem mijanie się z prawdą (ogłaszanie lub sugerowanie nieprawdy). Zgodnie z opinią Alberta Carra, wyrażoną w słynnym tekście opublikowanym w „Harvard Business Review”, większość ludzi, zwłaszcza osób na kierowniczych stanowiskach, czuje się od czasu do czasu zmuszana do praktykowania jakichś form oszustwa. Świadomie udzielając niepełnych informacji, zatajając istotne fakty czy przesadzając, to jest blefując, starają się przekonać interlokutorów, wyrzucić na nich wpływ. Uważa on, że jeżeli ktoś, przynajmniej od czasu do czasu, nie blefuje – jeżeli czuje się zobowiązany do mówienia prawdy, całej prawdy i tylko prawdy – to pozbawia się korzyści, na jakie pozwalają reguły gry; nie wykorzystuje swojej szansy⁴. Kto nie koloryzuje, sporządzając CV? Ktoś tylko uczciwy czy również rozsądny?

Kwalifikując daną wypowiedź jako kłamliwą, powinno się wziąć pod uwagę intencje. Jeżeli nie zamierzaliśmy wprowadzić adresata w błąd, to nawet wypowiadając zdanie fałszywe, właściwie nie kłamamy. W szczególności, gdy chcemy sprawić komuś przyjemność, na przykład nazywając sarenką czy jelonkiem osobę przypominającą kufel piwa na dwóch nogach. W takim przypadku wprowadzimy kłamamy, ale nie jesteśmy nieuczciwi.

Jednakże sprawa komplikuje się w wypadku ingracji i komplement przestaje być niewinnym odchyleniem od prawdy.

Z ingracją mamy do czynienia wtedy, gdy ktoś dąży do zjednania sobie drugiego człowieka, do zdobycia jego przychylności w tym celu, by łatwiej nim manipulować, by dla siebie uzyskać jakieś korzyści⁵.

Ingracjator, maskując intencje, stara się dowartościować osobę ingracionowaną. W tym celu najczęściej stosuje technikę pochlebstwa, ale także nie tylko nie ujawnia

³ Przykłady wypowiedzi nierelevantnych omawiam w artykule: T. Olewicz, *Dziennikarz w roli moderatora, czyli o odpowiedzialności ludzi mediów za jakość debaty publicznej*, „Przegląd Filozoficzny” 2012, nr 2(82), s. 191–199.

⁴ A. Carr, *Is Business Bluffing Ethical?*, „Harvard Business Review” 1968, No 46, s. 143–153.

⁵ Z. Chlewiński, *Ingracja czyli „dowolny przymus”*. Szkic psychologiczno-etyczny, „ETHOS” 1992, nr 18/19, s. 205.

swoich poglądów – gdy podejrzewa, iż stoją w sprzeczności z przekonaniem osoby ingracjonowanej – lecz nawet posuwa się do kłamliwego manifestowania zgodności swoich poglądów z jej stanowiskiem. Przy tym stara się przedstawić siebie w możliwie najkorzystniejszym świetle, co czasem wiąże się z pozytywną autoprezentacją, innym razem zaś z autoprezentacją negatywną⁶.

Jeżeli scharakteryzowane działania komunikacyjne staną się w danej grupie powszechne, to podstawą jej integracji, spoiwem tej grupy będzie głównie zaufanie wymaniupulowane⁷. Jak uczy doświadczenie, w grupach takich utrwalają się formy zachowań, zwyczaje i obyczaje sankcjonujące, a nawet premiujące ingracjację.

„Zbiorowe, zwyczajowe, najczęściej milczące przyzwolenie na ingracjację stanowi dodatkowe społeczne wzmocnienie motywacji takich zachowań”⁸. W takim środowisku obłuda i oszustwo stają się wręcz niezbędne, a przy tym niejako wymuszone, ponieważ gratyfikowani są ingracjatorzy, w tym donosiciele, a „[...] dowody uznania otrzymuje się nie za rzeczywiste zasługi, lecz submisyjny, posłuszny stosunek do przełożonych”⁹.

Co w takiej grupie, w takim środowisku społecznym znaczy wyrażenie „być autentycznym”? Czy autentycznym jest ten, kto nie udaje, w szczególności nie udaje uczuć, nie udaje, że jest tym, kim nie jest? Czy „być autentycznym” znaczy być szczerym wtedy, gdy szczerść jest cechą człowieka, który swoim zachowaniem (aktami komunikacyjnymi) wyraża swoje rzeczywiste przekonania i uczucia?

Jeżeli bardzo wierzy się we własne nieszczerze komplementy, to one przestają być nieszczerze. Ingracjator, aby działać skutecznie, musi wydawać się szczerzy. Jeżeli ingracjator szczerze pragnie zaskarbić sobie czyjeś względy i w tym celu wysła komunikat, to wartość komunikatu zależy od tego, czy ów cel zostanie osiągnięty. Jest on przekonany o celowości danego działania i, co za tym idzie, działa zgodnie ze swoim przekonaniem, a zatem jego działanie jest szczerze. Określenie „szczerze” nabiera w tym kontekście nowego znaczenia – nie chodzi bynajmniej o to, że wypowiadający opinię (pochwałę) jest przekonany o jej prawdziwości w sensie klasycznej teorii prawdy, lecz o to, że wierzy, iż wyrażenie tej opinii wywrze korzystne wrażenie na osobie ingracjonowanej. Może też chodzić na przykład o to, że podmiot żywi przeświadczenie, iż komplement powinien być niebanalny, bo wtedy odebrany będzie jako szczerzy i szczerze wierzy w to, że wypowiada pochwałę szczerze, ponieważ jest ona niebanalna. Taki jest mechanizm autozakłamania.

Opinia o osobie ingracjonowanej staje się wartościowa wtedy, gdy jest eufunkcyjna. Opinię dysfunkcyjną ocenia się negatywnie, tj. jako sąd fałszywy w rozumieniu pragmatystycznej koncepcji prawdy. W tej perspektywie aspekt pragmatyczny komuni-

⁶ Por.: D. Galasiński, *Chwalenie się jako perswazyjny akt mowy*, Kraków 1992, s. 31.

⁷ Na temat typologii i wartościowania zaufania piszę w artykule: T. Olewicz, *Współpraca oparta na zaufaniu*, [w:] *Śląsk Opolski i Opański. W kierunku standardów europejskich*, red. B. Kozera, M. Lis, Opava 2003, s. 196–203.

⁸ Z. Chlewiński, *Ingracjacja czyli „dowolny przymus”. Szkic psychologiczno-etyczny...*, op.cit., s. 213.

⁹ Ibidem.

kacji dominuje nad aspektem semantycznym. Podstawowego znaczenia nabiera pytanie: jak adresat zinterpretuje daną wypowiedź bądź dane zachowanie komunikacyjne? Czy nastawi go ona do jej autora przychylnie, czy zrazi do niego, bo sprawi adresatowi przykrość. Taki jest mechanizm zakłamania.

SPÓŁECZNE KONSEKWENCJE PRYZWOLENIA NA INGRACJACJĘ

Zakłamanie jest stanem fałszywej świadomości, do którego może doprowadzić (i często prowadzi) ingracyjne kłamanie.

„Człowiek zakłamany zatracza w ogóle zmysł prawdy i tego, co prawdziwe. Nie przyznaje się do kłamstwa sam przed sobą, szuka w słowach ochrony przed zdemaskowaniem. Utwierdza się w zakłamaniu, rozciągając nad sobą zasłonę słów. Rozpoznanie zakłamania oznacza z hermeneutycznego punktu widzenia, że partner rozmowy został wykluczony z komunikacji, ponieważ zrezygnował z samego siebie”¹⁰.

Ponadto należy wziąć pod uwagę, że jedną z technik ingracyjnych jest donosiicielstwo i oczernianie. Na tle oczernionych ingracjator prezentuje się korzystnie. Tym bardziej że przekazuje osobie ingracjonowanej, w zaufaniu, informacje (często nieprawdziwe), powodowany rzekomo troską o wspólne dobro, zagrożone przez – godne napiętnowania – postępowanie obmawianych.

W wypadku gdy podmiot – mając na uwadze pewne psychologiczne prawidłowości: to, że osoba obdarzona komplementem odczuwa wdzięczność w stosunku do darczyńcy, a także to, że człowiek, który odbiera sygnały będące dowodem uznania, podziwu, adoracji jest bardziej podatny na wpływ – obsypuje kogoś pochwałami, bo chce nim manipulować, ostateczna ocena tego panegiryzowania może być uzależniona od wartości celu, którego realizacji ma służyć owa manipulacja. Będzie tak, gdy staniemy na gruncie utylitaryzmu. W tej perspektywie poznaje się czyny po ich skutkach, mierzonych wielkością przyrastających korzyści (szczęścia) dla jak największej liczby ludzi. Przeto, jeżeli ceną stosowania technik ingracyjnych jest zakłamanie i zafalszowanie, a co za tym idzie, zgoda na to, by esencją integracji społeczności było zaufanie wymanipulowane, to wydaje się mało prawdopodobne, że poniesione przez społeczność na skutek praktyk ingracyjnych koszty zostaną zrównoważone przez uzyskane dzięki tym praktykom korzyści. Tym bardziej że o korzyściach można mówić tylko w odniesieniu do jednostek, podczas gdy straty dotyczą zarówno jednostek, jak też całej społeczności. Cała społeczność traci bowiem na tym, że jej członkowie zachowują się nieautentycznie, że zamiast dyskusji i dialogu prowadzących do wzajemnego poznania się, odsłonięcia prawdy, a także uzgodnienia wspólnego stanowiska – „zaczadzają się” naskórkowo przyjemnymi grzecznościowymi zmyśleniami. Jest mało prawdopodobne, że w słodkavo-duszej atmosferze interlokutor zwróci uwagę na błąd, który wszak może przydarzyć się każdemu. Niewielka jest szansa, że wspólnym komunikacyjnym wysiłkiem błąd zostanie przewy-

¹⁰ H.G. Gadamer, *Semantyka i hermeneutyka*, [w:] *Rozum, słowo, dzieje. Szkice wybrane*, wybór, oprac., Wstęp, K. Michalski, Warszawa 1979, s. 115.

ciężony. Przeciwnie, eskalacja pochwał, przy braku krytyki, prowadzi do petryfikacji błędu. Oto cena, jaką płaci środowisko społeczne za kulturę ingracji.

Jeżeli odrzuci się krytykę i, co za tym idzie, dyskusję (jako działalność dysfunkcyjną), to co pozostaje? Bezwarunkowa, chociaż czysto zewnętrzna, akceptacja, czyli pochlebstwo.

„Pochlebstwo jest użyteczne, bo wprawia człowieka w dobry nastrój i zarazem go rozbraja. Pochlebstwo jest bezpieczne, ponieważ podbudowuje cenną miłość własną, podnosi człowieka we własnych oczach i budzi w nim sympatię”¹¹.

Populista, jak kucharz przygotowując komunikaty adresowane do elektorów, schlebia im, w żadnym razie nie krytykuje. Inaczej lekarz, który nie schlebiając, naraża się na niechęć pacjenta – ale leczy.

MANIPULACYJNE WYKORZYSTYWANIE NAUKI

Polityków wspierają nie tylko wizażyści i dziennikarze, lecz także spin doktorzy. Ponadto korzystają oni z dorobku przedstawicieli świata nauki, w szczególności socjologów, politologów i historyków. Polityk może wykorzystać wyniki badań socjologicznych do tego, żeby zaprezentować swój program w sposób dostosowany do możliwości percepcyjnych wyborców, tj. w sposób dla nich zrozumiały i atrakcyjny. To nie ma nic wspólnego z polityczną manipulacją. Jednakże może on skorzystać z informacji dostarczonych przez socjologów w tym celu, żeby przedstawić oczekiwania wyborców jako rzekomo swój program – a to stanowi esencję populistycznej manipulacji.

Nie będę przekonywał o kapitalnym znaczeniu dla polityka badań opinii publicznej ani nie będę pokazywał możliwości manipulowania sondażami. Chcę natomiast zwrócić uwagę na niektóre aspekty współpracy populistów z historykami.

Kiedy historyk jest prawdomówny? Rozważmy trzy odpowiedzi:

1. Kiedy przedstawia wydarzenia obiektywnie, tj. zgodnie z ich rzeczywistym przebiegiem.
2. Kiedy przedstawia wydarzenia zgodnie ze swoją wiedzą i sumieniem, tj. uczciwie.
3. Kiedy przedstawia wydarzenia w sposób zgodny z oczekiwaniami aktywnych podmiotów, realizujących określone projekty, tj. w sposób eufunkcyjny.

Z pierwszą odpowiedzią związane są liczne kłopoty. Przede wszystkim trzeba zauważyć, że każda spośród spierających się o „prawdę historyczną” stron utrzymuje, że to właśnie ona i tylko ona ogłasza obiektywną prawdę. Istotny jest też problem doboru i wykorzystania źródeł, a także ich interpretacji. Ale czy istnieją fakty pozbawione interpretacji? Program założony w pierwszej odpowiedzi jest niewykonalny, a to choćby z tego powodu, że „nagie”, „czyste fakty” nie istnieją. Co to tego, że każdy sąd o fakcie jest utoretyzowany, właściwie współcześnie nie ma sporu między metodologami.

¹¹ D. Carnegie, *How to Win Friends and Influence People...*, op.cit.; cyt. za R. Stengel, *Dzieje pochlebstwa czyli komplementy na sprzedaż...*, op.cit., s. 307.

Druza odpowiedź zakłada wyraźne odróżnienie kłamstwa od fałszu. Rzeczywiście, kto wypowiada sądy zgodne ze swoimi przekonaniem, ten nie kłamie. Nie znaczy to jednak, że nie wypowiada sądów fałszywych w sensie, jaki temu terminowi nadaje klasyczna definicja prawdy. W konsekwencji należałoby każdą wersję prezentacji wydarzenia uznać za równie prawomocną, jeżeli jej autor wypowiada się szczerze. Byłaby to dobra podstawa takiego dialogu historyków, który umożliwiłby wzajemne poznanie różniących się stanowisk, zrozumienie ich uzasadnień oraz poznanie źródeł rozbieżności. Naukowość tego podejścia wyraża się w tym, że uwzględniona została różnica perspektyw badaczy. Celem postępowania badawczego jest osiągnięcie nie tyle obiektywnej, ile intersubiektywnej prawdy.

Trzecia odpowiedź utrzymana jest w duchu pragmatyzmu.

„Dla nas pragmatystów pomysł dążenia do prawdy jako celu samego dla siebie nie jest sensowny. Nie możemy uważać prawdy za cel badania. Jest nim bowiem osiągnięcie wśród ludzi zgody co do tego, co należy robić, doprowadzenie do konsensu w sprawie celów, które się chce osiągnąć i środków, których należy użyć, aby te cele osiągnąć”¹².

W perspektywie pragmatystycznej prawdomówność nie polega na wypowiedzianiu sądów zgodnych ze swym przedmiotem, lecz na komunikowaniu się w sposób podporządkowany działaniu, w sposób służący realizacji naszych projektów.

Wybitny przedstawiciel współczesnego pragmatyzmu Richard Rorty oświadczył: „[...] właściwym pytaniem dotyczącym naszych przekonań nie jest pytanie o to, czy dotyczą one rzeczywistości, czy też jedynie pozorów, ale, po prostu, czy pociągają one za sobą gotowość do działania, które najlepiej posłużą zaspokojeniu naszych pragnień”¹³.

W świetle takiego pojmowania prawdziwości przewartościowaniu ulega „obiektywna prawda historyczna”. Poza kontekstem politycznym przestaje być sensowne pytanie o to, jak rzeczywiście było. Ważne staje się kto i w jakim celu pyta. Odpowiedź zostaje zrelatywizowana do współczesnych okoliczności czasu i miejsca, a także do współczesnych bohaterów, aktorów sceny politycznej. Czas historyczny nie płynie wszak od przeszłości ku teraźniejszości, ale od teraźniejszości ku przeszłości. Przeto pisze się historię wciąż na nowo i często z nowymi bohaterami, bo historia służy realizacji bieżących celów. W świetle wymienionych uwag rozumiała jest gotowość niektórych polityków do ponoszenia olbrzymich kosztów funkcjonowania instytucji służących kontrolowaniu przeszłości.

Pragmatystyczne podejście do zagadnienia prawdy w ogóle, a prawdy historycznej w szczególności, ma co najmniej dwie zalety. Po pierwsze, historyk nie udaje, że prezentuje stanowisko obiektywne, absolutnie prawdziwe, i że jest bezstronny. Po drugie – stanowisko to pozwala na wyeliminowanie sporów jałowych, a przy tym jątrzących rany. Jałowych, bo nie mających szans na rozstrzygnięcie. W przypadku takich sporów jedynie sensowna jest formuła: „Przebaczymy i prosimy o przebaczenia”. *Notabene*, nie jest

¹² R. Rorty, *Relatywizm: odnajdywanie i tworzenie*, [w:] *Habermas, Rorty, Kolakowski: stan filozofii współczesnej*, przekł., oprac. J. Niżnik, IFiS PAN Warszawa 1996, s. 60.

¹³ R. Rorty, *Relatywizm: odnajdywanie i tworzenie*, [w:] *Habermas, Rorty, Kolakowski: stan filozofii współczesnej...*, op.cit., s. 59.

to formuła wyłącznie chrześcijańska, a dla polityka-manipulatora jest ona bezużyteczna, bo nie może być użyta do dzielenia ludzi ani do wzmacniania resentymentów.

Powstrzymam się od wypowiedzi na temat możliwości manipulacyjnego wykorzystania filozofii. Dlaczego? Jak wiemy, trudno jest dostrzec belkę we własnym oku.

Nawet w krótkim wykładzie na temat prawdomówności nie mogę pominąć potępienia tej obrzydliwej formy kłamstwa, jaką jest plagiat. Plagiator kłamie, że to są jego myśli, że nie przywłaszczył ich sobie. Jest to kradzież tym bardziej nikczemna, że ich rzeczywisty autor oddał je do dyspozycji wszystkich członków wspólnoty komunikacyjnej, podarował je wszystkim czytelnikom – można z nich korzystać, ale nie można zawłaszczać.

PRZESTROGA

Ku przestrodze przypomnę niewesołą komedię Moliera *Mizantrop*. Główny bohater (Alcest) w rozmowie z przyjacielem (Filintem) wyraża przekonanie, że należy, tak jak dziecko, mówić prawdę „prosto z mostu”, bez ogródek.

„Alcest: Chcę, by człowiek uczciwy postępował szczerzej
I na wiatr słów nie rzucał, w które sam nie wierzy. [...]
Filint: Czy byłoby roztropnym, przywoitym zgoła,
Co o nich sądzim, wszystkim oznajmiać dokoła?
Okazywać otwarcie wobec innych ludzi,
Co nam się nie podoba albo co nas nudzi?”¹⁴

Mizantrop mówi prawdę, całą prawdę i tylko prawdę. I tak (przykładowo) mówi Orontowi, autorowi sonetu, że jego poezja jest licha.

„Oront: Zamiast w surowych sądach szukać łatwej chluby,
Sam wierszyk w tym rodzaju napisz więc dla próby.
Alcest: Mógłbym, na me nieszczęście, sklecić równie liche,
Alebym go nie czynił przedmiotem mej pychy”¹⁵.

I w ten sposób Alcest przekształca potencjalnego sprzymierzeńca we wroga. Mówi prawdę narzeczonej – i konsekwencje łatwe są do przewidzenia.

Jakie są następstwa takiej postawy, takiej życiowej strategii? Oplakane. Alcest jest człowiekiem przegranym, zgorzkniałym.

„I doprawdy czasami bierze mnie ochota
Uciec gdzie na pustynię od waszego błota”¹⁶.

Zatrzymam się przy recenzji owych wierszy: mniejsza o wiersze, chodzi mi o recenzowanie. W kodeksie etyki zawodowej pracownika naukowego „Dobre obyczaje w nauce” jest mowa o obowiązku recenzowania, nie wolno się od tego obowiązku uchylać, wymigiwać. Oczywiście, ma to być recenzowanie uczciwe, tzn. zgodne z przekonaniem

¹⁴ Molier, *Mizantrop*, [w:] *Molier. Teatr, wybór*, tł. T. Boy-Zeleński, Biblioteka Klasyki Polskiej i Obcej, PIW Warszawa 1972, s. 302, 304.

¹⁵ Ibidem, s. 318.

¹⁶ Ibidem, s. 306.

recenzenta. Recenzent powinien być prawdomówny – to bezdyskusyjne! Aliści nie jest łatwo, zgodnie z własnym sumieniem napisać recenzję negatywną i równocześnie nie stracić kolegi, nie popsuć relacji i nie narazić się na odwet. To trudna sztuka.

Ważna jest forma. Można na przykład wyrazić życzenie i nadzieję, że odrzucony tekst z przyjemnością przeczytamy w innym wydawnictwie. Warto coś pochwalić, choćby czcionkę czy papier. *Notabene*, mój wykład będzie można pochwalić za to, że krótki. Dlatego kończę, przypominając, że brzydę się kłamstwem, i że warto być prawdomównym. To wygodne – nie trzeba pamiętać, co się zęgało.

Postscriptum: Istnieje szlachetna i godna polecenia forma nieprawdomówności – autoironia.

LITERATURA

- Carnegie D., *How to Win Friends and Influence People*, Simon and Schuster, New York 1936.
- Carr A., *Is Business Bluffing Ethical?*, „Harvard Business Review” 1968, No 46, s. 143–153.
- Chlewiński Z., *Ingracjacja czyli „dowolny przymus”. Szkic psychologiczno-etyczny*, „ETHOS” 1992, nr 18/19.
- Gadamer H.G., *Semantyka i hermeneutyka*, [w:] *Rozum, słowo, dzieje. Szkice wybrane*, wybór, oprac., Wstęp, K. Michalski, Warszawa 1979.
- Galasiński D., *Chwalenie się jako perswazyjny akt mowy*, Kraków 1992.
- Molier, *Mizantrop*, [w:] *Molier. Teatr, wybór*, tł. T. Boy-Zeleński, Biblioteka Klasyki Polskiej i Obcej, PIW Warszawa 1972.
- Olewicz T., *Dziennikarz w roli moderatora, czyli o odpowiedzialności ludzi mediów za jakość debaty publicznej*, „Przegląd Filozoficzny” 2012, nr 2(82), s. 191–199.
- Olewicz T., *Współpraca oparta na zaufaniu*, [w:] *Śląsk Opolski i Opawski. W kierunku standardów europejskich*, red. B. Kozera, M. Lis, Opawa 2003, s. 196–203.
- Rorty R., *Relatywizm: odnajdywanie i tworzenie*, [w:] *Habermas, Rorty, Kolakowski: stan filozofii współczesnej*, przekł., oprac. J. Niżnik, IFiS PAN Warszawa 1996.
- Stengel R., *Dzieje pochlebstwa czyli komplementy na sprzedaż*, tłum. M. Szubert, Muza S.A., Warszawa 2002.

ON VIRTUE OF TRUTHFULNESS

The article is an attempt to show the difficulties relating to compliance with ethical standards requiring truthfulness. This standard is also praxeological directive, commonly raped. In particular, they fail in its politicians, who are bluffing or use techniques of ingratiation. Therefore, these techniques have been presented as a form of lying. In addition, as a particularly complex and extremely important in this context, it was analyzed – from a methodological and ethical point of view – the question of historical truth.

The analysis conducted justify moderation in both excessively free treatment of truthfulness requirement, as well as in condemning acts of deviation from the truth.

Keywords: truthfulness, truth, historical truth, ingratiation, manipulation

ADRIANNA PAROŃ*

CHMURA OBLICZENIOWA – SZANSA NA REDUKCJĘ KOSZTÓW W FIRMIE (WSTĘP DO ZAGADNIENIA)

Chmura obliczeniowa jest rozwijającą się usługą, która przyniesie firmie korzyści finansowe. Jednak jest wiele pułapek, z którymi przedsiębiorca powinien się zaznajomić, zanim przygotuje właściwą umowę z dostawcą usługi na chmurę obliczeniową. Podstawą realizacji usługi będzie unijne i krajowe prawo, a także praktyka wykorzystania usługi przez inne podmioty gospodarcze. Różnorodność usług i jej formy pozwalają stronie wybrać właściwy model dla swojej działalności.

Słowa kluczowe: chmura obliczeniowa, prawne aspekty chmury, modele usługi w chmurze (SaaS, Paas, IaaS)

WPROWADZENIE

Chmura obliczeniowa (*cloud computing*), choć stanowi przedmiot coraz powszechniejszego zainteresowania polityków, ekonomistów i przedsiębiorców, którzy widzą w jej rozwoju wsparcie potrzeb mobilnych obywateli, to temat, który nadal nie cieszy się tak dużym zainteresowaniem czy popularnością. Chmura obliczeniowa ma możliwość zwiększenia efektywności całej gospodarki i poszczególnych przedsiębiorstw dzięki osiągnięciu większej optymalizacji funkcjonowania infrastruktury informatycznej¹. Nie ulega wątpliwości, że temat staje się coraz ciekawszy nie tylko dla ekonomistów, ale również dla prawników, przed którymi pojawia się konieczność wielopłaszczyznowej oceny tego modelu przetwarzania danych w procesie stosowania prawa.

Firmy ostrożnie podchodzą do zagadnienia, nie tylko z braku wiedzy, ale również z rodzących się obaw z tym związanych. Nadal, zdaniem Ronalda Binkofskiego z CEO

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Według badania z 2011 r. 80% organizacji, które przeszło na usługi w modelu chmury obliczeniowej, zredukowało w ten sposób koszty o 10–20%. Do innych korzyści zaliczają się ponadto: większe możliwości pracy zdalnej (46%), większa wydajność (41%), normalizacja (35%), jak również nowe możliwości prowadzenia interesów (33%) i większy dostęp do rynków (32%). Zob. więcej: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów pt. „Wykorzystanie potencjału chmury obliczeniowej w Europie” /* COM/2012/0529 final */ [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52012DC0529>].

Microsoft Polska, „[...] w tej dziedzinie jesteśmy dość daleko za resztą Europy, w tym resztą regionu CEE”². Rynek usług w modelu *cloud*, według tegorocznej edycji raportu Computerworld TOP200, wart jest 631 mln zł, co daje jedynie 0,6% wartości całego rynku teleinformatycznego (105,3 mld zł) i 4,8% wartości tabeli – największych dostawców usług IT w Polsce (12,8 mld zł)³. Ustalenia raportu Computerworld TOP200 potwierdzają estymacje ośrodka analitycznego IDC, wedle którego udział chmury obliczeniowej na polskim rynku usług IT stanowi około 4%. Główny Urząd Statystyczny wskazuje na dość niskie zainteresowanie technologią *cloud* przez polskie firmy; w 2015 r. zaledwie 7,3% w Polsce wykorzystywało jakąkolwiek formę chmury obliczeniowej. Duże firmy i korporacje zawiązują tę średnią wskaźnikiem 24,7%⁴.

PODEJŚCIE DEFINICYJNE

Model „chmury obliczeniowej” można w uproszczeniu zdefiniować jako przechowywanie, przetwarzanie i wykorzystanie danych, do których dostęp uzyskuje się przez internet. Dane znajdują się w innych komputerach, a użytkownicy mogą dysponować niemal nieograniczonymi mocami obliczeniowymi i tym samym nie są skrępowani przymusem prowadzenia inwestycji kapitałowych w celu zrealizowania swoich potrzeb. Mogą również uzyskiwać dostęp do swoich danych z każdego miejsca, z którego mają połączenie z internetem. Dzięki właśnie chmurze obliczeniowej mają możliwość ograniczenia wydatków użytkowników na technologie informacyjne (IT) oraz opracowanie wielu nowych usług⁵.

Korzystanie z chmury obliczeniowej przez najmniejsze przedsiębiorstwa oznacza dotarcie do coraz większych rynków, a rządy mogą zwiększać atrakcyjność i skuteczność swoich usług, ograniczając jednocześnie wydatki.

Polska literatura na ten temat jest ograniczona, a zagadnienia z tego zakresu pochodzą przede wszystkim z literatury zagranicznej. Z polskich autorów na przykład J. Byrski i A. Wachowska wskazują, że usługi chmury obliczeniowej [...] to usługi świadczone przez zewnętrznych dostawców (przedsiębiorców), którzy udostępniają oprogramowanie, infrastrukturę i wszelkie zasoby IT przez internet, poza siedzibą odbiorcy⁶. W Stanach Zjednoczonych, według Krajowego Instytutu Standaryzacji i Technologii, chmura obliczeniowa to „[...] model umożliwiający wszechstronny, wygodny, sieciowy dostęp na żądanie do wspólnej puli konfigurowalnych zasobów obliczeniowych [...],

² P. Pietrzak, *Dlaczego chmura w Polsce się nie udaje* [<http://www.computerworld.pl/news/405741/Dlaczego.chmura.sie.w.Polsce.nie.udaje.html>], dostęp: 4.07.2016.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem, s. 1.

⁶ J. Byrski i A. Wachowska, *Cloud computing w działalności instytucji płatniczej*, „M. Pr. Bank” 2012, nr 9, s. 59.

które można szybko zapewniać i udostępniać przy minimalnym wysiłku w zakresie zarządzania czy też przy minimalnej interakcji z dostawcą usługi”⁷.

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE CHMURY OBLICZENIOWEJ

Chmurę obliczeniową charakteryzuje wiele cech, co powoduje, że zdefiniowanie jej jest rzeczywiście trudne, a wymienić należy⁸:

- sprzęt (komputery, urządzenia do przechowywania danych) jest własnością dostawcy usług w chmurze obliczeniowej, a nie użytkownika, który uzyskuje dostęp do chmury za pośrednictwem internetu;

- wykorzystanie sprzętu jest dynamicznie zoptymalizowane za pomocą sieci komputerów, wobec czego użytkownik w zasadzie nie musi znać dokładnej lokalizacji danych lub procesów ani wiedzieć, który sprzęt w danym momencie faktycznie go obsługuje, chociaż może to mieć istotne znaczenie z uwagi na mające zastosowanie przepisy prawne;

- dostawcy usług w modelu chmury często przenoszą dane i aplikacje użytkowników (np. między różnymi komputerami lub między różnymi centrami przetwarzania danych) w celu optymalnego wykorzystania dostępnego sprzętu;

- znajdujący się w innej lokalizacji sprzęt służy do przechowywania i przetwarzania danych oraz ich udostępniania, np. za pośrednictwem aplikacji (tak aby dane przedsiębiorstwo mogło korzystać z przetwarzania w chmurze obliczeniowej na tej samej zasadzie, na jakiej konsumenci korzystają już teraz w internecie ze swoich kont poczty elektronicznej);

- organizacje i osoby prywatne mogą mieć dostęp do ich zawartości i korzystać z ich oprogramowania, kiedykolwiek i gdziekolwiek jest im to potrzebne, np. na komputerach stacjonarnych, laptopach, tabletach i smartfonach;

- na strukturę chmury składa się kilka poziomów: sprzęt, oprogramowanie pośredniczące lub platforma i oprogramowanie użytkowe. Normalizacja ma zasadnicze znaczenie, zwłaszcza na poziomie oprogramowania pośredniczącego, ponieważ pozwala ono dostawcom dotrzeć do szeregu rozmaitych potencjalnych klientów, a użytkownikom daje możliwości wyboru;

- użytkownicy zwykle płacą za to, z czego korzystają, unikając dużych stałych kosztów początkowych, związanych z samodzielną konfiguracją i eksploatacją zaawansowanego sprzętu komputerowego;

- jednocześnie użytkownicy mogą bardzo łatwo zmienić liczbę urządzeń, z których korzystają (np. zwiększyć pojemność pamięci *online* w ciągu kilku sekund kilkoma kliknięciami myszką).

⁷ Krajowy Instytut Standaryzacji i Technologii w Stanach Zjednoczonych [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52012DC0529>].

⁸ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Wykorzystanie potencjału chmury obliczeniowej w Europie”..., op.cit.

Firmy i instytucje, w tym także administracyjne, mogą korzystać z usług w modelu chmury obliczeniowej. Sytuacja ta może doprowadzić do stopniowego zastępowania wewnętrznych centrów przetwarzania danych oraz działów technologii informacji i komunikacji (TIK). Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać usługi w modelu chmury do szybkiego testowania i zwiększania swojej oferty dla klientów, bez konieczności inwestowania w budowę fizycznej infrastruktury.

Najogólniej rzecz ujmując, chmura obliczeniowa to usługa przechowywania i wykorzystywania danych dostępnych w internecie, gdzie zasoby ulokowane są na różnych komputerach (bazach danych). Oznacza to możliwość korzystania za pomocą sieci z dużej mocy obliczeniowych i dysków pamięci oraz ograniczenie wydatków na własny sprzęt (np. pamięć operacyjną)⁹. Kolejną pozytywną cechą chmury jest wygoda zapisywania danych przy jednoczesnym dostępie przez urządzenia podłączone do internetu (komputer, tablet czy smartfon). Dokładnie na tym polega zasadnicza różnica – w *cloud computing* dane „wiszą w chmurze”, a nie na dysku konkretnego komputera.

DOSTAWCY CHMURY OBLICZENIOWEJ

Wyróżnia się trzech dostawców chmury, a każdy z nich powinien oferować inne zaangażowanie w jej ochronę.

Tabela 1

Dostawcy chmury obliczeniowej

Lp.	Model	Dostawca	Usługodawca
1	SaaS (<i>Software as a Service</i>)	Dostawca chmury (np. Beyond.pl; e24cloud, IBM i wiele innych) udostępnia gotowe aplikacje	Usługodawca przeprowadza aktualizację kodu źródłowego, naprawia błędy i rozwiązuje problemy z serwerami
2	PaaS (<i>Platform as a Service</i>)	Dostawca chmury (np. Microsoft Windows Azure) umożliwia dostęp do platformy i oferuje narzędzia deweloperskie	Z pomocą usługodawcy klienci wspomagają zarządzanie swoimi bazami danych, przepływem danych czy diagnozują problemy. Sami tworzą kod aplikacji. Natomiast nie mają kontroli nad obsługą sieci, serwerów i systemów operacyjnych. W związku z tym bezpieczeństwo ich danych zależy od procedur postępowania przy tworzeniu aplikacji
3	IaaS (<i>Infrastructure as a Service</i>)	Dostawca chmury (np. Microsoft Windows Azure) udostępnia klientom zaplecze techniczne, które spełnia ich wymogi	Usługodawca zapewnia odpowiednią moc obliczeniową, pamięć masową czy przepustowość łącza. Klienci uzyskują w ten sposób większą kontrolę nad zgromadzonymi w chmurze danymi firmowymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Identyfikacja zagrożeń dla usług świadczonych w chmurze publicznej [<http://websecurity.pl/identyfikacja-zagrozen-dla-uslug-swiadczonech-w-chmurze-publicnej/>], dostęp: 18.03.2013.

⁹ W. Klicki, K. Szymielewicz, A. Walkowiak, *Dane w chmurze, czyli gdzie?* [<https://panoptykon.org/wiadomosc/dane-w-chmurze-czyli-gdzie>].

Biorąc pod uwagę podział chmury obliczeniowej między dostawców pokazany w tabeli 1, należy stwierdzić, że chmura obliczeniowa to „[...] model dystrybucji narzędzi informatycznych polegający na udostępnianiu użytkownikom oprogramowania, infrastruktury lub platform rozwoju aplikacji zainstalowanych w serwerach utrzymywanych przez dostawcę tych rozwiązań lub jego podwykonawców”¹⁰. W modelu chmury obliczeniowej użytkownik nie musi więc instalować kompletnego systemu informatycznego – do połączenia z środowiskiem chmury wystarczy zazwyczaj przeglądarka internetowa lub prosty program interfejsu¹¹. Poza tym wyróżnia się trzy zasadnicze sposoby implementacji rozwiązań *cloud computing*:

1. Obliczenia w chmurze (*compute cloud*).
2. Przechowywanie w chmurze (*storage cloud*).
3. Aplikacje w chmurze (*cloud applications*)¹².

PODZIAŁ CHMURY NA TRZY MODELE

Bez względu na to, jaki model zostanie wybrany, integratorzy określają ścieżkę dostępu do danych dla organizacji. Mamy modele: chmury prywatnej, chmury publicznej i chmury hybrydowej.

Tabela 2

Trzy modele chmury obliczeniowej

Model rozwoju	Zarządzany przez	Infrastruktura posiadana przez	Infrastruktura zlokalizowana	Dostępne i używane przez <i>Accessible and Consumed By</i>
Publiczna	dostawcę i osobę trzecią	dostawcę i osobę trzecią	<i>off-premise</i>	brak zaufania
Prywatna	organizację	organizację	<i>on-premise</i> <i>off-premise</i>	zaufanie
	dostawcę i osobę trzecią	dostawcę i osobę trzecią	<i>on-premise</i> <i>off-premise</i>	
Hybrydowa	dwie organizacje i dostawcę jako trzecią osobę	dostawcę i osobę trzecią	<i>both on-premise and off-premise</i>	zaufanie lub brak zaufania

Źródło: Jaydip Sen, Security and Privacy Issues in Cloud Computing [<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1303/1303.4814.pdf>], s. 6.

Chmura prywatna pozwala mieć pełną kontrolę nad zasobami, publiczna (u poważnego providera) jest dostępna natychmiast, ułatwia rozliczanie kosztów i zapewnia wy-

¹⁰ S. Ciesła, *Cloud Computing i jego aspekty prawne. Chmura kontraktów* [www.radcaprawny-ciesla.pl/download/cloud_computing_prawo_raport.pdf].

¹¹ Ibidem.

¹² Zob. A. Velte, T. Velte, R. Elsenpeter, *Cloud Computing. A Practical Approach*, McGraw-Hill Companies, 2010, s. 135–170.

sokiej jakości *backup* i *high availability*¹³, które wiążą się zazwyczaj z inwestycjami i czasem wymaganym na wdrożenie w chmurze prywatnej. Infrastruktura jest przeznaczona wyłącznie dla jednej organizacji. Może być zarządzana przez tę organizację lub przez trzecią stronę i może funkcjonować wewnątrz i na zewnątrz firmy. Chmura prywatna funkcjonuje wyłącznie na potrzeby organizacji¹⁴.

Chmura publiczna udostępniana jest społeczeństwu lub dużej grupie przemysłowej, której właścicielem jest organizacja sprzedająca usługi w chmurze¹⁵. Klient nie musi martwić się o koszty związane z zakupem i utrzymaniem serwerów. Jedynym wkładem będzie dostęp do internetu.

Ciekawy wydaje się zatem model chmury hybrydowej łączący zalety obu rozwiązań. Jednak, jak twierdzą eksperci, każde z tych rozwiązań na swój sposób jest bezpieczne. Cechą chmury hybrydowej jest tzw. *Cloudburst*, tj. zwiększona transmisja zasobów¹⁶.

W przypadku publicznej chmury usługi i infrastruktura znajdują się poza firmą i to rozwiązanie spotyka się z największym zarzutem. Tymczasem dane w chmurze prywatnej chronione są za *firevallem*, a firma wykorzystuje własne zasoby IT do ich przechowywania. Zatem chmura hybrydowa łączy plusy obu rozwiązań, jednocześnie niwelując zagrożenie¹⁷.

BEZPIECZEŃSTWO DANYCH

Chmura obliczeniowa jest związana z wielodzierzawieniem oraz skalowalnością – te cechy będą źródłem wielu komplikacji w sferze zachowania odpowiednich, zgodnych z wymaganiami użytkowników, standardów bezpieczeństwa. Największym, jak się wydaje, problemem jest to, iż dane będą znajdowały się w innych centrach danych.

Zagadnienie bezpieczeństwa w chmurze obejmuje wiele elementów, jak: bezpieczeństwo fizyczne samych centrów danych, bezpieczeństwo sprzętu i jego komponentów, bezpieczeństwo sieci, bezpieczeństwo danych, bezpieczeństwo aplikacji, a także bezpieczeństwo zarządzaniem dostępem i tożsamością. Wyzwanie związane z globalizacją przetwarzania w chmurze narzuciło nowe spojrzenie na standardy jakości bezpieczeństwa fizycznego serwerowni, sposób przetwarzania i zarządzania danymi, jak twierdzi Daniel Grabski (Chef Security Advisor z Microsoft)¹⁸.

¹³ Technologia ta jest wykorzystywana w bankach, szpitalach, instytucjach rządowych i na uniwersytetach [<https://www.synology.com/pl-pl/dsm/SHA>].

¹⁴ T. Jurczak, *Bezpieczeństwo danych w chmurze: dane przesyłane są do USA? Nie wiadomo* [www.gazeta.prawna.pl], dostęp: 18.10.2015.

¹⁵ Przykłady chmury publicznej: Gogle Apps Engine, Microsoft Azure.

¹⁶ Przewodnik po chmurze obliczeniowej – chmura hybrydowa [<http://computingcloud.pl/pl/cloud-przewodnik/hybrid-cloud/>].

¹⁷ T. Jurczak, *Bezpieczeństwo danych w chmurze: Dane przesyłane są do USA?...*, op.cit.

¹⁸ Identyfikacja zagrożeń dla usług świadczonych w chmurze publicznej [<http://websecurity.pl/identyfikacja-zagrozen-dla-uslug-swiadczonej-w-chmurze-publicznej/>].

Dla konsumentów a także małych i średnich przedsiębiorstw największymi dostrzeżanymi barierami są¹⁹:

- brak prywatności;
- bezpieczeństwo danych;
- zależność od dostawcy;
- brak normalizacji;
- kwestie sądownicze związane z prawem właściwym i dostępem organów ścigania do danych.

Następnie problematyczne są również potencjalne ogólne zagrożenia bezpieczeństwa danych w chmurze obliczeniowej odnośnie do: wzrostu niepewności co do zachowania poufności danych ze względu na ich koncentrację we wspólnej infrastrukturze chmury; utraty kontroli nad IT i zarządzania danymi przez organizacje korzystające z usług w chmurze; zwiększonego ryzyka przechwycenia danych w procedurach uwierzytelniania i przesyłania.

Nie istnieją również jasne przepisy dla dostawców w zakresie bezpieczeństwa danych, często są one mało przejrzyste; brakuje gwarancji integralności danych w połączeniu z klauzulami zrzeczenia się odpowiedzialności w umowach; nie ma norm kontroli i bezpieczeństwa danych. Często przepisy są niejasne, a informacje z zakresu bezpieczeństwa i prywatności na stronach internetowych dostawców chmury są niekompletne. Oczywiście, istnieje wiele podejść służących likwidacji tych słabych punktów, na przykład zróżnicowanie wymaganego poziomu bezpieczeństwa z uwagi na poufność danych lub korzystanie z chmur prywatnych zarządzanych przez samą organizację lub przez dostawcę. Istnieje również możliwość zapewnienia dodatkowych gwarancji bezpieczeństwa danych w formie systemów kontroli i certyfikacji dostawców usług w chmurze.

Główne wyzwania w zakresie kwestii prawnych związanych z prywatnością dotyczą²⁰: niejasnej roli dostawców usług w chmurze; niepewności stosowania prawa Unii Europejskiej; konieczności skuteczniejszej ochrony danych; niepewności w zakresie prawa regulującego międzynarodowe przesyłanie danych oraz brak jednolitego prawodawstwa ochrony danych.

Konsumenci, którzy przestrzegają prawa lub przedsiębiorstwa przechowujące swoje dane w chmurze mogą ponieść konsekwencje nakazów ujawnienia, bez uprzedzenia, ponieważ w przypadku publicznych lub hybrydowych chmur władze mogą zarekwirować serwery lub komputery zawierające dane osobowe zarówno podmiotów winnych, jak i niewinnych. Niewątpliwie sytuację pogarsza brak norm w zakresie „progów” ujawniania ich przez dostawców.

¹⁹ Dyrekcja Generalna ds. Polityki Wewnętrznej. Departament tematyczny: Polityka gospodarcza i naukowa. Chmura obliczeniowa-Ekspertyza, IP/A/IMCO/ST/2011-18, PE 475.104 [[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/475104/IPOL-IMCO_ET\(2012\)475104_PL.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/475104/IPOL-IMCO_ET(2012)475104_PL.pdf)], maj 2012, s. 55.

²⁰ Ibidem.

Natomiast autorzy artykułu „Identyfikacja zagrożeń dla usług świadczonych w chmurze” podali listę najczęściej spotykanych zagrożeń podczas korzystania z chmury obliczeniowej²¹:

- nieautoryzowany dostęp do danych firmowych i klienckich;
- brak dostępu do danych w chmurze;
- zrzucając odpowiedzialność za bezpieczeństwo i integralność danych wyłącznie na usługodawcę;
- różne rodzaje wsparcia technicznego;
- stabilność parametrów świadczonej usługi;
- stabilność i długotrwałość prowadzenia działalności przez usługodawcę;
- brak pełnego zrozumienia sposobu funkcjonowania chmury;
- uruchamianie wszystkich usług w ramach jednej strefy dostępności czy w regionie;
- brak możliwości szybkiego odzyskania danych;
- brak jasnej i otwartej polityki komunikacji z klientami;
- *business continuity* i gotowość DR dostawcy;
- wydajność systemu lub aplikacji.

Najczęściej inwestorzy powstrzymują się przed korzystaniem z chmury publicznej, widząc w tym utratę fizycznej kontroli nad przechowywanymi w niej danymi. Obawiają się awarii u usługodawcy czy braku dostępu do internetu. Jednak zaufani dostawcy przygotowani są na prawie wszystkie ewentualności, chroniąc własną infrastrukturę techniczną. Centra danych chronione są przy użyciu najnowocześniejszych technologii. Stosują między innymi systemy kontroli dostępu, a w sytuacji, gdy wybuchnie pożar, gaszą go gazem, który najpierw zabiera tlen, by ogień mógł się wygasić. W pomieszczeniach instaluje się system wentylacyjny i klimatyzatory. Co charakterystyczne dla tej branży, centra danych korzystają z kilku źródeł zasilania czy też usług różnych operatorów teleinformatycznych. Poza tym buduje się zapasowe centra danych i podłączenia niezależnych linii energetycznych. Awaria prądu też nie jest katastrofą, bowiem firmy mogą mieć również własne generatory, jak to jest w przypadku Microsoftu²².

Dostawcy chmury przygotowani są również na migrację danych pomiędzy swoimi serwerami, co dzieje się wciąż z różną częstotliwością. W razie awarii serwera, na którym aktualnie się znajduje, uruchamiana jest kopia zapasowa.

ZABEZPIECZENIE DANYCH

Zasadę zabezpieczenia danych osobowych w ramach Unii Europejskiej i poza nią reguluje prawo. Wielu dostawców usług w chmurze uzyskało certyfikaty zgodnie z umową

²¹ Identyfikacja zagrożeń dla usług świadczonych w chmurze publicznej [<http://websecurity.pl/identyfikacja-zagrozen-dla-uslug-swiadczonech-w-chmurze-publicznej/>].

²² Ibidem.

zawartą pomiędzy USA a Unią Europejską (*Safe Harbor Framework*), które pozwalały na przekazywanie danych do USA zgodnie z przepisami unijnymi²³.

Na poziomie przygotowywania umowy z dostawcą chmury warto mieć opracowany katalog wymagań, które będą obowiązywać podczas realizacji całej umowy z firmą²⁴:

- dokładne określenie listy lokalizacyjnej;
- zobowiązanie dostawcy do niewykorzystywania danych we własnym celu i poza zakresem;
- klauzule dotyczące poufności;
- zobowiązanie dostawcy o informowaniu klienta o incydentach (wyciekach danych, usterkach, włamaniach itp.) oraz kontrolach;
- wymagania miejscowego organu ochrony danych osobowych;
- uregulowanie kwestii dalszego scedowania na współdostawcę przetwarzania danych;
- zawiadamianie o każdym prawnie wiążącym wniosku o udostępnienie danych osobowych;
- zobowiązanie do stosowania środków zabezpieczających zgodnych z polskim/UE prawem;
- określenie zasad zwrotu i usunięcia danych po zakończeniu współpracy.

Wśród zapisów umowy powinny znaleźć się następujące zasady: dane przetwarzane w chmurze nie mogą być przetwarzane w innym celu niż zlecony przez administratora danych; prawo do kontroli dostawcy chmury – administrator danych powinien mieć prawo kontrolowania procesora danych; wykonywanie kopii zapasowych²⁵; dopuszczalność przekazania danych poza EOG: wymóg posiadania certyfikatu *Safe Harbour* dla instytucji w USA, wymóg wyrażenia zgody przez GODO na transfer danych do innego państwa.

W podsumowaniu warto oprzeć się na badaniu z 2011 r., z którego wynika, że 80 % organizacji, które przeszło na usługi w modelu chmury obliczeniowej, zredukowało w ten sposób koszty o 10–20%. Korzyści z chmury jest oczywiście znacznie więcej, chociażby zwiększenie możliwości pracy zdalnej (46%), większej wydajności (41%), normalizacji (35%), jak również nowe możliwości prowadzenia interesów (33%) i większy dostęp do rynków (32%). W ramach kolejnych badań przygotowawczych przeprowadzonych dla komisji oszacowano, że publiczna chmura obliczeniowa przyniosłaby wzrost PKB o 250 mld euro w 2020 r., przy funkcjonujących strategiach sprzyjających modelowi

²³ S. Ahmed, R. Zalewska, *Przetwarzanie w chmurze obliczeniowej (cloud computing): kwestie umów i zgodności z prawem z perspektywy prawnika wewnętrznego* [<http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawniczy/artukul/przetwarzanie-w-chmurze-obliczeniowej-emcloud-computingem-kwestie-umow-i-zgodnosci-z-prawem-z-perspektywy-prawnika-wewnetrznego/>], s. 3–4.

²⁴ D. Worgut-Jagnieža, *Przetwarzanie w chmurze a ochrona danych osobowych, Audytel* [http://www.piit.org.pl/documents/10181/268842/Przetwarzanie_w_chmurze_a_ochrona_danych_osobowych_-_Daria_Worgut-Jagnieza_Audytel.pdf].

²⁵ Zapasowa kopia danych „Backup w chmurze”. Zob.: Backup w chmurze-trendy, wyzwania i nowe rozwiązania [<https://www.backupacademy.pl/backup-w-chmurze-trendy-wyzwania-i-nowe-rozwiazania/>].

chmury, natomiast zaniechanie działania w tej dziedzinie zakłada wzrost w wysokości jedynie o 88 mld euro. W latach 2015–2020 pociągnęłoby to za sobą dodatkowe zyski w łącznej wysokości 600 mld euro, a to oznacza utworzenie 2,5 mln dodatkowych miejsc pracy²⁶.

Rynek ekonomiczny związany z chmurą obliczeniową jest nadal w stanie rozwoju i nie widać jego końca. Skutki nowo wprowadzonej gospodarki trudno w pełni ocenić.

Dzięki chmurze obliczeniowej możliwe będzie ograniczenie wydatków użytkowników na technologie informacyjne (IT) oraz opracowanie wielu nowych usług. Korzystanie z chmury obliczeniowej oznacza, że nawet najmniejsze przedsiębiorstwa mogą docierać do coraz większych rynków, a rządy mogą zwiększać atrakcyjność i skuteczność swoich usług, ograniczając jednocześnie wydatki²⁷.

Na polskim rynku najchętniej sięgają po chmurę obliczeniową młodzi przedsiębiorcy prowadzący *start-up*, zwłaszcza w modelu IaaS – stwierdza Piotr Pietrzak z CTO w IBM Polska²⁸.

LITERATURA

Ahmed S., Zalewska R., *Przetwarzanie w chmurze obliczeniowej (cloud computing): kwestie umów i zgodności z prawem z perspektywy prawnika wewnętrznego* [<http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawni-czy/artukul/przetwarzanie-w-chmurze-obliczeniowej-emcloud-computingem-kwestie-umow-i-zgodnosci-z-prawem-z-perspektywy-prawnika-wewnetrznego/>].

Byrski J., Wachowska A., *Cloud computing w działalności instytucji płatniczej*, „M. Pr. Bank” 2012, nr 9.

Cieśla S., *Cloud Computing i jego aspekty prawne. Chmura kontraktów* [www.radcaprawny-ciesla.pl/download/cloud_computing_prawo_raport.pdf].

Jurczak T., *Bezpieczeństwo danych w chmurze: dane przesyłane są do USA? Nie wiadomo* [www.gazeta-prawna.pl], dostęp: 18.10.2015.

Klicki W., Szymielewicz K., Walkowiak A., *Dane w chmurze, czyli gdzie?* [<https://panoptykon.org/wiadomosc/dane-w-chmurze-czyli-gdzie>].

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów pt. „Wykorzystanie potencjału chmury obliczeniowej w Europie” /* COM/2012/0529final */ [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52012DC0529>].

²⁶ W ocenie IDC (2012 r.) przedstawionej w dokumencie pt. „Szacunkowe dane ilościowe dotyczące popytu na usługi świadczone w modelu chmury obliczeniowej w Europie i możliwych barier dla ich wprowadzenia” (ang. *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Take-up*) szacuje się, że przy scenariuszu zakładającym odpowiednie działania polityczne liczba pracowników w obszarach powiązanych z chmurą obliczeniową mogłaby przekroczyć 3,8 mln, natomiast przy braku działań politycznych w dziedzinie chmury około 1,3 mln. Tym samym polityka ukierunkowana na model chmury mogłaby przyczynić się do powstania 2,5 mln dodatkowych miejsc pracy.

²⁷ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Wykorzystanie potencjału chmury obliczeniowej w Europie”..., op.cit.

²⁸ P. Pietrzak, *Dlaczego chmura w Polsce się nie udaje?* „Computerworld” [http://www.computerworld.pl/news/405741/Dla_czego.chmura.sie.w.Polsce.nie.udaje.html], dostęp: 4.07.2016.

Pietrzak P., *Dlaczego chmura w Polsce się nie udaje* [<http://www.computerworld.pl/news/405741/Dlaczego.chmura.sie.w.Polsce.nie.udaje.html>], dostęp: 4.07.2016.

Velte A., Velte T., Elsenpeter R., *Cloud Computing. A Practical Approach*, McGraw-Hill Companies, 2010

Worgut-Jagnieža D., *Przetwarzanie w chmurze a ochrona danych osobowych, Audytel* [http://www.piiit.org.pl/documents/10181/268842/Przetwarzanie_w_chmurze_a_ochrona_danych_osobowych_-_Daria_Worgut-Jagnieza_Audytel.pdf].

CLOUD COMPUTING – CHANCE TO REDUCE COSTS IN THE COMPANY (ADMISSION TO THE PROBLEM)

Cloud computing is developing a service that will bring financial benefits to the company. However, there are many pitfalls of the trader should familiarize him prepare a relevant agreement with the service provider for cloud computing. The basis of the service will be EU and national law and practice of the use of services by other operators. The variety of services and its form allows to choose the right model for your business.

Keywords: cloud computing, legal aspects of cloud service models in the cloud (SaaS, Paas, IaaS)

MAREK PIAŁUCHA *

OD INTERNACJONALIZACJI DO GLOBALIZACJI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Rozwój przedsiębiorstwa wykraczającego poza granice państwa oznacza internacjonalizację jego działalności. Dalszy rozwój prowadzi do struktury wielonarodowej i globalizacji. Warunkują ją możliwości geograficznej alokacji segmentów strategicznych i zdolności zapewnienia koordynacji ogniw łańcucha wartości. Uzyskanie globalnej struktury działalności przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści. Następuje ograniczenie kosztów (zwłaszcza produkcyjnych) wynikające z efektu skali. Pozyskuje się także zaufanie i wzmacnia przywiązanie klientów do oferowanych im produktów czy usług przez zapewnienie ich globalnej dostępności. Jednak na drodze ku globalizacji mogą pojawiać się bariery, takie jak autorytarny styl zarządzania centrali w stosunku do podległych jej filii, niedostatecznie sprawna koordynacja działań, niespójność wewnętrzna oraz rozbieżność między tym, co planowane a warunkami realizacji.

Słowa kluczowe: rozwój przedsiębiorstwa, internacjonalizacja, korzyści i bariery globalizacji

PRZYCZYNY UMIEJDZYNARADAWIANIA DZIAŁALNOŚCI

W ciągu ostatnich dwudziestu lat nastąpił szybki rozwój gospodarki rynkowej. Dostęp do rynków światowych, zainicjowany inwestycjami amerykańskimi w Europie pod koniec XX wieku, uwydatnił się wraz ze zwiększeniem konkurencyjności krajów Azji Południowo-Wschodniej. Otwarcie krajów Europy Środkowej i Wschodniej stworzyło nowe perspektywy rozwoju gospodarki światowej. Wobec tego procesu, który, moim zdaniem, charakteryzuje długookresową tendencję rozwojową (wraz z procesami innowacji i koncentracji), przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynarodowienie działalności. H.G. Meissner¹ i R.L. Daft² wymieniają jako stopnie rozwoju działalności międzynarodowej „sprzedaż towarów na rynku zagranicznym, umowy licencyjne, umowy franszysowe, *joint-venture* i tworzenie filii”.

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

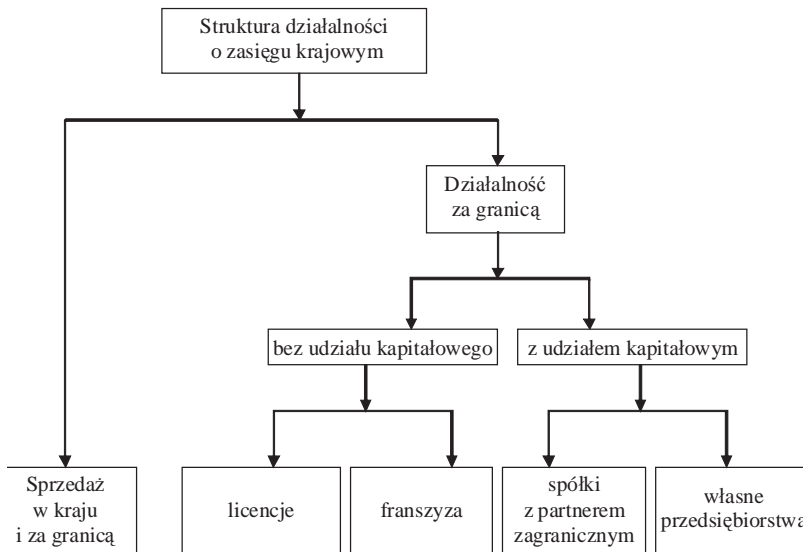
¹ H.G. Meissner, *Aussenhandelsmarketing*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1981.

² R.L. Daft, *Management*, Chicago 1988, s. 671.

Symptomy umiędzynarodowienia działalności pojawiają się, gdy przedsiębiorstwo stara się wykorzystywać możliwości zawarcia transakcji zagranicznych. Jednak wtedy działania przedsiębiorstwa są podporządkowane utrzymaniu pozycji na rynku krajowym, co poważnie ogranicza możliwość uwzględniania specyficznych cech różnych rynków zagranicznych. Największym konkurentem jest zwykle najsilniejsze przedsiębiorstwo w danym sektorze na rynku wewnętrznym, co znacznie zmniejsza pole manewru.

STOPNIE ROZWOJU INTERNACJONALIZACJI

Pierwszym wyraźnym krokiem w kierunku internacjonalizacji jest wyszukiwanie za granicą nisz rynkowych, wykorzystując przy tym albo takie swe atuty, jak niższe koszty, albo też starając się być konkurencyjnym dzięki zróżnicowanym produktom. Transakcje zawierane wtedy przez przedsiębiorstwo to głównie transakcje eksportowe. Mogą one mieć charakter bezpośredni – sprzedaż towarów wytwarzanych w kraju macierzystym lub pośredni – sprzedaż licencji i franszyza. Graficznie przedstawia to rycina 1.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Piałucha, *Transformacja struktury działalności przedsiębiorstwa wytwórczego*, Uniwersytet Opolski, Opole 1996, s. 78.

Ryc. 1. Rozwój działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa

Umowy licencyjne, obejmujące chronione patentem rozwiązania techniczne, które ograniczają się tylko do przekazania zagranicznemu licencjobiorcy prawa do korzystania z wynalazku (tzw. umowy negatywne), są w praktyce spotykane dość rzadko. Najczęstszą formą umów licencyjnych są tzw. umowy pozytywne, w których, oprócz przekazania uprawnień do stosowania chronionego rozwiązania, licencjodawca dostarcza również

środki służące do jego realizacji w postaci dokumentacji konstrukcyjnej i technologicznej oraz wiedzy nie ujawnionej w opisie patentowym, a niezbędnej do przemysłowego wykorzystania wynalazku (tzw. *know-how*)³.

