

#26 (3) / 2017

CZASOPISMO INDEKSOWANE  
NA LIŚCIE CZASOPISM  
PUNKTOWANYCH MNiSW  
(7 PKT., CZĘŚĆ B, NR 992)

CZASOPISMO NAUKOWE  
HUMANUM POWSTAŁO  
W 2008 ROKU

CZŁONKAMI REDAKCJI  
I RADY NAUKOWEJ SĄ  
UZNANI BADACZE Z POLSKI  
I ZAGRANICY

# HUMANUM

ISSN: 1898-8431



HUMANUM



Instytut Studiów Międzynarodowych  
i Edukacji w Warszawie

# 26 (3) / 2017

CZASOPISMO INDEKSOWANE  
NA LIŚCIE CZASOPISM  
PUNKTOWANYCH MNiSW  
(7 PKT., CZĘŚĆ B, NR 992)

CZASOPISMO NAUKOWE  
HUMANUM POWSTAŁO  
W 2008 ROKU

CZŁONKAMI REDAKCJI  
I RADY NAUKOWEJ SĄ  
UZNANI BADACZE Z POLSKI  
I ZAGRANICY

# HUMANUM

MIĘDZYNARODOWE STUDIA SPOŁECZNO-HUMANISTYCZNE  
INTERNATIONAL SOCIAL AND HUMANITIES STUDIES

INSTYTUT STUDIÓW MIĘDZYNARODOWYCH I EDUKACJI HUMANUM

**KOLEGIUM REDAKCYJNE | Editorial boards:**

Redaktor Naczelny / Chief Editor  
prof. dr hab. Paweł Czarnecki

Redaktor naukowy / Scientific editor:  
prof. nzw. dr hab. Małgorzata Dobrowolska

Sekretarz redakcji / Assistant editor:  
Fedir Nazarchuk

**REDAKTORZY TEMATYCZNI | Section Editors:**

prof. dr hab. Ireneusz Światała  
prof. dr hab. Wojciech Słomski  
prof. dr hab. Stanislav Szabo

**REDAKTORZY JĘZYKOWI | Language Editors:**

Język polski: dr Paweł Panas  
Język angielski: Andy Ender MA, dr Marcin Łączek  
Język słowacki: Mgr. Andrea Geciová-Čusová  
Język czeski: PhDr. Mariola Krakowczyková, Ph.D.  
Język rosyjski: Andrey Stenykhin MA

REDAKTOR STATYSTYCZNY | Statistical Editor:  
doc. dr Kiejstut R. Szymański

REDAKTOR TECHNICZNY | Technical Editor:  
Michał Cibere

OPRACOWANIE GRAFICZNE, SKŁAD I ŁAMANIE |  
Graphic design: Fedir Nazarchuk

**RADA NAUKOWA | Scientific Council:**

Przewodniczący / Chairman: J. E. Bp Prof. ThDr.  
PhDr. Stanislav Stolarik, PhD. (Słowacja)

**CZŁONKOWIE | Members:**

Dr h.c. prof. Ing. Jozef Živčák, PhD. (Słowacja),  
Dr h.c Prof. Daniel J. West Jr. PhD. FACHE, FACMPE  
(USA), prof. PhDr. Anna Žilová, PhD. (Słowacja),  
Prof. Devin Fore, PhD. (USA), Doc. PaedDr. Tomáš  
Jablonský, PhD. prof. KU (Słowacja), Prof. zw. dr hab.  
Wojciech Słomski, Prof. MUDr. Vladimír Krčmery  
DrSc. Dr h.c. Mult. (Słowacja), Prof. Ing. Alexander  
Belohlavek, PhD. (USA), prof. h.c. doc. MUDr. Maria  
Mojžešova, PhD. (Słowacja), Prof. dr hab. Ewgenii  
Bobosow (Białoruś), Prof. PhDr. Vasil Gluchman,  
CSc. (Słowacja), ks. Prof. PhDr. Pavol Dancak,  
PhD. (Słowacja), Doc. PhDr. Nadežda Krajčova,  
PhD. (Słowacja), Prof. RNDr. Rene Matlovič, PhD.  
(Słowacja), JUDr. Maria Bujňakova, CSc. (Słowacja),  
Prof. dr hab. Nella Nyczkało (Ukraina), Prof. dr hab.  
Jurij Kariagin (Ukraina), PhDr., Marta Gluchmanova

**Lista recenzentów | List of reviewers:**

znajduje się na stronie [www.humanum.org.pl](http://www.humanum.org.pl)  
oraz na końcu ostatniego numeru  
w danym roczniku | *list of reviewers available at*  
[www.humanum.org.pl](http://www.humanum.org.pl) and in the last issue of volume

Adres redakcji i wydawcy | Publisher: Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum,  
ul. Złota 61, lok. 101, 00-819 Warszawa [www.humanum.org.pl](http://www.humanum.org.pl) / Printed in Poland  
Co-editor – International School of Management in Prešov (Slovakia)  
© Copyright by The authors of individual text

ŻADEN FRAGMENT TEJ PUBLIKACJI NIE MOŻE BYĆ REPRODUKOWANY, UMIESZCZANY W SYSTEMACH PRZECHOWYWANIA INFORMACJI LUB PRZEKAZYWANY  
W JAKIEJKOLWIEK FORMIE – ELEKTRONICZNEJ, MECHANICZNEJ, FOTOKOPII CZY INNYCH REPRODUKCJI – BEZ ZGODNY POSIADACZA PRAW AUTORSKICH  
WERSJA WYDANIA PAPIEROWEGO HUMANUM MIĘDZYNARODOWE STUDIA SPOŁECZNO-HUMANISTYCZNE JEST WERSJĄ GŁÓWNA

ISSN 1898-8431

Czasopismo punktowane Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce. Lista B, 7 pkt, poz. 992  
The magazine scored by Ministry of Science and Higher Education in Poland. List B, 7 points, pos. 992

# 26 (3) / 2017



### Spis treści

<b>IWONA BUTMANOWICZ-DĘBICKA:</b> Psychoanaliza jako narzędzie badań socjologicznych – propozycja integracji podejść i metod badawczych. Casus koncepcji Marii Louise von Franz	5
<b>PIOTR FRĄCZEK:</b> Kontrakt socjalny jako narzędzie aktywnej pomocy społecznej. Opinie i spostrzeżenia pracowników socjalnych	15
<b>PIOTR MAJEWICZ, JERZY WOLNY:</b> Psychoedukacja jako płaszczyzna integracji działań psychologicznych, psychiatrycznych oraz pedagogicznych	29
<b>RYSZARD MARSZOWSKI:</b> Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w świetle opinii przedstawicieli samorządu terytorialnego. Diagnoza potrzeb	49
<b>BARBARA KOŻUSZNIK, ALEKSANDRA CICHOS, MICHAŁ BROL, MAŁGORZATA CHRUPAŁA-PNIAK:</b> System mediacji jako przykład współpracy na rzecz zapobiegania i rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych	63
<b>ANNA KOZAK:</b> Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną?	73
<b>ELŻBIETA SZUL:</b> Biznesowa innowacyjność społeczna. Na przykładzie firm rodzinnych	87
<b>WIOLETA GZOWSKA, SEBASTIAN GĘGOTEK:</b> Zarządzania współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń	97
<b>RYSZARD MARSZOWSKI:</b> Działania restrukturyzacyjne wobec górnictwa węgla kamiennego i ich wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. Stan i perspektywy	113
<b>WIOLETA GZOWSKA, SEBASTIAN GĘGOTEK:</b> Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji	125
<b>MAGDALENA KRACZLA:</b> Współpraca menedżera z podwładnymi poprzez coachingowy styl kierowania w kontekście uwarunkowań osobowościowych	137

## Spis treści – cd.

<b>PIOTR HETMAŃCZYK:</b> Korzyści niefinansowe Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Wybrane przykłady dobrych praktyk	151
<b>RYSZARD MARSZOWSKI:</b> Reforma polskiego górnictwa a Śląskie Centrum Monitorowania Zmian Okołogórniczych. Propozycja wsparcia dla gmin i powiatów	169
<b>TOMASZ JAKUBOWSKI:</b> Transmęskości – studia przypadku osób transpłciowych typu K/M	183
<b>ZBIGNIEW GRZYWNA:</b> Zarządzanie, dowodzenie lub kierowanie podmiotem w kryzysie i sytuacjach kryzysowych. Zarys problematyki	197
<b>ANETA LIPCZYŃSKA:</b> Znaczenie organizacji i funkcjonowania działalności jednostek samorządu terytorialnego	213
<b>MARTA STASIŁA-SIERADZKA, EWA MARASZKIEWICZ, MAŁGORZATA DOBROWOLSKA:</b> Dopasowanie do organizacji a strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów bankowych	225
<b>ANITA GAŁUSZKA, DAMIAN BERESKA, TOMASZ GRZEJSZCZAK, ADAM GAŁUSZKA:</b> Konsekwencje zdrowotne zastosowania technik wirtualnej rzeczywistości w edukacji	235
<b>WACŁAW MIODEK, MARZENA BĘDKOWSKA-OBŁĄK:</b> Problematyka jakości w obliczu nowoczesnych koncepcji i technik kształcenia	247
<b>ANNA HESSE-GAWĘDA:</b> Wpływ stylów przywództwa dyrektorów na sposób rozwiązywania konfliktów występujących w placówkach oświatowych	257
<b>RENATA CYBULSKA:</b> Wniosek o udostępnienie informacji publicznej jako forma realizacji uprawnienia do uzyskania informacji publicznej	267
<b>MARZENA KRUK:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkimi a kwestia imigrantów w Polsce	277
<b>ANITA GAŁUSZKA, DAMIAN BERESKA, ADAM GAŁUSZKA:</b> Dydaktyka adaptacyjna i dydaktyka spersonalizowana – modele i narzędzia	291



**Iwona Butmanowicz-Dębicka**

Politechnika Krakowska  
E-mail: [idebicka@pk.edu.pl](mailto:idebicka@pk.edu.pl)

# Psychoanaliza jako narzędzie badań socjologicznych – propozycja integracji podejść i metod badawczych. Casus koncepcji Marii Louise von Franz / *Psychoanalysis as a tool for sociological research - proposal for integration of approaches and research methods. Casus concept by Maria Louisa von Franz*

## Abstract

In the article entitled „Psychoanalysis as a tool for sociological research - proposal for integration of approaches and research methods. Casus concept by Maria Louisa von Franz.” was presented a less known psychoanalytical interpretation of divination. Reconstruction of the main establishments of this interpretation allows to affirm, that this conceptualisation makes possible to understand a fraction of reasons of today’s popularity related to this phenomenon. Analysis of von Franz works leads to conclusion, that she comprehends divination as a constant form of natural knowledge, making use of the nonfactive synchronicity principle and unus mundus concept. In the article was presented the interpretation of the phenomenon of irrational knowledge with consideration of ignored by empirical sciences logic of divination, and act of divination was characterised as a practical system, which simplifies for people an adaptation to social reality. This perspective allowed for the presentation of this irrational knowledge aspects, which are rarely recognised by modern humanities and social sciences, which are so often unable to clarify reasons of popularity of this kind of knowledge.

**Keywords:** divination; irrational knowledge; psychoanalysis; synchronicity.

## 1. WPROWADZENIE

Współczesne procesy społeczne, tak już przecież wielokrotnie badane, zamknięte w licznych paradygmatach, teoriach i typologiach, zdają się należeć do domen dobrze poznanych, a pomimo tego niekiedy „wymykają się” z ram teoretycznych ujęć, przekraczają szablony interpretacyjne i za-

skakują badaczy. Przypuszczalnie z tej właśnie przyczyny dzisiejsza socjologia niejednokrotnie bywa bezradna w obliczu zjawisk społecznych nieoczekiwanie wykraczających poza jej perspektywy badawcze. Do zagadnień niechętnie eksplorowanych przez badaczy należą rozliczne fenomeny powiązane z szeroko rozumianym irracjonalizmem społecznym (bo tak umownie, choć nie w pełni adekwatnie, nazwijmy te obszary życia społecznego, które oceniane są jako kontr racjonalne, zaprzeczające racjonalizmowi lub go ignorujące). Owa niechęć dotyczy szczególnie tych jego przejawów, których forma i treść mają zdecydowanie recesywny charakter. Z tej przyczyny spora część takich przekonań i praktyk społecznych dobrze zakorzenionych w obrazie współczesnego świata i wręcz masowo obecnych w sieci jego instytucji, traktowana jest jak szczególny społeczny archaizm lub jak zjawiska co najwyżej marginalne.

Dobrym exemplum takiej tendencji jest dzisiejsza niezwykle intensywna popularność instytucji oferujących usługi wróżbitów, astrologów, chiromantów, „badaczy aury” i wielu innych przedstawicieli wiedzy, którą w dużym uproszczeniu i z licznymi zastrzeżeniami, można określić mianem pozaracjonalnej lub alternatywnej. Ich obecność we współczesnych, zdawałoby się iż na wskroś zrjonalizowanych społeczeństwach, to tendencja niezwykle trudna do objaśnienia, większość bowiem prób jej eksplikacji związana jest z koniecznością zanegowania przynajmniej części komponentów tworzących obraz emocji, potrzeb i przekonań współczesnego człowieka, a co za tym idzie, także z koniecznością zanegowania części obrazów współczesnego świata. W jej obrębie można wskazać na szereg empirycznych zjawisk i związanych z nimi teoretycznych zagadnień częstokroć oscylujących na granicy socjologii, filozofii, matematyki, psychologii i psychologii społecznej - co z resztą dodatkowo komplikuje wszelkie próby jej egzegezy. Tak niezwykle zróżnicowanie problematyki i jej wieloaspektowość uzasadniają konieczność poszukiwania objaśnień odwołujących się do różnych obszarów wiedzy.

Nie jest to zadanie łatwe, bowiem oprócz łączenia części form irracjonalizmu poznawczego i odpowiadających mu instytucji ze współczesnymi formami poradnikowej psychologii i medialnej rozrywki, równie utrudniający rozpoznanie problemu jest także jego silny związek z dzisiejszą ezoteryką, zjawiskiem wręcz nachalnie obecnym w sieci instytucji usługowych i w środkach masowego przekazu, ale mało znanym i budzącym skrajne emocje. Oba te powinowactwa prowadzą niekiedy do sadowienia tej problematyki w obrębie zagadnień drugorzędnych, czy w obrębie pewnego „folkloru” związanego z wyzyskiwaniem przez media szeregu treści o intrygującym charakterze - ale zauważmy, że wówczas ów „folklor” cieszyłby się zaskakująco masową akceptacją. Skłonności do przekonań pozaracjonalnych mogą być ponadto odczytywane jako postać współczesnego myślenia magicznego (Musiał 2003), a każda z tych kwestii: ezoteryka, magia, czy quasi naukowe poradnictwo zdają się być zdecydowanie niekompatybilne ze współczesnym światem i jego racjonalistyczną spuścizną.

## 2. SYNCHRONICZNOŚĆ AKAUZALNA JAKO ZASADA TWORZENIA I INTERPRETACJI SYSTEMÓW WRÓŻEBNYCH

Maria Louisa von Franz, szwajcarska psychoanalytyczka i współpracownica C.G. Junga, skoncentrowała się przede wszystkim na jednej postaci wiedzy pozaracjonalnej, a mianowicie na systemach wróżebnych. (Franz: 1994). Jej interdyscyplinarna koncepcja, splatająca ze sobą różne procedury interpretacyjne, zawiera propozycję oryginalnego i mało znanego sposobu analizy tych systemów, który w pewnym stopniu pozwala ominąć część z wymienionych trudności. I choć oczywiście nie wyczerpuje ona listy algorytmów objaśniania tej problematyki i sama w sobie mieści spory ładunek ezoteryczny, bo i jej autorka, podobnie jak jej mistrz (Jung 1993: 64;199) nie skrywała fascynacji tym obszarem, to prezentuje efekty swoistego „przeniesienia” narzędzi psychoanalizy na grunt zjawiska społecznego. Perspektywa nakreślona przez Franz, choć kontrowersyjna i mogąca mocno irytować racjonalistów, zawiera propozycję sposobu objaśnienia wskazanej przez autorkę logiki systemów wróżebnych, ma w sobie silny potencjał heurystyczny i przynajmniej częściowo wypełnia lukę w wiedzy o tak masowym przecież, lecz słabo poznanym fenomenie społecznym. Tak więc można się z von Franz nie zgadzać - i niekiedy jest to konieczne! - ale próbując zrozumieć popularność wiedzy i przeświadczeń pozaracjonalnych nie sposób pominąć tego ujęcia, choćby z uwagi na zastosowane w nim transdyscyplinarne procedury analizy.

W interpretacjach bliskich psychoanalizie uparte trwanie szeregu tradycyjnych systemów pozyskiwania wiedzy, ignorujących paradygmat, na którym opiera się wiedza racjonalna, bywa łączone z koncepcją synchroniczności akauzalnej. W ujęciach należących do tego nurtu pojawiły się także inne sposoby ujmowania tego intrygującego obszaru ludzkiej aktywności, ale nakreślone niejako przy okazji, czy na marginesie analizowania innych zagadnień. Także wówczas, gdy obszary pozaracjonalne są głównym tematem rozważań badaczy, to prowadzą do szeregu odmiennych ujęć trudnych do złączenia w jeden spójny paradygmat. To wyjątkowe zróżnicowanie stanowisk wynika, jak należy sądzić, przede wszystkim z faktu zajmowania się przez poszczególnych badaczy odmiennymi postaciami wiedzy pozaracjonalnej. Maria Louisa von Franz analizowała wróżbiarstwo, Carl Gustaw Jung badał alchemię, mandale i astrologię, symbolikę Tarota, ale już E. Whitmonta fascynowały przede wszystkim astrologiczne symbole planet odwzorowujące archetypy pojmowane jako transcendentalne układy energii (Whitmont,1970:8). Jak nietrudno dostrzec zainteresowania von Franz zdają się mieć najwęższy zakres, bowiem skupiła się ona przede wszystkim na systemach wróżebnych wyróżniając je jako najbardziej odporny na wpływ czasu, tradycyjny przykład działań naturalnych, równie ponadczasowych jak struktura osobowości człowieka, ale także, co warto podkreślić: w jej interpretacji działań całkowicie logicznych. W nich Franz dostrzegła konkretną realizację zasad synchroniczności akauzalnej, czyli zachodzenia trwałych powiązań, czy wręcz kongruencji pomiędzy światem fizycznym i psychicznym, opartych o zależności nieprzyczynowe, tym niemniej niezmiennie i po części oczywiste (Tart 1981:122-141; Jung 1989:

563; Franz 1994: 7). Co więcej, szeregi zdarzeń i procesów, które są powiązane w sposób dla ludzi niewątpliwy, choć zupełnie niepodobny do relacji przyczynowo - skutkowych, nie mogą być pojęte inaczej aniżeli właśnie poprzez pryzmat zasady synchroniczności akauzalnej. Jeśli potraktować systemy wróżebne jak systemy stosujące wiedzę o parantelach nieprzyczynowych, pozyskiwaną na drodze intuicji bądź sformułowaną w czasach ścisłych związków ludzi z szeroko rozumianą naturą, ale także jak na zasadę obecną, ale nie eksponowaną w części nauk ścisłych (por. Gawecki 1969: 91-102; Zeilinger 2013; Kaku 2011: 92-99)<sup>1</sup> - jak to postuluje Franz - to dopiero wówczas można dostrzec ich sens oraz, co warto podkreślić, można też zrozumieć ich jednostkowe i społeczne funkcje. Takie spojrzenie na wróżbiarstwo zbliża je do koncepcji indeterminizmu Wolfganga Pauliego, skąd inąd Franz dobrze znanego z uwagi na jego wieloletnią współpracę z C.G. Jungiem.

Wróżbiarstwo nie jest oczywiście jedynym efektem i przykładem akauzalnych zależności, bowiem, jak uważa Franz, spetryfikowana wiedza o nich niejednokrotnie prowadziła i prowadzi ludzi do podejmowania wielu właściwych decyzji, których nie sposób inaczej uzasadnić. Taka też wiedza legła u podstaw znaczących cywilizacyjnych dokonań (Franz 1994: 9). Jak należy podkreślić, oba twierdzenia wyrastają na gruncie silnego przekonania autorki o istnieniu pierwotnej wiedzy tkwiącej w ludziach: w ich intuicji, intelekcie i emocjach, oraz o zdolności (znacznie dziś uszczupionej) do rozumienia i działania w oparciu o synchronistyczne powiązania (Franz 1994: 37-77). A wróżbiarstwo, jeden z najbardziej naturalnych systemów rozumienia świata i przewidywania, w najprostszym sposobie z niej korzysta.

Zauważmy, że przy takim założeniu zmienia się radykalnie jego znaczenie, bowiem przyczyna trwałości systemów wróżebnych zostaje przeniesiona z obszaru psychiki jednostek na zachowania i procesy społeczne. Toteż nie może ono być jedynie bagatelny i nieco archaicznym dodatkiem do współczesności, czy jedynie wyrazem skłonności zabobonnych jednostek, które tak dobrze przedstawił Andrzej Kojder i Bogusław Wolniewicz ze Zbigniewem Musiałem (Kojder 1982: 52-70, Wolniewicz, Musiał 1975), ale należy je potraktować jak przykład zachowań naturalnych, których zrozumienie może stać się narzędziem ułatwiającym poznanie także innych na pozór nieracjonalnych zachowań i przeświadczeń społecznych. Droga od psychoanalitycznej zasady synchroniczności wiedzy zatem poprzez systemy wróżebne w stronę współczesnych, trudnych do objaśnienia procesów społecznych, które często bywają opatrywane przymiotnikiem *irracjonalne, nielogiczne, przesądne*, itp. Można zatem założyć, iż alternatywne heurystyki oparte na odmiennych paradygmatach, zmierzają w podobną stronę: do lepszego rozumienia zjawisk społecznych. W takim też celu von Franz dokonuje zabiegu operacjonalizacji jednej z wieloznacznych idei psychologii głębi: *unus mundus*. Pojęcia bliskiego tej badaczce, bowiem pracowała ona wspólnie

1 Michio Kaku pokazuje jak wiele barier racjonalnego wnioskowania zostało już przekroczonych, np. postulowana przez Goedla otwartość matematyki, sztuczna inteligencja, testy Turinga, itp.



z Jungiem przy pracy *Mysterium Coniunctionis: studia o dzieleniu i łączeniu przeciwieństw psychicznych w alchemii* (Jung, Franz 2002).

#### 4. UNUS MUNDUS

*Unus mundus* - termin psychologii jungowskiej (Ribi 2007: 63-85), zaczerpnięty przez jej twórcę z prac XVI wiecznego alchemika Gerharda Dorna, autora *De Naturae Luce Physica*, przekonanego, że mądrość, utożsamiona przez niego z mądrością bożą, zawarta jest w materii (Franz 2015: 282), zdaje się być w pracach Franz podwaliną dowodzenia logiki działań wróżebnych, ale też ma szerszy zasięg, bowiem uzasadnia sensowność czerpania z całego arsenału tzw. wiedzy naturalnej, także ze snów (Franz 1995). *Unus mundus* oddaje istotę przypuszczalnej rzeczywistości, która, jak zakładał Jung, przekracza znane sposoby opisu i w pewnym sensie także granice poznawcze człowieka, zawierając w sobie trudną do racjonalnego zgłębienia jedność świata materialnego ze światem psychicznym. (Jung 1993: 329; Franz 1994: 125). W odniesieniu do systemów wróżebnych, termin ten identyfikuje zasadę rzeczywistości, czyli istnienie jednego świata, ale w wielu hierarchiach, które choć rozdzielone i w dużym stopniu autonomiczne, to jednak przenikają się lub łączą, a zasady i efekty owych połączeń ujawnia np. alchemia (Franz 1970:18- 55). *Unus mundus* można także odczytywać jako regułę funkcjonującą na poziomie działań wróżebnych, np. przy wróżeniu za pomocą mandali, numerologii czy innych form wróżebnych, gdzie liczba, symbol lub wzór identyfikują zdarzenie (Franz 1994:125). Przeniesienie *unus mundus* na grunt empirii, pozwala także na dostrzeżenie, iż wiele codziennie używanych pojęć, w tym np. liczby, zawiera w sobie treści niejasne i częściowo należące do obszaru wiedzy naturalnej. Dobrze też objaśnia spontaniczne przekonania ludzi o równoległości i o silnym powiązaniu epizodów psychicznych i fizycznych (Franz 1970:55), a tym samym tłumaczy fenomen wiary w kognitywne potencje wróżbiarstwa.

To, iż dzisiaj ludzie, choć masowo korzystają z tego typu zasobów informacji, to sporadycznie się do tego przyznają, można w świetle teorii Franz tłumaczyć funkcjonowaniem we współczesnym świecie swoistych zapór ukształtowanych przez totalizm nauk empirycznych. W jego efekcie nie tylko korzystanie z wiedzy naturalnej oceniane jest jak postawa nierozsądna bądź zgoła irracjonalna, ale także dochodzi do zapomnienia, że była ona początkiem szeregu dziedzin nauki i od dawna towarzyszyła ludziom, nie blokując postępu, ale często w nim uczestnicząc. Jung sądził, iż np. systemy alchemii wręcz wyprzedziły rozwój nauk: „*Jak alchemia brodziła po omacku w ciemnościach, przez wiele wieków przecierając sobie drogę przez niezliczone odmiany swych przesłanek teoretycznych i prób praktycznych, tak (...)psychologia nieświadomości podjęła tropy zagubione przez alchemików (...)* (Jung 2002: par. 446). Franz, jak należy wnioskować, postrzega wróżbiarstwo jako system nie tyle wyprzedzający wiedzę racjonalną, co konserwujący zasoby wiedzy naturalnej. Równie uprawniony do trwania jak inne wytwory kultury.

Postawmy zatem pytanie które, choć dość prowokujące, to wydaje się być konieczne w odniesieniu do rozważań Franz: czy tak radykalny odwrót od intelektualnej przeszłości współcześnie nie utrudnia ludziom rozumienia siebie i świata?

## 5. GRA Z LOSEM

Pewną odpowiedź na nie zawiera perspektywa wróżbiarstwa jako formy odwiecznej ludzkiej gry z losem, która, dodajmy: niekiedy jest jawna, a niekiedy, tak jak współczesne zainteresowanie horoskopami i astrologią, może być przysłonięta formułą rozrywki. Dla Franz oczywista była równoprawność różnych dróg poznania oraz liczne zbieżności zachodzące pomiędzy przeciwstawnymi sobie systemami poznawczymi. Ilustrowała te paralele rozwoju, wiodące częstokroć do podobnych ustaleń, wskazując na rezultaty osiągnięte przez podążające odmiennymi drogami kultury Wschodu i Zachodu: *Zachodni sposób rozumowania zwraca się ku światu zewnętrznemu(...). Wschodni zaś, chiński sposób rozumowania posługuje się w celu interpretacji danego zdarzenia intuicyjnym modelem myślowym, opartym na liczbach naturalnych, (...) a więc wschodni sposób widzenia świata jest komplementarny w stosunku do naszego.* (Franz 1994: 9).

Zaakcentowanie efektywności różnych dróg poznania jest szczególnie w tym ujęciu ważne, ponieważ prowadzi do niejako automatycznej legitymizacji poznania pozaracjonalnego, które uzyskuje status kolejnej strategii poznawczej. Ale, jak należy zaznaczyć, takie przekonanie nie byłoby niczym oryginalnym gdyby nie fakt, iż Franz wskazuje przy tym na towarzyszącą mu swoistą grę, nieustannie prowadzoną przez ludzi próbujących poznać przyszłość. W tej grze systemy wróżebne są narzędziami, które zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania lepszych wyników.

Nie mamy tu zatem do czynienia z prostą przekładalnością zdarzeń psychicznych na fizyczne, ale ze znacznie bardziej skomplikowanym procesem: w którym następuje fuzja: jednoczesnej przekładalności, powiązań synchronistycznych i ponadczasowej gry z losem. Ilustruje ona, nota bene, niezmienną naturę ludzkiej bowiem, jak twierdzi autorka: *„Przed każdym ważnym wydarzeniem.../ Afrykańczycy zawsze najpierw zasięgają opinii wyroczni(...). My robimy dokładnie to samo, co prawda bardziej dyskretnie, lecz w obu wypadkach.../praktyki te(...)* są, by tak rzec, rytualną grą, której w świadomym podejściu do rzeczywistości staramy się nie traktować serio.” (Franz 1994:10). Ta gra odzwierciedla zarówno faktyczną strukturę rzeczywistości, przeżywaną przez ludzi, ale ilustruje też zawiłą strukturę procesu rozumienia świata, znacznie odbiegającą od schematów zależności przyczynowo - skutkowych. Świat człowieka wypełniają zjawiska złączone niejasnymi zasadami (Franz 2003:236) i choć nie sposób racjonalnie ich wytłumaczyć, to ludzie często interpretują je właściwie (Franz 1994: 128).

## 6. GRA BEZ PRZEGRANYCH?

Jeśli spojrzeć właśnie w taki sposób na wróżbiarstwo, a więc jak na grę z losem, to należy zauważyć, iż w tej grze właściwie nigdy nie ma przegranych, bowiem, jak

zauważa Franz: (...)jeśli przyjrzymy się dokładniej temu, czego w istocie dotyczą różne techniki wróżbiarskie – przekonamy się, że w gruncie rzeczy nie polegają one na przewidywaniu konkretnych zdarzeń, a jedynie na przewidywaniu cech zdarzeń możliwych.” (Franz 1994: 128). Zatem nakreślenie przez wróżbitę modeli możliwych dynamik staje się początkową fazą aktywnej gry, której moderatorem jest w dużym stopniu grająca jednostka. Może ona w jakiś sposób modelować los poprzez prowokowanie zdarzeń, przeciwstawienie się im bądź ich zaakceptowanie, poprzez zmianę oczekiwań, czy zaplanowanie wariantów optymalnego dopasowanie się do mogących nastąpić zdarzeń. (Franz 1994: 73-75, 88-89). Podobną zależność dostrzegł też Eysenck przy okazji badań nad cechami ludzi znających swoje cechy zodiaku, którzy plastycznie się do owych cech „dopasowywali” (Eysenck, Nias: 1982).

Podejmowanie gry z losem warunkują podstawowe struktury osobowości, ponieważ sam akt gry inicjują archetypy tkwiące w nieświadomości jednostkowej i zbiorowej, wśród których znajduje się także archetyp gry hazardowej (Franz 1994:74-75). Systemy wróżebne jedynie uzewnętrzniają tę skłonność wiążąc ją z wiedzą o archetypach określających schematy zachowań. Przewidywanie działań ludzi i społeczności znajdujących się w typowych społecznych sytuacjach, czy nakreślanie modeli czekającej ich przyszłości, poprzez odwołanie się do archetypów nie jest ani tajemnicze ani tym bardziej jednoznaczne: „Wyrocznia może nam zaoferować „listę oczekiwań”, która da nam wyobrażenie o obszarze lub polu wydarzeń, w którego granicach wydarzy się w przyszłości coś ważnego.” (Franz 1994: 71).

Kiedy spojrzymy na wróżbiarstwo jak na przykład archetypowej dynamiki prowokującej jednostki do podejmowania gry z losem, wówczas staje się ono jeszcze jedną formą adaptowania się do rzeczywistości, a tym samym uzyskuje status praktycznej, choć nie pozbawionej ezoterycznego uroku metody odczytywania matrycy prawdopodobnych wydarzeń, oczekiwanych synchroniczności i racjonalnego planowania. Gra z losem zatem, wskazując na praktyczne strony wróżbiarstwa, choć nieco je banalizuje, to przede wszystkim odbiera mu zdolność prostego prognozowania (Franz 1994:129-130). Zauważmy natomiast, że w zamian nadaje mu walor gry, która zwykle prowadzi do jakiejś formy zysku: poszerza wiedzę człowieka o sobie a po trosze i o świecie, pozwala zwerbalizować oczekiwania i obawy, planować, zredukować lęk czy akceptować zmiany. Taka gra nie byłaby oczywiście możliwa, gdyby ludzie nie podejrzewali, iż na rządzącym życiem prawa można częściowo wpływać. Wyraża to stanowisko Franz pisząc: *Chińczycy zawsze uważali, że prawa natury nie są całkowicie zdeterminowane, w takim sensie, w jakim my je postrzegamy, lecz że są one jedynie swego rodzaju prawdopodobieństwem, w którym – jak w grze - jest miejsce i na element zaskoczenia.*(Franz 1994:148). Ale modelowanie natury nie zmienia jej podstawowych praw, a dążenie do panowania nad nimi Franz uważa za utopijne i skutkujące inflacją osobowości, choć przykładów utopijności dość przewrotnie szuka w racjonalnej wiedzy i ambicjach jej przedstawicieli: *ci współcześni uczeni, którzy nie traktują rachunku prawdopodobieństwa i statystyki jako zwykłych, użytecznych i pomocnych narzędzi, wytworów ludzkiego umysłu, lecz w skrytości ducha wierzą,*

*że mogą stać się panami natury (...) ulegają takiej inflacji osobowości;(...).*(Franz 1994: 41).

Zauważmy, że takie stanowisko nadaje sens wszelkim próbom poznawania przyszłości, zarówno tym naiwnym jak i tym bardziej intelektualnie wysublimowanych (por: Tiryakian 1974: 257-278; Prokopiuk 2001). Nie dążąc zatem do panowania nad naturą można ją w jakiś sposób uprzedzić, choćby poprzez inną formę partycypacji w niej. Jeżeli człowiek zaakceptuje taką relację i ograniczone korzyści, to w tej grze - także prowadzonej za pośrednictwem wróżbiarstwa - nie ma nigdy przegranych. Dlatego najczęściej z niej czerpią ludzie, którzy instynktownie rozumieją te zasady (por: Wallace 1990:15-38).

Ponowne zaufanie instynktowi i intuicji, to w tym ujęciu jeden z głównych, choć rzadko wprost werbalizowanych przez Franz postulatów. Właściwie jedynie w pracach o wróżbiarstwie, alchemii czy o archetypach baśni i mitów (Franz 1994, Franz 2012: 7-15; Franz 1995: 102-129) formułowany jest on w sposób bardziej bezpośredni i nigdy nie pojawia się w pracach dotyczących jakiegokolwiek leczenia. Nie jest to przypadek, bowiem Franz w swej praktyce terapeutycznej zajmowała się ludźmi chorymi, a na własnej intuicji opierać się mogą jedynie ludzie zdrowi. W ten sposób z perspektywy psychoanalitycznej zostaje usunięty wariant wróżbiarstwa jako formy autoterapii ludzi chorych.

## 7. UNIWERSALNE ZASADY MYŚLENIA

I tutaj dochodzimy do kolejnej kwestii pokazującej specyfikę ujęcia systemów wróżebnych zaproponowanego przez tę badaczkę, która, jak należy konkludować, przy użyciu perspektywy i terminologii psychoanalitycznej zaprezentowała jeden ze społecznych sensów tego fenomenu.

Podobne schematy myślowe, które tak łatwo dostrzec we wróżbiarstwie na przestrzeni czasu i kultur, należy interpretować także jako szczególną mądrość zbiorowości. W tym kontekście, szczególnie warty podkreślenia jest uparcie powracający w ujęciu Franz czysto praktyczny charakter wróżbiarstwa - systemu zewnętrznego w stosunku do jednostki, a więc nie angażującego jej emocjonalnie i znacznie bardziej aniżeli kontakt z psychoterapeutą zbliżonego do relacji usługodawca - klient. Wróżbiarstwo, niezależnie od swych źródeł, magicznego entourage, może więc mieć zaledwie czysto użytkowy sens (Franz 1994: 46-50; por: Rosney 1982; Stoczkowski 2005: 23-24; Bloor 1996: 7, 184, Wendel 1999), ale nie jest to użyteczność prostacka, w której wróżbita odkrywa pojedyncze określone wypadki, jak krytykowana przez Franz geomancja Roberta Fludda, alchemika i fizyka zarazem, który miał ambicje zbudowania koncepcji łączącej filozofię, fizykę i psychologię, ale najczęściej praktykował klasyczne wróżbiarstwo (Franz: 141; Eliade 2000: 106-108).

## ZAKOŃCZENIE

Interpretacji wróżbiarstwa Marii Louisy von Franz, a szczególnie szukanie w nim metody objaśnienia jednego z wielu aspektów wiedzy pozaracjonalnej, spotka się zapewne z krytyką tej części racjonalistów, którzy są zwolennikami poglądu, iż należy zwalczać, a przynajmniej osłabiać irracjonalizm, czy jedynie negocjować wiedzę niemożliwą w sensie Popperowskim do falsyfikacji. I trudno byłoby nie przyznać takim poglądom sporo racji. Jednak wszelkie formy poznania, w których przyjmuje się jakąś skrajność, tak jak w przypadku skrajnego racjonalizmu, prowadzą, jak twierdzą, do uproszczenia badanej problematyki, a w przypadku zjawisk społecznych, także do uproszczenia obrazu świata społecznego, a więc w rezultacie do niemożności zrozumienia części procesów społecznych, nawet tych, które tak jak wiedza pozaracjonalna są obecne „na wyciągnięcie ręki”.

Obserwując popularność instytucji dostarczających takiej wiedzy (Butmanowicz-Dębicka 1997, 2016) choćby analizowanego przez Franz wróżbiarstwa, trudno byłoby zakładać, iż wszyscy ludzie odwołujący się do jej systemów mają deficyty intelektualne (jak elegancko można określić głupotę) lub iż te systemy trwają, bo szczególnie odpowiadają potrzebom bezkrytycznych ludzi. Postawa, która każe mi stanąć niejako pomiędzy racjonalnym oglądem zjawiska i jego analizami dokonywanymi z perspektywy ujęć, które po części odwołują się do irracjonalnych założeń i irracjonalnych sentymentów, to postawa ryzykowna, ale, jak się zdaje, tylko przy takiej ambiwalentnej perspektywie nie nikną z pola widzenia równie ambiwalentne cechy samego zjawiska - irracjonalnego w formie, ale służącego racjonalnym celom. Wiedza pozaracjonalna trwa i ewoluuje, ma licznych zwolenników, a jej popularność nie pokrywa się ani z marginalnością społeczną, ani z biedą czy z deficytami intelektualnymi. Sposób interpretowania wróżbiarstwa poprzez zasadę synchronii akauzalnej, mimo jego kontrowersyjności, pozwala na dostrzeżenie części nieznanych aspektów tego zjawiska. Heurystyka tego ujęcia leży także w skoncentrowaniu się na indywidualnych cechach systemów wróżebnych, które analizowane są jako odrębny fenomen, choć autorka dostrzega liczne paralele zachodzące między wróżbiarstwem i alchemią, astrologią, analizą snów, itp. Wróżbiarstwo zinterpretowane poprzez metodę i terminologię psychoanalizy uzyskuje status zjawiska naturalnego i na wskroś praktycznego. Pozwala bowiem ludziom dopasować się do przyszłości i teraźniejszości, ułatwia im redukcję i obłaskawianie lęków i obaw, a także umożliwia częściowe choćby uporządkowanie obrazu świata. Tak silnie podkreślana w tej teorii świadomość istnienia synchroniczności, niekiedy zaledwie intuicyjna, ale mimo to obecna w społeczeństwach oraz w części wiedzy i w sposobach odczytywania rzeczywistości przez ludzi, czy w ich działaniach, może być zatem jednym z czynników tłumaczących niezwykle trwałość systemów wróżebnych, ich ponadczasowość, czy atrakcyjność kognitywną, niezależnie od tego jak z pozycji racjonalnych będziemy oceniać jej efekty.

## LITERATURA

1. Adorno T.W., Aberglaube aus zweiter Hand, Gesammelte Schriften, Band 8, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1998.
2. Butmanowicz-Dębicka I., Zachowania irracjonalno-eskapistyczne. Badania klienteli wróżbitów. Sprawozdanie z badań, w: Ofiary sukcesu, red. K.W. Frieske, Warszawa 1997.
3. Butmanowicz-Dębicka I., Wiedza pozaracjonalna w świetle wybranych teorii, Kraków 2016.
4. Bloor D., Scientific knowledge and social imagery, Routledge and Kegan Paul, London 1996.
5. Carlson, A double-blind test of astrology, *Nature*, 318 (1985).
6. Eysenck H., Nias D., Astrology: Science or Superstition?, London 1982.
7. Eliade M., *Alchemia azjatycka*, Warszawa 2000.
8. Franz M.L. Wróżenie a zjawisko synchroniczności. *Psychologia znaczącego przypadku*, Warszawa 1994.
9. Franz M.L., *Ścieżki snów*, Warszawa 1995.
10. Franz M.L., *Der Schatten und das Böse im Märchen*, Gebundene Aufgabe 2012.
11. Franz M.L., *Alchemia*, Wprowadzenie do symboliki i psychologii, Poznań 2015.
12. Franz M.L., *Zahl und Zeit. Psychologische Überlegungen zu einer Annäherung von Tiefenpsychologie und Physik*, Stuttgart 1970.
13. Franz M.L., *Psyche und Materie*, Daimon Verlag 2003.
14. Gawecki B., J., *Zagadnienie przyczynowości w fizyce*, Warszawa 1969.
15. Jung C., G., *Wspomnienia, sny, myśli*, Warszawa 1993.
16. Jung C.G. *Mysterium Coniunctionis: studia o dzieleniu i łączeniu przeciwieństw psychicznych w alchemii*, Wydawnictwo KR. Warszawa 2002,
17. Jung C.G., *Mandala. Symbolika człowieka doskonałego*, Poznań 1993.
18. Jung C., G., *Rebis czyli kamień filozofów*, Warszawa 1989.
19. Kaku M., *Fizyka rzeczy niemożliwych. Frazyry, pola siłowe i podróże w czasie*, Warszawa 2011.
20. Musiał Z., *Zmierzch Racjonalizmu, Edukacja Filozoficzna vol. 36*, 2003.
21. Prokopiuk J., *Nieba i piekła. Okultyzm, mistyka i demonologia*, Gdynia 2001.
22. Ribi A., *Ein Leben im Dienst der Seele. Gesammelte Aufsätze*, Peter Lang Verlag, Bern 2007. Stoczkowski W., *Ludzie, bogowie i przybysze z kosmosu*, Warszawa 2005.
23. Rosnay J., *Makroskop: Próba wizji globalnej*, Warszawa 1982.
24. Tart T., Ch., *Casuality and Synchronicity: Steps Toward Clarification*, *Journal of the American Society for Psychical Research*, 1981/75,
25. Tiryakian E., *On the margin of the visible: sociology, the esoteric, and the occult*, New Jersey 1974.
26. Wallace C., *Sny i pragnienia duszy: rodzaj teorii psychoanalitycznej u siedemnastowiecznych Irokezów*, w: *Psychologia wierzeń religijnych*, red. J. Jankowski, Warszawa 1990.
27. Wendel M., York U., *Maskenball der Seele: neue Wege der esoterischen Reinkarnations-Therapie*, Wendel GmbH & Co, 1999.
28. Whitmont, E., „*Why Causality?*”, w: *Aquarian Agent*, 1970, 1 (13).
29. Wolniewicz B., Musiał, Z., *Scjentyzm i okultyzm. Część druga – uwagi ogólne*, *Studia Filozoficzne*, 1975, nr.10-11.
30. WUTHNOW W., *Astrology and marginality*, *Journal for the Scientific Study of Religion* 15/2(1976).
31. Zeilinger A., *Od splątania cząstek do teleportacji*, Warszawa 2013.