*Know-how*⁴ nie podlega ochronie prawnej takiej jak uprawnienia patentowe i z tego powodu często jest przedmiotem zainteresowania wywiadu gospodarczego. W tym przypadku przedsiębiorstwo może bronić się przed naruszeniem swej własności jedynie za pomocą środków przewidzianych w umowie licencyjnej. Dlatego też umowy *know-how* powinny mieć szczególnie dokładnie sprecyzowane prawa i obowiązki obu partnerów. W wyniku sprzedaży licencji przedsiębiorstwo może uzyskać następujące korzyści:

- zwiększenie dochodów;
- w ślad za umową licencyjną idą najczęściej dostawy dla licencjobiorcy typu kooperacyjnego, a także świadczenie różnego rodzaju usług technicznych, produkcyjnych, handlowych i serwisowych;
- wyroby wykonane przez licencjobiorcę najczęściej noszą markę licencjodawcy i tym samym reklamują jego produkcję, co może ułatwić wejście na rynek, który w inny sposób byłby niedostępny;
- dostęp do osiągnięć technicznych licencjobiorcy, które powstaną przy produkcji wyrobów objętych licencją (najczęściej możliwość taką uzyskuje licencjodawca przez odpowiednie zastrzeżenie w umowie licencyjnej; ponadto wprowadzenie zmian do rozwiązań licencyjnych wymaga z reguły zgody licencjodawcy);
- zabezpieczenie się przed zakupem licencji przez licencjobiorcę u konkurentów, dysponujących podobnymi możliwościami produkcyjnymi.

Umowy franszyzowe pozwalają przedsiębiorstwu (franszyzerowi) wchodzić na rynki zagraniczne bez konieczności ponoszenia dużego ryzyka kapitałowego i wkroczenia w bezpośrednią działalność utworzonego przedsiębiorstwa (franszyzanta). Franszyzer nie jest bowiem właścicielem majątku trwałego i odpowiedzialność za efektywne gospodarowanie nim spoczywa na franszyzancie, do którego ten majątek należy⁵. Prowadzi on jedynie negocjacje z koncernami posiadającymi fabryki, magazyny, hurtownie i inne placówki na terenie danego kraju, w celu stworzenia lokalnym franszyzantom możliwości działania na bazie obiektów koncernu. Dzięki franszyzie przedsiębiorstwo może systematycznie rozszerzać swoją zagraniczną działalność, włączając kolejnych franszyzantów znających miejscowe stosunki i rynki. Wiąże się to jednak zwykle z koniecznością tworzenia zespołów pracowników, którzy działając w terenie, będą zarówno kontrolować przestrzeganie standardów jakościowych, jak i doradzać franszyzantom w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jak się wydaje, specyficzną cechą umowy franszyzowej jest to, że

³ M. Piałucha, B. Siuta, *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 46–47.

⁴ Przez *know-how* rozumie się znajomość przez niewielką liczbę osób nieujawnionej wiedzy, nadającej się lub nie do opatentowania, dotyczącej opatentowanych lub nieopatentowanych rozwiązań technicznych i niepodlegającej ochronie prawami wyłącznymi.

⁵ M. Piałucha, B. Siuta, *Wspieranie procesów innowacyjnych...*, op.cit., s. 47–49.

choć franszyzer nie musi wnikać w wewnętrzne problemy kadrowe nowo tworzonych firm zagranicznych, to zasadniczym warunkiem sukcesu są dobre stosunki międzyludzkie. Trzeba bowiem zawsze liczyć się z tym, że może być grupa franszyzantów niedoceniających szansy, jaką stwarza im zawarta umowa. Franszyzer powinien w takim przypadku przekonywać franszyzanta, nie zapominając przy tym, że jest on właścicielem przedsiębiorstwa.

Następnym krokiem w kierunku internacjonalizacji działalności jest tworzenie z partnerami lokalnymi spółek typu **joint-venture** oraz budowa **filii przedsiębiorstwa**. Oznacza to bezpośrednią działalność inwestycyjną w obcym kraju, co wymaga daleko idącej decentralizacji zarządzania i podejmowania decyzji przez zorientowane lokalnie filie przedsiębiorstwa już transnarodowego.

Dzięki internacjonalizacji przedsiębiorstwo osiąga korzyści związane z efektem skali produkcji (np. przywództwo kosztowe), z ekonomią zakresu działania (np. przywództwo w dziedzinie jakości) oraz większymi możliwościami wyboru dróg minimalizacji ryzyka działalności rozwojowej. Szczególną efektywność osiągają te przedsiębiorstwa, które umiejętnie łączą podejście kosztowo-cenowe, określane mianem *outpacing strategy*⁶.

Wybór określonego kierunku internacjonalizacji wiąże się z koniecznością zmiany dotychczasowej struktury działalności. Może być ona stosunkowo niewielka w przypadku eksportu, sprzedaży licencji i franszyzingu. Realizacja umowy eksportowej zwykle nie wymaga istotnych zmian w strukturze działalności, ponieważ wyroby mogą być wytwarzane dzięki wykorzystaniu istniejących rezerw zdolności produkcyjnych lub wymagać jedynie ich rozbudowy. W pierwszym przypadku struktura działalności nie zmienia się, a w drugim ulega rozszerzeniu zakres działania niektórych segmentów strategicznych⁷. Sprzedaż licencji i franszyzing mogą nie wywołać znaczących zmian w strukturze działalności, jeżeli wyroby wytwarzane w ramach zawartej umowy licencyjnej lub franszyzowej skierowane zostaną na nowe rynki, a dotychczasowa produkcja zostanie utrzymana. Celem takich umów może być też stopniowe wycofywanie się z działalności w mało efektywnych segmentach, co z czasem doprowadzi do ich likwidacji.

Zmiany struktury działalności mają charakter bardziej skomplikowany, gdy powstają *joint-ventures* z przedsiębiorstwami zagranicznymi, a także wtedy, gdy tworzone są filie zagraniczne. W strukturze pojawiają się wówczas odmienne od dotychczasowych segmenty strategiczne, w których znajduje odbicie specyfika określonego rynku zagranicznego. Jednak wykazują one zwykle powiązania technologiczne z istniejącymi już segmentami.

Nietrudno zauważyć, że każdemu kierunkowi internacjonalizacji odpowiada określony poziom ryzyka i możliwości kontroli działalności za granicą. Najmniejsze ryzyko, ale zarazem najniższy stopień kontroli występuje w przypadku sprzedaży towarów. Prowadzenie działalności gospodarczej za granicą bez zaangażowania własnego kapitału zmniejsza poziom ryzyka, ale i kontrola działalności nie może być ścisła. Najwyższy po-

⁶ M. Piałucha, *Transformacja struktury działalności przedsiębiorstwa wytwórczego*, Uniwersytet Opolski, Opole 1996, s. 77.

⁷ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 109.

ziom ryzyka charakteryzuje bezpośrednią działalność inwestycyjną za granicą. Dlatego też w tym przypadku decyzja o wejściu na rynek zagraniczny powinna być podejmowana z dużą ostrożnością i oparta na rzetelnych badaniach marketingowych. Jednak swego rodzaju „rekompensatą” za duże ryzyko jest możliwość szerokiego zakresu kontroli działalności za granicą.

Rozwój ponadnarodowej działalności przedsiębiorstwa prowadzi do działalności wielonarodowej. Przedsiębiorstwo posiada wówczas filie lub spółki przynajmniej w kilku krajach. Jego strukturę działalności tworzy wiele segmentów strategicznych, pogrupowanych według stref geograficznych. Dalszy rozwój może zmierzać ku ponadnarodowości rynków i globalizacji działalności.

CECHY WIELONARODOWEJ I GLOBALNEJ STRUKTURY DZIAŁALNOŚCI

Podział na sektory wielonarodowe i sektory globalne wprowadził po raz pierwszy M.E. Porter⁸. W przypadku sektorów wielonarodowych sytuacja konkurencyjna w krajach będących obszarem działalności przedsiębiorstwa jest niezależna od innych i kształtuje się wewnątrz każdego z tych krajów. Każda filia przedsiębiorstwa dysponuje pewną samodzielnością i spełnia większość klasycznych funkcji. Źródła jej przewagi rynkowej tkwią w czerpaniu technologii, umiejętności i kompetencji z przedsiębiorstwa macierzystego. Obszary konkurencji wydają się być od siebie niezależne. W sektorach globalnych jest inaczej. Pozycja przedsiębiorstwa w jednym kraju jest silnie uzależniona od jego pozycji w innych krajach. Operacje są dokonywane w skali światowej i w takiej samej skali przedsiębiorstwo musi stawiać czoło konkurencji. Wobec tego, aby w pełni spożytkować atuty wielkiej organizacji, musi ono zdecydować się na globalizację oraz koordynować działalność swoich filii i łańcucha wartości. Jego decyzje strategiczne muszą więc być podejmowane z uwzględnieniem światowego segmentu rynku. Zdarza się jednak, że musi ono brać przy tym pod uwagę również specyfikę narodową, a nawet segmenty rynkowe o charakterze lokalnym.

Problem globalizacji działalności jest obecnie bardzo aktualny, a sama globalizacja tematem często dyskutowanym. Mimo to nie ma w literaturze przedmiotu jasnej i ogólnie akceptowanej definicji tego pojęcia. T. Levitt⁹ i B. Kogut¹⁰ postrzegają globalizację jako strategię działania na różnych rynkach z tym samym wyrobem i z tym samym sposobem konkurowania. Natomiast zespół autorów Strategor twierdzi, że „[...] globalizacja jest oderwaniem się od korzeni narodowych i terytorialnym rozproszeniem wielu węzłowych i strategicznych dziedzin działalności przedsiębiorstwa”¹¹. Z. Pierścionek¹² rozważa globalizację z punktu widzenia zarządzania strategicznego. M. Marchesnay

⁸ M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard University Press, 1985.

⁹ T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, No 61, s. 92.

¹⁰ B. Kogut, *Designing Global Strategies*, „Sloan Management Review” 1985, No 26, s. 27.

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 189.

¹² *Strategia rozwoju firmy a polityka przemysłowa*, red. Z. Pierścionek, Fundacja Naukowa Taylora, Warszawa 1993, s. 157.

uważa, że jeśli rozwój przedsiębiorstwa osiągnął fazę globalizacji, to rynek ma zasięg światowy, niezależny od miejsca produkcji i koncepcji komercjalizacji, a przedsiębiorstwo nie wyciąga żadnych szczególnych korzyści z lokalizacji w tym lub innym miejscu¹³. A. Sznajder określa to mianem „orientacji geocentrycznej”¹⁴. Przychyłam się do poglądów M. Marchesnaya i zespołu Strategor, ponieważ w moim przekonaniu głównym celem działalności globalnej przedsiębiorstwa powinna być poprawa jego międzynarodowej konkurencyjności – dzięki stworzeniu ze wszystkich działań jednolitego systemu. Takie transnarodowe przedsiębiorstwo dysponuje bowiem filiami w różnych krajach, dąży do określania swego celu w kategoriach globalnych (światowych), czerpie korzyści z działania globalnego dla całego przedsiębiorstwa, a swoje cele optymalizuje również w skali globalnej. Poszczególne filie nie mają już takiej swobody decyzyjnej, jak to ma miejsce w działalności wielonarodowej. Muszą swoją działalność podporządkować realizacji wiązki celów przedsiębiorstwa, które teraz dąży do osiągnięcia korzyści z podziału pracy i specjalizacji swych filii. Cechy charakterystyczne wielonarodowej i globalnej struktury działalności przedsiębiorstwa zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie cech charakterystycznych wielonarodowej i globalnej struktury działalności przedsiębiorstwa

Struktura działalności	
wielonarodowa	globalna
Pełna działalność w każdym kraju	Działalność zróżnicowana w zależności od kraju
Umiejętność międzynarodowa	Integracja w skali światowej i znaczenie powiązań międzynarodowych
Konkurencja w skali krajowej	Pozycja konkurencyjna w jednym kraju jest uzależniona od pozycji w innych krajach
Przewaga konkurencyjna na rynku krajowym	Przewaga konkurencyjna jest wynikiem zdolności powiązania działalności w skali światowej
Marketing krajowy	Marketing globalny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard University Press, 1985.

CZYNNIKI GLOBALIZACJI DZIAŁALNOŚCI

Rozwój przedsiębiorstwa w kierunku globalizacji inspiruje wiele czynników. Można je podzielić na dwie grupy¹⁵:

- 1) społeczno-polityczne i rynkowe – związane z otoczeniem międzynarodowym;
- 2) konkurencyjne – związane z rozwojem danego przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi.

¹³ M. Marchesnaya, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 131.

¹⁴ A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992, s. 98.

¹⁵ Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 181 i nn.

Do pierwszej grupy zaliczane są takie czynniki, jak:

- zmiany uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i politycznych;
- formy interwencji państw zmierzających do ochrony własnego rynku i producentów;
- zmiany technologiczne determinujące decyzje inwestycyjne w sferze produkcji oraz prac badawczo-rozwojowych;
- zmiany form konkurencji;
- różnicowanie się popytu.

Drugą grupą czynników motywujących zmiany struktury działalności są czynniki wewnętrzne, do których można zaliczyć:

- charakter działalności przedsiębiorstwa;
- rodzaj wytwarzanego produktu;
- proces wytwarzania.

Na decyzję o globalizacji działalności może także wpływać dążenie do uzyskiwania korzyści skali produkcji, możliwość geograficznego rozkładania ryzyka, a także zwiększanie siły rynkowej przedsiębiorstwa. Materiały publikowane przez Organizację Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD) wskazują z jednej strony na swobodę handlu międzynarodowego, a z drugiej na procesy integracji gospodarczej jako istotne czynniki inspirujące obecnie globalizację działalności przedsiębiorstw wielonarodowych¹⁶. Sprzyja temu również integracja ekonomiczna dużych obszarów (Unia Europejska, NAFTA, CEFTA), która prowadzi nie tylko do powstawania rynków bez barier celnych, lecz także do ujednoczenia technicznych, prawnych, społecznych, fiskalnych i monetarnych warunków działalności gospodarczej w stowarzyszonych krajach. Ważne znaczenie mają decyzje polityczne podejmowane przez poszczególne państwa. Przedsiębiorstwa stają bowiem wobec oczekiwań rządów, które mogą być zgodne lub sprzeczne z ich celami strategicznymi. Mogą więc znaleźć się w sytuacji konfliktu między ich kierunkiem globalizacji a naciskami politycznymi. Według Y. Doza¹⁷ zdolność rozwiązywania tych konfliktów zależy od możliwości negocjacyjnych przedsiębiorstw. Te zaś są uwarunkowane ich udziałem w rynku, dysponowaniem kluczową technologią, znaczeniem na rynku krajowym i skłonnością do podejmowania zamówień rządowych.

Czynnikiem ułatwiającym globalizację działalności przedsiębiorstw jest unifikacja środków transportu, która pozwala skracać czas przewozów i zmniejszać ich koszty. Redukcja kosztów transportu sprzyja zwłaszcza alokacji zasobów produkcyjnych, bez obawy o zmniejszenie się zasięgu produktów. Sprawna sieć przepływu ludzi, towarów i informacji jest koniecznym elementem infrastruktury procesu globalizacji, a jej jakość może te procesy ułatwiać lub utrudniać. Ujednoczenie się międzynarodowego popytu wydaje się niezbędne dla przedsiębiorstw, które zamierzają zmieniać strukturę działalności w kierunku specjalizowania swoich segmentów strategicznych pod kątem zaspo-

¹⁶ *Le Commerce international, l'investissement et la technologie dans les années 1990*, OCDE, Paris 1991.

¹⁷ *Ibidem*.

kajania potrzeb wielu rynków. Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że już od lat 80. XX. wieku popyt na różne dobra i usługi na rynku północnoamerykańskim, europejskim i japońskim wykazuje tendencje do unifikacji¹⁸. W konsekwencji przedsiębiorstwa są zmuszane do ujednoczenia asortymentu dóbr w skali światowej. Cechą charakterystyczną światowego popytu jest obecnie to, że staje się on jednocześnie coraz bardziej zunifikowany i posegmentowany. Niektóre segmenty strategiczne mogą być w różnych krajach jednakowe, a potrzeby klientów z tych krajów mogą być zaspokajane przez liczne zakłady, geograficznie rozproszone i wyspecjalizowane.

W wielu dziedzinach produkcji występuje skracanie się cykli życia wyrobów. Najsilniej jest ono odczuwane w nowoczesnej technologii i wysokich nakładach na prace badawczo-rozwojowe. W efekcie rosną koszty badań i rozwoju, a przedsiębiorstwa, chcąc zachować rentowność, muszą powiększać liczbę klientów i poszerzać obszary działalności. Zmusza je to również do racjonalizacji wdrożeń w celu osiągnięcia masy krytycznej i do specjalizowania swoich ośrodków badawczo-rozwojowych. Wzrastające nakłady na B+R oraz skracające się cykle życia wyrobów skłaniają przedsiębiorstwa do poszerzania swojej obecności na rynku i globalizacji. Wiąże się z tym efekt korzyści skali. Uzyskiwaniu tego efektu sprzyja umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw i specjalizowanie ich procesów produkcyjnych. Efekty te są jednak zróżnicowane zależnie od produktu i dziedziny działalności oraz umiejscowienia w łańcuchu wartości.

Dokonujące się w wielu sektorach przeorientowania konkurencji są zarazem skutkiem i motorem zmian. Terytorialna rozległość rynków i powstawanie wielkich obszarów zintegrowanej gospodarki niejednokrotnie wyznaczają drogę ku globalizacji. Konkurencja pokonuje stopniowo granice międzypaństwowe, których znaczenie maleje. Słabnie ochrona rynków krajowych, a środki finansowe przedsiębiorstw mogą swobodniej przepływać między różnymi ich filiami, co umożliwi finansowanie przedsięwzięć w jednym regionie ze środków wypracowanych w innym regionie. W wyniku tych procesów zwiększa się współzależność poszczególnych regionów i konkurentów, a przedsiębiorstwa macierzyste nie muszą przywiązywać tak dużej uwagi do równowagi finansowej każdej filii z osobna¹⁹.

Konieczność globalizacji jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Uwarunkowana jest występowaniem dwóch źródeł przewagi konkurencyjnej, mianowicie²⁰:

1) możliwości geograficznego rozproszenia różnych segmentów strategicznych przedsiębiorstwa w celu zaopatrzenia rynku światowego;

2) zdolności zapewnienia koordynacji różnych ogniw łańcucha wartości.

Zaistnienie pierwszej możliwości pozwala na globalizowanie dwoma sposobami: przez koncentrację lub rozproszenie²¹. Globalizacja przez koncentrację polega na skupieniu najważniejszych segmentów strategicznych na terytorium jednego lub kilku kra-

¹⁸ J.H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, 1981.

¹⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 288.

²⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 192.

²¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 287.

jów. Koncentracja umożliwia osiągnięcie znacznych korzyści z dużej skali produkcji oraz gromadzenie doświadczeń. Globalizacja przez rozproszenie terytorialne działalności wymaga znacznych inwestycji bezpośrednich poza granicami kraju. Maleją przy tym korzyści skali, ale jednocześnie można się lepiej dostosować do potrzeb lokalnych. Ten sposób globalizacji pozwala wzmacniać działania marketingowe i handlowe przedsiębiorstwa na poziomie rynków lokalnych; umożliwia także szybszą reakcję na oczekiwania klientów.

Wybór sposobu globalizacji powinien być uzależniony od takich wyróżników jak²²: korzyści skali, efektu doświadczenia, kosztów, upodobania klientów oraz możliwości dostępu do danego rynku.

Istnienie globalnej struktury działalności uwarunkowane jest skuteczną koordynacją. Powinna ona obejmować²³:

- synchronizację ogniw łańcucha wartości;
- zmniejszenie kosztów transakcyjnych;
- obieg informacji między poszczególnymi filiami oraz nimi a organizacją macierzystą;
- umiejętne kierowanie współzależnościami.

Sprawna koordynacja pozwala na rozproszenie ryzyka finansowego i politycznego, tworzenie własnych źródeł zaopatrzenia w różnych krajach oraz odpowiednie reagowanie na wahania koniunkturalne. M.E. Porter²⁴ uważa, że od skuteczności koordynacji zależy zdolność przedsiębiorstwa do konkutowania oraz akumulowanie środków finansowych, koniecznych do sprostania naciskom konkurentów w różnych krajach. Skutki powstania globalnej struktury działalności z reguły znacznie wykraczają poza ramy organizacji samego przedsiębiorstwa – dotyczą także jego dostawców i kanałów dystrybucji. Ponieważ od wielu lat wzrasta udział kosztów zaopatrzenia w wartości finalnej produktu, przedsiębiorstwa coraz bardziej doceniają stosunki z dostawcami, również w wyborze sieci dystrybucji; jej popularność i prestiż mają istotne znaczenie dla udziału przedsiębiorstwa w rynku.

KORZYŚCI I BARIERY GLOBALIZACJI

Uzyskanie globalnej struktury działalności przynosi przedsiębiorstwu szereg różnych korzyści. Następuje ograniczenie kosztów (zwłaszcza produkcyjnych) wynikające z efektu skali. Korzyści skali zależą zaś od elastyczności produkcji i bogactwa oferty oraz siły przetargowej przedsiębiorstwa w stosunkach z dostawcami i dystrybutorami. Wyrównuje się ponadto poziom jakości produktów, ponieważ niezależnie od wolumenu produkcji każda pozycja asortymentowa musi spełniać wymogi rynku globalnego. Pozyskuje się także zaufanie i wzmacnia przywiązanie klientów do oferowanych im pro-

²² M. Piałucha, *Transformacja struktury...*, op.cit., s. 82.

²³ Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 194.

²⁴ M.E. Porter, *Competition in Global...*, op.cit.

duktów czy usług przez zapewnienie ich globalnej dostępności. Pozyskaniu tego zaufania sprzyja również jednorodność oferty świadczonych usług. Dostępność i jednorodność produktu czy usługi pozwala kształtować gusta konsumentów. Struktura globalna ułatwia wreszcie poprawę wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzmacniając jego zdolność działania i przeciwdziałania konkurencyjnemu dzięki wchodzeniu w liczne kontakty z głównymi konkurentami, również na ich macierzystych rynkach.

Należy jednak także zauważyć bariery, jakie napotyka działalność przedsiębiorstwa zmierzająca ku globalizacji. Zaliczają się do nich: autorytarny styl zarządzania centrali w stosunku do podległych jej filii zlokalizowanych w krajach i regionach geograficznie odległych, niedostatecznie sprawna koordynacja działań, niespójność wewnętrzna oraz rozbieżność między tym, co planowane a warunkami realizacji.

Na koniec warto jeszcze zwrócić uwagę, że traktowanie globalizacji jako fazy rozwoju następującej po internacjonalizacji nie jest powszechne. Niektórzy autorzy²⁵ uważają, iż jest odwrotnie. Postrzegają oni globalizację jako standaryzację działania na różnych rynkach z tym samym wyrobem, tym samym poziomem jakości i tym samym sposobem konkurowania, a internacjonalizacja uwzględnia specyfikę rynków narodowych. Dzieje się to jednak na bazie dotychczasowej działalności, bez oderwania się od „korzeni narodowych”, co oznacza, że następuje jedynie rozszerzenie tej działalności na rynki zagraniczne, a więc po prostu jej umiędzynarodowienie. Wyrażam przekonanie, że dopiero oderwanie się od korzeni narodowych i rozproszenie na rynku światowym strategicznych dziedzin uzasadnione jest nazywać globalizacją działalności przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- Daft R.L., *Management*, Chicago 1988.
- Doz Y., *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon Press, New York 1986.
- Dunning J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, 1981.
- Kogut B., *Designing Global Strategies*, „Sloan Management Review” 1985, No 26.
- Le Commerce international, l'investissement et la technologie dans les années 1990*, OCDE, Paris 1991.
- Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, No 61.
- Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
- Meissner H.G., *Aussenhandelsmarketing*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1981.
- Piałucha M., *Transformacja struktury działalności przedsiębiorstwa wytwórczego*, Uniwersytet Opolski, Opole 1996.
- Piałucha M., Siuta B., *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Porter M.E., *Competition in Global Industries*, Harvard University Press 1985.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Strategia rozwoju firmy a polityka przemysłowa*, red. Z. Pierścioneck, Fundacja Naukowa Taylora, Warszawa 1993.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992.

²⁵ B. Kogut, *Designing Global...*, op.cit.; T. Levitt, *The Globalization...*, op.cit.

FROM INTERNATIONALISATION TO GLOBALISATION OF ENTERPRISE ACTIVITY

Enterprise development exceeding state borders means internationalisation of its activity. Further development leads to the multinational structure and globalisation. Enablers are : possibilities of geographical allocation of strategic segments and abilities to assure coordination of value chain links. Obtainment of global structure of activity brings to the enterprise a lot of advantages such as cost reduction (especially related to production) as the consequence of scale effect. It also builds trust and makes customer loyalty to offered products and services stronger through provisioning global availability of these products and services. However, on the way to globalisation such barriers may appear: authoritarian management style of headquarters regarding dependent units, inefficient activity coordination, internal inconsistency and discrepancy between plan and real environmental conditions.

Keywords: enterprise development, internationalisation, advantages and barriers of globalisation

TADEUSZ POKUSA*

LOGISTYKA HUMANITARNA – ZARYS BADAŃ NAD PROBLEMEM

Artykuł traktuje o nowym, humanitarnym ujęciu logistyki w aspekcie istoty problemu, warunków skuteczności i porównania z klasycznym jej pojmowaniem. Akcentowany jest w tym przypadku fakt, iż fundamentalne zadanie sprowadza się tu do szybkiej reakcji na sytuację kryzysową w celu ocalenia i utrzymania przy życiu ludzi oraz zapobieganiu cierpieniu ludzkiemu wszędzie, gdzie zachodzi taka potrzeba. Gotowość i zdolność reagowania na sytuację kryzysową są niezwykle istotne, jeśli chodzi o ratowanie życia. Podkreślenia wymaga traktowanie w artykule łańcucha jako procesu realizowanego od pozyskania surowców do dostarczenia gotowego produktu ostatecznemu poszkodowanemu odbiorcy, stąd w odniesieniu do analizowanego problemu można mówić o „łańcuchu dostaw dla życia”. Ponadto w artykule omówiono warunki skuteczności działań w zakresie logistyki humanitarnej, jak również dokonano porównania jej z klasyczną logistyką biznesu.

Słowa kluczowe: logistyka humanitarna, pomoc humanitarna, działalność dobroczynna, „łańcuch dostaw dla życia”, zarządzanie kryzysowe, katastrofa

ISTOTA LOGISTYKI HUMANITARNEJ

Zastanawiając się nad tematyką mojego opracowania do jubileuszowej monografii dwudziestolecia Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, stwierdziłem, iż musi ona pokazać mój istotny dorobek badawczy z tego okresu i wkład w badania prowadzone przez Wydział Ekonomiczny Uczelni, a dokładniej Katedrę Logistyki i Marketingu. Efektem tychże prac badawczych i studiów z zakresu problematyki logistyki jest bowiem znaczny dorobek publikacyjny pracowników Katedry. Analiza tych opracowań pozwoliła – mając na uwadze opinie Polskiej Komisji Akredytacyjnej – na wskazanie wielu prac charakteryzujących się wysokim poziomem merytorycznym oraz nowatorstwem poglądów, które nie stanowią jedynie kompozycji i konstatacji treści powszechnie prezentowanych. Właśnie poznanie i implementacja takich koncepcji, jak: zarządzanie logistyczno-marketingowe, orientacja procesowa w aspekcie tworzenia i dostarczania wartości, zintegrowany łańcuch dostaw, ECR czy logistyka humanitarna w swej istocie cechują się szczególnie oryginalnością proponowanych treści programo-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

wych, których wdrożenie stwarza możliwość poprawy efektywności działania w sferze praktycznej. Wspomniany dorobek publikacyjny, bogaty warsztat naukowy, podejmowanie coraz ambitniejszych tematów i przedsięwzięć badawczych charakteryzują dokonania pracowników Katedry Logistyki i Marketingu Uczelni. Promując stale nowe kadry naukowe, jej kierownik, prof. zw. dr hab. Piotr Blaik, zgromadził wokół siebie zespół ludzi, którzy – skupieni nad wyznaczonym, oryginalnym, kierunkiem badawczym – starają się rozwijać i pogłębiać myśli oraz tezy badawcze określone m.in. przez Profesora i innych samodzielnych pracowników nauki zatrudnionych w Katedrze. Okoliczność szczególnie, którą warto podkreślić w roku jubileuszu: zespół ten w większości wywodzi się spośród współpracowników i wychowanków Profesora i właśnie to grono ludzi – inspirowane przez rektora Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu prof. dra hab. Mariana Duczmala oraz mnie – prorektora i jednocześnie dziekana Wydziału Ekonomiczno-Pedagogicznego Uczelni – podjęło kilka lat temu inicjatywę powołania kierunku logistyka będącą wyrazem – nie waham się użyć tego określenia – pewnej szkoły myślenia oraz metodycznego badania i analizowania rzeczywistości w odniesieniu do sfery logistyki, czyli „opolskiej szkoły logistyki”. Stąd też przedmiot rozważań tego artykułu koncentruje się wokół problematyki logistyki humanitarnej, która – należy tu przypomnieć – również świadomie była analizowana w moim artykule opublikowanym w *Księdze Jubileuszowej Profesora Mariana Duczmala*¹.

Logistyka humanitarna jest nadal nowym pojęciem w polskiej terminologii w odniesieniu do dyscypliny, jaką jest logistyka, choć w publikacjach światowych problematyka ta znalazła swój wyraz już na początku tego wieku². Jak się wydaje, badania w tym zakresie stanowią w dalszym ciągu znaczny obszar rzeczywistych i potencjalnych dociekań i analiz naukowców oraz praktyków, np. choćby w sferze doprecyzowywania kluczowych kategorii pojęciowych i definicji, problemów badawczych czy praktycznych procedur postępowania w aspekcie synergii. W ostatnich latach zauważalna jest dyna-

¹ T. Pokusa, *Logistyka humanitarna*, [w]: *Nauka w służbie wartości. Księga Jubileuszowa Profesora Mariana Duczmala*, red. nauk. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 2009, s. 324–341.

² L. Gustavsson, *Humanitarian logistics: context and challenges*, „Forced Migration Review” 2003, Vol. 18, s. 6–8; D.B. Kaatrud, R. Samii, L.N. van Wassenhove, *UN joint logistics centre: a coordinated response to common humanitarian logistics concerns*, „Forced Migration Review” 2003, Vol. 18, s. 11–14; R. Olorotunba, R. Gray, *Logistics for humanitarian aid: a survey of aid organisations*, Proceedings of the 7th Logistics Research Network Conference, Birmingham, September 2002; R.M. Tomasini, L.N. van Wassenhove, *Pan-American health organization's humanitarian supply management system: de-politicization of the humanitarian supply chain by creating accountability*, „Journal of Public Procurement” 2004, Vol. 4, No 3, s. 437–449; K. Höfer, *Katastrophenstudiengänge* [<http://studienwahl.suite101.de/article.cfm/katastrophenstudien>], dostęp: 27.08.2009.

mika pojawiających się na ten temat opracowań³; równoległe z pracą R.M. Tomasiniiego i L.N. van Wassenhove'a⁴ dostrzegamy również prace polskojęzyczne⁵.

Korzystając z typologii dziedzin logistyki⁶, wydaje się, iż mając na uwadze właśnie nietypowy obszar implementacji, logistykę humanitarną można umieścić w sferze oddziaływania logistyki społecznej i logistyki militarnej (ryc. 1). Specyfika ta prowokuje do postawienia pytań o istotę i definicję logistyki humanitarnej, jej charakterystyczne cechy, warunki skuteczności czy też porównanie z klasycznym, biznesowym ujęciem łańcucha logistycznego⁷. Odpowiedzi na te pytania rzutują na potrzebę prowadzenia

³ G. Kovács, K.M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No 2, s. 99–114; G. Kovács, K.M. Spens, *Identifying challenges in humanitarian logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6, s. 506–528; G. Kovács, K. Spens, Chapter 13: *Humanitarian logistics revisit*, [w:] J.S. Arlbjørn, A. Halldórsson, M. Jahre, K. Spens, (eds.), *Northern Lights in Logistics & Supply Chain Management*, CBS Press, Copenhagen 2008, s. 217–232; J. Coyne, *Humanitarian Logistics: Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No 20, s. 12–13; M. Howden, *How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field*, International ISCRAM Conference – Gothenburg, May 2009, s. 1–10; W. Hyde, *Applied Humanitarian Logistics*, Humanitarian Logistics Conference, Georgia Institute of Technology, February 19, 2009, s. 1–8; E.L. Maspero, H.W. Ittmann, *The Rise of Humanitarian Logistics*, Conference Logistics & Quantitative Methods, Pretoria, 7–11 July 2008, s. 175–184; J. Rickard, *Humanitarian Logistics: Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No 20, s. 6–7; R. Oloruntoba, R. Gray, *Customer service in emergency relief chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6, s. 486–505; L.N. van Wassenhove, H. Ford, *Humanitarian Logistics*, Social Innovation Centre, 2008, s. 1–55; S. Pettit, A. Beresford, *Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6, s. 450–468.

⁴ R.M. Tomasini, L.N. van Wassenhove, *Humanitarian Logistics*, INSEAD, Pelgrave Mcmillan, March 2009, s. 256.

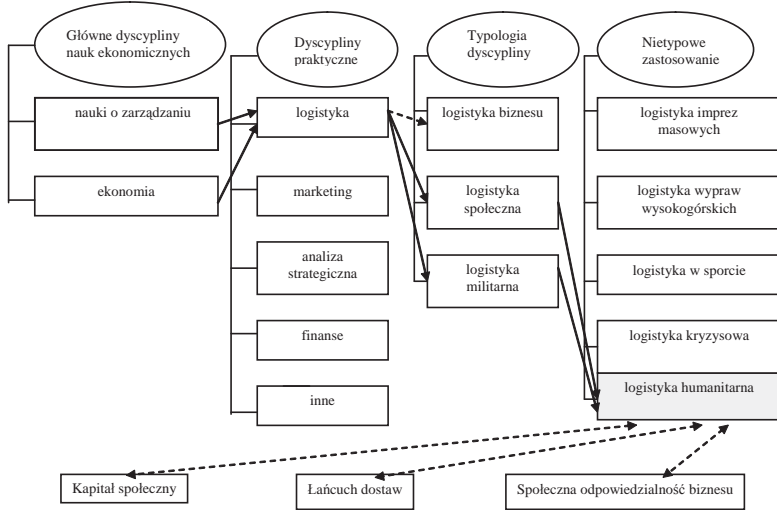
⁵ T. Pokusa, *Humanitarian logistics – essence in the light of the specialist literature*, [w:] *Zarządzanie Logistyka – procesy, koncepcje, narzędzia*, red. nauk. T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2013, s. 281–294; T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Istota, warunki skuteczności i porównanie z ujęciem klasycznym*, [w:] *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, red. nauk. S. Kauf, Uniwersytet Opolski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2012, s. 149–169; T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy*, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN O/Katowice, Opole 2009, s. 9–23; J. Szołtysek, *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 6, s. 2–8; P. Michalski, *Logistyka w organizacji projektu ekspedycyjnego*, „Logistyka” 2008, nr 6; J. Szołtysek, S. Twaróg, *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 7, s. 12–17; P. Kołodziejczyk, J. Szołtysek, *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4; K. Ficoń, *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, Bel Studio, Warszawa 2011; T. Pokusa, *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [w:] *Nauka w służbie wartości*, red. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2009, s. 324–341.

⁶ P. Kołodziejczyk, J. Szołtysek, *Epistemologia logistyki społecznej...*, op.cit.; J. Szołtysek, S. Twaróg, *Gospodarowanie zasobami krwi...*, op.cit.

⁷ W opracowaniu tym logistyka na bazie definicji z 1991 r. Brytyjskiego Instytutu Logistyki rozumiana jest jako proces zarządzania łańcuchem dostaw, zob.: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 17–18. Jak pisze autor „[...] dążenie do wzrostu wartości dla klientów wymaga rozsze-

dalszych badań w tym zakresie, szczególnie przez pryzmat problematyki zarządzania łańcuchem dostaw, kapitału społecznego oraz odpowiedzialności społecznej biznesu⁸. Będzie to też przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

Jeszcze jedna, bardzo ważna, sprawa wiąże się z próbą odpowiedzi na nasuwające się w sposób oczywisty pytanie, dlaczego kwestie humanitaryzmu, dobroczynności, pomocy charytatywnej itp. znajdują swoje miejsce w szeroko rozumianej problematyce ekonomicznej. Odpowiedź, jak sądzę, daje współczesna literatura przedmiotu⁹, bowiem coraz częściej podnoszony jest paradygmat, iż „działalność dobroczynna przedsiębiorstwa może być dla niego źródłem korzyści, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych, i nie pozostaje w sprzeczności z podobnymi celami państwa, w którym ono działa”.



Źródło: Opracowanie własne

Ryc. 1. Miejsce logistyki humanitarnej w naukach ekonomicznych

rzenia współdziałania uczestników łańcucha poza procesy i czynności logistyczne”. Przytaczając definicję łańcucha dostaw, podkreśla „[...] że tak rozumiany łańcuch dostaw jest pojęciem szerszym niż łańcuch logistyczny”; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 14–16 akcentuje, iż „[...] przejście od tradycyjnej logistyki do podejścia łańcuchowego miało charakter ewolucyjny”.

⁸ J. Szoltysek, *Logistyka akcji humanitarnych...*, op.cit., s. 4. Kapitał społeczny to wiedza osadzona w stosunkach społecznych i wiąże się z zaufaniem członków organizacji do siebie nawzajem, normami, wartościami i osiąganiem efektu synergii. Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, w której przedsiębiorstwo dobrowolnie uwzględnia interesy społeczne i ochronę środowiska. Por. Z. Malara, *Działalność dobroczynna przedsiębiorstwa jako składowa globalnego potencjału antykryzysowego*, [w:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy*, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN O/Katowice, Opole 2009, s. 38–49.

⁹ Z. Malara, *Działalność dobroczynna przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 38–48; G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 139–206; E. Bendyk, *Kooperacja zamiast korporacji*, „Polityka” 2006, „Niezbędnik inteligenta” [dod.], nr 25; R. Kapuściński, *Ten inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006; J. Mazur, *Ekonomia humanitarna – utopia czy imperatyw?*, [w:] *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, KUL Lublin, 2006; T. Woods, *Moralność i prawa ekonomii na drodze do pojednania*, [w:] T. Woods, *W obronie zdrowego rozsądku*, Arwil, Warszawa 2007.

Dodaje się przy tym, że „moralność i prawa ekonomii wstąpiły na drogę pojednania”. Mając świadomość dyskusyjności tych stwierdzeń, wskazane dylematy zostały m.in. dostarczone przez część rządów oraz instytucji i organizacji pozarządowych oraz prężnie działające i perspektywicznie myślące przedsiębiorstwa ponadnarodowe¹⁰; jest to szczególnie istotne w odniesieniu do obecnej, trudnej problematyki uchodźców, przybywających do Europy.

Istota logistyki humanitarnej została szeroko przedstawiona w przywoływanych pracach, szczególnie angielskojęzycznych, stąd przed prezentacją wybranej definicji warto wskazać za G. Kovács i K.M. Spens na pary słów kluczowych, które stanowią podstawę jej interpretacji. Te słowa to: „humanitaryzm i logistyka”, „pomoc humanitarna i łańcuch dostaw”, „katastrofa i logistyka”, „katastrofa i łańcuch dostaw”, „odzyskiwanie i łańcuch dostaw”¹¹. Integracja tych pojęć pozwoliła autorkom na wyraźne wskazanie dwóch głównych strumieni działań logistyki humanitarnej. Pierwszy z nich związany jest z ciągłą, systematyczną pomocą w odniesieniu do zagrożonych regionów, a drugi dotyczy niesienia pomocy wynikającej z niespodziewanych, nadzwyczajnych katastrof. Ostatecznie G. Kovács i K.M. Spens twierdzą: „[...] logistyka humanitarna ma na celu właściwe ukształtowanie uwarunkowań wpływających na pomocowe łańcuchy dostaw oraz sporządzenie ich głównych atrybutów, takich jak prędkość przepływu, skuteczność, gotowość, adekwatność czy elastyczność dostawy”¹². Celem pomocy w czasie katastrofy jest, zdaniem autorek „[...] zaprojektowanie transportu, materiałów pierwszej pomocy, żywności, wyposażenia [zorganizowanie – T.P.] personelu ratowniczego oraz bezpiecznej i szybkiej ewakuacji ludzi do punktów pomocowych”. Kładą ponadto nacisk na systematyzację wiedzy o strategiach łańcuchów dostaw w akcjach humanitarnych oraz tworzą schemat analityczny badania elementarnych kwestii łańcuchów dostaw w logistyce humanitarnej. Według nich logistyka humanitarna ma na celu uporządkowanie czynników kształtujących łańcuchy dostaw oraz sporządzenie listy ich głównych atrybutów (prędkość przepływu, elastyczność itd.). Pozwoli to na sformułowanie kluczowych decyzji w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Ponadto L.N. van Wassenhove i R. Tomasini w pierwszej pracy zwartej na temat logistyki humanitarnej piszą:

„[...] jest to rodzaj logistyki, która specjalizuje się w organizowaniu dostaw i magazynowaniu zapasów podczas naturalnych katastrof lub złożonych, nagłych wypadków na obszarach nimi dotkniętych, szczególnie w odniesieniu do ludzi tam zamieszkałych. [...] wady logistyki i przeoczenie jej humanitarnego kontekstu mogą zakończyć się poważnymi konsekwencjami dla ofiar katastrof, przekraczając cienką granicę między życiem a śmiercią”¹³.

¹⁰ Z. Malara, *Działalność dobroczynna przedsiębiorstwa...*, s. 38–48. Okazuje się np., że w krajach Trzeciego Świata mieszkańcy biednych dzielnic płacą za wodę pitną do 100 razy drożej niż przeciętnie. W najbiedniejszych społeczeństwach jedzenie kosztuje 20–30% więcej niż gdzieindziej na świecie. Gdy zaś chodzi o usługi finansowe, lokalni finansisci pobierają odsetki w wysokości 10–15% dziennie, co daje rocznie 2000%.

¹¹ G. Kovács, K.M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief...*, op.cit.; G. Kovács, K.M. Spens, *Identifying challenges in humanitarian logistics...*, op.cit.; G. Kovács, K. Spens, Chapter 13: *Humanitarian logistics revisite...*, op.cit.

¹² G. Kovács, K.M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief...*, op.cit., s. 99–114.

¹³ R.M. Tomasini, L.N. van Wassenhove, H. Ford, *Humanitarian Logistics...*, op.cit.

Misją działań logistycznych podejmowanych w sytuacjach kryzysowych jest ratowanie życia i zdrowia rannym i chorym oraz zapewnienie wszystkim osobom potrzebującym warunków niezbędnych do przetrwania w tych sytuacjach¹⁴, zatem zadaniem stojącym przed logistyką humanitarną jest jak najszybsze dostarczenie środków pomocowych od miejsca zbiórki do potrzebujących, do których należą zazwyczaj dostawy żywności, wody, lekarstw i zapewnienie odpowiednich warunków sanitarnych oraz schronienia poszkodowanym¹⁵.

Mając świadomość tego, iż niniejszy artykuł ukazuje się w jubileuszowej monografii na dwudziestolecie powstania Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, nie sposób nie wspomnieć, iż to właśnie na tej Uczelni odbyła się w 2009 roku pierwsza w Polsce międzynarodowa konferencja naukowa poświęcona problematyce logistyki humanitarnej. W tym też roku ukazała się książka pod redakcją T. Pokusa i M. Duczmała pt.: *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe*¹⁶, w której to zaprezentowano pierwszą w języku polskim definicję logistyki humanitarnej. Moim zdaniem¹⁷ winna ona być rozpatrywana w ujęciu koncepcyjno-funkcjonalnym i przedmiotowo-strukturalnym. W tym pierwszym aspekcie „[...] logistyka humanitarna jawi się jako koncepcja zarządzania przepływami dóbr i usług oraz informacji z tym związanymi, od momentu ich pozyskania aż do momentu dostarczenia gotowego produktu i usługi oczekującym (ale nie tylko poszkodowanym) i /lub przemieszczania ludzi do tych dóbr i usług, których potrzebują w znaczeniu procesów planowania, organizowania, realizowania i kontroli, opartych na zintegrowanym ujmowaniu tych działań, w myśl podstawowych zasad humanitarnych, tj. humanitaryzmu, neutralności, bezstronności i niezależności”¹⁸. Natomiast w ujęciu przedmiotowo-strukturalnym logistykę humanitarną można traktować „[...] jako zintegrowany proces przepływu dóbr, usług i informacji poszkodowanym lub/ oraz przemieszczeń osób potrzebujących pomocy, a także określony kompleks procedur i rozwiązań strukturalnych związanych z integracją i realizacją tych działań” w aspekcie wspomnianych zasad humanitarnych. Warto przypomnieć te interpretacje właśnie w kontekście obchodzonego jubileuszu, akcentując, iż Polska Komisja Akredytacyjna uznała za zupełnie unikalny na gruncie polskim tenże obszar badawczy, podkreślając nadto uruchomienie pionierskiej specjalności studiów na kierunku logistyka, tj. logistyki humanitarnej.

¹⁴ E. Nowak, *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, wyd. 2, Warszawa 2009, s. 9.

¹⁵ J.W. Jaroszyński, *Przepływy informacyjno-materiałowe w wirtualnych łańcuchach pomocy humanitarnej*, „Logistyka” 2010, nr 6, s. 25.

¹⁶ *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe...*, op.cit.

¹⁷ T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych...*, op.cit.

¹⁸ Ibidem.

PRZESŁANKI SKUTECZNOŚCI I KONCEPCJA 5B W LOGISTYCE HUMANITARNEJ

Początków i wzorów dla logistyki humanitarnej można z całą pewnością dopatrywać się w działalności wojskowych służb logistycznych. To właśnie misje wojskowe organizowane w różnych częściach świata stanowią jeden z istotnych przykładów organizowania zaopatrzenia adekwatnego do potrzeb w miejscach trudnych, niebezpiecznych i nierzadko nietypowych. Zakres zadań logistyki humanitarnej jest specyficzny i obejmuje konieczność doraźnego, szybkiego i profesjonalnego działania w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzi w rejonach kryzysowych, wywołanych m.in. przez: wojny, katastrofy, klęski żywiołowe, przemoc, biedę, choroby, czystki etniczne, wypędzenia czy ataki terrorystyczne. Coraz szybsze działanie logistyczne staje się możliwe dzięki zastosowaniu najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, internetu, bankom danych i sieciom komputerowym¹⁹. Globalny konsensus w sprawie działań humanitarnych, szczególnie w aspekcie problemu uchodźców przybywających do Europy, powinien propagować bardziej spójne, konsekwentne i kompleksowe podejście do kwestii pomocowych i logistycznych. Pomoc humanitarną należy realizować w sposób przejrzysty, opierając się na faktycznym zapotrzebowaniu, stąd konieczność kreowania logistyki humanitarnej, której istotnym celem jest właśnie dostarczanie pomocy ludziom, niezależnie od czynnika gospodarczego, religijnego, narodowego, rasowego, niezależnie od płci i wieku. Powinna ona też nade wszystko cechować się neutralnością polityczną w odniesieniu do obszarów, do których dostarczana jest ta pomoc. Logistyka i zintegrowany łańcuch dostaw najtrafniej weryfikują się zatem jako „łańcuchy dostaw dla życia”, najlepiej zintegrowane i synergiczne.

Ponieważ organizacje humanitarne działają w warunkach specyficznych, logistyka jest również niestandardowa. Można wymienić tu kilka cech, które charakteryzują logistykę humanitarną, takich jak²⁰:

- wymuszona szybkość działania, stąd krótki czas na zorganizowanie akcji;
- brak szeregu informacji potrzebnych do zaplanowania i wykonania operacji logistycznych;
- ograniczoność zasobów i infrastruktur (może być zniszczona lub po prostu nie istnieje);
- nieprzewidywalność stron popytowej i podażowej;
- nieprzewidywalność w miejscu udzielania pomocy;
- każda katastrofa jest inna, co nie pozwala na ujednoczenie łańcucha dostaw pomocy humanitarnej.

¹⁹ [<http://www.swissinfo.ch/ger/archive>], dostęp: 24.09.2009.

²⁰ J.W. Jaroszyński, *Przepływy informacyjno-materiałowe w wirtualnych łańcuchach pomocy humanitarnej...*, op.cit.

Biorąc natomiast za podstawę artykuł L. Gustavssona²¹, można wymienić kilka najważniejszych czynników, które muszą zostać spełnione, aby akcja humanitarna, niosąca pomoc najbardziej potrzebującym ofiarom, odniosła skutek. Pierwszym jest racjonalna rekonstrukcja, selekcja wyzwań, które czekają przed osobami przeprowadzającymi akcję pomocy. Osoby te muszą być dokładnie zorientowane, na jakim terenie ma odbyć się akcja humanitarna, jaki jest stan dróg, czy są przejezdne dla pojazdów transportujących produkty dla ofiar, czy jest dostęp do paliwa. Załoga uczestnicząca w pomocy powinna być solidnie przeszkolona, by mogła sobie poradzić w każdych warunkach. Drugim czynnikiem, równie ważnym, jest szybkość dostawy, co wiąże się z komunikacją między jednostkami logistycznymi w innych krajach, które zlecają transport najważniejszych produktów na teren klęsk żywiołowych (są to: żywność, kontenery z wodą, produkty oczyszczające, koce, pokrowce nieprzemakalne), z szybkością załadowania produktów do środka transportu (najczęściej do samolotu), dotarciem do kraju po katastrofie, rozładowaniem towarów i bezpośrednim rozwożeniem owych produktów do punktów, gdzie znajdują się ofiary potrzebujące wsparcia. Trzeci czynnik to ewakuacje ludzi ze strefy konfliktu; jest to niezwykle trudne zadanie, zazwyczaj powinny się tym zajmować organizacje takie jak ONZ, ale nie zawsze jest to możliwe. Do spełnienia tegoż są potrzebne środki transportu oraz dostęp do paliwa, który nie zawsze jest możliwy na terenie klęski czy wojny. Ponadto owe pojazdy powinny być odpowiednio zaopatrzone w jedzenie, wodę, także w miejsca sanitarne, powinny stanowić tymczasowe schronienie dla ofiar. Celem jest zatem transport skrzywdzonych mieszkańców katastrofy do bezpiecznej strefy (obozy przejściowe, obozy dla uchodźców). Kolejnym czynnikiem jest systematyczne docieranie zespołów ratowniczych z pomocą humanitarną, ważne, aby tym zespołom także zapewnić schronienie, dostęp do podstawowych dóbr, możliwość przemieszczania się. Za równie ważne czynniki logistyki humanitarnej uważam także wiedzę ludzi niosących pomoc czy też inwestycje w nowe technologie i drogi komunikacji. Rekomenduję więc nieustanne pogłębianie wiedzy i usprawnianie umiejętności w dziedzinie pomocy humanitarnej oraz poszerzanie zakresu inwestycji. L. Wassenhove uważa natomiast, że należy zgrać ze sobą pięć kluczowych elementów, które pozwolą wykształcić gotowość (*preparedness*) do reagowania w czasie kryzysu²². Zalicza do nich z a s o b y l u d k i e, przez co rozumie wyselekcjonowanie, nabór i szkolenie profesjonalnej kadry. Kolejny element to z a r z ą d z a n i e w i e d z ą, czyli doświadczenie zdobyte w czasie dotychczasowych stanów kryzysowych i operacji logistycznych oraz przekazywanie tego doświadczenia innym. I n f r a s t r u k t u r a l o g i s t y c z n a – równie ważne jest określenie dostawców, miejsc magazynowania czy odpowiednich środków transportu, dzięki którym pomoc zostanie dostarczona możliwie najszybciej. Inny ważny element to g r o m a d z e n i e z a s o b ó w f i n a n s o w y c h, dzięki którym łańcuch dostaw będzie działał sprawnie. Z brakiem środków finansowych na szkolenia i proce-

²¹ L. Gustavsson, *Humanitarian logistics: context and challenges...*, op.cit.

²² L.N. van Wassenhove, *Humanitarian aid Logistics: supply chain management...*, op.cit.

dury potrzebne do lepszego przygotowania na wypadek konieczności działania boryka się wiele organizacji humanitarnych. W końcu ważnym elementem jest też w s p ó ł - p r a c a z l o k a l n ą s p o ł e c z n o ś c i ą – wojskiem, rządem i różnymi organizacjami humanitarnymi. Tylko połączenie tych elementów może usprawnić działanie łańcucha dostaw w sytuacji kryzysowej. Aby utrzymać na wysokim poziomie gotowość niesienia pomocy humanitarnej, potrzeba jednak przede wszystkim wykształconych ludzi – zarówno na szczeblu krajowym, europejskim, jak i międzynarodowym. Najlepszym sposobem na sprostanie takim wymaganiom byłoby stworzenie zorganizowanej sieci szkoleń i studiów opartych na doświadczeniach państw członkowskich oraz wiedzy naukowej zdobytej na poziomach krajowym i europejskim w projektach naukowych w ramach programu z dziedziny klęsk żywiołowych i zagrożeń przyrody²³.

W kontekście zaprezentowanych uwarunkowań można stwierdzić, że fundamentalne działania w łańcuchu dostaw określa się mianem 3B od pierwszych liter wyrazów angielskich: *boxes*, czyli surowiec, fizyczny produkt dostarczany do klienta, jak również recykling, zwrot produktu, usługi; *bytes*, czyli informacje związane z zamówieniem i jego fizycznym przepływem; *bucks*, środki finansowe, warunki kredytowania, harmonogram spłat, przygotowanie partii towaru do wysyłki. W odniesieniu do humanitarnego łańcucha dostaw dodaje się tu jeszcze dwa elementy, które razem tworzą 5 B: *bodies* – zasoby ludzkie uczestniczące w łańcuchu dostaw; *brains*, czyli wiedza i umiejętności. Wszystkie wymienione komponenty są istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, a zakłócenia w jednym z nich wpływają bezpośrednio na pozostałe. Sprawą bardzo istotną i kluczową jest połączenie wszystkich pięciu elementów łańcucha w taki sposób, by działał on bez zakłóceń i w efekcie zaspokajał skutecznie realne potrzeby ludzi w obszarach dotkniętych katastrofą czy innymi ekstremalnymi zjawiskami.

BIZNESOWY I HUMANITARNY ŁAŃCUCH DOSTAW – PORÓWNANIE

Dokonana charakterystyka logistyki humanitarnej w aspekcie specyfiki „łańcucha dostaw dla życia” pozwala w tej części artykułu na porównanie między klasycznym (biznesowym) a humanitarnym łańcuchem²⁴, zwanym właśnie „łańcuchem dostaw dla życia” (tab. 1) poprzez pryzmat kluczowych kryteriów oceny obu łańcuchów.

²³ T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki...*, op.cit.

²⁴ Humanitarny łańcuch dostaw rozumiany jest jako łańcuch kształtowany i realizowany w trakcie przedsięwzięć humanitarnych, gdzie logistyka humanitarna stanowi o istocie procesu zarządzania tym łańcuchem.

Biznesowy i humanitarny łańcuch dostaw

Kryterium	Klasyczny łańcuch dostaw	Łańcuch dostaw dla życia
Cel strategiczny	Wysoka jakość obsługi klientów przy odpowiednim wykorzystaniu zasobów oraz maksymalizacja zysków i minimalizacja kosztów	Zminimalizowanie liczby ofiar i zmniejszenie cierpienia poszkodowanych, zysk społeczny, reakcja na potrzeby humanitarne
Podstawowe cechy	Zwykle stabilność i regularność w kształtowaniu dostaw, regularny popyt i dowolność działania	Zmienność w zaopatrzeniu oraz wśród dostawców, zwykle na duża skalę, nieregularny popyt i przymus działania w krytycznych sytuacjach
Filozofia łańcucha	Dostawy są „ciągnione” przez nabywców, motywując i oddziałując na poszczególne ogniwa łańcucha dostaw	Dostawy są „pchane” do miejsca klęski w bezpośredniej odpowiedzi na zapotrzebowanie
Podstawowa zasada	Ekonomiczność	Skuteczność
Charakter zapotrzebowania	Komercyjny	Niekomercyjny
Struktura/infrastruktura	Szeroki wybór spośród znanych dostawców/infrastruktura stabilna	Wybór ograniczany, czasem nawet nieznanymi dostawcy/infrastruktura niestabilna
Popyt	Przewidywalny i z reguły stabilny. Występuje w stałych miejscach i w ustalonych ilościach	Ocenia się go na podstawie analizy cech katastrofy, jej typu, rozmiaru, lokalizacji i czasu
Fundamentalne działania	3B	5B
Fazy działania	Planowanie, organizowanie, realizowanie i koordynowanie, kontrolowanie w aspekcie efektywności przepływu	Przygotowanie, bezpośredni reakcja, restrukturyzacja w aspekcie skuteczności
Asortyment produktów	Zróżnicowany	Jednorodny
Wartość produktu	Wzrasta	Nie zmienia się
Czas realizacji	Zależy od szybkości przepływu materiałów i informacji wg schematu: Dostawca–producent–centrum dystrybucyjne–hurtownia–handel detaliczny–klient	Czas pomiędzy wystąpieniem popytu a zapotrzebowaniem jest zerowy. Odpowiedź na zapotrzebowanie musi wystąpić natychmiast po katastrofie. Łańcuch dostaw musi być bezpośrednią odpowiedzią i zacząć się rozwijać od razu, nawet bez kompleksowej wiedzy na temat sytuacji na miejscu
Struktura podmiotów	Partnerstwo, koordynacja, integracja działań ogniw łańcucha, dominacja podmiotów rynkowych	Zainteresowane strony nie wykazują między sobą żadnych wyraźnych powiązań; dominacja podmiotów rządowych i pozarządowych
Źródło funduszy	Klienci/konsumenci	Ofiarodawcy

Kryterium	Klasyczny łańcuch dostaw	Łańcuch dostaw dla życia
Sieć dystrybucji	Lokalizacja i liczba centrów dystrybucyjnych są ściśle określone	Dystrybucja znacznie utrudniona ze względu na często nieznaną lokalizację centrów dystrybucyjnych, nieokreśloną wielkość katastrofy lub ustrój polityczny i kulturę danego kraju
Zarządzanie zapasami	Na podstawie kształtowanego popytu	Trudne do określenia; doświadczenia i prawdopodobieństwo
Logistyka zwrotna	Znaczna	Niska
System informacji	Bardzo dobrze rozwinięty z użyciem najnowszych technologii	Informacje często niesprecyzowane i niekompletne, utrudniony proces komunikacji
Operacje/transakcje powodowane	Głównie przez cenę	Głównie przez potrzeby humanitarne i zobowiązania społeczne i moralne
Rodzaj zapotrzebowania	Produkt	Środki pomocowe i ludzie ratujący życie
Kontrola	Kontrola ujmowana jako klasyczna funkcja zarządzania	Brak wyraźnej kontroli nad operacjami z powodu nadzwyczajnej sytuacji
Oczekiwane rezultaty	Finansowe: wartość dla udziałowców (dywidendy) poprzez satysfakcję klientów	Wykonanie warunków kontraktów społecznych, zgodność z oczekiwaniami otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie m.in.: G. Kovács, K.M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No 2, s. 99–114; A. Thomas, L.R. Kopczak, *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector*, Fritz Institute, 2005 [<http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/FromLogisticsto.pdf>] J. Coyne, *Humanitarian Logistics: Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No 20, s. 12–13; M. Howden, *How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field*, International ISCRAM Conference – Gothenburg, May 2009, s. 1–10; W. Hyde, *Applied Humanitarian Logistics*, Humanitarian Logistics Conference, Georgia Institute of Technology, February 19, 2009, s. 1–8; E.L. Maspero, H.W. Ittmann, *The Rise of Humanitarian Logistics*, Conference Logistics & Quantitative Methods, 7–11 July 2008, Pretoria, s. 175–184; J. Szoltysek, S. Twaróg, *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 7, s. 12–17; J. Szoltysek, *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 3, s. 2–8; T. Pokusa, *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [w:] *Nauka w służbie wartości*, red. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2009, s. 324–341.