**Piotr Frączek**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. J. Grodka w Sanoku  
E-mail: [fraczekp@tlen.pl](mailto:fraczekp@tlen.pl)

# Kontrakt socjalny jako narzędzie aktywnej pomocy społecznej. Opinie i spostrzeżenia pracowników socjalnych / *The social contract as a tool of active social assistance. Social workers' attitudes and opinions*

## Abstract

One of the basic active tools used in social assistance in Poland is a social contract. It is an agreement between a social worker and the person who benefits (or their family) which defines and exactly describes their mutual obligations, expectations, rights and responsibilities. The article presents the results of a survey conducted among 413 social workers from the Podkarpacie Province. The results of empirical research has identified social workers' attitudes and opinions towards social contracts. The empirical results shows that social contract is unpopular and ineffective tool of social work practice in Podkarpacie Province.

**Keywords:** social assistance; social contract, social workers, Podkarpacie Province

## 1. WPROWADZENIE

Polityka społeczna jest niezwykle istotnym aspektem funkcjonowania każdego państwa. W literaturze naukowej polityka społeczna jest określana w różny sposób. Zgodnie z jedną z wiodących i najbardziej rozpowszechnionych definicji politykę społeczną należy rozumieć jako działalność państwa, samorządów oraz organizacji pozarządowych na rzecz poprawy położenia materialnego, asekuracji przed ryzykami żywymi oraz wyrównywania szans życiowych grup społeczeństwa ekonomicznie i socjalnie najsłabszych (Auleytner i Zgłobicka 2000:16). Jednym z ważniejszych obszarów polityki społecznej jest pomoc społeczna, która ma na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężania trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, możliwości i zasoby (art. 2 ustawy o pomocy społecznej). Należy jednak dostrzec, że system pomocy społecznej nie realizu-

je jedynie funkcji redystrybucyjnej państwa „(...) w najbardziej bezpośredniej formie, dysponując świadczeniami finansowymi, precyzyjnie zdefiniowanymi w ustawie, która określa kryteria do ich uzyskania” (Zasada-Chorab 2012:7). System ten ma nie tylko zapewniać obywatelom bezpieczeństwo socjalne i przeciwdziałać procesom marginalizacyjnym, ale również aktywizować ich w procesie przezwyciężania trudnej sytuacji życiowej, w której się znaleźli. Można uznać, że tak zdefiniowana pomoc społeczna wpisuje się w nurt aktywnej polityki społecznej, w której kluczowym założeniem jest m.in. ograniczenie skali „pasywnych” transferów socjalnych przez wprowadzenie wsparcia warunkowanego, powiązanego z uczestnictwem w programach aktywizujących, koncentracji na zatrudnieniu lub odbudowywaniu zdolności do zatrudnienia (Rymsza 2008: 47). Ograniczenie pasywnych transferów socjalnych na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej podopiecznych sprawia, że rośnie rola i znaczenie bardziej aktywnych narzędzi stosowanych przez pracowników socjalnych w pracy zawodowej.

Jednym z instrumentów, które mogą być wykorzystywane przez pracowników socjalnych do aktywizowania swoich podopiecznych jest kontrakt socjalny. Ustawa o pomocy społecznej definiuje, że kontrakt socjalny jest pisemną umową zawartą z osobą ubiegającą się o pomoc, określającą uprawnienia i zobowiązania stron umowy w ramach wspólnie podejmowanych działań zmierzających do przezwyciężenia trudnej sytuacji życiowej osoby lub rodziny (art. 6 ustawy o pomocy społecznej). Według założeń, ściśle określenie uprawnień i zobowiązań obu jej stron ma lepiej mobilizować ludzi korzystających z pomocy do podejmowania starań mających na celu przezwyciężanie ich trudnej sytuacji życiowej, a tym samym przyczyniać się do zwiększania skuteczności udzielanego wsparcia (Golczyńska-Grondas, Kretek-Kamińska 2009: 150).

Jednak jak pokazuje praktyka oraz dostępne badania naukowe (zob. m.in. Golczyńska-Grondas, Kretek-Kamińska 2007; Szarfenberg 2007) stosowanie kontraktu socjalnego będącego jednym z podstawowych narzędzi w pracy socjalnej narażone jest na różne ograniczenia i przeszkody, które mogą prowadzić do jego niskiej efektywności i skuteczności. Tym właśnie problemom został poświęcony niniejszy tekst. W prezentowanym artykule zostaną przedstawione wybrane wyniki badań realizowanych przez autora na obszarze województwa podkarpackiego w ramach projektu badawczego pn. *„Kontrakty socjalne. W stronę aktywnej pomocy społecznej”*.

## 2. CEL, METODY ORAZ TECHNIKI BADAŃ

Jednym z celów projektu badawczego pn. *„Kontrakty socjalne. W stronę aktywnej pomocy społecznej”* było podjęcie próby poznania opinii i spostrzeżeń pracowników socjalnych na temat jednego z instrumentów stosowanych w ramach systemu pomocy społecznej w Polsce tj. kontraktu socjalnego. Badanie naukowe przeprowadzono w okresie III-VII 2017 r. w grupie pracowników socjalnych pracujących na terenie województwa podkarpackiego. Jako narzędzie badawcze wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, który zawierał 28 pytań, miały one charakter otwarty (za wyjątkiem pytań o charakterze metryczkowym), w których



to respondenci mogli wyrażać swobodnie swoje opinie i spostrzeżenia. Badaniem ankietowym objęto wszystkie ośrodki pomocy społecznej funkcjonujące w województwie podkarpackim w liczbie 160. Aby uzyskać obiektywne opinie dla całego województwa do każdego z badanych ośrodków pomocy społecznej przesłano 3 sztuki ankiet, które wypełniali pracownicy socjalni. Ostatecznie autorowi udało się pozyskać 413 ankiet zwrotnych, co oznacza, że w badaniu empirycznym wzięło udział 33,4% ogółu pracowników socjalnych wykonujących swoją pracę na terenie województwa podkarpackiego (413 z 1236 osób - zob. ROPS-Rzeszów 2014: 28). Zebrany materiał poddano analizie jakościowej i ilościowej.

### 3. WYNIKI BADAŃ

Zawód pracownika socjalnego w Polsce jest zawodem silnie sfeminizowanym (por. np. Trawkowska 2006; Pokrzywa 2016). Podobna sytuacja ma miejsce w woj. podkarpackim (zob. tab. 1), prawie 95% wszystkich badanych respondentów to kobiety.

**Tabela 1.** Wiek i płeć pracowników socjalnych uczestniczących w badaniu

Wiek	Płeć		RAZEM	
	Kobieta	Mężczyzna	Liczba osób	w %
20-29 lat	21	1	22	5,3
30-39 lat	136	10	146	35,4
40-49 lat	111	6	117	28,3
50-59 lat	111	2	113	27,4
60 lat i więcej	13	2	15	3,6
<b>Suma</b>	<b>392</b>	<b>21</b>	<b>413</b>	<b>100</b>
<b>w %</b>	<b>94,9</b>	<b>5,1</b>		

**Źródło:** Opracowanie własne na podst. przeprowadzonego badania

Osoby wykonujące pracę pracownika socjalnego były przeważnie w wieku średnim. Do najliczniejszej kategorii wiekowej 30-39 lat zaliczało się 35,4% ogółu badanych. Najmniej liczne były skrajne grupy wiekowe – najmłodsza (20-29 lat) oraz najstarsza (60 lat i więcej) – odpowiednio 5,3% i 3,6% ogółu badanych. Tak nieliczny udział osób młodych do 29 roku życia w badanej populacji może być jednym z sygnałów, że w woj. podkarpackim pracownicy socjalni, którzy kończą swoją edukację mają utrudniony dostęp do zawodu.

Generalnie pracownicy socjalni na Podkarpaciu są grupą posiadającą dość dobry poziom wykształcenia.

**Tabela 2.** Płeć i wykształcenie pracowników socjalnych uczestniczących w badaniu

Wykształcenie	Płeć		Razem	
	Kobieta	Mężczyzna	Liczba osób	w %
-średnie policealne	131	3	<b>134</b>	<b>32,4</b>
-wyższe licencjackie	40	4	<b>44</b>	<b>10,7</b>
-wyższe magisterskie	219	14	<b>233</b>	<b>56,4</b>
-inne (jakie) stopień doktora	1		<b>1</b>	<b>0,2</b>
-inne (jakie) średnie	1		<b>1</b>	<b>0,2</b>
<b>Suma</b>	<b>392</b>	<b>21</b>	<b>413</b>	<b>100</b>

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Wykształcenie wyższe licencjackie i magisterskie posiadało niemalże 70% badanych respondentów. Jednak dość liczna była na Podkarpaciu grupa pracowników socjalnych, posiadających wykształcenie średnie policealne, co przywołuje refleksję, że dość duża grupa pracowników socjalnych powinna podnosić swoje kwalifikacje na studiach wyższych. Może to być także informacją dla regionalnych podmiotów kształcących pracowników socjalnych, że powinny one zachęcać pracowników socjalnych do podejmowania studiów licencjackich i oferować im dogodnie formy uzupełniania wykształcenia (np. częściowo w formie e-learningowej).

Pracownicy socjalni na Podkarpaciu w większości posiadali długi staż pracy w zawodzie (zob. tab. 3).

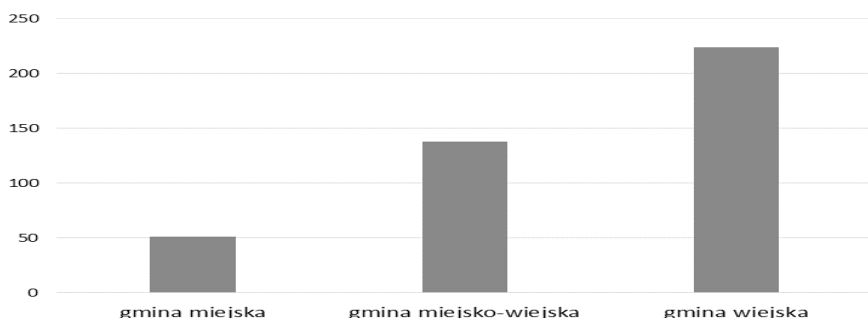
**Tabela 3.** Wykształcenie i staż pracy pracowników socjalnych uczestniczących w badaniu

Staż pracy	Wykształcenie					Razem
	Średnie policealne	Wyższe licencjackie	Wyższe magisterskie	Inne, (jakie) stopień doktora	Inne (jakie) średnie	
do 5 lat	3	9	44	0	0	<b>56</b>
6-10 lat	2	15	102	0	0	<b>119</b>
11-20 lat	18	8	57	1	0	<b>84</b>
21-30 lat	57	11	24	0	0	<b>92</b>
powyżej 30 lat	54	1	6	0	1	<b>62</b>
<b>Razem</b>	<b>134</b>	<b>44</b>	<b>233</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>413</b>

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Największa grupa osób zajmujących się pracą socjalną to pracownicy, którzy pracowali w zawodzie 6-10 lat.

Badani pracownicy socjalni wykonywali swoją pracę w większości w ośrodkach pomocy społecznej na terenach wiejskich (54,2% ogółu badanych), a jedynie 12,3% respondentów wykonywało pracę w jednostkach pomocy społecznej w miastach.

**Wykres 1.** Badani pracownicy socjalni wg miejsca wykonywania pracy zawodowej

**Źródło:** Jak dla tab. 1

W tym miejscu należy zauważyć, że opinie pracowników socjalnych pracujących w małych ośrodkach pomocy społecznej na terenach wiejskich, o narzędziach pracy socjalnej są niezwykle cenne, gdyż liczne badania naukowe pokazują, że to właśnie w małych ośrodkach pomocy społecznej często występują duże braki i opóźnienia w zakresie stosowania narzędzi i rozwiązań związanych z pracą socjalną.<sup>1</sup>

W dotychczasowej literaturze naukowej brak analiz, które pozwoliłyby na identyfikację najczęstszych powodów zawierania kontraktów socjalnych. W województwie podkarpackim powody zawierania kontraktów socjalnych przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 4.** Najczęstsze powody zawierania kontraktów socjalnych z podopiecznym przez badanych pracowników socjalnych

Powody zawierania kontraktów socjalnych	Gmina						Razem*	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska		liczba wskazań	w %
	liczba wskazań	w %	liczba wskazań	w %	liczba wskazań	w %		
Uzależnienia	23	23	45	18,91	65	16,58	133	18,2
Bezdomność	8	8	6	2,52	21	5,36	35	4,8
Przemoc w rodzinie	5	5	6	2,52	6	1,53	17	2,3
Bezrobocie/Aktywizacja zawodowa	45	45	119	50,00	209	53,32	373	51,1
Niepełnosprawność	10	10	21	8,82	37	9,44	68	9,3
Bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych	9	9	35	14,71	49	12,50	93	12,7
inne (jakie)			6	2,52	5	1,28	11	1,5

<sup>1</sup> Dobrym przykładem może tu być tutaj superwizja pracy socjalnej. Jak zauważył A. Karwacki po przeprowadzeniu badań ogólnopolskich w placówkach pomocy społecznej w ramach superwizji uczestniczyło jedynie 14% badanych (n=2050), zaś 1535 badanych (74,9% wszystkich respondentów) wskazało, że aktualnie w ich ośrodku nie jest prowadzona superwizja. Zdecydowana większość pracowników socjalnych w Polsce nie miała kontaktu z superwizją. Dotyczyło to zwłaszcza pracowników socjalnych zatrudnionych w małych ośrodkach (Karwacki 2014: 159)

Powody zawierania kontraktów socjalnych	Gmina						Razem*	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska			
	liczba wskazań	w %	liczba wskazań	w %	liczba wskazań	w %	liczba wskazań	w %
<b>Suma</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>730</b>	<b>100</b>

\*suma końcowa≠ liczby respondentów, ponieważ mogli oni wskazywać kilka powodów zawierania kontraktów socjalnych

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Najczęstszym powodem zawierania kontraktów socjalnych na Podkarpaciu, niezależnie od typu gminy w której znajdował się ośrodek pomocy społecznej było bezrobocie i aktywizacja zawodowa podopiecznych korzystających z pomocy społecznej (51,1% kontraktów socjalnych zostało zawartych z tego powodu). Drugą znaczącą przyczyną zawierania kontraktów socjalnych w województwie były uzależnienia (18,2% ogółu zawartych kontraktów socjalnych). W gminach miejskich zawieranie kontraktów socjalnych z osobami dotkniętymi różnymi rodzajami uzależnień (23% wskazań w gminach miejskich), było częstsze niż w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. Natomiast na terenach gmin miejsko-wiejskich oraz wiejskich znacznie częściej dochodziło do zawierania kontraktów socjalnych z klientami pomocy społecznej z powodu bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych.

Wskazania respondentów pozwoliły zauważyć, że na Podkarpaciu niezbyt często dochodzi do zawierania kontraktów socjalnych z powodu przemocy w rodzinie oraz bezdomności. Rzadko były również zawierane kontrakty socjalne z osobami niepełnosprawnymi, na terenach gmin liczba takich kontraktów nie przekraczała 10% ogółu zawieranych umów.

W trakcie badania ankietowego udało się również pozyskać opinie pracowników socjalnych na temat tego czy kontrakty socjalne są ważnym i efektywnym instrumentem w systemie pomocy społecznej w Polsce.

**Tabela 5.** Wypowiedzi respondentów na temat ważności i efektywności kontraktów socjalnych w systemie pomocy społecznej w Polsce

Czy KS są ważne, efektywne (i dlaczego?)	Gmina						Suma	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska			
	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %
Nie	17	33,33	48	34,78	94	42,0	<b>159</b>	<b>38,50</b>
Raczej nie	1	1,96	8	5,80	2	0,9	<b>11</b>	<b>2,66</b>
Raczej tak	5	9,80	5	3,62	4	1,8	<b>14</b>	<b>3,39</b>
Tak	25	49,02	76	55,07	121	54,0	<b>222</b>	<b>53,75</b>
Brak zdania	3	5,88	1	0,72	3	1,3	<b>7</b>	<b>1,69</b>
<b>Razem</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>413</b>	<b>100</b>

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Ponad połowa badanych pracowników (ponad 57% ogółu) wskazała, że kontrakty socjalne są ważnym i efektywnym narzędziem służącym do rozwiązywania problemów życiowych osób korzystających ze wsparcia systemu pomocy społecznej. Pracownicy socjalni z gmin miejskich nieznacznie częściej niż pracownicy z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich pozytywnie wypowiadali się o kontraktach socjalnych. Obrazują to następujące wypowiedzi:

- „Są bardzo ważnym aspektem w pomocy społecznej. Powodują dążenie do realizowanych celów” (R355)
- „Motywują do współpracy z pracownikiem” (R350)
- „Tak ważnym – motywują podopiecznych do działania, uczestnictwa w pracach społecznie-użytecznych, CIS itp.” (R346)
- „Tak, służą obu stronom jako dokument” (R341)
- „Tak są ważne, mobilizują do większej aktywności, wzmacniają wiarę we własne siły” (R315)
- „W mojej ocenie „ważność” tego instrumentu uzależniona jest od podejścia całościowego. Do stosowania kontraktu należy się przekonać. Czasem naciski ze strony kierowników OPS są motorem napędowym (jedynym), uważam jednak że kontrakty mają swoją wartość” (R310).

Znaczna część pracowników socjalnych na Podkarpaciu wypowiadała się negatywnie o kontraktach socjalnych. Negatywne opinie pracowników socjalnych były następujące:

- „(Czy kontrakty socjalne są ważne?- PF) Nie ponieważ nie mają większego wpływu na formę udzielanej pomocy rodzinie” (R352)
- „Kontrakty socjalne w mojej opinii nie są ważnym i efektywnym instrumentem w systemie pomocy społecznej ze względu na brak współpracy z Urzędem Pracy. Brak ofert pracy dla osób uzależnionych od alkoholu, niezaradnych społecznie, brak przekwalifikowani zawodowych.” (R335)
- „Uważam, że kontrakt socjalny nie wnosi wiele do systemu pomocy społecznej” (R313)
- „Absolutnie nie, kontrakt socjalny nie stanowi ważnego i efektywnego instrumentu w systemie pomocy społecznej, ponieważ z reguły strona nie wywiązuje się z ustalonych zasad” (R245)

Pomimo tego, że pracownicy socjalni w województwie podkarpackim raczej pozytywnie oceniali kontrakt socjalny jako narzędzie pracy socjalnej, to już ich opinie o tym, czy kontrakt socjalny przyczynia się istotnie do przewyciężania trudnej sytuacji życiowej osoby/rodziny korzystającej z pomocy społecznej, nie były jednoznaczne (zob. tab. 6).

**Tabela 6.** Wypowiedzi respondentów na temat tego czy kontrakty socjalne przyczyniają się istotnie do przezwyciężania trudnej sytuacji osoby/rodziny

Czy KS przyczynia się istotnie do przezwyciężenia trudnej sytuacji życiowej osoby/rodziny	Gmina						Suma	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska		liczba odpowiedzi	w %
	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %		
Nie	22	43,14	50	36,23	113	50,45	<b>185</b>	<b>44,79</b>
Raczej nie	3	5,88	5	3,62	5	2,23	<b>13</b>	<b>3,15</b>
Raczej tak	4	7,84	8	5,80	10	4,46	<b>22</b>	<b>5,33</b>
Tak	20	39,22	72	52,17	91	40,63	<b>183</b>	<b>44,31</b>
Trudno powiedzieć	1	1,96	2	1,45	5	2,23	<b>8</b>	<b>1,94</b>
Nie mam zdania	1	1,96		0,00		0,00	<b>1</b>	<b>0,24</b>
Brak odpowiedzi		0	1	0,72		0	<b>1</b>	<b>0,24</b>
<b>Suma</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>413</b>	<b>100</b>

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Prawie 48% ankietowanych uznało, że kontrakty socjalny nie przyczyniają się istotnie do przezwyciężania trudnej sytuacji życiowej osoby/rodziny korzystającej z systemu pomocy społecznej. Opinie pracowników socjalnych były następujące:

- „*uważam, że kontrakt socjalny nieistotnie wpływa na przezwyciężanie trudnej sytuacji życiowej*” (R173)
- „*Nie przyczyniają się, gdyż osoba ubiegająca się o pomoc traci czas i pieniądze na przejazdy do różnych oddalonych poradni i instytucji*” (R121)
- „*Kontrakty socjalne usprawniają współpracę podopiecznego z pracownikiem socjalnym, ale sam w sobie nie przyczynia się do przezwyciężania trudnej sytuacji życiowej*” (R102)

Przeciwnego zdania było 49,64% badanych, którzy uznali, że kontrakt socjalny przyczynia się do poprawy sytuacji życiowej klientów ośrodka pomocy społecznej. Niezależnie od rodzaju gminy, wypowiedzi respondentów były podobne. Przykładowe wypowiedzi respondentów w tym zakresie były następujące:

- „*Kontrakty socjalne przyczyniają się do przezwyciężania trudnej sytuacji życiowej osób, wzmacniają ich aktywności i samodzielności życiową*” (R149)
- „*(Co kontrakty socjalne usprawniają –PF) ... usamodzielniają klienta; podnoszą motywację klientów; podejścia klienta do życia*” (R128)
- „*Kontrakty usprawniają prawidłowe funkcjonowanie rodzin i osób, usprawniają właściwe dysponowanie środkami finansowymi*” (R122)

W trakcie badania empirycznego udało się także pozyskać opinie pracowników socjalnych o tym, czy wykorzystanie kontraktów socjalnych pozwala na osią-

gnięcie lepszych efektów pracy z osobami korzystającymi z pomocy społecznej, niż przy zastosowaniu innych narzędzi pracy socjalnej (zob. tab. 7).

**Tabela 7.** Wypowiedzi respondentów na temat tego czy kontrakty socjalne pozwalają na osiągnięcie lepszych efektów pracy z osobami korzystającymi z pomocy społecznej niż przy zastosowaniu innych narzędzi pracy socjalnej

Czy KS pozwalają na osiągnięcie lepszych efektów pracy niż inne narzędzia pracy socjalnej	Rodzaj gminy						Suma	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska		liczba odpowiedzi	w %
	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %		
Nie	20	39,22	51	36,96	102	45,54	173	41,89
Raczej nie	1	1,96	4	2,90	18	8,04	23	5,57
Raczej Tak	6	11,76	13	9,42	14	6,25	33	7,99
Tak	18	35,29	58	42,03	69	30,80	145	35,11
Trudno powiedzieć	6	11,76	11	7,97	21	9,38	38	9,20
Brak odpowiedzi		0,00	1	0,72		0,00	1	0,24
Suma	51	100	138	100	224	100	413	100

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Większość pracowników socjalnych na Podkarpaciu uważa, że wykorzystanie kontraktów socjalnych nie wpływa na osiągnięcie lepszych efektów pracy z osobami, które korzystają ze wsparcia pomocy społecznej. Takiej odpowiedzi udzieliło prawie 48 respondentów uczestniczących w badaniu (odpowiedzi nie i raczej nie – por. tab. 7). Obrazują to następujące wypowiedzi badanych:

- „Efekty nie są lepsze niż w zastosowaniu innych narzędzi pracy socjalnej” (R16)
- „nie zawsze, nie w każdej sytuacji, nie do końca jest respektowany przez rodzinę/osobę” (R21)
- „kontrakty socjalne nie umożliwiają osiąganie lepszych efektów pracy z osobami korzystającymi z pomocy społecznej, jest wręcz odwrotnie” (R26)
- „Nie, kontrakt socjalny nie działa motywacyjnie” (R30)
- „nie, inne narzędzia pracy socjalnej są skuteczniejsze” (R33)

Natomiast 43% badanych określiło, że narzędzie to przynosi lepsze efekty pracy niż inne narzędzia wykorzystywane przez pracowników socjalnych. Warto także wskazać, że duża grupa pracowników socjalnych miała problem z określeniem efektywności kontraktów socjalnych. Zdecydowanie negatywne poglądy o efektywności kontraktów socjalnych mieli pracownicy socjalni pracujący w gminach wiejskich, różnica w negatywnej ocenie efektywności kontraktów socjalnych pomiędzy pracownikami socjalnymi z terenów miejskich i wiejskich wynosiła prawie 10%. Przykładowe wypowiedzi respondentów w tym zakresie były następujące:

- „Umowa zawarta przez pracownika socjalnego z osobą ubiegającą się o pomoc jest zobowiązaniem, to prowadzi do osiągnięcia lepszych efektów” (R29)

- „Tak, kontrakt określa możliwości i zasoby strony do przewyciężenia trudnej sytuacji” (R36)
- „Tak, gdyż kontrakt socjalny określa szczegółowe uprawnienia i zobowiązania obu stron oraz konsekwencje wynikające z niewywiązywania się z kontraktu (np. brak pomocy)” (R40)

Pozyskane opinie i spostrzeżenia pracowników socjalnych na temat kontraktów socjalnych pozwoliły sprawdzić jak często wybierają oni metodę kontraktu socjalnego w pracy z klientem.

**Tabela 8.** Częstość wybierania metody kontraktu socjalnego w pracy z klientem przez badanych pracowników socjalnych

Częstość wybierania kontraktu socjalnego w pracy z klientem	GMINA						SUMA	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska		liczba odpowiedzi	w %
	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %		
Bardzo mała częstość stosowania*	31	60,78	96	69,57	182	81,25	<b>309</b>	<b>74,82</b>
Średnia częstość stosowania**	8	15,68	11	7,97	7	3,13	<b>26</b>	<b>6,30</b>
Duża częstość stosowania***	9	17,64	13	9,42	9	4,02	<b>31</b>	<b>7,51</b>
Trudno powiedzieć (w zależności od sytuacji i klienta)	2	3,92	15	10,87	26	11,61	<b>43</b>	<b>10,41</b>
Brak odpowiedzi	1	1,96	3	2,17	0	0,00	<b>4</b>	<b>0,97</b>
<b>Suma</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>413</b>	<b>100</b>

\*m.in. wypowiedzi respondentów: rzadko, czasami, sporadycznie, 1 raz na rok, 3 razy w roku

\*\* m.in. wypowiedzi respondentów: kilka do kilkunastu w roku, średnio powyżej 4 kontraktów w roku

\*\*\* m.in. wypowiedzi respondentów: 1 raz w miesiącu, powyżej 5 kontraktów w roku, często, dość często, bardzo często, maksymalnie do kilkunastu kontraktów w roku

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Generalnie pracownicy socjalni udzielając odpowiedzi na temat częstości zawierania kontraktów socjalnych z klientami pomocy społecznej unikali podawania liczby kontraktów socjalnych zawieranych w ciągu roku. Wypowiedzi respondentów przyjmowały raczej charakter opisowy. Jednak można zauważyć, że na pierwszy plan wysuwały się odpowiedzi, które wskazują, że kontrakt socjalny nie jest zbyt często wykorzystywany w pracy pracowników socjalnych. 94 pracowników socjalnych wskazało, że zawiera rzadko kontrakty socjalne ze swoimi podopiecznymi, 107 pracowników socjalnych podało, że zawiera kontrakty bardzo rzadko, a 20 pracowników odpowiedziało, że zawiera kontrakty sporadycznie. Pozostała część badanych odpowiedziała, że kontrakty socjalne zawiera raz na jakiś czas (6,3% ogółu - średnia częstość- por. tab. 8), bądź, że w zależności od sytuacji i klienta (10,41% ogółu badanych). Tylko niewielka część badanych



7,51% ogółu wskazała, że zawiera kontrakty ze swoimi podopiecznymi często (np. jeden raz w miesiącu, dość często jeżeli klient rokuje poprawę itd.). Niepokojące mogą być natomiast wypowiedzi pracowników socjalnych, w których przyznają się do tego, że kontrakty socjalne stosują jedynie do celów statystycznych

- „(zawieranie kontraktów socjalnych- PF) wykorzystuję do celów statystycznych” (R246)

Bądź tylko po to aby osiągnąć wskaźniki do sprawozdań:

„Sporadycznie, bo kontrakty socjalne wykorzystuję do celów „tylko” aby osiągnąć wskaźniki do sprawozdań” (R116)

Badania empiryczne prowadzone w województwie podkarpackim pokazały, że kontrakty socjalne w ocenie pracowników socjalnych są kolejnym biurokratycznym formularzem (zob. tab. 9).

**Tabela 9.** Opinie o kontraktach socjalnych wśród pracowników socjalnych w województwie podkarpackim

W opinii pracowników socjalnych KS jest to:	Gmina						SUMA	
	miejska		miejsko-wiejska		wiejska		liczba odpowiedzi	w %
	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %	liczba odpowiedzi	w %		
Kolejny biurokratyczny formularz	13	25,49	55	39,86	113	50,45	<b>181</b>	<b>43,83</b>
Faktyczne narzędzie aktywnej pracy socjalnej	13	25,49	45	32,61	54	24,11	<b>112</b>	<b>27,12</b>
Trudno powiedzieć	25	49,02	38	27,54	57	25,45	<b>120</b>	<b>29,06</b>
<b>RAZEM</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>224</b>	<b>100</b>	<b>413</b>	<b>100</b>

**Źródło:** Jak dla tab. 1

Pracownicy socjalni na Podkarpaciu wypowiedzieli się w tym zakresie w następujący sposób:

- „Według mnie jest to biurokratyczny formularz, z kontraktem czy bez pomocy jest udzielana bo się bo się należy. Trudno bowiem na terenach wiejskich bez miejsc pracy, wymagać od podopiecznego z niskimi kwalifikacjami by podjął pracę” (R5)
- „Kolejny biurokratyczny formularz zajmujący czas pracownika, bez efektów” (R21)
- „Wymierny formularz dotyczący ułamka pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem nie powinien mieć schematycznego wykorzystania” (R34)
- „(jest kolejnym biurokratycznym formularzem-PF) moim zdaniem tak, bo tak naprawdę niczego nie jestem w stanie wyegzekwować jeśli klient chce i nie ma z tego tytułu konsekwencji” (R69)

- „*Jest kolejnym biurokratycznym formularzem, gdzie liczy się ilość a nie jakość*” (R89)

Tylko niewielka części respondentów (27,12% ogółu) stwierdziła, że kontrakt socjalny można potraktować jako faktyczne narzędzie aktywnej pomocy społecznej. Potwierdzeniem tego mogą być następujące wypowiedzi badanych:

- „*Jest potrzebnym narzędziem pracy socjalnej*” (R37)
- „*Jest narzędziem, gdyż aktywizuje petentów do podjęcia działań*” (R40)
- „*Kontrakt socjalny jest dobry, lecz jest pracochłonny i czasochłonny co przy małym zatrudnieniu komplikuje niekiedy wykonywanie obowiązków zawodowych*” (R59)
- „*Jest to skuteczna metoda pracy*” (R98)
- „*Kontrakt socjalny jest narzędziem aktywnej pracy socjalnej z klientem. Jest tzw. Motywatorem*” (R132)

Znaczna część ankietowanych (29,06% ogółu) nie umiała udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

- „*W niektórych przypadkach kontrakt jest biurokratycznym formularzem, który powoduje niechęć klientów, a w niektórych jest pozytywnym narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zamierzonych efektów*” (R122)
- „*założenia są dobre, jednak praktyka pokazuje co innego. Nie jest to rewelacyjne rozwiązanie*” (R147)
- „*uważam, że w większych ośrodkach (MOPS-ach) kontrakt socjalny stanowi faktyczne narzędzie aktywnej pracy socjalnej, natomiast mniejszych gminach wiejskich można określić go jako biurokratyczny formularz ze względu na liczne ograniczenia*” (R148)

#### 4. WNIOSKI KOŃCOWE

Pomoc społeczna będąca częścią polityki społecznej jest jednym z ważniejszych obszarów funkcjonowania każdego państwa. Pomoc społeczna nie realizuje jedynie funkcji redystrybucyjnej państwa, ma również za zadanie minimalizować procesy marginalizacyjne oraz skłaniać osoby będące w trudniej sytuacji życiowej do aktywnego włączenia się w proces poprawy swojego położenia. Dążenie do ograniczenia „pasywnych” transferów socjalnych w systemie pomocy społecznej na rzecz aktywizacji społecznej bądź zawodowej podopiecznych ośrodków pomocy społecznej wymaga wykorzystywania aktywnych narzędzi, w których otrzymywane wsparcie jest warunkowane uczestnictwem w programach aktywizujących, podejmowaniem zatrudnienia bądź odbudowywaniem zdolności do zatrudnienia. Jednym z instrumentów, które mogą być wykorzystywane przez pracowników socjalnych w procesie aktywizowania swoich podopiecznych jest kontrakt socjalny.

Badania empiryczne przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu pozwoliły na pozyskanie opinii i spostrzeżeń pracowników socjalnych na temat kontraktów socjalnych. Istotne jest to, że udało się także pozyskać opinie pracowni-

ków socjalnych, którzy wykonują swoją pracę zawodową w ośrodkach pomocy społecznej na terenach wiejskich. Jest to cenne, gdyż liczne badania naukowe pokazują, że to właśnie w małych ośrodkach pomocy społecznej występują braki i opóźnienia w zakresie stosowania narzędzi i rozwiązań związanych z pracą socjalną.

Badanie empiryczne dowiodło, że pracownicy socjalni w województwie podkarpackim niezbyt często wykorzystują kontrakt socjalny w swojej pracy zawodowej. Jedynie 7,51% ogółu badanych wskazało, że zawiera kontrakt socjalny ze swoimi podopiecznymi często (np. raz na miesiąc). Kontrakty socjalne w woj. podkarpackim zawierane były głównie z powodu bezrobocia (aktywności zawodowej) i uzależnień klientów pomocy społecznej.

Opinie pracowników socjalnych na Podkarpaciu na temat kontraktu socjalnego są niejednoznaczne. Ponad połowa respondentów (ponad 57% ogółu) wskazała, że kontrakty socjalne są ważnym i efektywnym narzędziem służącym do rozwiązywania problemów życiowych osób/ rodzin korzystających ze wsparcia systemu pomocy społecznej. Jednak 48% ankietowanych pracowników socjalnych uznała, że kontrakty socjalne nie przyczyniają się do przewyższania trudnej sytuacji życiowej osób będących podopiecznymi ośrodka pomocy społecznej. Większość badanych pracowników socjalnych określiło, że ich zdaniem narzędzie to nie przynosi lepszych efektów pracy, niż inne narzędzia wykorzystywane w pracy socjalnej. Jednocześnie przeprowadzone badanie pokazało, że większość badanych pracowników socjalnych uważa, że kontrakt socjalny jest kolejnym biurokratycznym formularzem, który zajmuje im czas.

Pozyskane wypowiedzi respondentów pracujących w zawodzie pracownika socjalnego na Podkarpaciu mogą sygnalizować, że kontrakty socjalne są szczątkową formą wspierania osób korzystających ze wsparcia systemu pomocy społecznej, a narzędzie to w opinii pracowników socjalnych nie jest skuteczne.

## LITERATURA:

1. Auleytner J., Zgłobicka K., *Polityka społeczna pomiędzy opiekuńczością a pomocniczością*, Warszawa 2000
2. Golczyńska-Grondas A., Kretek-Kamińska A., *Kontrakt jako narzędzie pracy socjalnej*, [w:] *Czy jesteśmy skuteczni? Badanie efektywności stosowania kontraktu socjalnego jako instrumentu integracji społecznej*, Wydawnictwo HOB0, Łódź 2007
3. Golczyńska-Grondas A., Kretek-Kamińska A., *Kontrakt socjalny – założenia a realizacja. Przykład łódzki*; „Przegląd Socjologiczny”, tom LVIII/1, 2009, s. 149-174
4. Karwacki A., *Superwizja w ocenie pracowników socjalnych*, [w:] M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Superwizja pracy socjalnej*, Warszawa 2014
5. Pokrzywa M., *Nová sociálna edukácia človeka V*, Zborník -Medzinárodná interdisciplinárna vedecká konferencia, Prešov 2016
6. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (ROPS) w Rzeszowie, *Ocena zasobów pomocy społecznej w województwie podkarpackim-2013 rok*, Rzeszów 2014
7. Rymśza M., *Aktywna polityka społeczna w Polsce. Szansę i ograniczenia opowszechniania koncepcji*; w: Karwacki A., Kaszyński H. (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Nowy paradygmat zmiany, czy działania pozorne*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2008

8. Szarfenberg, R., *Sytuacja w pomocy społecznej w świetle opinii pracowników socjalnych z województwa łódzkiego*, Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa 2007; [http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/ps\\_lodzkie.pdf](http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/ps_lodzkie.pdf) [dostęp 25-09-2017]
9. Trawkowska D., *Portret współczesnego pracownika socjalnego. Studium socjologiczne*, Seria: Biblioteka Pracownika Socjalnego, Wydawnictwo Naukowe ŚLĄSK, Katowice 2006
10. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593 z późn. zm)
11. Włoch A., Domaradzki P., *Kontrakt socjalny. Przewodnik dla pracowników socjalnych ośrodków pomocy społecznej*; „Praca Socjalna” nr 3/2005
12. Zasada-Chorab A., *Ramy prawne i organizacyjne systemu pomocy społecznej w Polsce*; w: Grewiński M., Zasada-Chorab A., *System pomocy społecznej w Polsce - wyzwania i kierunki*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu, Toruń 2012



### **Piotr Majewicz**

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie  
E-mail: [pmajew@up.krakow.pl](mailto:pmajew@up.krakow.pl)

### **Jerzy Wolny**

Politechnika Śląska w Gliwicach  
E-mail: [Jerzy.Wolny@polsl.pl](mailto:Jerzy.Wolny@polsl.pl)

# Psychoedukacja jako płaszczyzna integracji działań psychologicznych, psychiatrycznych oraz pedagogicznych */ Psychoeducation as a platform of integration of psychological, psychiatric and pedagogical activities*

## **Abstract**

Psychoeducation is being used in many areas of life today. In addition to development stimulation and promotion of health and prevention, it has also been used in the rehabilitation of people with disabilities and in the treatment of patients with chronic diseases as well as with mental disorders. Especially in the case of mental disorders it is necessary to integrate psychological, psychiatric and pedagogical activities. It can be said, that psychoeducation is the platform of practical integration of the aforementioned disciplines. Psychoeducational activities complete the process of treatment and rehabilitation, and in the case of mental disorders are an integral part of therapy. Psychoeducation in the treatment of people with mental disorders is treated as a form of psychological help. It is designed for patients and their families and friends. Its goal is not only to increase the knowledge about the disease and its treatment but also, or more specifically to develop all skills that will successfully deal with the condition of the disease, recognize ones feelings, reduce stress, and improve communication with the doctor, etc. In addition, psychoeducation is a permanent element of holistic rehabilitation of people with disabilities. For example, psychoeducation of people with Autism Spectrum Disorder has the role of supporting the development of executive skills, self-help skills, independence, communication skills and interpersonal skills. Therefore, in summary psychoeducation includes different areas of functioning, that fall within the framework of skills development and knowledge acquisition.

**Keywords:** psychoeducation, mental disorders, integration of activities.

## WSTĘP<sup>1</sup>

Psychoedukacja to termin często różnie definiowany i interpretowany w zależności od miejsca i obszaru jego stosowania i tak np. w innym kontekście formułowane będą zadania dla psychoedukacji przez klinicystów pracujących na oddziałach psychiatrycznych, inaczej w poradnictwie psychologiczno – pedagogicznym a jeszcze inaczej w pomocy społecznej, działaniach dla biznesu a w odmienny sposób będziemy postrzegać jej sens w obszarze edukacyjnym i to zarówno w odniesieniach do zadań edukacji ogólnodostępnej jak i specjalnej. Ogólnie rzecz ujmując można ją traktować jako formę stymulacji rozwoju, ale również formę pomocy psychologicznej w postaci profilaktyki ukierunkowanej na jednostkę, czy też istotny element procesu leczenia osób z zaburzeniami psychicznymi, takimi jak choroba afektywna dwubiegunowa, schizofrenia i zaburzenia schizoaferktywne, jak również pacjentów z przewlekłymi chorobami np. cukrzycą, astmą, chorobami onkologicznymi czy też niektórymi schorzeniami sercowo-naczyniowymi.

Psychoedukację w kontekście wspomnianego stymulowania rozwoju rozumie się jako zorganizowany proces uczenia się określonych umiejętności psychologicznych, takich jak: efektywne komunikowanie się, prowadzenie negocjacji, mediacji, umiejętności asertywne, rozwiązywanie problemów natury społecznej, ale również umiejętności wychowawczych, obejmujących przygotowanie do prowadzenia zajęć grupowych z dziećmi, młodzieżą, czy też osobami dorosłymi (Sawicka 1998). Poza tym psychoedukacja wiąże się zwykle z poszerzaniem wiedzy w danym zakresie, a ponadto ma również aspekt emocjonalno-społeczny, ponieważ zajęcia organizowane są najczęściej w formie grupowej. Tak więc poza poznawczo-behawioralnym wymiarem psychoedukacji należy również wymienić składnik afektywny oraz interpersonalny. Można więc stwierdzić, że psychoedukacja ukierunkowana jest przede wszystkim na rozwijanie bądź nabywanie umiejętności, w tym poszerzanie lub zdobywanie nowej wiedzy, a także na gromadzenie nowych doświadczeń. Praktyczne formy jej realizacji przyjmują postać treningów umiejętności profesjonalnych (m.in. kierowniczych, wychowawczych), treningu zadaniowego (ukierunkowanego np. na zmianę lub utrwalenie pełnionej roli społecznej), zajęć warsztatowych, których celem jest poznanie konkretnych metod oraz form pracy z określoną grupą osób np. z osobami przewlekle chorymi (Majewicz 2017).

Należy zaznaczyć, że najdłuższą tradycję i zarazem dobrze udokumentowane osiągnięcia ma psychoedukacja stosowana w procesie leczenia osób z zaburzeniami psychicznymi. Działania psychoedukacyjne w tym przypadku nie tylko dopełniają proces leczenia, ale stanowią integralną część terapii. Psychoedukację w leczeniu osób z zaburzeniami psychicznymi traktuje się jako formę pomocy psychologicznej. Przeznaczona jest zarówno dla osób chorych, jak i ich rodzin

<sup>1</sup> Treści zawarte we wstępie znajdzie Czytelnik w znacznie poszerzonej postaci, w rozdziale autorstwa P. Majewicza pt. „Psychoedukacja jako forma stymulacji rozwoju osób z niepełnosprawnością”, w książce zatytułowanej „Psychoedukacja w procesie wspomagania rehabilitacji osób z niepełnosprawnością” pod redakcją P. Majewicza, M. Kościółek, E. Dyduch. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego 2017 (w druku).

oraz przyjaciół. Jej celem jest nie tylko powiększanie wiedzy o chorobie, w tym o jej przyczynach, objawach, dynamice oraz możliwościach leczenia, ale również rozwijanie umiejętności, które pozwolą skutecznie radzić sobie z sytuacją choroby, rozpoznawać swoje uczucia, redukować stres, poprawić komunikację z lekarzem itd. Wśród celów programów psychoedukacyjnych realizowanych w tym zakresie należy wymienić przede wszystkim: osiągnięcie przez pacjenta akceptacji choroby, a co za tym idzie zrozumienie konieczności leczenia, umiejętność czynnego zapobiegania nawrotom choroby, ograniczenie nasilenia negatywnych emocji, uaktywnienie osoby chorej i przejęcie przez nią części odpowiedzialności za leczenie, uwrażliwienie na to, że stresujące wydarzenia życiowe, mogą być czynnikami nasilającymi a nawet wyzwalającymi kolejny nawrót choroby (Meder 2003: 311).

Jak wskazują wyniki badań, najbardziej efektywna jest psychoedukacja prowadzona w tryadzie: pacjent–rodzina–terapeuta (Chądzyńska i wsp. 2009). Ma to szczególne znaczenie w przypadku leczenia chorób psychicznych, gdzie w rezultacie zastosowania metod, technik i programów edukacyjnych zmierza się do ułatwienia pacjentowi powrotu do zdrowia lub ograniczania skutków choroby (McFarlane za: Chądzyńska i wsp. 2011). W niezwykle trafny sposób sens omawianych działań oddaje definicja sformułowana przez jednego z najwybitniejszych specjalistów w tym zakresie - Francesca Coloma (2011: 339): „*Psychoedukacja jest treningiem wzmacniającym pacjenta, skierowanym na promowanie świadomości i proaktywnej postawy, dostarczanie narzędzi do radzenia sobie i życia z przewlekłą chorobą (tj. zwiększania współpracy w leczeniu, wczesnego rozpoznawania symptomów nawrotu choroby, kształtowania stylu życia, radzenia sobie z kryzysami, poprawie komunikacji) oraz zmiany zachowań i postaw związanych z chorobą. Psychoedukacja zastępuje winę odpowiedzialnością, bezradność postawą proaktywną, a zaprzeczanie zamienia na świadomość*”. Dla praktycznej realizacji tak rozumianej psychoedukacji konieczna jest nie tylko wiedza i umiejętności z zakresu psychiatrii i psychologii, ale również dydaktyki. Tym samym niezbędna jest integracja działań psychologicznych, psychiatrycznych oraz pedagogicznych. Należy jednak zaznaczyć, że ma ona nieco inny charakter, zwłaszcza proporcje poszczególnych dyscyplin, w przypadku programów ukierunkowanych na pomoc osobom z zaburzeniami psychicznymi, a nieco inny w programach opracowywanych dla uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych, w tym z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, co zostanie zaprezentowane w dalszym ciągu opracowania.

## PSYCHOEDUKACJA W KONTEKŚCIE INTEGROWANIA DZIAŁAŃ Z ZAKRESU NAUK MEDYCZNYCH I SPOŁECZNYCH W OBSZARZE LECZENIA OSÓB Z ZABURZENIAMI PSYCHICZNYMI

U podstaw psychoedukacji realizowanej w ramach procesu leczenia osób z zaburzeniami psychicznymi leży aksjomat zakładający ścisły związek między wiedzą pacjenta na temat jego choroby a poprawą w zakresie jej przebiegu. Zresztą zabu-

zenia psychiczne nie są tu wyjątkiem, gdyż wspomniane twierdzenie przyjmuje się jako pewnik także w leczeniu innych chorób np. cukrzycy, niektórych schorzeń sercowo-naczyniowych, czy też astmy. Stąd włączenie psychoedukacji do algorytmów leczenia staje się koniecznością (Colom, Vieta 2009). Od dłuższego już czasu jest to stały element programów terapeutycznych realizowanych w procesie leczenia osób z chorobą afektywną dwubiegunową (CHAD) oraz cierpiących na schizofrenię i zaburzenia schizoafektywne.

W pierwszym przypadku najbardziej znanym i zarazem o udowodnionej skuteczności jest Barceloński Program Psychoedukacyjny (Colom, Vieta 2009). Jego głównym celem, tak jak i innych działań podejmowanych w ramach terapii pacjentów, jest wyleczenie zaburzenia lub co najmniej złagodzenie objawów. W rzeczywistości przekłada się to najczęściej na zredukowanie liczby epizodów chorobowych oraz liczby hospitalizacji, gdyż jak zwracają uwagę autorzy programu „wyleczenie” zaburzenia jest w pewnym sensie utopią aż w 90% przypadków zaburzeń psychiatrycznych. Niemniej jednak redukcja nawrotów oraz liczby hospitalizacji stanowi „twardy” wskaźnik efektywności leczenia, co w modelu medycznym i w pewnym zakresie również biopsychospołecznym, na których oparty jest charakteryzowany program, ma zasadnicze znaczenie. Inne wskaźniki, takie jak poprawa jakości życia, subiektywne poczucie wzrostu dobrostanu należą do wskaźników niższego rzędu, które można uznać z perspektywy modelu medycznego, za wskaźniki „miękkie” i zarazem znacznie mniej istotne. Należy jednak zaznaczyć, że odgrywają one pewną rolę w psychoedukacji, co zostało wskazane w charakterystyce poziomów mechanizmów działania psychoedukacji w powiązaniu z ich celami. Kolejne poziomy wspomnianych mechanizmów prezentuje poniższe zestawienie (Colom, Vieta 2009:31):

*„Grupy psychoedukacyjne: mechanizmy elementarne (cele cząstkowe pierwszego poziomu)*

- Wiedza na temat zaburzenia
- Wczesne wykrywanie nowych epizodów
- Przestrzeganie zaleceń dotyczących leczenia

*Grupy psychoedukacyjne: mechanizmy drugorzędne (cele cząstkowe drugiego poziomu)*

- Kontrolowanie stresu
- Unikanie używania i nadużywania substancji psychoaktywnych
- Wprowadzenie regularności do trybu życia
- Przeciwdziałanie zachowaniom samobójczym

*Grupy psychoedukacyjne: cele pożądane (elementy „scenariusza doskonałego”)*

- Pogłębienie wiedzy i radzenia sobie z psychospołecznymi konsekwencjami uprzednich i przyszłych epizodów
- Poprawa funkcjonowania społecznego i interpersonalnego pomiędzy epizodami



- Radzenie sobie z rezydualnymi objawami subklinicznymi i upośledzeniem funkcjonowania
- Poprawa dobrostanu i jakości życia

Przedstawione cele mają charakter hierarchiczny w procesie realizacji zadań związanych z leczeniem. Innymi słowy, cele pierwszego poziomu powinny poprzedzać osiągnięcie celów poziomu drugiego, a następnie poziomu trzeciego. Taki układ jest optymalny z punktu widzenia efektywności leczenia. Osiągnięcie celów jedynie z poziomu trzeciego, z pominięciem skutecznej realizacji zadań związanych z poziomem pierwszym i drugim, byłoby wyrazem braku podstawowej efektywności programu. Bowiem uzyskanie jedynie pogłębienia wiedzy i zwiększenia radzenia sobie z psychospołecznymi konsekwencjami przebytych i przyszłych epizodów, a więc celów poziomu trzeciego, nie świadczy o osiągnięciu celów zasadniczych, a więc zmniejszenia liczby epizodów i hospitalizacji. Jedynie realizacja zadań zmierzających do osiągnięcia celów z pierwszego oraz drugiego poziomu gwarantuje poprawę stanu zdrowia. Tak więc w realizacji omawianego programu należy przede wszystkim koncentrować się na działaniach zmierzających do osiągnięcia celów pierwszego i drugiego poziomu. Poziom trzeci stanowi swego rodzaju dopełnienie celów zasadniczych.

Osiągnięcie poszczególnych poziomów jest możliwe w sytuacji integrowania działań psychiatrycznych, psychologicznych oraz po części także pedagogicznych. O ile w modelu medycznym wszelkie treści edukacyjne związane z psychiatrią są oczywiste w ramach przekazywanych informacji o chorobie, jej przyczynach, objawach i leczeniu, także kształtowanie określonych w programie umiejętności psychologicznych nie budzi żadnych wątpliwości, to aspekt pedagogiczny omawianego procesu nie jest w sposób jasny wyeksponowany. Niemniej jednak autorzy (Colom, Vieta 2009: 28) podkreślają, że „*nie zawsze mądry lekarz ma duże umiejętności dydaktyczne*”, a więc zwracają uwagę na znaczenie umiejętności pedagogicznych w zakresie przekazywania wiedzy i kształtowania umiejętności. Znajomość strategii nauczania, możliwości zastosowania środków dydaktycznych, a przede wszystkim biegłość w postępowaniu się metodami nauczania-uczenia się, gwarantuje skuteczność psychoedukacji. Jest to wprawdzie utylitarny stosunek do pedagogiki, niemniej jednak bez jej wykorzystania psychoedukacja, nawet o orientacji medycznej, nie ma możliwości efektywnej realizacji. Jest to bowiem forma przede wszystkim edukacji, tyle że zorientowana przede wszystkim na umiejętności psychologiczne i nabywanie wiedzy o własnej chorobie.

Zajęcia prowadzi kilku terapeutów, najczęściej jest to jeden terapeuta i dwóch koterapeutów. Omawiany program psychoedukacyjny jest realizowany przez okres 6 miesięcy, a zajęcia prowadzone są przez psychologów lub psychiatrów, przy czym wymagane jest odpowiednie przygotowanie w postaci doświadczenia w pracy z grupą, a także w leczeniu zaburzeń dwubiegunowych. Zatem wyeksponowane są tu przede wszystkim kompetencje psychologiczno-psychiatryczne. Optymalna liczba uczestników to 8-12 osób. Sesje trwają 90 minut w odstępach tygodniowych. Każde spotkanie ma zbliżoną strukturę i składa się z „rozgrzew-

ki” trwającej 15-20 minut, jest to najczęściej nieformalna pogawędka na temat ostatnich wydarzeń. Następnie około 40 minut trwa interaktywny wykład dotyczący tematu danej sesji, ponadto bywają realizowane także ćwiczenia grupowe lub prowadzona jest dyskusja grupowa. Końcowa 30-minutowa część sesji przeznaczona jest na dyskusję podsumowującą przedmiot danego spotkania. Podczas zajęć najbardziej istotne informacje z punktu widzenia danej sesji, zapisywane są na tablicy, rysowane są także grafy itp. Ponadto podczas każdej sesji przekazywane są pacjentom materiały edukacyjne zawierające treści ujęte w taki sposób, aby były jasne i w pełni zrozumiałe dla osób nie posiadających przygotowania z zakresu psychiatrii i psychologii. W początkowym okresie wprowadzania programu, zadawane były także „prace domowe”, których celem było przypomnienie i utrwalenie wiedzy. Jednak ze względu na rzadką ich realizację, autorzy programu zrezygnowali z tej formy porządkowania i utrwalania zdobytej wiedzy.

Poniżej zamieszczony został Barceloński Program Psychoedukacyjny (Colom, Vieta 2009: 36), który zawiera zarówno elementy treści psychiatrycznych, jak i psychologicznych, ale możliwych do realizacji tylko dzięki skutecznym działaniom pedagogicznym.

„Sesja 1. Wprowadzenie. Prezentacja grupy i obowiązujących w niej zasad

*Rozdział 1. Wiedza na temat zaburzenia*

Sesja 2. Co to jest zaburzenie afektywne dwubiegunowe?

Sesja 3. Czynniki etiologiczne i wywołujące epizod

Sesja 4. Symptomy I: mania i hipomania

Sesja 5. Symptomy II: depresja i hipomania

Sesja 6. Rozwój zaburzenia i rokowanie

*Rozdział 2. Stosowanie się do zaleceń dotyczących leczenia*

Sesja 7. Leczenie I: stabilizatory nastroju

Sesja 8. Leczenie II: leki stosowane w terapii manii

Sesja 9. Leczenie III: leki przeciwdepresyjne

Sesja 10. Stężenie stabilizatorów nastroju w surowicy

Sesja 11. Cięża i poradnictwo genetyczne

Sesja 12. Psychofarmakologia a terapie alternatywne

Sesja 13. Ryzyko związane z przerwaniem leczenia

*Rozdział 3. Unikanie nadużywania substancji psychoaktywnych*

Sesja 14. Substancje psychoaktywne: ryzyko w zaburzeniach dwubiegunowych

*Rozdział 4. Wczesne rozpoznawanie nowych epizodów*

Sesja 15. Wczesne rozpoznawanie epizodów manii i hipomanii

Sesja 16. Wczesne rozpoznawanie epizodów depresyjnych i mieszanych

Sesja 17. Co robić, kiedy rozpozna się nowy epizod?

*Rozdział 5. Regularność nawyków i radzenie sobie ze stresem*

Sesja 18. Regularność nawyków

Sesja 19. Techniki kontroli stresu

Sesja 20. Strategie rozwiązywania problemów

Sesja 21. Zakończenie”

Na koniec warto wspomnieć o skuteczności omawianego programu psychoedukacyjnego w leczeniu zaburzeń afektywnych dwubiegunowych. Otóż wyniki rzetelnych, randomizowanych badań wskazują na istotne ograniczenie w okresie 2 lat liczby nawrotów choroby i czasu hospitalizacji u pacjentów uczestniczących w psychoedukacji przez okres 21-tygodni (Colom i wsp. 2003). Ponadto rezultaty randomizowanych badań obejmujących długi okres czasu, bo aż 5-letni (Colom i wsp. 2009) również potwierdzają dużą efektywność działań psychoedukacyjnych. Skuteczność tej formy pomocy psychologicznej w leczeniu osób z zaburzeniami dwubiegunowymi została również wykazana w 13 innych doniesieniach naukowych, opartych o badania randomizowane (Batista i wsp. 2011).

Drugą grupę osób, która najczęściej korzysta z programów psychoedukacyjnych w lecznictwie psychiatrycznym, stanowią pacjenci cierpiący na schizofrenię oraz zaburzenia schizafektywne. Jednym z najpopularniejszych i zarazem sprawdzonych w praktyce programów jest PEGASUS - skrót oznaczający psychoedukację grupową w schizofrenii i zaburzeniach schizoafektywnych (Wienberg i wsp. 2015). Program został opracowany i wdrożony po raz pierwszy w 1989 roku. Następnie w latach 1992-1994 był testowany na oddziałach psychiatrycznych w Bielefeld, w Niemczech. Natomiast w 1995 ukazał się pierwszy podręcznik dla grup PEGASUS. Obecnie w praktyce psychoedukacyjnej wykorzystywana jest szósta wersja programu.

Omawiany program jest oparty na modelu biopsychospołecznym bazującym na teorii systemów, a nie na modelu medycznym, jak omawiany wcześniej Barceloński Program Psychoedukacyjny. Główne cele programu to przede wszystkim wspieranie zrozumienia choroby, relatywizacja piętujących i fałszywych wyobrażeń na temat choroby, redukcja lęku i wspieranie pozytywnej samooceny, wzmocnienie aktywnego pokonywania choroby oraz współodpowiedzialności za leczenie, wspieranie partnerskiej współpracy między pacjentem a specjalistami w myśl zasady: „*negocjowanie zamiast leczenia*”, a także ogólna poprawa jakości życia. W ramach realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów stosowanych jest szereg rozwiązań pedagogicznych z zakresu kształcenia osób dorosłych. Przede wszystkim podkreśla się rzeczywistą rolę nauczania-uczenia się lub szerzej kształcenia. Przebieg wspomnianych procesów zależy nie tylko od prowadzących zajęcia, ich umiejętności i kompetencji, ale przede wszystkim są one uwarunkowane procesem przyswajania i przetwarzania informacji oraz nabywania umiejętności przez osoby uczące się. Zatem znaczenie ma nie tylko profesjonalizm dydaktyczny moderatorów, rodzaj informacji

i kształtowanych umiejętności, ale również to na ile przekazywane treści są interesujące, ważne z punktu widzenia uczestników, oraz użyteczne w codziennych sytuacjach. Istotne jest również to, czy można połączyć uzyskiwane informacje z posiadaną już wiedzą i wykorzystać je w praktyce. Ponadto z pedagogicznego punktu widzenia niezwykle ważne jest dostosowanie prezentowanych informacji do możliwości percepcyjnych odbiorców oraz ich gotowości do uczenia się. Dlatego zwraca się szczególną uwagę na sprawdzanie i wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy w procesie nabywania nowych informacji i umiejętności. Zawsze największej uwagi poświęca się na najważniejsze elementy, które powinny być opanowane przez uczestników podczas danej sesji, a następnie wdrażane do praktycznego stosowania. Uczenie się w przypadku osób dorosłych to nie tylko swego rodzaju „wymiana dotychczasowej wiedzy na nową”, ale głównie wzbogacanie, różnicowanie oraz dalszy rozwój posiadanej wiedzy oraz kształtowanie umiejętności. Jest to możliwe między innymi poprzez wymianę doświadczeń pomiędzy uczestnikami zajęć, dotkniętymi podobną chorobą. Bowiern różnorodność punktów widzenia znacznie zwiększa liczbę potencjalnych możliwości działania (Wienberg i wsp. 2015).

W charakteryzowanym programie wyraźnie uwidoczniiony jest nie tylko aspekt psychiatryczny i psychologiczny, ale również pedagogiczny. Wynika to po pierwsze z przyjętego modelu biopsychospołecznego oraz koncepcji radzenia sobie z podatnością na stres, na czym oparty został program PEGASUS, a po drugie jest to efektem ścisłej współpracy podczas opracowywania programu, a następnie dokonywania kolejnych modyfikacji, specjalistów reprezentujących wszystkie wymienione dziedziny nauki. Prof. dr Günther Wienberg jest psychologiem, z kolei drugi twórca programu tj. prof. Chrisoph Walther jest pedagogiem społecznym, a dr Michaela Berg reprezentuje nauki medyczne, a dokładniej psychiatrię, ponadto jest także psychoterapeutą. Tak więc już u samych podstaw opracowywanego programu leży ścisła współpraca specjalistów reprezentujących psychologię, pedagogikę i psychiatrię. Trudno byłoby o bardziej zrównoważone proporcje między wymienionymi dyscyplinami, na płaszczyźnie psychoedukacji, niż zawarte w programie PEGASUS. Oczywiście są obszary praktycznej realizacji programu, w których wyraźnie przeważają elementy medyczne, ale jest to zupełnie zrozumiałe ze względu na specyfikę podejmowanych działań i grupę adresatów. Na przykład tematy dotyczące stosowanych w leczeniu leków psychotropowych musi zostać zrealizowany z udziałem lekarza. Wymóg ten jest zupełnie zrozumiały i nie budzi żadnych zastrzeżeń, ponieważ jedynie psychiatra posiada odpowiednią wiedzę w tym zakresie. Natomiast pozostałe tematy sesji mogą być realizowane zarówno przez psychologów, jak i pedagogów. Także w polskich warunkach zajęcia psychoedukacyjne są prowadzone przez specjalistów spoza medycyny i psychologii, w tym przez terapeutów zajęciowych (Chądzyńska i wsp. 2011), którzy często są absolwentami pedagogiki specjalnej.

W toku zajęć psychoedukacyjnych PEGASUS składających się zwykle z 14 sesji trwających po 60 minut realizowanych jest szereg tematów szczegółowych podzielonych na trzy duże części: pierwsza z nich dotyczy opracowania wiedzy na temat zachorowań z zakresu schizofrenii, część druga skupia się na wiedzy i wy-

mianie doświadczeń związanych z możliwościami leczenia, a trzecia koncentruje się na możliwościach samopomocy odnośnie podatności względnie zachorowania. Całość programu składa się ze wspomnianych trzech części, obejmujących 14 wymienionych poniżej sesji:

Sesja 1. Zapoznanie się grupy, cele, i treści, reguły pracy w grupie, dotychczasowa wiedza uczestników.

#### CZĘŚĆ I. OPRACOWANIE MODELU ZABURZEŃ

Sesja 2. Pojęcie schizofrenii, objawy choroby, koncepcja podatności, model trójfazowy schizofrenii.

Sesja 3. Możliwe czynniki podatności na schizofrenię.

Sesja 4. Rozwój ostrych psychoz schizofrenicznych.

Sesja 5. Doświadczenie ostrej psychozy.

Sesja 6. Stres, odporność, przeciążenie.

Sesja 7. Przebieg i wychodzenie z psychozy schizofrenicznej

#### CZĘŚĆ II. NAJWAŻNIEJSZE METODY LECZENIA

Sesja 8. Leki przeciwpsychotyczne i ich działanie.

Sesja 9. Działania niepożądane i radzenie sobie z nimi. Ryzyko wystąpienia późniejszych powikłań leczenia.

Sesja 10. Współodpowiedzialność pacjentów, współpraca z lekarzem.

Sesja 11. Sesje psychoterapeutyczne i możliwości leczenia.

#### CZĘŚĆ III. ZAPOBIEGANIE NAWROTOM I ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE

Sesja 12. Indywidualne objawy zwiastunowe oraz możliwości reakcji.

Sesja 13. Stopniowy plan pokonywania kryzysu.

Sesja 14. Indywidualny plan antykryzysowy i zakończenie prac grupy.

(Wienberg i wsp. 2015:5-6)

Warto zaznaczyć, że praktyczna realizacja programu PEGASUS spotkała się z dużą akceptacją osób dotkniętych zaburzeniami z kręgu schizofrenii. Program ten budzi również ciągłe zainteresowanie i uznanie ze strony ekspertów, którzy widzą jego szersze zastosowanie w otwartej opiece psychiatrycznej niż jedynie szpitalnej. Ponadto stanowi niezmiennie wzór pod względem pedagogicznym w zakresie opracowania całości programu i poszczególnych sesji oraz metod ich realizacji (Wienberg i wsp. 2015).

Inne relacje pomiędzy psychologią, pedagogiką a psychiatrią zaznaczają się na płaszczyźnie psychoedukacji realizowanej w warunkach szkolnych. Szczególnie jest to widoczne w sytuacji uczniów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, gdzie

proporcje poszczególnych dyscyplin są zgoła odmienne w porównaniu do przedstawionego programu PEGASUS.

## PSYCHOEDUKACJA PRZEZNACZONA DLA UCZNIÓW Z ZABURZENIAMI ZE SPEKTRUM AUTYZMU W PUBLICZNEJ SZKOLE OGÓLNODOSTĘPNEJ – PODSTAWY PRAWNE I FORMY WSPARCIA

W psychoedukacji adresowanej do osób z zaburzeniami ze spektrum autyzmu zwraca się przede wszystkim uwagę na umiejętności komunikacyjne oraz interpersonalne, ale również na umiejętności wykonawcze, samoobsługę oraz samodzielność, umiejętności związane z aklimatyzacją w szkole lub pracy, a także spędzania wolnego czasu (Mesibow i wsp. 2002). Przy czym psychoedukacją najczęściej objęci są także rodzice dzieci z całościowymi zaburzeniami rozwoju. Na przykład 83- rodziców dzieci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu uczestniczyło przez okres 12 miesięcy w zajęciach psychoedukacyjnych (McAleese i wsp. 2014). Tematyka poszczególnych części realizowanego programu obejmowała głównie: poszerzenie wiedzy na temat zaburzeń (ASD), zrozumienie i opanowanie umiejętności, w tym technik behawioralnych w zakresie praktycznych działań wychowawczych oraz rozwijanie poczucia własnej skuteczności. Tematy poszczególnych sesji dotyczyły: wyjaśnienia czym są zaburzenia ze spektrum autyzmu i jaka jest ich symptomatologia, jaka jest rola doświadczeń sensorycznych dziecka z ASD oraz wykorzystania wizualnych strategii w procesie interwencji behawioralnych. Większość rodziców oceniła kurs jako pozytywne i korzystne doświadczenie.

Działania o charakterze psychoedukacyjnym w polskiej szkole regulowane są w największym stopniu przez szczegółowe rozporządzenia Ministerstwa Edukacji Narodowej. Jednym z nich jest Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 kwietnia 2013 r. W sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach, w którym czytamy m.in: „Pomoc psychologiczno-pedagogiczna udzielana uczniowi w przedszkolu, szkole i placówce polega na rozpoznawaniu i zaspokajaniu indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych ucznia oraz rozpoznawaniu indywidualnych możliwości psychofizycznych ucznia, wynikających w szczególności:

1. z niepełnosprawności,
2. z niedostosowania społecznego,
3. z zagrożenia niedostosowaniem społecznym,
4. ze szczególnych uzdolnień,
5. ze specyficznych trudności w uczeniu się,
6. z zaburzeń komunikacji językowej,
7. z choroby przewlekłej,
8. z sytuacji kryzysowych lub traumatycznych”

Ponadto korzystanie z pomocy psychologiczno-pedagogicznej jest dobrowolne i nie-odpłatne. Jest ona organizowana i udzielana we współpracy m.in. z: rodzicami uczniów, po-radniami psychologiczno-pedagogicznymi, w tym poradniami specjalistycznymi, zwanymi dalej „poradniami”, placówkami doskonalenia nauczycieli, innymi przedszkolami, szkołami i placówkami, itp. Jest ona udzielana z inicjatywy: ucznia, rodziców ucznia, dyrektora przedszkola, szkoły lub placówki, nauczyciela, wychowawcy grupy wychowawczej lub specjalisty, prowadzących zajęcia z uczniem, a także innych osób i podmiotów. Całość działań w zakresie pomocy psychologiczno – pedagogicznej organizuje dyrektor placówki.

W cytowanym rozporządzeniu znajdują się także odniesienia do form wspierania ucznia np. jest ona udzielana w postaci zajęć dydaktyczno-wyrównawczych zajęć specjalistycznych: korekcyjno-kompensacyjnych, logopedycznych, socjoterapeutycznych oraz innych zajęć o charakterze terapeutycznym a także innych form wsparcia. Ważne staje się rozumienie co kryje się za powyższymi określeniami i jakie wynikają z nich działania wspierające.

Kolejne ważne rozstrzygnięcia z punktu widzenia niniejszego opracowania są zawarte w ostatnim z cytowanych powyżej aktów prawnych a mianowicie w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lipca 2015 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym. Z mocy bowiem tego rozporządzenia od stycznia 2016 roku dla uczniów ze spektrum autyzmu oraz zagrożonych niedostosowaniem społecznym od klasy czwartej zatrudnia się w szkołach ogólnodostępnych nauczycieli wspomagających (pedagogów specjalnych), którzy:

1. prowadzą wspólnie z innymi nauczycielami zajęcia edukacyjne oraz wspólnie z innymi nauczycielami i specjalistami realizują zintegrowane działania i zajęcia, określone w programie;
2. prowadzą wspólnie z innymi nauczycielami i specjalistami pracę wychowawczą z uczniami niepełnosprawnymi, niedostosowanymi społecznie oraz zagrożonymi niedostosowaniem społecznym;
3. uczestniczą, w miarę potrzeb, w zajęciach edukacyjnych prowadzonych przez nauczycieli oraz w zintegrowanych działaniach i zajęciach, określonych w programie, realizowanych przez nauczycieli i specjalistów;
4. udzielają pomocy nauczycielom prowadzącym zajęcia edukacyjne oraz nauczycielom i specjalistom realizującym zintegrowane działania i zajęcia, określone w programie, w doborze form i metod pracy z uczniami niepełnosprawnymi, niedostosowanymi społecznie oraz zagrożonymi niedostosowaniem społecznym.
5. dyrektor przedszkola lub szkoły, a w przypadku innej formy wychowania przedszkolnego prowadzonej przez osobę prawną niebędącą jednostką samorządu terytorialnego lub osobę fizyczną – osoba kierującą inną formą wychowania przedszkolnego, uwzględniając indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne uczniów niepełnosprawnych,

niedostosowanych społecznie oraz zagrożonych niedostosowaniem społecznym, wyznacza zajęcia edukacyjne oraz zintegrowane działania i zajęcia, określone w programie.

Nowa forma wsparcia dla uczniów z wyżej określonym rodzajem dysfunkcji nie do-czekała się jeszcze precyzyjnego opisu zadań dla nauczyciela wspomagającego, można zatem w tym przypadku opierać się głównie na bezpośrednich doświadczeniach zatrudnionych w takim charakterze pedagogów. Przytoczone poniżej pytania, wątpliwości propozycje praktycznych rozwiązań stanowią przykład takich właśnie autorskich przemyśleń nauczyciela (pedagoga specjalnego) po półrocznym okresie pracy z uczniem z zaburzeniami ze spektrum autyzmu w szkole ogólnodostępnej. Dotyczą one następujących obszarów zagadnień:

1. Czy nauczyciel wspomagający/ pedagog specjalny powinien być obecny na wszystkich lekcjach?

Według przepisów zależy to od decyzji dyrektora szkoły. W prawie oświatowym wyraźnie zaznaczono, że dyrektor ma uwzględniać indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne uczniów niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie oraz zagrożonych niedostosowaniem.

Podstawa prawna: ust. 4, 5, 6 par 7 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lipca 2015 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (Dz. U. 2015 poz. 1113)

Według wspomnianych przepisów osoba wspomagająca dziecko niepełnosprawne może uczestniczyć w zajęciach dydaktycznych, prowadzonych przez innych nauczycieli, w miarę potrzeb. Zakres obowiązków tych osób ustala dyrektor placówki.

Jeżeli zdaniem rodzica osoba wspierająca jest w klasie/ oddziale za krótko, należy zwrócić się do dyrektora o pisemne uzasadnienie tej decyzji i wskazanie z nazwiska innej osoby, która będzie realizowała zadania związane z kształceniem specjalnym podczas nie-obecności nauczyciela wspomagającego.

Sytuacja ta jest szczególnie częsta i jednocześnie szczególnie przykra, gdy chodzi o wycieczki i wyjazdy (zielone szkoły). Zniechęcanie rodziców uczniów niepełnosprawnych do udziału ich dziecka w takich zajęciach, a także grożenie, że pozbawionemu odpowiedniego wsparcia niepełnosprawnemu dziecku może stać się krzywda, jest dyskryminacją osoby niepełnosprawnej, a w odniesieniu do zajęć i wyjazdów, które odbywają się w ramach lekcji, także łamaniem konstytucyjnej zasady równości w dostępie do edukacji. Takie sytuacje są również sprzeczne z zapisami prawnymi, regulującymi organizację wycieczek szkolnych, zgodnie z którymi powinny być one dostosowane nie tylko do wieku i zainteresowań uczniów, ale również do ich stanu zdrowia i możliwości fizycznych.”

2. Jak rozumiane są kwalifikacje z zakresu pedagogiki specjalnej?



W cytowanym wyżej rozporządzeniu jest mowa w par.: § 7. 1. W przedszkolach ogólnodostępnych z oddziałami integracyjnymi, przedszkolach integracyjnych, szkołach ogólnodostępnych z oddziałami integracyjnymi i szkołach integracyjnych zatrudnia się dodatkowo nauczycieli posiadających kwalifikacje w zakresie pedagogiki specjalnej w celu współorganizowania kształcenia integracyjnego, z uwzględnieniem realizacji zaleceń zawartych w orzeczeniu o potrzebie kształcenia specjalnego.

Określenie „kwalifikacje w zakresie pedagogiki specjalnej” nie jest zbyt precyzyjne gdyż może dotyczyć osób legitymujących się dyplomem z oligofrenopedagogiki, surdopedagogiki, pedagogiki resocjalizacyjnej oraz wiele innych. Rzadko w dyplomie znajdować się będzie zapis wprost mówiący o pedagogice specjalnej, częściej np. o pedagogice rewalidacyjnej. Może to stwarzać różne problemy interpretacyjne. Logika wskazywałaby zatrudnianie osób z kwalifikacjami najbardziej zbliżonymi do potrzeb konkretnego dziecka z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego, możliwych tutaj jednak indywidualnych przypadków jest bardzo wiele.

### 3. Zatrudnienie jednego czy dwóch pedagogów dla jednego dziecka?

Wydaje się, że w uzasadnionych przypadkach zatrudnienie dwóch pedagogów specjalnych na ½ etatu każdy może być bardziej korzystne dla dziecka.

### 4. Czy nauczyciel wspomagający powinien być na wszystkich lekcjach?

Oprócz sformułowań zamieszczonych powyżej można stwierdzić, iż z punktu widzenia pragmatyki pedagogicznej należałoby na tak postawione pytanie odpowiedzieć twierdząco gdyż zarówno możliwość obserwowania dziecka na różnych zajęciach jak i jego wspieranie na nich jest uzasadnione. Jednocześnie jednak z tego samego punktu widzenia można odpowiedzieć przecząco gdyż taka sytuacja mogłaby prowadzić do nadmiernej opiekuńczości i pozbawiać dziecko możliwości samodzielnej pozytywnej weryfikacji. Ponadto nie zawsze jest to jednak w ogóle możliwe. Etat takiego pedagoga to łącznie 18 godzin tygodniowo a więc mniejsza liczba godzin niż całkowite obciążenie dla danej klasy, w której jest uczeń z orzeczeniem. Są też takie zajęcia jak np. WF czy jeszcze bardziej w ramach WF, basen gdzie niemożliwe a nawet niewskazane byłoby asystowanie uczniowi. Pozostaje jeszcze kwestia relacji pedagog specjalny – uczeń w formule zajęć indywidualnych np. w celu odrabiania zadań domowych, zajęć korekcyjno – kompensacyjnych czy innych terapeutycznych prowadzonych samodzielnie, w grupie czy z rodzicami dziecka. Wydaje się, że niemożliwe jest tutaj sformułowanie formalnych zasad, a raczej każdorazowo należy je wypracować indywidualnie i dostosować do realnych potrzeb ucznia. Kilkumiesięczne doświadczenie w pracy z uczniem ze spektrum autyzmu w charakterze nauczyciela wspomagającego pozwala stwierdzić, że można zakładać, iż dobrym rozwiązaniem mogłoby być funkcjonowanie elastycznego planu lekcji uwzględniającego bieżącą sytuację ucznia w szkole a także wspomniane już wyżej funkcjonowanie dwóch pedagogów dla jednego ucznia. To ostatnie stwierdzenie wydaje się sprzeczne z powszechnym rozumieniem zasad pracy z osobą ze spektrum autyzmu. Jest rzeczą oczywistą, że w przypadku innych niepełnosprawności czy innych uwa-

runkowań należy wypracować inne standardy, np. w przypadku dziecka z niedosłuchem czy głuchotą wymagane będą kompetencje surdopedagoga w tym umiejętność tłumaczenia z i na język migowy.

5. Co w przypadku nieobecności z jakiegoś powodu ucznia lub nauczyciela w szkole?

Wydaje się, że nie ma większego problemu w przypadku nieobecności ucznia gdyż nauczyciel, pedagog specjalny wówczas pozostaje do dyspozycji dyrektora i może być angażowany wg aktualnych potrzeb. Inna sytuacja zachodzi w przypadku gdyby nieobecny był pedagog specjalny, wówczas gdyby ta nieobecność się wydłużała konieczne wydaje się zatrudnienie innego pedagoga specjalnego w zastępstwie.

6. Jaka jest rola nauczyciela wspomagającego w trakcie „normalnych” lekcji a jaka w trakcie klasówek i sprawdzianów?

Pedagog specjalny w trakcie lekcji wspomaga ucznia w rozumieniu i wykonywaniu stawianych mu zadań. Wspomaga nauczycieli prowadzących zajęcia w dostosowaniu treści programowych do możliwości i potrzeb ucznia, uzgadnia z nimi zadania jakie uczeń powinien wykonać aby możliwe było dokonanie oceny jego pracy. W trakcie klasówek i sprawdzianów może natomiast tylko i wyłącznie pomagać uczniowi w zrozumieniu zadań jeśli to w danej sytuacji jest możliwe, jeśli nie, powinien przepracować dane zagadnienia z uczniem w trakcie indywidualnych spotkań. Nauczyciel wspomagający powinien także towarzyszyć uczniowi w trakcie przerw lekcyjnych. Jest to istotne ze względu na możliwości wspólnych działań z uczniem i obserwacji jakie wpisane są w te krótkie momenty funkcjonowania w szkole. Powinien także pełnić dyżury na przerwach podobnie jak inni nauczyciele co z kolei pozwala mu na integrację w całym środowisku szkolnym.

7. Jaką dokumentację powinien prowadzić nauczyciel wspomagający?

Nauczyciel wspomagający w naturalny sposób staje się członkiem zespołu opracowującego indywidualny program edukacyjno – terapeutyczny, działa więc niejako na zlecenie przewodniczącego tego zespołu i w uzgodnieniu z nim. Swoją obecność na lekcjach dokumentuje podpisem w dzienniku lekcyjnym obok podpisu nauczyciela prowadzącego. Na zajęciach indywidualnych prowadzi osobny dziennik dostosowany do tego typu zajęć. Ponadto składa okresowe raporty przynajmniej raz na semestr stanowiące podsumowanie obserwacji własnych i wskazań do dalszej pracy z uczniem.

8. Czy należy uwzględniać płęć nauczyciela wspomagającego przy doborze do konkretnego dziecka?

Z pewnością gdy byłoby to możliwe ze względów organizacyjnych, taki dobór będzie miał znaczenie w pracy z konkretnym dzieckiem ze względu choćby dosyć częstych rzeczy-wistych preferencji dziecka a także np. specyfiki pracy z dzieckiem agresywnym lub z dzieckiem o dużym poziomie lęku itp. Konieczne więc wydaje się analizowanie dotychczasowych opinii czy przeprowadzanie wywiadu z rodzicami lub specjalistami zajmującymi się wcześniej dzieckiem.

Ogólne wskazówki merytoryczne do pracy z dzieckiem ze spektrum autyzmu jakie stanowią wynik obserwacji i doświadczeń własnych pedagoga zostały zamieszczone poniżej.

W zakresie komunikacji społecznej:

- Chwal każde zachowanie empatyczne
- Po każdym konflikcie tłumacz, co czuje każda ze stron
- Trenuj umiejętności społeczne np. poprzez historie społeczne, gospodarkę żetonową
- Próbuj stworzyć krąg przyjaciół dla ucznia
- Jasno precyzuj oczekiwania (np. w formie kontraktu)
- Współpracuj z rodzicami, pedagogiem, psychologiem
- Przekazuj jednoznaczne, zwarte komunikaty
- Zapytaj, czy uczeń zrozumiał polecenie
- Wyjaśnij znaczenie używanych aluzji, przenośni
- Zwracaj uwagę na znaczenie kontaktu wzrokowego w relacji, komunikatów niewerbalnych (gest, uśmiech), rozumienie emocji (np. na ilustracjach lub zdjęciach)

W zakresie wzorców aktywności i zainteresowań:

- Wykorzystuj zainteresowania dla poprawy pozycji ucznia w grupie
- Określ sytuację i czas, w którym uczeń może opowiadać o swoich zainteresowaniach
- Uprzedzaj ucznia o zmianach
- Staraj się porządkować środowisko ucznia (stałe miejsce w klasie, szafka itp.)
- Ogranicz bodźce zakłócające uwagę (np. hałas na korytarzu, zbyt kolorowa dekoracja itp.)
- Jasno określ reguły obowiązujące w pracy na lekcji, w grupie, na przerwie

## DZIAŁANIA PSYCHOEDUKACYJNE W SZKOLE OGÓLNODOSTĘPNEJ – EGZEMPLIFIKACJA DZIAŁAŃ PSYCHOEDUKACYJNYCH W OPARCIU O STUDIUM PRZYPADKU

Poniżej przedstawione są uwagi i spostrzeżenia asystenta ucznia/ pedagoga specjalnego wynikające z doświadczeń w pracy z chłopcem w wieku trzynastu lat w klasie piątej i szóstej ogólnodostępnej szkoły podstawowej, z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego. Przedstawiony poniżej materiał jest wynikiem obserwacji uczestniczącej, prowadzonych zapisów, konsultacji z innymi nauczycielami i specjalistami, w tym psychiatrą i psychologiem oraz kontaktów z rodzicami chłopca. Wszystkie dostępne wyniki diagnozy stały się podstawą opracowania i realizacji praktycznych działań psychoedukacyjnych. Należy zaznaczyć, że w tym przypadku dominujące są działania pedagogiczne, ale oparte

o rezultaty diagnozy psychiatrycznej i zalecenia psychologiczne. Inaczej mówiąc, w warunkach szkolnych, co wydaje się zupełnie zrozumiałe, proporcje podejmowanych działań psychiatrycznych, psychologicznych oraz pedagogicznych nie są zrównoważone, ale zdominowane przez działania tej ostatniej dyscypliny. Nie mniej jednak podejmowane i zarazem skuteczne działania edukacyjne są możliwe jedynie przy współpracy wszystkich trzech wymienionych dyscyplin, uzupełnianych przez pomoc udzielaną przez innych specjalistów np. logopedów.