W klasycznym ujęciu łańcucha celem strategicznym jest wysoka jakość obsługi klientów przy odpowiednim wykorzystaniu zasobów oraz maksymalizacja zysków, gdzie działanie w warunkach niepewności i zaskoczenia jest sytuacją sporadyczną. Cechuje je ponadto ekonomiczność, stabilność i regularność w kształtowaniu dostaw, regular-

ny popyt, a także zróżnicowany asortyment produktowy. Czas realizacji zależy tu od szybkości przepływu materiałów i informacji. Dostawy są „ciągnięte” przez nabywców, motywując i oddziałując na poszczególne ogniwa łańcucha dostaw. Lokalizacja i liczba centrów dystrybucyjnych w tym przypadku są ściśle określone, a oczekiwane finansowe rezultaty dotyczą wartości dla udziałowców oraz satysfakcji klientów. Natomiast w ujęciu humanitarnym celem strategicznym łańcucha jest zminimalizowanie liczby ofiar i zmniejszenie cierpienia poszkodowanych. Podstawowe cechy to skuteczność, zmienność w dostawach, zwykle na dużą skalę, nieregularny jednorodny popyt i przymus działania w sytuacjach krytycznych. Odpowiedź na zapotrzebowanie musi wystąpić natychmiast po katastrofie. Łańcuch dostaw musi też być bezpośrednią odpowiedzią i zacząć się rozwijać od razu. Dostawy są „pchane” przez niestabilną infrastrukturę do miejsca klęski w bezpośredniej odpowiedzi na zapotrzebowanie. Dystrybucja w tym wypadku jest znacznie utrudniona ze względu na często nieznaną lokalizację centrów dystrybucyjnych czy też nieokreśloną wielkość katastrofy, a rezultaty związane są z oczekiwaniami otoczenia.

ZAKOŃCZENIE

Pomoc humanitarna nie może naruszyć ludzkiej godności, nie wolno redukować ludzi do ich tragedii, by nie postrzegać ich tylko jako głodujących, uchodźców, drżących z zimna czy cierpiących od upałów. Ludzie nie mogą zostać ubezwłasnowolnieni przez tę pomoc. Muszą zostać zmotywowani do wiary we własną siłę i do mobilizacji własnych, ciągle drzemających w nich sił, by pomóc sobie samym. Wobec wzrastającego zapotrzebowania w świecie na usługi logistyki humanitarnej zaistniała wyraźna konieczność kształcenia specjalistycznych kadr. Przyszłe programy studiów, przygotowujące specjalistów do pracy w służbie logistyki humanitarnej, której obszar działania ma obecnie charakter wybitnie globalny, powinny uwzględniać nie tylko przygotowanie z zakresu ekonomii, zarządzania czy informatyki, ale także pewne przygotowanie z zakresu nauk politycznych. Obecna sytuacja w Polsce i na świecie znamionuje potrzebę dogłębnego poznania zagadnień logistyki humanitarnej, a co za tym idzie – rozmaitych narzędzi skutecznych w tworzeniu i rozwijaniu tematów, rozwiązywania problemów tego zagadnienia. Logistyka humanitarna jest niewątpliwie dziedziną zasługującą na wiele uwagi, zarówno ze strony środowiska naukowego, by kompletnie ją opisać, jak i ze strony organizacji i stowarzyszeń krajowych oraz międzynarodowych, w celu realizowania jej w sposób kompetentny i logiczny. Zainteresowanie ową tematyką oraz inwestycje w nowe technologie usprawniające akcje humanitarne zapewne staną się owocem ocalenia tysięcy ofiar katastrof.

LITERATURA

- Balcik B., Beamon B.M., *Facility location in humanitarian relief*, „International Journal of Logistics: Research and Applications” 2008, Vol. 11, No 2.
- Beamon B.M., Kotleba S.A., *Inventory management support systems for emergency humanitarian relief operations in South Sudan*, „The International Journal of Logistics Management” 2006, Vol. 17, No 2.

- Ciesielski M., *Nowe problemy z logistyką*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2009, nr 10.
- Coyne J., *Humanitarian Logistics: Musing Aloud*, „Monday Developments” 2006, Vol. 24, No 20.
- Domagała A., *Interwencja humanitarna w stosunkach międzynarodowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Wrocław 2008.
- Ficoń K., *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, Bel Studio, Warszawa 2011.
- Gustavsson L., *Humanitarian logistics: context and challenges*, „Forced Migration Review” 2003, Vol. 18.
- Kołodziejczyk P., Szoltysek J., *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Kovács G., Spens K.M., *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, No 2.
- Kovács G., Spens K.M., *Identifying challenges in humanitarian logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6.
- Kurowski J., *Logistyka jako dziedzina wiedzy*, „Logistyka” 2009, nr 1.
- Michalski P., *Logistyka w organizacji projektu ekspedycyjnego*, „Logistyka” 2008, nr 6.
- Oloruntoba R., Gray R., *Customer service in emergency relief chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6.
- Perry M., *Natural disaster management planning*, „Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6.
- Pettit S., Beresford A., *Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6.
- Pokusa T., *Humanitarian logistics – essence in the light of the specialist literature*, [w:] *Zarządzanie. Logistyka – procesy, koncepcje, narzędzia*, red. nauk. T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2013.
- Pokusa T., *Logistyka humanitarna. Istota, warunki skuteczności i porównanie z ujęciem klasycznym*, [w:] *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, red. nauk. S. Kauf, Uniwersytet Opolski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2012, s. 149–169.
- Pokusa T., *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wybrane problemy*, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN O/Katowice, Opole 2009.
- Pokusa T., *Logistyka humanitarna – podstawy teoretyczne i wstępna ocena implementacji*, [w:] *Nauka w służbie wartości*, red. T. Pokusa, W. Potwora, J. Kaczmarek, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2009, s. 324–341.
- Pokusa T., *Supply chain management in aspect of security – literature review*, [w:] *Management in the new economy. Classic and modernity. Eine Verhandlung und Studien*, Europaischer Akademie der Naturwissenschaften, Hannover 2009.
- Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka humanitarna, Istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej*, cz. 1, „Logistyka”, Poznań 2010, nr 2.
- Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka humanitarna, Istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej*, cz. 2, „Logistyka”, Poznań 2010, nr 3.
- Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka humanitarna. Istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej*, cz. 3, „Logistyka” 2010, nr 4.
- Pokusa T., Grzybowski W., *Logistyka humanitarna. Istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej*, cz. 4, „Logistyka” 2010, nr 5.
- Reade C., *Human resource management implications of terrorist threats to firms in the supply chain*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39, No 6.
- Szoltysek J., *Logistyka akcji humanitarnych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2009, nr 3.
- Szoltysek J., Twaróg S., *Gospodarowanie zasobami krwi jako nowy obszar stosowania logistyki*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2009, nr 7.
- Taylor D., Pettit S.J., *A consideration of the relevance of lean supply chain concepts for humanitarian aid provision*, „International Journal of Services Technology and Management” 2009, Vol. 12, No 4.

Tomasini R.M., Wassenhove van L.N., Ford H., *Humanitarian Logistics*, INSEAD, Plagrave Mcmillan 2009.

Trestrail J., Paul J., *Improving bid pricing for humanitarian logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol.39, No 6.

Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne na przykładzie wybranych instytucji, red. T. Pokusa, M. Duczmal, PAN O/Katowice, Opole 2009.

Zarządzanie kryzysowe – ochrona przed powodzią (rozwiązania praktyczne), red. M. Wiatkowski, A. Czamar, R. Kosierz, Uniwersytet Opolski, Opole 2008.

HUMANITARIAN LOGISTICS – OUTLINE OF RESEARCH PROBLEM

The article discusses a new, humane terms of logistics in terms of the essence of the problem, the conditions of effectiveness and comparison with the classical treatment. Stressed in this case is the fact that the fundamental task boils down to a rapid response to the crisis situation in order to save and sustain the lives of people and prevent human suffering wherever the need arises. Willingness and ability to respond to the crisis situation are extremely important when it comes to saving lives. It should be emphasized treating the article as a chain process implemented from obtaining raw materials to finished product delivery to the ultimate victim recipient, therefore, with regard to the analyzed problem, you can talk about „the supply chain for life”. In addition, the article discusses the conditions for the effectiveness of the logistics of humanitarian, as well as a comparison with the classical logistics business

Keywords: logistics humanitarian aid, humanitarian aid, charity, „supply chain life”, crisis management, disaster

JADWIGA RATAJCZAK*

KAPITAŁ LUDZKI W SPRZĘŻENIU ZWROTNYM Z PROCESAMI DEMOGRAFICZNYMI

Procesy demograficzne wiążą się ściśle z wieloma dziedzinami życia społecznego i gospodarczego. Zmienność struktur demograficznych, ujmowanych zarówno w skali mikro jak i makro, wymaga ciągłego analitycznego ich korelowania z procesami gospodarczymi i społecznymi, w których wiedza człowieka i zasoby intelektualne są najbardziej wartościowym czynnikiem. Współczesna i przyszła sytuacja demograficzna, będąca konsekwencją wyludniania się, emigracji, spadku płodności kobiet, liczby zawieranych małżeństw, braku prostej zastępowalności pokoleń, starzenia się społeczeństwa, wpłynie nie tylko na znaczny spadek gospodarczy kraju, ale również na stagnację wielu dziedzin życia społecznego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, demografia, edukacja

Procesy demograficzne wiążą się ściśle z wieloma dziedzinami życia społecznego i gospodarczego. Wpływają na kształtowanie się: polityki edukacyjnej, rynku pracy, zatrudnienia, ubóstwa, wykluczenia społecznego, zdrowia, dochodów i wydatków gospodarstw domowych i firm oraz innych znaczących problemów. Zmienność struktur demograficznych, ujmowanych zarówno w skali mikro jak i makro wymaga ciągłego analitycznego ich korelowania z procesami gospodarczymi i społecznymi. Współczesna i przyszła sytuacja demograficzna – będąca konsekwencją wyludniania się, emigracji, spadku płodności kobiet, liczby zawieranych małżeństw, braku prostej zastępowalności pokoleń, starzenia się społeczeństwa – wpłynie nie tylko na znaczny spadek gospodarczy kraju, ale również na stagnację wielu dziedzin życia społecznego¹.

Przemiany społeczno-ekonomiczne zainicjowane w Polsce po 1989 roku miały szczególnie wpływ na sytuację demograficzną kraju. Do połowy lat osiemdziesiątych Polska należała do grupy krajów o wysokiej dynamice przyrostu liczby ludności (do 0,9% rocznie), lecz od tamtej pory tendencja ta radykalnie ulega zmniejszeniu. Już w 1992 roku zauważono, że współczynnik dzietności nie gwarantuje prostej zastępowalności pokoleń, mimo że stopa starzenia się ludności, wynosząca około 13,5%, nadal plasowała Polskę na poziomie relatywnie młodego państwa. Z najnowszych danych statystycznych odnoszących się do kształtowania procesów demograficznych wynika (za

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ R. Rauziński, K. Szczygielski, *Współczesne problemy demograficzne Śląska Opolskiego*, rozdz. 1: *Śląsk Opolski regionem kryzysu demograficznego*, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2013.

punkt wyjścia przyjęto stan ludności w dniu 31 grudnia 2014 r. oraz zarejestrowane migracje długookresowe na pobyt stały i czasowy), że w 2050 r. liczba ludności w Polsce wyniesie około 34 856 tys., co oznacza zmniejszenie ogólnej liczby ludności o 3,15 mln, tj. o 8,3% w porównaniu do roku 2014. Oprócz tak znacznego spadku należy spodziewać się również dalszych niekorzystnych zmian w strukturze ludności, głównie według wieku, a co za tym idzie – zmniejszenia się liczebności kobiet w wieku rozrodczym do poziomu 67% w stosunku do roku 2014.

Zgodnie z wynikami prognozy w 2050 r. osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły ponad 31,5% populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,1 mln w porównaniu z rokiem 2014. W perspektywie 2050 roku liczba ludności w Polsce będzie się systematycznie zmniejszać. W pierwszym pięcioleciu – do 2020 r., przewiduje się spadek o prawie 79 tys. osób, jednak znaczące zmiany rozpoczną się dopiero po 2020 roku. Przyspieszenie tendencji spadkowej ma nastąpić po roku 2030. Jak szacuje GUS, od tego roku co pięć lat liczba ludności Polski będzie się zmniejszać o ponad 500 tys., przy czym najwyższe ubytki są spodziewane w latach 2035–2045. W okresie tych 10 lat populacja Polski skurczy się o 1,24 mln.

Wyniki prognozy wskazują także na utrzymywanie się ujemnego przyrostu naturalnego (różnica między liczbą urodzeń i zgonów) do 2015 r. Po roku 2036 nadwyżka zgonów nad urodzeniami ma się ustabilizować na poziomie 150–156 tys. rocznie.

Przewidywane niekorzystne zmiany, zarówno liczby, jak i struktury wieku kobiet w wieku rozrodczym, spowodują, iż mimo założonego wzrostu natężenia urodzeń liczba nowo narodzonych dzieci będzie malała już od 2016 r. W roku 2050 spodziewane jest 277,6 tys. urodzeń, a zatem o około 24% mniej niż w wyjściowym roku prognozy.

W perspektywie najbliższych dwudziestu kilku lat GUS spodziewa się także znacznego wzrostu liczby zgonów. Z prognozy wynika, że liczba zgonów będzie rosła stopniowo do 2043 r., gdy osiągnie maksymalny poziom około 444 tys., potem nastąpi niewielki spadek i ostatecznie w 2050 r. liczba zgonów wyniesie 432 tys., a więc o ponad 55 tys. więcej niż w 2014 r.²

Przedstawione wskaźniki nie nastrojają optymistycznie. Problemy demograficzne w zdecydowany sposób zmieniają sytuację kraju, szczególnie w zakresie kapitału ludzkiego, który jest powiązany ze wszystkimi obszarami życia społeczno-gospodarczego.

Od dawna bowiem wiadomo, że sukces zarówno całej globalnej gospodarki, jak i pojedynczego podmiotu uzależniony jest przede wszystkim od czynników niematerialnych, a dokładniej od wiedzy i innowacji. Zasoby te determinowane są wartością, jaką jest niewątpliwie kapitał ludzki. Od jakości tego kapitału zależy ekspansja gospodarcza podmiotów nie tylko odnoszących sukcesy, ale i tych, które potrzebują wyjść z zastoju czy też zapaści. Rozwój tego wyjątkowego zasobu uwarunkowany jest wieloma czynnikami o charakterze zarówno mikro-, mezo- czy makroekonomicznych³.

² [www.kurier.pap.pl], dostęp: 13.09.2016.

³ E. Skrzypek, A. Sokół, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Trzeba zauważyć, że współczesna gospodarka w coraz większym stopniu opiera się na wiedzy i zdolności do innowacji, a więc na człowieku i możliwościach jego uczestnictwa w dynamicznie rozwijającej się gospodarce. Kapitał ludzki zaczyna odgrywać znaczącą rolę, stając się jednym z najważniejszych czynników determinujących wzrost i rozwój gospodarczy. Oznacza to konieczność przygotowania dla gospodarki odpowiednich kadr cechujących się wykształceniem, aspiracjami, innowacyjnością, kreatywnością w wymiarze zarówno ilościowym, jak i jakościowym.

Zauważane obecnie problemy demograficzne w niewątpliwy sposób rzutują na przyszły kształt polskiego kapitału ludzkiego, szczególnie w wymiarze ilościowym. Niekorzystnie na sytuację demograficzną kraju działa przedłużająca się od jakiegoś czasu sytuacja kryzysu rodziny, co w perspektywie będzie wpływać na zmniejszanie się liczby mieszkańców⁴.

Demografowie przewidują, że negatywna tendencja spadku poziomu dzietności będzie się nadal utrzymywała, a jej przełamaniem może okazać się granica jednego dziecka na kobietę, co będzie oznaczało, że dzisiejsze pokolenie zostanie w przyszłości zastąpione przez pokolenie dzieci o liczbie mniejszej o jedną drugą. Istotne zmiany demograficzne w Polsce są na ogół zbieżne z przemianami obserwowanymi w krajach rozwiniętych. Wyrażają się głównie w przeobrażeniach w sferze tworzenia i rozwoju rodzin. Ich przejawami są⁵:

- 1) spadek liczby zawieranych małżeństw oraz liczby urodzeń;
- 2) pozamałżeńskie stosunki;
- 3) przedmałżeńskie konkubiny;
- 4) opóźnienie momentu zawierania małżeństw;
- 5) wzrost liczby i natężenie rozwodów;
- 6) wzrost liczby niepełnych rodzin.

Oslabienie pozycji rodziny, nadawanie w wyborach życiowych nadmiernego znaczenia czynnikom ekonomicznym to niezwykle ważne elementy przemian demograficznych. Małżeństwo i rodzina przestały być podmiotem społecznego postrzegania, a coraz częściej są traktowane jako sprawa prywatna. Czynnikiem, które nie sprzyjają zakładaniu rodzin oraz rodzeniu dzieci przez młodszą generację, są niewątpliwie przemiany ekonomiczno-społeczne, jakie nastąpiły w naszym kraju w ostatnich latach. Zaliczyć do nich można przede wszystkim: bezrobocie, duże wymagania stawiane przez pracodawców, wysokie ceny mieszkań oraz wzrost roli czynnika materialnego w uzyskaniu odpowiedniej pozycji społecznej. Jednocześnie brak wystarczającego materialnego i społecznego wsparcia dla rodzin nie zachęca do poświęcenia się jej, mimo iż w hierarchii wartości udane życie małżeńskie i rodzinne stawiane jest na jednym z czołowych

⁴ K. Heffner, *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego a problem zatrudnienia kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku na przykładzie województwa opolskiego*, [w:] *Kształcenie i zatrudnienie kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku do 2035 roku*, red. R. Rauziński, B. Solga, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2016, s. 49.

⁵ E. Skrzypek, A. Sokół, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 70.

miejs⁶. W poprzednich latach państwo wielokrotnie wycofywało się z wielu świadczeń na rzecz rodziny, przesuując proporcje w wydatkach dotyczących inwestycji w kapitał ludzki (edukacja, zdrowie, kultura i wypoczynek) między państwem i gospodarstwem domowym na rzecz zwiększenia udziału gospodarstwa domowego, nie zachęcając tym samym do wzrostu liczby zawieranych małżeństw i zwiększenia dzietności kobiet. Być może realizowany obecnie program „500 plus”⁷ wpłynie pozytywnie na zmianę istniejącej sytuacji demograficznej.

Niemalą wpływ na zmniejszający się przyrost naturalny ma – zauważany w ostatnich latach – wzrost poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa. Zależności między poziomem płodności kobiet a czynnikami społeczno-ekonomicznymi wykazały, że wraz ze wzrostem odsetka osób z wykształceniem wyższym i policealnym współczynniki dzietności malały. Zdaje się to logiczne, bowiem osoby kontynuujące naukę na studiach wyższych decydują o potomstwie przesuując na okres późniejszy i nie jest to okres zaraz po zakończeniu procesu kształcenia, ale moment, kiedy pozyskane wykształcenie znajduje swoje odzwierciedlenie w pracy zawodowej. Taka zasada większości kobiet w wieku sprzyjającym zakładaniu rodziny i rodzeniu dzieci powoduje drastyczne zmniejszenie liczby dzieci.

Tabela 1

*Prognoza liczby ludności w wieku szkolnym (poziom podstawowy, gimnazjalny, średni)
w latach 2005–2030*

Lata	Liczba ludności według poziomów kształcenia [w tys. osób]		
	szkoły podstawowe (7–12 lat)	gimnazja (13–15 lat)	szkoły średnie (16–18 lat)
2005	2 611,5	1 587,8	1 705,9
2010	2 211,8	1 270,0	1 443,9
2015	2 063,1	1 087,6	1 171,6
2020	2 033,2	1 024,4	1 042,6
2025	2 023,8	1 011,5	1 014,4
2030	1 853,6	1 010,5	1 019,3

Źródło: Opracowanie statystyczne GUS RP, *Prognoza demograficzna na lata 2003–2030*, Warszawa 2004, s. 36.

Wyszczególnienie w tabeli jedynie trzech szczebli kształcenia oraz określenie liczby uczniów przypadających w prognozach na każdy z nich możliwe jest dzięki określeniu sztywnej granicy wiekowej osób podejmujących naukę na każdym szczeblu. Nadmienić jednak należy, że prognozowana liczba uczniów na podstawowym szczeblu kształcenia może ulec zwiększeniu, jeżeli obowiązek szkolny obejmie wszystkie dzieci w wieku sześciu lat (obecnie decyzje o obowiązkowym wieku szkolnym podejmuje rodzice).

⁶ Ibidem, s. 200.

⁷ Z. Strzelecki, *Problemy demograficzne Polski przed wejściem do Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2003, s. 77–78.

Analizując dane dotyczące liczby uczniów na poszczególnych szczeblach kształcenia, zauważyć należy, że z roku na rok liczba uczących się wykazuje tendencję malejącą. Szacuje się, że w roku 2030 na szczeblu szkolnictwa podstawowego uczyć się będzie aż o 30% mniej dzieci niż w roku 2005, w gimnazjach o 36%, na szczeblu szkolnictwa średniego o 41%. Z przytoczonych danych można wysnuć wielorakie wnioski. Niektóre z nich mogłyby nawet skłaniać do optymizmu. Zmniejszająca się liczba uczniów na poszczególnych szczeblach mogłaby dawać wyjątkową szansę poprawy warunków i jakości pracy szkół (zmniejszenie liczebności klas, poprawa warunków pracy nauczyciela, poprawa warunków kształcenia i wychowania), gdyby nie to, że nadal obowiązuje zasada przelicznika nakładów przypadających na jednego ucznia (pieniądze „idą za uczniem”)⁸, co w przypadku zmniejszającej się liczby uczniów automatycznie zmniejszy nakłady przeznaczone na funkcjonowanie placówek oświatowych. Szkoły tracą środki na dalszy rozwój, a wiele z nich z powodu małej liczby uczących się jest likwidowana lub przeznaczana na inne formy działalności edukacyjnej. Dotyczy to głównie obszarów wiejskich, gdzie sieć osadnicza jest bardzo rozdrobniona, a poszczególne miejscowości znacznie rozproszone. Dalsza likwidacja placówek spowoduje, że oddalą się one od uczących się i pogłębią już i tak dużą różnicę w dostępie do nauki między miastem a wsią. Nieuchronnie sytuacja taka może przynieść znaczne straty w istniejącej infrastrukturze szkolnej. Spadek liczby dzieci i młodzieży może powodować proporcjonalny spadek liczby nauczycieli i pracowników oświatowych.

Przed nauczycielami stoi wymuszona niżej demograficznym konieczność dalszego doksztalcania się, pozyskiwania kolejnych stopni awansu zawodowego, gdyż tylko wysokie kwalifikacje pozwolą w przyszłości na utrzymanie istniejącego obecnie miejsca pracy.

Zmniejszająca się liczba uczących się na poszczególnych poziomach kształcenia może stanowić podstawę do podejmowania decyzji o dalszej konsolidacji (przez to likwidacji) placówek oświatowych. Powodem jednak tych decyzji nie powinna być liczba uczących się, lecz konieczność zapewnienia wszystkim odpowiednich warunków kształcenia, przejawiających się dostępnością, a głównie wysoką jakością usług.

Dużo trudniej jest określić prognozowaną liczbę osób podejmujących naukę na szczeblu szkolnictwa policealnego czy wyższego. Co prawda dane statystyczne przyjmują, że przedział wiekowy tych szczebli kształcenia to 19–24 lata, ale dotyczy to jedynie podejmujących naukę na studiach dziennych. Ostatnie jednak lata wyraźnie pokazywały, że to nie studiujący na studiach dziennych odgrywają rolę dominującą, ale studenci studiów zaocznych, dla których granica wiekowa nie istnieje.

Wśród studentów studiów zaocznych przeważają co prawda ludzie młodzi, ale naukę w tej formie kształcenia podejmują również osoby po 24. roku życia, co zdecydowanie utrudnia określenie prognozowanej liczby osób studiujących w tym systemie w kolejnych latach.

⁸ Por.: M.J. Szymański, *W poszukiwaniu drogi: szanse i problemy edukacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 54.

Tak gwałtowny ubytek młodzieży kształcącej się na podstawowym, gimnazjalnym i średnim poziomie kształcenia niesie za sobą określone konsekwencje. Szkoły wyższe muszą liczyć się z drastycznym zmniejszaniem się liczby kandydatów na studia. Zmniejszająca się liczba studiujących, szczególnie w placówkach niepublicznych, znacznie ograniczy środki finansowe pozyskiwane przez uczelnie z tytułu indywidualnych opłat studiujących, które obecnie stanowią jedno z podstawowych źródeł finansowania placówek szkolnictwa wyższego i w wielu przypadkach decydują o ich istnieniu.

Tabela 2

Prognozowana liczba osób kształcących się na szczeblu szkolnictwa wyższego w latach 2005–2030 przy utrzymaniu stałego poziomu skolaryzacji [w tys. osób]

Lata	Wiek						Razem
	19–24 lata		25–29 lat		30 i więcej lat		
	liczba ludności	liczba studiujących (50,7%)	liczba ludności	liczba studiujących (10,2%)	liczba ludności*	liczba studiujących (1,0%)	
2005	3 924,9	1 989,9	3 106,9	316,9	16 115,6	161,2	1 953,8
2010	3 367,3	1 707,2	3 288,4	335,4	16 414,0	164,1	2 206,7
2015	2 809,7	1 424,5	2 816,3	287,3	16 546,6	165,5	1 877,3
2020	2 308,2	1 170,3	2 371,4	241,9	16 295,9	163,0	1 575,2
2025	2 065,8	1 047,4	1 938,2	197,7	16 129,5	161,3	1 406,4
2030	2 007,8	1 018,0	1 717,3	175,2	15 658,5	156,6	1 349,8

* Liczba ludności w wieku 30–59 lat na podstawie założenia, że górną granicą wieku osób podejmujących naukę jest wiek 59 lat.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Rocznika Statystycznego RP GUS”, Warszawa 2005, s. 341; *Prognoza demograficzna na lata 2003–2030*, GUS RP, Warszawa 2004, s. 36.

Zmniejszająca się w latach 2005–2030 liczba uczących się i studiujących powinna być uwzględniana w strategiach rozwoju polskiej edukacji, która obok rodziny i środowiska jest podstawowym czynnikiem decydującym o jakości kapitału ludzkiego. Wiedza człowieka i zasoby intelektualne są aktualnie najbardziej wartościowym czynnikiem rozwoju gospodarczego. Lepsze zarządzanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego stworzyć może wyraźną przewagę konkurencyjną nie tylko przedsiębiorstwom, ale całym gospodarkom. Wśród ekonomistów występuje przekonanie, że aktualne procesy demograficzne stanowią czołowe zagrożenie wynikające z jednej strony z szybkiego wzrostu liczby ludności w krajach o niskim poziomie rozwoju gospodarczego, z drugiej – ze spadku liczby urodzeń i narastającego procesu starzenia się społeczeństw w krajach wysoko rozwiniętych. Stwierdzić zatem można, że między demografią a wzrostem gospodarczym występuje sprzężenie zwrotne, a rezultaty tych powiązań zależne są nie tylko od czynników ilościowych (liczba ludności, struktura wiekowa, aktywność zawodowa), ale i jakościowych, takich jak wykształcenie, kwalifikacje, edukacja czy czynniki kulturowe⁹.

⁹ E. Mączyńska, *Przemiany demograficzne a gospodarka*, [w:] *Problemy demograficzne Polski i ich skutki ekonomiczne. Raport Pierwszego Posiedzenia Narodowej Rady Rozwoju*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa 2010, s. 85.

W korelacji kapitał ludzki a gospodarka za najważniejsze zagrożenie uznano, obok niskiej dzietności rodzin, starzenie się społeczeństwa. Mimo że w miarę postępu cywilizacyjnego i warunków życia jesteśmy świadkami generalnej poprawy stanu zdrowia i długości życia, to problem w tym, że te pozytywne zjawiska nie przekładają się na wydłużenie okresu aktywności zawodowej. Jeżeli chcemy, aby gospodarka była bardziej konkurencyjna, niezbędne jest sukcesywne wdrażanie konkretnej strategii zagospodarowania zasobów ludzkich w oparciu o przedłużony, czterdziestoletni cykl aktywnego życia zawodowego. Być może osoby starsze będą w przyszłości na większą skalę kontynuować pracę zawodową lub łączyć ją z emeryturą, a rządy z większą konsekwencją będą wdrażać mechanizmy temu sprzyjające.

Szybkie starzenie się społeczeństwa stworzy wiele problemów gospodarczych i społecznych, a na pracowników i pracodawców nałoży nowe, trudniejsze do udźwignięcia ciężary. Oprócz wymogu powiększania kwot przeznaczanych na emerytury i renty oraz bezpośrednie dopłaty budżetowe, starzenie się ludności może w przyszłości stanowić zarzewie potencjalnego konfliktu międzypokoleniowego, dzieląc społeczeństwo na mniejszość pracujących i płacących (składki, podatki i in.) oraz starszą większość jako beneficjentów systemu zabezpieczenia społecznego. Większej uwagi będzie wymagała sytuacja w sektorach ochrony zdrowia i pomocowym, które staną wobec poważnych i potęgujących się problemów związanych z długotrwałą opieką nad ludźmi starszymi i sędziwymi. Wypada podkreślić, że w przyszłości ludzie starsi będą mieli w swoim otoczeniu mniejsze rodziny, a więc węższy będzie też krąg najbliższych potencjalnych „pomocników” w rozwiązywaniu problemów życia codziennego.

W Polsce dodatkowym problemem jest wczesna dezaktywizacja ekonomiczna ludności w wieku produkcyjnym (ubytek kobiet z rynku pracy nasila się już od osiągnięcia przez nie 54 lat, zaś mężczyzn od 59. roku życia), co jest ściśle związane z wcześniejszym przechodzeniem na emeryturę. Wśród przyczyn tego zjawiska zasadnicze znaczenie ma przede wszystkim, z jednej strony, niestabilność systemu (emerytura jako zabezpieczenie na wypadek zmian zasad, utraty pracy i in.) z drugiej – korzyści finansowe dla pracownika (w starym systemie – korzystna relacja emerytury do zarobków, szczególnie wśród osób nisko uposażonych, możliwość połączenia emerytury z pracą, co zmniejsza ryzyko całkowitej utraty dochodów)¹⁰.

Starzejące się społeczeństwo to dla każdej gospodarki coroczne zmniejszenie ilościowe najważniejszego zasobu, jakim jest kapitał ludzki. Jeżeli nie ulegnie zmianie struktura przyrostu naturalnego, utrzymanie dynamicznego wzrostu gospodarczego zarówno w ujęciu globalnym, jak i regionalnym będzie niemożliwe. W związku z tym polityka państwa powinna pójść w kierunku takiego zarządzania procesem kształcenia, które, poprawiając warunki funkcjonowania placówek, z jednej strony umożliwią znaczną poprawę jakości kształcenia, z drugiej – nastąpi dostosowanie tej jakości do potrzeb rynku.

Edukację należy postrzegać jako integralny proces podzielony na zależne etapy. O efektach kształcenia na poziomie wyższym współdecydują nie tylko rozwiązania

¹⁰ M. Kubiak, *Współczesne problemy demograficzne w aspekcie społeczno-gospodarczym* [www.ur.edu.pl], dostęp: 12.09.2016.

odnośnie do szkolnictwa wyższego, ale również skumulowane rezultaty kształcenia na szczeblach niższych. Chodzi głównie o treści merytoryczne przekazywane na poszczególnych etapach kształcenia przy równoległym kształceniu umiejętności oraz postaw i zachowań wobec problemów występujących w środowisku kształcenia, pracy i życia, w tym także o system wartości i jego właściwe zhierarchizowanie¹¹.

Przyjmując tezę, iż wyższe wykształcenie jest synonimem postępu technicznego i sukcesu gospodarczego, należy stwierdzić, że w procesie kształtowania jakościowego kapitału ludzkiego najważniejszą rolę odgrywa szkolnictwo wyższe, którego dynamiczny rozwój w ostatnich latach był największy w UE. Obecnie sytuacja wielu placówek szkolnictwa wyższego przeżywa stagnację związaną z jednej strony z brakiem chętnych do studiowania, z drugiej – z niedostosowaniem oferty kształcenia do potrzeb rynku i coraz większym zasilaniem grona bezrobotnych przez absolwentów. Procesy demograficzne odcisnęły znaczące piętno na placówkach oświatowych, szczególnie szkolnictwa wyższego, czego konsekwencjami może być w niedalekiej przyszłości stagnacyjny charakter wielu gospodarek. W *Raporcie Instytutu Sokratesa* na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do roku 2020 autorzy zwrócili uwagę na najważniejsze problemy placówek szkolnictwa wyższego, spowodowane zmianami demograficznymi. Do najważniejszych zaliczono¹²:

- 1) spadek liczby studiujących na studiach stacjonarnych w placówkach niepublicznych;
- 2) likwidację studiów niestacjonarnych na uczelniach publicznych;
- 3) powstawanie peryferyjności regionalnej przez likwidację uczelni wyższych w mniejszych miejscowościach na rzecz dużych ośrodków akademickich;
- 4) likwidację kierunków studiów spowodowaną brakiem zainteresowania studiujących, mimo zapotrzebowania rynku pracy;
- 5) odejście od zawodu pracownika naukowego osób zatrudnionych w uczelniach likwidowanych;
- 6) wzrost kosztów studiowania spowodowany koniecznością dłuższych dojazdów do ośrodków akademickich.

Konkluzją autorów *Raportu* był wniosek, że niż demograficzny nie musi oznaczać czarnego scenariusza. W osłabieniu koniunktury rozwoju szkolnictwa wyższego widzą możliwość wzmocnienia w niedługim czasie rynku edukacyjnego polegającą na tym, że pozostaną jedynie uczelnie silne, stabilne i wiarygodne. Twierdzenie to jednak nie sprzyja zasadzie równomiernego rozwoju regionalnego. Obszary metropolitarne, będące jednocześnie ośrodkami akademickimi, wpłyną na znaczną depopulację mniejszych, mniej rozwinię-

¹¹ I. Kuropka, Z. Pisz, *Zmiany w strukturze szkolnictwa wyższego we Wrocławiu*, [w:] *Kształcenie i zatrudnienie kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku do 2035 roku*, red. R. Rauziński, B. Solga, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2016, s. 109.

¹² D. Antonowicz, B. Gorlewski, *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku* [www.institut Sokratesa.pl], dostęp: 12.09.2016.

tych gospodarczo ościennych regionów. Już teraz daje się zauważyć odpływ znacznej części młodzieży i bardzo dobrze wykształconych osób do większych ośrodków w celu osiągnięcia bardziej satysfakcjonujących warunków życia zawodowego i rodzinnego. Przedstawione analizy potwierdzają zatem słowa prof. E. Mączyńskiej, że występuje znaczące sprzężenie zwrotne między demografią a gospodarką i tylko dynamicznie gospodarczo rozwijający się region jest w stanie poradzić sobie z niżem demograficznym, zatrzymując jednocześnie na swoim terenie wysokiej jakości kapitał ludzki realizujący swoje aspiracje¹³.

LITERATURA

Antonowicz D., Gorlewski B., *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku* [www.instytut sokratesa.pl], dostęp: 12.09.2016.

Heffner K., *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego a problem zatrudnienia kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku na przykładzie województwa opolskiego*, [w:] *Kształcenie i zatrudnienie kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku do 2035 roku*, red. R. Rauziński, B. Solga, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2016.

Kubiak M., *Współczesne problemy demograficzne w aspekcie społeczno-gospodarczym* [www.ur.edu.pl], dostęp: 12.09.2016.

Kuropka I., Pisz Z., *Zmiany w strukturze szkolnictwa wyższego we Wrocławiu*, [w:] *Kształcenie i zatrudnienie kadr z wyższym wykształceniem na Śląsku do 2035 roku*, red. R. Rauziński, B. Solga, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2016.

Mączyńska E., *Przemiany demograficzne a gospodarka*, [w:] *Problemy demograficzne Polski i ich skutki ekonomiczne. Raport Pierwszego Posiedzenia Narodowej Rady Rozwoju*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa 2010.

Rauziński R., Szczygielski K., *Współczesne problemy demograficzne Śląska Opolskiego*, rozdz. 1: *Śląsk Opolski regionem kryzysu demograficznego*, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 2013.

Skrzypek E., Sokół A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Szymański M.J., *W poszukiwaniu drogi: szanse i problemy edukacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Kraków 2004.

[www.kurier.pap.pl], dostęp: 13.09.2016.

HUMAN CAPITAL IN THE FEEDBACK OF DEMOGRAPHIC PROCESSES

Demographic processes are closely associated with many areas of social and economic life. Volatility demographic structures, recognized both at the micro and macro scale, requires continuous analysis of their correlation with economic and social processes in which human knowledge and intellectual resources are the most valuable factors. Contemporary and future demographic situation, which is the consequence of depopulation, emigration, decline of women fertility, the number of marriages, lack of simple generations replacement, the aging of population, will affect not only significant economic decline of the country, but also the stagnation in many areas of social life.

Keywords: human capital, demography, education

¹³ E. Mączyńska, *Przemiany...*, op.cit., s. 85.

ROBERT RAUZIŃSKI*

KSZTAŁCENIE I ZATRUDNIENIE OSÓB Z WYŻSZYM WYKSZTAŁCENIEM W POLSCE I NA ŚLĄSKU OPOLSKIM W ŚWIETLE SYTUACJI DEMOGRAFICZNEJ DO 2050 ROKU

Kapitał ludzki i społeczny jest głównym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego. Do istotnych cech kapitału ludzkiego i społecznego zaliczamy poziom wykształcenia wyższego, strukturę kształcenia i wykorzystanie osób z wyższym wykształceniem. Jakość życia i pracy społeczeństwa jest uwarunkowana poziomem wykształcenia. Treść artykułu związana jest z analizą i oceną wyższego wykształcenia na Śląsku Opolskim na tle obszarów UE i województw Polski. Analiza i ocena kształcenia i zatrudnienia wskazuje, że Śląsk Opolski i miasto Opole to z jednej strony dynamiczne i jakościowo wielostronnie rozwijający się ośrodek szkolnictwa wyższego, z drugiej strony występuje tu niskie zatrudnienie absolwentów szkół wyższych, co stanowi barierę rozwoju regionalnego. Równocześnie kryzys demograficzny charakteryzują się gwałtownym spadkiem liczby młodzieży w wieku szkoły wyższej. Artykuł uzasadnia tezę o potrzebie kształcenia wyższego na poziomie 50–60% liczebności roczników w wieku szkoły wyższej oraz wypracowania jakościowo nowego modelu polityki edukacyjnej.

Słowa kluczowe: kształcenie, zatrudnienie, struktura, migracje, scholaryzacja, bezrobocie, aktywność zawodowa, uwarunkowanie demograficzne, kształcenie wyższe do 2050, rozmieszczenie przestrzenne w UE i Polsce, kryzys demograficzny w szkolnictwie wyższym

POZIOM KSZTAŁCENIA I ZATRUDNIENIA OSÓB Z WYŻSZYM WYKSZTAŁCENIEM W UE

Losy młodego pokolenia absolwentów szkół wyższych na rynku pracy stanowią węzłową kwestię polityki edukacyjnej i rynku pracy.

W Polsce podlegającej głębokim przeobrażeniom społeczno-gospodarczym okresu transformacji ustrojowej (1989–2016) na czoło polityki edukacyjnej w szkolnictwie wyższym w układzie krajowym, jak i regionalnym wysuwa się problem kształcenia i zatrudnienia absolwentów szkół wyższych do 2050 roku. Można postawić tezę, że jedną z głównych przyczyn opóźnień rozwojowych wielu regionów w Polsce, w tym Śląska Opolskiego, jest niski poziom wykształcenia społeczeństwa. Wykształcenie jest zawsze

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

podstawowym czynnikiem rozwoju każdego regionu lub miasta, a poziom wykształcenia należy uznać za główny miernik rozwoju regionalnego, gdyż pozwala na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest uzasadnienie tezy o potrzebie osiągnięcia udziału wykształcenia wyższego w grupie wieku 25–64 lat na poziomie 35–40,0%, jeżeli Polska i Opolszczyzna mają rozwijać się drogą intensywnego i jakościowego rozwoju.

Wśród licznych czynników kształtujących rozwój regionalny i lokalny decydującą rolę zawsze odgrywa jakość kapitału ludzkiego i jego liderzy. Potencjał ludzki mierzony wykształceniem wyższym oraz wiedza, kultura, etyka, motywacja to trwałe czynniki decydujące o rozwoju kraju i jego poszczególnych regionów. W perspektywie lat 2035 i 2050 problem kształcenia wyższego w Polsce i jego rozkładach regionalnych wymaga nowych przemyśleń i studiów z uwagi na zmieniającą się niekorzystnie sytuację demograficzną, zmiany na rynku pracy, masową emigrację zagraniczną kadr z wyższym wykształceniem, zmiany motywacji edukacyjnych i głoszone poglądy o nadwyżkach kadr z wyższym wykształceniem. Problem polega bowiem nie na nadmiernym kształceniu absolwentów szkół wyższych, ale ich zatrudnieniu na krajowym rynku pracy i traktowaniu wykształcenia jako dobra samego w sobie.

Nasycony rynek pracy to główny postulat polityki zatrudnienia, który powinien być konsekwentnie realizowany do 2050 r. Chodzi tu o edukację osób w wieku 30–35 lat w 40–50% do 2035 r.

We wszystkich krajach Unii Europejskiej kwestia zatrudnienia i kształcenia absolwentów szkół wyższych jest przedmiotem szczególnych badań i dyskusji. Obecnie szkolnictwo wyższe i rynek pracy we wszystkich 28 krajach UE przechodzi większe lub mniejsze zmiany, próbując się przystosować do nowej sytuacji w zakresie popytu na kadry kwalifikowane. Istnieją też głębokie dysproporcje w zakresie kształcenia i zatrudnienia kadr z wyższym wykształceniem w poszczególnych krajach i regionach UE.

Jak ilustrują tabele 1 i 2, poziom wykształcenia społeczeństwa UE jest głęboko zróżnicowany, tak w sensie kształcenia, jak i zatrudnienia.

Wśród ludności 28 krajów UE w wieku 25–64 lat wykształcenie wyższe posiadało w 2014 roku 29,3% ludności. Tenże wskaźnik wyniósł w Polsce 27,0%, a na Śląsku Opolskim jedynie 23,1%. Wśród 413 regionów UE aż w 39,5% regionów wykształcenie wyższe posiadało od 30 do 50% ludności, a między 20–30 w 34,3% regionów.

Wszystkie polskie regiony i województwa znalazły się w drugiej, niższej grupie regionów z punktu widzenia poziomu wykształcenia wyższego ludności.

Tabela 1

Wybrane przykłady regionów, miast z 28 państw UE według poziomu wykształcenia wyższego w wieku 25–64 lat w 2014 roku [%]

1	Unia Europejska	29,3	25	Austria	29,9
2	Londyn (wewnętrzny)	60,7	26	Słowenia	28,6
3	Londyn	53,7	27	Niemcy	27,1
4	Zurich	47,7	28	Bulgaria	27,0
5	Norwegia	42,3	29	Polska	27,0

1	Unia Europejska	29,3	25	Austria	29,9
6	Finlandia	41,8	30	Lubelskie	26,9
7	Irlandia	41,0	31	Polska południowa	25,9
8	Wielka Brytania	40,5	32	Polska wschodnia	25,9
9	Praga	40,3	33	Świętokrzyskie	25,8
10	Szwecja	38,7	34	Łódzkie	25,4
11	Estonia	37,6	35	Wielkopolskie	24,6
12	Mazowieckie	37,6	36	Polska zachodnia	24,1
13	Belgia	36,9	37	Podkarpackie	23,8
14	Litwa	36,7	38	Węgry	23,4
15	Dania	36,1	39	Opolskie	23,1
16	Berlin	36,1	40	Portugalia	21,7
17	Hiszpania	34,7	41	Chorwacja	21,4
18	Holandia	34,4	42	Słowacja	20,4
19	Hamburg	33,6	43	Istambuł	18,9
20	Grecja	33,4	44	Macedonia	17,6
21	Francja	33,2	45	Włochy	16,9
22	Drezno	31,0	46	Rumunia	15,9
23	Łotwa	30,2	47	Turcja	15,3
24	Lipsk	30,0			

Źródło: Eurostat.

Wśród Polaków w wieku 25–64 lat wykształceniem wyższym legitymuje się 27,0%, a w wieku 30–34 lat aż 40%. Wśród Polaków aktywnych zawodowo w 2012 roku 28,0% posiadało wyższe wykształcenie. Wskaźnik ten był zbliżony do średniej 28 krajów UE. Należy jednak zaznaczyć, że w Irlandii wyższe wykształcenie ma aż 51,1% osób w wieku 30–34 lat, w Wielkiej Brytanii 47,1%, na Litwie 48,6%, na Cyprze 49,9%.

Sytuacja osób z wyższym wykształceniem w Polsce na rynku pracy jest lepsze niż osób z niższym poziomem wykształcenia. Okres transformacji ustrojowej (1989–2016) był rekordowy z punktu widzenia wzrostu liczby studentów szkół i wyniósł w 2014 r. w Polsce dla wieku 20 lat 43,1%, dla wieku 24 lata 31,3%. Oznacza to, że studia wyższe kończyło około 30% rocznika młodzieży w wieku 24 lat.

Analogiczny wskaźnik udziału studentów szkół wyższych do liczebności rocznika w wieku 24 lat wynosił: Dania 41,9%, Finlandia 34,8%, Słowenia 34,2%, Norwegia 28,4%, Włochy 28,2%, Czechy 28,0%, Niemcy 27,7%, Holandia 26,4%, Austria 26,0%, Szwajcaria 25,9%, Chorwacja 25,5%, Szwecja 25,4%, Litwa 24,8%, Estonia 24,8%, Hiszpania 24,2%, Łotwa 23,0% i Węgry 20,9%. Można postawić tezę o strategicznej potrzebie osiągnięcia wskaźnika udziału studentów szkół wyższych na Opolszczyźnie w wieku 24 lat do 2020 r. w granicach 40%.

Zwraca też uwagę wysoki odsetek studentów w Polsce w starszym wieku (26 lat), który wyniósł w 2014 r. 14,1% liczebności rocznika oraz wysoki udział kobiet wśród absolwentów szkół wyższych – o 14,6% więcej niż mężczyzn.

W sumie wśród Polaków w wieku 30–34 lata aż 40% ma wyższe wykształcenie na poziomie magisterskim lub licencjackim. Jest to jeden z najwyższych wskaźników wśród 28 krajów UE. Według danych NSP z 2011 r., aż 28% aktywnych zawodowo ma wyższe wykształcenie przy średniej dla Unii Europejskiej 35,8%. Równocześnie bezrobocie wśród osób z wyższym wykształceniem wynosi 4,7% i jest zbliżone do bezrobocia naturalnego, wynikającego z ruchu zatrudnionych i dysproporcji na rynku pracy. Należy tu zwrócić uwagę na dokumenty UE, które wskazują, że w 2020 roku poziom wyższego wykształcenia jako cel strategiczny UE ma wynieść 40% w grupie wiekowej 30–34 lata.

Jak wskazują cytowane już dane statystyczne, pod względem wskaźnika scholaryzacji studiów jesteśmy na 11. miejscu w Europie – po Irlandii (60,4%), Słowenii (56,9%), Grecji (55,1%), Litwie (53,1%), Belgii (52,7%), Hiszpanii (47,8%), Chorwacji (47,3%), Francji (46,8%), Bułgarii (45,2%), Łotwie (44,5%).

W świetle istniejących programów Polska w 2020 r. powinna osiągnąć poziom wykształcenia wyższego społeczeństwa w wieku 30–35 lat na poziomie 45%¹.

Prognoza ta stawia przed szkolnictwem wyższym trudne zadanie, głównie w zakresie jakości kształcenia oraz powiązania aspiracji społeczeństwa z potrzebami rynku pracy w czasie i przestrzeni.

Są to istotne wyzwania również dla regionalnych szkół wyższych w zakresie elastyczności kształcenia na potrzeby regionalnych, a nawet lokalnych rynków pracy. Należy tu zaznaczyć, że regionalne szkoły wyższe mają wysoki udział w kształceniu wyższym. I tak w latach 2002–2011 w Polsce wskaźnik osób z wyższym wykształceniem wzrósł z 10 do 25%, a na Śląsku Opolskim z 8,3 do 13,6%. Dysproporcje przestrzenne w zakresie kształcenia i zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem w Polsce w układach powiatów, miast i gmin są głębsze. Można wskazać, że na obszarze 20% gmin w Polsce o najwyższych odsetkach ludności z wyższym wykształceniem mieszka aż 81,3% społeczeństwa.

Koncentracja osób z wyższym wykształceniem w dużych miastach i na ich zapleczu jest wyjątkowo wysoka, natomiast bardzo niska w miastach i ośrodkach bez szkół wyższych. Istniejący model rozmieszczenia szkolnictwa wyższego w Polsce kształtuje i pogłębia dysproporcje przestrzenne w poziomie wykształcenia wyższego, tworząc obszary depresji pozbawionej potencjału ludzkiego i edukacyjnego. Najwyższą dynamikę przyrostu wykształcenia wyższego w latach 2002–2011 (NSP) miały województwa: mazowieckie (9,8%), wielkopolskie (7,1%), małopolskie (7,1%). Bardzo niskie – opolskie (5,6%), warmińsko-mazurskie (5,7%), pomorskie (5,8%).

Podstawowe cechy zatrudnionych osób z wyższym wykształceniem w Polsce w 2014 r.:

1. Wykształcenie wyższe wśród społeczeństwa polskiego – zatrudnionych 17,0%.
2. Ukończone studia wyższe w grupie wieku 30–34 lata – 31,9%.

¹ L. Kolarska-Bobińska, *Polska na czele krajów z najniższym wzrostem liczby osób z wyższym wykształceniem*, [w:] *Wyższe wykształcenie się opłaca*, Warszawa 2015.

3. Planowany udział wykształcenia wyższego w 2020 r. w grupie wiekowej 30–34 lata – 45,0%.

4. Odsetek osób, które przerwały naukę w szkolnictwie wyższym – 5,7%.

Analiza przestrzenna rozmieszczenia ludności wskazuje, że wysoki poziom wykształcenia i umiejętności (kapitał ludzki i społeczny) jest związany z: wyższym poziomem życia i warunkami pracy, wysokością zarobków, możliwością znalezienia pracy, stanem zdrowia, długością życia, wyższym stopniem aktywności zawodowej. W Polsce mamy niższe bezrobocie wśród osób z wyższym wykształceniem niż Francja, Włochy, Hiszpania, Portugalia i szereg innych krajów UE. Wykształcenie wyższe ogranicza bowiem bezrobocie, pomimo występujących problemów z zatrudnieniem absolwentów szkół wyższych. Ostatnie lata wskazują, że szanse na zatrudnienie osób z wyższym wykształceniem wzrastają na krajowym i regionalnych rynkach pracy. Statystyka nie potwierdza, że kierunki społeczno-ekonomiczne, zarządzanie i marketing tworzą specjalnie wysokie bezrobocie. Jest ono zbliżone do bezrobocia wśród zawodów technicznych. Badania socjologiczne wskazują bowiem, że o zatrudnieniu absolwentów szkół wyższych decydują głównie takie cechy, jak: kompetencje intelektualne, osobiste, aktywność, kreatywność, potrzeby lokalnego rynku pracy, praca przed studiami. Przykład zatrudniania absolwentów Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu wskazuje, że ponad 90% absolwentów po ukończeniu studiów magisterskich i licencyjskich pracuje zawodowo.

Pełne informacje o poziomie wyższego wykształcenia na Śląsku Opolskim dostarczyły nam spisy powszechne. Wskazują one na pozytywne zmiany w wykształceniu wyższym społeczeństwa opolskiego w latach 1960–2011. Głównie w grupie osób w wieku 25–29 lat, w której ponad 40% posiada już wyższe wykształcenie.

Tabela 2

Ludność w wieku 15 lat i więcej na Śląsku Opolskim według poziomu wykształcenia wyższego w latach 1960–2011

Lata	Wykształcenie wyższe	
	[tys. osób]	[%]
1960	7,2	1,2
1970	14,3	1,9
1988	40,5	5,0
2002	73	8,3
2011	122,2	13,6

Źródło: Spisy powszechne z lat 1960–2011.

Poziom wykształcenia wyższego ludności Śląska Opolskiego jest zróżnicowany terytorialnie w układzie powiatów, miast i gmin. Najwyższy odsetek ludności z wykształceniem wyższym odnotowano w Opolu (28,4%), najniższy w powiatach strzeleckim (9,8%) i oleskim (9,9%).

Tabela 3

Ludność w wieku 15 lat i więcej w powiatach województwa opolskiego w 2011 [%]

Lp.	Powiaty	[%]	Lp.	Powiaty	[%]
1	Opole	28,4	7	Prudnicki	11,2
2	Brzeski	13,7	8	Kluczborski	11,1
3	Kędzierzyński-Kozielski	12,6	9	Głubczycki	10,5
4	Namysłowski	12,0	10	Krapkowicki	10,1
5	Opolski	12,0	11	Oleski	9,9
6	Nyski	11,7	12	Strzelecki	9,8

Źródło: NSP z 2011 r., GUS, Warszawa.

POZIOM KSZTAŁCENIA I ZATRUDNIENIA OSÓB Z WYŻSZYM WYKSZTAŁCENIEM NA ŚLĄSKU OPOLSKIM

Omawiając zmiany w poziomie wykształcenia społeczeństwa Śląska Opolskiego, należy zwrócić uwagę na zróżnicowanie wykształcenia ludności miast i wsi, mężczyzn i kobiet, ludności śląskiej i napływowej. Poziom wykształcenia kobiet jest wyższy niż mężczyzn. Kobiety częściej niż mężczyźni były absolwentkami szkół wyższych. Wśród ludności śląskiej odsetek osób z wykształceniem zawodowym jest szczególnie wysoki.

Tabela 4

Ludność w wieku 15 lat i więcej w województwie opolskim według poziomu wykształcenia w latach 1960–2011

Lata	Ogółem	Wykształcenie			
		wyższe	średnie	zasadnicze zawodowe	podstawowe pełne
[tys.]					
1960	580,2	7,2	44,3	21,6	367,0
1970	750,0	14,3	69,0	88,6	429,7
1988	805,0	40,5	177,6	218,9	332,9
2002	878,2	73,0	252,7	237,6	245,9
2011	899,0	122,0	256,5	214,9	202,5
[%]					
1960	100,0	1,2	7,6	3,8	63,2
1970	100,0	1,9	9,2	11,8	57,3
1988	100,0	5,0	22,1	27,2	41,3
2002	100,0	8,3	28,8	27,1	28,0
2011	100,0	13,6	28,5	23,9	22,5

Źródło: Obliczenia własne na podstawie spisów powszechnych z lat 1960–2011.

Zwraca uwagę wysoka aktywność zawodowa osób z wyższym wykształceniem, gdyż wśród 122,0 tys. osób posiadających wyższe wykształcenie pracuje zawodowo aż 100,5 tys.. Oznacza to, że stopień aktywności zawodowej wynosi 82,4%.

Liczba studentów i absolwentów na Śląsku Opolskim w latach 1985–2014

Lata	Studenci	Absolwenci
1985/1986	8 298	*
1990/1991	9 887	1 173
1991/1992	10 196	1 121
1992/1993	11 237	1 313
1993/1994	12 781	1 448
1994/1995	15 726	1 474
1995/1996	18 602	1 679
1997/1998	20 657	2 586
1998/1999	24 101	3 139
2000/2001	31 835	5 852
2001/2002	35 512	6 693
2002/2003	35 257	7 914
2003/2004	36 683	7 581
2004/2005	37 946	8 347
2005/2006	37 187	7 982
2006/2007	36 652	7 472
2007/2008	37 662	7 546
2008/2009	38 799	9 968
2009/2010	39 623	10 729
2010/2011	38 301	11 492
2011/2012	38 024	11 792
2012/2013	34 622	10 850
2013/2014	30 975	9 697

Źródło: „Roczniki Statystyczne Województwa Opolskiego” z lat 1995–2014.

Ta liczna rzesza studentów będzie sięgać po pracę już w XXI w., co wskazuje na konieczność dalszego zwiększenia liczby studentów w Opolu co najmniej do 35–40% liczebności rocznika w wieku 19 lat, jeżeli nie chcemy stać się społecznie zacofanym regionem. Statystyki wskazują bowiem, że nieprzerwanie trwa drenaż mózgow z Śląska Opolskiego, głównie do Niemiec. W tym świetle rozmiary zatrudnienia kadr z wyższym wykształceniem w latach 1985–2014 na Opolszczyźnie są skromne.

Tabela 6

Pracownicy z wyższym wykształceniem na Śląsku Opolskim w latach 1985–2014 [tys. osób]

Lata	Liczba osób [tys.]	Lata	Liczba osób [tys.]
1985	23,7	2002	58,8
1989	22,6	2005	60,1
1990	22,1	2009	72,0
1991	22,8	2010	73,4
1992	23,1	2011	87,3
1996	23,9	2014	100,5*

* Ludność aktywna zawodowo.

Źródło: „Roczniki Statystyczne”, GUS, Warszawa.

Szczegółowe badania demograficzne wskazują, że ponad 60% absolwentów szkół wyższych z Opolszczyzny emigruje do krajów UE lub innych regionów kraju, o czym świadczy statystyka porównująca liczbę absolwentów z ich zatrudnieniem i bezrobociem (tabele 7–8).

Tabela 7

Liczba absolwentów szkół wyższych, którzy po raz pierwszy podjęli prace w latach 1985–2014

Lata	Liczba osób	Lata	Liczba osób
1985	811	2002	912
1989	766	2003	1 298
1990	726	2004	1 400
1991	849	2005	1 281
1992	639	2006	1 539
1993	654	2007	1 627
1994	726	2008	1 442
1995	858	2009	1 016
1997	691	2010	1 042
1999	1028	2011	1 033
2000	929	2014	1 079
2001	979		

Źródło: „Roczniki Statystyczne”, GUS, Warszawa.

Tabela 8

*Liczebność młodzieży w wieku szkoły wyższej (19–24)
w województwie opolskim i w Polsce do 2035 r.*

Lata	Polska	Opolskie
2010	3 370 924	92 623
2015	2 837 372	72 192
2020	2 338 890	57 727
2025	2 169 546	50 095
2030	2 444 834	53 776
2035	2 203 353	47 385

Źródło: „Roczniki Statystyczne”, GUS, Warszawa.

Spadek ten z przyczyn demograficznych na Śląsku Opolskim jest wysoki. Równocześnie aż 40,6% młodzieży wchodzącej na rynek pracy będzie absolwentami szkół wyższych. Należy jednak zwrócić uwagę, że podaż kandydatów na studia wyższe uzależniona będzie również od szeregu pozademograficznych czynników, do których należy zaliczyć:

- aspiracje edukacyjne młodzieży;
- sytuację ekonomiczną rodzin;
- skłonność do migracji zagranicznych;
- strukturę i rozmieszczenie uczelni wyższych;
- politykę edukacyjną państwa.