W orzeczeniu zapisano, iż u chłopca rozpoznano całościowe zaburzenia rozwoju, Zespół Aspergera. Obecnie zgodnie z terminologią przyjętą przez Amerykańskie Towarzystwo Psychiatryczne wyznaczające standardy światowe w zakresie diagnozowania i postępowania terapeutycznego a zapisane w obowiązującym DSM-5 zrezygnowano z określenia „całościowe zaburzenia rozwoju”.

Z orzeczenia wydanego przez Poradnię Psychologiczną – Pedagogiczną w dniu 16 października 2010 roku wynika:

1. Chłopiec pozostaje pod stałą opieką psychiatryczną w Ośrodku Terapii i Psychoedukacji, Poradni Zdrowia Psychicznego dla Dzieci, gdzie obecnie od marca 2015 r. korzysta z terapii grupowej nakierowanej na trening umiejętności społecznych.
2. Nie wymaga leczenia farmakologicznego.
3. Utrudniony rozwój sfery emocjonalno - społecznej oraz funkcjonowania w szkole, utrudnienia w procesie uczenia się, podejmowaniu sytuacji zadaniowych, organizacji pracy na lekcjach i w relacjach rówieśniczych.
4. W sferze intelektualnej lepiej rozwinięte funkcje związane z inteligencją pozawerbalną. Wśród nich najlepiej rozwija się zdolność dostrzegania zależności przyczynowo – skutkowych na materiale spostrzeganym wzrokowo, co umożliwia mu wykonywanie zadań wymagających logicznego rozumowania.
5. Na przeciętnym poziomie dokonuje integrowania w całość elementów wizualnych, podstawą tego są sprawnie działające procesy analizy i syntezy wzrokowej.
6. Funkcje słowne rozwijają się na niższym poziomie niż percepcyjno - motoryczne, w ich zakresie najlepiej porównuje, tworzy i klasyfikuje pojęcia, co wskazuje na jego dobre możliwości w zakresie myślenia słowno pojęciowego. Mimo sprzyjającego środowiska wychowawczego dysponuje niskim zasobem wiedzy ogólnej i słownika.
7. Dosłownie interpretuje wypowiedzi innych co wynika ze specyfiki zaburzenia. Deficyty w zakresie funkcjonowania emocjonalno – społecznego szczególnie w grupie rówieśniczej
8. Duża podatność uwagi na rozproszenie co może utrudniać zapamiętywanie poleceń oraz gospodarowanie czasem. Ta właściwość jest widoczna szczególnie na lekcjach, trochę mniej w kontakcie indywidualnym. Chłopiec pracuje dosyć nierównomiernie.

9. Fragmentaryczne deficyty w zakresie analizy i syntezy słuchowej wyrazów oraz słuchu fonemowego.
10. Czytanie techniką całościową, nierytmiczne i przy bardziej złożonych wyrazach przerywane, rozumienie tekstu prawidłowe. Sprawność grafomotoryczna ręki piszącej lewej jest obniżona, widoczne trudności w prawidłowym rozmieszczaniu wyrazów. Bartek ma też problemy w samodzielnym redagowaniu tekstu.
11. Cechuje go łękliwość w nowych i nietypowych sytuacjach, źle znosi niepowodzenia i zmiany. Jest akceptowany w grupie rówieśniczej, ale nie nawiązuje kontaktów.

## ZALECENIA:

- Uwzględnić wolne tempo pracy.
- Ograniczyć występowanie zmian, zawsze uprzedzać o zmianach i dokładnie przygotować dziecko przed specjalnymi wydarzeniami.
- Zadbać, aby w otoczeniu dziecka było jak najmniej bodźców rozpraszających (wzrokowych i słuchowych).
- Uczeń powinien zajmować miejsce z dala od źródeł dźwięku, być blisko nauczyciela aby systematycznie monitorować jego koncentrację uwagi, motywować do kontynuowania aktywności.
- Dostosować warunki do potrzeb dziecka leworęcznego.
- Ćwiczyć małą motorykę poprzez ćwiczenia grafomotoryczne.
- Na bieżąco utrwalać treści programowe i tłumaczyć zadania, których chłopiec nie rozumie np. poprzez stosowanie wizualnych pomocy dydaktycznych. Doskonalić umiejętności matematyczne.
- Unikać metafor i wyrazów wieloznacznych.
- Motywować do wysiłku i pokonywania trudności poprzez stosowanie wzmocnień pozytywnych.
- Obserwować zachowanie chłopca w grupie rówieśniczej stwarzać okazje do wspólnej zabawy. Włączać do obowiązków klasowych.
- Korzystnym będzie zadawanie krótszych prac domowych w sytuacji, gdy nauka w domu trwa zbyt długo.
- W sytuacji narastania w dziecku emocji należy pozwolić mu ochłonać, wyciszyć się.
- Konieczna dalsza współpraca pomiędzy mamą chłopca i nauczycielami.

## PODSUMOWANIE

Po ponad rocznej pracy psychoedukacyjnej oraz asystowaniu chłopcu w jego aktywności szkolnej i częściowo również pozaszkolnej można stwierdzić, iż podję-

te działania znacząco polepszają jego funkcjonowanie w zakresie edukacyjnym oraz psychospołecznym. Można stwierdzić, że:

- obecność „osobistego” nauczyciela na lekcjach, przerwach i częściowo w jego aktywności pozalekcyjnej, znacząco wzmocniła jego poczucie bezpieczeństwa a z czasem wraz z drobnymi sukcesami edukacyjnymi wpłynęła w sposób pozytywny także na poczucie wartości i pewności siebie;
- ulegające z czasem stopniowej poprawie kontakty nauczyciela wspomagającego z rodzicami chłopca miały korzystny wpływ na jego integrację działań. Faktem o dużym znaczeniu dla tych relacji było wytłumaczenie rodzicom, iż trudności w funkcjonowaniu chłopca wynikają z jego przemożnej potrzeby kontrolowania wszystkiego co dzieje się w jego otoczeniu szczególnie poprzez nadwrażliwy kanał słuchowy. Zrozumienie tego problemu pozwoliło także rodzicom na uruchomienie dodatkowego wsparcia poprzez m.in. proste działania o charakterze relaksacyjnym.
- niezwykle znacząca była także podjęta przez rodziców chłopca konsultacja u dietetyka i w jej wyniku rozpoczęcie niezwykle skutecznej diety wykluczającej częściowo węglowodany, w wyniku której chłopiec schudł około dwunastu kilogramów, co znacząco poprawiło jego funkcjonowanie psychoruchowe oraz poczucie sprawstwa. Istotny jest tu może także fakt, iż chłopiec był bardzo konsekwentny w stosowaniu diety co zasługuje na uznanie, ale jest także w jego przypadku objawem pewnego rodzaju kompulsji charakterystycznej dla osób ze spektrum autyzmu.
- w harmonogramie zajęć chłopca przez kilka miesięcy obecne były jego wyjazdy z nauczycielem wspomagającym na zajęcia polegające na realizacji sesji biofeedback oraz innych aktywności z użyciem xboxa z kinectem wspomagających jego koordynację ruchową, poprzez gry mobilizujące do ruchu i ćwiczeń. Wyjazdy te były bardzo lubiane i doceniane przez chłopca, a także miały dostrzegalny pozytywny wpływ na jego umiejętność koncentracji uwagi i redukcji napięć emocjonalnych.

Można by przywołać jeszcze wiele innych faktów i spostrzeżeń, wydaje się jednak, iż opisane powyżej pozwalają w wystarczający sposób określić znaczenie i specyfikę organizacji procesów związanych z podejmowaniem działań o charakterze psychoedukacyjnym w środowisku szkoły ogólnodostępnej.

## ZAKOŃCZENIE

Przedstawione relacje pomiędzy psychiatrią, psychologią i pedagogiką w procesie realizacji zajęć psychoedukacyjnych, wskazują na ścisłe zależności pomiędzy wymienionymi dyscyplinami oraz konieczność współpracy w tym obszarze. Nie można bowiem przekazywać informacji budujących wiedzę na temat własnych zaburzeń, czy też uczyć nowych, bądź rozwijać dotychczasowych umiejętności bez uwzględnienia aspektu psychiatrycznego, psychologicznego oraz pedagogicznego, w tym szczególnie istotnego wymiaru dydaktycznego. Skuteczne radzenie sobie w sytuacji różnorodnych zaburzeń funkcjonowania psycho-

społecznego wymaga zarówno rzetelnej wiedzy na ten temat, jak i konkretnych umiejętności np. identyfikacji narastających objawów chorobowych, zwracania się o pomoc, czy też umiejętności obniżania napięcia emocjonalnego. Oczywiście w poszczególnych programach, a także w odmiennych zaburzeniach psychicznych i rozwojowych mogą być potrzebne odmienne proporcje poszczególnych działań z obszaru nauk medycznych i społecznych. W zaprezentowanych pokrótce programach psychoedukacyjnych, opartych na odmiennych modelach, widać wyraźnie wspomniane różnicowanie. I tak w Barcelońskim Programie Psychoedukacyjnym dominują, zgodnie z modelem medycznym, treści psychiatryczne i umiejętności psychologiczne, natomiast dydaktyka pełni jedynie funkcję użytkową dla realizacji zajęć. W przypadku programu PEGASUS, bazującego na modelu biopsychospołecznym, proporcje pomiędzy aspektami psychiatrycznymi, psychologicznymi i pedagogicznymi są w większości wyrównane, poza tematami związanymi ze stosowaniem leków psychotropowych, co jest zupełnie zrozumiałe. Natomiast w działaniach podejmowanych na terenie szkoły wobec uczniów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu oraz ich rodzin, dominują aspekty pedagogiczne i psychologiczne, natomiast wymiar psychiatryczny stanowi jedynie podstawę formułowania zaleceń i opracowywania programów psychoedukacyjnych dla poszczególnych uczniów. Niemniej jednak współpraca wszystkich trzech dyscyplin w ramach psychoedukacji, bez względu na proporcje ich udziału w poszczególnych programach, jest konieczna i pozwala na osiągnięcie w sposób optymalny korzystnych efektów.

## LITERATURA

1. Batista T.A., von Werne Baes CH., Juruena M.F. (2011). Efficacy of psychoeducation in bipolar patients: systematic review of randomized trials. *Psychology and Neuroscience*, 4(3): 409-416.
2. Chądzyńska M., Meder J., Charzyńska K. (2009). Uczestnictwo w psychoedukacji osób chorych na schizofrenię – analiza zajęć z perspektywy pacjentów. *Psychiatria Polska*, tom XLIII, numer 6, 693–704.
3. Chądzyńska M., Meder J., Charzyńska K., Drożdżyńska A. (2011). Psychoedukacja dla osób chorujących na schizofrenię – wstępna analiza sposobów prowadzenia zajęć. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 20 (3); 201-206.
4. Colom F. (2011). Keeping therapies simple: psychoeducation in the prevention of relapse in affective disorders. *The British Journal of Psychiatry*, 198 (5) 338-340.
5. Colom F., Vieta E., Sánchez-Moreno J., Palomino-Otiniano R., Reinares M., Goikolea J. M., Benabarre A., Martínez-Arán A. (2009). Group psychoeducation for stabilised bipolar disorders: 5-year outcome of a randomised clinical trial. *The British Journal of Psychiatry*, 194 (3): 260-265.
6. Colom F., Vieta E. (2009). *Podręcznik psychoedukacji w zaburzeniach afektywnych dwubiegunowych*. Warszawa: MediPage.
7. Colom F., Vieta E., Martínez-Arán A., Reinares M., Goikolea J.M., Benabarre A., Torrent C., Comes M., Corbella B., Parramon G., Corominas J. (2003). A randomized trial on the efficacy of group psychoeducation in the prophylaxis of recurrences in bipolar patients whose disease is in remission. *Arch Gen Psychiatry*; 60(4):402-407.
8. Majewicz P. (2017). Psychoedukacja jako forma stymulacji rozwoju osób z niepełnosprawnością. W: P.Majewicz, M.Kościołek, E.Dyduch (red.), *Psychoedukacja w procesie wspomaganie rehabilitacji osób z niepełnosprawnością*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego (w druku).

9. McAleese A., Lavery Ch., Dyer K.F. W. (2014). Evaluating a Psychoeducational, Therapeutic Group for Parents of Children with Autism Spectrum Disorder. *Child Care in Practice*, v20 n2 p162-181
10. Meder J. (2003). Rehabilitacja. W: Bilikiewicz A, Pużyński S, Rybakowski J, Wciórka J. (red.), *Psychiatria*. Wrocław: Wydawnictwo Medyczne Urban & Partner; 2003.
11. Mesibow G., Schopler E., Schaffer B., Landrus R. (2002). Profil psychoedukacyjny dla młodzieży i dorosłych (AAPEP). Zindywidualizowana ocena i terapia dzieci autystycznych oraz dzieci z zaburzeniami rozwojowymi. Tom IV. Warszawa” Twigger.
12. Sawicka K. (1998). Socjoterapia. Warszawa: Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej MEN.
13. Wienberg G., Walther Ch., Berg M. (2015). Psychoedukacja grupowa z schizofrenii i zaburzeniach schizoafektywnych. Program PEGASUS. Warszawa: Wydawnictwo DK Media Poland.
14. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 kwietnia 2013 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz.U. 2013 poz. 532).
15. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 lipca 2015 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym (Dz. U. 2015 poz. 1113).





**Ryszard Marszowski**

Główny Instytut Górnictwa  
Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych

# Restrukturyzacja górnictwa węglu kamiennego w świetle opinii przedstawicieli samorządu terytorialnego. Diagnoza potrzeb / *Coal mining restructuring in opinion of local government representatives. Diagnosis of needs*

## Abstract

The ongoing coal mining reform since 1991 is one of the basic social and economic challenges in Poland. In this context, this article presents research results aimed at, among others, opinions of local government units (- further JST) representatives on the need for creation of an independent expert institution which could monitor, diagnose and overtake the impact of effects of coal mining restructuring on environment. It was equally important obtain impact assessment of mining companies on municipalities / counties where they carry out activities.

**Keywords:** human being, organization, work, program, management.

*Człowiek jest wielki nie przez to, co ma, nie przez to, kim jest,  
lecz przez to, czym dzieli się z innymi.*

*Jan Paweł II*

## 1. WPROWADZENIE

Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce jest jedną z podstawowych kwestii społecznych i gospodarczych. Wydaje się, że wymusza ona potrzebę dokonania diagnozy społeczno-gospodarczego zapotrzebowania na instytucje, metody i narzędzia mogące służyć do monitorowania skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w jego otoczeniu. Warto zauważyć, że w przypadku tej branży procesy restrukturyzacyjne przebiegają w obszarze bardzo dużego skoncentrowania zarówno zasobów społecznych oraz gospodarczych. Jest to związane ze strukturą społeczno-gospodarczą województwa śląskiego, które jest najlud-

niejszym województwem w kraju, zarazem z nad koncentracją w jego obszarze przemysłów związanych bezpośrednio i pośrednio z sektorem górnictwa węgla kamiennego [10, str. 33–79]. W tym kontekście dokonanie rozpoznania społecznego zapotrzebowania na instytucje, metody i narzędzia mogące służyć do monitorowania skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w jego otoczeniu może posiadać ważne znaczenie dla stanu i perspektyw rozwojowych tej branży – i być zasadniczą rekomendacją na rzecz kreowania programów mających wzmacniać politykę energetyczną kraju opartą na czystych technologiach [8, str. 4–5]. Pamiętając o skutkach jakie wystąpiły na przestrzeni wieloletnich przekształceń górnictwa węgla kamiennego nie należy pomijać faktu, że dalsze reformowanie tego ważnego sektora gospodarki narodowej może wywoływać stany społecznej akceptacji lub odrzucenia kierunków dalszej jego restrukturyzacji. Nabiera to szczególnego znaczenia dla otoczenia górnictwa, które systematycznie poddawane jest presji wynikającej z jego dostosowywania do zmieniających się uwarunkowań politycznych i gospodarczych [12, str. 28–39].

## 2. METODYKA BADAŃ

Głównym celem badań było poznanie opinii przedstawicieli JST dotyczącej potrzeby powstania niezależnej eksperckiej instytucji mogącej monitorować, diagnozować i wyprzedzać wpływ skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na jego otoczenie. Równie ważnym było uzyskanie oceny wpływu przedsiębiorstw górniczych na gminy/powiaty na terenie, których prowadzą one działalność gospodarczą.

Badania w tym obszarze problemowym prowadzone były na przestrzeni miesięcy lipiec-wrzesień 2016 roku metodą pocztowego kwestionariusza wywiadu eksperckiego. Za zastosowaniem tej metody badań przemawiały następujące przesłanki [2, str. 242]:

- zmniejszenie kosztów badań wobec innych metod (ankieta nie wymaga szkolenia ankietatorów),
- obniżenie błędu stronniczości, którego źródłem mogą być indywidualne cechy ankietatorów,
- poczucie anonimowości,
- przemyślane odpowiedzi respondentów,
- większa dostępność.

Po opracowaniu kwestionariusza wywiadu zbudowana została baza przedsiębiorstw górniczych, które w dniu badania prowadziły na terenie województwa śląskiego działalność gospodarczą. Baza stanowiła podstawę konstrukcji próby badawczej. Utworzona ona została na podstawie danych źródłowych pobranych z portalu internetowego wnp.pl. Portal Gospodarczy [3]. Każde przedsiębiorstwo górnicze zostało przeanalizowane z uwagi na obszar gospodarczego oddziaływania, według podziału administracyjnego województwa śląskiego – zgodnie z Nomenklaturą Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (– dalej NTS) [9]. Na tej podstawie opracowany został zbiór gmin i powiatów, który tworzył

ostateczną bazę respondentów badania. Adresatami wywiadów byli starostowie, prezydenci, burmistrzowie i wójtowie powiatów i gmin na obszarze, których – zgodnie z przyjętym założeniem – w dniu badania przedsiębiorstwa górnicze prowadziły działalność gospodarczą. Bazę gmin i powiatów objętych badaniami prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Gminy i powiaty objęte badaniami według lokalizacji i przedsiębiorstw górniczych prowadzących na ich terenie działalność gospodarczą

Lp.	Obszar działalności gospodarczej		Nazwa przedsiębiorstwa górniczego
	gmina/miasto na prawach powiatu	powiat	
1	Brzeszcze	oświęcimski	Brzeszcze-Silesia Ruch I
2	Bytom	–	Bobrek-Centrum, Ruch Bobrek
3	Czechowice Dziedzice	bielski	Brzeszcze-Silesia Ruch II
4	Czerwionka-Leszczyny	rybnicki	Budryk, Szczygłowice,
5	Gierałtowice	gliwicki	Budryk
6	Gliwice	–	Szczygłowice
7	Godów	wodzisławski	Jas-Mos
8	Jastrzębie Zdrój	–	Borynia, Jas-Mos, Pniówek, Zofiówka
9	Jaworzno	–	Sobieski
10	Katowice	–	Murcki, Wieczorek, Wujek, Staszic
11	Knurów	gliwicki	Budryk, Knurów, Szczygłowice
12	Lędziny	pszczyński	Ziemowit
13	Łaziska Górne	mikołowski	Bolesław Śmiały
14	Mikołów	mikołowski	Bielszowice, Budryk
15	Mysłowice	–	Mysłowice-Wesoła
16	Mszana	wodzisławski	Borynia, Jas-Mos
17	Piekary Śląskie	–	Piekary
18	Pilchowice	gliwicki	Szczygłowice
19	Ruda Śląska	–	Halemba, Halemba Wirek, Pokój
20	Rybnik	–	Chwałowice, Jankowice, Szczygłowice
21	Rydułtowy	wodzisławski	Rydułtowy-Anna
22	Suszec	pszczyński	Krupiński
23	Świerklany	rybnicki	Borynia
24	Zabrze	–	Bielszowice, Makoszowy, Siltech, Sońnica-Makoszowy
25	Żory	–	Krupiński

**Źródło:** opracowanie własne.

Legenda: znak (–) oznacza miasta na prawach powiatu.

W sumie kwestionariusz wywiadu został doręczony do 32 respondentów. Zaproszenie do udziału w badaniach przyjęło 22 przedstawiciele JST, wśród których zostały przeprowadzone autorskie wywiady. W badaniach uczestniczyło 15

mężczyzn i 7 kobiet. Wszystkie osoby uczestniczące w wywiadach posiadały wykształcenie wyższe. Z uwagi na wiek w badaniach dominowali eksperci w przedziale od 40 do 49 lat i od 50 do 59 lat. W każdej z tych grup wieku wystąpiło ośmiu ekspertów. Ostatnim kryterium charakteryzującym ekspertów był staż pracy w JST. Z uwagi na tę cechę wśród respondentów przeważali eksperci posiadający staż pracy od 10 do 14 lata – osiem osób oraz od 20 do 24 lata – sześć osób.

W badaniach wykorzystany został kwestionariusz wywiadu składający się z czterech części. W części pierwszej kwestionariusza znajdują się pytania metryczkowe dotyczące płci, wieku, wykształcenia i stażu pracy ekspertów. W drugiej części pytań podjęta została kwestia wpływu przedsiębiorstwa górniczego na sytuację społeczno-gospodarczą gminy/powiatu na obszarze, których kopalnia prowadzi działalność gospodarczą. Część trzecia ankiety skupia się na ocenie wpływu przedsiębiorstwa górniczego na otoczenie społeczno-gospodarcze gminy/powiatu. W części czwartej dominował aspekt relacji zachodzących między przedsiębiorstwem górniczym a jednostką samorządu terytorialnego. Kwestionariusz wywiadu zamyka pytanie dotyczące potrzeby powstania niezależnej eksperckiej instytucji mogącej monitorować, diagnozować i wyprzedzać wpływ skutków restrukturyzacji kopalń górnictwa węgla kamiennego na sytuację w gminie/powiecie.

Badania pełne zostały poprzedzone pilotażem, który został przeprowadzony wśród trzech ekspertów. Ostateczna wersja kwestionariusza wywiadu składała się z sześciu pytań dotyczących charakterystyki eksperta oraz 25 pytań zasadniczych, zamkniętych i otwartych.

Wyniki badania ankietowego zostały opracowane z podziałem na wskazane wcześniej grupy problemowe według pytań zamkniętych oraz otwartych. Należy zauważyć, że w badaniach eksperci wyrażali swoje opinie, wybierając odpowiedzi: „Tak”, „Nie” oraz „Trudno odpowiedzieć”, w oparciu o rozbudowaną skalę ocen według poziomu znaczenia: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie oraz nie ma znaczenia. W celu uzyskania kategoryzacji zostało zastosowane podejście, w którym zsumowano odpowiedzi ze wskazaniem na znaczenie bardzo wysokie, wysokie, średnie oraz odpowiedzi ze wskazaniem niskie oraz nie ma znaczenia.

### 3. OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ

W części pierwszej wywiadu ekspertom postawiono dziesięć pytań. Były to pytania mające na celu – jak zostało to zauważone już wcześniej – zdiagnozowanie wpływu przedsiębiorstwa górniczego na sytuację społeczno-gospodarczą w gminie/powiecie. Pierwszym było pytanie otwierające, które miało charakter ogólny i odnosiło się do oceny wpływu kopalń węgla kamiennego na gminę/powiat – w kontekście zysków lub strat. Odpowiadając na postawione pytanie eksperci w przeważającej większości (18 wskazań na ogółem 22 ekspertów) stwierdzili, że gmina/powiat z uwagi na prowadzoną w ich obszarze przez przedsiębiorstwo górnicze działalność gospodarczą zyskuje. Warto zauważyć, że 9 ekspertów uznało, że poziom wpływu zysków dla gminy/powiatu wynikających z działal-

ności kopalń węgla kamiennego jest wysoki i bardzo wysoki. Zaledwie 2 ekspertów uznało, że jest to poziom niski.

W kolejnym pytaniu eksperci zostali poproszeni o ocenę wpływu przedsiębiorstwa górniczego na atrakcyjność inwestycyjną w gminie/powiecie. W tym kontekście blisko połowa ekspertów uznała, że atrakcyjność inwestycyjna gminy/powiatu nie ulega zmianie. Mimo tej prawidłowości ośmioro na 22 ekspertów uważa przeciwnie stwierdzając, że w wyniku działalności przedsiębiorstwa górniczego atrakcyjność inwestycyjna w gminie/powiecie maleje. W świetle pytania dotyczącego wpływu kopalń węgla kamiennego na popyt na pracę należy wyraźnie zauważyć, że tylko jeden ekspert stwierdził, że w wyniku działalności przedsiębiorstwa górniczego popyt na pracę na gminnym/powiatowym rynku maleje. Wzrost popytu na pracę zauważyło 11 ekspertów, przy 10 stwierdzających, że nie ulega on zmianie. Z uwagi na poziom wpływu przedsiębiorstwa górniczego na popyt na pracę w gminie/powiecie – warto zauważyć – że tylko dwóch ekspert oceniło go w kategorii „Niski”. Pozostałych 18 uznało, że jest to wpływ średni (13 ekspertów) oraz wysoki (5 ekspertów). Dwie oceny odnosiły się do kategorii „Trudno powiedzieć”. Kolejne pytanie odnosiło się do kwestii wpływu kopalń węgla kamiennego na aktywność zawodową ludzi młodych (w wieku do 25 roku życia). Interpretując rozkład uzyskanych eksperckich ocen – 10 odpowiedzi na „Tak”, 12 na „Nie” – nie można rozstrzygnąć jednoznacznie podjętej w pytaniu kwestii. W tym kontekście należy jedynie podkreślić, że w badanych gminach/powiatkach kopalnia węgla kamiennego raczej nie stanowi dla młodego człowieka atrakcyjnego miejsca pracy. Kwestia wpływu przedsiębiorstwa górniczego na rozwój szkolnictwa zawodowego to kolejny postawiony przed ekspertami w wywiadzie problem. Wyraźnie został on rozstrzygnięty. Ponad połowa ekspertów (15) uznała, że górnictwo nie wpływa na szkolnictwo zawodowe i nie tworzy oferty edukacyjnej w obszarze, w którym prowadzi działalność gospodarczą. Tylko siedmiu ekspertów zauważyło wpływ górnictwa na szkolnictwo zawodowe. Warto nadmienić, że byli to eksperci reprezentujący gminy/powiaty, w których gospodarce górnictwo węgla kamiennego jest dominującą branżą.

W kontekście zachowań społecznych interesującym jest pytanie o wpływ kopalń węgla kamiennego na bezpieczeństwo publiczne w gminie/powiecie. W tym obszarze problemowym eksperci wyraźnie stwierdzali, że między działalnością przedsiębiorstwa górniczego a bezpieczeństwem publicznym nie ma zależności. Taką opinię wyraziło 15 na 22 ekspertów uczestniczących w badaniach. Oceniając oddziaływanie kopalń górnictwa węgla kamiennego na wizerunek gminy/powiatu eksperci stwierdzili w swoich ocenach, że nie posiadają one na tę sferę wpływu. Na 22 ekspertów uczestniczących w badaniach dziewięciu uznało, że bliskości kopalń węgla kamiennego na postrzeganie gminy/powiatu jako miejsca zadbanego nie ma oraz zdecydowanie nie ma wpływu, a sześciu miało trudności z udzieleniem na to pytanie odpowiedzi. Jedynie siedmiu uczestniczących w badaniach ekspertów była przeciwnego zdania.

Kolejne pytanie w badaniu odnosiło się do wpływu miejsca pracy jakim jest kopalnia węgla kamiennego na więzi rodzinne i pokoleniowość. W tym przypadku

eksperci uznali, że zakład górniczy oddziałuje na lokalne społeczności i można uznać, że dzięki bliskości kopalń węgla kamiennego gminie/powiatowi można przypisać przymiotnik „rodzinne” „wielopokoleniowe” – 12 ocen na „Tak” i „Zdecydowanie tak”. Pozostałe 10 ocen odnosiło się do przeciwnego postrzegania ocenianej kwestii według kategorii „Nie”, „Zdecydowanie nie” oraz „Trudno powiedzieć”. Warto nadmienić, że połowa ekspertów przypisała ocenianemu zjawisku wpływ średni, wysoki i bardzo wysoki. Ocena oddziaływania kopalń węgla kamiennego na postrzeganie gminy/powiatu jako miejsc nowoczesnych i innowacyjnych to kolejny problem podjęty w wywiadach eksperckich. W tym obszarze poznawczym eksperci zdecydowanie uznali, że przedsiębiorstwa górnicze w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej nie posiadają wpływu na postrzeganie gminy/powiatu jako miejsc nowoczesnych i innowacyjnych – 11 ocen na „Nie” i „Zdecydowanie nie”. Jedyne czterech ekspertów na 22 było przeciwnego zdania. Pozostałych siedmiu ekspertów miało problemy z wyrażeniem swoich ocen stwierdzając „Trudno powiedzieć”.

Część drugą wywiadu skupiającą się – co zostało już wcześniej zaznaczone – na wpływie przedsiębiorstwa górniczego na otoczenie społeczno-gospodarcze gminy/powiatu otwiera pytanie o to czy gminy nieposiadające w swoim otoczeniu kopalń węgla kamiennego dużo tracą. Uzyskane w toku realizacji wywiadów oceny nie dają podstaw do wyraźnego rozstrzygnięcia postawionej wobec ekspertów kwestii. Za uznaniem, że gminy nieposiadające w swoim otoczeniu kopalń węgla kamiennego dużo tracą opowiedziało się ośmiu ekspertów. Przeciwnego zdania było dziewięciu. Pięciu miało trudności z udzieleniem na to pytanie odpowiedzi. Ten rozkład ocen – jak się wydaje – może być zdeterminowany dużą koncentracją terytorialną prowadzonej przez przedsiębiorstwa górnicze działalności gospodarczej. Skutkuje to niewielkim wpływem kopalń górnictwa węgla kamiennego na obszary sąsiadujące z miejscem ich lokalizacji gospodarczej, szczególnie związanym z mobilnością przestrzenną załóg górniczych [4, str. 31–48]. Natomiast na pytanie czy kopalnie węgla kamiennego wpływają pozytywnie na rozwój otoczenia gospodarczego gminy/powiatu, na terenie których prowadzą działalność, 14 ekspertów odpowiedziało „Tak”. Jedyne trzech udzieliło odpowiedzi „Nie”. Ten wynik wyraźnie wskazuje na pozytywną rolę jaką odgrywa w otoczeniu społeczno-gospodarczym gminy/powiatu przedsiębiorstwo górnicze. Udział przedsiębiorstw górniczych w procesie tworzenia miejsc pracy to kolejny aspekt wiążący się z wpływem kopalń węgla kamiennego na ich otoczenie społeczno-gospodarcze. Na pytanie o to czy górnictwo determinuje powstawanie miejsc pracy w otoczeniu gminy/powiatu, aż 21 ekspertów odpowiedziało, że „Zdecydowanie tak” oraz „Tak”. Jedyne jeden ekspert był przeciwnego zdania. Potwierdza się więc – w kontekście odpowiedzi udzielonych na wcześniejsze pytania – pozytywny wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze gminy/powiatu przedsiębiorstwa górniczego. W kolejnym pytaniu przed ekspertami została postawiona kwestia migracji zarobkowej mieszkańców badanych gmin i powiatów. W ocenie eksperckiej wyraźnie zaznaczyła się pozytywna rola przedsiębiorstwa górniczego, które istotnie ogranicza migracje zarobkowe mieszkańców terenów, na których prowadzi ono działalność gospodarczą. Za takim postrzeganiem roli

kopalń węgla kamiennego opowiedziało się 13 ekspertów. Przeciwnego zdania było jedynie czterech ekspertów. Pozostałych pięciu ekspertów miało trudności z udzieleniem na to pytanie odpowiedzi.

Ocena większej atrakcyjności gmin/powiatów na terenie, których działają kopalnie węgla kamiennego od tych na terenie, których górnictwo nie występuje była kolejnym obszarem poznawczym w realizowanych wywiadach eksperckich. Podobnie jak w przypadku pytania o to czy gminy/powiaty nieposiadające w swoim otoczeniu kopalń węgla kamiennego dużo tracą uzyskane w toku realizacji wywiadów oceny nie dają podstaw do wyraźnego rozstrzygnięcia postawionej wobec ekspertów kwestii wpływu górnictwa na ich atrakcyjność. Za tym, że gminy/powiaty na terenie, których działają kopalnie węgla kamiennego są bardziej atrakcyjne od tych na terenie, których górnictwo nie występuje opowiedziało się ośmiu ekspertów. Również ośmiu było przeciwnego zdania. Sześciu ekspertów uznało, że mają trudności z udzieleniem odpowiedzi na powyższe pytanie.

W kolejnym pytaniu eksperci zostali poproszeni o ocenę wpływu kopalń węgla kamiennego na czynniki kształtujące rozwój gminy/powiatu. Rozkład ocen prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Ocena wpływu kopalń węgla kamiennego na czynniki kształtujące rozwój gminy/powiatu

Czynniki	Poziom wpływ						poziom znaczenia*
	nie ma	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie	trudno powiedzieć	
napływ inwestorów	4	6	9	2	–	1	11
powstawanie nowych zakładów pracy	1	9	9	3	–	–	12
wzrost miejsc pracy	6	13	3	–	–	–	3
wzrost połączeń komunikacyjnych z otoczeniem	5	7	8	2	–	–	10
poprawa istniejących połączeń komunikacyjnych	3	11	6	2	–	–	8
rozwój/powstawanie specjalnych stref ekonomicznych	7	7	6	2	–	–	8
wzrost liczby mieszkańców	4	9	2	6	–	1	8
rozwój urbanistyczny	3	4	6	4	4	1	14
wizerunek (czystość, schludność)	2	9	5	5	1	–	11
atrakcyjność zamieszkiwania	3	9	5	3	2	–	10
tradycja/historia	1	1	9	8	3	–	20

**Źródło:** opracowanie własne.

\* Suma odpowiedzi według skali czynnika: bardzo wysokie, wysokie, średnie. Znak (–) oznacza brak odpowiedzi

W ocenach eksperckich wyraźnie zaznacza się dominacja wpływu kopalń węgla kamiennego na czynnik, jakim jest tradycja i związana z nią historia górnictwa węgla kamiennego. Suma odpowiedzi według skali czynnika: bardzo wysokie, wysokie i średnie wyniosła 20. Z uwagi na tak dużą liczbę odpowiedzi ten czynnik nie będzie w dalszej części analiz porównywany z pozostałymi. Kolejnymi czynnikami, na które w ocenie ekspertów szczególnie oddziałuje górnictwo węgla kamiennego są: rozwój urbanistyczny (14 wskazań), powstawanie nowych zakładów pracy (12), napływ inwestorów (11), wizerunek gminy/powiatu (11), atrakcyjność zamieszkiwania (10) oraz wzrost połączeń komunikacyjnych z otoczeniem (10). Ocena znaczenia wpływu kopalń węgla kamiennego na pozostałe czynniki zawarła w przedziale od 3 do 8 wskazań.

Wpływ kopalń węgla kamiennego na wizerunek gminy/powiatu był przedmiotem kolejnych ocen eksperckich. Zostały one przeprowadzone w oparciu o sześć następujących czynników:

- ładna spokojna okolica,
- kameralne, przytulne miejsce,
- przyjaźni, związani z sobą ludzie,
- ładne mieszkania,
- dużo zieleni,
- specyficzny klimat.

Rozkład ocen według powyższych czynników prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Ocena wpływu kopalń węgla kamiennego na czynniki kształtujące wizerunek gminy/powiatu

Czynniki	Poziom wpływu						poziom znaczenia*
	nie ma	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie	trudno powiedzieć	
ładna spokojna okolica	4	8	6	2	1	1	9
kameralne, przytulne miejsce	8	8	2	3	1	–	6
przyjaźni, związani z sobą ludzie	1	5	9	3	3	1	15
ładne mieszkania	5	5	5	4	2	1	12
dużo zieleni	8	6	4	2	2	–	8
specyficzny klimat	4	5	6	4	2	1	12

**Źródło:** opracowanie własne.

\* Suma odpowiedzi według skali czynnika: bardzo wysokie, wysokie, średnie.

Znak (–) oznacza brak odpowiedzi

Analiza ocen eksperckich odnosząca się do wpływu kopalń węgla kamiennego na wizerunek gminy/powiatu uprawnia do sformułowania następujących wniosków. Wyraźnie w eksperckich ocenach ujawnił się wpływ przedsiębiorstw górniczych na czynniki o charakterze kulturowym, społecznym i infrastruktural-



nym. Obecność w gminie/powiecie kopalń węgla kamiennego przede wszystkim wpływa na model współżycia społeczności lokalnej opierający się na przyjaźni i związanych poprzez miejsce pracy z sobą ludzi. Ten model wytwarza specyficzny klimat oraz wynikającą z tradycji społeczności górniczej dbałość o miejsce zamieszkania i najbliższą okolicę [11, str. 269–285]. Kwestią kończącą część drugą wywiadu – skupiającą się na wpływie przedsiębiorstwa górniczego na otoczenie społeczno-gospodarcze gminy/powiatu – była ekspercka ocena oddziaływania kopalń węgla kamiennego na problemy występujące w gminie/powiecie. Ocena została dokonana w oparciu o następujące czynniki:

- bezrobocie,
- brak infrastruktury, w której ludzie młodzi mogliby spędzać wolny czas,
- przestępczość,
- zły stan infrastruktury drogowej,
- zanieczyszczenie środowiska naturalnego,
- spadek lokalnych podatków.

Ocenę wpływu kopalń węgla kamiennego na problemy występujące w gminie/powiecie według powyższych czynników prezentuje tabela 4.

**Tabela 4.** Ocena wpływu kopalń węgla kamiennego na czynniki kształtujące problemy w gminie/powiecie

Czynniki	Poziom wpływu						
	nie ma	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie	trudno powiedzieć	poziom znaczenia*
bezrobocie	–	3	10	8	–	1	18
brak infrastruktury, w której ludzie młodzi mogliby spędzać wolny czas	7	7	6	2	–	–	8
przestępczość	3	8	9	1	–	–	10
zły stan infrastruktury drogowej		4	8	5	5		18
zanieczyszczenie środowiska naturalnego	3	8	6	5	–	–	11
spadek lokalnych podatków	4	8	5	2	1	2	8

**Źródło:** opracowanie własne.

\* Suma odpowiedzi według skali czynnika: bardzo wysokie, wysokie, średnie.

Znak (–) oznacza brak odpowiedzi

Na podstawie uzyskanych wyników zdecydowanie – z uwagi na liczbę wskazań – można stwierdzić, że czynnikami kształtującymi problemy w gminie/powiecie, związanymi z prowadzoną na ich terenie działalnością przedsiębiorstwa górniczego, są w obszarze społecznym bezrobocie (18 ocen) oraz technicznym zły stan infrastruktury drogowej (18). Wydaje się, że wskazane obszary problemowe determinowane są poprzez trwający proces restrukturyzacji zatrudnienia w gór-

nictwie węgla kamiennego [5, str. 58–91] oraz są efektem bieżącej eksploatacji złóż węgla kamiennego [1, str. 6–17]. W najmniejszym zakresie kopalnie węgla kamiennego w obszarze prowadzonej działalności gospodarczej determinują problemy wynikające ze spadku lokalnych podatków oraz z braku infrastruktury, w której ludzie młodzi mogliby spędzać wolny czas.

Trzecia – zarazem końcowa – część kwestionariusza wywiadu skupia się na kwestii współpracy przedsiębiorstw górniczych z przedstawicielami samorządu lokalnego. W tej części wywiadu eksperci reprezentujący JST poproszeni zostali o wyrażenie swoich ocen i opinii w odniesieniu do ośmiu zagadnień. Pierwszym z nich była kwestia oceny współpracy przedstawicieli kopalń węgla kamiennego z władzami gminy/powiatu w kontekście bezpieczeństwa organizacyjno-technicznego i rozwoju zakładów górniczych. Z ocen eksperckich wynika, że powyższą współpracę eksperci – przedstawiciele JST – uznali za bardzo poprawną i zadowalającą (17 ocen według wskazań: bardzo dobra, dobra i średnia na ogółem 22). Kolejne oceny skupiły się na zagadnieniu współpracy przedstawicieli kopalń węgla kamiennego z władzami gminy/powiatu w kontekście ich efektywniejszego wykorzystania na rzecz rozwoju gminy/powiatu. Również w tej kwestii uczestnicy badań uznali współpracę za poprawną (14 ocen według wskazań: bardzo dobra, dobra i średnia). Współpraca przedstawicieli kopalń węgla kamiennego z władzami gminy/powiatu w kontekście dialogu z reprezentacją społeczną załóg górniczych była przedmiotem kolejnych eksperckich ocen. Ich analiza uprawnia do stwierdzenia, że dialog społeczny jest ważnym obszarem współpracy przedstawicieli kopalń węgla kamiennego z władzami gminy/powiatu (13 ocen według wskazań: bardzo dobra, dobra i średnia).

W kolejnych eksperckich ocenach została podjęta kwestia współpracy przedstawicieli kopalń węgla kamiennego z władzami gminy/powiatu w kontekście podejmowania decyzji w sprawach najważniejszych dla ich mieszkańców. W przeciwieństwie do ocen dotyczących bezpieczeństwa organizacyjno-technicznego i rozwoju zakładów górniczych, wykorzystania potencjału kopalń na rzecz rozwoju gminy/powiatu oraz dialogu społecznego w kwestii podejmowania decyzji w sprawach najważniejszych dla mieszkańców gmin/powiatów wyraźnie zauważa się mniejsze zaangażowanie we współpracę z przedstawicielami JST kopalń węgla kamiennego. Świadczy o tym rozkład eksperckich opinii, wśród których 11 odpowiadało ocenie według wskazań: słaba i bardzo słaba oraz 10 według wskazań: bardzo dobra, dobra i średnia. Bardzo podobnie została oceniona przez ekspertów kwestia wykorzystania potencjału gminy/powiatu na rzecz wzmocnienia i rozwoju techniczno-organizacyjnego kopalń węgla kamiennego. Jedynie trzech ekspertów uznało, że przedsiębiorstwa górnicze w sposób bardzo dobry i dobry wykorzystują potencjał gminy/powiatu. Przeciwnego zdania było 12 ekspertów, którzy wyrazili swoje oceny według wskazań: słabo i bardzo słabo. Równie słabo została oceniona przez ekspertów współpraca kierownictw kopalń węgla kamiennego w zakresie konsultowania z władzami gminy/powiatu najważniejszych spraw dotyczących załóg górniczych. W tej kwestii 12 ekspertów uznało, że taka współpraca nie występuje przy dziewięciu głosach eksperckich na „Tak”.

Przedostatnią kwestią postawioną przed ekspertami w wywiadach była ocena dostępności dla przedstawicieli gmin/powiatów informacji z zakresu kluczowych decyzji dotyczących bezpieczeństwa organizacyjno-technicznego kopalń węgla kamiennego. W tym obszarze problemowym również brakuje przesłanek do przyjęcia wniosku, że kluczowe decyzje dotyczące bezpieczeństwa organizacyjno-technicznego kopalń węgla kamiennego docierają do przedstawicieli JST. Świadczy o tym rozkład wyrażonych ocen, w których eksperci uznali w takim samej liczbie – 12 odpowiedzi – że w ocenianej kwestii informacje do nich docierają oraz są niedostępne. Nie wywołuje natomiast wątpliwości rozstrzygnięcie kwestii potrzeby rozważenia powstania niezależnej eksperckiej instytucji mogącej monitorować, diagnozować i wyprzedzać wpływ skutków restrukturyzacji kopalń górnictwa węgla kamiennego na sytuację w gminie/powiecie. Na ogółem uczestniczących w badaniach 22 ekspertów reprezentujących JST na terenie, których przedsiębiorstwa górnicze prowadzą działalnością gospodarczą 21 opowiedziało się za podjęciem rozwiązań mogących prowadzić do powstania tego typu instytucji, której autor artykułu nadał nazwę Śląskie Centrum Monitorowania Zmian Okołołórnicznych (– dalej CMZO). Z uwagi na znaczenie tej opinii warto zauważyć, że inicjatywie opracowania programu na rzecz powstania CMZO 10 ekspertów przypisało znaczenie wysokie i bardzo wysokie.

#### 4. WNIOSKI

Na podstawie całości przeprowadzonych badań i analiz należy stwierdzić, że CMZO w ocenie eksperckiej może stanowić ważny instrument determinujący proces łagodzenia skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Jak już zostało to zauważone cała uczestnicząca w badaniach grupa ekspercka uznała za zasadne rozważenie podjęcia prac nad powstaniem niezależnej eksperckiej instytucji mogącej monitorować, diagnozować i wyprzedzać wpływ skutków restrukturyzacji kopalń górnictwa węgla kamiennego na sytuację w gminie/powiecie. Wynikająca z badań wiedza wskazuje, że restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – niezmiennie od 1991 roku podporządkowana dwóm celom głównym, którymi są doprowadzenie tej gałęzi gospodarki narodowej do ekonomicznej efektywności oraz umiejętności konkurowania na otwartym rynku [7, str. 65] – dotykając wielu niezmiernie wrażliwych sfer, może znacząco zmienić sytuację społeczno-gospodarczą wielu śląskich gmin i powiatów. Kluczowymi dziedzinami zmian w obszarze i otoczeniu gmin i powiatów – na których działalność gospodarczą prowadzą zakłady górnicze – mogą być:

- stosunki społeczne,
- jakość życia,
- bilans ogółem ludności,
- ruch naturalny ludności,
- mobilność przestrzenna ludności,
- migracje,
- podaż pracy i popyt na pracę,

- planowanie przestrzenne,
- inwestycje,
- infrastruktura komunikacyjna.

Wskazane powyżej obszary zmian można zarazem uznać za główne sfery społecznej i gospodarczej interwencji CMZO. Celem interwencji jest monitorowanie, diagnozowanie i wyprzedzanie w tych sferach skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Złożoność tych sfer wskazuje przede wszystkim na charakter jakościowy mogących zachodzić w otoczeniu górnictwa węgla kamiennego zmian. Jak również determinuje potrzebę budowania multidyscyplinarnych zespołów eksperckich, które w ramach interwencji CMZO należałoby powoływać na czas realizacji działań restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego. W tym kontekście należy zauważyć potrzebę poprawy współpracy przedsiębiorstw górniczych z JST w dwóch obszarach: wzajemnych konsultacji w zakresie najważniejszych spraw dotyczących załóg górniczych oraz dostępności przedstawicieli JST do informacji z zakresu bezpieczeństwa organizacyjno-technicznego kopalń węgla kamiennego. Wydaje się, że nie spełnienie warunku wzmocnienia współpracy we wskazanych sferach przedsiębiorstw górniczych z gminami/powiatami na terenie, których realizowana jest ich działalność gospodarcza, może być zasadniczą barierą ograniczającą efektywność interwencji CMZO. Wiąże się to bezpośrednio z wyzwaniem stawianym przed CMZO, które można poznać sięgając po lekturę artykułu o tytule „Działania restrukturyzacyjne wobec górnictwa węgla kamiennego i ich wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. Stan i perspektywy” [6].

## LITERATURA

1. Bednorz J., Społeczno-ekologiczne skutki eksploatacji węgla kamiennego w Polsce, „Górnictwo i Geologia”, Zeszyt 4, wyd. PLS, Gliwice 2011 r.
2. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Hornowska E., (tłum.), wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
3. <http://gornictwo.wnp.pl/kopalnie/> (dostęp, 11.07.2016 r.).
4. Kłosowki S., Pytel F., i inni, Rynek pracy w subregionie centralnym województwa śląskiego, Sosnowiec 2013.
5. Marszowski R., (red), Rynek pracy Bytomia. Szanse i zagrożenia u progu XXI wieku, wyd. GIG, Katowice 2010.
6. Marszowski R., Działania restrukturyzacyjne wobec górnictwa węgla kamiennego i ich wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. Stan i perspektywy, Studia Społeczno-Humanistyczne Humanum, 2017.
7. Paszcza H., Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmian bazy zasobowej, „Górnictwo i Geoinżynieria”, Zeszyt 3, wyd. AGH, Kraków 2010 r.
8. Polityka energetyczna Polski do 2030 roku, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
9. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lipca 2000 r. w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (Dz.U. z 2000 r., nr 58, poz. 685).
10. Runge A., Procesy i struktury ludnościowe w województwie śląskim, w: Runge J., Żurek I., (red.), Procesy i struktury demograficzno-społeczne na obszarze województwa śląskiego w latach 1988-2008, Urząd Statystyczny, Katowice 2010.

11. Swadźba U., Etos pracy grup zawodowych: na podstawie badań socjologów śląskich, „Górnośląskie Studia Socjologiczne”. Seria Nowa 1, wyd. UŚL, Katowice 2010.
12. Tkocz M., Efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, Prace Komisji Geografii i Przemysłu nr 9, Warszawa-Kraków 2006.



Wydawca / Publisher:  
Instytut Studiów  
Międzynarodowych  
i Edukacji HUMANUM  
www.humanum.org.pl



26 (3) 2017  
ISSN 1898-8431

**COPYRIGHT © 2015 BY  
HUMANUM  
ALL RIGHTS RESERVED**

### **Barbara Kożusznik**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
E-mail: [barbara.kozusznik@us.edu.pl](mailto:barbara.kozusznik@us.edu.pl)

### **Aleksandra Cichos**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
E-mail: [cichos.aleksandra@gmail.com](mailto:cichos.aleksandra@gmail.com)

### **Michał Brol**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
E-mail: [michal.brol@us.edu.pl](mailto:michal.brol@us.edu.pl)

### **Małgorzata Chrupała-Pniak**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
E-mail: [malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl](mailto:malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl)

# System mediacji jako przykład współpracy na rzecz zapobiegania i rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych

## **Abstract**

Occurrence of conflicts in the workplace can be a significant expense for the organization. One of the actions that can be taken to manage the emerging conflict and to facilitate agreement between the parties is mediation. The mediation procedure is based on the principle of voluntariness and confidentiality. It is important to maintain the neutrality and impartiality of the mediator. The Mediator is a third party incorporated to assist the parties in reaching an agreement and the mediation process itself can be used successfully by organizations in the face of the occurrence of an internal conflict. Circumstances accompanying the occurrence of some organizational conflicts make it possible to classify them as collective disputes where (by law) mediation is a mandatory stage of dispute resolution. Mediation is potentially a profitable way to resolve disputes in an organization but is not a commonly used method. The authors of this article participated in an international project implemented under the European Commission's "New European Industrial Relations (NEIRE): Mediation system effectiveness for collective organizational conflicts: A comparative study in Europe". They undertake an attempt to analyze the mediation system in Poland and to answer the question of what might affect the dissemination of this method of conflict resolution.

**Keywords:** collective organizational conflicts; collective labour dispute; mediation system; mediation collective labor conflicts

## 1. WPROWADZENIE

Według danych ogłoszonych przez Główny Urząd Statystyczny w marcu 2016 roku, Państwowa Inspekcja Pracy odnotowała 284 spory zbiorowe w 2013 roku oraz 254 spory zbiorowe w 2014 roku – najczęściej w województwach mazowieckim i śląskim. Na gruncie ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236) postępowanie mediacyjne jest obligatoryjne – musi zostać przeprowadzone po impasie rokowań. Stronami sporu zbiorowego są związki zawodowe i pracodawca bądź organizacje pracodawców. Możliwość jego prowadzenia jest niewątpliwie jednym z ważniejszych uprawnień związków zawodowych, a jednocześnie to właśnie siła związków zawodowych przekłada się na występowanie mediacji i interwencji. Celem artykułu jest przedstawienie pierwszych wniosków płynących z udziału autorów w międzynarodowym projekcie realizowanym w ramach grantu Komisji Europejskiej „New European Industrial Relations (NEIRE): Mediation system effectiveness for collective organizational conflicts: A comparative study in Europe”, w którym analizie został poddany system mediacji w partnerskich krajach. Wstępne badania pokazują, że system mediacji w Polsce jest potrzebnym, ale niewystarczającym wykorzystywanym instrumentem na rzecz rozwiązywania konfliktów organizacyjnych.

Sytuacje konfliktowe występują w każdym obszarze życia, również tym odnoszącym się do aktywności zawodowej. Konflikty w organizacji mogą bardzo często być źródłem refleksji nad kondycją organizacji oraz przyczynkiem do pozytywnych zmian dokonujących się w jej obrębie. W tym ujęciu, traktującym konflikt jako przestrzeń do dokonywania się zmian w organizacji, mediacja może mieć szczególne miejsce i stanowić przykład współpracy na rzecz zapobiegania i rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych.

Konflikty można podzielić na takie, które toczą się o dobra materialno-ekonomiczne oraz takie, które dotyczą dóbr symbolicznych (np. władzy, prestiżu) (Chełpa, Witkowski, 2015: 140) - w środowisku pracy występują jedne i drugie. W sytuacji wystąpienia rozbieżności pomiędzy co najmniej dwoma stronami, procedurą umożliwiającą wypracowanie porozumienia może być mediacja. Jest to postępowanie dobrowolne i poufne, w czasie którego strony będące w konflikcie, przy pomocy bezstronnej i neutralnej osoby trzeciej - mediatora, podejmują działania mające na celu rozwiązanie konfliktu oraz wypracowanie ugody satysfakcjonującej dla stron konfliktu. Po zażegnaniu konfliktu grupa może wyjść z kryzysu wzmocniona, trwać we wzajemnej niechęci lub dążyć do rozstania (Bohm i Laurell 2009: 9).

W środowisku pracy konflikty mogą występować pomiędzy różnymi podmiotami, m.in. pracownikiem a pracodawcą, pracownikiem a bezpośrednim przełożonym, czy pomiędzy dwoma pracownikami. Jednak pojawienie się sytuacji konfliktowej nie jest jednoznaczne z byciem stron w sporze na gruncie prawa pracy. Aby konflikty uzyskały status sporów z zakresu prawa pracy muszą być „sporami o roszczenia ze stosunku pracy i związane z tym stosunkiem oraz spo-



rami o roszczenia z innych stosunków prawnych, do których z mocy odrębnych przepisów stosuje się przepisy prawa pracy” (Kalisz, Zienkiewicz 2014: 85). W gałęzi prawa pracy wyróżnia się spory indywidualne oraz zbiorowe.

## 2. SYSTEM MEDIACJI W POLSCE

Miejsce mediacji w polskim systemie prawnym umacnia się, jednak nadal jest to dużo mniej popularna metoda rozwiązywania sporów niż tradycyjnie akceptowana droga sądowa. Spraw sądowych z zakresu prawa pracy z roku na rok przybywa, dlatego coraz częściej można spotkać się z promowaniem profesjonalnej zewnętrznej mediacji, która będzie gwarantować sytuację bezstronności zarówno dla strony pracodawcy, jak i pracownika (Mirowska-Łoskot, Kicińska 2017).

W jednej z definicji mediację określa się jako „dobrowolne, poufne i niesformalizowane pozasądowe postępowanie w sprawach, których możliwe jest zawarcie ugody, prowadzone między stronami (uczestnikami) określonego sporu przez osobę trzecią - bezstronnego mediatora celem doprowadzenia do ugodowego załatwienia sporu” (Rękas et al. 2010: 19). Struktura i założenia leżące u podstaw mediacji mogą bardzo dobrze sprawdzać się środowisku miejsca pracy.

W przypadku konfliktów organizacyjnych, które spełniają kryteria sporu zbiorowego, mediacja jest obligatoryjnym etapem rozwiązywania sporu, co reguluje ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236). Polski ustawodawca przewidział do opanowywania sporów zbiorowych typową konstrukcję Multi-Steps ADR, czyli przejście od mniej do coraz bardziej sformalizowanych sposobów rozwiązywania sporu, wedle schematu: rokowania, mediacja, strajk (lub wnioskowanie o arbitraż społeczny) (Kalisz, Zienkiewicz 2014: 86-87).

W przypadku sporów zbiorowych mamy do czynienia z konfliktem pomiędzy grupą pracowników (reprezentowanych przez organizacje związkowe) a pracodawcą. Natura sporów zbiorowych jest związana z ciągłą walką między pracodawcami a organizacjami pracowniczymi o ustanowienie ram i zasad obowiązujących we wzajemnej relacji (Miłoszewski 2015: 37). Spory zbiorowe nie dotyczą indywidualnych interesów pracowników, dlatego też mediacja w sporach zbiorowych będzie miała inny charakter niż w sporach indywidualnych - prawa i interesy zbiorowe pracowników będą reprezentowane przez związki zawodowe, a sam pracodawca nie może być inicjatorem sporu zbiorowego.

U podstaw sporu zbiorowego istnieje konflikt interesów strony pracowniczej i pracodawcy. Artykuł 1 ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych wskazuje, że spór zbiorowy pracowników z pracodawcą może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Ze względu na to, iż mediacja w sporach zbiorowych stanowi obligatoryjny etap rozwiązywania sporu - po impasie rokowań i przed przystąpieniem do strajku, strony nie mają pełnej dobrowolności w jej podjęciu. Takie rozwiązanie powoduje, że ogranicza się stronie pracowniczej możliwość szybkiego rozpoczę-

cia akcji strajkowej, ale z drugiej powoduje też, że nawet w przypadku, gdy to ze strony pracodawcy dochodzi do jawnych naruszeń praw pracowniczych, strony sporu, zmuszone przepisami ustawy, muszą przynajmniej spróbować porozumieć się w drodze mediacji (Miłoszewski 2015: 64). Także w tym przypadku zasada dobrowolności spotyka pewne ograniczenie w porównaniu do dobrowolności przypisywanej mediacji w sporach indywidualnych.

Nie ma żadnej specyficznej procedury początkowej dla mediacji, przyjmuje się jednak, że rozpoczęcie mediacji wymaga wytłumaczenia zasad prowadzenia mediacji (tzw. monolog mediatora) oraz stworzenia sprzyjającego klimatu do mediacji. Często na samym początku mediacji odbywają się indywidualne spotkania ze stronami, aby poznać ich interesy oraz oczekiwania, a następnie organizowane są spotkania wspólne.

Postępowanie mediacyjne kończy się albo zawarciem porozumienia, albo podpisaniem protokołu rozbieżności - w obecności i przy udziale mediatora. Obowiązujące przepisy prawne nie zawierają żadnych wskazówek dotyczących treści porozumienia, dlatego ważna jest w tym zakresie profesjonalna wiedza mediatora, którego zadaniem jest również czuwanie nad tym, aby wypracowane porozumienie było akceptowalne przez strony oraz realne do wykonania w danych okolicznościach. W protokole rozbieżności powinny być wskazane stanowiska pracodawcy i związków zawodowych; powinien także zawierać informacje odnośnie co do przebiegu postępowania mediacyjnego oraz różnicy stanowisk, które uniemożliwiły zawarcie ostatecznego porozumienia. Mediacja powinna trwać do momentu wyczerpania szans na zawarcie porozumienia. Jeżeli etap mediacji zakończy się niepowodzeniem, to uprawnia to do podjęcia akcji strajkowej albo podjęcia próby rozwiązania sporu przez poddanie go rozstrzygnięciu kolegium arbitrażu społecznego.

Nie każdy konflikt wewnątrzorganizacyjny będzie nosił znamiona sporu na gruncie prawa pracy, czy to indywidualnego (gdzie strony mogą próbować porozumieć się w drodze mediacji), czy zbiorowego (gdzie przy zastosowaniu przepisów ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, mediacja będzie obligatoryjnym etapem). W przypadku wystąpienia konfliktu w organizacji, gdzie po stronie pracowniczej dotyczy on pojedynczego pracownika, czy jakiejś grupy pracowników, również można zastosować mediację. Źródłem takiej mediacji będzie umowa pomiędzy stronami konfliktu, które zobowiążą się do próby wypracowania porozumienia w drodze mediacji. W czasie wywiadów przeprowadzonych z uczestnikami mediacji uzyskano informacje, że również zdarzają się sytuacje w organizacji, gdzie zachodzi proces wypracowywania porozumienia przy udziale osoby trzeciej (np. kierownika działu, w którym pracują skonfliktowane strony czy pracownika działu personalnego, który w ten sposób zarządza sytuacją kryzysową), jednak samo postępowanie nie jest nazywane mediacją i strony nie do końca jako takie je postrzegają. Takie próby zarządzania konfliktem korzystają z towarzyszących mediacji założeń i mechanizmów ją wspierających, jednak nie stanowią „klasycznej” ustrukturalizowanej procedury mediacyjnej. Trudność prowadzenia „umownej” mediacji wewnątrzorganizacyjnej polega na tym, iż przystępując

do niej należy rozstrzygnąć wiele praktycznych kwestii, związanych chociażby ze źródłem finansowania mediacji, neutralnym miejscem jej odbywania, czy wyborem mediatora. Gdy mediacja dotyczy sporów pracowniczych, przepisy prawa regulują jednak wiele z tych kwestii nakładając na strony dodatkowe ograniczenia.

Jak już wspomniano wyżej, stronami sporu zbiorowego są: pracownicy – reprezentowani przez związki zawodowe oraz pracodawca lub pracodawcy, którzy mogą być reprezentowani przez właściwe organizacje pracodawców (Spory zbiorowe i mediacja 2017). Ze względu na istotną rolę związków zawodowych w sporach zbiorowych, sposób ich funkcjonowania oraz ich postrzegania jest ważnym kontekstem dla zapobiegania i rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Dlatego też warto przyrzeć się wynikom badania „Opinie o związkach zawodowych” przeprowadzonego w 2014 roku przez Centrum Badania Opinii Społecznej na reprezentatywnej próbie losowej 934 dorosłych mieszkańców Polski. W raporcie CBOS podsumowuje się, że 44 proc. ankietowanych uważa, iż działalność związków zawodowych jest korzystna dla kraju. Przeciwnie twierdzi 26 proc. Z kolei 76 proc. uznaje ich działalność za potrzebną, przede wszystkim na rzecz zachowania miejsc pracy i poprawy wynagrodzeń (12 proc. ankietowanych jest przeciwnego zdania). Spośród badanych 54 proc. chce większego wpływu związków zawodowych na decyzje polityków (przeciwnie twierdzi 23 proc.). Na pytania jak związki zawodowe mogą poprawić swoje notowania respondenci uważają, że powinny podejmować działania na rzecz bezrobotnych (71 proc.), pracowników firm prywatnych (71 proc.), młodych, nienależących do związków zawodowych i zatrudnionych na tzw. śmieciówkach (68 proc.). Z kolei 56 proc. chce też wyjścia związków poza tematykę czysto związkową i podejmowanie problemów ważnych dla większości Polaków. Na pytanie jak związki zawodowe powinny osiągać te cele, osoby biorące udział w badaniu wskazały przede wszystkim na negocjacje z rządem (63 proc.) oraz poprzez wprowadzenie we wszystkich firmach układów zbiorowych pracy (57 proc.). Dużo gorzej oceniane są manifestacje organizowane przez związkowców. Corocznej ogólnopolskiej manifestacji oczekuje tylko 40 proc. a przeciw takiej formie walki o prawa pracownicze jest 39 proc. Równie podzielone są opinie co do takich metod jak wystawienie własnych kandydatów do sejmu (43 proc. za, 34 przeciw), czy stworzenia grupy ekspertów, tzw. gabinetu cieni, który recenzowałby na bieżąco decyzje rządowe (46 do 26 proc.) (Schodzińska 2014).

Warto zwrócić uwagę, że opublikowane w lipcu 2015 roku opracowanie GUS było pierwszym od 25 lat raportem tej instytucji na temat związków zawodowych. W 2014 r. aktywną działalność prowadziło 12,9 tys. jednostek organizacyjnych związków zawodowych, co stanowiło 66% podmiotów tego typu zarejestrowanych w rejestrze REGON. Organizacje te zrzeszały łącznie 1,6 mln członków, co daje jeden z najniższych wskaźników uzwiązkowienia w Europie (nieco powyżej 10%) (Sedlak & Sedlak). W niektórych branżach można zaobserwować jednak wyższy udział, np. co czwarta osoba zrzeszona w związkach zawodowych zajmowała się zawodowo edukacją. Najwyższy odsetek związkowców wśród pracowników wystąpił w sekcji PKD górnictwo i wydobywanie. Większość zakładowych organizacji związkowych działała w podmiotach sektora publicznego (66%)

(Goś-Wójcicka, Sekuła 2015). Przekłada się to bezpośrednio na zdecydowanie większą liczbę mediacji w sektorze publicznym niż prywatnym.

### 3. CHARAKTERYSTYKA MEDIACJI I MEDIATORA

Mediacyjny tryb rozwiązywania sporów zakłada pomoc niezaangażowanej w konflikt osoby trzeciej - mediatora. Jego rola w procesie mediacji jest zróżnicowana - określa zasady prowadzenia mediacji, zarządza procesem komunikacyjnym pomiędzy stronami oraz pomaga zarządzać emocjami stron w procesie komunikacji, co ułatwia osiąganie porozumienia (Mediacja pracownicza 2017). W sporze pozostaje on jednak neutralny i bezstronny, co oznacza, że nie może stronom narzucać żadnego rozstrzygnięcia.

Tym, co wyróżnia mediację jest włączenie mediatora w negocjacje prowadzone przez strony konfliktu. Ta wolna od wpływów stron postawa mediatora musi być właściwie rozumiana i akceptowana przez strony konfliktu, które nie mogą oczekiwać, że mediator będzie osobą, która rozstrzygnie ich spór (na wzór sędziego czy arbitra), a tym samym to na samych stronach spoczywa odpowiedzialność za wypracowywanie konsensusu (Chęłpa, Witkowski, 2015: 207).

Wśród najważniejszych zadań mediatora jest podjęcie działań organizacyjnych zmierzających do ustalenia czasu i miejsca odbycia mediacji, ale także samo moderowanie spotkań między stronami, przez co rozumie się przede wszystkim zarządzanie procesem komunikacji, ustalenie zasad przebiegu spotkań mediacyjnych, czy też pomoc w sporządzeniu porozumienia kończącego mediację (Mediacja pracownicza 2017). Ważna jest również wiedza i świadomość mediatora co do dynamiki konfliktu, pozwalająca mu na dokonywanie diagnozy konkretnego konfliktu.

Obecność osoby z zewnątrz bardzo często dostarcza stronom nowego spojrzenia na dzielące je kwestie i ułatwia tworzenie relacji ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów (Moore, 2012: 30). Aby włączyć mediatora do mediacji, muszą zaistnieć pewne warunki formalne. W ramach wywiadów, które prowadziliśmy z osobami biorącymi udział w procesach mediacji, nasi rozmówcy zwracali jednak uwagę, że nie istnieje jeden profil mediatora, a ważne są dodatkowe okoliczności związane z posiadanymi kwalifikacjami, wykształceniem praktyką, jak również podkreślali znaczenie jednostkowych kompetencji. Jeden z rozmówców podkreślał, że efektywność całego procesu mediacji oraz szybkość jej przeprowadzenia jest bardzo uzależniona od odpowiedniego przygotowania samego mediatora. Przede wszystkim jednak mediator powinien zachowywać się w sposób neutralny i bezstronny, czyli unikać oceniania stron, ich zachowań, które doprowadziły do konfliktu, a także powinien być wolny od prób orzekania o winie którejś ze stron. Taka postawa mediatora ma być gwarancją dobrego samopoczucia stron biorących udział w mediacji.

#### 4. MOCNE I SŁABE STRONY SYSTEMU MEDIACJI W POLSCE

Rosnąca świadomość pracodawców i pracowników co do tego, iż długotrwały proces rozwiązywania konfliktu jest niepożądanym zjawiskiem, powoduje, iż poszukują oni innych metod rozwiązywania sporów (Miłoszewski, 2015: 36). W Polsce nadal jednak obserwuje się niechęć wobec metod pozasądowych. Jeden z rozmówców wskazywał, że sądy mają ugruntowaną od lat pozycję w świadomości społecznej i są naturalnym miejscem, do którego kieruje się strona, chcąc dochodzić swoich praw. Wobec tak utartej ścieżki postępowania, mediacja jawi się jako zjawisko nowe i być może dla niektórych niepewne.

Mogą też pojawić się sytuacje, w których strony konfliktu będą mieć bardzo dużą potrzebę, aby ktoś „z zewnątrz” rozstrzygnął ich spór, wskazał, kto z nich „ma rację”. Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporu nie zapewnia tego. Co więcej, odpowiedzialność za wypracowywanie porozumienia kieruje na same strony konfliktu - a one nie zawsze są na to gotowe. Jednak, aby uzasadnione było wniesienie swojej sprawy do sądu, muszą istnieć ku temu okoliczności prawne. Sam konflikt w organizacji może dotyczyć wielu kwestii, które nie będą kwalifikować się jako spór sądowy, a jednak wymagają podjęcia działań, aby wypracować jakieś porozumienie. W tych sprawach, mediacja będzie bardzo dobrą drogą, stwarzającą przestrzeń nie tylko do rozwiązania samego konfliktu, ale również usprawnienia komunikacji między stronami, czy wypracowania zasad współpracy na przyszłość.

Jeden ze specjalistów w trakcie wywiadu zwrócił uwagę, że „wartością dodaną jest to, że przy mediacji nikt nie jest przegrany i nikt nie jest wygrany – obie strony w równym stopniu są przegrane i wygrane. Jest to wartość dodana w środowisku pracy, gdyż osoby te nadal ze sobą pracują, środowisko pracy zyskuje.” Właśnie płaszczyzna porozumienia, którą wypracowują strony w toku mediacji, przekłada się na wewnętrzorganizacyjny potencjał zapobiegania konfliktom. A zasada „win-win” to jedna z największych zalet mediacji.

Ograniczeniami dla mediacji w Polsce jest na pewno niska świadomość społeczna na temat mediacji. Mimo, że Ministerstwo Sprawiedliwości obok Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej podejmuje próby popularyzacji mediacji cywilnej czy gospodarczej, a sądy coraz częściej otwierają się na kierowanie spraw do mediacji, nie jest to powszechnie wybierana metoda rozwiązywania konfliktów. Uczestnicy sporów wskazują na brak branżowej listy mediatorów np. specjalizujących się w służbie zdrowia, zaś ogólne wykazy mediatorów dostępne na stronach poświęconych dialogowi społecznemu bywają nieaktualne. Tymczasem uporządkowanie systemu mediacji, większa znajomość procedury mediacji, rozumienie roli mediatora oraz właściwe postrzeganie uprawnień stron w postępowaniu mediacyjnym, mogłyby się przyczynić do częstszego sięgania po tę metodę w sytuacji bycia w konflikcie, szczególnie przy konfliktach wewnętrzorganizacyjnych, gdzie zarządzanie emocjami towarzyszącymi konfliktowi stron jest bardzo istotne, by móc dalej współpracować.

Strony jednak nie znając mediacji, nie będą też przejawiać woli do jej podjęcia. Dlatego bardzo ważne jest budowanie świadomości oraz zrozumienia dla tej metody. Podjęcie mediacji utrudniają również bariery mentalne, które towarzyszą stronom będącym w konflikcie, a które umacniają ich spolaryzowane poglądy i stanowiska. Między stronami konfliktu często dochodzi do złamania procesu komunikacji, co skutkuje wzajemną nieufnością i wrogimi postawami po obu stronach. Mediacja jako proces opiera się na odbudowywaniu komunikacji między stronami, jednak przy ograniczonych kompetencjach komunikacyjnych, bardzo trudno tego dokonać, nawet przy wysiłkach podejmowanych przez mediatora.

Najważniejsze atuty rozwiązywania sporów pracowniczych, na jakie się wskazuje na stronie Centrum Arbitrażu i Mediacji to przede wszystkim szybkość mediacji w porównaniu do postępowania przed sądem, zachowanie dyskrecji oraz uniknięcie dodatkowego stresu, który wiąże się z postępowaniem sądowym (Mediacja pracownicza 2017).

Mediacja, ze względu na swoją specyfikę, nie jest i nie będzie idealną metodą rozwiązywania konfliktów i sporów w każdych okolicznościach, jednak może stanowić dobry przykład podejmowania współpracy w celu zapobiegania i rozwiązywania konfliktów w organizacjach.

## 5. LITERATURA

1. Bohm F., Laurell S., Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny przewodnik dla pracodawców i menedżerów, Gdańsk 2009.
2. Chępa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami, Wrocław 2015.
3. Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? Mediacja i sądownictwo polubowne. Informator o alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów, red. A. Rękas, Warszawa 2010.
4. Doherty N., Guylor M., Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy, Warszawa 2010.
5. Goś-Wójcicka K., Sekuła T., Związki zawodowe w Polsce w 2014 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015. Pobrane z: [stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/10/1/1/notatka\\_zz\\_1007\\_ost.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/10/1/1/notatka_zz_1007_ost.pdf)
6. Kalisz A., Zienkiewicz A., Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu, Warszawa 2014.
7. Mediacja pracownicza, Pobrane z: <https://caim.gov.pl/index.php/pl/maz-aktualnosci?view=item&cid=90:mazowieckie-aktualnosci-pl&id=326:mediacja-pracownicza&format=pdf> [Data dostępu: 15.09.2017].
8. Mirowska-Łoskot U., Kicińska A., Obowiązkowa mediacja w sporach pracowniczych? Pomysł znów wraca. W różnych odsłonach. Dziennik Gazeta Prawna, 23.06.2017, Pobrane z: <http://www.gazetaprawna.pl/amp/1052765,obowiazkowa-mediacja-w-sporach-pracowniczych-pomysl-znow-wraca-w-roznych-odslonach.html> [Data dostępu: 15.09.2017].
9. Miłoszewski P., Mediacja w sporach zbiorowych oraz metody rozwiązywania indywidualnych sporów pracowniczych, W: Mediacje gospodarcze, Wrocław 2015.
10. Moore Ch. W., Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Warszawa 2012.
11. Schodzińska M., CBOS: Polacy potrzebują związków zawodowych, 07.08.2014. Pobrane z: <https://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/cbos-polacy-potrzebujazwiazkow-zawodowych,64776.html>

12. Spory zbiorowe i mediacja, Pobrane z: <http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/spory-zbiorowe/spory-zbiorowe-i-mediacja/> [Data dostępu: 15.09.2017]
13. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236).







**Anna Kozak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
E-mail: [anna.kozak@edu.uekat.pl](mailto:anna.kozak@edu.uekat.pl)

## Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną? / *Can the co-production be considered as a social innovation?*

### Abstract

The concept of co-production has in recent years experienced a revival. The growth of interest in co-production can be caused by the deep economic crisis with which the public administration is currently struggling and growing social needs and expectations. Similarly, the concept of social innovation has lately gained considerable interest and as articulated as a way to increase efficiency and effectiveness in public management. So the following question arises: can the co-production of public services be considered as a social innovation? The answer to this research question is the goal of this article. This goal was reached using systematic literature review in order to identify the original definitions of co-production and then the word clouds technique has been applied. The next step was comparison of the attributes of the definition of co-production with the concept and notion of social innovation

**Keywords:** public sector; co-production; public services; governance innovation; social innovation; word clouds

### 1. WSTĘP

Pojęcie koprodukcji istnieje od dekad, jednak w ostatnich latach doświadczyło odrodzenia. Badania w różnych dyscyplinach nauki poświęca rosnącą uwagę roli obywateli i trzeciego sektora w dostarczaniu usług publicznych. Jak zauważają Osborne i Strokosch, koprodukcja jest obecnie jednym z kamieni węgielnych reform polityki publicznej na całym świecie i artykułowana jest m.in. jako (Osborne i Strokosch 2013: 640):

- wartościowa droga do reformy usług publicznych,
- do planowania i świadczenia skutecznych usług publicznych,
- odpowiedź na deficyt demokratyczny,
- droga do aktywnego obywatelstwa i społeczności,

- środek służący do podnoszenia dodatkowych zasobów do świadczenia usług publicznych.

To co może powodować odnowione zainteresowanie koprodukcją to głęboki kryzys ekonomiczny, w którym aktualnie znajduje się administracja publiczna, a tym samym potrzeba zidentyfikowania innego, lepszego i (przynajmniej) tańszego sposobu rozwiązywania problemów społecznych. Traktowana jest ona jako sposób angażowania użytkowników usług społecznych jako ich koproducentów (Pestoff 2012: 15), który pozwala zaspokoić rosnące oczekiwania społeczne (Turnas 2015: 583). Koprodukcji przypisuje się centralną rolę w programach reform sektora publicznego, które mają na celu poprawę skuteczności i jakości usług publicznych, w efekcie czego stała się pożądanym i często wybieranym narzędziem rozwijania i dostarczania usług publicznych w wielu krajach na całym świecie (OECD 2011). Przyczyn szukać można również w pojawiających się dowodach na wpływ koprodukcji na wyniki, wartość pieniądza oraz jej potencjalną wartość ekonomiczną i społeczną (Calabro 2012: 321).

Równie znamiennej rolę w reformowaniu sektora publicznego przypisuje się współcześnie innowacjom społecznym, które uważane są za kluczową kwestię w agendach polityk publicznych (Sinclair i Baglione 2014). Jest ona „magicznym pojęciem”, którego politycy używają do formułowania i uzasadnienia potrzeby i konieczności konkretnych zmian w sektorze publicznym (Bekkers et al. 2014: 223), które ostatnio zostało przyjęte jako nowa strategia reform dla sektora publicznego, biorąc pod uwagę wyzwania społeczne i cięcia budżetowe, z którymi zmagają się rządy (Voorberg et al. 2015: 88). Innowacja społeczna aprobowana jest jako sposób promowania większej skuteczności w zarządzaniu publicznym oraz jako widoczna i bardziej ekonomiczna alternatywa dla wykonywania i rozprzestrzeniania innowacji socjotechnicznych w pewnych niszach z udziałem firm, uniwersytetów, agentów publicznych, interesariuszy i społeczeństwa obywatelskiego (Andion et al. 2017: 370). Postrzegana jest jako nowe, bardziej wydajne, skuteczne, trwałe czy sprawiedliwe od istniejących rozwiązanie problemu społecznego (Phills, Deiglmeier i Miller 2008).

Obserwowane podobieństwa tych dwóch koncepcji rodzą pytanie, czy koprodukcję usług publicznych postrzegać można jako innowację społeczną? Odpowiedź na tak postawione pytanie badawcze stanowi cel niniejszego artykułu.

## 2. METODOLOGIA

W celu zrozumienia istoty koprodukcji i odniesienia jej do fenomenu innowacji społecznej autorka zastosowała metodę systematycznego przeglądu literatury, a następnie technikę „chmury słów”. Systematyczny przegląd literatury opiera się na ustaleniu faktów w wyniku analizy danych wtórnych. Jako strategia badawcza pozwala na zachowanie obiektywności analizy, objęcie całego obszaru badawczego, właściwy dobór źródeł do badań oraz scalenie informacji z wielu źródeł, w efekcie czego generowana jest nowa wiedza. Celem zastosowania tej metody

jest „stworzenie mapy pojęciowej, ocena istniejącego stanu wiedzy oraz precyzyjne określenie kierunków przyszłych badań” (Sienkiewicz-Małyjurek 2016: 424).

W celu zlokalizowania pozycji literatury dotyczących koprodukcji wykorzystano trzy strategie:

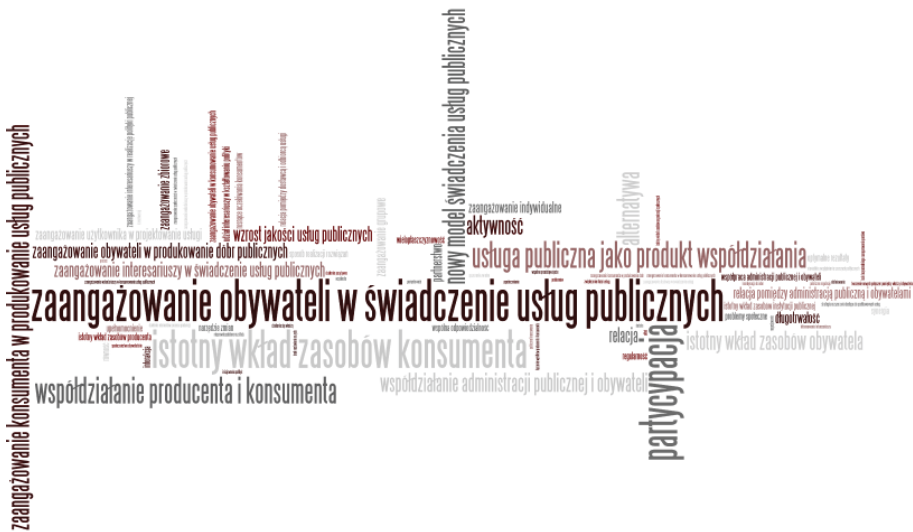
1. Analiza 152 publikacji anglojęzycznych z lat 1987-2013, które wyłonione zostały przez W. Voorberga, V. Bekkersa i L. Tummersa (2014) w wyniku systematycznego przeglądu literatury przeprowadzonego w maju 2013 roku. Na podstawie występowania w tytule i/lub abstrakcie i/lub słowach kluczowych terminu „co-production” lub „co-producing” oraz dostępności w bazach danych Elsevier, Emerald, Ebsco i ProQuest do analizy wybrano 68 pozycji.
2. Analiza 13 publikacji anglojęzycznych z lat 1977-1986 wymienianych przez: Alford (1998), Miltin (2008), Needham (2008), Gebauer, Johnson i Enquist (2010), Meijer (2012), Jakobsen (2013), których publikacje znalazły się w systematycznym przeglądzie literatury Voorberga, Bekkersa i Tummersa (2014). Rok 1997 został wybrany jako graniczny ze względu na przełomową pracę V. Ostrom i E. Ostrom pt. *Public goods and public choices. In Alternatives for delivering public services: Toward improved performance*, która wprowadziła do teorii pojęcie koprodukcji. Okres ten wskazywany jest także przez powyższych autorów jako czas największej początkowej popularności i rozwoju pojęcia koprodukcji.
3. Analiza 16 publikacji polskojęzycznych wyłonionych w wyniku systematycznego przeglądu literatury w marcu 2017 roku na podstawie bazy danych BazEkon. Głównym kryterium wyboru było występowanie słowa „co-production” lub „koprodukcja” lub „współprodukcja”, w tytule i/lub abstrakcie i/lub słowach kluczowych.

Łącznie otrzymano 97 publikacji polsko i angielskojęzycznych, dotyczących koprodukcji. Wyniki ograniczono do publikacji odnoszących się do sektora publicznego i społecznego oraz odrzucono rekordy odnoszące się do „koprodukcji wiedzy”, co zmniejszyło liczbę publikacji do 75. Wyłonione teksty przeanalizowane zostały pod kątem występowania w nich oryginalnych, zaproponowanych przez autora definicji koprodukcji. Efektem tej analizy było wyróżnienie 38 rekordów. Następnie z definicji tych wyłoniono 73 atrybuty pojęcia „koprodukcja”, które poddano transkrypcji sprowadzając je do słów kluczowych. Zestaw tak wyłonionych elementów definicji poddano analizie ilościowej za pomocą techniki „chmury słów”, korzystając z programu dostępnego na <http://www.wordle.net>. „Chmura słów” pozwala wizualizować, które ze słów kluczowych najczęściej pojawiają się w badanym tekście. Częstotliwość pojawiania się słów odzwierciedla ich rozmiar w chmurze. Zastosowanie tej techniki umożliwia zobrazować najważniejsze składniki analizowanych tekstów, a jej ilościowy charakter pozbawia ją wad właściwych badaniom interpretatywnym (Klimas i Czakon 2010: 115-116). W ten sposób dokonano analizy częstotliwości pojawiania się atrybutów przypisanego pojęciu „koprodukcja” w jego definicjach.