Przedstawione zmiany demograficzne powiązane z niekorzystną sytuacją na rynku pracy kadr z wyższym wykształceniem wymagają odpowiedzi na szereg pytań związanych z perspektywami kształcenia wyższego. Pytania te dotyczą następujących zagadnień: czy istniejący poziom wykształcenia społeczeństwa Śląska Opolskiego odpowiada potrzebom społecznym i gospodarczym? Czy koncepcja nasyczonego rynku pracy absolwentami szkół wyższych jest celowa? Czy należy sterować rozmiarami kształcenia? Czy kłopoty z zatrudnieniem absolwentów mają trwały charakter, czy są przejściowe? Czy problem rozwoju szkolnictwa wyższego należy uznać w regionie za strategiczny dla rozwoju regionalnego? Osobiście opowiadam się za koncepcją nasyczonego kadrami z wyższym wykształceniem rynku pracy. Budowa regionalnej gospodarki opartej na wykształceniu i wiedzy wymaga głębokiej restrukturyzacji szkolnictwa wyższego w sensie dostosowania go do zmieniających się potrzeb rynku pracy, podniesienia jakości kształcenia i rozwoju nowej formy ustawicznego kształcenia. Należy stwierdzić, że aktualny poziom wykształcenia społeczeństwa Śląska Opolskiego jest niski i niekorzystny w świetle innych regionów kraju. Wynika on częściowo z historycznych uwarunkowań, nadmiernych migracji zagranicznych, ale głównie z kryzysu gospodarczego wyrażającego się brakiem nowoczesnych inwestycji w regionie, skromnym inwestowaniem w naukę, słabością powiązań nauki z praktyką, rozproszonym rynkiem edukacyjnym i nie zawsze wysokimi standardami kształcenia.

Lata 2015–2035 przyniosą zupełnie nową sytuację w szkolnictwie wyższym i na rynku pracy. Problem kształcenia i zatrudnienia absolwentów szkół wyższych wymaga w regionie nowych przemysłów i studiów z uwagi na zmieniającą się sytuację demograficzną, zmiany na rynku pracy kadr z wyższym wykształceniem, istniejące bezrobocie oraz konkurencyjność i restrukturyzację regionu. Szczególnie chodzi o realizację zasady nasyczonego rynku pracy, kształcenia na potrzeby zmieniającego się popytu na absolwentów szkół wyższych oraz realizację postulatu pełnej dostępności młodzieży do szkoły wyższej.

Węzłową kwestią kształtującą rozmiary kształcenia wyższego jest gwałtowny spadek liczby młodzieży w wieku szkoły wyższej na Śląsku Opolskim do 2035 r. Tabela 8 obrazuje zmiany w strukturze wieku młodzieży w wieku edukacyjnym do 2035 r., wskazuje również, że liczba młodzieży w wieku 19–24 lat spadnie z 72 192 w 2015 r. do 47 385 w 2035 r. Uwarunkowania demograficzne będą węzłową kwestią rozwoju szkolnictwa wyższego na Śląsku Opolskim.

Uwarunkowania demograficzne kształcenia wyższego ulegną w najbliższych latach gwałtownym zmianom. Zmiany te będą związane z niską podażą absolwentów szkół średnich na studia i głębokim niżem demograficznym młodzieży w wieku 19–24 lat (tab. 9).

Tabela 9

*Spadek liczby młodzieży w wieku szkoły wyższej (19–44 lat)
w latach 2015–2035*

Lata	Spadek liczebności roczników 19–24
2015–2019	-14 465
2020–2024	-7 632
2025–2029	-3 681
2030–2035	-6 391
2015–2035	-24 807
2036–2050	-12 850

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS; Prognoza demograficzna GUS z 2014, s. 275.

KONKLUZJE

1. Rynek pracy wymaga nowej strategii inwestowania w rozwój kształcenia wyższego, średniego i ustawicznego. Pomnożenie jakości kapitału ludzkiego nie może być już traktowane jako koszty ekonomiczne, lecz aktywa, które zwiększają wartość kapitału ludzkiego. Aktualnie bowiem regionalne inwestycje edukacyjne charakteryzują się: niedoinwestowaniem, niedostatecznym przygotowaniem kadr do nowych treści i metod nauczania, niepełnym dostępem do internetu, zbyt dużą liczbą studentów na jednego pracownika dydaktycznego, ubogim wyposażeniem bibliotek, niskimi płacami nauczycieli, wadliwą współpracą szkół wyższych, brakiem łączenia wiedzy teoretycznej z praktyczną, brakiem współpracy szkół z podmiotami gospodarczymi, słabą orientacją rynkową, ograniczonym dostępem do edukacji. Celem strategicznym regionalnej polityki edukacyjnej jest objęcie kształceniem wyższym 60% młodzieży wieku 19–24 lat oraz osiągnięcie wskaźnika 40–50% osób z wyższym wykształceniem w wieku 30–34 lata do 2035 r.

2. Wielostronna analiza sytuacji w zakresie edukacji i poziomu wykształcenia społeczeństwa Śląska Opolskiego potwierdzona jest potrzebą wprowadzenia nowej regionalnej polityki edukacyjnej, dostosowanej do społecznych uwarunkowań demograficznych, etnicznych i społeczno-gospodarczych oraz przestrzennych. Potrzebna też jest ścisła współpraca szkół wyższych w regionie w zakresie pełnego wykorzystania nauki w praktyce.

3. Zmieniająca się sytuacja demograficzna wymaga nowego podejścia do oceny rozwoju regionu i strategii edukacji, gdyż rola kapitału ludzkiego staje się czynnikiem de-

cydującym o rozwoju. Słaby potencjał kapitału ludzkiego nie jest zdolny do tworzenia konkurencyjnej gospodarki. Rola czynnika ludzkiego w rozwoju regionu jest większa niż ekonomicznego.

4. Rola Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu w zakresie kształcenia wyższego na Śląsku Opolskim jest bardzo wysoka, gdyż ponad 90% absolwentów jest aktywnych zawodowo i pracuje zgodnie z wyuczonym zawodem i wykształceniem. Stopień wykorzystania kwalifikacji jest wysoki.

LITERATURA

- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Jastrząb-Mrozicka M., *Wskaźnik skolaryzacji*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1997, nr 9.
- Kabaj M., *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy*, „Polityka Społeczna” 1997, nr 4.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Kapitał ludzki czynnikiem rozwoju euroregionu Bug (raport z badań)*. Oprac. L. Dyczewski, D. Wadowski, R. Szwed, Norbertinum, Lublin 1997.
- Kleiber M., *Aktualne problemy szkolnictwa wyższego – głos w dyskusji*, „Nauka” 1997, nr 1.
- Kluczyński J., *Szkolnictwo wyższe w czterdziestoleciu Polski Ludowej*, PWN, Warszawa–Kraków 1986.
- Kołaczek B., *Polityka edukacyjna państwa*, [w:] *Polityka społeczna w latach 1994–1996. Procesy regulacyjne i ich potencjalne skutki*, red. S. Golinowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1996.
- Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Materiały na konferencję*, red. D. Dobij, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003.
- Prognoza ludności Polski według województw na lata 1999–2030*. [Aut.]: L. Bolesławski i in., GUS, Warszawa 2000.
- Rajkiewicz A., *Edukacja w świetle potrzeb przyszłości*, [w:] *Spółczesność polskie wobec wyzwań transformacji systemowej. (Problemy społeczne i demograficzne w perspektywie przyszłości świata i Polski)*. [Aut.]: J.M. Auleytner i in., Elipsa, Warszawa 1998.
- Rauziński R., *Pracownicy z wyższym wykształceniem na Śląsku Opolskim w latach 1956–1985. Dynamika i struktura zatrudnienia*, PWN, Warszawa 1975.
- Rauziński R., Drobeik W., Heffner K., *Prognoza demograficzna do 2010 roku w przekroju miast i gmin*, PIN – Instytut Śląski w Opolu, Opole 1997.
- Wasylewski R., *Edukacja*, [w:] *Spółczesność polskie w latach 1989–1996*, red. A. Rajkiewicz, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1997.

ANEKS KARTOGRAFICZNY



Źródło: Opracowanie R. Rauziński, R. Brzozowski



Źródło: Opracowanie R. Rauziński, R. Brzozowski.



Źródło: Opracowanie R. Rauziński, R. Brzozowski.

EDUCATION AND EMPLOYMENT OF PEOPLE WITH HIGHER EDUCATION IN POLAND AND OPOLE SILESIA IN THE LIGHT OF THE DEMOGRAPHIC SITUATION TO 2050

Human and social capital is the main factor of social and economic development. The significant characteristics of the human and social capital are the level of higher education, educational structure and employment of people with higher education. The standard of life and work is determined by the level of education. This article is concerned with the analysis and assessment of higher education in Opole Silesia against other European Union areas and provinces in Poland. The analysis and assessment of education and employment show that Opole Silesia and Opole city on the one hand is a dynamic and qualitatively multilateral developing center of higher education, but on the other hand there is a low level of higher education graduates' employment visible. This constitutes an obstacle in regional development. At the same time, demographic crisis is characterized by the rapid decline of young people aged 19–24. The article supports the thesis that there is a need of providing higher education to about 50–60% of population of people aged 19–24 and it emphasizes the necessity of developing a new qualitative model of educational politics.

Keywords: education, employment, structure, migrations, schooling, unemployment, professional activity, demographic determinant, higher education up to 2050, spatial structure in the European Union and Poland, demographic crisis in higher education

FERDYNAND REISS*

WPLYW ROZWOJU INFRASTRUKTURY DROGOWEJ NA DOSTĘPNOŚĆ TRANSPORTOWĄ I ROZWÓJ TURYSTYCZNY WYBRANYCH REGIONÓW

W artykule omówiono zagadnienia rozwoju środków transportu i infrastruktury transportowej powiązanych z komfortem podróżowania oraz rozwojem regionów turystycznych. W szczególności poruszono wpływ rozbudowy infrastruktury na dostępność transportową regionów.

Słowa kluczowe: turystyka, region turystyczny, transport, środki transportu, infrastruktura transportowa, dostępność transportowa

WPROWADZENIE

Trudno przecenić rolę transportu w gospodarce regionu. Jest ona od dłuższego czasu przedmiotem badań, a także tematem wielu opracowań i fachowych sporów. Lata dziewięćdziesiąte to okres dynamicznego wzrostu zainteresowania tym zagadnieniem. Ma to związek z tzw. nową teorią wzrostu, która uwypukla znaczenie infrastruktury transportu oraz jej przełożenie na gospodarczy rozwój regionów.

Zapewne w opinii większości zakorzeniony jest pogląd, że zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy infrastrukturą transportu a gospodarczym rozwojem regionów jest prosta i oczywista. Jednakże nie wszyscy uczestnicy, badacze oraz obserwatorzy tych procesów podzielają takie zdanie.

Zwolennicy szybkiego rozwoju gospodarczego, związanego z prowadzeniem inwestycji infrastrukturalnych, przytaczają argumenty przekonujące, że skutki budowy lub modernizacji dróg transportowych odczuwają nie tylko bezpośredni ich użytkownicy, lecz nierzadko także całe społeczności, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i krajowym, a nawet międzynarodowym. Przeciwnicy dalszej rozbudowy wskazują na alternatywne możliwości wykorzystania istniejącej infrastruktury, np. lepsze zarządzanie obiektami oraz wprowadzenie dodatkowych opłat za ich użytkowanie¹. Autor tego artykułu jest zdecydowanym zwolennikiem pierwszego podejścia.

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ P. Rosik, M. Szuster, *Rozbudowa infrastruktury transportowej a gospodarka regionów*, Politechnika Poznańska, Poznań 2008, s. 5.

Jako przykład niech posłuży tutaj porównanie nakładów na infrastrukturę drogową i kolejową prowadzącą do portów w Gdańsku oraz Trieście, w okresie bezpośrednio po II wojnie światowej, a w konsekwencji na ilość ładunków odprawianych i przyjmowanych w wymienionych portach. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że poziom zniszczeń wojennych urządzeń portowych oraz samych portów był porównywalny. Zainteresowanych szczegółami odsyłam do źródeł, ponieważ niniejsze opracowanie dotyczy zgoła innych zagadnień.

Z zagadnieniami infrastruktury transportowej łączy się pojęcie „dostępność transportowa”. Dostępność transportowa może być czynnikiem ułatwiającym bądź też utrudniającym przemieszczenie się na konkretnym obszarze. Dotyczy to także regionów turystycznych, które dzięki odpowiedniej infrastrukturze transportowej (tak w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym) mogą się dynamicznie rozwijać bądź w przypadku ograniczonej dostępności rozwój takich regionów będzie niewspółmierny do np. ich walorów turystycznych. Problem zostanie przedstawiony na przykładzie regionów turystycznych, jakimi są Podhale oraz region Zatoki Puckiej i półwyspu Hel.

CZYNNIKI ROZWOJU RUCHU TURYSTYCZNEGO, TRANSPORT–TURYSTYKA

Wyjazdy turystyczne jako forma spędzania wolnego czasu zyskują coraz większą popularność. Jednocześnie ze wzrostem poziomu życia rośnie zapotrzebowanie na wyjazdy turystyczne. Turysta oczekuje oczywiście coraz wyższej jakości świadczonych przez organizatora usługi. Ruch turystyczny przeżywa bardzo dużą dynamikę rozwoju. Na rozwój ten wpływa wiele czynników. Do tych mających decydujący wpływ na wielkość i charakter ruchu turystycznego należy zaliczyć²:

- walory turystyczne;
- rozwój środków transportu oraz infrastruktury turystycznej;
- coraz więcej wolnego czasu;
- powstanie zorganizowanych, profesjonalnych form obsługi ruchu turystycznego;
- polityka państw;
- korzyści ekonomiczne generowane przez turystykę;
- postępujący wzrost liczby ludności miejskiej;
- ułatwienia w dostępie do informacji.

Z uwagi na tematykę artykułu najbardziej interesujące są czynniki decydujące o rozwoju środków transportu oraz polityce państwa.

Budowa oraz rozbudowa elementów infrastruktury transportowej zwiększa dostępność regionów turystycznych. Natomiast rozwój środków transportu powoduje, że w wyjazdach turystycznych mogą uczestniczyć coraz większe grupy turystów. Istotnymi korzyściami płynącymi z rozwoju środków transportu są m.in.: skrócenie czasu podróży, poprawa komfortu oraz obniżenie kosztów podróżowania.

² *Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 14–16.

Ogół tych czynników skutkuje rozrastaniem się bazy noclegowej, żywieniowej, sportowej, rozrywkowej itp. Jako przykład nowoczesnego środka transportu może posłużyć prezentowane na zdjęciach nowoczesne nadwozie oraz wnętrze autokaru Scania Touring.



Źródło: [<http://www.scania.pl>].

Fot. 1. Autokar dwuosioowy Scania Touring



Źródło: [<http://www.scania.pl>].

Fot. 2. Wnętrze autokaru Scania Touring

Należy zaznaczyć, że rozwój środków transportu postępuje bardzo dynamicznie, dlatego zamieszczone ilustracje będą za kilka lat nieadekwatne do aktualnej rzeczywistości. Na zamieszczonych zdjęciach można zauważyć nowoczesny design zewnętrzny autokaru oraz komfortowo wykończone wnętrze, co sprzyja wysokiej jakości świadczonych usług przewozowych.

Omawiając wykorzystywane w turystyce środki transportu, należy kilka zdań poświęcić nowoczesnym statkom wycieczkowym. Stanowią one rodzaj środka transportu, który nie tylko służy dotarciu do miejsca docelowego podróży, ale sam jest swego rodzaju atrakcją turystyczną. Statki te stanowią miejsce spędzania wypoczynku, oferując wszystko, co w tym celu jest konieczne, tzn.: zaplecze hotelowe, usługi gastronomiczne, bazę rekreacyjno-sportową, rozmaite atrakcje rozrywkowe, centra handlowe – by wymienić tylko te najpowszechniej oferowane. Tematyka związana z doбором odpowiedniego środka transportu jest istotna, ponieważ wszelka aktywność turystyczna związana jest z potrzebą przemieszczania. Dlatego też klient oczekuje, by podróż odbywała się bezpiecznie i komfortowo, a właśnie odpowiednio dobrany rodzaj i środek transportu może zadośćuczynić tym postulatami. Według cytowanego już opracowania: „Przemieszczanie się turystów w przestrzeni jest najbardziej charakterystyczną cechą turystyki, natomiast transport zapewniający to przemieszczanie jest podstawowym warunkiem jej uprawiania”³.

Innym bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój ruchu turystycznego jest polityka państwa. Chodzi tutaj w szerokim ujęciu m.in. o sprawy budowania przyjaznych relacji między państwami, zwiększanie bezpieczeństwa międzynarodowego czy upraszczanie procedur mających wpływ na przemieszczanie się turystów pomiędzy krajami. Mając na uwadze temat przewodni artykułu, należy zaakcentować znaczenie polityki państwa w zakresie poprawy dostępności transportowej regionów turystycznych. Jest to bardzo ważny obszar działań, ponieważ właśnie wzrost dostępności transportowej tych regionów jest czynnikiem sprawczym ożywienia ruchu turystycznego.

Dostępność regionów turystycznych powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi transportowe w danym kierunku. Warto zauważyć i podkreślić, że oprócz wzrostu zapotrzebowania na przewozy osobowe będzie rósł także popyt na przewozy towarowe, chociażby ze względu na zwiększenie zapotrzebowania na żywność – że tylko na tym przykładzie poprzestaniemy.

Dostępność transportowa jest bardzo istotnym czynnikiem rozwoju regionów, nie tylko tych turystycznych. W literaturze przedmiotu trudno doszukać się jednej, powszechnie uznawanej definicji tego terminu. Zdaniem autora najlepiej oddająca istotę zagadnienia brzmi następująco:

„Dostępność transportowa to łatwość osiągnięcia danego miejsca ze zbioru innych miejsc dzięki istnieniu sieci infrastruktury i usług transportowych. Dany punkt obszaru jest tym dostępniejszy transportowo, im więcej jest innych punktów, do których można dotrzeć zadowalająco szybko, tanio i sprawnie”⁴.

Dodatkowo zdefiniowano szereg specyficznych pojęć tej dostępności, takich jak:

- dostępność czasowa;
- dostępność gałęziowa;

³ Ibidem.

⁴ *Słownik pojęć strategii rozwoju transportu do 2020 roku*, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa 2014, s. 5.

- dostępność wielogałęziowa (multimodalna);
- dostępność transportu publicznego;
- dostępność potencjałowa.

Często w literaturze przedmiotu dostępność transportowa określana jest jako jeden z czynników wpływających na atrakcyjność turystyczną regionu⁵.

Jednym z głównych celów rozbudowy infrastruktury transportowej jest poprawa regionalnej dostępności komunikacyjnej. Przyjmuje się, że dostępność transportowa danego regionu jest wyznacznikiem jego atrakcyjności inwestycyjnej w porównaniu z innymi regionami⁶.

Dotyczy to także regionów turystycznych, dla których kwestie transportowe stanowią bardzo istotny czynnik rozwoju.

Według Gaworeckiego do najważniejszych czynników lokalnych, które wpływają na rozwój turystyki w regionie, zalicza się⁷:

- walory turystyczne (np. środowisko przyrodnicze);
- czynniki ekonomiczne (np. poziom cen i jakość oferowanych usług turystycznych);
- czynniki ekologiczne (np. stan środowiska naturalnego i jego ochrona);
- czynniki społeczne (np. świadomość i odpowiedzialność za dziedzictwo kulturowe);
- czynniki polityczno-instytucjonalne (np. świadome, aktywne popieranie i kształtowanie turystyki oraz jej otoczenia przez różnego rodzaju podmioty gospodarcze i władze samorządowe);
- czynniki historyczne i kulturowe (np. folklor, tradycja, obrzędy);
- czynniki infrastrukturalne.

Warto w tym miejscu zauważyć, że znakomita większość badaczy zagadnień szeroko pojętego ruchu turystycznego zauważa w swoich opracowaniach rolę infrastruktury transportowej w rozwoju turystyki.

DOSTĘPNOŚĆ TRANSPORTOWA A ROZWÓJ INFRASTRUKTURY

Analizując kwestię dostępności transportowej oraz ilości i stanu infrastruktury transportowej, należy czynić to – w celu lepszego zobrazowania stanu rzeczy – dla każdej gałęzi transportu osobno. Inaczej należy spojrzeć na dostępność transportową takich miejscowości, jak np. Hel, Świnoujście, Szczyrk czy Zakopane z punktu widzenia dostępności transportu lotniczego, samochodowego czy kolejowego.

⁵ Szerzej na ten temat: *Transport jako składnik produktu turystycznego*, red. M. Turek, Europejska Szkoła Hotelarska, Turystyki i Przedsiębiorczości, Szkoła Wyższa w Sopotcie, Sopot 2009, s. 27–40; *Gospodarka turystyczna*, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 70–108.

⁶ P. Rosik, M. Szuster, *Rozbudowa infrastruktury...*, op.cit., s. 50.

⁷ W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003, s. 247.

Bardzo ważnym czynnikiem rozwoju ruchu turystycznego jest obecnie rozwój i zastosowanie do masowych przewozów pasażerskich transportu lotniczego. Rozpoczęta po II wojnie światowej nowa epoka komunikacji lotniczej osiągnęła w latach 60. XX w. punkt przełomowy, gdy wprowadzono do eksploatacji silniki odrzutowe. Transport lotniczy umożliwił wówczas zwiększenie podróżowania na duże odległości i skrócenie czasu podróży, przez co stał się podstawowym środkiem komunikacji, ale co warto podkreślić – wyłącznie w dalekich podróżach zagranicznych, w tym międzykontynentalnych. Udział transportu lotniczego w przewozach pasażerskich (w tym także turystycznych) rośnie wraz z odległością. Dlatego też, biorąc pod uwagę dostępność lotniczą polskich regionów turystycznych, wydaje się ona wystarczająca. Jednakże dotarcie podróżnego do Krakowa czy Gdańska nie oznacza dotarcia do celu podróży, jakim jest miejsce wypoczynku, np. w Zakopanem czy Jastarni. Dlatego tak istotna staje się dostępność transportowa w odniesieniu do transportu samochodowego i kolejowego.

Transport samochodowy wśród innych gałęzi transportu odznacza się przede wszystkim:

- bliską nieograniczoną dostępnością do jego podstawowych środków pracy;
- wyróżniającą się możliwościami podstawienia taboru praktycznie w dowolne miejsce;
- wysoką operatywnością usługową, polegającą na dyspozycyjności względnie dużej liczby środków przewozowych;
- dużą elastycznością podróży, wyrażającą się możliwościami obsługi zróżnicowanego poziomu potrzeb bez ponoszenia dodatkowych nakładów inwestycyjnych;
- dużą szybkością przewozu, która ma szczególne znaczenie na krótkich i średnich odległościach;
- terminowością i punktualnością wykonania usług.

Tabor przeznaczony do przewozów pasażerskich obejmuje samochody osobowe, autobusy (do przewozów miejskich i międzymiastowych) oraz autokary do przewozów turystycznych.

Autokar jako środek transportu w obsłudze ruchu turystycznego ma przede wszystkim następujące zastosowania:

- realizację regularnych, długodystansowych bezpośrednich połączeń z docelowymi miejscami podróży;
- obsługę pakietów podróży zorganizowanych;
- organizację kilkugodzinnych imprez krajoznawczych;
- usługi transferowe⁸.

Coraz większego znaczenia w przewozach pasażerskich nabierają samochody osobowe. Rośnie ono zarówno w ich codziennym użytkowaniu, jak i w wyjazdach wypoczynkowo-turystycznych. Ma to swoje źródło w chęci uniezależnienia się od komunikacji

⁸ Szerzej na temat znaczenia transportu w turystyce zob.: F. Reiss, *Znaczenie transportu w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Social'no-ekonomičnij rozvitok: rol' informacij ta novych tehnologij. Monografija*, red. V. Dučmal, T.P. Nestorenko, T. Pokusa, Berdjans'k 2016, s. 162–172.

zbiorowej bądź turystyki zorganizowanej. Oczywiście skutkuje to znacznym wzrostem liczby pojazdów poruszających się po drogach, a co za tym idzie – coraz częstszym zjawiskiem kongestii transportowej. Kongestia transportowa (zatłoczenie) to chroniczne zjawisko większego natężenia ruchu środków transportu od przepustowości wykorzystywanej przez nie infrastruktury. Występuje na niektórych odcinkach sieci i węzłach transportowych, szczególnie na obszarach wysoko zurbanizowanych lub na trasach łączących ze sobą ośrodki o dużej sile wzajemnego ciężenia⁹.

Przykładami takiego powiązania mogą być m.in.:

- Trójmiasto: półwysep Hel;
- miasta GOP-u: Wisła, Ustroń, Szczyrk;
- Kraków–Zakopane.

Tylko w przypadku drugiego z wymienionych przykładów można powiedzieć, że istniejąca infrastruktura w postaci dwupasmowej popularnej „wiślanki” oraz biegnącego prawie równoległe do niej odcinka autostrady A1 jest wystarczająca i zapewnia sprawny sposób podróżowania. Można stwierdzić, że dostępność transportowa Beskidu Śląskiego jest też wystarczająca. W początkowych latach naszego wieku w krajach Unii Europejskiej średnia roczna produkcja samochodów osobowych wynosiła 11,7 mln. Dodatkowo 2,4 mln samochodów rocznie było importowanych spoza strefy unijnej¹⁰.

Daje to pełny obraz wzrostu indywidualnego zmotoryzowania tak w Europie, jak i w Polsce. To z kolei przekłada się na wzrost znaczenia transportu indywidualnego na funkcjonowanie gospodarki, w tym oczywiście sektora turystycznego.

Generalnie sektor samochodowy, poprzez wszystkie swoje powiązania i zależności, odgrywa olbrzymią, stymulacyjną rolę w całej gospodarce światowej. Do właściwego wykorzystania potencjału wytwarzanych pojazdów konieczny jest rozwój infrastruktury, tj. budowa nowych dróg i autostrad oraz modernizacja już istniejących.

Jednym z podstawowych celów inwestycji infrastrukturalnych w transporcie jest poprawa regionalnej dostępności komunikacyjnej.

Dostępność transportową mierzy się za pomocą wskaźników opisujących lokalizację danego obszaru w odniesieniu do możliwości działalności lub zasobów, jakie istnieją w tym oraz w innych obszarach, do których można dotrzeć siecią transportową. Za obszar mogą być uznane: region, miasto lub korytarz transportowy. Na potrzeby analizy regionalnej wyróżnia się trzy typy dostępności: lokalną, regionalną i międzyregionalną. Taki podział pozwala zanalizować zarówno realne, jak i redystrybucyjne efekty zmian różnych typów dostępności transportowej. Na poziomie lokalnym (najczęściej na poziomie aglomeracji) ważny staje się problem kongestii transportowej oraz struktury przestrzenno-funkcjonalnej miast.

Na poziomie regionu kluczowym aspektem analizy jest określenie typu dostępności. W regionie węzłowym, z dużym, dominującym centrum, najistotniejsza jest dostępność

⁹ *Słownik pojęć...*, op.cit., s. 14.

¹⁰ J. Burnewicz, *Sektor samochodowy Unii Europejskiej*, WKiŁ, Warszawa 2005, s. 15.

transportowa peryferii do „bieguna wzrostu”, mierzona najczęściej czasem podróży do centrum. Jeżeli w regionie występuje sieć dużych miast, z których żadne nie ma pozycji wyraźnie dominującej, ważna staje się budowa wewnątrzregionalnej sieci transportowej, łączącej najważniejsze ośrodki. Uzyskany w ten sposób wzrost wewnątrzregionalnej dostępności transportowej prowadzi do utworzenia „klastra infrastrukturalnego”¹¹.

Zdaniem autora do utworzenia takiego klastra należy dążyć m.in. w województwach pomorskim i małopolskim. Chodzi o wspomniane już w tym miejscu powiązania Krakowa z regionem Podhala oraz Trójmiasta z ośrodkami nadmorskimi.

W zależności od rodzaju transportu wskaźniki dostępności transportowej można podzielić na dotyczące transportu towarowego i transportu pasażerskiego. W transporcie pasażerskim wyróżnia się następujące typy podróży: biznesowe, dojazdy do pracy oraz podróże turystyczne.

Wskaźniki dostępności transportowej często dzieli się ze względu na rozpatrywaną gałąź transportu (samochodowy, kolejowy, lotniczy).

Dostępność transportowa „z powietrza” charakteryzuje się innym rozkładem niż drogowa i kolejowa. O ile w przypadku transportu lądowego istnieją duże różnice w dostępności między „rdzeniem” Europy a jej peryferiami, o tyle w przypadku transportu lotniczego mapa Europy stanowi mozaikę regionów o wysokiej dostępności, otoczonych tymi z wyraźnie niższymi wskaźnikami, przy czym taki rozkład dotyczy zarówno „rdzenia”, jak i peryferii „starego” kontynentu.

Również w centrum Europy wiele regionów charakteryzuje się małą dostępnością transportu lotniczego. Dla regionów peryferyjnych taki rozkład lotniczej dostępności transportowej oznacza szansę rozwoju przez budowę lub modernizację takiej infrastruktury, która w znaczny sposób zwiększa dostępność transportową¹². Nie należy jednak zapominać o tym, że zakończenie podróży lotniczej w Katowicach, Krakowie czy Gdańsku nie oznacza dotarcia do celu podróży.

Dlatego tak istotny jest stan infrastruktury transportu lądowego, w tym oczywiście samochodowego. Bo właśnie autokar lub samochód osobowy jest tym środkiem transportu, który zapewnia nam dotarcie dokładnie do miejsca docelowego podróży.

Z tego też powodu na zakończenie należy spojrzeć na niektóre szlaki komunikacyjne w Polsce, mianowicie na drogę wojewódzką nr 216 biegnącą od miejscowości Reda w kierunku półwyspu Hel oraz na fragment drogi krajowej nr 7 z Krakowa do Rabki Zdroju oraz drogi krajowej nr 47 z Rabki Zdroju do Zakopanego. Obydwa te fragmenty dróg to trasa zwana „zakopianką”. Wszystkie trzy wymienione drogi prowadzą do popularnych i chętnie odwiedzanych ośrodków turystycznych. Jednak żaden z wymienionych szlaków nie jest drogą na miarę oczekiwań kierowców i pasażerów. W okresach nasilonego ruchu turystycznego kongestia jest zjawiskiem permanentnym. Trudno się jednak dziwić takiej sytuacji, skoro droga wojewódzka nr 216, którą w dużym uprosz-

¹¹ P. Rosik, M. Szuster, *Rozbudowa infrastruktury...*, op.cit., s. 50–53.

¹² Ibidem, s. 55–56.

czeniu możemy uznać jako przedłużenie obwodnicy Trójmiasta, jest na całym swoim odcinku drogą jednopasmową. Jedyne zmodernizowane jej fragmenty to miejsca zjazdu do powiatowego Pucka. Sytuacja taka nie sprzyja rozwojowi ruchu turystycznego w tym bardzo atrakcyjnym regionie.

Oczywiście, przeciwnicy tego poglądu będą powoływali się na niemalejącą liczbę turystów odwiedzającą ten region, jednak obecny stan infrastruktury z całą pewnością nie zachęca do odwiedzenia Gdyni, Sopotu czy Gdańska ze względu na uciążliwość takiej wyprawy.

Podobnie ma się sytuacja na „zakopiance”. Tutaj również wielokilometrowe korki są zjawiskiem powszechnym, jednak prowadzone i planowane inwestycje napawają podróżnych pewną dozą optymizmu. Na wielu odcinkach jest już ukończona, a na wielu jest w toku budowa drogi ekspresowej 57 między Gdańskiem a Rabką Zdrójem.

Trasa ta na odcinku Kraków Opatkowice-Rabka Zdrój będzie stanowić fragment „zakopianki”. Na dzisiaj ukończony jest już odcinek Myślenice–Lubień długości 16 km. W budowie są odcinki Lubień–Skomielna Biała oraz Skomielna–Rabka Zdrój. Gorzej wygląda sytuacja na drodze krajowej nr 47, która jedynie w okolicach Chabówki oraz Nowego Targu posiada dwa pasy ruchu w każdą stronę. Jest to trasa pagórkowata i kręta, co sprzyja powstawaniu częstych zatorów. Takie warunki infrastrukturalne również nie sprzyjają bezpieczeństwu regionu.

PODSUMOWANIE

Ze względu na swoją złożoność poruszona w artykule problematyka daleka jest od wyczerpania. Jednak jej znaczenie dla rozwoju regionów turystycznych wymagało zasygnalizowania istnienia problemu. Posiadanie odpowiedniej infrastruktury transportowej jest podstawą rozwoju transportu. Ten zaś pełni komplementarną rolę w całej gospodarce. Ta zależność pokazuje zatem w sposób jednoznaczny, że inwestycje w infrastrukturę transportową mają proste przełożenie na społeczno-gospodarczy rozwój państwa. Dotyczy to każdej gałęzi gospodarki, w tym także sektora turystycznego. Zaniedbania infrastrukturalne mające miejsce na przestrzeni wielu dekad XX w. sprawiły, że zaległości w tej dziedzinie były i są nadal bardzo duże.

Dlatego najtrudniejszym problemem stojącym przed polską polityką infrastrukturalną jest określenie jej priorytetów. Jednak dzięki właściwemu wykorzystaniu środków unijnych istnieje ogromna szansa dokonania bezprecedensowych zmian w naszej infrastrukturze transportowej, tak w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Będzie to czynnikiem pobudzającym zrównoważony rozwój wszystkich regionów Polski, w tym także tych, o rozwoju których w głównej mierze decyduje ruch turystyczny.

BIBLIOGRAFIA

- Burnewicz J., *Sektor samochodowy Unii Europejskiej*, WKiŁ, Warszawa 2003.
Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003.
Gospodarka turystyczna, red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Obsługa ruchu turystycznego, red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Reiss F., *Znaczenie transportu w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Social'no-ekonomičnij rozvitok: rol' informacij ta novych tehnologij. Monografija*, red. V. Dučmal, T.P. Nestorenko, T. Pokusa, Berdjans'k 2016, s. 162–172.

Rosik P., Szuster M., *Rozbudowa infrastruktury transportowej a gospodarka regionów*, Politechnika Poznańska, Poznań 2008.

Słownik pojęć strategii rozwoju transportu do 2020 roku, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa 2014.

Transport jako składnik produktu turystycznego, red. M. Turek, Europejska Szkoła Hotelarstwa, Turystyki i Przedsiębiorczości, Szkoła Wyższa w Sopocie, Sopot 2009.

THE INFLUENCE OF ROAD INFRASTRUCTURE ON TRANSPORT AVAILABILITY AND TOURIST DEVELOPMENT OF SOME REGIONS

The article is devoted to the issues concerning the connection between the development of means of transport and transport infrastructure which influences travelling comfort and the development of tourism regions. It discusses especially the influence of infrastructure extension on regions transport availability.

Keywords: tourism, tourism region, transport, means of transport, transport infrastructure, transport availability

LIDIA SOBOLAK*

ZMIENNOŚĆ TECHNOLOGII PRODUKTU W KONKURENCYJNYM OTOCZENIU

Zmienność technologii produktu wiąże się ze złożonością procesów produkcyjnych wymagających wiedzy z zakresu organizacji i inicjatyw technologicznych w zmieniającym się otoczeniu. Ciągłe zmieniające się otoczenie często uwarunkowane jest zmianami społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi. Wymaga to czujności nad nowymi technologiami, zmiennością w technologii zaakceptowaną przez klientów, w czym pomagają kanały telekomunikacyjne. Informacje o otoczeniu przedsiębiorstwa stają się jednym z najważniejszych wyzwań w zarządzaniu. Stąd przypisuje się niezbędną rolę menedżerowi w tworzeniu jakości innowacji produktowych. Człowiek jako wytwórca produktu, a równocześnie odbiorca powinien kierować się zasadami etyki jako nadrzędną wartością jakości produktu.

Słowa kluczowe: zmienność w technologii produktu, złożoność otoczenia, jakość zarządzania, etyka społeczna

Nowe technologie informatyczne umożliwiły szybką i skuteczną komunikację, co ma wpływ na tworzenie infrastruktury rynku globalnego oraz nowych kontaktów z otoczeniem. Nowe technologie zastosowane w tworzeniu aplikacji stały się siłą napędową w innowacyjnej sieci przedsiębiorstw¹.

Złożoność produktów wiąże się ze wzrastającą złożonością procesów produkcji, a te z kolei wymagają zwiększenia wiedzy i wyższych kwalifikacji personelu, a więc inwestowania w ludzi przez przedsiębiorców oraz przełamywania barier organizacyjnych. Przed przygotowaniem projektu aplikacji programista musi odpowiedzieć sobie na pytanie: jakie innowacje może wprowadzić dzięki użytej technologii. Innowacyjność technologii może w znacznym stopniu zadecydować o konkurencyjności produktu, czyli końcowej aplikacji. W dobie globalizacji wydaje się to korzystne dla użytkowników tych aplikacji znajdujących się w różnych punktach na świecie. Niemniej stwarza to zagrożenie dla przedsiębiorstwa w strategii globalnej. Dlatego przedsiębiorstwo powinno się intere-

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Wydział Ekonomiczny.

¹ L. Sobolak, M. Zmysłony, *Innowacyjność stosowanej technologii w tworzeniu aplikacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, red. nauk. Lidia Sobolak, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007, s. 317–322.

sować, czy ich rywale nie prowadzą bardziej konkurencyjnej strategii w odniesieniu do prac nad projektami w zmieniającym się otoczeniu.

Spółczesność informacyjna to nowy typ społeczeństwa kształtujący się w krajach postindustrialnych, w których rozwój technologii osiągnął najszybsze tempo przez cztery wymiary²:

1) technologiczny – rozbudowę nowoczesnej infrastruktury technologicznej z wysoką dostępnością urządzeń, które umożliwiają gromadzenie, przetwarzanie, analizowanie, przechowywanie, udostępnianie i przesyłanie danych informacji;

2) ekonomiczny – sektor gospodarki (z produkcją i usługami), który zajmuje się wytwarzaniem informacji oraz ich dystrybucją, a także wytwarzaniem technik informacyjnych;

3) społeczny – z wysoką liczbą osób wykorzystujących nowoczesne technologie zarówno w pracy, jak i w domu oraz w procesie edukacji;

4) kulturowy – wysoki poziom kultury informacyjnej. Informacja stała się towarem, a nawet dobrem strategicznym.

Przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, musi nieustannie wykorzystywać możliwości, jakie niosą nowe technologie informatyczne. Umiejętność trafnego doboru narzędzi i technologii w zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa może w znacznym stopniu zadecydować o jego pozycji na rynku.

Według M. Roszaka³ metodologia zarządzania technologią procesów materiałowych wskazuje na oddziaływanie tej technologii na produkty. Uważa on, że w zakresie technologii procesów materiałowych łańcuch tworzenia wartości analizowany może być w sekwencji materiałowych procesów wytwarzania, ale także w sekwencji instytucjonalnej tworzenia, udostępniania i transferu wiedzy technologicznej. Warto zauważyć, że w ramach VII Ramowego Programu Unii Europejskiej określono po raz pierwszy jako jeden z preferowanych kierunków działań tzw. inicjatywy technologiczne. Inżynier technolog, oprócz wymaganej wiedzy z obszaru inżynierii procesów, musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu zarządzania jakością. Jakość technologii, zdaniem autora⁴, stanowi ważne zagadnienie w zakresie problematyki dotyczącej procesu wytwarzania, która określana jest jako jakość realizowanych procesów oraz wytwarzanych wyrobów, jak i jakość zarządzania technologią.

Głównym czynnikiem tworzenia nowych technologii jest dopływ odpowiednio wykształconego i wyszkolonego personelu do działalności gospodarczej w przemyśle i innych działach gospodarki narodowej przy współudziale korporacji międzynarodowych. W tym celu ciekawym i dobrze zapowiadającym się programem wydaje się współdziałanie placówek naukowo-badawczych w realizacji programów gospodarczych powiąza-

² M. Łuszczuk, A. Pawłowska, *Stan zaawansowania społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 2.

³ M. Roszak, *Zarządzanie technologią. Metodologia zarządzania technologią procesów informatycznych*, Open Access Library, Gliwice 2013.

⁴ Ibidem.

nych z praktyką. Przemysły nowych technologii, a często tylko wprowadzanej zmienności w technologii produktu dla konkurencyjnego otoczenia może być sukcesem rozwoju rynku zbytu.

Zmienność technologii według G.S. Yipa⁵ można mierzyć długością rynkowego cyklu życia typowego nowego produktu. Taki pomiar jest przydatny, ponieważ wskazuje, czy tempo zmian technologicznych się zwiększa. Dostępność międzynarodowych kanałów telekomunikacyjnych zaczyna odgrywać coraz większą rolę w procesie otwierania się nowych rynków, ponieważ przedsiębiorstwa świadczące usługi informacyjne mogą przesyłać z coraz większą szybkością coraz więcej danych, nie powielając swojej działalności w każdym nowym miejscu. W ten sposób można osiągnąć oszczędności przez globalne scentralizowane ośrodki informacji.

Kanały telekomunikacyjne dla przedsiębiorstw wprowadzających na rynek wyroby o zmienionej technologii przynoszą przedsiębiorstwu niewielkie korzyści finansowe. Głównymi wygranymi są przedsiębiorstwa, które potrafią tworzyć masowe rynki od momentu, gdy technologiczna nowość zasadniczo została zaakceptowana przez klientów, a w tym właśnie pomagają kanały telekomunikacyjne. Rozwój nowego produktu przynosi wiele korzyści i jest potrzebny do utrzymania istniejącej pozycji przedsiębiorstwa. Dany produkt przechodzi przez fazy cyklu życia: wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i upadku. W każdym cyklu przedsiębiorstwo powinno podjąć odpowiednie kroki, jak:

- poszerzanie asortymentu produktu i przedłużanie cyklu jego życia;
- przeprojektowanie produktu dla zachowania jego nadrzędności;
- rozwój nowego produktu dla zapewnienia ciągłości strumienia dochodów ze sprzedaży.

Jeżeli nowe produkty nie są wspomagane nowością w technologii wytwarzania, to wzrost konkurencji, zmiany technologiczne i rynkowe powodują ich nieprzydatność, co w konsekwencji sprowadza się do spadku dochodów ze sprzedaży i zysków. Wdrażanie nowych produktów może być ryzykowne, dlatego proponuje się poprzestanie na opracowaniu nowych technologii w produkcji. Rozwój powiązań pomiędzy nauką a przemysłem pomoże w upowszechnianiu transferu i adaptacji nowej wiedzy i technologii. Nauka i technika powinna być nieodzownie związana z zasadami etyki.

Liczba i jakość inżynierów i naukowców oraz ich współpraca zależy od wielu czynników, między innymi demograficznych, kulturowych, społecznych, a także umiejętności prowadzenia polityki edukacyjnej, atrakcyjności zawodu naukowca i inżyniera oraz innych zawodów współdziałających.

Współczesne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach związane są z jego otoczeniem. Peter Drucker⁶ zauważa nowy paradygmat w zarządzaniu przedsiębiorstwem XXI wieku, stwierdzając: „[...] domeną zarządzana nie jest tylko firma, gdyż współcze-

⁵ G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

⁶ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.

sny menedżer musi być przede wszystkim przedsiębiorcą obserwującym z równym zainteresowaniem otoczenie firmy, gdyż informacje o otoczeniu przedsiębiorstwa stają się jednym z najważniejszych wyzwań w zarządzaniu”.

Obecnie możliwość rozwoju przedsiębiorstwa uzależniona jest od kadry kierowniczej. W tym celu przedsiębiorstwa potrzebują wykształconych, kreatywnych, zaangażowanych i przedsiębiorczych pracowników. Od nich zależy, jak wiedza zostanie nagromadzona i jak zostanie wykorzystana, co przekłada się na zmiany w programach produkcji i usług decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. J. Haffer⁷ opisuje burzliwe otoczenie przez cztery czynniki:

- 1) wzrost nowości zmian – coraz więcej zmian w otoczeniu;
- 2) wzrost intensywności otoczenia – rozpoznanie i utrzymanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami wymaga zwiększonego zaangażowania zasobów i uwagi kierownictwa;
- 3) wzrost szybkości zmian – zmiany są szybkie i pojawiają się często, przez co przedsiębiorstwo musi się ciągle dostosowywać do zmieniających się warunków;
- 4) wzrost złożoności otoczenia – wydarzenia stają się coraz mniej przewidywalne.

Zmiany w otoczeniu rzutują na konieczność zmian w przedsiębiorstwie. Zmiany w otoczeniu konkurencyjnym zawierają aspekt zarówno ekonomiczny, społeczny, jak i kulturowy. Zysk przedsiębiorstwa, zdaniem H. Steinmanna⁸, jest koniecznym środkiem a nie ostatecznym celem kierownictwa przedsiębiorstwa. Uważa on, że nie tylko zysk jest główną wytyczną działania przedsiębiorstwa na rynku, lecz współlistnienie wielu podmiotów rynkowych takich jak: klienci, przedsiębiorstwa, konkurencja, dostawcy i nabywcy. Etyka zarządzania znajduje miejsce dla wszystkich uczestników rynku, a porozumienie z otoczeniem jest kluczowym elementem działania na nim przedsiębiorstwa. Według Steinmanna nie tylko zysk jest podstawowym celem, lecz działania wielu podmiotów rynkowych. Pomocne mogą być w tym zasady etyki zarządzania dotyczące przedsiębiorstwa, takie jak np.:

- etyka przedsiębiorstwa, która, jego zdaniem, nie może zastąpić socjalnych działań przedsiębiorstwa i otoczenia, może natomiast je inspirować;
- etyka przedsiębiorstwa, która powinna kształtować etykę menedżerów.

Etyka i społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa mają wspólną płaszczyznę z finansowymi aspektami jego funkcjonowania i mogą w aktywny sposób uczestniczyć w zapewnieniu jego ekonomicznej egzystencji. W ten sposób, zdaniem M. Rybak⁹, społeczna odpowiedzialność może być ciekawym narzędziem uzyskania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku, zwłaszcza gdy interesariusze przedsiębiorstw,

⁷ J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania Dom Organizatora, Toruń 2009.

⁸ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995.

⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

a przede wszystkim jego klienci, coraz większą wagę przywiązują do wartości pozaekonomicznych. Tak więc w niektórych obszarach działalności przedsiębiorstw można obserwować bezpośrednią zależność pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a pozycją konkurencyjną, względnie poziomem sprzedaży. Taką zależność wskazują wyniki badań prowadzonych na rynkach europejskich, gdzie 50% europejskich i 80% zachodniemieckich konsumentów, robiąc zakupy w supermarketach, wybiera artykuły przyjazne dla środowiska¹⁰.

Przestrzeganie norm etycznych i kierowanie się społeczną odpowiedzialnością biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie musi kolidować z osiąganiem zysków czy poprawą ekonomicznej efektywności działania. Zdaniem E. Skrzypek¹¹ „[...] określenie jakości w sposób jednoznaczny i kategoriyczny nie jest możliwe”, jakość jest „wbudowana w sposób naturalny w całość procesów zarządzania przedsiębiorstwem”. Jakość produktu jest głównym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Szerszy aspekt zasad etycznej odpowiedzialności społecznej skierowany na działalność inwestycyjną na rzecz społeczeństwa stwarza nowe spojrzenie na kulturę organizacyjną ukierunkowaną na człowieka jako wytwórcę produktu, a równocześnie odbiorcę produktów. W Europie kulturę organizacyjną dzięki konwergencji, czyli łączeniu w sobie i wykorzystywaniu różnych dziedzin nauki i gospodarki, szczególnie inspiruje etyka jako nadrzędna przy tworzeniu jakości innowacji produktowych. Wydaje się, że etyka wyrosła na korzeniach chrześcijańskich, uznając dekalog za obowiązujący *prima facie*, może wносить w dzisiejszą rzeczywistość najwyższe wartości.

LITERATURA

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Geberthner & Spółka, Warszawa 1997.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Łuszczuk M., Pawłowska A., *Stan zaawansowania społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 2.
- Rozsak M., *Zarządzanie technologią. Metodologia zarządzania technologią procesów informatycznych*, Open Access Library, Gliwice 2013.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Soboluk L., Zmysłony M., *Innowacyjność stosowanej technologii w tworzeniu aplikacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, red. nauk. Lidia Soboluk, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007, s. 317–322.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995.
- Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

¹⁰ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Geberthner & Spółka, Warszawa 1997.

¹¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

THE VARIABILITY OF THE PRODUCT TECHNOLOGY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

The variability of the product technology is related to the complexity of manufacturing processes that require knowledge of the organization and technology initiatives in a changing environment. Constantly changing business environment is often conditioned by changes in social, economic and cultural environment. This requires vigilance on new technologies, volatility in the technology, accepted by customers, helped by telecommunication channels. Information about the business environment are becoming one of the most important challenges in management. Therefore, there can be observed the essential role of manager in creating quality of product innovations. Man as a producer of the product and also as the recipient should be guided by the principles of ethics as the supreme value of product quality.

Keywords: variability in product technology, the complexity of business environment, quality of management quality, social ethics

URSZULA STRZELCZYK-RADULI*

WSPÓŁCZESNA SZKOŁA – TRIADA PERSPEKTYW

Trzy spojrzenia na edukację to perspektywa nauczycieli, rodziców i dzieci. Każda z nich wyznacza cele, potrzeby i oczekiwania. W pewnych obszarach są one spójne, a w innych rozbieżne. Nauczyciele starają się łączyć wszystkie potrzeby dorosłych i uczniów, korzystając ze swoich kompetencji. Nie brakuje im jednak obaw związanych z pracą zawodową i ich przyszłością. Najbardziej optymistyczną wizję szkoły mają dzieci, które swoje oczekiwania delegują zarówno do nauczycieli, jak i rodziców. Rolą dorosłych jest spełnienie oczekiwań dzieci.

Słowa kluczowe: szkoła, nauczyciele, rodzice, dzieci, perspektywa

Nauczyciele, uczniowie i rodzice to trzy podmioty biorące czynny udział w edukacji. Z perspektywy każdego z tych podmiotów szkoła jest miejscem nauczania, opieki i wychowania¹. Jednak każdy podmiot wnosi zupełnie inne wartości do tego procesu, co warunkuje jego jakość i efekty. Najpierw spójrzmy na szkołę z perspektywy nauczycieli: to oni tworzą klimat szkoły, gwarantują jakość nauczania, od ich kompetencji zależą efekty i sukcesy dzieci. Nauczyciele są bardzo świadomi swojej odpowiedzialności, podnoszą kwalifikacje, realizują projekty, są autorami innowacji. Mają też swoje oczekiwania i zmartwienia. Z badań własnych, przeprowadzonych wśród 175 studentów pedagogiki w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu w czerwcu 2015 roku, wynika, że kompetencje² nauczycieli są powyżej przeciętnej. Wśród 22 badanych kompetencji na skali od 1 do 10 średnia wartość deklarowanej cechy wynosiła odpowiednio:

- w grupie kompetencji osobistych – wśród których uwzględniono następujące cechy: świadomość siebie i swojego systemu wartości – średnia wyniosła 7,6, umiejętność przeżywania i okazywania uczuć – 7,6, pełnienie funkcji modelowych dla wychowanka

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ „Nadrzędnym celem pracy edukacyjnej szkoły jest wspieranie wszechstronnego rozwoju ucznia w drodze realizacji zadań w zakresie: nauczania, kształcenia umiejętności i wychowania”. Zob.: Z.B. Gaś, *Doskonalący się nauczyciel*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 10.

² „Kompetencja to – harmonijna kompozycja wiedzy, sprawności, rozumienia i pragnienia”. Zob.: W. Strykowski, J. Strykowska, J. Pielachowski, *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, eMPI2, Poznań 2003, s. 23.

– 7,0, zainteresowanie ludźmi i problemami społecznymi – 7,9, jasne zasady etyczne – 8,2, poczucie odpowiedzialności – 8,9;

- w grupie kompetencji określających warunki niezbędne do wspomagania ucznia w rozwoju wyróżniono: empatię – średnia wyniosła 8,3, otwartość – 8,3, pozytywny stosunek i szacunek dla ucznia – 8,5, konkretność i asertywność – 8,4, umiejętność diagnozy dziecka i grupy oraz rodziny – 7,5, wiedzę psychologiczno-pedagogiczną – 7,0, umiejętność współpracy z rodziną ucznia – 7,2, wiedzę na temat instytucji wspierających – 7,1;

- ostatnią grupą kompetencji poddaną analizie były umiejętności merytoryczne – średnia wyniosła 7,3, umiejętności planowania i projektowania działań – 7,2, umiejętności dydaktyczno-metodyczne – 7,3, predyspozycje komunikacyjne – 8,1, umiejętności medialne i techniczne – 7,5, umiejętności planowania i doskonalenia własnego warsztatu pracy – 7,5, autorefleksja, umiejętność wyciągania wniosków – 7,8, umiejętność współpracy z innymi nauczycielami – 7,9³.

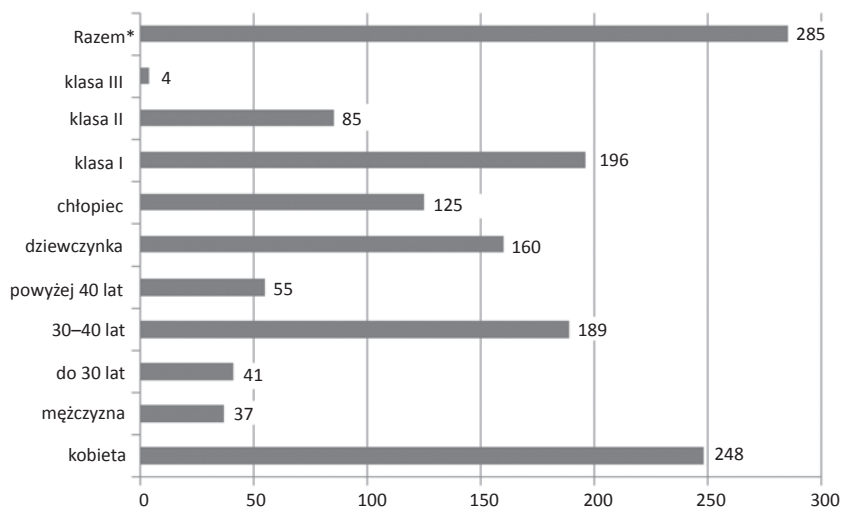
W ocenie własnej nauczyciele wiedzieli, w jakim kierunku powinni się jeszcze doskonalić i rozwijać, a ich oczekiwania i niepokoje związane były z przewidywaną reformą w systemie oświatowym. W kolejnej grupie badawczej, składającej się z 33 czynnych nauczycieli – studentów studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, największa obawa związana była z utrzymaniem miejsca pracy, ewentualnie z koniecznością przekwalifikowania się – tak twierdziło 28 respondentów. Zwolnień z pracy obawiało się 27 osób, zmiany programów nauczania i konieczności tworzenia nowych – 27 badanych. Ponadto duża grupa respondentów twierdziła, że reforma to fikcja – 24 osoby, a dodatkowo twierdzili, że wyraźnie brakuje informacji o planowanej reformie (24 respondentów). W kolejnych wyborach nauczycieli pojawiły się: obawy związane z koniecznością doksztalcania się (21 osób), ze zwiększeniem „papierkowej roboty” przy konieczności tworzenia nowego warsztatu pracy (po 20 osób) i brakującej „bazy szkolnej” – 16 odpowiedzi. Nie bez znaczenia były obawy związane z obniżeniem roli zawodowej nauczyciela (15 respondentów) i likwidacją Karty Nauczyciela; takie obawy deklarowało 14 osób⁴. Przy tak dużym negatywnym obciążeniu nauczyciele podejmują wiele dodatkowych działań, czyniąc ze swych placówek dobre miejsce do wszechstronnego rozwoju swoich podopiecznych. Doceniają to rodzice dzieci, którzy wybierają określoną szkołę dla dziecka i często mają nadzieję, że w tej właśnie placówce ich pociechy będą czuły się bezpiecznie i będą rozwijały swoje zainteresowania i umiejętności⁵. To właśnie druga perspektywa, z pozycji której szkoła

³ U. Strzelczyk-Raduli, *Poziom przygotowania studentów pedagogiki do zawodu nauczyciela*, [w:] *Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2015, s. 74–76.

⁴ U. Strzelczyk-Raduli, *Zalety i wady zawodu nauczyciela w badaniach własnych*, [w:] *Edukacja na drodze*, cz. 1: *Nauczyciel – uczeń – edukacja*, red. W. Duczmal, J. Tej, E. Fiebich, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2016, s. 38–46 [książka w wersji elektronicznej].

⁵ G. Hüther, U. Hauser, *Wszystkie dzieci są zdolne*, Dobra Literatura, Słupsk 2014, s. 16.

ma zaspokoić wszystkie potrzeby ich dziecka. Wśród rodziców nie brakuje sojuszników szkoły, chętnie współpracują z nauczycielami w procesie dydaktycznym, podejmując się różnych prac. Tak jest w przypadku rodziców dzieci, którzy znają placówkę dziecka, nauczycieli w niej uczących, a i same dzieci nie mają większych problemów edukacyjnych. Jest też pewna grupa rodziców, dla których pobyt dziecka w szkole wiąże się z dużym stresem czy niepokojem o jego postępy w nauce lub w zachowaniu. Największymi obawami obarczeni są rodzice dzieci, które rozpoczynają edukację szkolną, zwłaszcza dzieci 6-letnich. W badaniu własnym zebrano opinie rodziców uczniów z klas I–III szkół podstawowych w Kędzierzynie-Koźlu, które rozpoczęły edukację w wieku 6 lat. Charakterystykę badanych przedstawia wykres 1.

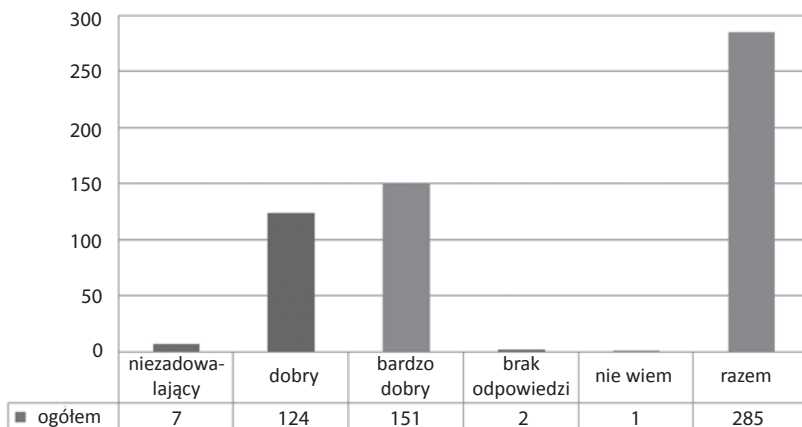


* To rodzice w wieku od poniżej 30 do powyżej 40 lat z uwzględnieniem płci; dzieci uczęszczały do klas I–III.

Źródło: Badania własne.

Wykres 1. Charakterystyka badanej grupy rodziców

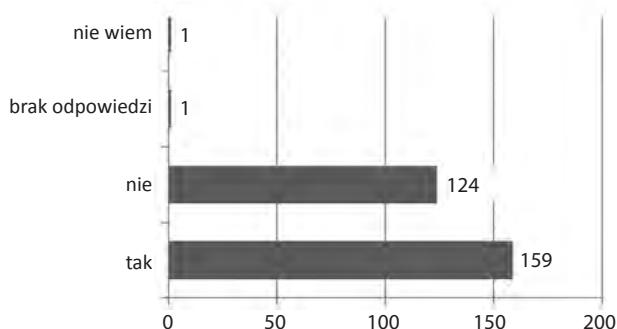
Wśród 285 badanych (43% populacji rodziców uczniów rozpoczynających edukację w wieku 6 lat, uczących się obecnie w klasach I–III) tylko 116 nie miało żadnych wątpliwości, natomiast 169 miało obawy w momencie rozpoczęcia edukacji szkolnej ich dziecka. Najczęściej niepokój wynikał z obserwowanej nieśmiałości u dziecka – 69 odpowiedzi, braku samodzielności (39), niskiego poczucia obowiązku u dziecka (37), nadmiernej aktywności (25), braku zainteresowań szkolnych (21), z trudności w nawiązywaniu kontaktu (20 badanych), problemów zdrowotnych (9), problemów z przestrzeganiem zasad i dyscypliny (7) oraz innych ważnych dla badanych obszarów. Były nimi: niedojrzałość emocjonalna, niedojrzałość społeczna i brak gotowości szkolnej – tak twierdziło 26 badanych rodziców. Wspólna praca rodziców z nauczycielami po kilku latach przełożyła się w większości na dobre funkcjonowanie dzieci w szkołach. Przedstawia to wykres 2.