### 3. KOPRODUKCJI USŁUG PUBLICZNYCH – DEFINICJA POJĘCIA

Efekty przeprowadzonej za pomocą techniki chmury słów analizy widoczne są na rysunku 1.

Rysunek 1. Chmura atrybutów definicji „koprodukcja”



Źródło: Opracowano z wykorzystaniem wordle.net.

Analizując przedstawioną powyżej chmurę atrybutów definicji koprodukcji, można konstatować następujące obserwacje:

- Najmocniej akcentowanym atrybutem definicji koprodukcji jest zaangażowanie obywateli/konsumentów w świadczenie usług publicznych (Ostrom i Ostrom 1977, Whitaker 1980, Alford 1998 i 2009, Pestoff, Osborne i Brandesn 2006, Bason 2010, Verschuere, Brandsen i Pestoff 2012). Koprodukcja kładzie nacisk na zaangażowanie obywateli w produkcję (przynajmniej w części) usług publicznych, czyniąc je elementem paradygmatu, w którym usługi nie są już po prostu dostarczane przez organizacje publiczne, ale są one koprodukowane przez użytkowników i społeczności (Verschuere, Brandsen i Pestoff 2012: 1085). W paradygmacie tym zaangażowanie obywateli jest postrzegane jako niezbędne, jeśli usługa publiczna przynieść ma oczekiwane, optymalne rezultaty (Ostrom i Ostrom 1977: 44).
- Kolejnym zidentyfikowanym atrybutem koprodukcji jest partycypacja (Percy 1984, Lelieveldt et al. 2009, Vaillancourt 2009, Ryan 2012, Vamstad 2012, Sześciło 2015). Koprodukcja odrzuca wyobrażenie o świadczeniu usługi pasywnym użytkownikom (Ryan 2012: 314) uznając, że obywatel może zaangażować się w zachowania produktywne, które mogą podnieść poziom jakości

usług publicznych (Percy 1984: 432). Obywatel na równych i partnerskich zasadach współdecyduje o kształcie systemu usług publicznych oraz bezpośrednio uczestniczy w świadczeniu usług publicznych (Sześciło 2015: 19).

- Definiujący zgadzają się co do tego, że koprodukcja pociąga za sobą istotny wkład zasobów konsumenta (Joshi i Moore 2004, Bovarid 2007, Needham 2008, Vries 2008). W koprodukcji podkreślana jest rola, jaką użytkownicy usługi odgrywają zarówno w konsumpcji jak i produkcji usług publicznych. Wkład takich zasobów obywateli i organizacji społecznych jak możliwości, umiejętności, wysiłek, czas i pieniądze, jest niezbędny dla skutecznego i efektywnego dostarczania usług publicznych (Ryan 2012, Verschuere, Brandsen i Pestoff 2012).
- Kolejnym wymienianym w definicjach koprodukcji desygnatem jest współdziałanie producenta i konsumenta usługi. W koncepcji koprodukcji usługa publiczna traktowana jest jako produkt tego współdziałania, łączenia wysiłków administracji publicznej i obywateli (Sharp 1980, Parks et al. 1981, Levine i Fisher 1984, Mitlin 2008, Urban 2014). W koprodukcji kładzie się nacisk na świadczenie usługi jako wspólne przedsięwzięcie (Sharp 1980: 109), gdzie jeden lub więcej elementów procesu produkcji usług publicznych dzielone są pomiędzy obywatelem i państwem (Mitlin 2008: 361), co pociąga za sobą wspólne niesienie odpowiedzialności za rezultaty.
- Koprodukcja artykułowana jest również jako nowy i alternatywny model świadczenia usług (Brudney i England 1983, Pestoff 2006, Kaźmierczak 2014). Koprodukcja kwestionuje tradycyjny model świadczenia usług publicznych, w którym sektor publiczny dostarcza usługi konsumującemu obywatelowi (Brudney i England 1983: 61), proponując model oparty na współzależności wkładów obywateli i administracji publicznej (Kaźmierczak 2014: 41). Obywatel nie jest już pasywnym odbiorcą, ale partnerem dla organizacji publicznych, aktywnym i zaangażowanym uczestnikiem procesu projektowania i świadczenia usług publicznych.

Reasumując, z powyższych obserwacji wyłania się obraz koprodukcji jako nowego, alternatywnego i partycypacyjnego modelu świadczenia usług publicznych, zakładającego zaangażowanie obywateli w świadczenie tychże usług, przy istotnym wkładzie ich zasobów (m.in. możliwości, umiejętności, wysiłków, czasu i pieniędzy). W modelu tym usługa publiczna jest produktem współdziałania administracji publicznej i obywateli.

#### 4. KOPRODUKCJA USŁUG PUBLICZNYCH A INNOWACJE SPOŁECZNE

Komisja Europejska, która uczyniła innowacje ważnym punktem reform w Unii Europejskiej i jej państwach członkowskich, definiuje innowację społeczną jako nowe pomysły, które zaspokajają pilne, niezaspokojone potrzeby. Jest to innowacja, która jest społeczna w swoich efektach i środkach. Innowacjami społecznymi są nowe pomysły (produkty, usługi modele), które równocześnie zaspokajają potrzeby społeczne (skuteczniej niż alternatywy) i tworzą nowe relacje społeczne,

które często prowadzą do nowych form współpracy (Komisja Europejska 2010: 9). Już ta jedna definicja pozwala domniemywać, że koprodukcja może być postrzegana jako innowacja społeczna. Podkreśla się w niej, że innowacja tego typu dotyczy m.in. usług i modeli, a także że jest nową formą współpracy.

Jednak dla zrozumienia istoty innowacji społecznych konieczne jest bliższe i bardziej dokładne przyjrzenie się nim. Wyczerpujących wniosków na temat pojęcia i znaczenia innowacji społecznych dostarcza analiza M. Wronki-Pośpiech. Zauważa ona, że „istniejące definicje innowacji społecznych podkreślają fakt, iż dotyczą one niezaspokojonych potrzeb lub nierozwiązanych wyzwań społecznych. W dużej liczbie definicji podkreśla się, że innowacje społeczne są tymi, które odpowiadają na potrzeby społeczne nie zaspokajane tradycyjnie przez rynek lub istniejące instytucje i skierowane do słabszych grup w społeczeństwie. Nowe pomysły i idee będące istotą innowacji społecznych mają działać dla dobra publicznego. Dzieje się to poprzez spełnienie ważnych i niezaspokojonych potrzeb ludzi, rozwiązywanie istniejących problemów społecznych, kulturowych, ekonomicznych i środowiskowych, projektowanie i wdrażanie lepszych sposobów zaspokajania potrzeb społecznych (Wronka-Pośpiech 2015: 128-129).

Argumentem przemawiającym za traktowaniem koprodukcji jako innowacji społecznej jest podzielany przez niektórych autorów pogląd, że innowacja społeczna jest sposobem społeczeństwa obywatelskiego na angażowanie się w sferę publiczną i „współpracę” z władzami w rozwiązywaniu problemów, co dzieje się głównie poprzez koprodukcję usług publicznych (Andion et al. 2017, Galli et. al. 2014, Cook 2015, Healey, 2015). Zatem innowacja społeczna realizuje się poprzez koprodukcję, przez co można postrzegać ją jako element szerszej koncepcji innowacji społecznych.

W celu dalszej analizy powiązań między tymi pojęciami, trzy najważniejsze atrybuty definicji koprodukcji wyłonione w wyniku analizy za pomocą techniki chmury słów zestawione zostały z literaturą na temat innowacji społecznych. Pozwoliło to na zidentyfikowanie kolejnych argumentów przemawiających za tym, że koprodukcja jest innowacją społeczną.

Z analizy częstotliwości pojawiania się atrybutów przypisywanych koprodukcji w jej definicjach wynika, że najmocniej akcentowanym elementem tego pojęcia jest zaangażowanie obywateli w projektowanie i świadczenie usług publicznych. Zdaniem V. Pestoff samo to pozwala traktować koprodukcję jako innowację w sektorze publicznym. Podobnego zdania są (Hartley, 2005, 2013; von Hippel, 2005). Czy jednak innowacja w sektorze publicznym jest innowacją społeczną, co przemawiałoby za traktowaniem koprodukcji jako tego typu innowacji? Porównując typy obu wspomnianych innowacji zaobserwować można pewne podobieństwa (tabela 1).

**Tabela 1.** Typy innowacji w sektorze publicznym a typy innowacji społecznych

Typy innowacji w sektorze publicznym	Typy innowacji społecznych
Produktowa	Nowe produkty
Usługowa	Nowe usługi
Procesowa	Nowe procesy
Pozycyjna	Nowe rynki
Strategiczna	Nowe platformy
Zarządcza	Nowe formy organizacji
Retoryczna	Nowe modele biznesowe

**Źródło:** Na podstawie Hartley (2005), TEPSIE (2012).

Innowacje w usługach publicznych to nie tylko nowe pomysły, techniki i metody, ale również nowe praktyki, które dotyczą nie tylko artefaktów fizycznych, ale zawierają również zmiany w relacjach pomiędzy usługodawcami (Psetoff 2012: 3). Podobnie innowacją społeczną mogą być „produkty, usługi, procesy, technologie, zasady, idee, rynki, platformy, formy organizacyjne, ustawodawstwo, modele biznesowe, ruchy społeczne itp., a także kombinacja kilku z nich” (Wronka-Pośpiech 2015: 129). Na podstawie powyższego porównania można zaryzykować stwierdzenie, że innowacje w sektorze publicznym w swojej istocie są innowacją społeczną. Szukając miejsca koprodukcji w systemie innowacji społecznych należy zwrócić szczególną uwagę na innowacje zarządcze w sektorze publicznym, które zbliżone są do nowych form organizacji w innowacjach społecznych. Innowacja zarządcza obejmuje nowe formy angażowania obywateli i możliwości rozwijania instytucji demokratycznych w usługach publicznych. Tego typu innowacje podkreślają interakcję pomiędzy dostawcą i użytkownikiem usługi (Moore i Hartley 2008), promują większe zaangażowanie obywateli w świadczenie usług publicznych oraz zawierają różne sposoby ułatwiania większej partycypacji obywateli poprzez koprodukcję (Pestoff 2012: 15). Zatem koprodukcja zawiera się w innowacji zarządczej, która jest jednym z typów innowacji w sektorze publicznych, przez co możemy traktować koprodukcję jako innowację społeczną.

Drugim ważnym elementem definicji koprodukcji jest partycypacja. Koprodukcja jest modelem świadczenia usług publicznych opartym na aktywnej, partycypacyjnej populacji producentów konsumenckich (Pestoff 2006: 5). Koprodukcja obejmuje konstelację, gdzie władze i aktorzy społeczni dzielą „połączoną odpowiedzialność za produkowanie usług publicznych”. W procesie produkcji interesariusze – obywatel i organizacje, są zaproszeni przez władze do wzięcia udziału w kształtowaniu polityki oraz są znacznie bardziej aktywnie zaangażowani w jedną albo więcej faz procesu polityki (Lelieveldt et. al. 2009: 6). Podobnie złożoność kwestii i problemów społecznych, na które odpowiadać mają innowacje społeczne rodzi konieczność angażowania wielu interesariuszy, którzy wnoszą specjalistyczną wiedzę i inne zasoby. Dlatego niektórzy naukowcy definiują innowację społeczną jako *collaborative innovation* – innowację współpracującą, która ma miejsce w sieciach, a tym samym opiera się mocno i przede wszystkim na zaangażowaniu obywatela czy końcowego użytkownika (Pestoff 2012, Bekkers

i in. 2014: 226). Koprodukcja usług publicznych w swojej istocie jest aktywnym zaangażowaniem końcowego użytkownika w proces projektowania i świadczenia usługi, dlatego traktować można ją jako innowację społeczną. Argument ten wspiera kolejny ze zidentyfikowanych elementów definicji koprodukcji odniesiony do teorii innowacji społecznych.

Trzecim co do częstotliwości pojawiania się atrybutem koprodukcji jest istotny wkład zasobów konsumentów. Obywatele jako koproducenci usług wnoszą do procesu świadczenia usługi swoje m.in. możliwości, umiejętności, wysiłki, czas i pieniądze. Innowacja społeczna również zaprasza do wnoszenia swojego wkładu przez aktorów publicznych i prywatnych, włączając społeczeństwo obywatelskie, aby ulepszać usługi społeczne. Według agendy Komisji Europejskiej ds. Zatrudnienia, spraw społecznych i włączenia społecznego, innowacja społeczna będzie odgrywać kluczową rolę w odpowiedzi na kilka kluczowych zagadnień współczesnej polityki społecznej. Jednym z nich jest pytanie jak innowacje partnerstwa mogą wnieść prywatne i pozarządowe zasoby, które będą uzupełnieniem finansowania z środków publicznych (Komisja Europejska). W procesie innowacji społecznych ważni interesariusze przynoszą swoją wiedzę, informacje, doświadczenia i zasoby, które mogą być dzielone w celu produkowania innowacyjnych wyników, które są dla nich ważne (Bekkers i in. 2014: s. 228). Odniesienie takiego postrzegania innowacji społecznych i ich roli do istoty koprodukcji stanowi kolejny argument przemawiającym za traktowaniem koprodukcji jako innowacji społecznej. Koprodukcja bazuje na synergii pomiędzy działaniami obywateli oraz administracji publicznej i pociąga za sobą partnerstwo pomiędzy użytkownikami i finansującymi, albo konsumentami i dostawcami usług publicznych (Pestoff 2012: 2). Jak wynika z przeprowadzonej analizy definicji pojęcia koprodukcji, w partnerstwach tych zasadniczy jest istotny wkład zasobów ze strony obywateli. Z powyższej definicji innowacji społecznych wynika natomiast, że zaprasza ona do wnoszenia prywatnych i pozarządowych zasobów w celu poprawy jakości usług społecznych. Koprodukcja jest zatem innowacją społeczną zarówno w środkach jak i dążeniach.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za traktowaniem koprodukcji jako innowacji społecznej jest obu tych koncepcji do pojęcia wartości publicznej. W ostatnich latach pojęcie koprodukcji wypłynęło ponownie jako istotna część dyskusji New Public Governance, w której podkreślano partnerstwa i sieci pomiędzy użytkownikami usług, trzecim sektorem oraz również prywatnymi i publicznymi (Pestoff, 2012, Verschuere et al. 2012, Tuurnas 2015). Paradygmat ten opiera się na założeniu, że dla skutecznego tworzenia polityki i świadczenia usług, władze powinny współpracować w pluralistycznych sieciach z wieloma innymi aktorami, ponieważ problemy można rozwiązać tylko poprzez kombinację różnych zasobów. Według tej filozofii wartość publiczna może istnieć tylko w koprodukcji pomiędzy władzą, obywatelami, stowarzyszeniami i firmami (Brandson i in. 2015). Wobec tego koprodukcja usług publicznych jest takim rodzajem współpracy administracji publicznej z interesariuszami, który z założenia prowadzić ma do współtworzenia wartości publicznej (Osborne, Radnor i Strokosch 2016). Jednym z założeń stojących za innowacją społeczną jest natomiast to, że



potrzebuje ona odpowiadać na potrzeby obywateli w celu osiągnięcia wyników, które naprawdę mają znaczenie (Moore i Hartley 2008). Innowacja społeczna odnosi się do alokacji i/albo realokacji wartości publicznej, która ma być osiągnięta, podejmując wiele wyzwań, z którymi zmagają się społeczeństwa (Bekkers i in. 2014: s. 229). Zatem ze względu na główną ideę stojącą za koprodukcją, jaką jest dążenie do współtworzenia wartości publicznej przez władzę i obywateli, wpisuje się ona w nurt innowacji społecznych.

## 5. PODSUMOWANIE

W wyniku dokonanej za pomocą techniki chmury słów analizy częstotliwości pojawiania się atrybutów przypisanych pojęciu „koprodukcja” w jego definicjach, zidentyfikowano pięć, zdaniem autorki głównych, atrybutów definicji pojęcia. Pierwszym z nich jest zaangażowanie obywateli/konsumentów w świadczenie usług publicznych – usługi nie są dostarczane przez organizacje publiczne, ale są one koprodukowane przez użytkowników i społeczności, co gwarantuje oczekiwane i optymalne rezultaty. Drugim wyróżnionym elementem definicji koprodukcji jest partycypacja – koprodukcja uznaje, że obywatel może zaangażować się w zachowania produktywne, które mogą podnieść poziom jakości usług publicznych. Trzecim wyróżnionym atrybutem jest istotny wkład zasobów konsumenta, który jest niezbędny dla skutecznego i efektywnego dostarczania usług publicznych. Kolejnymi atrybutami definicji koprodukcji są współdziałanie producenta i konsumenta oraz traktowanie usługi publicznej jako produktu tego współdziałania – łączenia wysiłków administracji publicznej i obywateli. Piątym i ostatnim z wyróżnionych elementów definicji jest artykułowanie koprodukcji jako nowego i alternatywnego dla tradycyjnego modelu świadczenia usług publicznych. Obywatel jako koproducent usługi nie jest pasywnym konsumentem, ale aktywnym uczestnikiem procesu świadczenia usług publicznych. W wyniku powyższych obserwacji autorka niniejszego tekstu proponuje definiowanie koprodukcji jako nowego, alternatywnego i partycypacyjnego modelu świadczenia usług publicznych, zakładającego zaangażowanie obywateli w świadczenie tychże usług, przy istotnym wkładzie ich zasobów (m.in. możliwości, umiejętności, wysiłków, czasu i pieniędzy). W modelu tym usługa publiczna jest produktem współdziałania administracji publicznej i obywateli.

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące tego, czy koprodukcję usług publicznych postrzegać można jako innowację społeczną, elementy te odniesione zostały do literatury nt. innowacji społecznych. Pozwoliło autorce na sformułowanie pięciu argumentów wspierających tezę, że koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną. Po pierwsze za postrzeganiem koprodukcji jako innowacji społecznej stoi pogląd niektórych badaczy, że współpraca społeczeństwa obywatelskiego z władzami w ramach innowacji społecznych realizuje się głównie poprzez koprodukcję. Po drugie koprodukcja jako koncepcja promująca podkreślająca interakcję pomiędzy dostawcą i użytkownikiem usługi oraz promująca większe zaangażowanie obywateli w świadczenie usług publicznych jest innowacją zarządczą, jednym z typów innowacji w sektorze pu-

blicznym, które wpisują się w nurt innowacji społecznych. Podążając tym tokiem rozumowania, koprodukcję potraktować można jako innowację społeczną. Trzecim argumentem popierającym tę tezę jest konieczność angażowania obywateli czy końcowych użytkowników w proces innowacji społecznej wynikająca ze złożoności problemów społecznych, na które innowacja społeczna stara się odpowiedzieć. Jest to nic innego jak wykorzystywanie modelu koprodukcji usług publicznych. Po czwarte zarówno koprodukcja jak i innowacje społeczne zakładają wnoszenie do procesu swojego wkładu przez obywateli. W obu przypadkach ważni interesariusze przynoszą swoją wiedzę, informacje, doświadczenia i zasoby, które mogą być dzielone w celu produkowania wyników, które są dla nich ważne. Do tych ważnych dla społeczeństwa wyników odnosi się piąty, ostatni argument. Jedną z idei stojących za innowacją społeczną jest osiąganie wyników, które naprawdę mają znaczenie dla obywateli, czyli tworzenie wartości publicznej. Podobna idea kryje się za koprodukcją, w której powinno dążyć się do współtworzenia wartości publicznej przez władzę i obywateli w procesie świadczenia usług publicznych. Wszystkie te argumenty przemawiają z tym, że koprodukcja usług publicznych w swojej istocie jest innowacją społeczną.

Innowacja społeczna próbuje tworzyć nowe rozwiązywania współczesnych problemów społecznych. Jest szeroką koncepcją, w której mieści się wiele różnych działań i modeli. Według autorki jednym z nich jest koprodukcja, która podobnie jak innowacja społeczna jest społeczna w swoich celach, środkach i efektach. Koprodukcja jest pojęciem węższym, koncepcją bardziej skonkretyzowaną, a przez co łatwiejszą do zastosowania w praktyce życia publicznego i mająca szanse na przyniesienie wymiernych rezultatów w reformowaniu sektora usług publicznych.

## LITERATURA

1. Alford J., A public management road less travelled: Clients as co-producers of public services, "Australian Journal of Public Administration", Tom 57, Nr 4, 1998, s. 128-137.
2. Alford J., Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production. Palgrave Macmillan, 2009.
3. Andion C., Ronconi L., Moraes R.L., Ribeiro Gonsalves A.K., Duarte Serafim L.B., Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective, "Brazilian Journal of Public Administration", Tom 51, Nr 3, 2017, s. 369-387.
4. Bovaird T., Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services, "Public Administration Review", Tom 67, Nr 5, 2007, s. 846-860.
5. Brandsen T., Trommel W., Verschuere B., The state and the re construction of civil society, "International Review of Administrative Science", Tom 0, Nr 0, 2015, s. 1-18.
6. Brudney J.L., England R.E., Toward a Definition of the Coproduction Concept, "Public Administration Review", Tom 43, Nr 1, 1983, s. 59-65.
7. Calabro A., Co-production: An alternative to the partial privatization processes in Italy and Norway, w: New public governance, the third sector and co-production, red. Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B., New York 2012, s. 317-336.
8. Cook L., New winds of social policy in East, "Voluntas", Tom 26, Nr 6, 2015, s. 2330-2350.

9. Galli F., Brunori G., Di Lacovo F., Innocenti S., Co-producing sustainability: involving parents and civil society in the governance of school meal services. A case study from Pisa, Italy, "Sustainability", Tom 6, Nr 4, 2014, s. 1643-1666.
10. Gebauer H., Johnson M., Enquist B., Value Co-Creation as a Determinant of Success in Public Transport Services: A Study of the Swiss Federal Railway Operator (SBB), "Managing Service Quality", Tom 20, Nr 6, 2010, s. 511-530.
11. Hartley J., Innovation in governance and public services: past and present, "Public Money and Management", Tom 25, Nr 1, 2005, s. 27-34.
12. Healey P., Civil society enterprise and local development, "Planning Theory and Practice", Tom 16, Nr 1, 2015, s. 11-27.
13. Jakobsen M., Can Government Initiatives Increase Citizen Coproduction? Results of a Randomized Field Experiment, "Journal of Public Administration Research and Theory", Tom 23, Nr 1, 2013, s. 27-54.
14. Joshi A., Moore M., Institutionalised co~production: Unorthodox public service delivery in challenging environments, "Journal of Development Studies", Tom 40, Nr 4, 2004, s. 31-49.
15. Kaźmierczak T., Koprodukcja usług publicznych (koncepcja, badania, rola w świadczeniu usług adresowanych do osób wykluczonych społecznie, warunki upowszechnienia), 2014.
16. Klimas P., Czakon W., Sieci oraz firmy kotwice – ich znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy, w: Zarządzanie i informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju, Katowice 2010, s. 109-123.
17. Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en>, 30.09.2017.
18. Komisja Europejska, This is European Social Innovation, European Commission. Enterprise and Industry, European Union, 2010.
19. Lelieveldt H., Dekker K., Voelker B., Torenlvied R., Civic organizations as political actors mapping and predicting the involvement of civic organizations in neighborhood problem~solving and coproduction, "Urban Affairs Review", Tom 45, Nr 1, 2009, s. 3-24.
20. Levine C.H., Fisher G., Citizenship and service delivery: the promise of coproduction/response/ discussion, "Public Administration Review", Tom 44, 1984, s. 178-189.
21. Lit. Hum
22. Meijer A., Co-Production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media, "Voluntas", Tom 23, Nr 4, 2012, s. 1156-1172.
23. Mitlin D., With and Beyond the State – Co-Production as a Route to Political Influence, Power, Transformation for Grassroots Organisations, "Environment and Urbanization", Tom 20, Nr 2, 2008, s. 339-360.
24. Moore M. H., Hartley M., Innovations in governance, "Public Management Review", Tom 10, Nr 1, 2008, s. 3-20.
25. Needham C., Realising the Potential of Co-production: Negotiating Improvements in Public Services, "Social Policy & Society", Tom 7, Nr 2, 2008, 221-231.
26. OECD, Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011.
27. Osborne P., Radnor Z., Strokosch K., Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment?, "Public Management Review", Tom 18, Nr 5, 2016, s. 639-653.
28. Osborne S., Strokosch K., It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives, "British Journal of Management", Nr 24, 2013, s. 31-47.
29. Ostrom, V., Ostrom E., Public goods and public choices. In Alternatives for delivering public services: Toward improved performance, red. Emanuel Savas, Boulder 1977, s. 7-49.
30. Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S.L., Vandivort M.B., Whitaker G.P., Wilson R., Consumers as co~producers of public services some economic and institutional considerations, "Policy Studies Journal", Tom 9, Nr 7, 1981, s. 1001-1011.

31. Percy S. L., Citizen participation in the co-production of urban services, "Urban Affairs Quarterly", Tom 19, Nr 4, 1984, s. 431-446.
32. Pestoff V. (2012), Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence, "Voluntas", Tom 23, Nr 4, 2012, s. 1102-1118.
33. Pestoff V., Citizens and co-production of welfare services. Childcare in eight European countries, "Public Management Review", Tom 8, Nr 4, 2006, s. 503-519.
34. Pestoff V., Osborne S. P., Brandsen T., Patterns of co~production in public services. some concluding thoughts, "Public Management Review", Tom 8, Nr 4, 2006, s. 591-595.
35. Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T., Rediscovering Social Innovation, "Stanford Social Innovation Review", Tom 6, Nr 4, 2008, s. 34-43.
36. Ryan B., Co-production: Option or obligation?, "Australian Journal of Public Administration", Tom 71, Nr 3, 2012, s. 314-324.
37. Sharp E.B., Toward a New Understanding of Urban Services and Citizen Participation: The Coproduction Concept, "Midwest Review of Public Administration", Tom 14, 1980, s. 105-118.
38. Sienkiewicz-Małyjurek K., Innowacyjność koprodukcji w zarządzaniu publicznym na poziomie lokalnym, Organizacja i Zarządzanie/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr 89, 2016, s. 421-435.
39. Sinclair S., Baglioni S., Social innovation and social policy – promises and risks, "Social Policy & Society", Tom 13, Nr 3, 2014, s. 469-476.
40. Sześciło D., Współzarządzanie jako koprodukcja usług publicznych, „Zarządzanie Publiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Tom 31, Nr 1, 2015s. 13-21.
41. TEPsie, Defining social project, Part 1, 2012, <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.Report.Definingsocialinnovation.part1-defining-social-innovation.pdf>, 30.09.2017.
42. Tuurnas S., Learning to co-produce? The perspective of public service professionals, "International Journal of Public Sector Management", Tom 28, Nr 7, 2015, s. 583-598.
43. Tuurnas S., Learning to co-produce? The perspective of public service professionals, "International Journal of Public Sector Management", Tom 28, Nr 7, 2015, s. 583-598.
44. Urban W., Kształtowanie jakości usług podczas ich współprodukcji – badania oparte na analizie treści wywiadów pogłębionych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom. 15, Nr 6, Cz. 1, 2014, s. 113-123.
45. Vaillancourt Y., Social economy in the co-construction of public policy, "Annals of Public and Cooperative Economics", Tom 80, Nr 2, 2009, s. 275-313.
46. Vamstad J., Co-production and service quality: The case of cooperative childcare in Sweden, "Voluntas", Tom 23, Nr 4, 2012, s. 1173-1188.
47. Verschuere B., Brandsen T., Pestoff V., Co~production: The state of the art in research and the future agenda, Voluntas, Tom 23, Nr 4, 2012, s. 1083-1101.
48. Verschuere B., Brandsen T., Pestoff V., Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda, "voluntas", Tom 23, Nr 4, 2012, s. 1083-1101.
49. von Hippel, E., Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge, MA, 2005.
50. Voorberg W., Bekkers, V., Tummers L., A Systematic Review of Co-creation and Co-production: Embarking on the Social Innovation Journey, "Public Management Review", 2014, s. 1333-1357.
51. Voorberg W., Tummers L., Bekkers V., Torfing J., Tonurist P., Kattel R., Lember V., Timeus K., Nemeč J., Svidronova M., Mikusova Merickova B., Gasco M., Flemig S., Osborne S., Co-creation and citizen involvement in social innovation: A comparative case study across 7 EU-countries, Project Learning from Innovation in Public Sector Environments (LIPSE), European Comision, 2015.
52. Vries M.S., Stability despite Reforms: Structural Asymmetries in Dutch local policy networks, "Local Government Studies", Tom 34, Nr 2, 2008, s. 221-243.
53. Whitaker G.P., Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery, "Public Administration Review", Tom. 40, 1980, s. 240-246.

54. Wronka-Pośpiech M., Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. Nr 212, 2015, s. 124-136.





**Elżbieta Szul**

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Filozofii i Socjologii, Instytut Socjologii  
E-mail: szul.elzbieta@poczta.umcs.lublin.pl

# Biznesowa innowacyjność społeczna. Na przykładzie firm rodzinnych / *Business social innovation. On the example of family businesses*

## Abstract

Innovations are the base of the socio-economic development of companies and economies. Social innovations is one of their types. They focus on activities to improve the quality of life of specific social groups, by better solving problems and better meeting their needs. In creating social innovations, there is a need for cooperation between public, private and social actors. The business sector should play a key role here, especially family businesses that operate mainly on local markets and are "close" to their customer. With this "locality" they can better understand social needs and problems and create social innovations that can contribute to their development and competitiveness.

**Keywords:** family business, innovation, social innovation

## 1. WSTĘP

Innowacyjność społeczną określa się jako skłonność i gotowość różnych podmiotów do angażowania się w działania mające na celu poprawę jakości życia określonych grup społecznych poprzez skuteczniejsze rozwiązywanie problemów i lepsze zaspokajanie ich potrzeb. Wiąże się ona ze zmianą zachowań i postaw społecznych, tworzeniem nowych wzorów relacji oraz przyjmowaniem nowych ról. Istotną rolę odgrywa tu zaangażowanie, dzielenie się wiedzą, zaufanie i współpraca. W modelach innowacji społecznej bardzo duże znaczenie ma sektor biznesu, który - obok publicznych i pozarządowych organizacji oraz mieszkańców społeczności lokalnych - jest główną siłą napędową innowacji społecznych. Dlatego istotne jest określenie jego roli we współtworzeniu rozwiązań odpowiadających potrzebom określonych grup społecznych. W biznesowym modelu innowacji społecznej przyjmuje się, że to właśnie biznes jest partnerem inicjującym działania na rzecz tworzenia innowacji społecznej. Choć niektórzy próbują jego rolę ograniczyć do finansowania innowacji społecznej, to jednak nie należy zapominać, że sektor ten posiada też zasoby pozafinansowe, które są istotne w two-

zeniu nowych rozwiązań. Tworząc platformę współpracy z innymi sektorami pojawia się szansa kreowania nowych, skuteczniejszych rozwiązań. Jednak aby te działania były skuteczne, konieczne jest tworzenie eko-systemu wspierającego powstawanie i rozwój innowacji społecznych. Ważną kwestią jest także to, że firmy tworząc innowacje społeczne, stają się firmami społecznie odpowiedzialnymi, a zatem w praktyce realizują zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

## 2. INNOWACJE SPOŁECZNE – POJĘCIE I ZNACZENIE

Innowacje są podstawą rozwoju społeczno-gospodarczego i mają szczególne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm i gospodarek. Innowacje, zdaniem Druckera, są szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności lub świadczenia nowych usług (Drucker 1992: 29). Obok innowacji rynkowych, dotyczących nowych produktów, usług podkreśla się rolę innowacji społecznych w podnoszeniu jakości życia społeczeństw, poprzez szukanie rozwiązań istotnych problemów społecznych. Na innowacje społeczne zwracał uwagę już P. Drucker, pisząc, że innowacja bardziej wiąże się ze sferą ekonomiczną i społeczną niż techniczną i nie musi być ona materialna, aby wpływać na sferę społeczną i zmieniać życie społeczne. Innowacje określa on jako celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian i analizę okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Innowacja społeczna oznacza zmianę wartości i zaspokajania potrzeb konsumentów dzięki wykorzystaniu określonych zasobów (Drucker 1992: 42). Mulgan zaś określa innowacje społeczne jako rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usług i modeli) w celu zaspokojenia potrzeb społecznych i tworzenia relacji społecznych oraz współpracy, zwiększające zdolność społeczeństwa do działania (za Wyrwa 2014: 45). Przedsiębiorcy mogą traktować innowacje społeczne jako narzędzie, dające im możliwość tworzenia nowych produktów czy też usług, które będą zaspokajać potrzeby określonych grup społecznych, w ten sposób zyskując grupy odbiorców, których do tej pory nie uwzględniali w swoich strategiach.

Istotą innowacji społecznych są nowatorskie pomysły, rozwiązania prowadzące do poprawy jakości życia, rozwiązania problemów społecznych, dzięki współpracy różnych podmiotów (Głos 2014: 10). J. Wyrwa wskazuje, że innowacje społeczne są inspirowane przez motywacje społeczne i gospodarcze, są nowatorskie, promowane przez różne podmioty, intensyfikowane i zrównoważone, przybierają różne formy oraz poprawiają życie ludzi (Wyrwa 2014: 47-48). Innowacje społeczne rozpatrywane są przez pryzmat zaangażowania wielu podmiotów sfery publicznej i prywatnej w rozwiązywanie problemów społecznych i zaspokajanie potrzeb społecznych w nowy, lepszy, bardziej skuteczny sposób. Wiążą się one z wprowadzeniem nowych rozwiązań, produktów, usług, powstałych dzięki współpracy różnych podmiotów. Natomiast innowacyjność społeczną można określić jako zdolność i gotowość do zmiany postaw lub zachowań, która wiąże się z zaangażowaniem i aktywnością społeczną, zaufaniem, współpracą, otwar-



tością. Aspekty te przyczyniają się do budowania kapitału społecznego, który jest ważnym czynnikiem warunkującym innowacyjność społeczną.

Innowacje społeczne wiążą się ze zmianą społeczną, którą P. Sztompka określa jako różnicę między stanem systemu społecznego, grupy, organizacji w jednym momencie czasu a stanem tego samego systemu w innym momencie czasu. Różnice te mogą dotyczyć składu systemu, struktury systemu, zmiany funkcji pełnionych przez elementy społeczeństwa oraz zmiany granic systemu i zmian w otoczeniu (Sztompka 2002: 437-438). Często efektem innowacji społecznych jest nie tylko nowe rozwiązanie zaspokajające określone potrzeby, ale także zmiana postaw społecznych, zachowań, stylu życia, ponieważ innowacja może obejmować zainicjowanie nowego stylu życia, nowego działania, nowej codziennej praktyki (Sztompka 2002: 432). Innowacje społeczne poprzez udział wielu podmiotów w ich tworzeniu zaliczane są do innowacji otwartych. Jest to związane z tym, że nie są one tworzone przez pojedyncze podmioty, gdyż wtedy nie byłoby możliwe osiągnięcie wyznaczonego celu. Dlatego w tworzeniu innowacji społecznych konieczna jest współpraca wielu podmiotów z różnych sektorów, tj. publicznego, prywatnego czy społecznego. Współpraca ta stwarza platformę dzielenia się swoimi doświadczeniami, wiedzą, aby w lepszy sposób odpowiedzieć na problemy społeczne. Charakterystycznym dla innowacji społecznych jest *crowdsourcing* (czyli pozyskiwanie wiedzy od innych) oraz prosumpcja (współpraca z konsumentami w tworzeniu rozwiązań najbardziej odpowiednich dla nich, zaspokajających ich potrzeby). Ale choć zaangażowanie, aktywność społeczna są czynnikami stymulującymi innowacje, to szczególnie wpływ na nie ma tworzenie platformy zaufania, poczucia wspólnoty, świadomości społecznej. Według badań CBOS, zaangażowanie społeczne Polaków w warstwie deklaratywnej, wypada dość dobrze - większość deklaruje, że należy być wrażliwym i pomagać innym niż koncentrować się na swoich interesach. Polacy także wierzą w skuteczność wspólnego działania, wskazując, iż działając razem z innymi, można rozwiązywać niektóre problemy swojego środowiska i społeczności lokalnej. Jednakże na płaszczyźnie faktycznie podejmowanych działań okazuje się, że tylko niewielki odsetek Polaków angażuje się w prace na rzecz innych i społeczności lokalnej (20%) (CBOS 2014). Badani częściej podejmują indywidualnie działania na rzecz społeczności lokalnej niż w ramach określonych organizacji, a aktywność społeczna warunkowana jest poziomem kapitału społecznego, określonych norm, wartości przyjmowanych w określonych środowiskach społecznych czy też zaufaniem do innych.

Konieczne jest zatem tworzenie eko-systemu wspierającego powstawanie i rozwój innowacji społecznych. Bo choć istnieje wiele czynników stymulujących ich rozwój, to jest także wiele barier je ograniczających, tj. niski poziom kapitału społecznego, brak zaufania, niechęć do dzielenia się wiedzą, niechęć współpracy, obawa przed porażką. Barrierami rozwoju innowacji społecznych są także: unikanie ryzyka, zamknięte kultury organizacyjne, brak trwałych relacji i platformy współpracy, niska świadomość, zła komunikacja, brak sieci i zaufania, brak umiejętności (Empowering 2010: 9). Ponadto innowacje społeczne wiążą się z ryzykiem, wymagają wyobraźni, wytrwałości i zaufania w rozwijaniu nowych

idei, produktów, usług, partycypacji społecznej i tworzenia silnych relacji dla ich wdrożenia i rozpowszechniania (Empowering 2010: 11), a te czynniki wymagają aktywności, co przy preferowaniu przez społeczeństwo „wygodnego” stylu życia, nie wpływa stymulująco na powstawanie innowacji społecznych. P. Drucker do źródeł innowacji zalicza: nieoczekiwane powodzenie, nieoczekiwane niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne, niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, potrzeby procesu, zmiany w strukturze przemysłu lub rynku, nowa wiedza, demografia, zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach (Drucker 1992: 44). Ponadto procesy i zmiany zachodzące współcześnie, tj. starzenie się społeczeństw, zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie środowiska, zmiany norm i wartości itp. wymagają nowych rozwiązań, które bardziej ukierunkowane są na potrzeby społeczne, a które można rozwiązywać dzięki innowacyjności społecznej, na którą powinien orientować się w coraz większym stopniu biznes.

### 3. BIZNES A INNOWACJE SPOŁECZNE

W powstaniu innowacji społecznych wskazuje się na model poczwórnej helisy. Oznacza on, że innowacje społeczne powstają pomiędzy czterema sektorami: publicznym, non-profit, nieformalnym oraz prywatnym (za Wiktorska-Święcicka, Moroń, Klimowicz 2015: 65-66). Model ten przyjmuje różny kształt w zależności od tego, który sektor jest kluczowy. W biznesowym modelu innowacji społecznej to biznes jest partnerem inicjującym działania na rzecz tworzenia innowacji społecznej. Sektor biznesu w modelu innowacji społecznych zajmuje ważną rolę, której nie można sprowadzić jedynie do finansowania określonych rozwiązań, gdyż wykorzystując swój społeczno-ekonomiczny potencjał, firma może już od pierwszej fazy w dość istotny sposób wspierać wdrażanie określonych rozwiązań. Ponadto firmy posiadają znacznie większe zasoby kapitału ludzkiego, określone umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Biznesowe innowacje społeczne polegają na wprowadzaniu przez firmy innowacji w celu opracowania nowych produktów, usług, modeli biznesowych, procesów, kanałów dystrybucji itp., przy świadomości, iż jednocześnie, dzięki nim, firma odpowiada na globalne wyzwania, rozwiązując problemy środowiskowe i społeczne (Bisgaard 2009: 10).

Wskazuje się na związek innowacji społecznych, innowacyjności społecznej ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Kroik i Skonieczny analizują CSI w kontekście rozwoju CSR, określając biznesową innowacyjność społeczną jako postrzeganie potrzeb społecznych w kontekście możliwości rozwijania idei, nowych produktów oraz pozyskiwania nowych rynków (Kroik, Skonieczny 2013: 170-171). Natomiast T. Osburg twierdzi, że biznes staje się społecznie odpowiedzialny poprzez innowacje społeczne (Osburg, 2013: 20-21). Nie można zatem twierdzić, że innowacje społeczne biznesu są kolejnym etapem rozwoju CSR, gdyż to one warunkują społeczną odpowiedzialność firm. Firmy, które ukierunkowują się na realizację wartości społecznych, uczestnicząc chociażby w tworzeniu innowacji społecznych, stają się odpowiedzialne społecznie, a więc można powiedzieć, że CSR przejawia się między innymi w innowacyjności społecznej biznesu.

Innowacje społeczne wpisują się w nowy model gospodarki określany mianem makrowikinomii, którą cechuje współpraca, otwartość, współdzielenie, uczciwość, współzależność (Tapscott, Williams 2011: 32-42). Nowy model biznesu zakłada intensywne wykorzystanie rozproszonych sieci, utrzymanie i zarządzanie relacjami, zatarcie granicy między produkcją a konsumpcją, nacisk na współpracę i interakcje oraz silną rolę wartości i misji (Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010: 4-5). Innowacje społeczne cechuje otwartość, chęć dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem wielu podmiotów. Wskazuje się na kilka sił napędowych biznesowych innowacji społecznych: (1) zwiększenie świadomości firm, (2) zwiększenie świadomości konsumentów, (3) ograniczone zasoby naturalne (które tworzą zachętę do produkcji alternatywnej energii), (4) obecną technologię, która umożliwia nowe rozwiązania oraz (5) nowe rynki w krajach rozwijających (Bisgaard 2009: 22).

Cykl życia innowacji społecznej ma charakter spiralny, gdyż działania na poziomie lokalnym poprzez zaangażowanie innych rozszerzają się i przechodzą na poziom makro. Powstawanie innowacji społecznych złożone jest z 6 etapów: 1. identyfikowanie potrzeb (*prompts*), 2. generowanie idei (*proposal*), 3. sprawdzanie innowacji w praktyce (*prototyping*), 4. podtrzymywanie innowacji (*sustaining*), 5. rozpowszechnianie innowacji (*salting*), 6. wywołanie zmiany społecznej (*system change*) (Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010: 33-34). Udział biznesu w tworzeniu innowacji społecznych konieczny jest od pierwszego etapu – identyfikowania potrzeb - zarówno wewnątrz firmy, jak również w otoczeniu, w którym firma działa. W kolejnych etapach biznes także odgrywa ważną rolę - w generowaniu pomysłów, wprowadzaniu i upowszechnianiu innowacji aż do wywołania pozytywnej zmiany społecznej. Firmy mają świadomość, iż współcześnie niewprowadzanie innowacji na rynek wiąże się ze stagnacją i nierzadko likwidacją firmy. A ponieważ firmy mają większe doświadczenie we wprowadzaniu innowacji biznesowych, to mogą też swoją wiedzę dzielić się z innymi podmiotami uczestniczącymi w tworzeniu innowacji społecznych. Z drugiej strony biznes uczy się tworzyć innowacje otwarte poprzez współpracę z wieloma podmiotami i wykorzystywanie ich pomysłów, a tym samym poznaje potrzeby swoich odbiorców i może lepiej na nie odpowiadać.

Kanter w swoich analizach przyjmuje podejście instytucjonalne, zgodnie z którym firmy przyjmują perspektywę długookresową, tworzą struktury, które uwzględniają wartości społeczne i ludzkie przy podejmowaniu decyzji. Firmy społecznie innowacyjne powinny wytwarzać dobra i usługi, które poprawią jakość życia użytkowników, tworzyć miejsca pracy i podnosić jakość życia pracowników, budować silne sieci relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi oraz osiągać niezależność finansową (Kanter 2012: 36). Zdaniem Kanter firmy innowacyjne społecznie muszą szukać takich innowacji, które dają im korzyści finansowe i podnoszą poziom życia społeczeństwa (Kanter 2006: 166). Wskazuje się na kilka podstawowych zasady innowacyjności społecznej przedsiębiorstw (CSI – z ang. *corporate social innovation*):

- CSI to część strategii biznesowej – jest włączona do strategii biznesowej, ale też musi generować wartość dla biznesu, przedsiębiorcy chcąc sprostać wyzwaniom rynku muszą tworzyć produkty i usługi, które odpowiadać będą wyzwaniom społecznym i środowiskowym. Tworzona wartość jest czymś więcej niż tylko wzrostem przychodów, jest przede wszystkim pozytywną zmianą społeczną,
- CSI wykorzystuje mechanizmy rynkowe, aby stworzyć pozytywny wpływ – nowy sposób patrzenia na potrzeby rynku, istniejące braki traktuje się jako okazję aby niezaspokojone potrzeby mogły zostać zaspokojone za pomocą nowych lub istniejących produktów lub usług,
- CSI oparta jest na współpracy - innowacje, które łączą wiedzę wielu interesariuszy, zwłaszcza spoza branży, mogą przynieść ogromne korzyści, tj. szersze perspektywy, analiza szans i zagrożeń (Breaking through 2014: 11-14).

W biznesowych innowacjach społecznych ważne jest tworzenie nowych procesów, produktów, usług oraz tworzenie wartości społecznych i biznesowych, Kanter wskazuje czynniki sukcesu biznesowej innowacyjności społecznej tj.: zbieżność celów biznesowych i potrzeb społecznych, silni partnerzy zaangażowani w idee trwałych zmian, inwestycje dokonywane przez stronę prywatną i publiczną, bliskie relacje pomiędzy stronami, powiązania z innymi organizacjami oraz konsekwentne podtrzymywanie i powielanie rezultatów (Kanter 2006: 169-170). Biznesowe innowacje społeczne można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Wewnętrzne obejmują rozwiązania mające na celu zaspokojenie potrzeb pracowników, zaś zewnętrzne zaspokojenie potrzeb, rozwiązanie problemów określonych grup społecznych, społeczności lokalnych (za Wyrwa 2014: s. 50). W tworzeniu innowacji społecznych niezwykle ważna jest „bliskość” firmy w stosunku do odbiorców jej produktów, dlatego tak istotnej roli w tym procesie upatruje się wśród firm z sektora MSP, w tym firm rodzinnych, które stanowią istotny jego udział.

#### 4. INNOWACYJNOŚĆ SPOŁECZNA BIZNESU RODZINNEGO

Przedsiębiorstwo rodzinne, jak wskazuje Safin, jest połączeniem dwóch instytucji – społecznej (rodziny) i ekonomicznej (przedsiębiorstwa) (za Sułkowski i Marjański 2009: 13). Firmy rodzinne stanowią połączenie wartości i norm rodziny i przedsiębiorstwa, co przejawia się zazwyczaj w ich wysokim kapitale społecznym, kulturze organizacyjnej oraz poczuciu odpowiedzialności i zaangażowania społecznego. Firmy rodzinne poprzez tworzenie innowacji społecznych, poznawanie potrzeb i problemów społecznych społeczności mogą tworzyć dla siebie szanse wprowadzania rozwiązań, które będą odpowiadać na potrzeby społeczne i poprawiać jakość życia określonych grup społecznych. Kapitał społeczny rodziny – który przejawia się m. in. w silnej kulturze współpracy, dzieleniu się wiedzą, doświadczeniu, zespołowości, zaufaniu, lojalności między członkami rodziny, inteligencji moralnej, gotowości do wyrzeczeń i poświęceń, uczciwości, orientacji na oczekiwania *stakeholders*, empatii, działaniu na rzecz społeczności lokalnych (Popczyk 2014: 138) – jest nierzadko podstawą przewagi konkurencyj-

nej firmy. Firmy rodzinne wyróżnia kultura organizacyjna oparta na wartościach rodzinnych, przyjaznej atmosferze, relacjach z pracownikami z rodziny i spoza rodziny oraz zakorzenienie w społecznościach lokalnych i ukierunkowanie na wartości rodzinne, społeczne, a to może stanowić szansę dla firm rodzinnych w tworzeniu eko-systemu dla innowacji społecznych: przecież współpracujemy z tym, do których mamy zaufanie, którzy nas nie oszukają i faktycznie są zainteresowani naszymi problemami. Tak jak rodzina rzeczywiście interesuje się problemami swoich członków, tak firma rodzinna zainteresowana jest problemami swojego otoczenia. Z badań CBOS wynika, że najbardziej ufamy osobom z naszej sfery prywatnej, czyli rodzinie, znajomym, sąsiadom. Dużym przedsiębiorstwom ufa tylko około 1/3 badanych, co może wynikać z tego, że duże firmy są daleko od swoich odbiorców i trudniej im nawiązywać z nimi bliższe relacje (CBOS 2016). A zatem jest to szansa dla firm rodzinnych, które są bliżej odbiorców i którym odbiorcy ufają bardziej. Firmy rodzinne mogą to wykorzystać stając się inicjatorami innowacyjności społecznej oraz mają większe możliwości organizowania i angażowania odbiorców w działania na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.

Istnieje wiele przykładów firm rodzinnych, które realizują działania mające na celu zmianę postaw społecznych, zachowań, większe zaangażowanie i aktywność mieszkańców społeczności lokalnej. Wszystkie z nich mają na celu m. in. uświadamianie i edukowanie w zakresie zmiany stylu życia, zdrowego odżywiania, aktywnego spędzania czasu wolnego, większej aktywności na rzecz społeczności lokalnej, a adresowane są do wszystkich grup, w tym do seniorów. Chociaż pozornie działania te są niedochodowe, charytatywne, to jednak kształtowanie pożądaných postaw społecznych może kreować rynek zbytu dla produktów firm realizujących takie działania. Jednak zmiana stylu życia przyzwyczajęń wymaga czasu, ważne jest przekonanie i zainteresowanie osób z zewnątrz, aby zgłaszali swoje propozycje, aby włączali się w działania na rzecz dobra wspólnego.

Tworzenie przestrzeni do rozwoju, edukacji, zaspokajania potrzeb kulturalnych społeczności lokalnych to cel działalności wielu firm rodzinnych. Firmą, która stara się wdrażać innowacyjne rozwiązania o charakterze społecznym jest Eduła - portal społecznościowy dla osób zainteresowanych edukacją. Portal tworzy przestrzeń dla ośrodków edukacyjnych, otwartych na pomysły i sugestie, w której spotykają się firmy, placówki, rodzice, aby porozmawiać o edukacji, wychowaniu. Poprzez portal firma pokazuje jak ważna jest w życiu komunikacja, wymiana informacji, dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniami (Zawadka, Hoffman 2011: 101-106). Także w obszarze edukacji zdrowotnej widoczne jest zaangażowanie firm rodzinnych. Przykładem jest firma Promedica, która nie jest tylko gabinetem medycznym, ale wprowadza wiele nowych rozwiązań mających zaspokoić potrzeby swoich pacjentów, takie jak nowe formy kontaktu z pacjentami, programy edukacyjne i szkolenia dla pacjentów z różnymi chorobami, m.in. z nadwagą czy współpraca z przedszkolami i szkołami (Hoffmann, Janiszewska, Zawadka 2015: 35-36). Z kolei dla firmy Mokate ważna jest realizacja zasad zrównoważonego rozwoju, dotyczących obszarów wewnętrznych i zewnętrznych tj.: kapitał ludzki, obsługa klientów, rozwój nowych produktów oraz inwestycje,

ochrona środowiska. Ważne jest dla niej kształtowanie odpowiednich warunków pracy, stosunków społecznych, rozwój pracowników, a także współpraca z lokalnym środowiskiem, poprzez m.in. zaangażowanie w działania różnych organizacji w zakresie zdrowia, kultury, edukacji i ochrony środowiska ([www.mokate.com.pl](http://www.mokate.com.pl)). Podobnie firma Koral angażuje się i wspiera wiele wydarzeń sportowych i społeczno-kulturalnych propagujących m.in. aktywny i zdrowy styl życia w swoich najbliższym otoczeniu i w skali kraju ([www.koral.com.pl](http://www.koral.com.pl)). Natomiast firma Roleski swoje cele biznesowe realizuje w oparciu o wartości i zasady rzetelności, uczciwości, dbałości o pracowników poprzez tworzenie odpowiednich warunków pracy i ich rozwój oraz budowanie zaufania klientów i partnerów biznesowych. Firma włącza się w działania społeczne w skali kraju i społeczności lokalnej, wspiera różne instytucje i organizacje pozarządowe. W swoich działaniach jako jeden z priorytetów wskazuje kwestię ochrony środowiska, która znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach, m.in. inwestycjach oraz edukacji i angażowaniu pracowników w projekty sprzyjające ochronie środowiska ([www.republikaroleski.pl](http://www.republikaroleski.pl)). Także firma Piotr i Paweł angażuje się w działania edukacyjne, społeczne, sportowe i kulturalne, m.in. w projekty ogólnokrajowe i lokalne mające na celu rozwiązanie takich problemów społecznych jak np. niedożywienie. Propaguje aktywny, zdrowy tryb życia, m.in. stworzyła pracowniczą drużynę biegaczy Markę Formy, a także prowadzi Fundację Piotr i Paweł „Radość Dzieciom”, która wspiera młode osoby szczególnie uzdolnione, chore bądź potrzebujące ([www.piotripawel.pl](http://www.piotripawel.pl)). Można przytoczyć jeszcze wiele innych przykładów, gdzie działalność realizowana przez firmy rodzinne (duże i małe) wychodzi naprzeciw problemom społecznym, a starając się je rozwiązywać czy zaspakając wykorzystując nowe, niestandardowe sposoby, tworzy w ten sposób innowacje społeczne, które mogą procentować wymiernymi efektami dla firm je realizujących, przejawiającymi się w zwiększonej sprzedaży czy dochodach. Działania te, choć nie są określane jako innowacje, to jednak nierzadko nowatorski sposób ich realizacji oraz ich aspekt społeczny, powoduje, że można je uznać za przejawy innowacyjności społecznej firm. Dostrzegając problemy społeczne jako szanse budowania swojej przewagi, firmy rodzinne mogą wchodzić na rynki, które do tej pory były poza ich zainteresowaniem. Podejmując działania mające na celu poprawę warunków pracy swoich pracowników włączają się w rozwiązywanie problemów społecznych, coraz częściej ukierunkowują się na społeczność, dostrzegając w niej potencjał tworzenia rozwiązań podnoszących jakość życia. Pomimo iż, jak wskazują badania, w firmach rodzinnych przeważa autokratyczny styl zarządzania, to właściciele coraz bardziej uwzględniają głos pracowników, włączając w podejmowanie decyzji, delegują na nich odpowiedzialność. Firmy rodzinne poprzez innowacje społeczne tworzą nowe relacje i wchodzą w nowe role, realizując wartości społeczne. Przedsiębiorcy rodzinni często podkreślają, że dla nich nie jest najważniejszy zysk, ale tworzenie i utrzymanie miejsc pracy, zatrudnianie pracowników, za których czują się odpowiedzialni. Jest to szczególnie istotne, ponieważ to otoczenie firmy, mieszkańcy społeczności lokalnych i inne podmioty stanowią istotny czynnik rozwoju firmy.

## 5. PODSUMOWANIE

Tworzenie relacji z odbiorcami, współpraca, tworzenie nowych rozwiązań odpowiadających na potrzeby społeczne, jest w większym stopniu możliwa w przypadku firm rodzinnych, które działają w danej społeczności, a za firmą stoi konkretna rodzina. Cechy firm rodzinnych tj. kultura organizacyjna, rodzinna atmosfera, bliskość, elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb odbiorców, znajomość problemów społeczności lokalnych, mogą być istotnymi czynnikami sprzyjającymi rozwojowi ich innowacyjności społecznej. Przedsiębiorstwo rodzinne już w swej istocie posiada element społeczny, jest instytucją społeczną i realizuje wartości społeczne, dlatego wydaje się, że powinno bardziej ukierunkowywać się w swojej działalności na otoczenie, jego problemy, potrzeby. Ukierunkowanie na wartości społeczne, uwzględnianie ich w swoich modelach biznesowych powoduje, że firma realizuje zasady CSR, a realizując te zasady pozytywnie jest postrzegana przez otoczenie, co – mając na względzie coraz większą wrażliwość społeczeństwa na etyczność działań – może wpływać na wybór przez konsumentów produktów właśnie takiej firmy.

## LITERATURA:

1. Aktywność społeczna Polaków, CBOS, Warszawa 2014
2. Bisgaard T., CSI. Corporate Social Innovation. Companies' participation in solving global challenges, 2009, [https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/CSI\\_Report.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/CSI_Report.pdf)
3. Breaking Through, How Corporate Social Innovation Creates Business Opportunity, Volans, KPMG, SiG 2014 <http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/5441-kpmg-social-innovation-report-fy14-web-final.pdf> 2014
4. Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., Defining Social Innovation Part 1, TEPSIE, 2012
5. Drucker P., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, Warszawa 1992
6. Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, 2010
7. Głos Stocznii, Zeszyt 2: Innowacje, Warszawa 2014
8. Hoffmann U., Jaszewska M., Zawadka M., Firma rodzinna. Opowieści polskich przedsiębiorców, Warszawa 2015
9. Kanter R. M., Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji, (w:) Zarządzanie innowacją, Harvard Business Review, 2006
10. Kanter R. M., Myślenie, które wyróżnia dobre firmy, Harvard Business Review Polska nr 111, Warszawa 2012, <https://www.hbrp.pl/a/myshlenie-ktore-wyroznia-dobre-firmy/h6StnUoX>
11. Kroik, J., Skonieczny J., Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, 2013, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013)
12. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., The open Book of Social Innovation, 2010
13. Osburg T., Social innovation to driver corporate sustainability, Berlin Heidelberg 2013
14. Popczyk W., Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny, Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. XV z. 7 cz. II., 2014
15. Sułkowski Ł., Marjański A., Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Warszawa 2009
16. Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Kraków 2002
17. Tapscott D., Williams A., Makrowikinomia, reset świata i biznesu, Warszawa 2011

18. Wiktorska-Święcicka A., Moroń D., Klimowicz M., Zarządzanie innowacjami społecznymi, trendy, perspektywy, wyzwania, Difin, Warszawa 2015
19. Wyrwa J., Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych, (w:) Wyrwa J., Innowacje społeczne, w teorii i praktyce, Warszawa 2014
20. Zaufanie społeczne, CBOS, Warszawa 2016
21. Zawadka M., Hoffmann U., Moja historia moja firma, portrety polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Warszawa 2011





### Wioleta Gzowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
E-mail: wioleta.gzowska@ue.katowice.pl

### Sebastian Gęgotek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
E-mail: sebastian.gegotek@ue.katowice.pl

## Zarządzania współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń / *Management the intergenerational cooperation between employees. Conditions influence the present-day labour market and diversification of generations*

### Abstract

There is several generations of employees, functioning on Polish labour market. They have different attitude to work, professional development, varied expectations and aspirations, which stem from changing demographic, historical and economic circumstances, which particular generations function in. That variety poses a large challenge both members of intergenerational teams and managers, requires of a manager a skilful exploitation of different generations' potential.

The aim of the article is reporting conditions shaping the present-day labour market. At first, authors suggest a definition of a generation on the labour market, then authors describe the phenomena shaping the Polish labour market and talk over demographic, historical and economic circumstances of the passage of generations in Poland in the space of seventy years. In further part of the article authors conduct the critical analysis of the typology of labours generations, functioning in subject literature. Finally, authors characterize particular generations present on the Polish labour market both demographical and personal features.

**Keywords:** labour market, generation baby boomers, generation X, generation Y, generation Z.

### JAK ZDEFINIOWAĆ POKOLENIE?

Termin pokolenie przywoływany jest najczęściej, gdy mówimy o kwestiach związanych z wiekiem (Parry, Urwin, 2011, 1-2). Służy „do dokonania typologii, wydzielającej jednorodne grupy osób, wyodrębnionych na pod-

stawie wspólnych cech. Wyróżnić można – zgodnie z mannheimowską tradycją – cztery wykorzystywane w naukach społecznych podejścia do definiowania terminu „pokolenie” (Szukalski, 2012, 12). Zgodnie z pierwszym z nich, pokoleniem określa się „ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym” (Szukalski, 2012, 12). Następne podejście, typowe dla polityki społecznej „uwzględnia przede wszystkim (potencjalną) aktywność zawodową, wyodrębniając osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym” (Szukalski, 2012, 13). Trzecie podejście „ujmuje pokolenie jako grupę osób w zbliżonym wieku, tj. urodzonych w tym samym okresie, z reguły analizowanym z punktu widzenia roku lub lat pięciu” (Szukalski, 2012, 13). Odmienne jest czwarte podejście, odwołujące się „do podobieństwa kulturowego, wynikającego z wpływu traumatycznego doświadczenia, które odcisnęło swe piętno w sposobie myślenia w grupie osób rozpoczynających dorosłość, determinując przebieg ich życia i sposób definiowania rzeczywistości będący wyzwaniem dla sposobu dotąd rozpowszechnionego” (Szukalski, 2012, 13).

Z perspektywy relacji pracowników w miejscu pracy najbardziej adekwatna wydaje się być definicja zaproponowana przez Giddensa (Giddens, 2012, 1084) mówiąca o tym, że pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo.

## ZJAWISKA KSZTAŁTUJĄCE POLSKI RYNEK PRACY

Na obecną sytuację polskiego rynku pracy mają wpływ przede wszystkim cztery główne czynniki: starzenie się społeczeństwa, emigracja i imigracja zarobkowa oraz drenaż mózgow. Starzenie się społeczeństwa jest zjawiskiem globalnym, dyskutowanym w obrębie różnorodnych dyscyplin naukowych. Na tle kontynentu europejskiego, również w Polsce, jest ono szczególnie wyraźne - notujemy jeden z najniższych wskaźników dzietności przy równoczesnym wydłużaniu się średniego wieku Polaków. Zgodnie z danymi GUS (wszystkie dane pochodzą ze strony [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc)) statystyczny mieszkaniec Polski w 2016 r. liczył przeciętnie (mediana wieku) 40,2 lat, w tym 38,6 lat w przypadku mężczyzn i 41,9 lat w przypadku kobiet (różnica między mężczyznami i kobietami wynika z dłuższego trwania życia kobiet). Oznacza to, że na rynku pracy przeważają pracownicy należący do pokolenia X, o którym szczegółowo mowa w dalszej części opracowania, co nie dziwi, biorąc pod uwagę, że jest to pokolenie wyżu demograficznego, wypierające pokolenie baby boomers, także opisane w niniejszym artykule, które sukcesywnie kończy aktywność zawodową.

W Polsce, na przestrzeni lat 1990-2016 (w okresie gospodarki wolnorynkowej), następowały przesunięcia w tzw. ekonomicznych grupach wieku (przedprodukcyjna, produkcyjna, poprodukcyjna), co obrazuje postępowanie starzenia się społeczeństwa. Liczebność i udział ekonomicznej grupy wieku produkcyjnego (kobiety w wieku 18-59 lat, mężczyźni w wieku 18-64 lata) w ludności ogółem w latach 1990-1999 nieznacznie, wraz z każdym rokiem, malały. Następnie w latach 2000-

2009 liczebność i udział ludności z tej grupy wiekowej w ogólnej populacji rosły, co ma swoją przyczynę w wejściu na rynek pracy roczników należących do ostatniego odnotowanego w Polsce wyżu demograficznego (koniec lat 70. i początek lat 80. XX w.), czyli przedstawicieli pokolenia X. Od 2010 r. obniża się odsetek osób w wieku produkcyjnym (w 2016 r. wyniósł 61,9%), co wynika zarówno z wchodzenia na rynek pracy znacznie mniej liczebnych roczników z lat 90. XX w., jak i z wychodzenia z rynku pracy (przejścia do grupy wieku poprodukcyjnego) licznych roczników osób urodzonych w trakcie przedostatniego wyżu demograficznego w latach 50. XX w., czyli pokolenia baby boomers. Mimo to liczba osób w wieku produkcyjnym w 2016 r. nadal jest wyższa o 1,1% niż w 2000 r. i o 3,7% niż w 1990 r.

Zahamowaniu uległ proces starzenia się zasobów pracy, tzn. maleje liczba i odsetek ludności w wieku produkcyjnym niemobilnym (powyżej 44. roku życia), której udział w 2016 r. w ludności ogółem wynosi 22,8% i jest o 1,6% niższy niż w 2010 r. Jednocześnie odsetek ludności w wieku produkcyjnym mobilnym od ponad 20 lat kształtuje się na poziomie ok. 40%.

Pod pojęciem niemobilności pracowników w wieku 45-64 lata rozumiemy (Szukalski, 2013, 3):

- kwalifikacyjną – pracownicy są mniej skłonni do doksztalcania się,
- zawodową – pracownicy są mniej skłonni do zmiany wykonywanego zawodu, nawet w przypadku niemożności znalezienia pracy i długotrwałego bezrobocia,
- przestrzennej – pracownicy zdecydowanie rzadziej decydują się na zmianę miejsca zamieszkiwania w związku ze zmianą pracy.

W latach 1990-2016 sukcesywnie zmniejszała się liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym i na przestrzeni wymienionych lat spadła o 6,9 mln, a udział w populacji ogólnej wynosił 17,9%, podczas gdy w roku 2000 odsetek ten wynosił 24,4%, a w 1990 roku – 29%. Przyczyną jest sukcesywnie spadający przyrost naturalny, spowodowany spadkiem urodzeń żywych od nieco ponad 700 tys. w 1983 r. (kulminacja wyżu demograficznego) do nieco poniżej 400 tys. w 2016 r., przy jednoczesnym pozostawaniu w latach 1983 – 2016 liczby zgonów na stałym poziomie ok. 400 tys. osób w każdym roku. W latach 2002-2005 oraz od 2013 r. mieliśmy do czynienia w Polsce z ubytkiem naturalnym. W latach 2006-2012 przyrost naturalny nieznacznie wzrósł, co stanowiło pokłosie posiadania dzieci przez pokolenie wyżu demograficznego końca lat 70 i początku 80. XX w.

Obserwowany jest dalszy wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym (mężczyźni 65 lat i więcej, kobiety 60 lat i więcej). W 2016 r. w wieku poprodukcyjnym było ponad 7,8 mln osób (20,2% udziału w ogólnej populacji), podczas gdy w 2000 r. udział wynosił niecałe 15%, a w 1990 r. niespełna 13%. Z rynku pracy w ciągu kilku lat ostatecznie wyjdzie pokolenie eksplozji demograficznej (baby boomers), a w kolejnych latach stopniowo wychodzić będzie drugie pod względem liczebności pokolenie wyżu demograficznego (pokolenie X), których miejsce zajmować będą pokolenia niżu demograficznego (czy wręcz ubytku naturalnego),

czyli pokolenie Y i Z. Zgodnie z prognozami demografów odsetek ludzi w wieku poprodukcyjnym do 2050 r. podwoi się i wyniesie 30%, przy 15% w 2013 r. (Prognoza ludności na lata 2014-2050, 2014, 166).

## ZJAWISKO EMIGRACJI ZEWNĘTRZNEJ

Z uwagi na członkostwo Polski w Unii Europejskiej, zjawisko migracji zewnętrznej (zagranicznej) należy rozpatrywać przede wszystkim z punktu widzenia migracji z Polski do państw Wspólnoty oraz trzech państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego (Norwegia, Islandia, Liechtenstein). Jedną z czterech swobód wolnego rynku Unii Europejskiej jest swobodny przepływ osób. Wszyscy obywatele Unii Europejskiej mają prawo do przemieszczania się, osiedlania, podejmowania pracy czy działalności gospodarczej w dowolnym kraju Wspólnoty bez konieczności posiadania wizy czy zezwolenia na pracę. Obywatele jednego państwa Wspólnoty, podejmujący pracę w innym państwie Unii, muszą być traktowani przez to państwo w taki sam sposób, jak traktuje ono własnych pracowników. Równy dostęp jest gwarantowany także w dostępie do systemu zabezpieczenia społecznego (np. emerytur, zasiłków). Analogiczne swobody wolnego rynku obowiązują w państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Zgodnie z danymi GUS, zawartymi w raporcie *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004 – 2015* (raport z września 2016 r.), w latach 2004-2007 następował sukcesywny wzrost liczby migrujących. Następnie po zauważalnym w latach 2008-2010 spadku liczby mieszkańców Polski przebywających czasowo za granicą, w latach 2011-2015 znów następował coroczny wzrost liczby (tzw. zasobu imigracyjnego) Polaków w innych krajach. Badanie zostało przeprowadzone na osobach, które zachowały zameldowanie na pobyt stały na terytorium Polski. Badanie nie dotyczy migracji krótkoterminowych (do 3 miesięcy), w celu wykonywania prac sezonowych, które to migracje nie są zwykle odnotowywane przez kraj przyjmujący (w państwach Unii Europejskiej, do których najczęściej migrują Polacy). Fakt wzrostu liczby migrujących w latach 2004-2007 spowodowany był otwarciem rynków pracy w 2004 r. przez Wielką Brytanię i Irlandię. Z kolei wzrost liczby migrujących w latach 2011-2015 wywołany został otwarciem dla Polaków dużego niemieckiego rynku pracy w 2011 r., czemu towarzyszy bardzo niska stopa bezrobocia w Niemczech (ok. 4,4% w 2015 r.).

Jako że w wyborze kraju emigracji znaczącą rolę odgrywają takie czynniki jak: warunki życia w danym kraju, stosunek mieszkańców kraju do imigrantów, uwarunkowania historyczne, położenie kraju w relatywnie niedalekiej odległości od Polski, a także ukształtowane sieci migracyjne (doświadczenia krewnych czy znajomych, którzy przebywali w danym kraju), najwięcej polskich pracowników migruje do Niemiec i Wielkiej Brytanii (co może jednak ulec w tym drugim przypadku zahamowaniu w wyniku tzw. Brexitu).

Według danych na koniec 2015 r. poza granicami kraju przebywało blisko 2,4 mln osób, w tym w Europie blisko 2,1 mln, z czego ok. 1,9 mln w krajach człon-

kowskich Unii Europejskiej. Najwięcej osób przebywało w Wielkiej Brytanii (720 tys.), Niemczech (655 tys.), Holandii (112 tys.), Irlandii (111 tys.) i Włoszech (94 tys.). Wyniki te nie dziwią, jako że osiedlanie się w państwach Unii Europejskiej jest naturalną konsekwencją swobodnego przepływu osób. Stosunkowo znacząca liczba Polaków przebywa także w Norwegii (84 tys.), która nie należy do Unii Europejskiej, pozostaje jednak członkiem Europejskiego Obszaru Gospodarczego i respektuje praktycznie ten sam zakres swobód przepływu osób co kraje Wspólnoty.

## ZJAWISKO IMIGRACJI ZEWNĘTRZNEJ

Z kolei na polski rynek pracy przybywają imigranci ze Wschodu. W 2016 r., wg danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, polskie firmy uzyskały pozwolenie na pracę dla 1,3 mln imigrantów. 83% z nich stanowili Ukraińcy, a także znacznie mniej liczebni Białorusini (3,5%) i Mołdawianie (2,3%). Osoby te zostały zatrudnione głównie w sektorze budownictwa, transportu, przetwórstwa przemysłowego, gastronomii i hotelarstwa. W tym zakresie zauważalna jest bardzo wyraźna zmiana na przestrzeni lat 2010-2016, jako że w 2010 r. 60% imigrantów pracowało w sektorze rolnym, a w 2016 r. jedynie 27%. Z kolei zgodnie z danymi Urzędu ds. Cudzoziemców, wg stanu na koniec 2013 r. zezwolenie na pobyt w Polsce miało 120 tys. cudzoziemców, co stanowi 0,3% ludności Polski.

Zgodnie z danymi GUS, zawartymi w raporcie *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004 – 2015*, wśród migrujących do Polski przeważają młodzi, dobrze wykształceni mężczyźni. Co trzeci migrant ukończył studia wyższe, 38% ukończyło szkołę średnią. Dominowali mężczyźni w wieku 20-29 lat.

Rola imigrantów na polskim rynku pracy zyskuje na znaczeniu. Sprzyjają temu następujące zjawiska: wchodzenie na rynek pracy pokolenia niżu demograficznego, czy wręcz ubytku naturalnego, wzmożona emigracja polskich pracowników do innych krajów Unii Europejskiej i Norwegii, powodująca niedobory zatrudnionych w niektórych branżach oraz podjęta przez rząd, od 2007 r., liberalizacja dostępu do polskiego rynku pracy pracowników ze Wschodu. Bardzo istotne znaczenie mają również prognozy demograficzne. Według oszacowania GUS w 2030 r. liczba ludności Polski spadnie o 1,3 mln osób (w porównaniu z 2016 r.), a liczba osób w wieku poprodukcyjnym zwiększy się o 3 mln osób. Zasadnicze znaczenie ma również fakt, że polscy pracownicy, mający możliwość uzyskania wysokich dochodów za granicą, otrzymują dobre warunki pracy także w Polsce. Tym samym stanowiska pracy o niskim wynagrodzeniu, wymagających warunkach pracy, niepewności zatrudnienia, stają się miejscem pracy imigrantów. Imigranci nie tylko nie podwyższają stopy bezrobocia w Polsce, ale wręcz stabilizują polski rynek pracy. Problemem jest jedynie fakt, że imigranci są dość dobrze wykształceni, wykonując pracę na poziomie niższym od własnych możliwości zawodowych i intelektualnych. Stanowi to wyzwanie dla polskiego rynku pracy, zwłaszcza z uwagi na drenaż polskich mózgów przez inne kraje Unii Europejskiej.

## ZJAWISKO DRENAŻU MÓZGÓW

Drenaż mózgow (brain drain) polega na podejmowaniu pracy przez młodych, dobrze wykształconych ludzi, głównie wysokiej klasy specjalistów, w bogatszych krajach, gdzie znajdują zatrudnienie i lepsze warunki ekonomiczne.

Podstawowym powodem wyjazdu specjalistów są, podobnie jak w przypadku mniej wykwalifikowanych pracowników, wyższe zarobki. Dodatkowe determinanty pracy za granicą to: otwartość rynku pracy w danym kraju i przyjazna polityka imigracyjna, możliwość rozwoju (kontynuacja kształcenia za granicą, nauka języków obcych, budowanie kariery międzynarodowej), lepsze warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, realizacji badań naukowych, obniżające się koszty przemieszczania się.

Obecnie, zgodnie z raportem GUS *Migracje zarobkowe Polaków* (2015 r.) 4 mln osób (19% aktywnych zawodowo lub nieaktywnych, które wkrótce wejdą na rynek pracy), rozważa emigrację zarobkową w kolejnych 12 miesiącach. 0,8 mln (20%) stanowią osoby posiadające wykształcenie wyższe. Raport wskazuje także, że w najbliższych kilku latach 34% respondentów chciałoby opuścić kraj i pojechać głównie do Wielkiej Brytanii i Niemiec. Należy przy tym zauważyć, że raport został sporządzony w 2015 r., przed ogłoszeniem tzw. Brexitu w Wielkiej Brytanii, który może spowodować reemigrację do Polski pracowników, którzy przebywają w Wielkiej Brytanii krócej niż 5 lat i nie mają pozwolenia na pobyt stały. Istotne znaczenie może mieć także fakt przybycia do Europy fali uchodźców, przede wszystkim z Syrii, z których znacząca liczba osiedliła się w Niemczech (co oznacza mniejszą liczbę miejsc pracy np. dla Polaków), a także postawa Polski, która odmawia przyjęcia ustalonej przez władze Unii Europejskiej liczby imigrantów.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że Polska ponosi wysokie koszty kształcenia osób z niej wyjeżdżających (liczba studiujących młodych ludzi w wieku 19-24 lat w Polsce w 2015 r. była najwyższa w Europie; 41% osób w wieku 19-24 lat studiowało, podczas gdy w Wielkiej Brytanii – 24%), co przyczynia się do wzrostu dobrobytu w takich krajach jak Wielka Brytania, która ma najwyższe w Europie dodatnie saldo przepływu specjalistów.

Z kolei zgodnie z raportem Banku Światowego *Global Talent Flow* (październik 2016 r.) oraz przygotowanym na jego podstawie przez The Wall Street Journal rankingiem krajów pod względem drenażu mózgow, z Polski masowo wyjeżdżają utalentowani pracownicy. Gorsza sytuacja wśród państw dużej i średniej wielkości ma miejsce jedynie w Indiach. Polscy pracownicy wyjeżdżają głównie do Niemiec, Wielkiej Brytanii i Belgii (której dane GUS nie nadają aż tak dużego znaczenia) oraz Norwegii. W swoim raporcie Bank Światowy wziął pod uwagę przepływ osób, które mają ukończony przynajmniej pierwszy rok studiów.

Zgodnie z treścią raportu, na przestrzeni lat 2000 – 2010 emigracja intelektualna z Polski wzrosła aż o 115% (najwyższy wskaźnik w Europie). W 2000 r. opuściło Polskę ok. 470 tys. osób, a w 2010 r. już nieco ponad 1 mln. Jedynie w Indiach

odsetek wyniósł 123%. Na trzecim miejscu uplasował się Meksyk (86,4%), a na czwartym Chiny (85,9%). W opinii Banku w najbliższych kilkunastu latach zjawisko emigracji intelektualnej nie osłabnie, nawet mimo wzrostu jakości i poziomu życia w Polsce.

Kolejnym problemem jest fakt, że odpływ specjalistów nie jest równoważony ich przyływem ze Wschodu, w szczególności z Ukrainy i bilans specjalistów w Polsce jest ujemny. Stąd zyskuje na znaczeniu zarządzanie talentami wykształconych imigrantów.

Istotną kwestią pozostają także działania polskiego rządu, przeciwdziałające zjawisku drenażu mózgow, które zapowiedział minister Mateusz Morawiecki, m.in. w swoim wystąpieniu z kwietnia 2017 r. (za informacją Polskiej Agencji Prasowej), w szczególności wzrost wydatków na działalność B+R, zachęty dla przedsiębiorców i naukowców, skoordynowanie mechanizmu wsparcia finansowego dla innowacyjnych projektów, wpływ na politykę zamówień publicznych, zmiany w prawie mające przyspieszyć i ułatwić nowe, obiecujące przedsięwzięcia. Zdaniem ministra celem tych działań jest „zatrzymanie najlepszych, którzy wyjeżdżać nie chcą, ale wydaje się im, że muszą”.

## DEMOGRAFIA A ZRÓŻNICOWANIE POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Na rynku pracy mamy obecnie do czynienia z silnie zróżnicowanymi grupami wiekowymi mającymi odmienny stosunek do pracy, inaczej rozumiejącymi własny rozwój, poświęcenie na rzecz organizacji czy lojalność wobec niej. Z perspektywy zarządzania pracownikami w Polsce autorzy (np. Juchnowicz, 2009, 118; Miś, 2011, 84; Borges, 2010, 570-576; Zagórowska, 2012, 15-16) wyróżniają najczęściej cztery podstawowe pokolenia:

1. The Silent Generation – urodzeni w latach 1922 – 1944, tzw. budowniczy współczesnej Europy,
2. Baby Boomers – urodzeni w latach 1945 – 1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu,
3. Generacja X – urodzeni w latach 1965-1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70.,
4. Generacja Y (tzw. Millennials) – urodzeni po roku 1980, wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu.

Przede wszystkim należy zauważyć, że właściwym jest posługiwanie się terminem pokolenie, a nie generacja (rozumiana wyłącznie jako osoby urodzone w jednym czasie, bez kontekstu wspólnoty doświadczeń). Warto również podkreślić, że powyższe klasyfikacje odnoszą się w pierwszej kolejności do realiów Stanów Zjednoczonych i nie w pełni przystają do sytuacji w Polsce. Autorzy niniejszego artykułu uważają za konieczne wprowadzenie opisanych poniżej modyfikacji.

1. Zaprzestanie wyodrębniania pokolenia The Silent Generation, jako że osoby te już ok. 10 lat temu przeszły do grupy wieku poprodukcyjnego.
2. Pokolenie Baby Boomers. W latach 50 XX w. w Polsce miał miejsce nie tyle wyż demograficzny, co eksplozja demograficzna, wywołana koniecznością kompensacji ogromnych strat wojennych. Trudno także mówić w przypadku Polski o boomie gospodarczym, a raczej o ożywieniu gospodarczym, mających na celu odbudowę zrujnowanego wojną kraju. Bardziej zasadnym byłoby wprowadzenie w przypadku Polski nazwy: Pokolenie powojennej kompensacji.
3. Pokolenie X. W Polsce pierwsza połowa lat 70. XX w. to okres ożywionych inwestycji, o kryzysie można mówić od około 1975 r. Należy przy tym zauważyć, że trudna sytuacja gospodarcza kraju utrzymywała się aż do początku lat 90. XX w., a do 1989 r. Polska cechowała się gospodarką centralnie regulowaną, z rynkiem pracy pracobiorcy, charakteryzującym się niedoborem siły roboczej oraz nadwyżką popytu na pracę oraz brakiem jawnego bezrobocia. Rynek ten, po wprowadzeniu gospodarki wolnorynkowej w latach 90. XX w., przekształcił się w rynek pracodawcy z nadwyżką podaży pracy, spadkiem liczby zatrudnionych i wysokim jawnym bezrobociem. Zdaniem autorów niniejszego opracowania, wyróżniając pokolenie X, należy pamiętać o wskazanej powyżej bardzo istotnej zmianie realiów rynku pracy, przekładającej się wyraźnie na jakość życia Polaków. Autorzy niniejszego opracowania uznają za dorastanie okres życia od 15 lat, a zatem w Polsce generację X należałoby wyróżnić/rozgraniczyć następująco: urodzeni, w latach 1960-1984, w wyniku czego okres dorastania przypada na lata 1975-1999, czyli kryzysu gospodarczego drugiej połowy lat 70. i lat 80. XX w., w realiach gospodarki planowej oraz trudnej sytuacji gospodarczej i na rynku pracy w latach 90. XX w. Ponadto zdaniem autorów należałoby przesunąć końcowy rok graniczny generacji X do 1984 r., w którym zakończył się wyż demograficzny. Istotne znaczenie dla rynku pracy miało także wejście Polski w 2004 r. do Unii Europejskiej. W konsekwencji osoby urodzone w latach 1981-1984 wchodziły na rynek pracy w takich samych realiach jak poprzednie roczniki wyżu (nadwyżka pracowników na rynku pracy, zamknięte rynki pracy Unii Europejskiej).
4. Pokolenie Y, urodzeni po 1985 r., dorastający (a nie wychowywani) w latach od 2000 r. Określenie „era globalizacji” nie wydaje się właściwe, jako że globalizacja rozpoczęła się w XV w. w epoce wielkich odkryć geograficznych. Należałoby użyć raczej terminu „przyspieszenie procesów globalizacji”. Warto także zauważyć, że w przypadku Polski znaczenie mają np. m.in. takie fakty, jak przystąpienie do programu Erasmus w 1998 r., pozwalające polskim uczniom i studentom na wyjazdy w ramach wymian zagranicznych. Koniecznym wydaje się również wskazanie, że w 2004 r. Polska przystąpiła do Unii Europejskiej, przy czym tylko niektóre kraje Unii otworzyły rynek pracy dla Polaków. Rynki: niemiecki i austriacki zostały otwarte najpóźniej, w 2011 r. Rynek brytyjski, irlandzki i szwedzki - w 2004 r.



5. Dodatkowe wyodrębnienie pokolenia Z, urodzonych po 1996 r., które wchodzi na rynek pracy w realiach w pełni otwartych wszystkich europejskich rynków pracy.

## CO WYRÓŻNIA POSZCZEGÓLNE POKOLENIA NA RYNKU PRACY POD WZGLĘDEM DEMOGRAFICZNYM?

W zamieszczonej poniżej tabeli przedstawiono informację o czterech pokoleniach obecnych na polskim rynku pracy, pod kątem istotnych dla tych pokoleń cech demograficznych, wpływających na aktualny stan polskiego rynku pracy.