Źródło: Badania własne

Wykres 2. Funkcjonowanie dziecka w szkole w opinii rodziców

Wśród badanych rodziców bardzo dobre funkcjonowanie dziecka w szkole deklaroowało 151 osób, 124 rodziców twierdziło, że obecnie dziecko w szkole zachowuje się dobrze, jeden rodzic odpowiedział, że nie wie, dwoje rodziców nie udzieliło odpowiedzi, a tylko siedmiu badanych określiło, że dziecko funkcjonuje w stopniu niezadowalającym⁶. W kolejnym pytaniu: czy z perspektywy czasu ponownie podjęlibyście Państwo decyzję o rozpoczęciu edukacji dziecka w wieku 6 lat – pojawiły się zróżnicowane odpowiedzi, które przedstawia wykres 3.

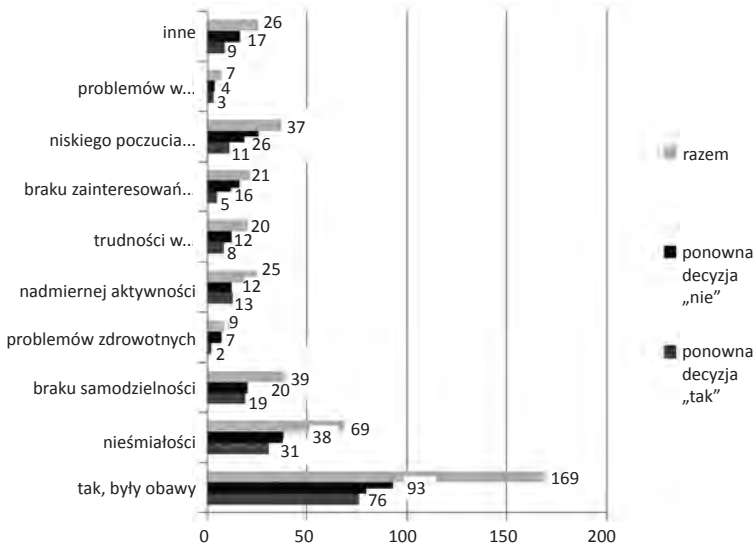


Źródło: Badania własne.

Wykres 3. Ponowna decyzja – ogółem

⁶ Szczegółowe wyniki badań zostały przedstawione na konferencji „Funkcjonowanie dziecka 6-letniego w szkołach Kędzierzyna-Koźła” w dniu 17.02.2016 organizowanej przez UM Kędzierzyna-Koźła i MODN w Opolu, w wystąpieniu „Funkcjonowanie dzieci 6-letnich w szkołach w opinii rodziców – wyniki badań własnych”. Badania przeprowadzono w styczniu 2016 roku metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety, autorskim narzędziem – kwestionariuszem ankiety.

Jak przedstawia wykres 3, ponownie podjęłoby decyzję o rozpoczęciu edukacji ich dziecka w wieku 6 lat 159 osób, nie uczyniłyby tego 124 osoby, jedna nie miała zdania i jedna nie udzieliła odpowiedzi. Wykres 4 przedstawia zależności pomiędzy ponowną decyzją a przyczynami obaw rodziców.



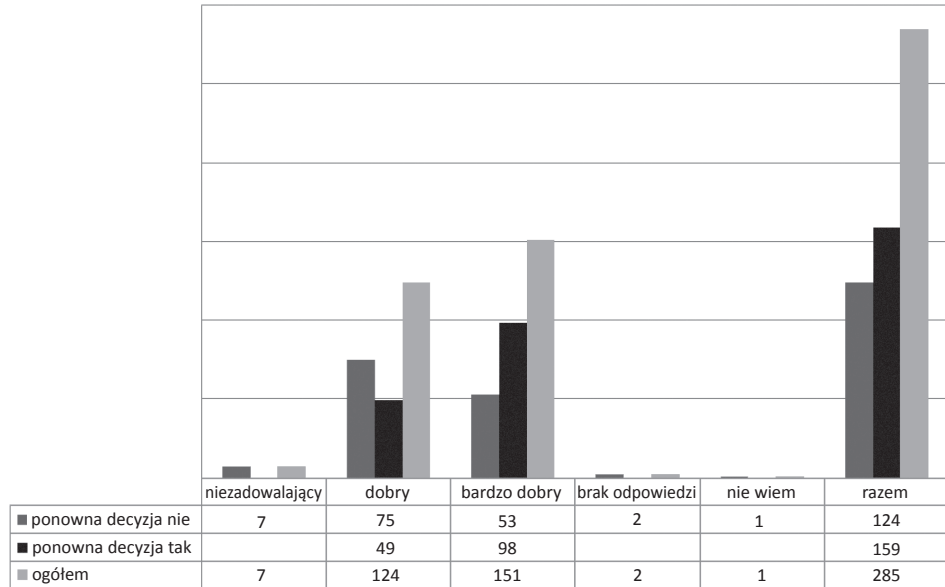
Źródło: Badania własne.

Wykres 4. Ponowna decyzja a obawy rodziców

Jak wynika z przedstawionego wykresu, w każdej grupie obaw są deklaracje rodziców ponownej decyzji – zarówno na „tak” lub „nie”. Okazało się też, że 76 osób podjęłoby ponowną decyzję o rozpoczęciu edukacji przez ich dziecko w szkole, mimo różnych problemów, które rodzice zauważyli jeszcze przed rozpoczęciem edukacji.

Częściej pozytywnie zareagowaliby rodzice, którzy twierdzili, że ich dziecko czuje się w szkole bardzo dobrze – 98 osób, natomiast rzadziej ci, których dziecko zachowuje się dobrze – 49 osób. Wszyscy rodzice, którzy deklarowali, iż ich dziecko funkcjonuje w szkole w stopniu niezadowolającym, nie podjęliby takiej decyzji, jedna osoba nie była zdecydowana, a dwie nie udzieliły odpowiedzi. Szczegółowe zależności przedstawia wykres 5.

Z wykresu 5 wynika, że byli też tacy rodzice, którzy mimo bardzo dobrego i dobrego zachowania dziecka w szkole nie zdecydowaliby się ponownie na rozpoczęcie jego edukacji w wieku 6 lat. W otwartej części ankiety respondenci mogli wyrazić swoje opinie związane z taką decyzją.



Źródło: Badania własne.

Wykres 5. Ponowna decyzja a ocena funkcjonowania dziecka

„Każdy rodzic, który poświęca czas swojemu dziecku, zna jego mocne i słabe strony. Decyzja i zdanie rodzica o wyborze szkoły dla 6-latka powinna być najważniejsza”. „Kompletny brak dostosowania środowiska szkolnego dla edukacji 6-latka”. „Brak ofert edukacyjnych w szkole rozwijających zainteresowania 6-latków”. „Niestety, potwierdziły się moje obawy dotyczące bardzo dużej liczby dzieci, która uniemożliwia nauczycielom zapewnienie tak dobrej opieki w świetlicy, jaką miało moje starsze dziecko, kiedy dzieci było mniej. Gdyby moje 6-letnie dziecko musiało spędzać w świetlicy więcej czasu, ocena jego funkcjonowania teraz byłaby prawdopodobnie gorsza. Szczęśliwie, mam możliwość ograniczenia czasu pobytu w świetlicy do minimum”. „Myślę, że nie bez znaczenia jest fakt, że moje dziecko trafiło pod opiekę doświadczonego i kompetentnego nauczyciela”. „Nie mieliśmy wyboru. Córka jest z pierwszej połowy roku, więc była objęta obowiązkiem szkolnym. Nasze działania w kierunku odroczenia dziecka nie przyniosły rezultatu. Osobiście cieszymy się, iż nasze młodsze dziecko będzie mogło rozpocząć naukę jako 7-latek”. „Dla mojego dziecka był to duży stres”. „Uważam, że 6-latki nie nadają się do szkoły i powinno się im pozwolić, jeszcze przez rok pozostać w przedszkolu na zasadzie zerówki – przygotowania do szkoły”. „Uważam, że obowiązek szkolny 6-latków nie powinien być obligatoryjny. Teraz nie miałam prawa wyboru”. „Odwroćcie reformy w systemie edukacyjnym państwa ma zły wpływ zarówno pod względem edukacyjnym, organizacyjnym, jak i rodzinnym”. „Materiał służący do nauczania przedmiotów jest trochę na za wysokim poziomie. Ćwiczenia są dosyć trudne dla 6-letnich dzieci”. „Poprawa warunków szkolnych”. „Warunki w szkole są dostosowane do potrzeb 6-latków”. „Córka była dojrzała do podjęcia nauki w szkole w wieku 6 lat”. „Dziecko jest zadowolone, że uczęszcza do szkoły”. „Szkoły muszą zwiększyć uwagę na potrzeby dziecka, poprzez wsparcie psychologa i pedagoga”.

Te wszystkie wypowiedzi czy potrzeby rodziców delegowane są do nauczycieli i wychowawców, dyrektorów placówek oraz instytucji kierowniczych, przy jednoczesnym oczekiwaniu na ich zaspokojenie. To nauczyciele muszą wyprzedzać ewentualne zastrzeżenia, organizować środowisko szkolne zarówno dydaktyczne, opiekuńcze, jak i wycho-

wawcze. Od umiejętności ich przewidywania, reagowania na potrzeby rodziców i dzieci zależy ocena danej szkoły i jej popularność w środowisku lokalnym. Ta z kolei wpływa na liczbę dzieci w danej szkole, a co za tym idzie – wpływa na jej istnienie. Szereg szkół czy placówek w związku z wycofaniem się z projektu objęcia nauczaniem 6-latków stanęło przed groźbą zamknięcia czy zwalniania nauczycieli z pracy, tym samym potwierdzając liczne obawy i niepokoje samych pedagogów.

Ostatnia perspektywa pochodzi ze świata dzieci. To one są prawdziwym wyzwaniem dla nauczycieli i rodziców, ich proces dorastania i dojrzewania jest bardzo dynamiczny, zwłaszcza w pierwszych latach szkolnych. Dorosli muszą sprostać wielu sytuacjom związanym z emocjami dzieci, ich stylem pracy i uczenia się⁷, zaburzeniami⁸ i uzdolnieniami, jakie posiadają. Same dzieci w różnym stopniu są gotowe do podjęcia wyzwań stawianych im przez edukację, ale w większości szkoła je zaciekawia i kierują wobec niej swoje oczekiwania. W badaniach własnych przeprowadzonych metodą wywiadu wśród przedszkolaków⁹, których rodzice zdecydowali się, że rozpoczną edukację w wieku 6–7 lat, opinia o szkole jest następująca:

„[...] w szkole jest więcej książek niż w przedszkolu”, „są inni koledzy”, „w przedszkolu jest zabawa, a w szkole uczymy się czytać i pisać”, „w szkole są wycieczki bez rodziców, obiady, świetlica żeby na mamę poczekać”.

W ocenie przedszkolaków pojawiły się także pewne obawy związane ze szkołą:

„[...] w szkole trzeba się uczyć, a jak ktoś się nie uczy, to ma karę”, „w szkole jest matematyka – jest trudna, ale jest dla ludzi”, „w szkole są zadania domowe i rzadko można się bawić”.

Dzieci kierują także swoje oczekiwania względem szkoły:

„chcę nauczyć się pisać, bo chcę pracować w biurze”, „chciałabym pracować w sklepie”, „chcę jeździć na wycieczki, żeby zobaczyć zwierzęta”, „jak się jedzie na wycieczki to oglądamy różne rzeczy”, „w szkole nauczę się czytać, a jak urodzę dzieci, to będę mogła im czytać bajki na dobranoc”, „nauczę się liczyć, żeby umieć dodawać i odejmować w sklepie”, „nauczę się czytać książki”, „będę się uczyć, żeby w grach umieć czytać”.

Przedszkolaki jednak zauważają, że w szkole: „jest pani, która uczy wszystkiego, uczy języków – angielskiego, niemieckiego a nawet chińskiego!”, „w szkole pomagają rodzice i nauczyciele” i co najważniejsze „cieszymy się, że idziemy do szkoły”. Porównując wypowiedzi dzieci na temat szkolnej przyszłości z wypowiedziami rodziców i nauczycieli, zdecydowanie są one bardziej optymistyczne i nieobarczone wieloma lękami. Taka jest rola dorosłych, żeby stworzyć dzieciom świat bezpieczny, otwarty na nowe wyzwania, możliwy do szczęśliwego funkcjonowania w nim i realizowania własnych celów. To dorośli muszą zatroszczyć się, żeby dzieci nie dostrzegły zmartwień rodziców i nauczycieli, a jeśli już to się stanie, z rozsądkiem i spokojem wprowadzać je w świat, w którym bycie w określonej perspektywie wyznacza role, zadania oraz różne satysfakcje, które są jej udziałem.

⁷ R. Riebisch, H. Luszczynski, *Diagnoza typów uczniów*, GWP, Sopot 2014, s. 12.

⁸ P.C. Kendall, *Zaburzenia okresu dzieciństwa i adolescencji*, GWP, Gdańsk 2004, s. 10.

⁹ Wywiadu udzieliły dzieci z Publicznego Przedszkola nr 2 w Kędzierzynie-Koźlu w czerwcu 2016 r.

BIBLIOGRAFIA

- Chętkowski D., *Nauczycielskie perypetie*, GWP, Sopot 2010.
- Gaś Z.B., *Doskonalący się nauczyciel*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
- Herbert M., *Rozwój społeczny ucznia, poznanie potrzeb i problemów dzieci w okresie dorastania*, przeł. E. Jusewicz-Kalter, GWP, Gdańsk 2004.
- Hüther G., Hauser U., *Wszystkie dzieci są zdolne*, Dobra Literatura, Słupsk 2014.
- Ilg F., Ames L.B., Baker S.M., *Rozwój psychiczny dziecka od 0 do 10 lat*, GWP, Sopot 2015.
- Jundziłł E., *Potrzeby psychiczne dzieci i młodzieży, diagnoza, zaspokojenie*, wyd. 2 posz., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Kendall P.C., *Zaburzenia okresu dzieciństwa i adolescencji*, GWP, Gdańsk 2004.
- Kompetencje diagnostyczne i terapeutyczne nauczyciela*, red. D. Wosik-Kowala, T. Zubrzycka-Maciąg, Impuls, Kraków 2013.
- Kompetencje nauczyciela. Stan, potrzeby i kierunki zmian*, red. E. Koziół, E. Kobylecka, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2002.
- O'rgan J.F., *Jak pracować z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych*, przeł. z ang. Robert Waliś, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2005.
- Riebisch R., Luszczynski H., *Diagnoza typów uczniów*, GWP, Sopot 2014.
- Strykowski W., Strykowska J., Pielachowski J., *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, eMPI2, Poznań 2003.
- Winogrodzka L. *Nauczyciel kompetentny*, UMCS, Lublin 2007.

MODERN SCHOOL – TRIAD PROSPECTS

Three looks at education is the perspective of teachers, parents and children. Each of them set goals, needs and expectations. In some areas, they are consistent and the other divergent. Teachers are trying to combine all the needs of adults and students exercising their competence. Not lacking, however, concerns with work and their future. The most optimistic view of schools have children that their expectations delegate to both teachers and parents. The role of adults is to meet the expectations of children.

Keywords: school, teachers, parents, children, prospect

STANISŁAW SWADŹBA*
URSZULA ŻAGÓRA-JONSZTA**

ZMIANY W SUBSYSTEMACH GOSPODARKI ŚWIATOWEJ ORAZ ICH DETERMINANTY

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest pokazanie zmian w subsystemach oraz pojawienie się nowych subsytemów gospodarki światowej. Rozważania te poprzedza krótkie przedstawienie istoty systemu i subsystemu gospodarki światowej oraz omówienie subsystemów gospodarki światowej w przeszłości. Następnie przedstawione są współczesne subsystemy gospodarki światowej. Transformacja systemowa, międzynarodowa integracja gospodarcza i globalizacja były, bez wątpienia, najważniejszymi determinantami tych zmian. W zakończeniu zawarto wniowski wynikające z przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: gospodarka światowa, subsystemy gospodarki światowej, transformacja systemowa, międzynarodowa integracja gospodarcza, globalizacja

WSTĘP

Gospodarka światowa, która jako kategoria ekonomiczna pojawiła się na określonym etapie rozwoju gospodarczego, stała się przedmiotem badań naukowych. Ekonomistów interesuje jej powstanie i rozwój, czynniki przemian, główne tendencje i kierunki zmian, a także jej struktura. Przedmiotem zainteresowań są również jej subsystemy. Gospodarka światowa (system gospodarki światowej) nie jest bowiem jednorodna. W jej ramach możemy wyróżnić wiele grup krajów o podobnych cechach, które traktujemy jako systemy niższego rzędu.

Na przełomie XX i XXI wieku w gospodarce światowej pojawiło się wiele nowych zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych, które wpływają na charakter gospodarki światowej, a także na jej subsystemy. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie zmian w subsystemach gospodarki światowej, jakie zaszły w ostatnich dekadach, oraz uchwycenie ich głównych czynników sprawczych.

* Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

SYSTEM ORAZ SUBSYSTEMY GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi definicjami gospodarki światowej. Według jednej z nich jest to:

„[...] zbiorowość różnorodnych organizmów oraz instytucji funkcjonujących zarówno na poziomach krajowych, jak i na szczeblu międzynarodowym, a więc np. regionalnym, ponadregionalnym lub globalnym (takich jak m.in. przedsiębiorstwa krajowe i międzynarodowe/transnarodowe, gospodarki narodowe, państwa, ugrupowania integracyjne, organizacje międzynarodowe) bezpośrednio lub pośrednio zajmujących się działalnością gospodarczą oraz powiązanych ze sobą w pewien całościowy system poprzez sieć międzynarodowych stosunków ekonomicznych”¹.

Podobnie definiują gospodarkę światową inni².

Gospodarka światowa traktowana jest więc jako system. Wobec tego należy mieć na uwadze to, że³:

- Gospodarka światowa to pewna całość (układ) złożona z wielu elementów, między którymi zachodzą różne powiązania, w tym sprzężenia zwrotne. Elementy te wzajemnie na siebie oddziałują. Oddziałują również na całość, którą one tworzą.
- Gospodarka światowa jest częścią wielkiego systemu społecznego, gdzie również można wyodrębnić system polityczny i kulturowy. Na system gospodarki światowej wpływają więc również czynniki pozaekonomiczne.
- Gospodarka światowa ma charakter dynamiczny. System ten znajduje się w ciągłym ruchu i rozwoju, gdyż nieustannie zmieniają się jego elementy (podmioty gospodarki światowej). Zmieniają się również zachodzące między nimi powiązania ekonomiczne (np. formy wymiany gospodarczej). System ten ciągle ewoluuje.
- Kategoria ta ma także charakter historyczny, mianowicie pojawiła się na określonym etapie rozwoju (wraz z powstaniem gospodarki kapitalistycznej i rewolucją przemysłową, a więc z rozwojem produkcji na masową skalę, na rynek, dla nieznanego odbiorcy). Od tego czasu gospodarka światowa ewoluowała i przechodziła przez różne etapy.
- Gospodarka światowa jest również systemem stochastycznym, możemy więc mówić jedynie o kierunkach rozwoju i tendencjach, jakie występują w gospodarce światowej. Nie da się dokładnie przewidzieć jej przyszłości.

¹ *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 13.

² W polskiej literaturze przedmiotu gospodarka światowa definiowana była wcześniej jako: „[...] system, który wiąże wchodzące w jego skład gospodarstwa narodowe poszczególnych krajów i ich grup, a jednocześnie jako całość oddziałuje na procesy funkcjonowania i wzrostu swych części składowych” (J. Kleer, *Gospodarka światowa. Prawidłowości rozwoju*, PWE, Warszawa 1981, s. 39) lub „[...] historycznie ukształtowany, zmieniający się w czasie system powiązań produkcyjnych, technologicznych, handlowych, finansowych i instytucjonalnych pomiędzy różnymi krajami o różnych ustrojach i poziomach rozwoju gospodarczo-społecznego, włączający je w ogólnoswiatowy proces produkcji i wymiany” (J. Soldaczuk, *Współczesna gospodarka światowa. Struktura, mechanizm, tendencje*, PWE, Warszawa 1987, s. 7).

³ S. Swadźba, *Subsystemy gospodarki światowej i ich ewolucja*, [w:] *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, red. M. Noga, M.K. Sawicka, CeDeWu.PL, Warszawa 2008.

- Gospodarka światowa to nie tylko prosta suma składających się na nią elementów (gospodarek narodowych). To coś więcej. To nowa jakość. Wzajemne powiązania między elementami składowymi systemu powodują wyodrębnienie się nowych cech systemu.

W ramach systemu wyodrębniamy subsystemy (podsystemy, systemy niższego rzędu). Odnosi się to również do systemu gospodarki światowej. Ujmując bowiem gospodarkę światową jako system, można jej części składowe traktować jako subsystemy. Czasami zamiast określenia subsystemy mówi się o strukturze regionalnej gospodarki światowej (regiony gospodarki światowej traktowane są jako subsystemy). Takie podejście występuje w nowszej literaturze⁴, a także w wielu opracowaniach organizacji międzynarodowych.

Jeżeli gospodarki narodowe uznamy za subsystemy gospodarki światowej, to byłoby ich łącznie ponad 200 (tyle, ile państw na świecie). Z tego względu w literaturze przedmiotu dokonuje się podziału świata na grupy państw i w ten sposób wyróżnia się znacznie mniejszą liczbę subsystemów gospodarki światowej (kilka lub kilkanaście). Uważa się, że niektóre kraje mają wiele wspólnych cech i można je zaliczyć do jednej grupy. Stosuje się przy tym różnorodne kryteria ich wyodrębniania. Najczęściej są to: położenie geograficzne, poziom rozwoju gospodarczego poszczególnych krajów (wykorzystuje się tutaj najczęściej wskaźnik PKB/PNB *per capita* lub HDI), występujący w danych krajach system społeczno-polityczny (może to być podział na dwa główne systemy, a mianowicie kapitalizm i socjalizm, czy gospodarka rynkowa i gospodarka centralnie planowana), a także wiele innych (historia, tradycja, kultura, religia, styl życia itd.).

Takich kryteriów wyodrębnienia może być więcej. W ostatnich latach – w związku z gwałtownymi zmianami, jakie zachodzą w gospodarce światowej – pojawiła się potrzeba uwzględnienia nowych kryteriów przy podziale gospodarki światowej na subsystemy; mogą to być: stopień globalizacji, przynależność do określonych ugrupowań integracyjnych, organizacji międzynarodowych itp. Należy podkreślić, że w praktyce najczęściej nie stosuje się jednego kryterium – wykorzystuje się równocześnie dwa lub trzy. Dotychczasowe podziały oparte były najczęściej na kilku z nich.

SUBSYSTEMY GOSPODARKI ŚWIATOWEJ W PRZESZŁOŚCI

W historii gospodarki światowej występowały różne subsystemy. Inne subsystemy wyróżniano w tradycyjnej, a inne w powojennej gospodarce światowej.

Tradycyjny system gospodarki światowej powstał na przełomie XVIII/XIX w. i trwał w zasadzie do końca II wojny światowej. Związany był z powstaniem i rozwojem kapitalizmu, kolonializmu, rewolucją przemysłową itd. Był on ściśle związany z ukształtowanym w tamtych czasach międzynarodowym podziałem pracy. W tamtym okresie

⁴ *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. A. Orłowska, K. Żołądkiewicz, PWE, Warszawa 2012; A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

– w literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do tego – najczęściej wyróżnia się dwa subsystemy:

1. Kraje wysoko rozwinięte, uprzemysłowione, specjalizujące się w produkcji i eksporcie wysoko przetworzonych wyrobów przemysłowych.

2. Kraje będące na znacznie niższym poziomie rozwoju, specjalizujące się w produkcji rolnej i eksploatacji surowców oraz eksporcie tych produktów. Były to najczęściej kraje kolonialne, które nie posiadały własnej suwerenności. Mogły to być również kraje niepodległe, ale zależne politycznie i gospodarczo od pierwszej grupy krajów.

W okresie powojennym da się wyróżnić trzy subsystemy. Również i tutaj w literaturze ekonomicznej istnieje zgodność co do tego podziału. Są to:

1. Kraje kapitalistyczne wysoko rozwinięte.

2. Kraje socjalistyczne.

3. Kraje trzeciego świata (rozwijające się).

Jeżeli chodzi o przyczyny zmian tego podziału, to były nimi: zwycięstwo ZSRR i powstanie nowego systemu socjalistycznego na świecie, upadek systemu kolonialnego i pojawienie się wielu nowych państw oraz specyficzne cechy poszczególnych subsystemów (rola państwa i rynku w gospodarce, demokracja, dyktatura, poziom rozwoju itp.). Analizą tych subsystemów zajmowała się tzw. ekonomia porównawcza. Najczęściej – w ramach poszczególnych subsystemów – omawiano: cele działalności gospodarczej, charakter gospodarki, powiązania wewnątrz subsystemów, prawidłowości ich rozwoju itp.

Taki podział gospodarki światowej na trzy subsystemy stał się nieaktualny na przełomie lat 80./90. XX w. Był to wynik splotu różnych wydarzeń, które miały miejsce w tym okresie. W efekcie obecnie wyróżnia się zupełnie nowe subsystemy gospodarki światowej.

WSPÓŁCZESNE SUBSYSTEMY GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

Zmiany w subsystemach nastąpiły m.in. w wyniku transformacji systemowej z przełomu lat 80./90. XX wieku, która doprowadziła do zaniku jednego z nich – krajów socjalistycznych. W jednym z wcześniejszych podziałów gospodarki światowej, charakteryzującym tzw. regionalną strukturę współczesnej gospodarki światowej, kraje socjalistyczne zastąpiono nazwą kraje transformujące się. A. Makać wyróżnił: kraje rozwinięte gospodarczo (wysoko rozwinięte), kraje rozwijające się (słabo rozwinięte) oraz kraje transformujące się. Każda z tych grup traktowana jest jako odrębny region (subsystem) gospodarki światowej. Poszczególne kraje zalicza się do jednej z tych grup⁵. Podział ten nawiązuje do powojennego podziału gospodarki światowej na trzy subsystemy. Grupę krajów socjalistycznych zastąpiono jedynie nową nazwą: „kraje transformujące się”, tzn. przechodzące od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej.

Należy stwierdzić, że przedstawiony podział jest dużym uproszczeniem. Grupa krajów transformujących się nie jest jednolita. Upadek systemu socjalistycznego pokazał,

⁵ *Przemiany...*, op.cit., s. 23.

że kraje te nie były monolitem, jak to wcześniej niejednokrotnie przedstawiano. Kraje te mniej więcej w tym samym czasie rozpoczęły transformację systemową, jednak różny był jej charakter i różne są jej efekty. Odnosi się to zarówno do krajów Europy Środkowo-Wschodniej (w mniejszym stopniu), jak i krajów byłego ZSRR (w dużym stopniu). W rezultacie grupa ta uległa znacznej dywersyfikacji. Z jednej strony mamy grupę krajów, które przystąpiły do Unii Europejskiej, a więc kraje o gospodarce rynkowej i demokratycznej (kryterium członkostwa), reprezentujące relatywnie wysoki poziom rozwoju gospodarczego, a z drugiej strony dawne azjatyckie republiki ZSRR (pięć nowych krajów) – kraje quasi-demokratyczne lub reżymy totalitarne, często mające więcej wspólnego z gospodarką centralnie planowaną lub systemem feudalnym, kraje o całkowicie odmiennym systemie społeczno-kulturowym i będące na znacznie niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Pomiędzy nimi znajdują się europejskie kraje dawnego ZSRR (bez Litwy, Łotwy i Estonii), które w mniejszym lub większym stopniu reprezentują europejskie standardy demokratycznej gospodarki rynkowej (hybrydowe systemy gospodarcze)⁶. Jak widać, w ramach tej grupy (subsystemu) należałoby wymienić co najmniej trzy podgrupy (subsystemy niższego rzędu).

Podobny podział na trzy grupy krajów występuje w opracowaniach UNCTAD-u⁷. Jest to podział na kraje: 1) rozwijające się (*developing countries*); 2) Europę Środkowo-Wschodnią; 3) kraje rozwinięte (*developed countries*). Do pierwszej grupy zaliczono aż 184 kraje i terytoria (Afryka – 58, Ameryka – 49, Azja – 49, Oceania – 28). W drugiej grupie znajduje się 19 krajów europejskich – dawnych krajów socjalistycznych. Są to: Albania, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Węgry, Łotwa, Litwa, Macedonia, Mołdawia, Polska, Rumunia, Rosja, Serbia i Czarnogóra (obecnie będzie to Serbia, Czarnogóra i Kosowo), Słowacja, Słowenia i Ukraina. Trzecia grupa obejmuje 32 kraje, w tym 26 krajów i terytoriów europejskich (pozostałe kraje) oraz Kanadę, USA, Australię, Nową Zelandię, Japonię i Izrael. Ten podział, uwzględniający poziom rozwoju i położenie geograficzne, wydaje się lepszy (ze względu na wcześniejsze zastrzeżenia), chociaż również może być przedmiotem krytyki (ze względu na bardzo duże zróżnicowanie dochodów w grupie państw europejskich). Dawne kraje socjalistyczne (kraje transformujące się) nie zostały w tym podziale przypisane do jednej grupy.

Z kolei MFW do celów praktycznych wyróżnia w gospodarce światowej dwie grupy krajów, mianowicie wysoko rozwinięte (*advanced countries*) – 37 państw, oraz gospodarki wschodzące i rozwijające (*emerging markets and developing economies*) i pozostałe państwa (152). W skład drugiej grupy wchodzi sześć podgrup: kraje europejskie (13 państw), Wspólnota Niepodległych Państw – WNP (12 krajów), rozwijające się kraje Azji (29 państw), rozwijające się kraje Ameryki Łacińskiej i Karaibów (32 państwa), Bliski Wschód i Afryka Północna (20 państw) oraz Afryka Subsaharyjska (45 państw). W tym podziale w pierwszej grupie krajów znalazły się Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa,

⁶ Szerzej na ten temat zob.: S. Swadźba, *Subsystemy gospodarki światowej i ich ewolucja...*, op.cit.; S. Swadźba, *Systemy gospodarcze krajów byłego ZSRR*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.

⁷ *Development and Globalization: Facts and Figures*. UNCTAD/GDS/CSIR/2004/1.

Słowacja i Słowenia. Pozostałe kraje postsocjalistyczne – w tym Polska – mieszczą się w drugiej grupie⁸. Ten podział w jeszcze większym stopniu uwzględnia zróżnicowanie dawnych krajów socjalistycznych.

Inny podział stosuje UNCTAD, który – również z przyczyn praktycznych – wyróżnia trzy grupy krajów: 1) rozwinięte lub uprzemysłowione kraje OECD (oprócz Meksyku, Korei Płd. i Turcji), nowe kraje UE oraz Izrael; 2) kraje transformujące się Europy Południowo-Wschodniej oraz kraje WNP; 3) kraje rozwijające się (pozostałe kraje). Ta ostatnia grupa dzieli się na podgrupy według kryterium geograficznego⁹. Widzimy, że w tym podziale dawne kraje socjalistyczne zaliczone zostały do pierwszej lub drugiej grupy, w zależności od członkostwa w UE.

W tym miejscu można by wspomnieć o możliwej jeszcze jednej klasyfikacji. W przeszłości jej podstawowym kryterium był istniejący w danych krajach system społeczno-gospodarczy (kapitalizm i socjalizm). Obecnie dominującym systemem jest kapitalizm z właściwą dla niego gospodarką rynkową. Nie ma jednak jednego kapitalizmu i jednej gospodarki rynkowej. Tak więc ich typ, rodzaj, charakter może być podstawą wyróżnienia różnych subsystemów gospodarki światowej. W literaturze polskiej, jak i zagranicznej pojawiały się różne modele gospodarki rynkowej (kapitalizmu)¹⁰. Liczba ich jest dość znaczna. Najczęściej, w zależności od stopnia ingerencji państwa w gospodarkę i poziomu socjalnego zabezpieczenia obywateli, wymienia się: model gospodarki liberalnej, model społecznej gospodarki rynkowej, model państwa dobrobytu i model azjatycki. Można się także spotkać z pojęciem modelu śródziemnomorskiego, unijnego, a także z innymi określeniami.

Przypisanie wszystkich krajów do poszczególnych modeli gospodarki rynkowej (kapitalizmu) byłoby niezmiernie trudne i dyskusyjne. Jednak w rozważaniach teoretycznych należy wspomnieć o możliwości takiej klasyfikacji i wyodrębnieniu nowych subsystemów gospodarki światowej. Kraje postsocjalistyczne również zróżnicowane są pod tym względem. W Europie jedne reprezentują model liberalny (neoliberalny), a inne zmierzają w stronę społecznej gospodarki rynkowej bądź modelu śródziemnomorskiego. Chinom i Wietnamowi bliski jest model azjatycki (azjatyckich tygrysów), ale innym państwom (azjatyckie republiki byłego ZSRR) może być bliski model państwa islamskiego.

Czy na zmiany w subsystemach gospodarki światowej wpłynęła międzynarodowa integracja gospodarcza – jeden z głównych procesów społeczno-gospodarczych ostatnich dekad? Jej początki sięgają lat 50. XX wieku i odnosiły się jedynie do Europy. Rozwój europejskiej integracji gospodarczej oraz jej pozytywne efekty spowodowały, że proces ten przeniósł się na pozostałe regiony gospodarki światowej. Stąd mówimy o regionalnej integracji gospodarczej. Obecnie mamy z nią do czynienia na wszystkich kontynentach.

⁸ Jako pierwszy kraj w tej grupie znalazły się Czechy. Pozostałe kraje zostały tam zakwalifikowane później [www.imf.org].

⁹ *Trade and Development Report*, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva 2014.

¹⁰ Należy jednak pamiętać, że kapitalizm jest pojęciem szerszym od gospodarki rynkowej. Kapitalizm to nie tylko gospodarka (system gospodarczy), ale także system polityczny, kulturowy.

Ugrupowania integracyjne traktowane są jako nowe podmioty gospodarki światowej. To nie jest prosta suma gospodarek narodowych, to nowa jakość. Powstają nowe instytucje, które nadają nowy charakter gospodarce światowej¹¹. A więc, czy ugrupowania integracyjne stały się/staną się nowymi jej subsystemami?

Tak może się stać w wyniku procesu „pogłębiania”, mianowicie przechodzenia na coraz wyższy szczebel (stopień) integracji: od strefy wolnego handlu i unii celnej do wspólnego rynku, a następnie unii gospodarczej i walutowej. Tak jest w przypadku głównego nurtu integracji europejskiej. Rozwój europejskiej integracji doprowadził do przekazania części uprawnień państw narodowych instytucjom unijnym, które – prowadząc wspólną politykę – doprowadzają do konwergencji systemowej (upodobnienia się krajowych systemów gospodarczych). Zakres integracji stopniowo wzrastał i zaczął obejmować nowe obszary. Mamy więc do czynienia z budową jednolitego modelu gospodarczego UE (model unijny). Jest to tożsame z kształtowaniem się nowego systemu gospodarki światowej¹².

Należałoby również wspomnieć o procesie „poszerzania” europejskiej integracji gospodarczej. UE (wcześniej Wspólnota Europejska) stała się atrakcyjna dla krajów europejskich niebędących jej członkami. Kolejne rozszerzenia spowodowały, że jej skład się zmieniał: od szóstki do dziewiątki, a następnie do dziesiątki, dwunastki i piętnastki (UE15). Po upadku systemu socjalistycznego UE powiększyła się o kolejne państwa: UE25, UE27 i UE28. Kolejne kraje europejskie czekają w kolejce do członkostwa w UE. To powoduje, że UE jest coraz większym obszarem gospodarki światowej pod względem liczby ludności, powierzchni, a przede wszystkim potencjału gospodarczego (rozmiary wytworzonego PKB). Pretenduje więc – nawet po wyjściu Wielkiej Brytanii z UE – do miana nowego systemu gospodarki światowej.

Czy tak jest również w przypadku innych kontynentów? Tylko w niewielkim stopniu. Wynika to z faktu, że występujące tam ugrupowania integracyjne to najczęściej strefy wolnego handlu. Rzadziej jest to unia celna lub wspólny rynek, nie mówiąc już o unii gospodarczej. Ugrupowania te (z małymi wyjątkami) nie przewidują unifikacji, a nawet koordynacji polityki gospodarczej krajów członkowskich. Nie ma tam rozwiniętych instytucji, które by podejmowały określone działania zmierzające w tym kierunku. W tym miejscu warto jednak wspomnieć o niektórych ugrupowaniach integracyjnych, w których ma miejsce konwergencja w sferze realnej, a w pewnym stopniu również w sferze regulacyjnej. Ugrupowania te pretendują do miana systemu gospodarki światowej. Są to: Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu – NAFTA, Wspólny Rynek Południa – MERCOSUR, Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej – ASEAN, a także Rada Współpracy Państw Zatoki – GCC¹³.

¹¹ *Przemiany...*, op.cit.

¹² S. Swadźba, *Integracja i globalizacja a system gospodarczy. Konsekwencje dla Polski*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.

¹³ *Ibidem*.

W praktyce występują już klasyfikacje państw świata według kryterium przynależności do ugrupowań integracyjnych (handlowych). Tego typu klasyfikacje pojawiły się w opracowaniach UNCTAD¹⁴, a także WTO¹⁵. Nie ulega wątpliwości, że jest to nowy podział i nabiera on znaczenia wraz z rozwojem regionalnej integracji gospodarczej. Jego wadą jest jednak to, że nie może uwzględniać wszystkich krajów (nie wszystkie kraje są członkami ugrupowania integracyjnego), a niektóre z nich są liczone więcej niż jeden raz (w przypadku przynależności do dwóch lub więcej ugrupowań, co w Afryce lub Ameryce Południowej ma miejsce).

Również ważnym, jeżeli nie najważniejszym, procesem społeczno-gospodarczym ostatnich dekad jest globalizacja; to nic innego jak międzynarodowa integracja w skali nie regionalnej, ale całego świata. To narastająca integracja (scalanie) gospodarek narodowych; to gwałtowne przyspieszenie procesu umiędzynarodowienia gospodarowania. Jest to bardzo szeroki i złożony proces mający wymiar ekonomiczny, społeczny i polityczny.

Tak rozumiana globalizacja powinna prowadzić do konwergencji systemowej, do pozabawionego granic „światowego systemu gospodarczego” (*borderless world economic order*). W takim jednolitym świecie nie byłoby miejsca na subsystemy. To byłby jednolity model gospodarki światowej – gospodarka kapitalistyczna, liberalna i demokratyczna. Tak jednak nie jest. Oprócz teoretycznych i praktycznych argumentów na rzecz konwergencji systemowej są również argumenty na rzecz dywergencji. Podkreśla się, że globalizacja i jej pozytywne skutki mogą występować tylko w niektórych częściach świata. Negatywne skutki globalizacji prowadzą do polaryzacji świata, a więc do zdywersyfikowania systemu gospodarki światowej¹⁶, a w takim świecie jest miejsce na jej subsystemy.

Postępujący proces globalizacji spowodował, że jednym z kryteriów podziału krajów na subsystemy jest ich uczestnictwo w procesie globalizacji. Taki podział najwcześniej pojawił się w raporcie firmy konsultingowej A.T. Kearney „Globalization Ledger”, który przedstawiał stopień globalizacji wybranych 34 krajów. Kraje te podzielono na sześć grup w zależności od wysokości tzw. wskaźnika globalizacji¹⁷. W kolejnych latach A.T. Kearney mierzył poziom globalizacji znacznie większej liczby krajów (The Globalization Index¹⁸). Również w raportach Banku Światowego pojawił się podział krajów według stopnia globalizacji. W jednym z nich kraje rozwijające się – w zależności od relacji obrotów handlu zagranicznego do PKB – zostały podzielone na dwie grupy: „bardziej zglobalizowane” (24 kraje) i „mniej zglobalizowane” (49 krajów)¹⁹. Podobne rankingi

¹⁴ Chociażby w World Investment Report; zob.: [www.unctad.org].

¹⁵ Na przykład w International Trade Statistics; zob.: [www.wto.org].

¹⁶ *Integracja i globalizacja...*, op.cit.

¹⁷ „Globalization Ledger”, Global Business Policy Council, A.T. Kearney, April 2000.

¹⁸ [www.atkearney.com].

¹⁹ *Globalization, Growth and Poverty. Building an Inclusive World Economy*, World Bank, Washington DC 2000.

prezentują również inne ośrodki naukowo-badawcze²⁰. Ich podstawową wadą jest to, że – w odróżnieniu od wcześniejszych podziałów UNCTAD-u i Banku Światowego – obejmują one w zasadzie węższą grupę krajów.

Poziom globalizacji mierzy również wskaźnik opracowany w 2002 r. przez Szwajcarki Instytut Ekonomiczny. Indeks KOF (niem. *Konjunkturforschungsstelle*) mierzy ekonomiczne, społeczne i polityczne wymiary globalizacji (skala 1:100). Uwzględnia zmiany, które zachodziły w gospodarce od 1970 r. W raporcie z 2015 r. (na podstawie danych z 2012 r.) uwzględniono aż 207 krajów. Najbardziej zglobalizowane kraje to: Irlandia, Holandia, Belgia, Austria i Singapur²¹.

Globalizacja przyczyniła się do wielu zmian w gospodarce światowej i w ten sposób – pośrednio – do pojawienia się nowych subsystemów gospodarki światowej. Nie da się już jej podzielić na dwa lub trzy subsystemy, a jeżeli to się czyni, to podziały te są bardzo dyskusyjne. Wymienia się więc pięć lub sześć subsystemów, a i tak liczba ta mniej dokładnie niż wcześniej odzwierciedla istniejące różnice między poszczególnymi subsystemami. Burzliwy rozwój gospodarki światowej przyczynił się bowiem do jej dywersyfikacji. Obecnie, mówiąc o subsystemach gospodarki światowej, ma się na myśli takie subsystemy jak: kraje nowo uprzemysłowione, kraje Azji Południowo-Wschodniej (tzw. azjatyckie tygrysy I, a także II generacji), nowo wyłaniające się rynki (*Emerging Markets*), kraje naftowe (wyodrębnione z krajów rozwijających się ze względu na ich specyfikę – kraje o bardzo wysokim PKB *per capita*), kraje rozwijające się (dawne tzw. trzeciego świata), kraje rozwijające się będące na bardzo niskim poziomie rozwoju (tzw. czwarty świat) i inne. Również w tym kontekście należy analizować pojawienie się grupy BRIC, G-7, czy G-20.

Na początku lat 80. XX w. pojawiła się nazwa „rynki wschodzące” (*Emerging Markets*). Nazwa ta – według jej autora, ekonomisty Banku Światowego Antoine’a van Agtmaela – miała zastąpić określenie „trzeci świat”. Przyjęła się w literaturze przedmiotu i polityce światowej, wskazując na koniec epoki dzielącej gospodarkę światową na wspomniane wcześniej trzy subsystemy. Ostatni z nich zróżnicował się do tego stopnia, że jego dalsze używanie nie odzwierciedlało istniejącej rzeczywistości²².

Kolejne fale uprzemysłowienia spowodowały pojawienie się grupy krajów nowo uprzemysłowionych (*Newly Industrialising Countries* – NIC), W latach 80. XX w. OECD zaliczyło do nich: Brazylię, Meksyk, Hongkong, Koreę Płd., Singapur i Tajwan. W latach 90. dołączono do nich kraje Azji Południowo-Wschodniej (tzw. tygrysy II generacji), a także Chiny i Indie. Obecnie część tych krajów osiągnęły wysoki poziom rozwoju i stały się członkami OECD. Inne zaliczane są do nowych subsystemów gospodarki światowej²³.

²⁰ W miarę obszerne badania na ten temat w latach 1982–2004 prowadził Centre for the Study of Globalization and Regionalization, który przedstawiał indeks globalizacji, w tym globalizacji gospodarczej, społecznej, politycznej (*CSGR Globalization Index. Centre for the Study of Globalization and Regionalization* [www.csgr.org]).

²¹ [www.globalization.kof.ethz.ch].

²² A. Zielińska-Głębocka, *Współczesna gospodarka...*, op.cit.

²³ Ibidem.

Na uwagę zasługuje jeszcze jedna nazwa, która pojawiła się w ostatnich latach, mianowicie kraje BRIC. Skrót ten pochodzi od nazw czterech najbardziej dynamicznie rozwijających się krajów zaliczanych do rynków wschodzących: Brazylii, Rosji, Indii i Chin. Wprowadził ją w 2001 r. Jim O'Neill, ekonomista banku Goldman Sachs. Z czasem próbowano dołączyć do nich inne kraje, w tym Republikę Południowej Afryki. Stąd też w literaturze pojawia się nazwa BRICS (S – South Africa). Twórca tej nazwy w 2010 r. zaproponował nową, mianowicie „rynkę rosnące” (*growth markets*) i dołączenie do niej nowych państw²⁴.

Nie ma więc jednego obowiązującego podziału gospodarki światowej na subsystemy. Są to jedynie nazwy – pojawiające się w piśmiennictwie ekonomicznym – różnych współczesnych subsystemów, wyodrębnione według odmiennych kryteriów. Niektóre z nich odnoszą się do tych samych krajów i stosuje się je zamiennie. W przypadku innych nie są one synonimami. Wiele krajów trudno byłoby zakwalifikować do poszczególnych subsystemów. Z tego względu wydaje się konieczne tworzenie różnych podgrup bądź zwiększenie liczby subsystemów, które lepiej odzwierciedlałyby istniejącą rzeczywistość.

WNIOSKI

Przeprowadzone badania nad zmianami w subsystemach gospodarki światowej pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Subsystemy gospodarki światowej, podobnie jak system gospodarki światowej, ciągle ewoluują. Inne subsystemy występowały w tradycyjnej gospodarce światowej, inne w gospodarce powojennej, a jeszcze inne występują obecnie.
- Na zmiany te wpływały różne zjawiska i procesy społeczno-gospodarcze, które pojawiły się w pewnych okresach. W ostatnich dekadach możemy do nich zaliczyć: transformację systemową, międzynarodową integrację gospodarczą i globalizację. Są to główne determinanty zmian w subsystemach gospodarki światowej.
- Transformacja przyczyniła się do zaniku systemu gospodarki socjalistycznej jako jednego z trzech powojennych subsystemów. Kraje postsocjalistyczne poszły w różnym kierunku. Obecnie wchodzi w skład wielu odmiennych subsystemów lub tworzą nowy system o charakterze hybrydowym (Chiny). Ponadto należy pamiętać, że system ten w bardzo okrojonej formie wciąż funkcjonuje (Kuba i Korea Północna).
- Nastąpił rozwój międzynarodowej integracji gospodarczej. Jeżeli wcześniej była charakterystyczna jedynie dla Europy, to obecnie objęła swym zasięgiem wszystkie pozostałe kontynenty. Członkostwo w ugrupowaniach integracyjnych jest nowym kryterium wyodrębniania subsystemów gospodarczych. Kraje należące do najwyższej rozwiniętych ugrupowań integracyjnych, dla których charakterystyczne są wspólne cechy, stanowią niewątpliwie nowy subsystem gospodarki światowej (UE).
- Wpływ globalizacji jest również duży, zarówno bezpośredni (pojawiły się nowe klasyfikacje krajów według stopnia globalizacji), jak i pośredni (poprzez wpływ globa-

²⁴ Ibidem.

lizacji na rozwój i liberalizację handlu międzynarodowego, rozwój postępu naukowo-technicznego, tempo wzrostu gospodarczego, a także wiele innych zjawisk, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych). Ten ostatni przejawia się w powstaniu takich subsystemów, jak: kraje nowo uprzemysłowione (NIC), rynki wschodzące, BRIC i inne.

LITERATURA

- CSGR Globalization Index. Centre for the Study of Globalization and Regionalization* [www.csg.org]. *Development and Globalization: Facts and Figures*. UNCTAD/GDS/CSIR/2004/1.
- Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. A. Orłowska, K. Żołądkiewicz, PWE, Warszawa 2012.
- Globalization, Growth and Poverty. Building an Inclusive World Economy*, World Bank, Washington DC 2000.
- „Globalization Ledger”, Global Business Policy Council, A.T. Kearney, April 2000.
- Kleer J., *Gospodarka światowa. Prawidłowości rozwoju*, PWE, Warszawa 1981.
- Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006.
- Sołdaczuk J., *Współczesna gospodarka światowa. Struktura, mechanizm, tendencje*, PWE, Warszawa 1987.
- Swadźba S., *Integracja i globalizacja a system gospodarczy. Konsekwencje dla Polski*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
- Swadźba S., *Subsystemy gospodarki światowej i ich ewolucja*, [w:] *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, red. M. Noga, M.K. Sawicka, CeDeWu.Pl, Warszawa 2008.
- Swadźba S., *Systemy gospodarcze krajów byłego ZSRR*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2004.
- Systemy gospodarcze krajów Europy Środkowo-Wschodnie*, red. S. Swadźba, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003.
- Trade and Development Report*, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva 2014.
- Zielińska-Głębocka A., *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [www.atkearney.com].
- [www.imf.org].
- [www.unctad.org].
- [www.worldbank.org].
- [www.wto.org].

THE CHANGES IN THE WORLD ECONOMY SUBSYSTEMS AND ITS DETERMINANTS

The subject of discussion in this paper is to show the changes in the subsystems and the emergence of new subsystems of the world economy. These considerations are preceded by a short presentation of the system and subsystems of the world economy, and a discussion of subsystems of the world economy in the past. Next the contemporary subsystems are presented. Systemic transformation, international economic integration and globalisation have been, without doubt, the most important determinants of these changes. At the end, conclusions drawn from the study are included.

Keywords: world economy, subsystems of world economy, systemic transformation, international economic integration, globalisation

AGNIESZKA TŁUCZAK*

WZAJEMNE POWIĄZANIA CEN WYBRANYCH PRODUKTÓW ROLNYCH I SPOŻYWCZYCH

Celem artykułu jest zbadanie, na podstawie danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego, występujących zależności pomiędzy cenami wybranych produktów na rynku rolnym i rynku spożywczym oraz ustalenie kierunku tych zależności. W badaniach pomocny będzie test przyczynowości Grangera oraz modele VAR, przy konstrukcji których nie wymaga się zgodności modelu z teorią ekonomii. Zakres czasowy analiz obejmuje lata 2010–2014.

Słowa kluczowe: sektor rolno-spożywczy, ceny, test przyczynowości

WSTĘP

Postępująca globalizacja oraz integracja rynków coraz bardziej wpływają na działalność gospodarczą. Dzieje się tak niezależnie od tego, gdzie ta działalność jest prowadzona i w jakim sektorze. Pod wpływem tych procesów zachodzą interesujące zmiany w polskim rolnictwie i na polskiej wsi, tj. zmiany charakteru produkcji, stosunku do ziemi i zawodu rolnika oraz zachowań ludzkich. Wpływ procesów globalizacji na rolnictwo i sektor gospodarki żywnościowej przez długi okres był ograniczany, sfera tej gospodarki traktowana była przez wiele lat jako obszar wrażliwy. Często sektory te działały poza ogólnymi regulacjami. Obecnie można mówić o nowym paradygmacie rozwoju rolnictwa – globalizacji rolnictwa, stopniowym poddawaniu go oddziaływaniu czystych mechanizmów rynkowych o charakterze międzynarodowym¹. Jedną z wielu konsekwencji globalizacji jest transmisja sygnałów rynkowych, jakie przenikają rynek rolny i żywnościowy; transmisja zarówno zjawisk pozytywnych, jak i negatywnych. Do pozytywnych zaliczyć należy przepływ osiągnięć postępu technicznego, do negatywnych natomiast skutki klęsk przyrodniczych i klimatycznych wraz z efektami cen produktów rolnych i żywnościowych. Rezultat jest taki, że podmioty działają w podobnych warunkach rynkowych, jednak nie wszystkie mają takie same szanse, możliwości. Transmisja sygnałów

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ M. Rosińska-Bukowska, *Procesy globalizacji i ich wpływ na gospodarkę żywnościową i rolnictwo – przez pryzmat działalności korporacji transnarodowych*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2014, t. 14, z. 1, s. 97–107.

rynkowych, w szczególności sygnalizowane zmiany cen, prowadzi do wyrównania warunków działania wszystkich podmiotów. W konsekwencji część podmiotów nie wytrzymuje konkurencji i ogłasza upadłość, natomiast część wzmacnia swoją pozycję².

Sektor rolno-spożywczy należy do ważniejszych sektorów polskiej gospodarki³, jego znaczenie jest olbrzymie, ponieważ zaspokaja potrzeby żywieniowe blisko 510 mln konsumentów⁴. Rynek ten poddawany jest stałemu postępowi oraz nowoczesnym przeobrażeniom. Silnym impulsem rozwoju polskiej gospodarki rolno-spożywczej było wejście Polski w struktury unijne w 2004 roku. W wyniku wejścia zniesiono cła w obrotach z innymi krajami członkowskimi oraz inne ograniczenia handlowe, Polska została objęta zewnętrzną taryfą UE i dotychczasowymi umowami handlowymi zawartymi przez Unię przed dniem rozszerzenia oraz wymówieniem wszystkich umów handlowych zawartych przez Polskę⁵. Otwarcie rynku polskiego na unijnych odbiorców wymusiło również na producentach rolno-spożywczych konieczność dostosowania procesu produkcji do wysokich unijnych wymagań. Dodatkowo przystąpienie Polski do Unii Europejskiej oraz uczestnictwo we wspólnym rynku produktów rolno-spożywczych ujawniło przewagę komparatywnych polskich producentów, co spowodowało szybki wzrost eksportu rolno-spożywczego oraz znaczącą poprawę salda handlu zagranicznego tymi produktami⁶.

Obecnie pod względem wartości produkcji rolnej Polska zajmuje siódme miejsce w Unii Europejskiej. W latach 2007–2014 wartość produkcji rolniczej w Polsce wzrosła o 20% – do poziomu 22,6 mld euro, a udział Polski w produkcji rolniczej UE wzrósł z 5,5% do 5,8%. Zwiększyła się przy tym towarowość produkcji roślinnej o 8 p.p. (do 59%) oraz zwierzęcej o 6 p.p. (do 88%). Wartość produkcji towarowej roślinnej wzrosła w tym okresie o 41% – do 32 mld zł. W strukturze tej produkcji dominowały zboża oraz warzywa. Wartość produkcji towarowej zwierzęcej wzrosła o 53% – do ponad 45 mld zł. Udział produkcji drobiarskiej zbliżył się do udziału produkcji wieprzowiny i w 2014 roku obydwa kierunki stanowiły po około 24%. Wartość produkcji mlecznej przez lata stanowiła około 1/3 wartości towarowej produkcji zwierzęcej. W latach 2007–2013

² S. Kowalczyk, *Konsekwencje globalizacji dla rolnictwa europejskiego*, „Problems of World Agriculture/ Problemy Rolnictwa Światowego” 2012, Vol. 12, issue 27.

³ Polski sektor rolno-spożywczy ma bardzo silną pozycję w bilansie handlu zagranicznego – jego udział w handlu ogółem systematycznie rośnie od 2005 r. Dowodem na to jest eksport rolno-spożywczy w latach 2003–2013, który wzrósł pięciokrotnie, tj. z 4,0 do prawie 20 mld euro, a import niemal czterokrotnie, tj. z 3,6 do 14,2 mld euro. Zob.: *Polski sektor rolno-spożywczy i obszary wiejskie po 10 latach członkostwa w UE – przegląd najważniejszych zmian*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014.

⁴ Jest to liczba ludności zamieszkującej teren 28 krajów Unii Europejskiej; dane według Eurostatu na dzień 1 stycznia 2016 roku [<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps 00001&plugin=1>].

⁵ A. Nowakowska-Hapel, *Handel zagraniczny produktów rolno-spożywczych z wyszczególnieniem roślin strączkowych w Polsce*, „Efektywność Zarządzania Zasobami Organizacyjnymi” 2015, nr 67, s. 178.

⁶ *Analiza uwarunkowań i wyzwań rozwoju sektora rolno-żywnościowego w Polsce na tle tendencji światowych*, red. nauk. A. Kowalski, R. Grochowska, B. Nosecka, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2014.

o 52% wzrosła całkowita wartość towarowej produkcji rolniczej. W tym okresie wzrosła również wartość produkcji sprzedanej artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych o 40% – do 206 mld zł. W strukturze wartości produkcji sprzedanej dominowały wyroby mięsne (22–24%); wyroby mleczarskie stanowiły około 12%⁷.

W kontekście analiz zmian cen oraz ich powiązań pomiędzy płodami rolnymi a gotowymi artykułami spożywczymi należałoby rozważać zmiany cen w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw żywności. Niskie ceny produktów rolnych nie przekładają się niestety na niskie ceny artykułów spożywczych. Wydłużanie się łańcucha dostaw o kolejne ogniwa powoduje wzrost cen tychże artykułów. Na przykład ograniczenie liczby podmiotów zaangażowanych w łańcuch dostaw pomiędzy producentem produktów nieprzetworzonych a ostatecznym konsumentem zwiększa udział tych producentów w cenie końcowej. Krótszy łańcuch dostaw przynosi oszczędności konsumentowi, a także pozwala dowiedzieć się, skąd pochodzą kupowane przez niego produkty⁸.

Podstawowym celem badań było określenie, na podstawie danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego, występujących zależności między cenami wybranych produktów rolnych oraz artykułami spożywczymi w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, a także ustalenie kierunku tych zależności. W badaniach wykorzystano szeroko opisany w literaturze przedmiotu test przyczynowości Grangera oraz modele VAR. Modele wektorowej autoregresji często stosowane są w badaniu zależności przyczynowych oraz wyznaczaniu ich kierunku, a dodatkowo przy ich konstrukcji nie wymaga się zgodności modelu z teorią ekonomii. Zakres czasowy analiz obejmuje lata 2010–2015.

METODY I MATERIAŁ BADAWCZY

Podstawą identyfikacji związków przyczynowych⁹ pomiędzy zmiennymi jest test przyczynowości Grangera, który opiera się z kolei na szeroko komentowanych w literaturze przedmiotu modelach wektorowej autoregresji VAR¹⁰. Procedura stosowania testu Grangera rozpoczyna się od oszacowania parametrów modeli¹¹:

⁷ *Rolnictwo i obszary wiejskie w latach 2007–2015*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, październik 2015 r.

⁸ Żywność lokalna i krótkie łańcuchy dostaw [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/themes/local-food-and-short-supply-chains/pl/local-food-and-short-supply-chains_pl.html].

⁹ Definicja przyczynowości w sensie Grangera głosi, że zmienna x jest przyczyną zmiennej y , jeżeli bieżące wartości zmiennej y można prognozować z większą dokładnością przy użyciu przeszłych wartości zmiennej x niż bez ich wykorzystania, przy założeniu, że pozostała informacja jest niezmienna. Zob. A. Tłuczak, *Prognozowanie w rolnictwie na podstawie wybranych modeli szeregów czasowych*, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.

¹⁰ E. Kusideł, *Modele wektorowo-autoregresyjne VAR. Metodologia i zastosowania*, Absolwent, Łódź 2000.

¹¹ Parametry strukturalne tych modeli szacowane są za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów. Zob.: W. Deadman, D. Charemza, *Nowa ekonometria*, PWE, Warszawa 1997; A. Tłuczak, *Prognozowanie w rolnictwie...*, op.cit.

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 y_{t-1} + \dots + \alpha_p y_{t-p} + \varepsilon_t, \quad (1)$$

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 y_{t-1} + \dots + \alpha_p y_{t-p} + \beta_1 x_{t-1} + \beta_2 x_{t-2} + \dots + \beta_p x_{t-p} + \eta_t, \quad (2)$$

gdzie: x_t – realizacja zmiennej X ; y_t – realizacja zmiennej Y ; p – rząd opóźnień zmiennych.

W teście Grangera weryfikacji poddaje się hipotezy postaci:

$$H_0: \sigma^2(\varepsilon_t) = \sigma^2(\eta_t); H_1: \sigma^2(\varepsilon_t) \neq \sigma^2(\eta_t).$$

Hipoteza zerowa stanowi stwierdzenie, że zmiany zmiennej X nie są przyczyną kształtowania wartości oczekiwanej zmiennej Y . Statystyka testowa Grangera (G), mająca rozkład chi-kwadrat $\chi^2_\alpha(p)$, określona jest następująco:

$$G = \frac{n \cdot (s^2(\varepsilon_t) - s^2(\eta_t))}{s^2(\varepsilon_t)} \quad (3)$$

Celem ustalenia rzędu opóźnień, podobnie jak ma to miejsce w przypadku modeli ARMA, stosuje się kryteria informacyjne, w tym na użytek tej pracy zwrócono szczególną uwagę na kryterium SBC (*Shwarz Bayesian Criterion*), dla którego statystyka testowa ma postać¹²:

$$SBC_l = l(\tilde{\theta}) - \frac{1}{2} k \cdot \log T.$$

gdzie: $l_T(\tilde{\theta})$ – maksymalna wartość logarytmu wiarygodności modelu, w którym $\tilde{\theta}$ jest estymatorem największej wiarygodności; k – liczba szacowanych parametrów; T – liczba obserwacji.

Stosowanie testu Grangera¹³ wymaga, aby analizowane szeregi czasowe były stacjonarne. Do badania stacjonarności służy popularny test ADF, czyli rozszerzony test Dickeya-Fullera. Test ADF bazuje na oszacowaniu parametrów równania¹⁴:

$$\Delta y_t = \mu + \delta y_{t-1} + \sum_{i=1}^k \delta \Delta y_{t-i} + e_t \quad \text{lub} \quad \Delta y_t = \delta y_{t-1} + \sum_{i=1}^k \delta_i \Delta y_{t-i} + e_t. \quad (4)$$

¹² E. Kusideł, *Modele wektorowo-autoregresyjne VAR...*, op.cit.; A. Tłuczak, *Prognozowanie w rolnictwie...*, op.cit.; A. Tłuczak, *Analiza zmian cen w łańcuchach dostaw żywności na przykładzie rynku mięsa wołowego w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Logistyki*” 2016, nr 1, s. 85–93.

¹³ Opis procedur testowania przyczynowości w sensie Grangera można znaleźć m.in. w pracach: E. Syczewska, *Przyczynowość w sensie Grangera – wybrane metody*, „*Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*” 2014, t. 15, s. 169–180; W.H. Greene, *Econometric analysis*, Prentice Hall Inc., New Jersey 2000; G.S. Maddala, *Introduction to econometrics*, John Wiley&Sons, Chichester 2001; R. Ramanathan, *Introductory econometrics with applications*, South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio 2002.

¹⁴ A. Tłuczak, *Zależności cenowe w łańcuchach dostaw żywności na przykładzie cen mięsa*, „*Studia Ekonomiczne*” 2015, nr 249; M. Krawiec, *Badanie przyczynowości w sensie Grangera na rynku zbóż w Polsce w latach 2007–2011*, „*Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*” 2013, nr 1.

Statystyka testowa w tym teście przyjmuje postać:

$$DF = \frac{\hat{\delta}}{S(\hat{\delta})} \quad (5)$$

gdzie: $\hat{\delta}$ – ocena parametru z równania (2) lub (3) oszacowanego klasyczną metodą najmniejszych kwadratów; $s(\hat{\delta})$ – średni błąd szacunku parametru δ .

Ta postać pozwala na weryfikację hipotezy $H_0: \delta=0$ (brak stacjonarności) wobec hipotezy $H_1: \delta < 0$ (proces jest stacjonarny)¹⁵.

WYNIKI BADAŃ I Dyskusja

Na podstawie 72-miesięcznych notowań średnich cen analizowanych produktów:

x_1 – cena bydła w skupie (zł/kg),

x_2 – cena detaliczna mięsa wołowego z kością (zł/kg),

x_3 – cena drobiu w skupie (zł/kg),

x_4 – cena detaliczna kurcząt patroszonych (zł/kg),

oszacowano ich logarytmiczne przyrosty¹⁶, które wykorzystano do wyznaczenia podstawowych statystyk opisowych, podanych w tabeli 1. Są to: zaobserwowana wartość najmniejsza i największa, średnia, odchylenie standardowe, współczynnik koncentracji (kurtoza). Można zauważyć, że wszystkie rozpatrywane szeregi czasowe charakteryzowały się niską kurtozą. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona zestawiono w tabeli 2. Najsilniejszą dodatnią korelację otrzymano dla pary: drób – kurczęta patroszone, najłabszą dla par: mięso wołowe z kością – drób oraz kurczęta patroszone – mięso wołowe z kością.

Tabela 1

Statystyki opisowe logarytmicznych przyrostów cen analizowanych produktów

Miara	Produkt			
	bydło w skupie	drób w skupie	mięso wołowe z kością	kurczęta patroszone
Minimum	-0,0702	-0,0658	-0,0077	-0,0868
Maksimum	0,0804	0,0800	0,0267	0,1382
Średnia	0,0032	0,0019	0,0035	0,0012
Odch. standardowe	0,0263	0,0349	0,0071	0,0393
Kurtoza	1,6270	-0,6712	2,0923	1,9441

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁵ E. Kusideł, *Modele wektorowo-autoregresyjne VAR...*, op.cit.; A. Tłuczak, *Prognozowanie w rolnictwie...*, op. cit.

¹⁶ Logarytmiczne przyrosty dane są formułą $r_t = \ln(P_t / P_{t-1})$, gdzie P_t oznacza cenę w chwili t , a P_{t-1} to cena produktu w okresie poprzednim.

Tabela 2

*Macierz współczynników korelacji logarytmicznych przyrostów cen
rozpatrywanych produktów*

Produkt \ Produkt	Bydło w skupie	Drób w skupie	Mięso wołowe z kością	Kurczęta patroszone
Bydło w skupie	1			
Drób w skupie	-0,138	1		
Mięso wołowe z kością	0,108	-0,048	1	
Kurczęta patroszone	0,132	0,563	0,087	1

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym kroku za pomocą testu Shapiro-Wilka zweryfikowano hipotezę normalności rozkładu logarytmicznych przyrostów cen wszystkich analizowanych produktów. Otrzymane wyniki pozwalają na odrzucenie, z prawdopodobieństwem 95%, hipotezy zerowej, mówiącej, że rozpatrywane szeregi czasowe mogą być opisane rozkładem normalnym.

Wyniki badania stacjonarności rozpatrywanych szeregów czasowych z wykorzystaniem rozszerzonego testu Dickeya-Fullera z wyrazem wolnym i trendem (wartości statystyki tau i wartości p) zamieszczono w tabeli 3. Na ich podstawie stwierdzono stacjonarność pierwszych różnic logarytmicznych przyrostów szeregów czasowych.

Tabela 3

*Wyniki testu ADF dla pierwszych różnic logarytmicznych przyrostów cen
rozpatrywanych produktów*

Produkt \ Wyszczególnienie	Bydło	Drób	Mięso wołowe z kością	Kurczęta patroszone
Statystyka	-6,616	-5,525	-3,092	-6,335
p -value	0,000	0,000	0,000	0,000

Źródło: Opracowanie własne.

Na kolejnym etapie badań weryfikowano hipotezę o przyczynowości w sensie Grangera. Dla poszczególnych par produktów sformułowano i weryfikowano następującą hipotezę zerową:

H_0 : zmiany cen produktu X nie są przyczyną w sensie Grangera zmian cen produktu Y .

Ponieważ test Grangera jest wrażliwy na liczbę opóźnień, która może wpływać na kierunek przyczynowości¹⁷, testowano opóźnienia rzędu 1–4. Tabela 4 prezentuje wyniki sprawdzianu w postaci wartości statystyki Walda. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że wynik testu jest zależny od liczby opóźnień.

¹⁷ N.D. Gujarati, *Basic econometrics*, McGraw-Hill, Boston 2001.

Wyniki weryfikacji hipotez o braku przyczynowości w sensie Grangera dla rozpatrywanych produktów

Relacje cen	Rząd opóźnień			
	1	2	3	4
bydło → mięso wołowe	1,3948	1,0068	0,1302	0,4958
mięso wołowe → bydło	7,6339	1,4366	6,9104	1,1293
drób → kurczęta patroszone	1,9013	81,5355	73,3167	71,0684
kurczęta patroszone → drób	1,7937	0,6392	0,1987	14,3851

Strzałki wskazują kierunek zależności, a czcionka półgruba oznacza występowanie przyczynowości w sensie Grangera na poziomie istotności 0,05.

Źródło: Opracowanie własne.

Szczegółowa analiza otrzymanych wyników pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- zmiany cen bydła w skupie **nie są** przyczyną w sensie Grangera zmian cen mięsa wołowego z kością (dla $k=1,2,3,4$);
- zmiany cen mięsa wołowego **są** przyczyną w sensie Grangera zmian cen bydła w skupie (dla $k=1$ i 3), jęczmienia paszowego (dla $k=1,2,3,4$), kukurydzy paszowej (dla $k=1,2$);
- zmiany cen drobiu w skupie **są** przyczyną w sensie Grangera zmian cen detalicznych kurcząt patroszonych (dla $k=2,3,4$);
- zmiany cen detalicznych kurcząt patroszonych **są** przyczyną w sensie Grangera zmian cen drobiu w skupie (dla $k=4$).

Tylko w jednym przypadku występuje zależność obustronna – w sytuacji cen drobiu w skupie oraz cen detalicznych kurcząt patroszonych dla rzędu opóźnień 4. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych badań, na poziomie istotności 5%, stwierdzono istotne oceny parametrów szacowanych modeli stojących przy zmiennych opóźnionych.

PODSUMOWANIE

Zmiany w kierunku transmisji impulsów pomiędzy rynkami rolnym i spożywczym mają wpływ na funkcjonowanie poszczególnych ogniw łańcucha dostaw żywności w Polsce. Stan produkcyjno-ekonomiczny sektorów wchodzących w skład łańcucha dostaw żywności w Polsce kształtuje się pod wpływem m.in. dużych wahań dynamiki produkcji roślinnej i zwierzęcej w poszczególnych latach, systematycznego wzrostu cen środków produkcji oraz zmiennej koniunktury na światowych rynkach. Działanie czynników strukturalnych oraz przejściowych powoduje spowolnienie dynamiki wzrostu produkcji w jednostkach powiązanych z łańcuchem dostaw żywności w stosunku do pozostałych sektorów gospodarki¹⁸.

¹⁸ U. Motowidlak, A. Fajczak-Kowalska, *Wartość dodana w łańcuchu dostaw żywności*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2010, t. 10, z. 2.

Celem niniejszej pracy była analiza występowania przyczynowości w sensie Grangera cen wybranych produktów na rynku rolnym i spożywczym w Polsce. Scharakteryzowano szeregi czasowe złożone z cen bydła w skupie, cen detalicznych mięsa wołowego z kością; cen drobiu w skupie, cen detalicznych kurcząt patroszonych oraz ich logarytmiczne przyrosty. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy zmiany cen danego produktu są przyczyną w sensie Grangera zmian cen innego produktu – dla poszczególnych par zmiennych budowano i estymowano odpowiednie modele wektorowej autoregresji. Otrzymane wyniki ujawniły występowanie zależności przyczynowych w sensie Grangera na rynku drobiu w Polsce w latach 2010–2015. Oznacza to, że przyrosty cen poszczególnych produktów mogą być lepiej prognozowane, gdy uwzględni się odpowiednio opóźnione przyrosty cen pozostałych produktów.

LITERATURA

Analiza uwarunkowań i wyzwań rozwoju sektora rolno-żywnościowego w Polsce na tle tendencji światowych, red. nauk. A. Kowalski, R. Grochowska, B. Nosecka, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2014.

Deadman W., Charemza D., *Nowa ekonometria*, PWE, Warszawa 1997.

Greene W.H., *Econometric analysis*. Prentice Hall Inc., New Jersey 2000.

Gujarati N.D., *Basic econometrics*, McGraw-Hill, Boston 2001.

Kowalczyk S., *Konsekwencje globalizacji dla rolnictwa europejskiego*, „Problems of World Agriculture / Problemy Rolnictwa Światowego” 2012, Vol. 12, issue 27.

Krawiec M., *Badanie przyczynowości w sensie Grangera na rynku zbóż w Polsce w latach 2007–2011*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2013, nr 1.

Kusideł E., *Modele wektorowo-autoregresyjne VAR. Metodologia i zastosowania*, Absolwent, Łódź 2000.

Maddala G.S., *Introduction to econometrics*, John Wiley&Sons, Chichester 2001.

Motowidlak U., Fajczak-Kowalska A., *Wartość dodana w łańcuchu dostaw żywności*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2010, t. 10, z. 2.

Nowakowska-Hapel A., *Handel zagraniczny produktów rolno-spożywczych z wyszczególnieniem roślin strączkowych w Polsce*, „Efektywność Zarządzania Zasobami Organizacyjnymi” 2015, nr 67.

Polski sektor rolno-spożywczy i obszary wiejskie po 10 latach członkostwa w UE – przegląd najważniejszych zmian, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014.

Ramanathan R., *Introductory econometrics with applications*, South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio 2002.

Rolnictwo i obszary wiejskie w latach 2007–2015, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, październik 2015.

Rosińska-Bukowska M., *Procesy globalizacji i ich wpływ na gospodarkę żywnościową i rolnictwo – przez pryzmat działalności korporacji transnarodowych*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2014, t. 14, z. 1, s. 97–107.

Syczewska E., *Przyczynowość w sensie Grangera – wybrane metody*, „Metody Ilościowe Badaniach Ekonomicznych” 2014, t. 14, s. 169–180.

Tłuczak A., *Prognozowanie w rolnictwie na podstawie wybranych modeli szeregów czasowych*, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.

Tłuczak A., *Zależności cenowe w łańcuchach dostaw żywności na przykładzie cen mięsa*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 249.

Tłuczak A., *Analiza zmian cen w łańcuchach dostaw żywności na przykładzie rynku mięsa wołowego w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki” 2016, nr 1, s. 85–93.

Żywność lokalna i krótkie łańcuchy dostaw [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/themes/local-food-and-short-supply-chains/pl/local-food-and-short-supply-chains_pl.html].

CASUAL RELATIONSHIP BETWEEN PRICES OF SELECTED AGRICULTURAL AND FOOD PRODUCTS

The aim of the article is to examine, on the basis of data from the Central Statistical Office, the existing relationship between the prices of selected products for the agricultural market and food market and determine their direction. The Granger' causality test and VAR models were used in these studies. VAR models are useful because their construction don't required any economic theory. Time range of analysis covers the years 2010–2014.

Keywords: agro-food sector, prices, causality Granger test

ANDRIY VLASENKO*
VIKTOR VLASENKO**

HISTORYCZNO-SYSTEMOLOGICZNA ANALIZA RÓWNOWAŻNOŚCI PROCESÓW ROZWOJU TRANSPORTU W WIELKICH STS: STUDIUM PRZYPADKU UE28 (CZĘŚĆ III: ROZWÓJ INFRASTRUKTURY I ZASOBÓW RUCHOMYCH SEKTORA TRANSPORTU)

Artykuł jest trzecią częścią cyklu publikacji naukowych historyczno-systemologicznej (HS-) analizy i modelowania semantycznego funkcjonowania, postępów rozwoju i dyskryminacji zdarzeń (trendów) kryzysowych w dziedzinie transportu wielkich społeczno-terytorialnych systemów (STS), opartych na przykładach studium przypadku Unii Europejskiej we współczesnym kontekście historycznym. Wyniki HS-analizy i modelowania są przedstawione jako zbiór statystycznych korelacyjnych modeli opisujących kontekst procesów rozwoju infrastruktury i składu ruchomego w podstawowych rodzajach transportu. Procesy rozwoju transportu w krajach członkowskich UE są badane w celu identyfikacji trendów kryzysowych.

Słowa kluczowe: zrównoważony transport, modelowanie semantyczne, detekcja trendów kryzysowych

WSTĘP. OMÓWIENIE CELÓW I ZAGADNIEŃ BADAŃ W KONTEKŚCIE ROZWOJU TRANSPORTU W UE28

Niniejsze opracowanie jest przedłużeniem cyklu artykułów [1, 2] opisujących metodykę analizy historyczno-systemologicznej i modelowania semantycznego procesów rozwoju i funkcjonowania różnych rodzajów branży sektora transportu Unii Europejskiej na przełomie stuleci w okresie zmian jej struktury – rozszerzenie o 12 nowych państw członkowskich (2004–2007) i zmian koniunktury światowej i kontekstu zewnętrznego systemu transportu spowodowanych kryzysami globalnymi. W częściach I i II przebadano modele semantyczne funkcjonowania rozmaitego typu transportu na podstawie modeli korelacyjnych dynamicznych i strukturalnych semantyk w różnych kontekstach. Analiza historyczno-systemologiczna przewiduje kompleksowe podejście do dziedziny

* Prof. dr hab., Uniwersytet Opolski.

** Mgr, Uniwersytet Opolski.

badawczej. W [1] zostały przedstawione profile kontekstowe opisujące różne struktury semantyki wstępnych. Skróconą wersję taksonomii semantyk przedstawiono w tabeli W.1.

Tabela W.1

Struktury profili semantyk źródłowych sektora transportu UE28 [1]

Profil	Nazwa profilu	Liczba semantyk
1	Ogólnosystemowy – w kontekście rozwoju gospodarczego UE	15
2	Transport towarowy UE: charakterystyki obrotu towarowego w tonokilometrach (ton-km)	10
3	Transport pasażerski UE: charakterystyki obrotu pasażerów w pasażerokilometrach (pas-km)	9
4	Transport UE: Charakterystyki funkcjonowania (inne od kryteriów ton-km i pas-km)	20
5	Infrastruktura transportu UE – drogi przewozowe i inne elementy	8
6	Zasoby (środki) ruchome sektora transportu UE	18
7	Energia (spożycie, intensywność, efektywność) w gospodarce, w tym w transporcie UE	7
8	Środowisko (zanieczyszczenie gazami i ropą i substancjami ropopochodnymi) w UE	13
9	Bezpieczeństwo transportu w UE	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, 6].

W częściach I i II [1, 2] tego cyklu opracowano modele według profili 1–4 w ujęciach: ogólnogospodarczym, modelowania rozwoju sektora transportu ładunków towarowych, analizy i modelowania rozwoju sektora transportu pasażerskiego, analizy i modelowania procesów otwarcia rynków przewozów kolejowych, przewozów kontenerowych i w trybie intermodalnym przez tunele i przejścia górskie – w kontekstach ogólnosystemowym, funkcjonalno-podmiotowym i przedmiotowym. Tutaj przedstawiono wyniki analizy i modelowania systemu transportu UE28 w kontekstach profili 5. i 6. Profile 7–9 będą opracowane w części IV tego cyklu.

Celem części III jest przeprowadzenie kompleksowej analizy historyczno-systemologicznej procesów rozwoju transportu Unii Europejskiej na przełomie XX i XXI w. drogą opracowania zagadnień modelowania semantycznego procesów rozwoju infrastruktury i składu ruchomego głównych gałęzi transportowych państw członkowskich z oceną równoważności tych procesów. Wymienione zagadnienia są tematem kolejnych rozdziałów opracowania.

ANALIZA I MODELOWANIE SEMANTYCZNE PROCESÓW ROZWOJU INFRASTRUKTURY SEKTORA TRANSPORTOWEGO PAŃSTW CZŁONKOWSKICH UE28

Procesy rozwoju infrastruktury transportowej zwykle zachodzą powoli ze względu na zmiany w okresach analizy historycznej (okresy pomiarowo-operacyjne, inwestycyjno-operacyjne, inwestycyjno-strategiczne) i kojarzone są z dużymi nakładami inwe-

stycyjnymi w ramach STS. Analizę procesów rozwoju infrastruktury w świecie i w odrębnych regionach przeprowadzono w wielu pracach badawczych, w tym w kontekście historyczno-systemologicznym w szeregu publikacji autorów niniejszego opracowania [3 i in.]. W ramach tego rozdziału przeprowadzono analizę i modelowanie semantyczne autonormalizowanych (AN_) procesów rozwoju transportu według strategii UE [4, 5], a właściwie – infrastruktury transportu lądowego w państwach UE28: rozbudowy dróg samochodowych, w tym autostrad, kolei, w tym wysokiej prędkości, dróg wodnych wewnątrzpaństwowych, rurociągów (ropociągów). Jako semantyki wstępne występują zbiory dynamiczne procesów/komponentów (strukturalizowane szeregi czasowe) – chronologie normalizowanych długości sieci dróg wybranych kategorii w UE28 lub semantyka strukturalna – rozkłady normalizowane udziałów dróg pewnych kategorii poszczególnych państw w ogólnym systemie komunikacji wewnątrz- i międzypaństwowej w ramach STS. Wynikiem badań opisywanych w tym rozdziale jest ustalenie dynamiki zmian infrastruktury jako podstawowego czynnika systemu transportowo-komunikacyjnego w wielkich STS-ach, i wyjaśnienie stopnia wrażliwości tak modeli WGSP wstępnych semantyk, jak i miar zbieżności (synergii) procesów/komponentów jako modeli korelacyjnych – elementów semantyk wtórnych, na powstanie anomalii w systemie transportowym. W związku z ograniczoną objętością opracowania autorzy nie podają w większości semantyk wstępnych (źródłowych), ograniczając analizę semantyk wtórnych. Źródłowe semantyki zostały opracowane na podstawie danych Eurostatu [6–10].

Tabela 1.1 przedstawia modele korelacyjne procesów rozwoju sieci autostrad w dzisiejszych państwach UE28 w okresie 1970–2012. Jak widać z danych tabeli 1.1a), procesy rozwoju sieci przebiegają w dość wysoko korelowanej strukturze składającej się z 28 procesów/komponentów odpowiadających państwom członkowskim. Wtórna semantyka nie wykazuje wielkich i ostrych zmian parametrów statystycznych w okresie badawczym. Średnia globalna korelacja przekracza poziom 0,8 przy średniej wariancji korelacji 0,13, co kwalifikuje model semantyczny do klasy „umiarkowany chaos z silnym powiązaniem elementów systemu”. Tabela 1.1b) pokazuje wstępną semantykę wskaźników stanu na koniec 2011 r. systemu AN_procesów rozwoju systemu dróg w państwach członkowskich UE28. System sieci dróg przedstawia się przez wektor głównych systemowych parametrów (WGSP), który składa się z czterech parametrów następujących kategorii: autostrady, główne drogi państwowe, wtórne regionalne drogi, inne drogi. Dane każdej kategorii przedstawiają wektory normalizowanych, względem maksymalnej, długości drogi w sieci: w kategorii autostrady 100-procentowy wskaźnik należy do Hiszpanii; główne drogi państwowe – Wielkiej Brytanii; wtórne regionalne drogi i inne drogi – do Francji. Wyniki analizy korelacyjnej przedstawiono w tabeli 1.1c). Jak widać z danych, średnia globalna korelacja strukturalna wynosi 0,21 przy średnim współczynniku wariancji korelacji 2,6. Te wyniki odzwierciedlają wysoką dynamikę (chaos strukturalny) rozbudowy sieci w UE28 na koniec pierwszej dekady XXI w.

Tabela 1.1a)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju sieci autostrad w dzisiejszych państwach członkowskich UE28 (AN_procesy, % max długości autostrad, 28 państw, 1970–2012)

PSO\Rok	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>MoCoC</i>	0,815	0,837	0,854	0,867	0,873	0,88	0,885	0,891	0,899	0,903	0,899
<i>CoVoCoC</i>	0,225	0,204	0,194	0,186	0,178	0,169	0,164	0,155	0,138	0,127	0,122
c.d.											
PSO\Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Śr/Min.
<i>MoCoC</i>	0,885	0,891	0,899	0,903	0,899	0,901	0,899	0,892	0,893	0,877	0,838
<i>CoVoCoC</i>	0,164	0,155	0,138	0,127	0,122	0,113	0,102	0,095	0,08	0,093	0,129

PSO – parametr statystyczny opisowy, *MoCoC* – średni współczynnik korelacji; *CoVoCoC* – współczynnik wariancji współczynników korelacji.

Tabela 1.1b)

Macierz normalizowanych wskaźników długości dróg samochodowych w dzisiejszych państwach UE (AN_kategorii, WGSP – 4 kategorii, stan na koniec 2011)

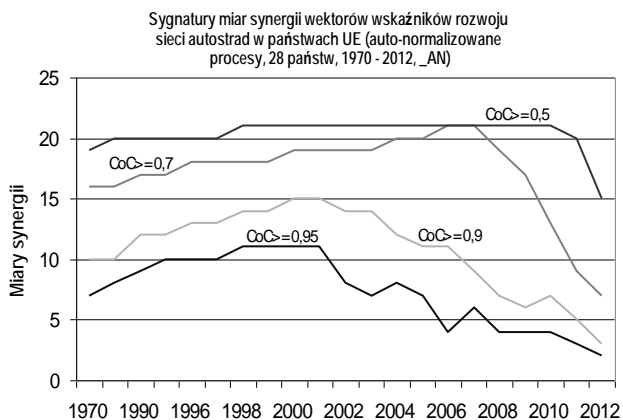
K_P UE	Autostrady	Główne drogi	Wtórne drogi	Inne drogi	K_P UE	Autostrady	Główne drogi	Wtórne drogi	Inne drogi
BE	12,1	27,0	0,4	21,2	LT	2,1	13,0	3,9	7,8
BG	3,2	6,1	1,1	1,8	LU	1,0	1,7	0,5	0,0
CZ	5,1	12,8	12,9	11,5	HU	10,4	13,9	6,2	25,9
DK	7,9	5,5	18,6	0,0	MT	0,0	0,4	0,2	0,2
DE	88,3	80,9	47,2	0,0	NL	18,3	5,0	2,1	19,3
EE	0,8	7,9	3,3	6,5	AT	11,8	20,4	6,3	13,6
IE	6,2	9,7	3,1	12,1	PL	7,4	36,1	41,3	36,3
EL	8,2	19,0	8,2	11,6	PT	18,8	12,8	1,2	0,0
ES	100,0	30,7	36,1	76,6	RO	2,4	34,0	9,4	4,8
FR	78,4	19,9	100,0	100,0	SL	5,3	1,7	1,4	4,9
HR	8,6	14,0	2,9	1,6	SK	2,9	7,2	3,7	3,9
IT	45,8	42,3	40,1	11,0	FI	5,4	25,6	3,6	7,8
CY	1,8	4,5	0,7	0,7	SE	13,2	27,4	22,0	17,9
LV	0,0	3,4	1,4	9,4	UK	25,3	100,0	32,5	37,4

Tabela 1.1c)

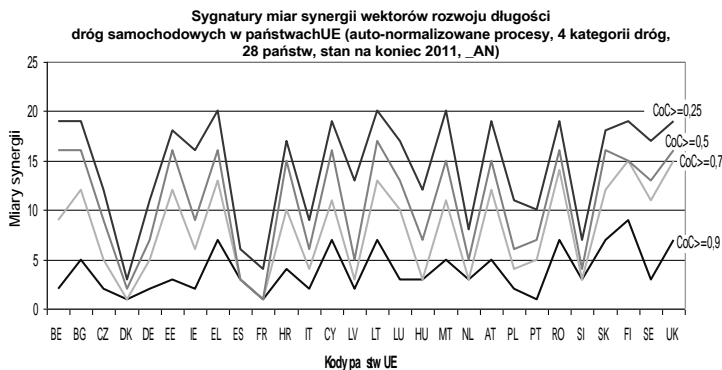
PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników stanu sieci dróg samochodów w państwach członkowskich UE28 (AN_ kategorii, % max długości dróg w kategorii, koniec 2011)

K_P	Mo CoC	CoVo CoC	K_P	Mo CoC	CoVo CoC	K_P	Mo CoC	CoVo CoC	K_P	Mo CoC	CoVo CoC
BE	0,384	1,21	ES	-0,21	-2,7	HU	0,117	4,3	SK	0,429	1,36
BG	0,41	1,29	FR	-0,413	-1,35	MT	0,367	1,57	FI	0,448	1,25
CZ	0,167	3,27	HR	0,345	1,58	NL	-0,108	-5,02	SE	0,323	1,84
DK	-0,212	-2,13	IT	0,033	16,2	AT	0,427	1,15	UK	0,438	1,32
DE	0,12	4,52	CY	0,411	1,36	PL	0,108	4,9	LU	0,309	1,82
EE	0,358	1,53	LV	0,095	5,49	PT	0,124	4,1	Średn.	0,21	2,58
IE	0,262	1,78	LT	0,424	1,31	RO	0,411	1,44			
EL	0,448	1,23	LU	0,309	1,82	SL	-0,149	-3,71			

Analiza danych w tabeli 1.1c) wykazuje szereg państw UE wyróżniających się wysoką średnią korelacją ($MoCoC = 0,35-0,45$) WGSP struktur sieci dróg (Belgia, Bułgaria, Estonia, Grecja, Cypr, Łotwa, Luksemburg, Malta, Austria, Rumunia, Słowacja, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania). Natomiast takie kraje jak: Dania, Hiszpania, Francja, Niemcy, Włochy, Holandia, Polska, Słowenia, mają niższy poziom korelacji strukturalnej sieci dróg ($MoCoC < 0,3$). To odzwierciedla historyczne tendencje rozwoju i strukturalizacji sieci dróg w tych krajach i również procesy przyspieszonej rozbudowy sieci na przełomie wieków. Analizę sygnatur synergii wskaźników AN_ procesów rozbudowy autostrad w państwach UE28 w ujęciu dynamicznym i strukturalnym pokazano na ryc. 1 i 2.



Ryc. 1. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju długości sieci autostrad w systemie państw członkowskich UE28 (% max długości sieci)



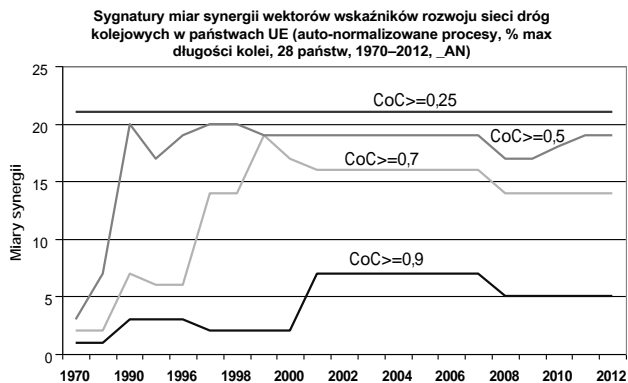
Ryc. 2. Sygnatury miar synergii wskaźników procesów rozwoju sieci autostrad w poszczególnych państwach członkowskich UE28 (% max długość dróg)

Spadek miar synergii wskaźników rozbudowy autostrad w historycznym kontekście w latach 2000–2012 (ryc. 1) można wytłumaczyć nie tyle wpływem kryzysu, ile odwrotnie – rozszerzeniem Unii Europejskiej w 2004 i 2007 r. (o 12 krajów) i intensywną rozbudową sieci autostrad i dróg krajowych w ramach inwestycyjnych programów operacyjnych UE w latach 2007–2014. Tabela 1.2a) przedstawia korelacyjny model dynamiczny WGSP semantyki rozwoju sieci dróg kolejowych w państwach dzisiejszej UE28 w okresie 1970–2012 – w nierównomiernej skali czasu.

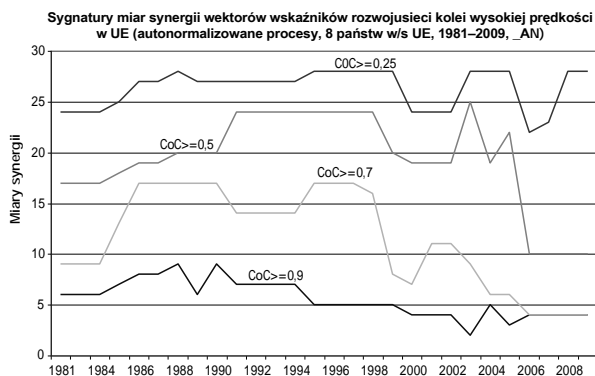
Tabela 1.2a)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju sieci kolejowej w państwach dzisiejszej UE28 (AN_procesy, % max długości kolei, 28 państwu, 1970–2012)

Rok \ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok \ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok \ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok \ PSO	Mo CoC	CoVo CoC
1970	0,420	0,401	1998	0,742	0,175	2004	0,817	0,248	2010	0,777	0,272
1980	0,503	0,310	1999	0,807	0,180	2005	0,817	0,247	2011	0,784	0,253
1990	0,659	0,223	2000	0,801	0,191	2006	0,818	0,246	2012	0,785	0,253
1995	0,642	0,265	2001	0,795	0,259	2007	0,818	0,245	Średn.	0,740	0,247
1996	0,649	0,258	2002	0,798	0,254	2008	0,775	0,283			
1997	0,740	0,170	2003	0,814	0,253	2009	0,774	0,287			



Ryc. 3. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju długości sieci kolei w państwach dzisiejszej UE28 (% max długości sieci w państwie)



Ryc. 4. Sygnatury miar synergii wskaźników procesów rozwoju sieci kolei wysokiej prędkości w państwach członkowskich UE28 (% max długości sieci)

Analiza wykazała dość wysoki stopień średniej bieżącej korelacji (0,65..0,78) i średniej globalnej korelacji (0,74) przy relatywnie niskiej jej wariancji (0,25). Okres kryzysowy charakteryzuje się niewielkimi (około 5%) spadkami średniej korelacji, co świadczy o wysokiej odporności modelu rozwoju sieci kolei na zakłócenia. Tę właściwość infrastruktury kolejowej udowadnia analiza synergii wskaźników jej rozwoju (ryc. 3) – widać obniżone miary zbieżności tych procesów w poszczególnych krajach na początku okresu badawczego powiązane z restrukturyzacją branży i zmianą skali czasowej analizy korelacyjnej. Natomiast w okresie 2000–2012 spostrzegamy stabilizację miary zbieżności na poziomie 5..7 (poziom progu korelacji $CoC \geq 0,9..0,7$), co zbiega się z poprzednimi ustaleniami średniego 5-letniego okresu inwestycyjno-operacyjnego [3]. Ten fakt również zbiega się z danymi tabeli 1.2b), pokazującymi średnią globalną korelację dynamiczną na poziomie 0,3 (na podstawie 5-letnich okresów inwestycyjno-operacyjnych – OIO).

Analiza sygnatur miar zbieżności wskaźników rozwoju sieci KWP (ryc. 4) pokazuje stopień zmienności tych miar w zakresie 4..10 (poziom progu $CoC >= 0,9..0,7$) ze spadkiem w okresie kryzysowym (próg $CoC >= 0,7..0,5$). Ten fakt też potwierdza słuszność wyboru okresu 5-letniego OIO jako jednostki skali czasowej w dynamicznej analizie rozwoju infrastruktury i oceny funkcjonalności środków transportowych.

Tabela 1.2d)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP (wiersze tabl. 1.2c)) rozwoju sieci kolejowej wysokiej prędkości w 8 państwach członkowskich UE (AN_procesy, % max długości)

PSO\Rok	1981	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<i>MoCoC</i>	0,556	0,556	0,556	0,621	0,662	0,662	0,7	0,675	0,684	0,715	0,713	0,713	0,713
<i>CoVoCoC</i>	0,54	0,54	0,54	0,44	0,42	0,42	0,37	0,38	0,38	0,34	0,34	0,34	0,34
c.d.													
PSO\Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>MoCoC</i>	0,721	0,721	0,721	0,725	0,639	0,577	0,573	0,573	0,663	0,602	0,626	0,447	0,455
<i>CoVoCoC</i>	0,27	0,27	0,27	0,28	0,31	0,43	0,47	0,47	0,19	0,36	0,29	0,57	0,57
c.d.													
PSO\Rok	2008	2009	Śr /Min.										
<i>MoCoC</i>	0,487	0,493	0,627										
<i>CoVoCoC</i>	0,49	0,49	0,39										

W tabeli 1.3 przedstawiono korelacyjny model dynamiczny rozwoju infrastruktury wodnego transportu wewnątrzpaństwowego jako komponent funkcjonalnego systemu transportu multimodalnego. Ten model charakteryzuje się wysoką stabilnością, statecznością i zbieżnością rozwoju. Strategia zrównoważonego rozwoju transportu przewiduje rozwój transportu wodnego wewnątrzpaństwowego na terenie UE28. Model korelacyjny wykazuje pewną wrażliwość na zmiany kontekstu funkcjonowania – w okresie kryzysowym spostrzega się dwukrotny wzrost współczynnika wariancji korelacji dynamicznej przy prawie niezmienniej średniej korelacji. Średnia globalna korelacja wynosi 0,65, a średnia wariancja 0,45.

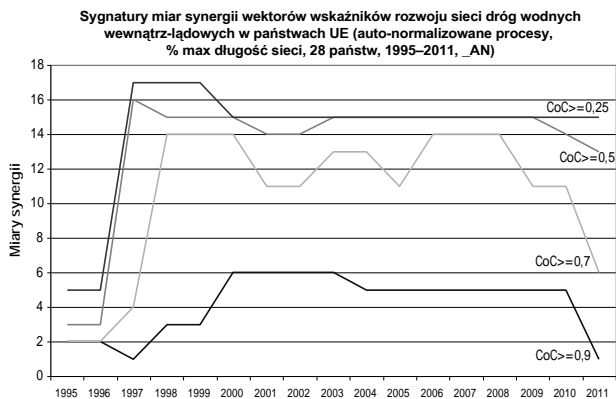
Tabela 1.3

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju sieci dróg wodnych wewnątrzpaństwowych w państwach członkowskich UE28 (AN_procesy, %max długości sieci)

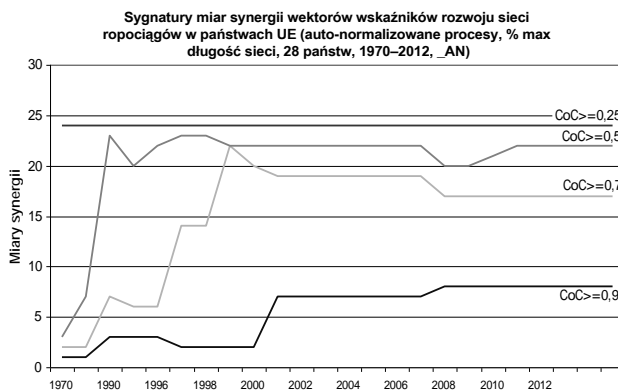
PSO\Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<i>MoCoC</i>	0,177	0,189	0,635	0,751	0,755	0,756	0,738	0,740	0,750
<i>CoVoCoC</i>	2,21	1,99	0,21	0,26	0,26	0,33	0,32	0,33	0,32
c.d.									
PSO\Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Śr/Min.
<i>MoCoC</i>	0,733	0,722	0,714	0,711	0,703	0,690	0,684	0,563	0,648
<i>CoVoCoC</i>	0,35	0,36	0,50	0,50	0,51	0,52	0,53	0,63	0,447

Analiza zbieżności wskaźników rozwoju infrastruktury transportu wodnego wewnątrzpaństwowego w państwach członkowskich UE28 (ryc. 5) pokazuje wysoki stopień

stabilności i wysoką wartość miar (5..6, przy $CoC \geq 0,9$) w okresie 2000–2010, co udowadnia wysoki stopień strukturalizacji procesów funkcjonowania i rozwoju, również długotrwałość i stabilność parametrów infrastruktury dróg wodnych wewnątrzłódowych.



Ryc. 5. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju długości sieci dróg wodnych wewnątrzłódowych w państwach członkowskich UE28 (% max długości sieci)



Ryc. 6. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju sieci rurociągów (ropociągów) w państwach członkowskich UE28 (% max długości sieci)

W tabeli 1.4 przedstawiono korelacyjny model dynamiczny rozwoju sieci rurociągowej w UE28. Średnia globalna korelacja dynamiczna stanowi 0,75, średni współczynnik wariancji korelacji – 0,23. PSO korelacji dynamicznej WGSP nie wykazują tutaj wysokiej wrażliwości na zmiany kryzysowe, lecz wariancja korelacji nosi pewny quasi-okresowy charakter (zmiany od 0,16 do 0,27). Analiza sygnatur synergii wskaźników rozwoju infrastruktury transportu rurociągowego w UE28 (ryc. 6), podobnie jak ryc. 5, pokazuje wzrastające w latach 1970–2000 tendencje miar zbieżności wskaźników rozwoju długości (próg $CoC \geq 0,9..0,7$).

Tabela 1.4

PSO macierzy korelacji WGSP wskaźników rozwoju sieci rurociągów w państwach dzisiejszej UE28 (AN_procesy, % max długości sieci)

Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC
1970	0,412	0,38	1995	0,806	0,17	2002	0,826	0,23	2009	0,812	0,24
1980	0,493	0,30	1996	0,800	0,18	2003	0,827	0,23	2010	0,811	0,24
1990	0,647	0,22	1997	0,803	0,24	2004	0,800	0,27	2011	0,811	0,23
1991	0,630	0,26	1998	0,805	0,24	2005	0,799	0,27	Średn.	0,754	0,23
1992	0,637	0,25	1999	0,823	0,24	2006	0,803	0,26			
1993	0,733	0,16	2000	0,825	0,23	2007	0,810	0,24			
1994	0,736	0,17	2001	0,826	0,23	2008	0,811	0,24			

W okresie 2000–2012 miary zbieżności pozostają prawie bez zmian, co świadczy o obniżonej dynamice i wysokiej strukturalizacji procesów/komponentów.

Uogólnione wnioski z podanych wyników modelowania przedstawiono w zakończeniu.

ANALIZA I MODELOWANIE PROCESÓW ROZWOJU SKŁADU RUCHOMEJ SEKTORA TRANSPORTU UE

Rozwój infrastruktury sektora transportu towarzyszy rozwojowi zasobów ruchomych tak w ilościowym wymiarze, jak i w jakościowych charakterystykach. W tabeli 2.1a) podano parametry statystyczno-opisowe (PSO) macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju motoryzacji – liczby samochodów na 1 tys. mieszkańców w państwach UE. Analiza korelacji dynamicznej w skali krótkookresowej, w okresie 1995–2011, została przeprowadzona na autonormalizowanych procesach (obliczenie AN_wartości procentowej od maksymalnej wartości procesu/komponentu każdego państwa UE28 osobno (% max liczby samochodów/tys. ludności). Proces rozwoju motoryzacji w UE, jak widać z analizy PSO, przebiegał dość sprawnie ze średnią globalną korelacją 0,54 i współczynnikiem wariancji korelacji 0,5. W okresie kryzysowym 2007–2012 zanotowano 2-, 3-krotny wzrost wariancji korelacji, co odzwierciedlają wykresy sygnatur miar zbieżności wskaźników motoryzacji (ryc. 7) proporcjonalnym spadkiem ekwiwalentnego okresu korelacji.

Tabela 2.1a)

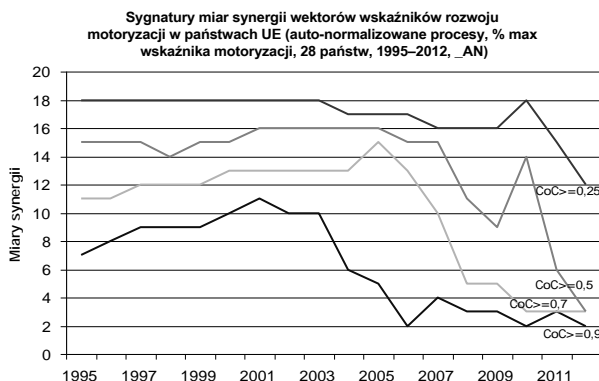
PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników motoryzacji w dzisiejszych państwach UE (AN_procesy, % max, 28 państw)

PSO\Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
MoCoC	0,757	0,769	0,785	0,787	0,795	0,803	0,807	0,807	0,806
CoVoCoC	0,31	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27	0,27	0,26	0,26
c.d.									
PSO\Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Średn.
MoCoC	0,780	0,694	0,656	0,550	0,531	0,575	0,479	0,315	0,543
CoVoCoC	0,27	0,34	0,45	0,60	0,58	0,34	0,58	1,12	0,52

Tabela 2.1b)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju motoryzacji w państwach UE (AN_procesy, % max, 28 państw, pięcioletnie OIO)

PSO\Rok	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	Średn.
<i>MoCoC</i>	0,729	0,742	0,784	0,767	0,763	0,572	0,258	0,659
<i>CoVoCoC</i>	0,39	0,39	0,34	0,31	0,37	0,67	1,43	0,46



Ryc. 7. Sygnatury miar synergii wskaźników motoryzacji w państwach UE28



Ryc. 8. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju parku samochodów osobowych w państwach UE28

W okresie przed- i pokryzysowym (2003–2012) miary synergii obniżają się pięciokrotnie (ekwiwalentnie, przy progu $CoC \geq 0,9$ okres korelacji spada z 10 do 2 lat), analogicznie zachowują się miary dla progu $CoC \geq 0,7$ (z 15 do 3 lat). To wszystko wskazuje na quasi-chaotyczność procesów rozwoju motoryzacji w drugiej dekadzie okresu analizy, spowodowaną – oprócz kryzysu – również procesami rozszerzenia członkostwa w UE o 12 krajów (2004, 2007). Analiza na średniookresowej skali (tabl. 2.1b)) pokazuje dość wysoko korelowane procesy rozwoju motoryzacji, ale również wykazuje względny trzykrotny spadek korelacji dynamicznej WGSP w ciągu ostatniej dekady.

Podstawowym elementem procesu motoryzacji jest rozwój floty (parku) samochodów osobowych. W tabeli 2.1c) podano analizę wtórną semantyki w postaci PSO macierzy korelacji dynamicznej wektorów GSP wskaźników rozwoju parku samochodów osobowych w państwach dzisiejszej UE28 (autonormalizowane procesy, % max liczby samochodów) w okresie 1970–2012.

Tabela 2.1c)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju parku samochodów osobowych w państwach dzisiejszej UE (AN_procesy, % max, 28 państwu, 1970–2012)

Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC	Rok\ PSO	Mo CoC	CoVo CoC
1970	0,616	0,41	1995	0,736	0,39	2002	0,756	0,29	2009	0,328	0,91
1980	0,637	0,42	1996	0,745	0,38	2003	0,746	0,30	2010	0,423	0,51
1990	0,730	0,39	1997	0,753	0,36	2004	0,717	0,28	2011	0,367	0,72
1991	0,725	0,40	1998	0,753	0,35	2005	0,681	0,29	2012	0,291	1,08
1992	0,725	0,41	1999	0,759	0,34	2006	0,540	0,42	Średn.	0,634	0,42
1993	0,733	0,41	2000	0,763	0,33	2007	0,483	0,58			
1994	0,742	0,38	2001	0,769	0,31	2008	0,323	1,02			

Porównanie z danymi tabeli 2.1b) pokazuje wysoką zbieżność statystyczną procesów, co potwierdza analiza sygnatur podanych na ryc. 8. Analogicznie tabela 2.1d) przedstawia korelacyjny model dynamiczny rozwoju parku autobusów i autokarów w UE28. Jak widać z danych, średnia globalna korelacja i wariancja tych rodzajów transportu są bliskie korelacji procesów rozwoju samochodowego transportu osobowego, a sygnatury miar zbieżności (ryc. 9) wykazują się podobnymi tendencjami, lecz z mniejszym spadkiem (na progę CoC >= 0,9).

Tabela 2.1d)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju parku autobusów w państwach dzisiejszej UE28 (AN_procesy, % max, 1995–2012)

PSO\Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
MoCoC	0,412	0,462	0,466	0,657	0,681	0,698	0,709	0,709	0,708	0,728
CoVoCoC	0,97	0,85	0,81	0,42	0,39	0,35	0,32	0,30	0,29	0,25
c.d.										
PSO\Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Śr/Min.	
MoCoC	0,739	0,676	0,638	0,642	0,629	0,533	0,523	0,498	0,617	
CoVoCoC	0,22	0,35	0,45	0,47	0,52	0,72	0,76	0,81	0,48	

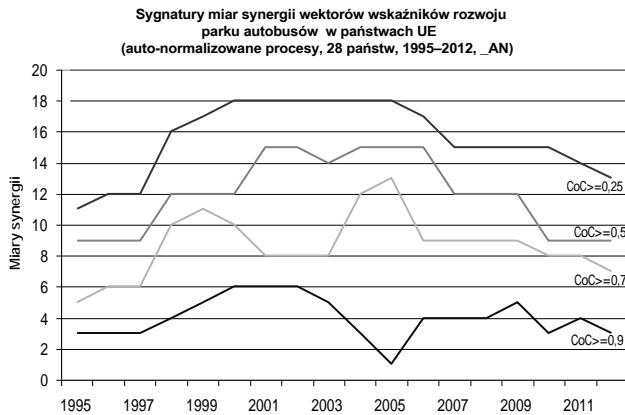
PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju parku samochodów towarowych w poszczególnych państwach dzisiejszej UE28 (autonormalizowane procesy, % max liczby samochodów ciężarowych) w okresie badawczym 1995–2012 są przedstawione w tabeli 2.1e). Procesy rozwoju transportu samochodowego ciężarowego nieco różnią się od pozostałych. Okres kryzysowy wykazuje się 2-, 6-krotny wzrost wariancji korelacji przy średniej wariancji korelacji 0,8 i średniej globalnej korelacji 0,48, co jest niższe aniżeli pozostałe rodzaje transportu (tab. 2.1b); c); d)). Sygnatury miar zbież-

ności (ryc. 10) pokazują 6-, 8-krotny spadek (próg $CoC \geq 0,9..0,7$) w 2001–2009, co odpowiada trendom kryzysowym.

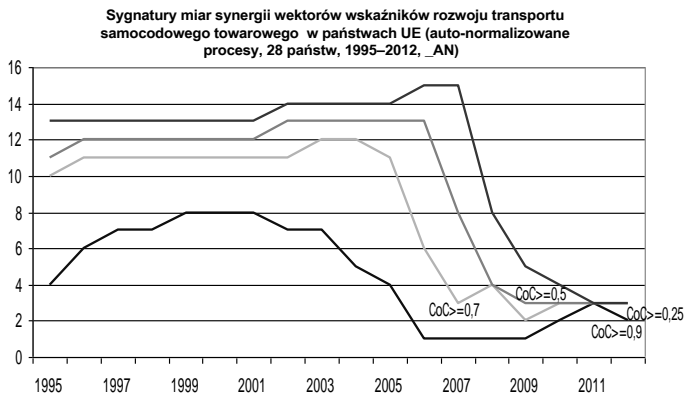
Tabela 2.1e)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju parku samochodów towarowych w państwach dzisiejszej UE28 (AN_procesy, % max (liczba samochodów))

PSO\Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
MoCoC	0,576	0,610	0,614	0,614	0,618	0,620	0,640	0,643	0,639	0,625
CoVoCoC	0,65	0,65	0,69	0,71	0,71	0,72	0,65	0,64	0,64	0,64
c.d.										
PSO\Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Śr/Min.	
MoCoC	0,611	0,524	0,421	0,282	0,268	0,160	0,089	0,015	0,476	
CoVoCoC	0,64	0,69	0,88	1,32	1,07	2,35	4,73	29,07	0,84	



Ryc. 9. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju parku autobusów w państwach dzisiejszej UE28



Ryc. 10. Sygnatury miar synergii wskaźników rozwoju parku samochodów ciężarowych w państwach UE28

Drugim po masowości użytkownika jest transport kolejowy. Tabele 2.2a); b); c) zawierają modele korelacyjne procesów rozwoju tego taboru. Tabela 2.2a) zawiera PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju taboru trakcyjnego w państwach UE28. WGSP składa się z 28 próbek pomiarowych (przekrój czasowy zbioru) AN_procesów rozwoju ruchomych zasobów trakcyjnych dzisiejszych państw UE28 w okresie 1970–2012. Jak widać z danych, średnia globalna korelacja stanowi 0,43, przy współczynniku wariacji korelacji 0,8. Ocena na krótkookresowej skali (lata 2001–2011) pokazuje wyższy poziom korelacji – 0,51 (0,68). Sygnatury miar zbieżności (ryc. 11, 12, 13) pokazują czterokrotne zmiany w okresie przedkryzysowym i pokryzysowym (próg korelacji $CoC \geq 0,9$) i prawie niezmiennie miary zbieżności (próg 0,7) ze spadkiem o 40% w okresie kryzysowym.

Tabela 2.2a)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju taboru transportu kolejowego – liczba zasobów trakcyjnych w państwach dzisiejszej UE28 (AN_procesy, % max)

PSO\Rok	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>MoCoC</i>	0,243	0,221	0,030	0,383	0,484	0,485	0,518	0,566	0,560
<i>CoVoCoC</i>	1,25	1,31	10,44	1,09	0,77	0,75	0,73	0,64	0,62
c.d.									
PSO\Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Średn.	
<i>MoCoC</i>	0,571	0,517	0,514	0,476	0,456	0,448	0,359	0,427	
<i>CoVoCoC</i>	0,58	0,62	0,67	0,73	0,79	0,74	0,96	0,81	

Analogicznie tabela 2.2b) przedstawia model korelacyjny semantyki składu ruchomego – autonormalizowanych procesów rozwoju taboru wagonów pasażerskich w dzisiejszych państwach UE28.

Tabela 2.2b)

PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju taboru transportu kolejowego – liczba wagonów pasażerskich w państwach UE28 (AN_procesy, % max)

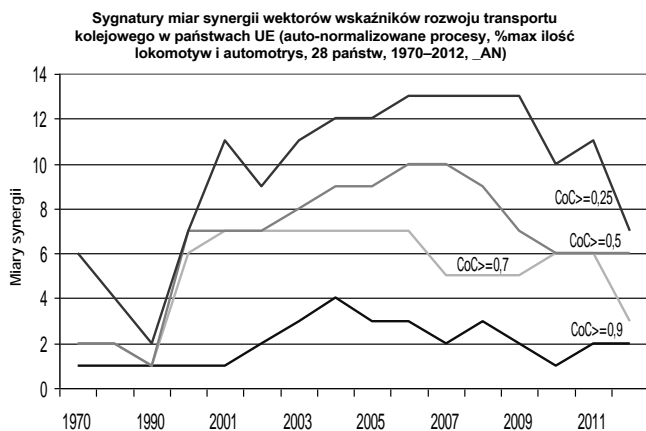
PSO\Rok	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>MoCoC</i>	0,331	0,365	-0,078	0,504	0,532	0,577	0,608	0,585	0,624
<i>CoVoCoC</i>	0,85	0,65	-4,01	0,59	0,52	0,52	0,50	0,55	0,51
c.d.									
PSO\Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Śr/ Min.	
<i>MoCoC</i>	0,631	0,619	0,662	0,684	0,654	0,596	0,618	0,532	
<i>CoVoCoC</i>	0,51	0,50	0,46	0,41	0,47	0,53	0,51	0,56	

Tabela 2.2c)

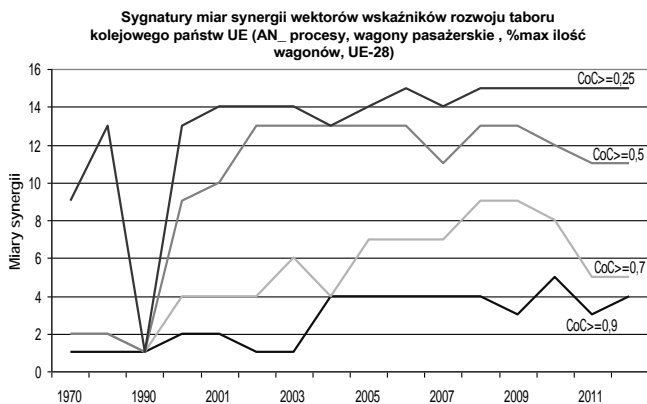
PSO macierzy korelacji dynamicznej WGSP wskaźników rozwoju taboru transportu kolejowego – liczba wagonów towarowych w dzisiejszych państwach UE28 (AN_procesy, % max)

PSO\Rok	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005
MoCoC	-0,356	-0,151	0,191	0,601	0,634	0,653	0,612	0,580	0,586
CoVoCoC	-1,45	-3,14	1,41	0,83	0,79	0,79	0,88	0,91	0,88
c.d.									
PSO\Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Śr/Min.	
MoCoC	0,588	0,679	0,663	0,661	0,679	0,680	0,677	0,498	
CoVoCoC	0,90	0,66	0,59	0,65	0,61	0,64	0,64	0,93	

Sygnatury miar zbieżności procesów rozwoju taboru wagonów w UE przedstawiają ryc. 12, 13.

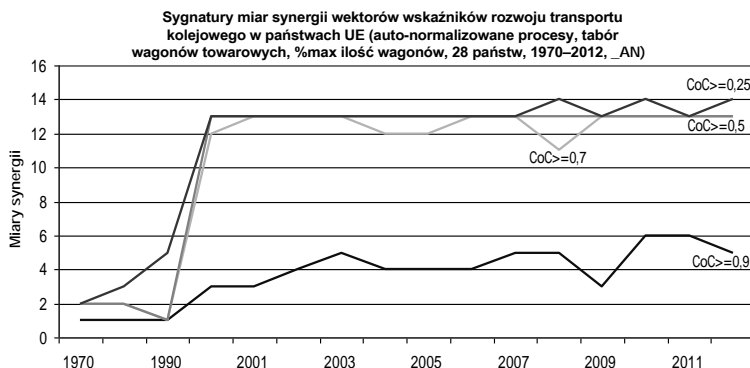


Ryc. 11. Sygnatury miar zbieżności procesów rozwoju taboru trakcyjnego UE28



Ryc. 12. Sygnatury miar zbieżności procesów rozwoju taboru wagonów pasażerskich UE28

Jak widać z danych, poziom korelacji dynamicznej WGSP (28 AN_procesów/komponentów) jest porównywalny z odpowiednimi wskaźnikami korelacji taboru lokomotyw (tab. 2.2a)) i wagonów towarowych (tab. 2.2c)).



Ryc. 13. Sygnatury miar zbieżności procesów rozwoju taboru wagonów towarowych UE28

Jak pokazują podane charakterystyki, procesy zmian taboru wszystkich zasobów kolejowych mają jawnie występujące odcinki niestacjonarności. Zatem w latach 70., 90. XX w. wymieniano i modernizowano zasoby, trwały również procesy regresyjne, rozszerzenia wspólnoty państw członkowskich, zmiany przedstawiania danych statystycznych itp., co spowodowało obniżenie poziomu korelacji dynamicznej. Zwracają uwagę fakty obecności w tych charakterystykach części quasi-stacjonarnej w pierwszej dekadzie XXI w. W tej części semantyki miary zbieżności stabilnie wzrastają (2-, 6-krotnie) – odbywają się procesy strukturalizacji zasobów taboru kolejowego wszystkich rodzajów. Również zwraca uwagę brak jawnego oddziaływania zmian koniunktury i kontekstu zewnętrznego na poziom średniej korelacji i wskaźnika wariancji. Te zmiany jednak jawnie wpływają na sygnatury miar synergii (zbieżności).

ZAKOŃCZENIE. WNIOSKI I PERSPEKTYWY DALSZYCH BADAŃ

W opracowaniach poprzedzających niniejszy artykuł – części I i II, zostały przedstawione, oparte na metodach modelowania semantycznego, wyniki analizy historyczno-systemologicznej procesów rozwoju sektora transportu 28 państw członkowskich dzisiejszej Unii Europejskiej, występującej w całości jako STS. Modelowanie prowadzi się w ramach profili kontekstowych rodzajów transportowych. Profile kontekstowe przedstawiają struktury semantyk opisujących zbiory procesów/komponentów odnoszących się do funkcjonowania sektorów transportu poszczególnych państw lub pewnych sektorów gospodarki UE jako całości. W części I cyklu zostały przedstawione metodyki kształtowania wstępnych (źródłowych) semantyk kontekstowych, semantyk wtórnych – modeli korelacyjnych i sygnatur miar synergii (zbieżności) procesów. Więcej uwa-

gi poświęcono analizie anomalnych zachowań semantyk wszystkich kategorii, jakie identyfikują się z historycznymi zdarzeniami i procesami w STS – kryzysami, recesją, restrukturyzacją itp. Szczegółowo zanalizowano procesy funkcjonowania sektora transportu w ramach profilu ogólnosystemowego w kontekście wzrostu PKB i świadczonych usług przewozów towarowych i pasażerskich, współpracy międzynarodowej – również przeprowadzone i opisane w częściach I i II.

W oparciu o opracowaną metodykę w części III przedstawiono wyniki badań procesów rozwoju infrastruktury transportowej wszystkich zasobów ruchomych lądowych środków transportu. Analiza procesów rozwoju infrastruktury wykazała dość wysoki poziom średniej korelacji globalnej (0,6..0,8) procesów zmian długości sieci dróg, jak autostrady samochodowe, sieci kolejowe – w tym koleje wysokich prędkości, wewnątrzlądowe drogi wodne, sieci rurociągowy. To pozwala kwalifikować procesy rozwoju systemu (sieci) infrastruktury jako chaotycznie kierowane, z wysokim powiązaniem komponentów. Natomiast rozwój ogólnej sieci dróg samochodowych z podziałem ich na pewne klasy (typy) pokazuje obniżoną korelację tak dynamiczną, jak i strukturalną – międzypaństwową i międzyklasową. Przyczynami tego są nie tylko zjawiska kryzysowe, ale również procesy restrukturyzacji, otwarcie rynków przewozów dla obcych operatorów, rozszerzenie liczby państw członkowskich Unii, historyczne procesy rozwoju pewnych kategorii dróg, stan i tendencje w gospodarce i polityka inwestycyjna UE.

Analiza procesów rozwoju zasobów ruchomych pokazuje dość wysoki poziom średniej i średniej globalnej korelacji dynamicznej wskaźników motoryzacji i rozwoju parku (liczby bezwzględnej) samochodów osobowych i autobusów w państwach członkowskich (0,55..0,7). Rozwój parku samochodów ciężarowych wykazuje się mniejszą, ale porównywalną korelacją. Procesy rozwoju zasobów ruchomych transportu kolejowego wykazują się mniejszą średnią i średnią globalną korelacją i mniejszą zależnością wariacji korelacji od zmian kontekstu zewnętrznego. W transporcie lotniczym i wodnym wewnątrzlądowym i morskim analiza procesów rozwoju zasobów ruchomych nie została przeprowadzona w związku z niską statystyczną reprezentatywnością odpowiednich semantyk.

W wyniku opisanych badań zostały zamodelowane złożone dynamicznie i strukturalnie systemy procesów (semantyki kontekstowe) funkcjonowania wszystkich rodzajów transportu UE28 w ujęciach ogólnosystemowym, funkcjonalno-podmiotowym (międzypaństwowym) i funkcjonalno-przedmiotowym (międzymodalnym). Przeprowadzona analiza procesów historycznych rozwoju i stanu obecnego infrastruktury i zasobów ruchomych wszystkich środków transportowych wykazała możliwości identyfikacji zjawisk anomalnych w funkcjonowaniu i rozwoju sektora transportu jako faz procesów historycznych.

LITERATURA

[1] Vlasenko A., Vlasenko V., Historyczno-systemologiczna analiza zrównoważoności procesów rozwoju transportu w wielkich STS: studium przypadku Unii Europejskiej UE28 (część I: Podstawy modelowania semantycznego profilu funkcjonalnego), Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu [w druku].

[2] Vlasenko A., Vlasenko V., Historyczno-systemologiczna analiza zrównoważoności procesów rozwoju transportu w wielkich STS: studium przypadku Unii Europejskiej UE28 (część II: Modelowanie semantyczne profilu funkcjonalnego przewozów pasażerskich i multimodalnych), Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu [w druku].

[3] Iwanow M., Vlasenko A., Vlasenko V., *Analiza historyczno-systemologiczna procesów rozwoju transportu w kontekście zbieżności i synergii: studium przypadku USA na przelomie XX i XXI w. (część I–IV)*, [w:] *Wybrane zagadnienia z szeroko pojętej inżynierii procesowej*, red. A. Gawdzik, t. 1, Opole 2016, s. 22–164.

[4] Komisja Europejska. Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu. COM/2011/0144 końcowy, Bruksela, 28.3.2011, wersja ostateczna.

[5] Komisja Europejska. Sprawozdanie Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego. Czwarte sprawozdanie w sprawie monitorowania rozwoju rynku przewozów kolejowych. COM(2014), 353, Bruksela, 13.06.2014, wersja ostateczna.

[6] Eurostat // <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>].

[7] [http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2015_en.htm].

[8] [http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2014_en.htm].

[9] [http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2013_en.htm].

[10] [http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2012_en.htm].

HISTORICAL-SYSTEMATIC ANALYSIS OF FUNCTIONALITY
AND TRANSPORTATION DEVELOPMENT PROCESSES SUSTAINABILITY
IN THE GREAT STS: EUROPEAN UNION UE28 CASE STUDY
(PART III: EVOLUTION OF INFRASTRUCTURE AND ROLLING STOCK
AT SECTOR OF TRANSPORTATION)

The article is the third part of set of scientific publications deal with the problem of historical-systematic (HS-) analysis and semantic modeling of functionality, developing progress and discrimination of crises events (trends) of transportation in great social-territorial systems (STS), based on European Union example case study in modern historical context. The HS-analysis and modeling results are presented as the set of statistical correlative models describing the context of processes evolution at infrastructure and rolling stock at base sectors of transportation. Processes of developing are investigated to search of abnormal behavior of processes of transportations.

Keywords: transportation sustainability, semantic modeling, crises trends detecting

WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ*

WYSZUKIWARKI I MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE

Prezentowano pojęcia dotyczące wyszukiwarek, wymieniono oprogramowanie, jakim się posługują, zaprezentowano popularne portale oraz wskazano na znaczenie serwisów informacyjnych dla marketingu internetowego. Wyszczególniono techniki korzystnego pozycjonowania obiektów interaktywnych, aby dotrzeć przez świat wirtualny do maksymalnej liczby potencjalnych klientów.

Dobór odpowiedniej wyszukiwarki ze sprawnym robotem programistycznym i bogatymi zasobami wiedzy daje obszerną listę dostępu do materiałów tematycznych. Wyszukiwarki obsługują domeny użytkowników zorganizowane hierarchicznie. Jako studium przypadku autor przedstawił własną domenę propagującą metody ilościowe, zorganizowaną w formie blogu. Ponadto scharakteryzowano media społecznościowe, które mogą być wykorzystane do popularyzacji wiedzy z zakresu metod zarządzania.

Słowa kluczowe: wyszukiwarka internetowa, domena, system reklamowy, blog, oprogramowanie wyszukiwarek, algorytm wyszukiwania, portale internetowe, media społecznościowe

POJĘCIA PODSTAWOWE

Z punktu widzenia komercyjnego zależy nam na występowaniu adresu naszej strony WWW na pierwszym ekranie lub drugim odsłony zestawienia wszystkich stron sporządzonych przez daną wyszukiwarkę. Inwestor chce, aby jego strona była umieszczona jak najwyżej w indeksie danego hasła czy też frazy. Zaobserwowano, że już występowanie adresu strony na trzecim ekranie odsłony zestawienia (listy) wywołuje reakcje internautów w formie zmiany słów wywoływania, co powoduje wygenerowanie przez wyszukiwarkę nowego zestawienia. Wysokie wypozycjonowanie strony skutkuje lepszą reklamą towaru lub usługi, co przyczynia się do wzrostu sprzedaży i popularności danej firmy. Kilkakrotne znaczne obniżenie pozycji strony WWW określonej firmy zniechęca ją do dalszego płacenia za usługę prowadzenia tej strony internetowej przez wyspecjalizowaną jednostkę. Może to być przyczyną zatrzymania płatności przez inwestora, a firma pozycjonująca nie będzie mogła opłacić domeny, na której jest strona WWW, pokryć koszt

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

korzystania z hostingu i w efekcie strona zejdzie z internetu. Podstawowym celem jest dotarcie do maksymalnej liczby zainteresowanych danym towarem lub usługą internautów, zauważono bowiem, że około 5% z nich wchodzi w transakcję zakupu. Stąd celowość promowania internetowego w powszechnie stosowanych wyszukiwarkach, z czego masowo korzystają użytkownicy internetu.

Gdy uwzględnimy podział według domen, to prym wiedzie Google – około 95%, Bing stanowi 1,38%, onet.pl – 1,06% rynku internautów¹. Wiąże się to z siłą (silnikiem) danej wyszukiwarki i zgromadzonymi zasobami informacyjnymi, z których ona korzysta. Ogólnie biorąc, wyszukiwarka internetowa (*search engine*) to program lub strona internetowa realizująca odnajdywanie w internecie informacji według podanych przez użytkownika słów kluczowych lub wyrażeń sformułowanych w języku naturalnym². Określenie „wyszukiwarka” stosujemy do stron internetowych serwisów wyszukujących oraz oprogramowania przeznaczonego do indeksowania i wyszukiwania informacji w sieciach komputerowych. Wyszukiwarki nie tylko udostępniają zgromadzone informacje, ale także przez specjalizowane roboty programistyczne organizują bazę informacji w taki sposób, aby natychmiast uzyskać dostęp do tysięcy dokumentów tekstowych lub innych plików podlegających indeksacji, zgromadzonych w obszarze jej sieci. Wyszukiwarki dzielimy według różnych kryteriów, w tym oparte na³:

- analizie treści stron; gdy użytkownik poda wyszukiwarce zapytanie, ona odpowie mu łączami do stron, które uzna, w zależności od użytego algorytmu, za najbardziej odpowiednie; wyszukiwarki stanowią dogodne narzędzie reklamodawców, bowiem internauta wyszukujący dane hasło jest nim zainteresowany, a udostępniona reklama sprzyja realizacji jego celu; z tego względu większość wyszukiwarek oferuje reklamy zależne od treści zapytań, a przykładem jest AdWords;

- analizie topologii sieci; stronę uważa się za odpowiadającą konkretnemu zapytaniu – tematowi; jeśli wiele stron do niej linkuje, zwykle używa się algorytmu losowego skakania po linkach; pierwszą wyszukiwarką, która zastosowała zaawansowane algorytmy analizy topologii sieci, była Google;

- zasadzie aukcji miejsc; osobnym pomysłem jest system, w którym strony płacą wyszukiwarce kilka centów za każde kliknięcie, przy czym miejsca są licytowane – strona, która daje więcej za kliknięcie, znajdzie się wyżej na liście rezultatów; system ten jest korzystny dla właścicieli stron – płacą oni tylko za wejścia, nie za wyświetlenia; z drugiej jednak strony wiele użytecznych stron jest niekomercyjnych, a nawet przy stronach komercyjnych wyniki będą często nieoptymalne – np. na taką reklamę nie mogą sobie pozwolić strony, które mają niskie marże i oferują produkty po niskich cenach, a jedynie te, które mają wysokie marże i oferują produkty drożej.

¹ B. Danowski, M. Makaruk, *Pozycjonowanie i optymalizacja stron WWW. Ćwiczenia praktyczne*, Helion, Gliwice 2012.

² [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wyszukiwarka_internetowa], dostęp: 15.04.2016.

³ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wyszukiwarka_internetowa#Podzia.C5.82_wyszukiwarek], dostęp: 15.04.2016.

Trzeba tu dodać, że w technologiach komputerowych *link* oznacza hiperłącze, czyli element nawigacyjny ułatwiający przemieszczanie się pomiędzy dokumentami bądź różnymi miejscami w tym samym dokumencie (odsyłacz do innego pliku)⁴. Natomiast *link farm* to duża grupa stron internetowych zawierających odsyłacze internetowe, skierowane do siebie nawzajem lub do wybranej strony. Pojęcie *link spam* wyraża metodę spamowania publicznych formularzy na stronach WWW adresem witryny, której popularność w wyszukiwarkach chce się podnieść. Występuje także określenie *martwy link*, czyli odsyłacz prowadzący do nieistniejącej strony w internecie.

Wspomniany AdWords jest systemem reklamowym oferowanym przez Google, pozwalającym na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania. Według danych za rok 2010 reklama wygenerowała dla Google'a aż 97% przychodów firmy. Wyróżniane są dwa główne sposoby tworzenia linku sponsorowanego AdWords, na których wyświetlana będzie reklama, tj. przez wybór słów kluczowych oraz witryn internetowych. Słowo kluczowe ma szczególne znaczenie w danym tekście, a witryna internetowa jest serwisem powiązanych z sobą grup stron w celu zwiększenia funkcjonalności stron internetowych⁵. Serwisy internetowe poza treścią statyczną często mają sekcję wiadomości oraz oferują możliwość logowania się i zapamiętywania preferencji odbiorców, aby dostosować treści do indywidualnych upodobań. W serwisie mogą występować obiekty interaktywne, na przykład formularze, aplikacje. Serwisy mogą być tematyczne, a więc poświęcone jednej dziedzinie lub kwestii albo ogólne. Pozycja linku ustalana jest na podstawie wyniku jakości reklamy oraz maksymalnej stawki kosztu kliknięcia (*cost per klik* – CPC) ustalonej przez reklamodawcę. Wynik jakości jest podstawą pomiaru trafności i jakości reklamy. Jest ona wyznaczana przede wszystkim na podstawie współczynnika klikalności (*klik through rate* – CTR), stanowiącego procentowy stosunek liczby kliknięć do liczby wyświetleń słowa kluczowego. Współczynnik CTR jest ważnym elementem oceny odpowiedniego doboru słów kluczowych w programie reklamowym AdWords. Jeżeli jego wartość jest niższa niż 1%, oznacza to, że mamy źle dobrane słowa klucze, co w konsekwencji prowadzi do wyświetlania reklamy użytkownikom niezainteresowanym produktem lub usługą⁶.

Wspomniane wcześniej używane w internecie określenie „domena” stanowi ciąg nazw systemów domenowych (*Domain Name System* – DNS). Składa się z wyrazów umieszczonych w pewnym poddrzewie struktury DNS, zakończonych stałym sufiksem (rozszerzeniem)⁷, czyli z nazwy głównej oraz końcówki – rozszerzenia. Nazwę główną tworzy np. skrót nazwy firmy lub nazwa działalności, którą dana firma wykonuje. Rozszerzenie jest ogólnie ustalone – można wybrać spośród możliwych propozycji, a każdemu krajowi przypisano rozszerzenie, np. Polska – .pl. Domeny najwyższego poziomu to: .com;

⁴ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Link], dostęp: 4.05.2016.

⁵ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Serwis_internetowy], dostęp: 4.05.2016.

⁶ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wsp%C3%B3%C5%82czynnik_klikalno%C5%9Bci], dostęp: 14.04.2016.

⁷ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Domena_internetowa], dostęp: 4.05.2016.

.net; .org. Pierwszym największym rejestratorem nowych domen w Polsce była spółka Domeny.pl Sp. z o.o. Aby lepiej zrozumieć zapis domeny internetowej, dobrze jest przeanalizować elementy adresu, np. encyklopedii Wikipedia [pl.wikipedia.org]. W adresie tym .org to domena najwyższego poziomu przypisywana stronom wszystkich organizacji, „wikipedia.org” to nazwa domeny wykupionej przez światową fundację Wikimedia (*Wikimedia Foundation*), natomiast domena szczegółowa: „pl.wikipedia.org” identyfikuje polską wersję prowadzonej encyklopedii. Polskie stowarzyszenie Wikimedia Polska (WMPL) zarejestrowano w 2005 roku w Łodzi⁸. Zgodnie ze statutem jego celem jest wsparcie tworzenia i rozwoju projektów funkcjonujących w technologii wiki. W szczególności dotyczy to wsparcia i promocji Wikipedii, Wikisłownika. Technologia wiki wyraża typ serwisu internetowego, w którym treść można tworzyć i zmieniać z poziomu przeglądarki internetowej, za pomocą języka znaczników lub edytora WYSIWYG⁹. Strony wiki, ze względu na swoją specyfikę, są przede wszystkim przydatne do pracy nad wspólnymi projektami, takimi jak repozytoria wiedzy na wybrany temat lub projekty różnych grup społecznych.

Domeny tworzą hierarchię, która pozwala katalogować komputery w sieci według pewnych kategorii, przy czym trzeba dodać, że wiele nazw domen jest płatnych¹⁰. Zestawienie stosowanych domen najwyższego poziomu podano w tabeli 1. Oprócz domen wymienionych w tabeli 1 wyróżniamy jeszcze domeny tzw. proponowane, a wśród nich geograficzne, językowe i społecznościowe. Domeny krajowe są zawsze dwuliterowe, większość z nich odpowiada kodom krajów ze standardu ISO 3166-1, przy czym oprócz państw przyporządkowuje się je też odrębnym lub autonomicznym obszarom geograficznym.

Przedstawię jeszcze adres własnej domeny komercyjnej [wornalkiewicz.wordpress.com] prowadzonej w ramach popularnej platformy blogowej WordPress (ryc. 1). Prowadzę na niej blog z wpisami (postami) i stronami tematycznymi zagadnień, jakie wyłaniają się podczas zajęć na semestrach z przedmiotów obejmujących metody ilościowe, mianowicie: statystyki opisowej i matematycznej, ekonometrii, badań operacyjnych, prognozowania i symulacji, optymalizacji procesów gospodarczych, zintegrowanych systemów informatycznych i zastosowania w nich zagadnień optymalizacyjnych.

Tabela 1

Rozszerzenia stosowanych domen najwyższego poziomu

Lp.	Rodzaj domeny	Określenia	Nazwa
1	Funkcjonalne niesponsorowane	.com; .edu; .gov; .mil; .net; .org; .int; .biz; .info; .name; .pro	komercyjne; edukacyjne, rządowe, polityczne, militarne; internetowe; organizacyjne; organizacyjne międzynarodowe; informacyjne; nazewnicze indywidualne; zawodowe

⁸ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikimedia_Polska], dostęp: 18.05.2016.

⁹ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki], dostęp: 18.05.2016.

¹⁰ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Domena_internetowa#/media/File:Dns-schemat.svg], dostęp: 4.05.2016.

Lp.	Rodzaj domeny	Określenia	Nazwa
2	Funkcjonalne sponsorowane	.areo; .cat; .coop; .jobs; .mobi; .muzeum; .travel	transport lotniczy; Katalonia; kooperacja, współpraca; zatrudnienie; telefonia komórkowa; muzealne; podróżnicze
3	Infrastrukturalne	.arpa; .root	infrastruktura sieciowa internetu Reverse DNS; niektóre główne serwery DNS
4	Usługowe	.post; .tel	pocztowe i firmowe prywatne, telekomunikacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_domen_najwy%C5%BCszego_poziomu].



Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 1. Adres domeny w ramach własnego blogu na temat: „Zastosowanie komputera w procesach decyzyjnych”

WordPress bazuje na języku skryptowym PHP i jest projektem Open Source. Cechuje go swoisty system zarządzania treścią CMS, który jest najistotniejszym czynnikiem publikowania tekstów. W platformie WordPress udostępniony jest prosty edytor WYSIWYG oraz dodatkowe elementy, które pozwalają na zamieszczanie i publikowanie różnych multimediów. WordPress współpracuje z popularnymi narzędziami do publikowania i edycji blogów¹¹. Akronim WYSIWYG (*what you see is what you get*) jest stosowany w informatyce na określenie metod, które pozwalają uzyskać wynik w publikacji identyczny lub bardzo zbliżony do obrazu na ekranie. Programy spełniające założenia WYSIWYG prezentują na monitorze komputera dane (tekstowe, graficzne) w sposób jak najbardziej zbliżony do uzyskanego po ich wydrukowaniu lub innym przeniesieniu do postaci fizycznej. Wśród programów WYSIWYG można wyróżnić:

- procesory tekstu do pisania i formatowania tekstu,
- edytory stron WWW do tworzenia stron internetowych w językach HTML i XHTML,
- edytory grafiki umożliwiające tworzenie i przekształcanie w grafikę wektorową lub rastrową,
- programy CAD oraz programy DTP do składu tekstu.

¹¹ „Komputer ekspert Biblioteczka” 01/2011, *WordPress – kompletny poradnik* [www.komputerswiat.pl/czasopismo/najnowszenumery/2011/01/biblioteczka-eksperta-1-2011.aspx], dostęp: 4.05.2016.

Powracając do swego blogu na wykazie wygenerowanym przez wyszukiwarkę Google, ze względu na unikalność hasła i ilość wejść, przeważnie studentów, pozycja pod adresem [<https://wornalkiewicz.wordpress.com/>] zajmuje pierwsze miejsce na pierwszej stronie adresowej (ryc. 2).

Władysław Wornalkiewicz | Zastosowanie komputera w ...
<https://wornalkiewicz.wordpress.com/> ▾
 05.04.2016 - Zastosowanie komputera w procesach decyzyjnych.
 Odwiedziłeś tę stronę wiele razy. Ostatnio 11.04.16

Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 2. Informacja o blogu „Zastosowanie komputera w procesach decyzyjnych” na liście wyszukiwarki Google

OPROGRAMOWANIE WYSZUKIWAREK

Oprogramowanie wyszukiwarek stanowi zestaw programów, modułów, z których każdy ma oddzielne zadanie, a w skład zestawu wchodzi następujące elementy:

1. *Crawler, Robot, Pająk, Spider, Bot* – moduły pobierające dokumenty z sieci.
2. *Indekser* – moduł analizujący i oceniający.
3. *Searcher* – interfejs wyszukujący wyszukiwarki/podsystem odpowiadający na zapytania/analizator zapytań oraz moduł prezentacji wyników.

Ponadto w ramach zestawu mogą wystąpić programy: konwersji dokumentów (np. PDF), archiwizujące repozytorium (najczęściej w postaci skompresowanej), analizy i wykrywania technik niepożądanych (spam), moduły administracyjne. Moduły programowe pobierające dokumenty z sieci mają różne wymienne nazwy, takie jak *bot indeksujący; pająk, spider; pelzacz, webcrawler; web wanderer*. W Wikipedii występuje polskie określenie „robot internetowy”¹² zwany także „robotem indeksującym”. Jest to program zbierający informacje o strukturze, stronach i treściach znajdujących się w internecie¹³. Efekty pracy robota mogą być różne, w zależności od jego przeznaczenia, na przykład może on skanować wybrane witryny w celu zbudowania bazy adresów e-mail, natomiast roboty zbierające treści dla wyszukiwarek badają zawartość witryny, sprawdzają kod strony, zbierają dodatkowe informacje o stronie, monitorują aktualizacje, tworzą *mirrory* stron, przy czym *mirror* to kopia strony internetowej lub innych zasobów, tj. bazy danych lub plików udostępnianych przez FTP¹⁴.

Mechanizmy pracy robotów są dynamiczne, owiane tajemniczością i tak w przypadku robota wyszukiwarki Google to prawdopodobnie wykonuje on kilka razy dziennie operacje zwane *Google's fresh crawl* oraz *Google's deep crawl*. Robot sprawdza, co się zmie-

¹² [<https://www.google.pl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Clawrer+wikipedia>], dostęp: 4.05.2016.

¹³ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Robot_internetowy], dostęp: 4.05.2016.

¹⁴ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mirror>], dostęp: 4.05.2016.

niło na stronie, przy czym *deep crawl* oznacza głębokie indeksowanie, polegające na pobieraniu większej ilości danych z witryny, kilka razy w miesiącu.

Statystyka ruchu internetowego wykonywana przez robota wyszukiwarki jest pomocna w pozycjonowaniu strony. Współczesne oprogramowanie wyszukiwarek jest wysoce skomplikowanym systemem rozproszonym, uruchamianym zwykle w wielu oddzielnych etapach na tysiącach oddzielnych komputerów. Stosowane są różne algorytmy oraz metody wyszukiwania mające ocenić istotność zawartości dokumentu (strony) występującego w sieci internetowej względem szukanej frazy, mianowicie: binarne, ważenie częstością wystąpienia słowa (TF), model wektorowy, *PageRank*, *In-degree*, metoda Robertsona i *Sparck-Jones*, *Okapi BM-25* TF, *KL-Dir*, model Markowa, metoda bazowa B, liczba wizyt (*klikohit*), HITS, PHITS, PLSA, PLSA/PHITS. Zachęcam Czytelnika do zapoznania się bliżej z wszystkimi podanymi sposobami wyszukiwania w internecie. Zwróć jednak uwagę na TF (*term frequency*), czyli ważenie częstością słów. Występuje tu funkcja oceny relatywności dokumentu na podstawie wagi ilościowej (częstości wystąpień) słów w obrębie dokumentu, wykorzystywana przez wyszukiwarki internetowe.

Bieżące rozpoznawanie algorytmów wyszukiwania w dominującej wyszukiwarce, jaką jest Google, zaprzęta umysły wielu pozycjonerów stron WWW. Starają się oni rozpoznać stale zmieniające się mechanizmy i priorytety ustawienia adresów stron na generowanych wykazach przez roboty tej wyszukiwarki i nie tylko. W tym względzie stosują różne etyczne i nieetyczne techniki pozycjonowania, czyli jak najlepszego ulokowania dostępu internautów do stron klientów zainteresowanych szeroką reklamą wytwarzanych przez nich produktów lub świadczonych usług. W obszarze pozycjonowanie stron WWW występują różne określenia stosowanych technik, np.: *Cloaking*, *invisible text* (niewidzialny tekst), *link farm*, *client pull* (odświeżanie). *Cloaking* (*cloak* – płaszcz), jest to serwowanie robotowi wyszukiwarki, rozpoznawanej po adresach specjalnie spreparowanej wersji strony¹⁵. *Link farm*, czyli farma hiperłączy, to tworzona w sposób zautomatyzowany duża grupa stron internetowych, skierowanych do siebie wzajemnie¹⁶. Ma to na celu oszukanie wyszukiwarki internetowej, np. Google, która określa ranking stron na podstawie liczby odsyłaczy prowadzących do poszczególnych stron. Wyszukiwarki starają się je wykrywać i usuwać podejrzane strony ze swoich indeksów, a w szczególności odmianę *farm linków*, jaką jest *link spam*, przy czym istnieją trzy rodzaje spamu: reklamy udające artykuły, masowo wstawiane linki zewnętrzne oraz masowo wysyłane wiadomości, np. do wikipedystów¹⁷.

Pozycjonowanie to jednak optymalizacja wymuszająca korzystne ustawienie własnych serwisów internetowych na w miarę możliwości początkowych pozycjach wykazu określonej wyszukiwarki internetowej (*search engine optimization* – SEO) dla wybra-

¹⁵ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja_dla_wyszukiwarek_internetowych], dostęp: 18.05.2016.

¹⁶ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Link_farm], dostęp: 18.05.2016.

¹⁷ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Spam>], dostęp: 18.05.2016.

nych słów i fraz kluczowych¹⁸. Proces pozycjonowania jest bowiem elementem szeroko pojętego marketingu internetowego i, jak już wspomniałem, polega na ciągłym poznawaniu mechanizmów rządzących wyszukiwarkami i dostosowywaniu kodów serwisów internetowych do aktualnych algorytmów wyszukiwarek w celu poprawienia pozycji danego serwisu na liście wynikowej.

Dominuje rozróżnienie między pozycjonowaniem (*off-page*) a optymalizacją stron (*on-page*), choć często wyrażenia te mogą być używane zamiennie. Pierwszy z terminów odnosi się do działań prowadzonych poza docelową witryną, czyli linkowania (*link building*)¹⁹, zaś optymalizacja oznacza czynności prowadzone bezpośrednio na stronie internetowej, które wpływają na jej budowę. Celem linkowania jest poprawienie pozycji witryny w wyszukiwarkach internetowych, a pośrednio zwiększenie ilości wejść na daną stronę. Jednak od dłuższego czasu nie ilość linków, a ich jakość tekstu, czyli tzw. kontekst, ma decydujące znaczenie w ustawieniu na liście danej wyszukiwarki.

POPULARNE INNE PORTALE INTERNETOWE

Przedstawiłem już wcześniej wyszukiwarkę firmy Google z bogatym serwisem informacyjnym oraz jej znaczenie wśród innych portali internetowych. Czas więc na zaprezentowanie jeszcze dalszych, które też mogą być pomocne w promowaniu wśród internatów, np. dorobku w zakresie przedmiotów wchodzących w skład tzw. metod ilościowych.

Onet to największy polski portal internetowy założony przez spółkę Optimus, przy czym od roku 2012 aż 75% udziałów w tej spółce ma niemiecko-szwajcarski koncern Ringier Axel Springer Polska²⁰. Według Megapanelu PBI/Gemius, w sierpniu 2012 Onet.pl zanotował 2,475 mld wejść (*pageviews*) oraz 13,055 mln użytkowników. Pod względem miesięcznej liczby wejść wyprzedzała go tylko Grupa Allegro.pl. W roku 2013 Onet.pl był na 192. miejscu pod względem otwieranych stron na świecie, a szóstym w Polsce. Wymieniony megapanel zawiera wyniki badań na podstawie artykułów, a zamieszczone w nim tabele obejmują:

- prezentację rankingu wydawców internetowych,
- zestawienia najpopularniejszych stron WWW,
- wykazy aplikacji,
- dane o ruchu z urządzeń mobilnych,
- zestawienie popularności materiałów audio i wideo w sieci.

Można pobrać zestawienia w formacie *doc* oraz *xls*. Po wyborze kraju, np. Polska, uzyskujemy dostęp do wiadomości, między innymi o ruchu na wyszukiwarkach inter-

¹⁸ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Optymalizacja_dla_wyszukiwarek_internetowych], dostęp: 4.05.2016.

¹⁹ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Linkowanie>], dostęp: 5.05.2016.

²⁰ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Onet.pl>], dostęp: 15.05.2016.

netowych²¹. I tak, według stanu na dzień 21.04.2016 roku, Google.pl odwiedzało codziennie średnio 10,2 mln polskich internautów, Facebook.com – 7,2 mln, a Youtube.com – 5 mln. Informacje te pochodzą z listy TOP20 publikowanej przez firmę Gemius, zawierającą ranking popularności wśród internatów polskich poszczególnych wyszukiwarek według liczby wejść w kolejnych dniach tygodnia. Wydaje się interesujące dla Czytelnika wymienienie wszystkich nazw domen 20 wyszukiwarek według rankingu ich miejsca w liście TOP20: google.pl, facebook.com, youtube.com, onet.pl, gogle.com, wp.pl, allegro.pl, interia.pl, olx.pl, wikipedia.org, gazeta.pl, o2.pl, ipko.pl, mbank.pl, blogspot.com, tvn24.pl, money.pl, ingbank.pl, centrum24.pl, oda.pl.

Yahoo! Search jest wyszukiwarką internetową, stworzoną przez amerykańską firmę Yahoo! Ostatecznym celem serwisu internetowego YouTube jest skatalogowanie wszystkich możliwych informacji i udostępnienie ich przez internet²². Serwis ten powstał w roku 2015 i umożliwia bezpłatne umieszczanie, odtwarzanie strumieniowe, ocenianie i komentowanie filmów²³. Używa on odpowiedniej technologii do wyświetlania szerokiego wyboru filmów zamieszczonych przez użytkowników, takich jak zapowiedzi filmowe lub telewizyjne oraz teledyski. Niezarejestrowani użytkownicy mogą oglądać filmy, podczas gdy zarejestrowani mają możliwość umieszczenia nieograniczonej liczby filmów. Filmy, które zostaną uznane za zawierające treści nieodpowiednie dla młodszych użytkowników, są dostępne tylko dla zarejestrowanych w wieku co najmniej 18 lat. Profile kont zarejestrowanych użytkowników są określane jako „kanały”, przy czym na stronach serwisu wyświetlane są reklamy. Zachęcam Czytelników do zapoznania się w internecie z ofertą dalszych serwisów internetowych z zestawu TOP20. Teraz zwrócę uwagę na niektóre mniejsze serwisy, niewystępujące na TOP20, a torujące sobie drogę w gąszczu przestrzeni internetowej.

W ramach portalu Onet powstały odrębne specjalizowane serwisy. Przykładem jest Plejada.pl, czyli serwis informacyjno-rozrywkowy. Tę rozbudowaną stronę w całości poświęcono gwiazdom rozrywki. Serwis skierowany jest głównie do młodych użytkowników internetu, a w ramach niego codziennie prezentowane są informacje, galerie, sondy oraz pliki wideo na temat popularnych osób ze świata show-biznesu. Często wśród publikowanych materiałów – w tym plików wideo – znajdują się również zwiastuny i relacje z różnych imprez, jednak aby korzystać z tego serwisu, trzeba mieć dostęp do łącza szerokopasmowego o dużej przepustowości. Użytkownicy po zalogowaniu mogą stworzyć własną wizytówkę i dodać do swojej listy ulubione gwiazdy. Plejada.pl jest dostępna również w wersji lekkiej, tj. *light*, dla telefonów komórkowych, bez precyzyjnych grafik obciążających pasma sieciowe. Natomiast portal m.onet.pl to okrojona wersja domeny Onet.pl przeznaczona dla telefonów komórkowych oraz urządzeń mobilnych²⁴.

²¹ [<https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/top20-stron-www-ostatniego-tygodnia.html>], dostęp: 15.05.2016.

²² [https://pl.wikipedia.org/wiki/Yahoo!_Search], dostęp: 15.05.2016.

²³ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/YouTube>], dostęp: 15.05.2015.

²⁴ [<http://m.onet.pl/wiadomosci>], dostęp: 18.05.2015.

Trzeba jeszcze wymienić domenę vod.pl prowadzącą serwis z filmami wchodzący skład grupy Onet²⁵. W swojej ofercie, prócz seriali i programów telewizyjnych, zawiera także 700 filmów. Wzmiankowany serwis prezentuje także filmy i dokumenty nagradzane na światowych festiwalach, a także kino polskie. Wśród serwisów informacyjno-społecznościowych specjalizowanych znajdują się jeszcze domeny: blog.onet.pl, czat.onet.pl, onet.tv, Encyklopedia WIEM, zapytaj.onet.pl, Zumi, nk.pl. Godna uwagi dla zajmujących się metodami ilościowymi jest Encyklopedia WIEM, stanowiąca portal wiedzy, gdzie znaleźć możemy opisy różnych metod, np. z ekonometrii, czego przykładem jest metoda najmniejszych kwadratów (ryc. 3)²⁶.

Metoda najmniejszych kwadratów, metoda służąca do wyrównywania empirycznych szeregów statystycznych.

Liczby występujące w takich szeregach są z reguły obarczone błędami losowymi. Przy pomocy metody najmniejszych kwadratów szeregi statystyczne oczyszcza się z błędów losowych.

Mając szereg punktów empirycznych $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ należy a priori ustalić postać funkcji $Y=f(x, a, b, c, \dots)$, a następnie na podstawie punktów empirycznych tak dobrać wartości parametrów a, b, c, \dots , aby funkcja $Y=f(x, a, b, c, \dots)$ możliwie najlepiej "pasowała" do zaobserwowanych punktów (x_i, y_i) .

Źródło: [http://portalwiedzy.onet.pl/66420,,,metoda_najmniejszych_kwadratow,haslo.html].

Ryc. 3. Fragment informacji z domeny: portslwiedz.onet.pl

MSN stanowi zestaw serwisów internetowych udostępnianych przez amerykańską firmę Microsoft²⁷. MSN zaczął działać w 1995 roku łącznie z wprowadzeniem na rynek systemu operacyjnego Windows 95. Według serwisu Alexa.com jest szóstą stroną na świecie co do ilości odsłon²⁸, przy czym odsłoną jest pojedyncze przeładowanie strony WWW zazwyczaj równoznaczne z wyświetleniem reklamy. Warto nadmienić, że odświeżenie określonej, dynamicznie aktualizowanej strony umożliwia klawisz F5. W Polsce od 2012 roku działa portal Metro MSN będący polską wersją MSN²⁹. Jednym z dostępnych serwisów jest również MSN Games zawierający zbiór gier *online*, takich jak warcaby, szachy, gry karciane³⁰.

Ask.com to czwarta co do wielkości wyszukiwarka w USA. Kolejna, NetSprint, jest wyszukiwarką zasobów polskiego internetu i zasobów poszczególnych witryn³¹, przy

²⁵ [<http://vod.pl/>], dostęp: 18.05.2016.

²⁶ [http://portalwiedzy.onet.pl/66420,,,metoda_najmniejszych_kwadratow,haslo.html], dostęp: 18.05.2016 r.

²⁷ [[https://pl.wikipedia.org/wiki/MSN_\(portal_internetowy\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/MSN_(portal_internetowy))], dostęp: 18.05.2016.

²⁸ [<http://www.mediaon.pl/sownik/internet/odslona-pv-page-viewimpression/>], dostęp: 18.05.2016.

²⁹ [<http://abc.wiadomosci.gazeta.pl/szukaj/wiadomosci/metro+msn>], dostęp: 18.05.2016.

³⁰ [[https://pl.wikipedia.org/wiki/MSN_\(portal_internetowy\)#MSN_Games](https://pl.wikipedia.org/wiki/MSN_(portal_internetowy)#MSN_Games)], dostęp: 18.05.2016.

³¹ [<https://www.google.pl/webhp?sourceid=chrome-instant&cion=1&espy=2&cie=UTF-8#q=Net+Sprint>], dostęp: 18.05.2016.

czym korzysta z niej około 2% polskich internautów. Na uwagę zasługuje jeszcze domena wp.pl z serwisem informacyjnym na stronie [<http://www.wp.pl/>].

SERWISY SPOŁECZNOŚCIOWE

Szereg firm internetowych dotychczas znanych dzięki popularnym wyszukiwarkom opracowało aplikacje w formie portali internetowych służących do kontaktów grup społecznościowych. Stanowią one media w procesie pozycjonowania stron z punktu widzenia masowości dotarcia do internautów. Istotną rolę odgrywają obecnie takie media społecznościowe jak Google+, Facebook, Twitter, które mogą być zintegrowane ze stroną internetową użytkownika. Dodam, że mój blok „Zastosowanie komputera w procesach decyzyjnych”, jako rodzaj prowadzonego indywidualnego pamiętnika z nieregularnymi wpisami, oraz adnotacjami na specjalnych stronach w ramach domeny wordpress.com, ma również odniesienie do Facebooka. Przedstawiono to na przykładzie początku wpisu „Tematy kolokwiiw zaliczeniowych semestru letniego” (ryc. 4).



Ryc. 4. Przykład możliwości propagowania określonego wpisu na Facebooku

Aby poinformować społeczność Facebooka o nowym wpisie w ramach blogu, traktowanego jako notatnik zdarzeń i podzielenia się wiadomościami, wystarczy: kliknąć na tytuł wpisu i skopiować adres w ramach blogu, kliknąć na ikonę Facebook, zalogować się do Facebooka i wkleić adres wpisu z ewentualną zachętą do jego przeczytania przez internautów.

Funkcjonujący od 2011 roku i coraz bardziej znany Google+ stanowi serwis społecznościowy firmy Gogle Inc.³². Serwis ten ma również aplikację przeznaczoną do mobilnego systemu operacyjnego Android oraz na telefony iPhone. W czwartym kwartale 2012 roku liczba aktywnych użytkowników Google+ przekroczyła 400 milionów. Serwis ten konkuruje z największym serwisem społecznościowym na świecie – Facebookiem. Oprócz typowych internetowych usług społecznościowych Google+ udostępnia także dodatkowe nowe funkcje, takie jak kręgi znajomych, wideospotkania, szybkie znalezienie znajomych. Omawiany serwis rozszerza coraz bardziej krąg internautów, w tym z portalu YouTube. Głównym źródłem firmy Google Inc. są serwisy reklamowe AdWords oraz AdSense. Trzeb jeszcze wymienić pocztę Gmail, serwisy Google Maps i Google Earth. Sztandarowymi produktami na rynku oprogramowania są Google Chrome, Google

³² [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Google%2D>], dostęp: 5.05.2016.

Desktop oraz Picasa. Nieco wyjaśnienia wymaga mało jeszcze znana aplikacja Picasa³³, która została zdefiniowana jako menedżer i przeglądarka plików graficznych umożliwiająca organizowanie kolekcji zdjęć cyfrowych i wykonywanie na nich prostych edycji. Program jest dostępny dla systemów Microsoft Windows, Linux oraz w wersji beta dla Mac OS X.

W ramach serwisu społecznościowego Facebook zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji. Serwis ten jest własnością firmy Facebook Inc.³⁴. W roku 2014 liczba użytkowników (średni wiek 22 lata) wynosiła około miliarda. Wgrywane są głównie zdjęcia i małe filmy. W początkowym okresie Facebook przeznaczony był dla uczniów szkół średnich i studentów szkół wyższych. Powodzenie tego serwisu społecznościowego, zwanego też portalem Facebook, powoduje konieczność bieżącego inwestowania w nowe serwery obsługujące sieć globalną.

Twitter jest serwisem społecznościowym udostępniającym usługę zwaną mikroblogowaniem³⁵. Zarejestrowany użytkownik może wysyłać i odczytywać tak zwane *tweety*, czyli krótkie wiadomości tekstowe (maks. 140 znaków) wyświetlane na profilu autora wpisu oraz pokazywane użytkownikom, którzy obserwują dany profil. Twitter umożliwia tagowanie (znak kratki # przed słowem, co czyni dane słowo tagiem) oraz odpowiadanie innym użytkownikom (@nazwa_użytkownika = odpowiedź). Tag (znacznik) to znak lub słowo kluczowe przypisane do określonego fragmentu informacji, na przykład tekstu lub pliku multimedialnego³⁶. Tagi są powszechnie stosowane w bazach danych oraz przy opisywaniu informacji tekstowej. W przypadku danych tekstowych znaczniki są stosowane do klasyfikowania fragmentów tekstu. Nie są one „wykonywane” i nie stanowią „poleceń”, lecz są osobną formą danych, umożliwiającą wykonywanie określonych działań na pozostałej informacji. Tagi mogą tworzyć struktury hierarchiczne oraz precyzować swoje znaczenie przez atrybuty. Niektóre metajęzyki znaczników (np. SGML lub XML) służą ujednoczeniu zapisu kolejnych języków. Inne natomiast tworzone są z myślą o konkretnym zastosowaniu, na przykład język HTML służy wyłącznie do tworzenia stron WWW, a język SVG do zapisu grafiki wektorowej. Dzięki jednolitej składni większość języków znaczników łatwo jest przekształcić w pełne bazy danych lub formatować i prezentować dane na rozmaitych urządzeniach. Znaczniki są otoczone nawiasami ostrymi lub prostokątnymi. Atrybuty najczęściej określone są za pomocą nazwy oraz wartości otoczonej apostrofami lub cudzysłowami.

Użytkownicy piszą krótkie wiadomości w swoim profilu na Twitterze przez stronę WWW SMS-em lub przez aplikację mobilną. Twitter jest obecnie modny wśród elit i chętnie wykorzystywany przez osoby publiczne oraz celebrytów. Swoje profile na Twitterze mają także gazety, czasopisma, instytucje państwowe. Tweety znanych osobi-

³³ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Picasa], dostęp: 5.05.2016.

³⁴ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Facebook], dostęp: 5.05.2016.

³⁵ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Twitter], dostęp: 15.05.2016.

³⁶ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Tag_(znacznik)], dostęp: 18.05.2016.

stości, w tym papieża, przygotowują specjaliści ds. komunikacji. Rozważana jest możliwość wykorzystania wpisów na Twitterze jako źródła danych socjologicznych przez testowanie oprogramowania do przetwarzania języka naturalnego.

Bing, traktowany przez niektórych jako serwis społecznościowy, to opracowana przez amerykańską firmę Microsoft wyszukiwarka internetowa. Początkowo była częścią portalu MSN, później stała się częścią Windows Live, obecnie jest samodzielną wyszukiwarką³⁷. Producent nazywa ją nie tylko „wyszukiwarką internetową”, ale również specjalistycznym „silnikiem decyzyjnym” ze względu na liczbę zaimplementowanych funkcji pomagających podjąć decyzję odnośnie wyboru np. restauracji czy biletów lotniczych. Silnik decyzyjny to centralne rozwiązanie umożliwiające automatyczne podejmowanie decyzji biznesowych dzięki obliczeniom w oparciu o zaszytą wiedzę ekspercką. Algorytmy mogą dotyczyć różnych obszarów, mianowicie w zakresie udzielania kredytów, obliczania zdolności kredytowej, monitoringu, windykacji oraz sprzedaży³⁸. Mimo jeszcze stosunkowo małej popularności Bingu oferuje on rozległe możliwości w zakresie różnych obszarów zainteresowań społeczeństwa przez opracowane specjalizowane aplikacje programowe wymienione w tabeli 2.

Tabela 2

Aplikacje portalu Bing

Lp.	Nazwa aplikacji	Przeznaczenie wyszukiwania
1	<i>Bing Health</i>	Informacje związane ze zdrowiem wraz z artykułami o terminologii medycznej
2	<i>Bing Images</i>	Pozyskiwanie i regulowanie ustawienia obrazów obiektów, np. twarzy
3	<i>Bing Local</i>	Udostępnianie informacji o lokalnych przedsiębiorstwach i usługach wraz z opiniami użytkowników
4	<i>Bing Maps</i>	Udostępnianie map oraz widoków budynków
5	<i>Bing News</i>	Agreguje wiadomości z różnych serwisów w zależności od zadanego pytania
6	<i>Bing shopping</i>	Wyświetlanie produktów i sklepów z podaniem cen i opiniami użytkowników
7	<i>Bing Translator</i>	Tłumaczenie wyświetlanej strony z jednego języka na inny
8	<i>Bing Travel</i>	Wyszukiwanie połączeń lotniczych i hoteli wraz z rezerwacją miejsc
9	<i>Bing Video</i>	Udostępnianie filmów wideo z różnych witryn internetowych
10	<i>Bing xRank</i>	Udostępnianie informacji o znanych gwiazdach świata kultury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Bing>].

Zobaczmy teraz, jak reaguje aplikacja *Bing Maps* na podaną frazę: *bing+maps+polska*³⁹. W wyniku wyszukiwania udostępniona została mapa Polski, której fragment stanowi rycina 5⁴⁰.

³⁷ [<https://pl.wikipedia.org/wiki/Bing>], dostęp: 15.05.2016.

³⁸ [<http://www.bonair.com.pl/oferta/rozwiązania/silnik-decyzyjny.html>], dostęp: 15.05.2016.

³⁹ [<https://www.google.pl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=bing+maps+polska>], dostęp: 15.05.2016.

⁴⁰ [http://www.worldmapfinder.com/BingMaps/Pl_Europe_Poland.html], dostęp: 15.05.2016.



Źródło: [http://www.worldmapfinder.com/Bing/Maps/PL_Europe_Poland.html].

Ryc. 5. Mapa Polski udostępniona przez portal Bing.

* * *

Internet stał się skarbnicą jeszcze nie w pełni uporządkowanej wiedzy z różnych dziedzin. Pozwala na opracowanie monografii określonego zagadnienia. Przy wielu hasłach i frazach ciąży jeszcze na nim brak potwierdzonych źródeł pochodzenia wyświetlonej informacji. Stanowi jednak płaszczyznę dostępu do poznania i samokształcenia w określonej dziedzinie. Wzmocniony literaturą zwartą – książkową, oraz artykułami w czasopiśmie i monografiach drukowanych pozwala na szybkie zebranie danych z interesującego internautę tematu.

W artykule przedstawiono możliwości popularnych wyszukiwarek oraz pochodzące z dorobku tworzonych przez media społecznościowe, takie jak: Google+, oraz Twitter. Funkcjonujące globalnie portale internetowe mogą być nie tylko podłożem do intensywnej internetowej reklamy produktów i usług, ale także doskonałym narzędziem promocji metod optymalizacji, modelowania ekonometrycznego oraz prognozowania rozwoju poszczególnych działalności społeczeństwa funkcjonującego w symbiozie ze światem wirtualnym.

BROWSERS AND SOCIAL MEDIA

In the article has been shown the terms connected with browsers, enlisted has been the software used by browsers, presented popular websites and underlined the importance of information services for web marketing. There also has been specified the techniques of SEO to reach maximum amount of potential customers through virtual world.

The selection of proper browser with efficient programming robot and rich knowledge gives a comprehensive access list to themed materials. Search engines maintain the visitors' domains which are hierarchically organized. As a case study the author showed his own domain which is organized as a blog and promotes quantitative methods. Furthermore, the social media has been also characterized, which can be used to promote the knowledge of management methods.

Keyword: browser, domain, advertising system, blog, browser software, search algorithm, websites, social media

JAN WÓJCIAK*

EUROPEJSKA INFRASTRUKTURA TRANSPORTU W ŚWIETLE WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

Celem europejskich organizacji gospodarczych jest stała integracja transportu. Obserwuje się systematyczny wzrost udziału produktów i towarów wysoko przetworzonych i jednocześnie spadek towarów masowych.

Likwidacja barier handlowych oraz transfer technologii upowszechniły dostęp wielu produktów o podobnej jakości. Proces ujednoczenia sieci transportowej w Europie przebiega bardzo powoli, a europejska infrastruktura transportu nie tworzy jednolitej sieci, jej układ nie odpowiada w pełni potrzebom określonym przez przyjęte kierunki współpracy międzynarodowej.

Słowa kluczowe: zmiany społeczno-gospodarcze, infrastruktura transportu, współpraca międzynarodowa

Zmiany społeczno-gospodarcze i polityczne oraz postęp techniczno-technologiczny spowodowały ewolucję systemów wartości, priorytetów rozwojowych oraz postawiły nowe wyzwania przed transportem, spośród których najistotniejsze to:

- zmiany struktury asortymentowej i odległościowej popytu na transport;
- globalizacja i związany z nią wzrost popytu na transport;
- idea rozwoju zrównoważonego, skłaniająca do rozwoju badań nad wpływem infrastruktury transportu na środowisko i szukanie przyjaznych dla środowiska wariantów rozwoju.

Zjawiska te wywołały istotne zmiany w wielkości popytu na transport, relacjach przewozowych oraz zmiany struktury asortymentowej popytu i sposobu ich zaspokajania, wpływając na kierunki rozwoju infrastruktury transportu.

Istotna rola transportu w kształtowaniu międzynarodowych powiązań gospodarczych spowodowała, że jednym z najważniejszych celów europejskich organizacji gospodarczych stała się integracja transportu. Próby zmierzające do ujednoczenia transportu w ramach byłej Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG) nie przyniosły spodziewanych efektów, chociaż można zauważyć pewne tendencje rozwojowe¹.

* Mgr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010, s. 90.

W krajach Europy Zachodniej ukształtował się system transportowy o wyraźnej dominacji transportu samochodowego. Zdecydowało o tym kilka czynników, które podzielić można na dwie grupy. Do pierwszej zaliczyć można czynniki sprzyjające rozwojowi tej gałęzi gospodarki, do drugiej zaś – ograniczające rozwój transportu kolejowego.

Rozwój transportu samochodowego stymulowały:

- zmiany struktury i wielkości popytu na transport ładunków;
- zalety tej gałęzi transportu;
- korzyści gospodarcze wynikające ze wspierania rozwoju transportu samochodowego;

- polityka transportowa wspierająca jego rozwój.

Jednocześnie rozwój transportu kolejowego zaczął napotykać różne trudności i ograniczenia, wynikające między innymi z:

- niekorzystnych dla tej gałęzi zmian struktury popytu;
- wad transportu kolejowego;
- pogorszenia się warunków ekonomicznych kolei i związanego z tym wzrostu cen;
- polityki transportowej zmierzającej do ograniczenia roli transportu kolejowego.

Zmiany priorytetów w stylu i organizacji życia wpływają w konsekwencji na zmiany preferencji w zakresie struktury asortymentowej produkcji przemysłowej, a tym samym na perspektywy popytowe w odniesieniu do usług transportowych. W zakresie produkcji przemysłowej (a więc i wymiany towarowej) państw światowej czołówki gospodarczej, w tym krajów Unii Europejskiej, obserwuje się systematyczny wzrost udziału półproduktów i towarów wysoko przetworzonych i jednocześnie spadek towarów masowych. Tendencje te wynikają między innymi z dążenia:

- krajów surowcowych do przetwarzania surowców w miejscach ich wydobycia, co pozwala na wzrost zatrudnienia i uzyskanie korzystnych warunków eksportu towarów bardziej wartościowych;
- krajów wysoko rozwiniętych do importu półproduktów i ograniczenia zanieczyszczenia środowiska będącego efektem wstępnego przetwarzania surowców².

Takie zmiany złożyły się na wzrost udziału w przewozach ładunków podatnych do przewozu transportem samochodowym i spadek udziału ładunków będących domeną transportu kolejowego. Towarzyszące temu relacje przewozowe, będące efektem rozszerzania Wspólnoty o nowych członków, również nie sprzyjały rozwojowi przewozów transportem kolejowym. Regiony położone peryferyjnie, słabo zaludnione, preferowały zapotrzebowanie na przewóz niewielkich partii ładunkowych, który z powodzeniem zaspokajał transport samochodowy.

Likwidacja barier handlowych oraz transfer technologii upowszechniły dostępność wielu produktów o podobnej jakości. Przyczynia się to do zmniejszenia odległości przewozowych. Dane z końca lat dziewięćdziesiątych wykazywały, że znaczna część ładunków w krajach Unii Europejskiej przewożona była na małe odległości. Rozszerzenie Unii Europejskiej oraz globalizacja wydłużyły odległości przewozu w następnych latach.

² Ibidem, s. 90.

Zachodzi pytanie: jakie czynniki będą kształtowały w przyszłości popyt na przewozy towarowe w krajach Europy Zachodniej? Wydaje się, że nastąpi kontynuacja dotychczasowych tendencji w zakresie³:

1) zmian asortymentowych popytu na transport (wzrost udziału towarów przetworzonych w przewozach, zmniejszenie zapotrzebowania na przewozy ładunków masowych);

2) rozwoju sektora usług (rozproszenie potrzeb przewozowych);

3) wzrostu wymagań jakościowych w odniesieniu do usług transportowych, czego efektem będzie:

- rozwój usług logistycznych;
- budowa centrów dystrybucyjnych;
- wydłużenie odległości przewozu;
- wzrost zapotrzebowania na profesjonalne usługi spedycyjno-transportowe.

Zmiany dotyczyć będą:

• relacji przewozowych – większy zakres powiązań handlowych państw Unii z krajami Europy Środkowo-Wschodniej oraz nowymi państwami członkowskimi;

• warunków oferowanych przez różne gałęzie transportu w wyniku realizacji założeń europejskiej polityki transportowej (wspieranie rozwoju gałęzi przyjaznych dla środowiska, kształtowanie kosztów zewnętrznych transportu, deregulacja transportu).

Warto podkreślić, że przy obecnych tendencjach rozwoju wymiany towarowej rozwój gospodarczy i globalizacja powodują, iż wzrost potrzeb przewozowych wyprzedza wzrost PKB.

Współczesne kierunki polityki transportowej z uwzględnieniem idei zrównoważonego rozwoju zawarte są w przyjętej w czerwcu 2001 r. na szczycie Rady Europy Białej Księżce, pt. *Europejska polityka transportowa w horyzoncie do 2010 – czas na decyzje*. W dokumencie tym stwierdza się, że kontynuacja dotychczasowych tendencji rozwoju systemu transportowego opartego przede wszystkim na transporcie samochodowym podnosi całkowity koszt transportu, który w perspektywie może stanowić 1% rocznego PKB krajów Unii Europejskiej, co zagraża konkurencyjności gospodarki europejskiej w stosunku do pozazuropejskich rynków gospodarczych.

Zmiany struktury asortymentowej i odległościowej w popycie na transport, zmniejszanie się wielkości partii ładunkowych oraz wzrost wymagań jakościowych w transporcie spowodowały w krajach Europy Zachodniej wyraźną dominację transportu samochodowego w obsłudze potrzeb przewozowych. Udział tej gałęzi transportu w przewozach ładunków w 2006 roku wyniósł średnio w krajach Europy Zachodniej (UE15) 82% pracy przewozowej realizowanej w transporcie lądowym, a w rozszerzonej Unii odpowiednio:

- UE25 – 77%;
- UE27 – 76%⁴.

³ Ibidem, s. 91.

⁴ „European Road Statistics 2007”, European Union Road Federation, Brussels 2007.

Po uwzględnieniu innych gałęzi transportu udział transportu drogowego w przewozach ładunków wyniósł w 2005 r. 44,2%, przy czym nadal dynamicznie wzrasta.

Wzrostowi potrzeb przewozowych w przewozach pasażerskich również towarzyszyły zmiany strukturalne. Rozwój budownictwa mieszkaniowego na obrzeżach miast pociągnął za sobą wzrost potrzeb przewozowych w komunikacji miejskiej, a także często wydłużenie przeciętnej odległości przewozów. Coraz większa część tych przewozów przypada na prywatny transport samochodowy, którego udział w przewozach pasażerskich osiągnął 70–80% ogólnych przewozów.

W latach 1970–2000 w krajach UE potroiła się liczba samochodów osobowych i chociaż obecnie w większości z nich poziom motoryzacji stabilizuje się, to jednak dynamiczny rozwój motoryzacji w krajach nowo przyjętych i handlujących spowodował znaczne zwiększenie liczby samochodów osobowych, poruszających się po drogach UE.

Zalety transportu samochodowego, takie jak:

- dostępność umożliwiającą realizację przewozów *door to door*;
- elastyczność;
- szybkość i dyspozycyjność niezbędne w nowoczesnej gospodarce, realizacja *just in time*;

• umiarkowany poziom cen związany z niskimi cenami paliw, umiarkowanymi podatkami i brakiem opłat infrastrukturalnych

oraz niedogodności transportu kolejowego, takie jak:

- mała elastyczność;
- brak nawyków zabiegania o ładunki i pasażerów;
- wysokie ceny, będące efektem z jednej strony dużego obciążenia kosztami infrastruktury, a z drugiej – zmniejszenia się przewozów, sprzyjały przejmowaniu przez transport samochodowy coraz większej części zarówno przewozów pasażerskich, jak i towarowych.

Widać zatem, że transport samochodowy w najlepszy sposób spełnia oczekiwania nowoczesnej gospodarki w sferze produkcji i dystrybucji dóbr oraz społeczeństwa – w przewozach pasażerskich.

Istotny wpływ na popularność rozwoju transportu samochodowego miały korzyści gospodarcze, wśród nich: znaczny udział sektora transportowego w tworzeniu dochodu narodowego całej Wspólnoty (ok. 8%), tworzenie miejsc pracy, pozytywny wpływ na postęp techniczno-technologiczny oraz poziom życia społeczeństw⁵.

Przedstawione czynniki spowodowały, że dotychczasowy rozwój transportu w krajach Europy Zachodniej, zarówno ładunków, jak i pasażerów, w niewielkim stopniu odpowiadał założonym kierunkom preferującym te gałęzie transportu i te technologie, które – zaspokajając potrzeby przewozowe w sposób odpowiadający dzisiejszym wymaganiom – jednocześnie byłyby przyjazne dla środowiska (transport kolejowy, żegluga

⁵ Raport 2000. Biała Księga, *Przedmowa*, s. 45.

śródlądową i przewozy kombinowane w transporcie ładunków oraz transport publiczny kolejowy i lotniczy – w przewozach pasażerskich).

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej, wchodzących w skład byłego RWPG, tworzono powiązania infrastrukturalne odpowiadające charakterowi tego układu, w którym rolę dominującą pełni jedno państwo (bezpośrednie powiązania transportowe między byłym ZSRR a poszczególnymi krajami, w tym promowo-kolejowe z byłym NRD i Bułgarią), oraz specyfice gospodarki polegającej na dominacji przemysłu ciężkiego (wspólne rurociągi, gazociągi, szerokotorowa linia hutniczo-siarkowa)⁶. Oba wspomniane czynniki, jak również duże odległości przewozu, zadecydowały o preferowaniu w rozwoju infrastruktury transportu kolejowego.

Konsekwencją tych powiązań była wielkość i struktura zapotrzebowania na transport, charakteryzująca się:

- dominacją ładunków masowych;
- dużymi średnimi odległościami przewozów.

Taka struktura popytu na przewozy sprzyjała przewadze rozwoju transportu kolejowego. Przyjęte preferencje wynikały również ze względów strategicznych. Uwarunkowania te spowodowały wyraźnie dominujący udział transportu kolejowego w nakładach inwestycyjnych na transport i sięgały one 80%.

Transport odgrywa szczególną rolę w rozwoju wszelkich form międzynarodowych stosunków gospodarczych i pozaekonomicznych. Stanowi podstawę rozwiązań międzynarodowych, stając się niejednokrotnie zasadniczą determinantą procesów zachodzących we współpracy międzynarodowej⁷. Dlatego też powodzenie integracji jest w dużym stopniu uzależnione od jego harmonijnego rozwoju. Aby transport mógł pełnić rolę czynnika stymulującego rozwój gospodarczy, musi spełniać określone warunki. Jednym z nich jest wzajemne dostosowanie wszystkich elementów składowych procesu przewozowego, warunkujące między innymi stopień ich wykorzystania i możliwość osiągnięcia korzyści w postaci wzrostu efektywności i poprawy jakości usług transportowych. W praktyce oznacza to konieczność unifikacji podstawowych parametrów technicznych oraz układu sieci transportowej.

Infrastruktura ze względu na swoje cechy, takie jak niepodzielność techniczna i ekonomiczna, długi okres powstawania, długi okres żywotności oraz ich konsekwencje ekonomiczne, takie jak wysoka kapitałochłonność i majątkochłonność, jest mało podatna na zmiany – dlatego w praktyce stanowi zazwyczaj podstawę unifikacji pozostałych elementów, które muszą być dostosowane do jej parametrów.

Ze względu na specyficzne cechy infrastruktury transportowej jej harmonijny rozwój wymaga przygotowania perspektywicznych (stale aktualizowanych) planów, które co prawda nie gwarantują uniknięcia błędów, lecz przy wnikliwej analizie kierunków

⁶ M. Ratajczak, *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999, s. 145–146.

⁷ M. Ratajczak, *Międzynarodowe konflikty na tle rozwoju infrastruktury komunikacyjnej*, „Przegląd Komunikacyjny” 1989, nr 8.

rozwoju gospodarki i wynikających z nich przyszłych potrzeb, a także umiejętnym przewidywaniu kierunków rozwoju transportu pozwalają na zmniejszenie ryzyka popełnienia błędów.

Przez wiele lat kraje Unii Europejskiej przeznaczały znaczne nakłady na rozwój infrastruktury, czego efektem jest:

- rosnąca stale długość dróg kołowych o wysokich standardach;
- poprawa struktury linii kolejowych – chociaż ogólna długość linii kolejowych uległa zmniejszeniu, zwiększył się udział linii zelektryfikowanych, dynamicznie rozbudowywane są linie szybkiej kolei pasażerskiej, rośnie też długość linii kolejowych transportu kombinowanego;
- poprawa jakości eksploatowanych śródlądowych dróg wodnych.

Wskazać należy na rozbieżności interesów i inne utrudnienia, które spowodowały bardzo powolny przebieg procesu ujednoczenia sieci transportowej w Europie. Chociaż pewne osiągnięcia są niewątpliwe, to jednak europejska infrastruktura transportu nie tworzy jednolitej sieci, jej układ nie odpowiada w pełni potrzebom określonym przez przyjęte kierunki współpracy międzynarodowej, zróżnicowane są parametry i rozwiązania konstrukcyjne urządzeń infrastrukturalnych poszczególnych gałęzi transportu, niejednolita jest gęstość dróg oraz liczne są „wąskie gardła”.

W efekcie infrastruktura transportu kolejowego w Europie charakteryzuje się występowaniem:

- czterech różnych szerokości torów linii podstawowych: 1668 mm w Hiszpanii i Portugalii; 1600 mm w Irlandii, w krajach byłego ZSRR i Finlandii; 1435 mm w pozostałych krajach (oraz wielu różnych wariantów kolei wąskotorowej);
- pięciu różnych systemów zasilania trakcji elektrycznej: 3000 V prądu stałego w Polsce, Czechach, Słowacji, Włoszech, Hiszpanii; 1500 V prądu stałego w południowej Francji i Holandii; 850 V w regionie Londynu; 15 kV 2/3 Hz prądu przemiennego w Niemczech, Austrii, Szwajcarii, Norwegii; 25 kV 50 Hz prądu przemiennego w pozostałych krajach;
- zróżnicowanej skrajni;
- około 25 różnych systemów sygnalizacji⁸.

Poważnym utrudnieniem w ruchu międzynarodowym jest zróżnicowana szerokość torów. Istnieją co prawda rozwiązania techniczne umożliwiające pokonanie tej przeszkody, jednak stosowanie ich oznacza znaczny wzrost kosztów i czas transportu. W związku z tym coraz częściej pojawiają się informacje o tym, że niektóre kraje są skłonne zrezygnować ze stosowanych przez nie rozwiązań na rzecz dominujących w Unii Europejskiej.

Sytuacja jeszcze się pogorszyła po poszerzeniu Unii Europejskiej, w związku z odmiennymi strukturami gałęziowymi systemów transportowych nowych członków UE z innymi priorytetami w rozwoju infrastruktury transportu.

⁸ E. Menes, *Charakterystyka rynku transportowego Unii Europejskiej*, „Przegląd Komunikacyjny” 1995, nr 9.

W efekcie gęstość dróg kolejowych w 25 krajach UE przy średniej 50 m/km² i 46 m/km² w UE15, waha się od 0 m/km² na Malcie i na Cyprze oraz 17 m/km² w Finlandii, do 116 m/km² w Czechach i 122 m/km² w Belgii.

Zróżnicowany jest też udział kolei zelektryfikowanej – od 3% w Grecji i 7% na Litwie, do 95% w Luksemburgu i 83% w Belgii.

Również podobne problemy występują w transporcie samochodowym. Sieć drogowa rozwija się dynamicznie we wszystkich krajach Unii Europejskiej, jednak zarówno jej układ, jak i standardy są bardzo zróżnicowane, a rozwój infrastruktury drogowej nie nadąża za szybko rosnącymi potrzebami (liczba samochodów osobowych od 30 lat zwiększa się rocznie o 3 mln pojazdów), pomimo iż każdego dnia na jej budowę przeznaczana się 10 ha ziemi⁹.

Infrastrukturę drogową o najwyższych standardach posiadają przede wszystkim kraje bogate i o niewielkiej powierzchni. W przeliczeniu na km² największą siecią autostrad dysponowały w 2004 r.¹⁰:

- Niemcy – 12 174 km;
- Francja – 10 383 km;
- Hiszpania – 10 747 km.

Największa dynamika rozwoju sieci autostrad w ostatnich latach obserwowana jest we Francji, w Hiszpanii i Portugalii. Nadal jednak drogi kołowe o najwyższych parametrach stanowią jedynie niewiele ponad 1% ogólnej długości dróg eksploatowanych w krajach Unii Europejskiej.

Ważnym elementem infrastruktury liniowej są mosty i tunele tworzące połączenia sieci transportowej. W Europie do takich najważniejszych połączeń zaliczyć można:

- tunel pod kanałem La Manche, o długości 50 km, łączący Wielką Brytanię i Francję, obecnie drugi pod względem długości tunel na świecie (po liczącym 54 km tunelu Seikan);
- most przez Wielki Biełt (*Great Belt East Bridge*), o długości 1,6 km, drugi na świecie pod względem długości most wiszący (po moście Akashi).

Trudne do rozwiązania są problemy występujące w procesie tworzenia jednolitej europejskiej sieci śródlądowych dróg wodnych. Duże uzależnienie zarówno układu, jak i parametrów dróg wodnych od warunków naturalnych wpływa bowiem na większe niż w innych gałęziach transportu zróżnicowanie parametrów śródlądowych dróg wodnych i tym samym roli tej gałęzi w systemach transportowych.

W Europie wyodrębnić można cztery główne drogi wodne:

- 1) drogę wodną Renu,
- 2) drogę wschód–zachód,
- 3) drogę północ–południe,
- 4) drogę południe–wschód.

⁹ White paper. Brief Presentation – General for Energy and Transport, Brussel 2001, s. 16.

¹⁰ K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu...*, op.cit., s. 114.

Droga wodna Renu łączy główne holenderskie i belgijskie porty morskie (Rotterdam, Antwerpię, Amsterdam i Ghent) z Niemcami, Francją oraz północną Szwajcarią; droga wodna wschód–zachód łączy północne i wschodnie tereny Niemiec, Holandii i Belgii; droga wodna północ–południe łączy Holandię, Belgię i Francję rzekami innymi niż Ren; droga wodna południe–wschód biegnie przez kraje naddunajskie – z południowych Niemiec do Morza Czarnego.

Mimo prowadzonych systematycznie prac nad ujednoczeniem śródlądowych parametrów dróg wodnych, podobnie jak i w innych gałęziach transportu, infrastruktura dróg wodnych jest nadal bardzo zróżnicowana i obecnie w krajach UE znaczny jest jeszcze udział dróg wodnych nieodpowiadających pożądanym kryteriom. Pomimo że statystyki wykazują w wielu krajach znaczną długość dróg wodnych jako eksploatowanych¹¹, dane te nie zawsze odzwierciedlają faktyczną sytuację, bowiem niektóre państwa podają ogólną długość śródlądowych dróg wodnych, uwzględniając również te, które nie są eksploatowane, drogi niskich klas, nieodpowiadające wymaganiom nowoczesnej żeglugi.

Na łączną długość 37 000 km dróg wodnych w UE podstawową sieć międzynarodowego znaczenia (klasy IV i wyższej) stanowi około 12 000 km wraz z kilkuset portami i przeładowniami.

Ważnym elementem infrastruktury transportowej jest infrastruktura portów lotniczych i portów morskich. Analizując infrastrukturę punktów transportowych transportu lotniczego i morskiego, ocenia się przede wszystkim ich liczbę i możliwości przeładunkowe.

W Unii Europejskiej (25) w 2004 roku było niemal 370 portów lotniczych zdolnych obsłużyć ponad 15 000 pasażerów dziennie. Z tej liczby 255 to porty główne, obsługujące 150 mln pasażerów rocznie, 112 z nich to porty wielkie.

Rozmieszczenie i liczba tych portów są bardzo zróżnicowane w poszczególnych krajach; wśród głównych portów lotniczych, obsługujących ponad 80% ruchu pasażerskiego w 2004 roku, wymienić można:

- 39 portów lotniczych we Francji;
- 32 porty lotnicze w Hiszpanii;
- 31 w Wielkiej Brytanii;
- 25 w Niemczech¹².

Ważnym elementem infrastruktury transportowej w świetle proekologicznych tendencji rozwoju transportu są porty morskie. W 20 krajach UE posiadających porty morskie ogólna liczba głównych portów, które przeładowują ponad 1 mln ton rocznie, wynosi 302. Najwięcej ich znajduje się w Wielkiej Brytanii – 46 i we Włoszech – 43.

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki europejskiej infrastruktury, rozbieżności interesów i inne utrudnienia spowodowały, że proces ujednoczenia sieci transportowej w Europie przebiega bardzo powoli i choć pewne osiągnięcia są niewątpliwie,

¹¹ W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 357.

¹² „Panorama of transport 2007”, European Commission, Luxemburg 2007, s. 19.

to jednak europejska infrastruktura transportu nie tworzy jednolitej sieci, jej układ nie odpowiada w pełni potrzebom określonym przez przyjęte kierunki współpracy międzynarodowej, zróżnicowane są parametry i rozwiązania konstrukcyjne urządzeń infrastrukturalnych poszczególnych gałęzi transportu, niejednolita jest gęstość dróg, liczne są „wąskie gardła”. Do tego w ostatnich latach do niedogodności związanych z niedostosowaniem infrastruktury do potrzeb Unii Europejskiej doszły jeszcze niekorzystne połączenia z krajami Europy Środkowo-Wschodniej, niska jakość i odmienna struktura gałęziowa infrastruktury transportu tych krajów. Również poważne problemy występują na przejściach granicznych, które nie są przystosowane do współczesnych powiązań społeczno-gospodarczych Unii Europejskiej z krajami tej części Europy.

BIBLIOGRAFIA

- Basiewicz T., Gołaszewska A., Rudziński L., *Infrastruktura transportu*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2007.
- „European Road Statistics 2007”, European Union Road Federation, Brussels 2007.
- Gorlewski B., *Kolej dużych prędkości. Uwarunkowania ekonomiczne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Menes E., *Charakterystyka rynku transportowego Unii Europejskiej*, „Przegląd Komunikacyjny” 1995, nr 9.
- „Panorama of transport 2007”, European Commission, Luxembourg 2007.
- Raport 2000. Biała Księga, *Przedmowa*.
- Ratajczak M., *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.
- Ratajczak M., *Międzynarodowe konflikty na tle rozwoju infrastruktury komunikacyjnej*, „Przegląd Komunikacyjny” 1989, nr 8.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R., *Infrastruktura transportu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010.
- White paper. Brief Presentation – General for Energy and Transport, Brussel 2001.

EUROPEAN TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE LIGHTS OF CONTEMPORARY CHALLENGES

The aim of the European economic organizations is constant integration of transport. There has been observed a steady increase in the share of highly processed products and goods in transport and at the same time also a decrease in bulk articles.

Many products of similar quality have become more widespread thanks to the transfer of technology and the elimination of trade barriers. However, the process of unification of transport networks in Europe takes place very slowly, and the European Transport Infrastructure is not a homogeneous network. Its arrangement does not meet all requirements specified by the accepted guidelines of international cooperation.

Keywords: socio-economic changes, transport infrastructure, international cooperation

ANETA WSZELAKI*

ORGANIZACJA INWENTARYZACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE W ŚWIETLE OBOWIĄZUJĄCYCH REGULACJI PRAWNYCH ORAZ ZASAD RACHUNKOWOŚCI

Jednym z podstawowych elementów kontroli wewnętrznej każdej jednostki gospodarczej jest inwentaryzacja. Jest to przede wszystkim weryfikacja posiadanych przez przedsiębiorstwo składników majątkowych i źródeł ich pochodzenia, co ma istotne znaczenie przy rzetelnym sporządzaniu sprawozdań finansowych. Organizacja procesu inwentaryzacji zależy w dużym stopniu od specyfiki działalności gospodarczej prowadzonej przez podmiot czy wykorzystywanych w toku działalności składników majątkowych. Obowiązujące przepisy ustawy o rachunkowości dotyczące inwentaryzacji definiują jedynie jej najważniejsze zagadnienia, między innymi: zakres, przedmiot, terminy oraz metody przeprowadzenia inwentaryzacji. Natomiast za aspekt organizacyjno-techniczny inwentaryzacji odpowiedzialny jest kierownik danej jednostki. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia organizacji działań inwentaryzacji w przedsiębiorstwie w świetle regulacji prawnych oraz obowiązujących zasad rachunkowości. W artykule wykorzystano analizę i krytyczną ocenę literatury oraz obowiązujących aktów prawnych.

Słowa kluczowe: inwentaryzacja, metody inwentaryzacji, terminy inwentaryzacji, dokumentacja inwentaryzacyjna, różnice inwentaryzacyjne

WPROWADZENIE

Inwentaryzacja jest jednym z podstawowych elementów kontroli wewnętrznej każdej jednostki gospodarczej. Stanowi ona część składową rachunkowości, a jej celem jest przede wszystkim weryfikacja posiadanych przez przedsiębiorstwo składników majątkowych i źródeł ich pochodzenia, co ma istotne znaczenie przy rzetelnym sporządzaniu sprawozdań finansowych. Organizacja procesu inwentaryzacji zależy w dużym stopniu od specyfiki działalności gospodarczej podmiotu czy wykorzystywanych w toku działalności składników majątkowych, jak również od specyfiki branży, w której działa. Z racji swej wielowarstwowości organizacja i przebieg inwentaryzacji wymagają dokładnego i pracochłonnego przygotowania. Obowiązujące przepisy ustawy o rachunkowości dotyczące inwentaryzacji definiują jedynie jej najważniejsze zagadnienia obejmujące mię-

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

dzy innymi: zakres, przedmiot, terminy oraz metody przeprowadzenia inwentaryzacji, natomiast za jej aspekt organizacyjno-techniczny odpowiedzialny jest kierownik danej jednostki. Dobór właściwych rozwiązań w zakresie organizacji działań inwentaryzacyjnych ma kluczowy wpływ na efektywne gospodarowanie majątkiem przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia organizacji działań inwentaryzacyjnych w przedsiębiorstwie w świetle regulacji prawnych oraz obowiązujących zasad rachunkowości. W artykule wykorzystano analizę i krytyczną ocenę literatury oraz obowiązujących aktów prawnych.

POJĘCIE, ISTOTA ORAZ RODZAJE INWENTARYZACJI

Zgodnie z ustawą o rachunkowości¹ księgi rachunkowe jednostek powinny charakteryzować się rzetelnością, bezbłędnością, sprawdzalnością oraz bieżącym prowadzeniem, a dane wykazywane w księgach oraz sprawozdaniu finansowym muszą przedstawiać rzeczywiste stany aktywów i pasywów². Dlatego też istotna jest systematyczna kontrola rzeczywistych stanów zasobów majątkowych i źródeł ich pochodzenia. Ogół czynności z tym związanych nazywa się inwentaryzacją³. Jest to proces okresowego ustalania lub sprawdzenia rzeczywistego ilościowego i wartościowego stanu aktywów i pasywów jednostki, w celu porównania tego stanu rzeczywistego ze stanem wykazywanym w księgach rachunkowych, a w przypadku wystąpienia rozbieżności między stanem rzeczywistym i księgowym – ustalenie przyczyny tych różnic oraz ich rozliczenia⁴. Do zadań inwentaryzacji należy:

- porównanie stanu rzeczywistego ze stanem ewidencyjnym (księgowym);
- określenie ewentualnych różnic inwentaryzacyjnych oraz uzasadnienie przyczyn ich powstania;
- rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych w księgach roku, na który przypadł termin inwentaryzacji;
- doprowadzenie ewidencji księgowej do wysokości stanu faktycznego, pozwalającej na przygotowanie w sposób obiektywny i wiarygodny rocznego sprawozdania finansowego;
- rozliczenia osób odpowiedzialnych materialnie za przydzielone im mienie;
- ocena użyteczności i realności posiadanych przez jednostkę składników majątkowych⁵.

¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2013, poz. 330 z późn. zm.

² D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013, s. 7.

³ G. Borowska, I. Frymark, *Inwentaryzacja: podręcznik do nauki zawodu technik ekonomista, technik rachunkowości*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2013, s. 5.

⁴ *Encyklopedia rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, LexisNexis, Warszawa 2005, s. 311.

⁵ T. Naumiuk, *Dowody księgowe: obieg i kontrola, operacje gospodarcze i ich dokumentowanie, inwentaryzacja, emisja, obieg i kontrola dokumentów, przykładowe regulaminy, instrukcje i zarządzenia*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2003, s. 44.

Cele te równocześnie odnoszą się do określonego zakresu przedmiotowego, który stanowią wszystkie aktywa i pasywa jednostki, a zwłaszcza: wartości niematerialne i prawne, rzeczowe aktywa trwałe, zapasy, aktywa finansowe, należności i zobowiązania, kapitały i fundusze oraz rozliczenia międzyokresowe. Inwentaryzacja obejmuje także: składniki obce znajdujące się w jednostce, składniki objęte jedynie ewidencją ilościową oraz ewidencją pozabilansową, i własne składniki aktywów przekazane innym jednostkom⁶.

Inwentaryzacja może być przeprowadzana w różnych terminach, służyć odmiennym celom, a także może obejmować wieloraki zakres aktywów i pasywów.

W zależności od terminu i czasu przeprowadzania inwentaryzację dzieli się na okresową oraz ciągłą. Inwentaryzacja okresowa sporządzana jest regularnie, zgodnie z terminami przyjętymi w planie inwentaryzacji jednostki, a zatem na koniec roku obrotowego, na koniec miesiąca⁷. Inwentaryzacja ciągła opiera się na stopniowym przeprowadzaniu spisów określonych grup aktywów, tak aby w uzgodnionym z góry okresie objąć tym spisem wszystkie składniki majątkowe. Tego rodzaju inwentaryzacja pozwala na odpowiednie rozłożenie jej w ciągu roku⁸.

W zależności od celu przeprowadzania inwentaryzację dzieli się na zdawczo-odbiorczą oraz kontrolną. Inwentaryzacja zdawczo-odbiorcza ma miejsce w przypadku zmiany na stanowisku osoby materialnie odpowiedzialnej lub oddania mienia jednostek łączących się lub dzielących. Podstawowym zadaniem inwentaryzacji kontrolnej jest weryfikacja zbieżności stanu faktycznego określonych składników aktywów i pasywów ze stanem księgowym. Może być zastosowana:

- planowo: na dzień bilansowy, na koniec okresu sprawozdawczego;
- doraźnie: po zdarzeniu losowym lub aby sprawdzić osobę odpowiedzialną materialnie⁹.

W zależności od zakresu inwentaryzację dzieli się na pełną oraz częściową. Inwentaryzacja pełna obejmuje wszystkie składniki majątkowe własne i obce całej jednostki. Inwentaryzacja częściowa (wrywkowa, niepełna) obejmuje tylko niektóre, wybrane składniki majątkowe¹⁰.

METODY I ZASADY INWENTARYZACJI

Zgodnie z ustawą o rachunkowości wyróżnia się następujące metody przeprowadzania inwentaryzacji dla określonych grup aktywów i pasywów:

⁶ T. Kiziukiewicz, *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 118.

⁷ Z. Messner, J. Pfaff, *Rachunkowość finansowa: podstawy rachunkowości*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2010, s. 233.

⁸ B. Padurek, M. Szpleter, *Rachunkowość przedsiębiorstw: inwentaryzacja, źródła finansowania zasobów majątkowych, pozostałe przychody i koszty operacyjne, przychody i koszty finansowe, zyski i straty nadzwyczajne, wynik finansowy, analiza finansowa*, Wydawnictwo Bożena Padurek, Wrocław 2012, s. 4.

⁹ Z. Messner, J. Pfaff, *Rachunkowość finansowa...*, op.cit., s. 232–233.

¹⁰ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2007, s. 11.

- spis z natury;
- uzgodnienie sald;
- porównanie danych księgowych z odpowiednimi dokumentami.

Spis z natury sporządzany jest przez wyznaczoną do tego celu komisję inwentaryzacyjną. Opiera się na ujęciu w arkuszach spisu z natury tych składników, które można policzyć, zmierzyć, zważyć. Po jego zakończeniu zestawia się rzeczywisty stan aktywów wykazywany w spisie ze stanem ewidencyjnym zawartym w księgach rachunkowych. W przypadku wystąpienia rozbieżności określa się różnice inwentaryzacyjne, przyczyny ich powstania, a także metody ich rozliczenia. Metoda uzgodnienia sald sprowadza się do pozyskania od banków i kontrahentów potwierdzeń poprawności wykazywanych w księgach sald poszczególnych aktywów i pasywów. Celem metody porównania danych księgowych z odpowiednimi dokumentami jest weryfikacja realnej wartości i kompletności określonych składników aktywów i pasywów za pomocą odpowiednio udokumentowanych zapisów na kontach¹¹.

Przepisy ustawy o rachunkowości precyzują wiele zagadnień dotyczących inwentaryzacji, lecz nie regulują w sposób szczegółowy wszystkich kwestii związanych z zasadami jej przeprowadzania. Dlatego też istotne jest korzystanie w trakcie inwentaryzacji zarówno z ogólnych zasad rachunkowości, jak i z powszechnej praktyki gospodarczej¹². Do najważniejszych zasad należą:

1. Zasada częstotliwości i terminowości.
2. Zasada „zamkniętych drzwi”.
3. Zasada kolejnych czynności.
4. Zasada dokładności.
5. Zasada ograniczonego zaufania.
6. Zasada komisyjności i fachowości.
7. Zasada uczestnictwa osób materialnie odpowiedzialnych.
8. Zasada zaskoczenia.
9. Zasada kompletności i kompleksowości.
10. Zasada podwójnej kontroli.

Zasada częstotliwości i terminowości oznacza, iż inwentaryzacja przeprowadzana jest według wyznaczonego planu i z określoną częstotliwością zawartą w ustawie o rachunkowości. Opiera się na dokładnym określeniu terminów rozpoczęcia i czasu trwania inwentaryzacji¹³. Zasada „zamkniętych drzwi” wskazuje, że podczas prac inwentaryzacyjnych nie przeprowadza się obrotu magazynowego, co ma na celu sporządzenie inwentaryzacji w sposób wiarygodny, dokładny i niczym niezakłócony. Można tego dokonać w dni wolne od pracy, po godzinach lub w czasie tymczasowego zamknięcia jednostki. Zasada kolejnych czynności opiera się na tym, że czynności inwentaryzacyjne

¹¹ B. Padurek, M. Szpleter, *Rachunkowość przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 3–4.

¹² D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 13.

¹³ K. Winiarska, *Inwentaryzacja w firmach prowadzących księgi podatkowe i księgi rachunkowe*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 13.

realizowane są w ściśle określonym porządku wyznaczonym przez regulamin inwentaryzacji bądź komisję inwentaryzacyjną¹⁴. Zasada dokładności (zwana również zasadą rzetelnego obrazu) oznacza, iż należy określić faktyczny stan posiadanego majątku i źródła jego pochodzenia w sposób rzetelny, prawidłowy i kompletny, co odbywa się przez ich dokładny pomiar, a także szczegółową identyfikację nazw, symboli, cen oraz wartości pieniężnej, handlowej i użytkowej. Zasadę ograniczonego zaufania stosuje się wobec wszystkich osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone im mienie, zwłaszcza w stosunku do nowych, niedoświadczonych pracowników. Zasada komisyjności i fachowości wymaga, aby komisja inwentaryzacyjna składała się z co najmniej dwóch osób tworzących tak zwany zespół spisowy, zorientowanych w zakresie gospodarki magazynowej oraz przejawiających znajomość asortymentową inwentaryzowanych składników¹⁵. Zasada uczestnictwa osób materialnie odpowiedzialnych sprowadza się do obowiązkowego uczestnictwa w czynnościach inwentaryzacyjnych osoby, której powierzono określone zasoby majątkowe¹⁶. Zasada zaskoczenia ma zastosowanie głównie w momencie ograniczonego zaufania wobec osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone im mienie i polega na zarządzaniu inwentaryzacji w sposób nagły i niezapowiedziany¹⁷. Zasadę kompletności i kompleksowości realizuje się przez całkowite objęcie inwentaryzacją ogółu składników majątkowych ujętych w ewidencji księgowej i nieobjętych ewidencją, a będących w posiadaniu jednostki. Zasadę tę stosuje się szczególnie w trakcie inwentaryzacji zdawczo-odbiorczych oraz w sytuacji zmiany formy własności¹⁸. Zasada podwójnej kontroli sprowadza się do dwukrotnego sprawdzenia każdego spiswanego składnika majątkowego, zanim zostanie umieszczony w arkuszu inwentaryzacyjnym, co ma zapobiec potencjalnym błędom¹⁹.

TERMINY I CZĘSTOTLIWOŚĆ DZIAŁAŃ INWENTARYZACYJNYCH

Według ustawy o rachunkowości poszczególne składniki aktywów i pasywów podlegają inwentaryzacji na ostatni dzień każdego roku obrotowego²⁰. Art. 27 ust. 3 stanowi, że termin i częstotliwość inwentaryzacji uważa się za dotrzymane, jeżeli inwentaryzację:

- składników aktywów – z wyłączeniem aktywów pieniężnych, papierów wartościowych, produktów w toku produkcji oraz materiałów, towarów i produktów gotowych – rozpoczęto nie wcześniej niż trzy miesiące przed końcem roku obrotowego, a zakończono do 15 dnia następnego roku, ustalenie zaś stanu nastąpiło przez dopisanie lub odpisanie od stanu stwierdzonego drogą spisu z natury lub potwierdzenia salda przy-

¹⁴ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 13.

¹⁵ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 15–16.

¹⁶ K. Winiarska, *Inwentaryzacja w firmach prowadzących księgi podatkowe...*, op.cit., s. 13.

¹⁷ B. Padurek, M. Szpleter, *Rachunkowość przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 5.

¹⁸ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 15.

¹⁹ K. Winiarska, *Inwentaryzacja w firmach prowadzących księgi podatkowe...*, op.cit., s. 14.

²⁰ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości..., op.cit., art. 26, ust. 1.

chodów i rozchodów (zwiększeń i zmniejszeń), jakie nastąpiły między datą spisu lub potwierdzenia a dniem ustalenia stanu wynikającego z ksiąg rachunkowych, przy czym stan wynikający z ksiąg rachunkowych nie może być ustalony po dniu bilansowym;

- zapasów materiałów, towarów, produktów gotowych i półproduktów znajdujących się w strzeżonych składowiskach i objętych ewidencją ilościowo-wartościową przeprowadzono raz w ciągu dwóch lat;

- nieruchomości zaliczonych do środków trwałych oraz inwestycji, jak też znajdujących się na terenie strzeżonym innych środków trwałych oraz maszyn i urządzeń wchodzących w skład środków trwałych w budowie przeprowadzono raz w ciągu czterech lat;

- zapasów towarów i materiałów (opakowań) objętych ewidencją wartościową w punktach obrotu detalicznego jednostki przeprowadzono raz w roku;

- zapasów drewna w jednostkach prowadzących gospodarkę leśną przeprowadzono raz w roku²¹.

Wymienione sposoby prowadzenia inwentaryzacji określonych składników majątkowych mają zastosowanie również w przypadku inwentaryzacji sporządzanej na dzień:

- zakończenia działalności przez jednostkę;
- poprzedzający postawienie jednostki w stan likwidacji;
- ogłoszenia upadłości jednostki²².

ETAPY ORGANIZACJI INWENTARYZACJI

Inwentaryzacja jest procesem wieloaspektowym, przebiegającym w trzech głównych etapach:

- 1) przygotowania inwentaryzacji;
- 2) przeprowadzenia inwentaryzacji;
- 3) rozliczenia inwentaryzacji.

Na każdy z tych etapów przypada szereg określonych czynności, a ich zakres dostosowany jest do specyfiki działalności danej jednostki²³.

Pierwszy etap czynności inwentaryzacyjnych stanowi przygotowanie inwentaryzacji, który sprowadza się do: opracowania planów oraz harmonogramu inwentaryzacji, powołania komisji inwentaryzacyjnej, zespołów spisowych, kontrolerów spisowych oraz określenia ich zadań, przeprowadzania szkoleń dla osób odpowiedzialnych za przebieg inwentaryzacji, uporządkowania odpowiedniej dokumentacji oraz przygotowania pól spisowych²⁴.

Na przeprowadzenie inwentaryzacji składają się następujące czynności:

- zebranie oświadczeń od osób odpowiedzialnych materialnie;
- odpowiednie zabezpieczenie ewidencji inwentaryzowanych składników;

²¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości..., op.cit., art. 26, ust. 3.

²² Ibidem., art. 26, ust. 4.

²³ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 35.

²⁴ *Przygotowanie rocznej inwentaryzacji aktywów i pasywów*, „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości” 2010, nr 20 (284).

- pobranie formularzy spisowych;
- przeprowadzenie spisów z natury;
- potwierdzenie sald z bankami i kontrahentami bądź inwentaryzacji drogą weryfikacji;
- dostarczenie dokumentacji do komisji inwentaryzacyjnej;
- przekazanie sprawozdań zespołów spisowych i doręczenie tych dokumentów do księgowości.

Kończącą fazą jest rozliczenie inwentaryzacji, które obejmuje:

- prawidłową wycenę inwentaryzowanych składników;
- określenie różnic inwentaryzacyjnych oraz wyjaśnienie przyczyn ich powstania;
- dokonanie kompensaty niedoborów z nadwyżkami;
- odpowiednią ewidencję różnic inwentaryzacyjnych;
- archiwizację dokumentów²⁵.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości odpowiedzialność za prawidłowy przebieg inwentaryzacji ponosi kierownik jednostki²⁶. Jeżeli kierownikiem jednostki jest organ wieloosobowy, a nie została wyznaczona osoba odpowiedzialna, odpowiedzialność ponoszą wszyscy członkowie tego organu²⁷. Do zadań kierownika jednostki należy między innymi: określanie zasad wykonywania inwentaryzacji za pomocą wewnętrznych przepisów, wyznaczanie organów i osób do przeprowadzania inwentaryzacji, zatwierdzanie zaopiniowanych wniosków komisji inwentaryzacyjnej dotyczących sposobu rozliczania stwierdzonych różnic inwentaryzacyjnych, poinformowanie biegłego rewidenta o terminach inwentaryzacji, a także podejmowanie działań w związku z wynikami z przeprowadzonej inwentaryzacji (na przykład w sprawie poprawności dokumentacji)²⁸.

Do uprawnień i obowiązków głównego księgowego należy w szczególności: wykonywanie inwentaryzacji metodą uzgadniania sald z kontrahentami oraz drogą weryfikacji, pełnienie ogólnego nadzoru nad całością prac inwentaryzacyjnych, uzgadnianie ewidencji księgowej z ewidencją sporządzaną w wyznaczonych polach spisowych, wycena arkuszy spisowych oraz różnic inwentaryzacyjnych, zaopiniowanie wniosków komisji inwentaryzacyjnej zawierających rozliczenia różnic inwentaryzacyjnych, dokonanie rozliczenia i zaksięgowania różnic inwentaryzacyjnych²⁹.

Nad prawidłowym przebiegiem inwentaryzacji kontrolę sprawuje powołana do tego celu przez kierownika jednostki komisja inwentaryzacyjna (co najmniej trzyosobowa) zarządzana przez przewodniczącego. W jej skład nie mogą wchodzić osoby odpowiedzialne materialnie za inwentaryzowane składniki, osoby prowadzące ewidencję księgową oraz główny księgowy³⁰. Zakres jej zadań obejmuje między innymi:

²⁵ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 37–38.; J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 25–26.

²⁶ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości..., op.cit., art. 3, ust. 1, pkt 6.

²⁷ Ibidem., art. 4, ust. 5.

²⁸ T. Naumiuk, *Dowody księgowe...*, op.cit., s. 52.

²⁹ Ibidem, s. 52–53.

³⁰ G. Borowska, I. Frymark, *Inwentaryzacja...*, op.cit., s. 25.

- nadzór nad przygotowaniem, przebiegiem i rozliczeniem inwentaryzacji;
- sporządzanie projektów harmonogramów inwentaryzacji;
- rozstrzyganie bieżących problemów pojawiających się podczas inwentaryzacji w porozumieniu z głównym księgowym;
- przegląd pól spisowych, zarządzanie arkuszami spisowymi;
- zebranie dokumentacji oraz kontrola jej poprawności;
- weryfikacja różnic oraz wykonanie protokołu z przeprowadzenia inwentaryzacji wraz z wnioskami obejmującymi jej rozliczenie³¹.

Z kolei powołane zespoły spisowe odpowiedzialne są za wykonywanie inwentaryzacji w wyznaczonych polach spisowych zgodnie z instrukcją inwentaryzacyjną, ale także do ich zadań należy pobieranie oświadczeń od osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone im mienie czy otwieranie i zamykanie pomieszczeń, w których znajdują się inwentaryzowane składniki³².

Aby zweryfikować poprawność działań zespołu spisowego w zakresie przygotowania pól spisowych, ewidencji czy dokumentacji, kierownik jednostki może powołać kontrolera spisowego, który bada ponadto prawidłowość stanu ilościowego inwentaryzowanych składników, a także składa sprawozdanie z przeprowadzonej kontroli przewodniczącemu komisji³³.

W organizacji działań inwentaryzacyjnych dużą rolę pełnią ponadto osoby odpowiedzialne materialnie za powierzone im mienie, do zadań których należy między innymi:

- opracowanie ewidencji składników i uzgodnienie jej z księgowością;
- przystosowanie do inwentaryzacji rejonów spisowych i umieszczonych w nich składników;
- udział w czynnościach inwentaryzacyjnych;
- uzasadnienie przyczyn powstania różnic inwentaryzacyjnych oraz wskazanie sposobu ich rozliczenia;
- wniesienie korekt w ewidencji w związku z ujawnionymi różnicami;
- zadbanie o prawidłowość ustalania ilości inwentaryzowanych składników i dokonanie wpisu do arkuszy spisowych³⁴.

DOKUMENTACJA CZYNNOŚCI INWENTARYZACYJNYCH ORAZ ROZLICZENIE RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH

Dla właściwego przebiegu poszczególnych etapów inwentaryzacji zasadnicze znaczenie ma opracowanie instrukcji inwentaryzacyjnej, będącej wewnętrznym aktem normatywnym jednostki, regulującym między innymi³⁵:

³¹ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 20.

³² D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 30.

³³ T. Naumiuk, *Dowody księgowe...*, op.cit., s. 54.

³⁴ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 21.

³⁵ T. Naumiuk, *Dowody księgowe...*, op.cit., s. 50.

- ogólne reguły prawidłowego wykonania inwentaryzacji;
- cel i istotę inwentaryzacji;
- stosowane metody i rodzaje inwentaryzacji;
- terminy przeprowadzania inwentaryzacji;
- powołanie osób odpowiedzialnych za dokonanie inwentaryzacji;
- dokumentację inwentaryzacji;
- przebieg czynności inwentaryzacyjnych, a także nadzór nad nimi;
- zasady wyceny;
- ustalenie i wyjaśnienie różnic inwentaryzacyjnych;
- rozliczenie inwentaryzacji i osób materialnie odpowiedzialnych³⁶.

Poza instrukcją inwentaryzacyjną w wypełnieniu zadań inwentaryzacyjnych istotną rolę mogą mieć również: instrukcja kontroli wewnętrznej, gospodarki magazynowej, kasowej, instrukcja kancelaryjna, instrukcja obiegu i kontroli dokumentów, a także regulamin pracy³⁷.

Dla lepszej organizacji poszczególnych etapów inwentaryzacji, właściwego przygotowania osób odpowiedzialnych za jej przeprowadzenie, a także realizacji określonych czynności inwentaryzacyjnych opracowuje się na jeden rok obrotowy plany i harmonogramy inwentaryzacji³⁸. Rezultaty przeprowadzanej inwentaryzacji powinny być odpowiednio udokumentowane przez:

- arkusze spisu z natury oraz ich ewidencję;
- oświadczenia wstępne i końcowe osób odpowiedzialnych materialnie;
- protokół z inwentaryzacji kasy;
- sprawozdanie zespołu spisowego;
- protokół inwentaryzacji drogą uzgadniania sald;
- protokół inwentaryzacji drogą weryfikacji;
- zestawienie różnic inwentaryzacyjnych i sposobów ich rozliczenia;
- rozliczenie wyników inwentaryzacji;
- sprawozdanie z wykonanej inwentaryzacji³⁹.

Dokumenty inwentaryzacyjne archiwizuje się w siedzibie zarządu lub w oddziale jednostki przez pięć lat, w postaci oryginalnej, zabezpieczone przed niedozwolonymi zmianami, rozpowszechnianiem bądź uszkodzeniem⁴⁰.

Różnice inwentaryzacyjne są wynikiem rozbieżności pomiędzy stanem rzeczywistym, a stanem ewidencyjnym składników majątkowych objętych inwentaryzacją⁴¹. Występują one w postaci:

³⁶ Z. Messner, J. Pfaff, *Rachunkowość finansowa...*, op.cit., s. 239; *Przygotowanie rocznej inwentaryzacji aktywów i pasywów...*, op.cit.

³⁷ T. Naumiuk, *Dowody księgowe...*, op.cit., s. 50.

³⁸ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 18–19.

³⁹ G. Borowska, I. Frymark, *Inwentaryzacja...*, op.cit., s. 33.

⁴⁰ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 35.

⁴¹ G. Borowska, I. Frymark, *Inwentaryzacja...*, op.cit., s. 63.

- niedoborów, gdy stan faktyczny zasobów majątkowych stwierdzony w trakcie inwentaryzacji jest niższy od stanu wykazywanego w księgach rachunkowych (ujemne różnice ilościowe i wartościowe);

- nadwyżek, gdy stan faktyczny zasobów majątkowych stwierdzony w trakcie inwentaryzacji jest wyższy od stanu wykazywanego w księgach rachunkowych (dodatnie różnice ilościowe i wartościowe);

- szkód, gdy występuje częściowa lub całkowita utrata pierwotnej wartości użytkowej składnika majątku (różnice jakościowe).

W zależności od przyczyn powstania różnic inwentaryzacyjnych, ich wysokości, a także pozostałych okoliczności wykazywanych w wyjaśnieniach osób odpowiedzialnie materialnie czy protokołach zespołów spisowych, ujawnione różnice, a zwłaszcza niedobory, dzieli się na:

1. Niedobory niezawinione, które powstały z przyczyn niezależnych od pracowników odpowiedzialnych za mienie⁴², do których zalicza się:

a) ubytki naturalne, czyli niedające się uniknąć zmniejszenia ilości składników zapasów będące konsekwencją ich właściwości fizykochemicznych, takich jak: wysychanie, ulatnianie, parowanie, a także powstające na wskutek czynności manipulacyjnych związanych z przyjmowaniem, magazynowaniem bądź wydawaniem. Limity na ubytki naturalne określa kierownik jednostki na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz warunków ich składowania⁴³;

b) niedobory przekraczające granice norm, które mogą powstać na przykład w wyniku niewłaściwych warunków przechowywania (niezależnych od osoby materialnie odpowiedzialnej) bądź przeterminowania się części niesprzedanych zapasów;

c) niedobory pozorne, które wynikają z popełnienia pomyłek w dokumentacji, pomiarze lub ewidencji księgowej i magazynowej, takich jak: wprowadzenie nieprawidłowej ilości wydanego składnika w dowodzie rozchodowym, nieudokumentowanie zużycia, pominięcie protokołów likwidacyjnych;

d) niedobory nadzwyczajne, które są spowodowane zdarzeniami losowymi, jak na przykład: powódź, pożar, kradzież⁴⁴.

2. Niedobory zawinione, które powstały z winy pracowników odpowiedzialnych za mienie. Spowodowane są zaniechaniem właściwych działań przez te osoby, a w szczególności wynikają z niewłaściwego zabezpieczenia majątku, niedbalstwa, nadużycia lub naruszenia obowiązujących przepisów. Zalicza się do nich:

a) niedobory bezsporne, gdy osoba winna wyraża zgodę na pokrycie utraconego mienia⁴⁵;

⁴² K. Trzpiola, *ABC inwentaryzacji w firmie*, Oficyna Prawa Polskiego, Warszawa 2013, s. 38.

⁴³ R. Sreedyński, K. Szaruga, *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej: wycena i ujęcie na kontach według polskiego prawa bilansowego (w tym KSR), MSR/MSSF, prawa podatkowego*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013, s. 316.

⁴⁴ B. Padurek, M. Szpleter, *Rachunkowość przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 6.

⁴⁵ J. Grywińska, *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury...*, op.cit., s. 69.

b) niedobory sporne, jeżeli osoba uznana za winną nie wyraża zgody na ich pokrycie. Wówczas można takich niedoborów dochodzić sędownie lub tego zaniechać⁴⁶.

W przypadku niedoborów i nadwyżek niezawinionych możliwa jest ich kompensata, gdy spełnione zostaną następujące warunki:

- niedobory i nadwyżki zostały stwierdzone w podobnych asortymentach (podobny wygląd, właściwości, nazwa), co mogło być przyczyną pomyłki przy ich wydawaniu;
- niedobory i nadwyżki odnoszą się do tej samej osoby materialnie odpowiedzialnej lub osób współodpowiedzialnych za powierzone mienie;
- niedobory i nadwyżki zostały stwierdzone podczas tego samego spisu i powstały w tym samym okresie rozliczeniowym⁴⁷.

Ustalając wartość kompensaty, należy zastosować zasadę mniejszej ilości i niższej ceny. Kompensata jest pełna, gdy ilości i ceny jednostkowe kompensowanych składników są sobie równe, w przeciwnym razie powstałe różnice ilościowe lub wartościowe podlegają dalszemu rozliczeniu⁴⁸.

Jednostki są zobowiązane do wyjaśnienia i rozliczenia ujawnionych różnic inwentaryzacyjnych w księgach rachunkowych tego roku obrotowego, na który przypadł termin inwentaryzacji.

ZAKOŃCZENIE

Celem artykułu było zaprezentowanie istoty oraz zasad organizacji działań inwentaryzacyjnych w przedsiębiorstwie w kontekście obowiązujących regulacji prawnych oraz zasad rachunkowości. Proces inwentaryzacji jest jednym z kluczowych elementów rachunkowości i jest niezbędny do prawidłowego i wiarygodnego sporządzenia sprawozdania finansowego. Inwentaryzacja jest procesem kontrolnym, a jej organizacja zależy w dużym stopniu od specyfiki działalności gospodarczej prowadzonej przez podmiot i wykorzystywanych w toku działalności składników majątkowych. Za organizację i przebieg inwentaryzacji w przedsiębiorstwie odpowiada kierownik jednostki. Przeprowadzenie inwentaryzacji (jej zakres, metody, terminy, rozliczenie) wymaga dokładnego przygotowania oraz dokumentacji, które wynikają z ustawy o rachunkowości, jak również z obowiązujących zasad rachunkowości wypracowanych w praktyce gospodarczej. Dobór właściwych rozwiązań w zakresie organizacji działań inwentaryzacyjnych ma kluczowy wpływ na jakość sprawozdań finansowych.

BIBLIOGRAFIA

- Borowska G., Frymark I., *Inwentaryzacja: podręcznik do nauki zawodu technik ekonomista, technik rachunkowości*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2013.
Encyklopedia rachunkowości, red. M. Gmytrasiewicz, LexisNexis, Warszawa 2005.

⁴⁶ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z...*, op.cit., s. 97.

⁴⁷ R. Seredyński, K. Szaruga, *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej...*, op.cit., s. 315.

⁴⁸ Z. Messner, J. Pfaff, *Rachunkowość finansowa...*, op.cit., s. 242.

- Grywińska J., *Inwentaryzacja to nie tylko spis z natury*, Wszechnica Podatkowa, Kraków 2007.
- Kiziukiewicz T., *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Małkowska D., *Inwentaryzacja od A do Z.*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013.
- Messner Z., Pfaff J., *Rachunkowość finansowa: podstawy rachunkowości*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2010.
- Naumiuk T., *Dowody księgowo: obieg i kontrola, operacje gospodarcze i ich dokumentowanie, inwentaryzacja, emisja, obieg i kontrola dokumentów, przykładowe regulaminy, instrukcje i zarządzenia*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2003.
- Padurek B., Szpleter M., *Rachunkowość przedsiębiorstw: inwentaryzacja, źródła finansowania zasobów majątkowych, pozostałe przychody i koszty operacyjne, przychody i koszty finansowe, zyski i straty nadzwyczajne, wynik finansowy, analiza finansowa*, Wydawnictwo Bożena Padurek, Wrocław 2012.
- Przygotowanie rocznej inwentaryzacji aktywów i pasywów*, „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości” 2010, nr 20 (284).
- Seredyński R., Szaruga K., *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej: wycena i ujęcie na kontach w dług polskiego prawa bilansowego (w tym KSR), MSR/MSSE, prawa podatkowego*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2013.
- Trzpięta K., *ABC inwentaryzacji w firmie*, Oficyna Prawa Polskiego, Warszawa 2013.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 2013, poz. 330 z późn. zm.
- Winiarska K., *Inwentaryzacja w firmach prowadzących księgi podatkowe i księgi rachunkowe*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.

ORGANIZATION OF INVENTORY IN THE COMPANY IN THE LIGHT OF THE APPLICABLE REGULATIONS AND ACCOUNTING RULES

One of the basic elements of internal control of each business unit is inventory. Its purpose is primarily to verify owned by the company assets and sources of their origin, and is important for a reliable financial statements. Organization of the process of inventory depends largely on the specific business activities conducted by the entity, or used in the course of business assets. The current rules of the Accounting Act relating to inventory only define the most important issues, among others: the extent, nature, timing and methods of carrying inventory. Whereas the aspect of the organizational and technical inventory manager is responsible for the unit. The aim of the article is to present the essence and importance of the organization of activities inventory of the company in the light of legal regulations and applicable accounting principles. The article uses the analysis and critical evaluation of literature and existing legislation.

Keywords: inventory, inventory methods, inventory dates, documentation Inventory, inventory differences

FOTOSERWIS
1996–2016



**MINISTER
EDUKACJI NARODOWEJ**

Nr DNS-1-0145-72/AM/96

Warszawa, dnia 10 czerwca 1996r.

D E C Y Z J A

Na podstawie art. 15 ust. 1 i 2 oraz w związku z art. 20 ustawy z dnia 12 września 1990r. o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 65, poz. 385; z 1992r. Nr 54, poz. 254 i Nr 63, poz. 314, z 1994r. Nr 1, poz. 3, Nr 43, poz. 163, Nr 105, poz. 509 i Nr 121, poz. 591 oraz z 1996r. Nr 5, poz. 34 i Nr 24, poz. 110)

u d z i e l a m z e z w o l e n i a

Stowarzyszeniu Oświatowców Polskich
z siedzibą w Warszawie, ul. Nowakowskiego 6

- jako założycielowi - na utworzenie uczelni niepaństwowej pn.

**" W Y Z S Z A S Z K O Ł A Z A R Z A D Z A N I A
I A D M I N I S T R A C J I "**

z siedzibą w Opolu

Ogólny kierunek działalności:
kształcenie w systemie wyższych studiów zawodowych na kierunku
"zarządzanie i marketing".

minimalną wielkość środków
majątkowych, które powinny być przeznaczone
na utworzenie uczelni ustalą w wysokości 600.000
(słownie: sześćset tysięcy) złotych



Dokument powołujący WSZiA w Opolu



Zabiegaliśmy o utworzenie Uczelni. Pierwsze wspólne zdjęcie sprzed lat założycieli Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu. Od lewej siedzą dr Tadeusz Pokusa, dr Witold Potwora; stoją od lewej mgr Józef Kaczmarek i prof. dr hab. Marian Duczmal



Toga z kołnierzem z gronostajów i czerwone nakrycie głowy oraz symboliczny lancuch to strój ceremonialny Rektora. Na fotografii prof. dr hab. Marian Duczmal – Rektor WSZiA



Październik '96. Prezes Stowarzyszenia Oświatowców Polskich Zbigniew Kuźmiński i władze Uczelni podczas pierwszej inauguracji roku akademickiego 1996/1997. Wtedy gościnnie przyjął nas Filharmonia Opolska. Jeszcze nie mieliśmy własnej siedziby. I tak to się zaczęło. Opole i województwo opolskie wzbogaciły się o trzecią wyższą uczelnię



Założyciele Uczelni tuż przed wmurowaniem kamienia węgielnego pod budynek WSZiA w Opolu



Październik '98. Przecięcie wstęgi; budynek przy ul. Niedziałkowskiego gotowy. Wreszcie duża sala konferencyjna, sale wykładowe, rektorat, dziekanaty, biblioteka, pokoje dla administracji – wszystko wyposażone w sprzęt komputerowy znalazło się pod własnym dachem



Październik '98. Nowy budynek WSZiA przy ul. Niedziałkowskiego w Opolu. Już u siebie.
Dziękujemy wszystkim, którzy swoją dobrą i sumienną pracą przyczynili się do odbudowy pięknego,
w części zabytkowego, obiektu na opolskiej Pasiece



WSZiA dysponuje własną nowoczesnie wyposażoną infrastrukturą naukowo-dydaktyczną.
Tu budynek dydaktyczno-hotelowy; widok od ul. Ozimskiej



Immatrikulacja to akt przyjęcia w poczet studentów uczelni.
Na zdjęciu reprezentanci studentów I roku, którzy osiągnęli najlepsze wyniki
w postępowaniu kwalifikacyjnym



Mamy dokument potwierdzający bycie studentem – indeks to jeden z najbardziej
charakterystycznych symboli okresu studiów



Goście i pracownicy WSZiA podczas jednej z inauguracyj roku akademickiego



Kadra naukowa i studenci to integralna część naszej Uczelni. Siedzą od lewej: prof. dr hab. Piotr Blaik, prof. dr hab. Agata Zagórska, dr hab. Rafał Matwiejczuk



Arcybiskup prof. dr hab. Alfons Nossol oraz poseł RP Ryszard Gała
podczas inauguracji roku akademickiego



Koleżeńską, rodzinną atmosferę na Uczelni zawdzięczamy w większości naszym Paniom.
I tak wspólny *élan vital* stał się bogactwem... nieopodatковanym. To Panie z administracji
stanowią o urodzie Szkoły. Dobrze jest być wśród nich



Szara Willa w całej okazałości.
Widok z ul. Ozimskiej



Szara Willa poświęcona przez
ks. proboszcza Pawła Pasierbka
w obecności menedżera
tego obiektu Marka Malajki
– 4 lipca 2007 r.



Wykład dr. Wojciecha Duczmala na Uniwersytecie Twente w Enschede w Holandii (2006 r.)



Podpisanie umowy o współpracy między Wyższą Szkołą Zarządzania i Administracji w Opolu a Kuratorium Oświaty – 29 czerwca 2007 r.



Dziekan Wydziału Politologii i Socjologii dr Zenona M. Nowak podczas „Colloquium Opole 2006” nt. „Mniejszości narodowe i etniczne w Polsce, Niemczech i Republice Czeskiej – tożsamość i perspektywy w jednoczącej się Europie” – 21 listopada 2006 r.



Analiza strategii Uczelni wymaga spokoju i koncentracji. Prorektor dr Wojciech Duczmal na kawie w Szarej Willi

Prodziekan dr Jadwiga Ratajczak podczas jednej z rozmów telefonicznych. Widać, że wszystko jest OK



Konferencje naukowe to ważny element działalności uczelni.
Na zdjęciu prof dr hab. Jacek Guliński, prorektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu



Rektor Marian Duczmal odbiera Polską Nagrodę Jakości w kategorii organizacje edukacyjne
(11 listopad 2012 r.)



WSZiA to szkoła mistrzów,
co potwierdzają zdjęcia:
Rektor z Jerzym Szczakiem
– pierwszym polskim indywidualnym
mistrzem świata na żużlu
i studenci siatkarze, stoją od prawej:
M. Wlazły, M. Winiarski, B. Kurek,
P. Zatorski





Rektor ze swoim obecnym zespołem zarządzającym.

Od lewej stoją:

prorektor Witold Potwora,
rektor Marian Duczmal,
kanclerz Józef Kaczmarek,
prorektor Tadeusz Pokusa,
prodziekan Jadwiga Ratajczak,
prodziekan Sławomir Śliwa,
prorektor Wojciech Duczmal.

Na zdjęciu brakuje
prodziekan Zenony M. Nowak

Rektor Wyższej Szkoły Zarządzania
i Administracji w Opolu,
– prof. dr. hab. Marian Duczmal

SPIS TREŚCI

* * * [<i>Marian Duczmal, Tadeusz Pokusa, Witold Potwora, Józef Kaczmarek</i>]	5
Drodzy Studenci, Drodzy Nauczyciele Akademicy, Szanowni Goście [<i>Marian Duczmal</i>]	9
Sukces ekonomiczny to – zarządzanie przedsiębiorstwem czy przedsiębiorczość w zarządzaniu? [<i>Wiktor Askanas</i>]	13
PIOTR BLAIK Orientacja przepływowa i procesowa w zintegrowanym zarządzaniu logistycznym i przedsiębiorstwem	21
MAGDALENA BROSZKIEWICZ, RYSZARD BROSZKIEWICZ The development process of logistics of capital markets in Asia – the case study of China and India	37
MARIA BUCKA Polityka i instrumenty wsparcia klastrów w perspektywie finansowej 2014–2020	48
MARIAN DUCZMAL Zarządzanie (z sukcesem) – innowacje i kultura organizacyjna	60
ŁUKASZ DZIARMAGA Imperatywy koncepcji zarządzania sportem jeździeckim w ramach Opolskiej Marki Jeździeckiej	73
BOŻENA GAJDZIK Luka pokoleniowa jako determinanta luki wiedzy	82
ANDRZEJ W. JABŁOŃSKI Prawne i polityczne aspekty działalności sądów konstytucyjnych (na przykładzie Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych)	96
MARIAN KAPICA, SŁAWOMIR ŚLIWA Edukacja zdrowotna a profilaktyka – obszary wspólne	107
DOROTA KOWALSKA Przygotowanie dydaktyczne nauczyciela przedszkola do nauki języka obcego	117

MICHAŁ LIS	
Preferencje polityczne ludności wiejskiej Śląska Opolskiego na przykładzie wyborów Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w latach 1995–2010	127
KRYSTYNA ŁANGOWSKA-MARCINOWSKA, MARIAN KAPICA	
Edukacja zdrowotna dzieci poprzez ich aktywność fizyczną i sport	142
KAZIMIERZ ŁUKAWIECKI, MAŁGORZATA KOWALSKA, MATEUSZ LEJCZAK	
Funkcjonowanie e-administracji w Polsce	149
RAFAŁ MATWIEJCZUK	
Kompetencje łańcucha dostaw w koncepcji <i>Supply Chain 2000</i>	161
ZENONA M. NOWAK	
O źródle żywotności filozofii	174
TADEUSZ OLEWICZ	
O cnocie prawdomówności	190
ADRIANNA PAROŃ	
Chmura obliczeniowa – szansa na redukcję kosztów w firmie (wstęp do zagadnienia)	199
MAREK PIAŁUCHA	
Od internacjonalizacji do globalizacji działalności przedsiębiorstwa	210
TADEUSZ POKUSA	
Logistyka humanitarna – zarys badań nad problemem	221
JADWIGA RATAJCZAK	
Kapitał ludzki w sprzężeniu zwrotnym z procesami demograficznymi	235
ROBERT RAUZIŃSKI	
Kształcenie i zatrudnienie osób z wyższym wykształceniem w Polsce i na Śląsku Opolskim w świetle sytuacji demograficznej do 2050 roku	244
FERDYNAND REISS	
Wpływ rozwoju infrastruktury drogowej na dostępność transportową i rozwój turystyczny wybranych regionów	257
LIDIA SOBOLAK	
Zmienność technologii produktu w konkurencyjnym otoczeniu	267
URSZULA STRZELCZYK-RADULI	
Współczesna szkoła – triada perspektyw	273
STANISŁAW SWADŹBA, URSZULA ZAGÓRA-JONSZTA	
Zmiany w subsystemach gospodarki światowej oraz ich determinanty	281

	373
AGNIESZKA TŁUCZAK	
Wzajemne powiązania cen wybranych produktów rolnych i spożywczych	292
ANDRIY VLASENKO, VIKTOR VLASENKO	
Historyczno-systemologiczna analiza równoważności procesów rozwoju transportu w wielkich STS: studium przypadku UE28 (część III: Rozwój infrastruktury i zasobów ruchomych sektora transportu)	301
WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ	
Wyszukiwarki i media społecznościowe	320
JAN WÓJCIAK	
Europejska infrastruktura transportu w świetle współczesnych wyzwań	334
ANETA WSZELAKI	
Organizacja inwentaryzacji w przedsiębiorstwie w świetle obowiązujących regulacji prawnych oraz zasad rachunkowości	343
FOTOSERWIS 1996–2016	355

Władze Uczelni mają świadomość roli i znaczenia misji i celów strategicznych w sprawnym, współczesnym zarządzaniu. W jednej z pierwszych publikacji, jaka została wydana przez WSZiA w Opolu w 1997 r., przedstawiono główne założenia strategiczne, a także sformułowano misję Uczelni. Podobnie jak w przypadku systemu zapewnienia jakości kształcenia zarówno misja Uczelni, jak i jej strategia ulegają modyfikacjom i nieustannie ewoluują, zachowując harmonię z dynamicznym otoczeniem. Należy przy tym dodać, iż po 20 latach pracy w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu możemy zauważyć, że cechą charakterystyczną naszej Uczelni jest swoista wymiennosc funkcji, a nawet ich celowe niedookreślenie, bowiem „[...] organizacje, których podstawę stanowi formalna struktura określająca zakresy obowiązków i odpowiedzialności, nie tylko z trudem radzą sobie z relacjami, lecz w zasadzie aktywnie dążą do ich niszczenia”. (E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 20.)

Od początku funkcjonowania Uczelni obowiązują zasady zbieżne z trendami, jakie obserwuje się w nowoczesnych korporacjach. John R. Schermehorn zauważa: „[...] w coraz większej liczbie organizacji znikają zespoły funkcjonalne, składające się z kierownika pierwszej linii i jego bezpośrednich podwładnych. Ich miejsce zajmują samokierujące zespoły robocze [...]. Kluczową cechą zespołu jest wielozadaniowość polegająca na tym, że każdy z jego członków ma umiejętności potrzebne do wykonywania kilku różnych prac”. (*Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 182–192.) Można więc przyjąć, że oprócz realizowanego przez Rektora przywództwa przez integrację model zarządzania w WSZiA ma charakter zarządzania projektami lub zadaniami. Model ten przyniósł wymierne korzyści, których najbardziej zauważalnym przejawem jest liczba ponad 30 tysięcy absolwentów czy przyznana przez Krajową Izbę Gospodarczą Polska Nagroda Jakości w zakresie kształcenia.