Analizując poniższe dane, można zaobserwować trendy na polskim rynku pracy, pod kątem czterech istotnych cech demograficznych badanych pokoleń: liczebności na rynku pracy, wykształcenia, mobilności międzynarodowej i znaczenia pokolenia dla rynku pracy.

### **Pokolenie powojennej kompensacji:**

- a. liczebność na rynku pracy – coraz mniejsza, mimo największej liczebności urodzeń, co wynika z faktu wejścia w wiek poprodukcyjny większości roczników kulminacji urodzeń; należy przy tym zauważyć, że wraz z wiekiem wzrasta również liczba zgonów, co dodatkowo zmniejsza liczebność;
- b. wykształcenie - osoby te kończyły edukację na poziomie średnim w realiach gospodarki planowej i PRL-u, gdzie liczba osób studiujących wynosiła w 1989 r. ok. 300 tys. osób (dla porównania w 2004 r. wyniosła 1,9 mln osób); wykształcenie wyższe zdobywali nieliczni przedstawiciele tego pokolenia, a od zakończenia szkoły średniej (najpóźniej 1984 r.) do boomu edukacyjnego w Polsce (zapoczątkowanego ok. 1995 r.) upłynęło zbyt wiele czasu, by osoby te gremialnie powróciły na studia; w obecnych realiach rynku pracy są to osoby o stosunkowo niskim wykształceniu, choć dysponujące szerokimi umiejętnościami praktycznymi, jako że w czasach PRL-u rozkwit przeżywało szkolnictwo zawodowe;
- c. mobilność międzynarodowa – przedstawiciele pokolenia większość życia spędzili w realiach izolacji Polski, przekroczyli także granicę wieku niemobilności; w konsekwencji w ich przypadku mobilność międzynarodowa nie ma istotnego znaczenia;
- d. znaczenie dla rynku pracy - pokolenie to w dużej mierze przestaje mieć znaczenie dla polskiego rynku pracy, jako że najmłodsze roczniki zaczęły przechodzić w wiek poprodukcyjny już od ok. 2005 r., pokolenie to traci więc już od 12 lat na znaczeniu, ma jednak bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia retencji wiedzy pracowników i ich przekazania młodszym pokoleniom; to właśnie taką wiodącą rolę dla pokolenia baby boomers dostrzegają autorzy opracowania.

**Tabela nr 1.** Cechy demograficzne pokoleń funkcjonujących na polskim rynku pracy

Pokolenie	Rok urodzenia	Szacowany rok wejścia na rynek pracy	Rok szacowanego osiągnięcia wieku niemobilności	Szacowany rok wyjścia z rynku pracy	Rok zakończenia edukacji na poziomie szkoły średniej (ponadgimnazjalnej)	Liczebność pokolenia
Powojennej kompensacji	1945-1964 1950-1960 (kulminacja)	1965-1984 (1970-1980 kulminacja)	1989-2008 (1994-2004 kulminacja)	2005-2024 (K)/ 2029 (M) (2010-2020 (K)/ 2025 (M) kulminacja)	1965-1984 (1970-1980 kulminacja)	Pokolenie eksplozji demograficznej, z kulminacją w latach 1950-1960 (roczna liczba urodzeń 700-800 tys.)
X	1965-1984 (1978-1984 kulminacja)	1985-2004 (1998-2004 kulminacja)	2009-2028 (2022-2028 kulminacja)	2025-2044 (K)/ 2049 (M) (2038-2044 (K)/ 2049 (M) kulminacja)	1985-2004 (1998-2004, kulminacja)	Pokolenie wyżu demograficznego, z kulminacją w latach 1978-1984 roczna liczba urodzeń ok. 700 tys.)
Y	1985-1995	2005-2015	2029-2039	2045-2055 (K)/ 2060 (M)	2005-2015	Pokolenie znaczącego sukcesywnego spadku liczby urodzeń (od 680 tys. w 1985 r. do 430 tys. w 1995 r.)
Z	1996-	2016-	2040	2056 (K)/ 2061 (M)	2016-	Pokolenie niżu demograficznego (roczna liczba urodzeń ok. 400 tys.)

**Źródło:** opracowanie własne.

### **Pokolenie X:**

- liczebność na rynku pracy - zdecydowanie największa, całe pokolenie funkcjonuje na rynku pracy, w szczególności najbardziej liczne roczniki z końca lat 70. i początku 80. XX w. (700 tys. urodzeń rocznie), które weszły na rynek pracy od 1998 r.; przedstawiciele pokolenia zaczną schodzić z rynku pracy dopiero od ok. 2025 r., przy czym najliczniejsze roczniki za ok. 20 lat (od 2038 r.);
- wykształcenie – osoby te kończyły edukację na poziomie średnim w zdecydowanej większości w realiach gospodarki rynkowej, gdzie wykształcenie postrzegane było jako przepustka do lepszej pracy, w szczególności roczniki kulminacji, które zakończyły edukację w okresie rozkwitu szkół wyższych prywatnych; także osoby, które zakończyły edukację w fazie schyłkowej PRL-u, miały możliwość uzupełnienia wykształcenia wyższego w licznych uczelniach prywatnych;
- mobilność międzynarodowa – przedstawiciele pokolenia początek dorosłego życia spędzali już w realiach gospodarki wolnorynkowej, z otwartymi granicami, jednak przed wstąpieniem do Unii Europejskiej i otwarciem poszczególnych rynków pracy w latach 2004-2011; ponadto pokolenie to znacznie

wkrótce (ok. 2020 r.) wchodzić w wiek niemobilności, z dużym prawdopodobieństwem pozostanie więc na polskim rynku pracy;

- d. znaczenie dla rynku pracy – pokolenie to będzie dominować na rynku pracy z uwagi na przewagę liczebną i ograniczoną mobilność międzynarodową, będzie także w najbliższych latach pokoleniem menedżerów, kierowników, jako że nie odbiega poziomem wykształcenia od pokolenia Y czy Z, którymi będzie zarządzać.

#### **Pokolenie Y:**

- a. liczebność na rynku pracy – całe pokolenie weszło na rynek pracy; stanowi znaczący udział w rynku pracy, jednakże jest znacznie mniej liczne niż pokolenie X,
- b. wykształcenie – osoby te kończyły edukację na poziomie średnim w warunkach pełnej dostępności edukacji na poziomie wyższym (liczba miejsc oferowanych przez szkoły wyższe przekraczała w kolejnych latach liczbę maturzystów, każdy chętny mógł studiować),
- c. mobilność międzynarodowa – pokolenie weszło na rynek pracy w okresie otwierania kolejnych rynków pracy państw Unii Europejskiej w latach 2004-2011, mogąc bez trudu wybrać między pracą w Polsce a za granicą,
- d. znaczenie dla rynku pracy – pokolenie znaczące dla obecnego rynku pracy, które w najbliższych latach będzie pokoleniem aspirującym do ról, które obecnie odgrywają członkowie pokolenia X; niezwykle istotnym problemem jest jednak zatrzymanie pokolenia w Polsce i zapobiegnięcie drenażowi mózgow.

#### **Pokolenie Z:**

- a. liczebność na rynku pracy – pokolenie niżej demograficzne, w wieku do 21 lat, mało liczne,
- b. wykształcenie - osoby te kończyły edukację na poziomie średnim w warunkach pełnej dostępności edukacji na poziomie wyższym, należy jednak wziąć pod uwagę reformę edukacji Ministra Gowina od października 2017 r., ograniczającą liczbę studentów,
- c. mobilność międzynarodowa – pokolenie wchodzi na rynek pracy w okresie, gdy rynki pracy w innych państwach Unii Europejskiej są w pełni otwarte, może bez kłopotu wybrać pracę poza granicami Polski,
- d. znaczenie dla rynku pracy – póki co pokolenie o niewielkim znaczeniu dla rynku pracy, które stawia na nim pierwsze kroki; z uwagi na niską liczebność i wysoką mobilność międzynarodową, niezwykle istotnym jest zatrzymanie pokolenia w Polsce.

## CO WYRÓŻNIA POSZCZEGÓLNE POKOLENIA NA RYNKU PRACY POD WZGLĘDEM CECH OSOBOWOŚCIOWYCH?

### *POKOLENIE POWOJENNEJ KOMPENSACJI (1945 – 1964)*

Reprezentanci pokolenia przyszli na świat po II wojnie światowej, dorastali w okresie politycznych i społeczno-gospodarczych transformacji. W życie zawodowe wchodzili na przełomie lat 70. i 80. XX w. Był to okres robotniczych protestów, Solidarności oraz stanu wojennego. Dla niektórych 50-latków intensywny rozwój gospodarki wolnorynkowej stanowił poważne źródło utrudnień, napotykanym na rynku pracy. Poza wzrostem poziomu życia (dostęp do TV satelitarnej, intensywny rozwój technologii informatycznej, możliwość posiadania różnych dóbr materialnych, np. samochodu) przyniósł nowe jakościowo zjawiska, takie jak masowe zwolnienia oraz prywatyzację dotychczas państwowych zakładów pracy (Rzechowska E. i in., 2011).

Pokolenie powojennej kompensacji można określić mianem pokolenia ceniącego sobie zaangażowanie w pracę, niezwykle lojalnego względem pracodawcy, preferującego pracę indywidualną lub kooperację w stopniu większym niż rywalizację. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość i wyważenie słów. Osoby z pokolenia Baby Boomers mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację (Woszczyk P., Czernecka M, 2013). Zazwyczaj potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie. Niektórzy przedstawiciele tego pokolenia cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni i z nowoczesnymi technologiami. Są jednak i tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji (Rosa G., 2013, 138).

### *POKOLENIE X (1965 – 1984)*

Wkraczanie w dorosłe życie pokolenia X przypadło na trudny czas restrukturyzacji gospodarki. Inflacja, nasilenie bezrobocia i niestabilność zatrudnienia wymuszały akceptację umów czasowych i prac poniżej kwalifikacji (Rzechowska E. i in., 2011, 20).

Pracujący reprezentanci pokolenia X cenią stabilizację oraz spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której są z reguły wierni. Samodzielni w podejmowaniu decyzji, są raczej aktywni zawodowo oraz społecznie. Czasy, w których przyszło im rozpocząć karierę zawodową, spotęgowały atmosferę niepewności oraz lęk związany z możliwością utraty pracy, zwłaszcza gdy na rynku pracy pojawiło się pokolenie Y. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Reprezentanci tego pokolenia potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, ale są jednocześnie nastawieni na współpracę (Stosik A., Leśniewska A., 215, 186).

*POKOLENIE MILLENIUM: Y I Z (1985-1995 I OD 1996 R.)*

Kolejne dwa pokolenia często określa się wspólnym mianem pokolenia Millenium, w obrębie którego wyodrębnia się generacje Y i Z (Żarczyńska – Dubiesz A., Chomątowska B., 2014). Część badaczy pokolenie Z określa mianem pokolenia C.

Reprezentantów obu pokoleń cechuje wielozadaniowość. Kształcenie ustawiczne jest dla nich sposobem na życie. Cechuje ich również otwartość na zmiany oraz łatwość adaptowania do zmieniających się warunków pracy. Są bardziej mobilni zawodowo niż pozostałe generacje, co jednak koreluje z mniejszą lojalnością, skutkującą większą rotacją kadr w organizacjach ich zatrudniających. Jak pokazuje badanie The 2016 Deloitte Millennial Survey aż 44% przedstawicieli pokolenia Y i Z deklaruje, że nie zamierza pozostać w danej firmie dłużej niż 2 lata. Chętnie podejmują się pracy zespołowej, również w ramach zespołów wielokulturowych. Jak pokazuje część badań, reprezentanci pokolenia Millenium preferują komunikację elektroniczną, mają natomiast trudności w kontaktach bezpośrednich. Mimo wielu podobieństw między reprezentantami pokoleń Y i Z, można wskazać również różnice, o których poniżej.

*POKOLENIE Y (1985 – 1995)*

Jest to pierwsze pokolenie, które dorastało po zakończeniu epoki PRL-u. Wspólne doświadczenia tych osób to obcowanie z nowoczesnymi technologiami, dorastanie w gospodarce wolnorynkowej, a także coraz większa swoboda w przemieszczaniu się poza granice kraju. Przedstawiciele pokolenia Y stanowią zbiorowość bardzo wyrazistą, są wymagający, a filarami ich wewnętrznego świata są z jednej strony wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, przyjaźń, życie rodzinne), z drugiej zaś praca traktowana jako warunek udanego (tj. dostatniego, przyjemnego, ciekawego) życia i źródło osobistych satysfakcji. Słabiej czują się związani z tradycyjnymi wspólnotami (religią, narodem), ale równocześnie silnie odczuwają potrzebę wspólnoty między sobą (Boni M., 2011). Pokolenie Y cechuje się większym stopniem wielozadaniowości niż pokolenie Z. Chętniej podejmują nowe wyzwania, ważna jest dla nich elastyczność czasu pracy. Zgodnie z badaniem The 2016 Deloitte Millennial Survey pracownicy pokolenia Y wybierają pracodawców w oparciu o takie wartości jak: możliwość rozwoju zawodowego, równowaga praca – życie, poczucie społecznego znaczenia ich pracy, elastyczne formy pracy dostosowane do ich potrzeb. Jeśli praca jest dla nich interesująca, przynosi satysfakcję, pokolenie Y chętnie się w nią angażuje. Jeśli jest inaczej, Y szukają nowego zatrudnienia. Reprezentanci tej zbiorowości akceptują odmienność, sceptycyzm w sposobie myślenia i działania, niezależność, dostrzegają również wagę kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Z kolei Profesor J. Czapiński (Czapiński J., 2012) wyróżnia następujące podstawowe cechy pokolenia Y:

- a. korzystanie z mediów i technologii cyfrowej,

- b. korzystanie z wielu urządzeń jednocześnie – podzielność uwagi,
- c. świadomość swojej wartości na rynku pracy – pewność siebie,
- d. oczekiwanie elastyczności w pracy,
- e. dbałość o zachowanie równowagi praca – życie,
- f. duże znaczenie przypisywane edukacji i wykształceniu,
- g. oczekiwanie konkretnych rezultatów,
- h. oczekiwanie szybkiej kariery, dobrze płatnej pracy,
- i. łatwość adaptacji, otwartość na zmianę,
- j. mobilność, gotowość do zmiany pracy lub miejsca zamieszkania.

#### *POKOLENIE Z (1996-NADAL)*

Reprezentanci tego pokolenia, dorastający w czasie dobrobytu i wśród najnowszych technologii, żyją w świecie wirtualnym (...). To młodzi dorastający w zupełnie innym świecie niż ich poprzednicy – świecie nowych technologii. Nie istnieje dla nich życie bez komputerów, smartphonów i Internetu. Nie korzystają z bibliotek, nie lubią papierowych gazet i ręcznego pisanie (Wziątek-Stasko A., 2015, 52). Cechuje ich niepokój co do przyszłości, niechętnie się usamodzielniają, a kontakty interpersonalne zastępują wirtualnymi. Uwaga u reprezentantów pokolenia Z jest rozproszona, informacje poszukiwane są głównie za pośrednictwem Internetu, a analiza i ocena tych informacji bywa bardzo powierzchowna. Nazywani są również pokoleniem multitasking – nie mają trudności z wielozadaniowością, nie przywiązują się do miejsca pracy, nie obawiają się pracy na odległość, a otwartość na świat sprawia, że to, co przez wielu reprezentantów poprzednich pokoleń odbierane jest jako zagrożenie, dla nich jest ciekawe i fascynujące.

W odróżnieniu od Y są zorientowani społecznie (generacja „my”). Są otwarci na różnorodność oraz nowe doświadczenia, nie obawiają się podejmowania ryzyka, są w stanie błyskawicznie podejmować decyzje. Zdobywanie wiedzy u przedstawicieli pokolenia Y odbywa się zgodnie z zasadą just in time, preferują szybki dostęp do informacji, najlepiej on-line. W życiu zawodowym kierują się tymi samymi zasadami jakie przyświecają im w życiu prywatnym, od pracodawców oczekują przede wszystkim wykorzystania ich potencjału, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia oraz motywatorów pozafinansowych.

Zdaniem autorów, świadomość jakie uwarunkowania demograficzne, historyczne i gospodarcze kształtują polski rynek pracy oraz jakie cechy posiadają przedstawiciele poszczególnych pokoleń, stanowi punkt wyjścia dla zrozumienia istoty zarządzania międzypokoleniowego zespołem pracowników, o czym mowa w drugiej części rozważań autorów.

## BIBLIOGRAFIA

1. Boni M. (2011), *Raport Młodzi 2011*, Wydawnictwo KPRM, Warszawa, 40-41.
2. Borges N. i in. (2010), *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, w *Medical Education* 2010, no. 44
3. Czapiński J. (2012), *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa.
4. Giddens A. (2012), *Socjologia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Juchnowicz M. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
6. Miś A. (2011), *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, w *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
7. Parry E., Urwin P. (2011), *Generational differences in work values: a review of theory and evidence*, w *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 79-96.
8. Raport Głównego Urzędu Statystycznego (2016), *Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004 – 2015*, Warszawa.
9. Raport Głównego Urzędu Statystycznego (2014), *Migracje zarobkowe Polaków*, Warszawa.
10. Raport Głównego Urzędu Statystycznego (2014) *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Warszawa.
11. Rosa G. (2013), *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, w Rosa G. (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 751, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K. (2011): *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, Lublin, Wydawnictwo LBS.
13. Stosik A., Leśniewska A. (2015), *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t. 3, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 183-196.
14. Szukalski P. (2012), *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
15. Szukalski P. (2013), *Starzenie się zasobów pracy w Europie – czy dotyka w tym samym stopniu wszystkie sektory gospodarki?* w *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica* 291, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
16. Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
17. Wziętek-Stasko A. (2015), *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania w Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne* nr 1/2015, Warszawa.
18. Zagórska A. (2012), *Konflikt generacyjny wokół pracy, w Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórska, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole.
19. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.







**Ryszard Marszowski**

Główny Instytut Górnictwa  
Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych

# Działania restrukturyzacyjne wobec górnictwa węgla kamiennego i ich wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. Stan i perspektywy / *Restructuring actions to coal mining and its impact on socio-economic environment. State and perspectives*

## Abstract

Taken in period of Polish socio-political system transformation - i.e. after 1989 - restructuring actions against coal mining led to profound changes in life of the miners and their families, thus determining their status and development prospects. It seems that impact analysis of actions taken may affect a better understanding of role that may in the future fulfill the program for creation of the Silesian Centre for Close Mining Changes Monitoring (- further CMZO). This idea has been subordinated contained in this article reflection.

**Keywords:** human being, work, reform, society, management.

*Sukces wydaje się być w dużej mierze kwestią wytrwania, gdy inni rezygnują.*

*William Feather*

## 1. WPROWADZENIE

W jednej z najnowszych publikacji Instytutu Studiów Przemysłowych stwierdza się, że aktualnie kryzys polskiego sektora węglowego ma charakter wielopłaszczyznowy. Długofalowo nie da się go rozwiązać żadnym prostym planem ratunkowym [28]. Uwzględniając ten fakt warto przypomnieć uwarunkowania kształtujące sytuację polskiego górnictwa w okresie przemian systemowych, tj. po 1989 roku. W tym czasie za cel strategiczny reformy polskiego górnictwa węgla kamiennego przyjmowano doprowadzenie tej gałęzi gospodarki narodowej do ekonomicznej efektywności oraz umiejętności konkurowania na otwartym rynku [19, str. 65]. Po blisko 15 latach trwania proce-

su restrukturyzacji – po raz pierwszy w 2004 roku – górnictwo węgla kamiennego odzyskało płynność finansową pozwalającą na pełne regulowanie bieżących zobowiązań. W kontekście tej prawidłowości można stwierdzić, że spełniony został warunek doprowadzenia kopalń węgla kamiennego do ekonomicznej efektywności. Czy również podobna sytuacja kształtowała drugi cel jakim było doprowadzenie przedsiębiorstw górniczych do umiejętności konkurowania na otwartym rynku? Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie odnajdujemy w pierwszych zdaniach wstępu do niniejszego artykułu.

Na kanwie powyższych destynacji odnoszących się do zakładanych wobec górnictwa węgla kamiennego celów i aktualnej jego sytuacji warto przytoczyć zauważoną w procesie restrukturyzacji tej branży prawidłowość, w której stwierdza się, że zlikwidowanie nierentownej kopalni nie stanowi żadnego problemu z ekonomicznego lub technicznego punktu widzenia, jest natomiast przede wszystkim poważnym problemem społecznym i politycznym [27, str. 71]. Rozważając w tym kontekście program na rzecz powstania Śląskiego Centrum Monitoringu Zmian Okołógórnicznych (– dalej CMZO) wydaje się, że skoncentrowanie uwagi na zagadnieniach wiążących się ze skutkami społecznymi restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – które należy uznać za szczególnie ważne i mogące decydować o przyszłej roli CMZO – jest działaniem uzasadnionym.

## 2. RESTRUKTURYZACJA GÓRNICTWA OD 1991 ROKU – CELE I IMPLIKACJE

Obserwacja różnorodności konsekwencji i postrzeganie skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego wpisują się w czas ich realizacji i kontekst kształtujących je licznych społeczno-gospodarczych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W tym świetle dostosowywanie górnictwa węgla kamiennego do nowych realiów gospodarczych wymagało opracowania i realizacji odpowiednich programów. Takie programy powstawały, wdrażano je, a następnie zmiana zewnętrznych lub wewnętrznych warunków powodowała, że program stawał się nierealny i wymagał kolejnych modyfikacji, korekt lub też wręcz zarzucenia jego realizacji. Wtedy zastępowany był następnym programem [2, str. 1].

Początek reform polskiego górnictwa dał opracowany w 1991 roku przez ówczesne Ministerstwo Przemysłu i Handlu program reform i harmonogramy restrukturyzacji w sektorze energetycznym [14, str. 314–321]. W oparciu o ustanowione w maju 1992 roku propozycje legalizujące restrukturyzację górnictwa węgla kamiennego i brunatnego, gazownictwa i elektroenergetyki, ciepłownictwa i przemysłu paliw ciekłych rozpoczęto podejmowanie wynikających z programu zasadniczych działań [2, str. 15–27]. W efekcie przeprowadzenia pierwszego etapu restrukturyzacji górnictwa pod nazwą „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja pierwszego etapu w 1993 roku w ramach możliwości finansowych państwa” liczba pracujących w górnictwie zmalała z ponad 407 tys. w 1989 roku do 305 209 pracowników w roku 1993 [23, str. 98-108]. Efektem przyjętego do realizacji programu restrukturyzacji górnictwa było również

powstanie siedmiu spółek węglowych wraz z wydzieleniem trzech pojedynczych górniczych spółek oraz kopalń przedsiębiorstw państwowych [5]. W końcu 1993 roku opracowano II etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na lata 1994–1995. Podjęte działania doprowadziły do kolejnego ograniczenia zatrudnienia w 1995 roku do 268 140 osób. Konkludując w pierwszych 6 latach reformowania polskiej gospodarki z górnictwa węgla kamiennego odeszło ok. 140 tys. zatrudnionych. Należy zauważyć, że skala zmian wywoływanych tym procesem nie determinowała w tym czasie kryzysu społecznego.

W 1996 roku rząd RP podjął realizację kolejnego programu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego pod nazwą „Górnictwo węgla kamiennego, polityka państwowa i sektora na lata 1996-2000”. W kontekście jego realizacji należy podkreślić, że sytuacja w górnictwie węgla kamiennego nie uległa zasadniczej poprawie. Jedynie ponownie zmalało zatrudnienia w tej części gospodarki narodowej – do poziomu 245 412 osób w 1997 roku [24 str. 99–108].

„Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002” to kolejny program podejmujący wyzwanie związane z restrukturyzacją górnictwa. Jego rozpoczęcie datuje się na 30 czerwca 1998 roku. Źródłem prawnym dla programu była ówczesna ustawa o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górniczych [6]. Kluczowym celem utylitarnym wdrażanego programu było doprowadzenie spółek węglowych działających w branży górniczej do rentowności. Czynnikiem determinującym ten cel miała być dalsza redukcja zatrudnienia [23, str. s. 99–100]. Osiągnięcie zaplanowanego celu miał zagwarantować ówczesnie powołany ośrodek zarządzania realizacją programu, który tworzyli: Minister Gospodarki, Komitet Sterujący oraz Państwowa Agencja Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego S.A. [17, str. 65]. Wynikiem realizacji podjętych działań ustawowych był głównie dalszy spadek zatrudnienia i zdolności produkcyjnych. Efekt ten został osiągnięty przede wszystkim w związku z likwidacją 13 przedsiębiorstw górniczych oraz częściowej likwidacji dalszych 10. Reasumując, według stanu na koniec 2002 roku zatrudnienie w górnictwie węgla kamiennego spadło do 140 tys. pracujących, tj. o dalsze ponad 102 tys. osób [21, str. 4–60].

W świetle prawidłowości opisujących okres restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1991-2002 znamienym są jego krytyczne oceny, w których stwierdza się, że żaden ze realizowanych programów restrukturyzacji górnictwa nie osiągnął swego zasadniczego celu, to znaczy nie pozwolił na osiągnięcie przez górnictwo węgla kamiennego efektywności ekonomicznej. Nie osiągnięcie głównych celów restrukturyzacji górnictwa w latach 1991-2002 zdeterminowało podjęcie decyzji o przygotowaniu kolejnego programu naprawy tej części gospodarki narodowej [2, str. 3–5]. Jednym z kluczowych elementów programu było utworzenie Kompanii Węglowej S.A. – z 22 czynnymi kopalniami, z których 4 przewidziano do likwidacji – co miało spowodować zracjonalizowanie zatrudnienia. Program regulowała przyjęta 28 listopada 2003 roku ustawa o restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 2003-2006, która weszła w życie 29

grudnia 2003 roku [22]. W tym okresie do podstawowych celów restrukturyzacji górnictwa zaliczono [7, str. 106–107]:

- utrzymanie bezpieczeństwa energetycznego kraju oraz współdziałanie w zwiększeniu poziomu bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej,
- uzyskanie przez przedsiębiorstwa górnicze stabilnej rentowności, ekonomicznej efektywności oraz konkurencyjności na jednolitym rynku europejskim,
- uzyskanie zadawalającego poziomu płynności finansowej oraz zdolności kredytowej w celu zapewnienia stabilnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw górniczych,
- zbilansowanie środków pieniężnych w sposób umożliwiający bieżące regulowanie zobowiązań, w tym w szczególności zobowiązań publicznoprawnych,
- dostosowanie zdolności produkcyjnych do potrzeb rynku krajowego oraz ekonomicznie opłacalnej sprzedaży na jednolitym rynku europejskim i w eksporcie,
- dostosowanie zatrudnienia do potrzeb produkcyjnych z jednoczesnym zapewnieniem wzrostu wydajności i efektywności pracy,
- działania zmierzające do racjonalizacji kosztów,
- prywatyzację przedsiębiorstw górniczych.

Równoległe – co pozostaje w ścisłym związku z programem restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 2003-2006 – został przyjęty do realizacji we wrześniu 2003 roku przez Samorząd Województwa Śląskiego program łagodzenia w regionie śląskim skutków restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego, którego głównym celem było podniesienie konkurencyjności regionu poprzez restrukturyzację gospodarki, zwiększenie jego atrakcyjności inwestycyjnej oraz rozwój zdolności adaptacyjnych mieszkańców na regionalnym rynku pracy [23, str. 23–26]. Głównym celem programu było uruchamianie mechanizmów przyspieszenia wzrostu gospodarczego, połączonego ze zmianą struktury gospodarczej, zdominowanej przez przemysły tradycyjne, na rzecz przemysłów rozwojowych i usług, kreujących powstawanie nowych miejsc pracy oraz pomoc osobom, które miał objąć program restrukturyzacji, zwłaszcza w sektorze górnictwa węgla kamiennego w latach 2003-2006 w odnalezieniu się w nowej sytuacji życiowej, w zdobyciu nowych lub podniesieniu poziomu posiadanych kwalifikacji zawodowych oraz w znalezieniu lub utworzeniu dla siebie nowego miejsca pracy [21, str. 23–26].

Należy zauważyć, że wdrożenie przyjętych do realizacji programów przebiegało w szczególnych uwarunkowaniach kształtujących przyszłość polskiego górnictwa. Pierwszym było położenie finansowe górnictwa, które w relacji do 2002 roku uległo pogorszeniu. Wynik finansowy netto górnictwa węgla kamiennego bez umorzeń na podstawie ustaw z dnia 26.11.1998 r. oraz 28.11.2003 był ujemny i wyniósł wówczas -4,0 mld zł [21, str. 3]. Drugim była coraz bliższa akcesja Polski do Unii Europejskiej. Ten historyczny moment oznaczał konieczność stosowania w obszarze RP prawa unijnego, m.in. w zakresie wsparcia górnictwa węgla kamiennego oraz przeformułowania zasad handlu węglem na rynku międzyna-

rodowym. Zmieniennym był wpływ tych uwarunkowań, które determinowały konieczność aktualizacji programów restrukturyzacji górnictwa, która nastąpiła 27 kwietnia 2004 roku. W tym dniu Rada Ministrów RP uchwaliła Program „Restrukturyzacja Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 2004-2006” oraz strategię na lata 2007-2010 [2].

Porównując wcześniejsze programy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego z programem na lata 2007-2010 należy zauważyć, że nie ustalono w nim dokładnych kierunków i szczegółowych działań odnoszących się do procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Program skoncentrowano na strategicznych kierunkach rozwoju górnictwa węgla kamiennego, które powinny wyznaczać priorytety w budowanych lub aktualizowanych strategiach, planach działań spółek węglowych oraz producentów węgla kamiennego.

Odnosząc się do kwestii społecznych warto podkreślić, że w programie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na latach 2007-2010 uznano, że zatrudnienie w górnictwie węgla kamiennego będzie nadal restrukturyzowane. Głównym instrumentem restrukturyzacji będą naturalne odejścia oparte głównie na świadczeniach emerytalnych. Wobec tego założenia polityka zatrudnienia w spółkach powinna opierać się na maksymalnie korzystnym poziomie zatrudnienia, w tym uzyskania optymalnego poziomu zatrudnienia na dole kopalń oraz w zakładach przerobczych, który jest konieczny ze względów technologicznych oraz z uwagi na przepisy prawa geologicznego i górniczego oraz nie przyjmowanie do pracy na powierzchni kopalni, w tym w administracji kopalń i spółek węglowych nowych pracowników, oprócz niezbędnych absolwentów szkół i wyższych uczelni. Nadzór nad polityką zatrudnienia realizowały Rady Nadzorcze. Podobnie kształtowały się cele polityki zatrudnieniowej w przedsiębiorstwach górniczych w latach 2007-2015. Ich autorzy uznali, że powinna je cechować optymalizacja wykorzystania wewnętrznych rezerw zasobów ludzkich oraz prawidłowe relacje pomiędzy wzrostem wynagrodzeń a wynikiem ekonomicznym.

Warto podkreślić dalsze i ważne zapisy, które znalazły się w programie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na latach 2007-2010. Stwierdza się w nich, że celem polityki państwa w stosunku do sektora górnictwa węgla kamiennego jest racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla znajdującymi się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, tak aby zasoby te służyły kolejnym pokoleniom Polaków. W oparciu o analizę pozycji polskiego węgla kamiennego w Unii Europejskiej stwierdza się, że rola polskiego węgla kamiennego w Unii Europejskiej zależeć będzie od polskich producentów. Rząd Rzeczypospolitej Polskiej, a szczególnie Minister Gospodarki w ramach swoich kompetencji i możliwości wspierać będzie wszelkie działania związane z dywersyfikacją źródeł energii oraz poszukiwaniem nowych możliwości pozyskania energii, w tym z węgla kamiennego. Z kolei wizja rozwoju polskiego górnictwa węgla kamiennego została oparta na założeniu, że po 2015 r. górnictwo węgla kamiennego będzie sektorem konkurencyjnym i z powodzeniem będzie ono funkcjonować w realiach gospodarki rynkowej. Zgodnie z celami i wizją programu przyjęto, że przedsiębiorstwa górnicze po osiągnięciu rentowności powinny charakteryzować się wyso-

kim stopniem bezpieczeństwa pracy, nowoczesnością i innowacyjnością procesu produkcji oraz niskim stopniem negatywnego oddziaływania na środowisko, jak również stabilnością i elastycznością zatrudnienia i systemów pracy, co sprzyjać będzie rozwojowi naukowemu i technologicznemu regionów górniczych.

Wydaje się, że powyższe zapisy pozostają aktualne i utrwalają główne kierunki kształtowania pozycji i rozwoju polskiego górnictwa węgla kamiennego w przyszłości. W ich świetle wciąż aktualnymi pozostają wspomniane już wcześniej dwa główne cele procesu restrukturyzacji górnictwa, którymi są doprowadzenie kopalń węgla kamiennego do ekonomicznej efektywności oraz doprowadzenie przedsiębiorstw górniczych do umiejętności konkurowania na otwartym rynku. Tym celom m.in. ma sprzyjać uchwalona przez Sejm 14 września 2016 roku ustawa o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw. Z uwagi na czas powstawania artykułu, który poprzedzał wejście w życie ustawy nie można się było odnieść do niej krytycznie. Natomiast należy zauważyć, że przykład powstania w kwietniu 2016 roku Polskiej Grupy Górniczej (– dalej PGG) według założeń rządowych to przede wszystkim pójście w kierunku wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego Polski [20]. W innych opiniach był to plan naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A. – poprzedniczki PGG [20]. W kontekście głównych celów restrukturyzacji górnictwa powstanie PGG jest przede wszystkim dążeniem do osiągnięcia ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw górniczych. Dowodzi to, że zapoczątkowany w 1991 roku proces reformowania polskiego górnictwa wciąż jest aktualny i trwa.

W tym świetle – jak zauważa A. Gawęda – rozważając perspektywy polskiego górnictwa węgla kamiennego warto mieć świadomość posiadanych stosunkowo dużych zasobów złóż węgla kamiennego, które w przeszłości były podstawą rozwoju polskiego przemysłu i gwarantem niezależności surowcowej i energetycznej. Czy zatem postrzeganie przyszłości polskiego górnictwa można traktować tylko w kategoriach spełnienia warunków czystej ekonomii? Czy rozwój górnictwa to potrzeba lobby górniczego, cena spokoju społecznego czy też potrzeba ponadpokoleniowej gwarancji zachowania niezależności i bezpieczeństwa energetycznego kraju [9, str. 9].

### 3. RESTRUKTURYZACJA GÓRNICCTWA OD 1991 ROKU – WYZWANIE SPOŁECZNO-GOSPODARCZE

Opisane powyżej procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego, które rozpoczęły się w 1991 roku – jak zostało to już wcześniej zauważone – poważnie zmieniły stan ilościowy pracowników tej części gospodarki narodowej. W okresie od 1991 do 2014 roku zatrudnienie w górnictwie węgla kamiennego uległo drastycznemu zmniejszeniu blisko pięciokrotnie [24, str. 98–108, 11, str. 14]. Mimo tak poważnej redukcji stanu zatrudnienia procesy restrukturyzacyjne przebiegały bezkonfliktowo i nie wywoływały napięć społecznych [18, str. 79–80]. Skala zmniejszenia zatrudnienia w latach 1998–2000 przekroczyła liczbę 84 000 pracowników. Warto zauważyć, że wskazana liczba jest

równa wielkości zatrudnienia ogółem w górnictwie węgla kamiennego w Polsce według stanu na koniec czerwca 2016 roku. To porównanie wyraźnie wskazuje, że procesy restrukturyzacyjne dotyczące górnictwa węgla kamiennego po 2015 roku mogą wywoływać skutki o zupełnie innej skali zarówno w samym górnictwie oraz jego otoczeniu. Nie zmienia to jednak znaczenia podejmowanych działań restrukturyzacyjnych na obszarach, które nadal w strukturze gospodarczej i społecznej zdominowane były lub są przez ten sektor gospodarki narodowej [3, str. 4].

Ten stan determinuje potrzebę refleksji odnoszącej się przede wszystkim do skutków, które były efektem wspomnianej redukcji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego. Mimo upływu czasu od wczesnych lat 90. XX wieku, które były świadkiem najgłębszych zmian w polskim górnictwie na przestrzeni minionego stulecia wydaje się, że warto lepiej przygotować się przede wszystkim na minimalizowanie skutków w obszarach okołogórnicznych. Za główny cel tego działania – co powinno być priorytetem dla CMZO – należy uznać minimalizowanie kosztów społecznych i ekonomicznych procesu restrukturyzacji. Warto w tym miejscu zauważyć, że w 1998 roku na restrukturyzację górnictwa węgla kamiennego wydatkowano kwotę z budżetu państwa w wysokości przeszło 1 mld zł. W 1999 roku wydano 1,7 mld zł. Również w 2000 roku wydano 1,652 mld zł. [4, str. 5]. Po 15 latach trwania restrukturyzacji górnictwa Spółka Restrukturyzacji Kopalń w 2016 roku wyda ponad 1,1 mld zł na kopalnie likwidowane lub przeznaczone do wygaszenia wydobycia węgla. [10].

Kontynuując temat skutków restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach minionych warto zauważyć jego kilka dalszych i ważnych prawidłowości. Akcentując znaczenie społecznego wymiaru programów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego należy podkreślić, iż decyzje podejmowane w trakcie procesów restrukturyzacji miały różne konsekwencje i różnie były postrzegane. Przez ośrodki decyzyjne były określane jako konieczność, jako szansa; przez górników – nie ze swej woli uwikłanych w procesy naprawcze naszej gospodarki – jako problem życiowy, a nawet i dramat. Jak zauważają śląscy badacze tak czy inaczej to człowiek jest rzeczywistym podmiotem zainicjowanych przemian. Ma za sobą określony dorobek zawodowy – będzie jednak musiał zaczynać od nowa. Ma w wielu przypadkach konkretny zawód, który dawał mu poczucie bezpieczeństwa – teraz się okazuje, że zawód ten przestał być przydatny, użyteczny, że trzeba będzie wybrać inny. Miał określone plany życiowe, które z większym lub mniejszym powodzeniem realizował – musiał je teraz skorygować, biorąc pod uwagę również i zakres niezbędnych rezygnacji [17, str. 40]. Podobnie – choć w sposób zróżnicowany – kształtowały się próby aktywizacji zawodowej górników odchodzących z zatrudnienia. W latach 1993-2002 – czyli w okresie najbardziej dynamicznych zmian w polskim górnictwie – największa liczba pracowników wywodzących się z tego sektora gospodarki narodowej skorzystała z urlopu górniczego (41 399 osób) oraz odpraw (29 745 osób). Wyraźnie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się zasiłki socjalne (7 811 osób) [1, str. 514–515]. Szczególnym przypadkiem były osoby, które skorzystały z przekwalifikowania. W latach 2004-2006 z tej formy wsparcia skorzystało zaledwie 50 górników [1, str. 190].

Opisany wynik atrakcyjności środków osłonowych wśród odchodzących z kopalń górników potwierdzają badania śląskich socjologów. Jak podkreślają badacze z tej grupy zawodowej zaledwie co dziesiąta osoba zdecydowała się założyć własny biznes. Co gorsza, bardzo mało było takich, którzy postanowili działać wspólnie, a przecież sumując np. kilka odpraw daliby swojej firmie już na starcie znacznie większe możliwości. Później przyznawali, że brakowało im jednak wiedzy i wzajemnego zaufania. W tym kontekście warto teraz nie popełnić starych błędów. Odchodzącym z kopalń górnikom trzeba zaproponować nie tylko pieniądze, ale także pomoc prawną na wypadek, gdyby chcieli zakładać własne firmy [29]. Wyniki kolejnych badań charakteryzują górników odchodzących z zatrudnienia w analizowanym okresie lat 1998-2002 jeszcze w bardziej mniej korzystnym świetle. Są oni postrzegani jako osoby, które nie były przygotowane do skutków, jakie niesie tak ogromna zmiana w życiu. Byli przekonani, że to praca czeka na człowieka, a nie człowiek na pracę. Gdy przychodzili do kopalni, to przyjmowano ich z otwartymi ramionami, jak nie mieli kwalifikacji na dane stanowisko, to się ich przenosiło na inne. Po odejściu z kopalni w ogóle nie przypuszczali, że mogą mieć jakieś problemy z pracą. Byli o to dziwnie spokojni. Przygniatająca większość z tych (46 proc.), którzy wtedy odeszli z kopalni, w ogóle nie była zainteresowana szukaniem pracy, na pytanie: „Co teraz?” odpowiadała: „Teraz to ja chcę sobie odpocząć”. I odpoczywali przez dwa, trzy miesiące. Aż nagle zaczynały się kończyć pieniądze, w domu robiło się nerwowo, bo żona naciskała, rodzina wywierała presję, że trzeba wziąć się do roboty. Więc górnicy szli szukać pracy i okazywało się, że to nie takie proste. Bo nawet jeśli ktoś był elektrykiem, to jego kwalifikacje z kopalni różnią się od tych na budowie. Poza tym tych ludzi nie interesowały oferty gorzej płatne, bo jak wiadomo, w kopalni nie zarabiali małych pieniędzy. Taki górnik przechodził na drugą stronę, której kompletnie nie znał. Nie umiał załatwiać spraw w urzędach, składać wniosków, pisać CV [13].

Analizując opisane procesy w kontekście trwającej wciąż restrukturyzacji górnictwa węgla, kamiennego nasuwa się następujące pytanie. Jaka powinna być rola państwa w minimalizowaniu kosztów społecznych i gospodarczych wynikających z kolejnych programów reformowania górnictwa? Czy będzie to – jak zauważają w swoich badaniach T. Stadlewski i A. Szpak – doktrynalne wycofanie się państwa z prowadzenia aktywnej polityki inwestycyjnej w podupadających regionach z powodu likwidacji branży górniczej jako kosztowny i mało efektywny sposób rozwiązywania problemów społecznych. Polityka szczodrych świadczeń socjalnych w postaci płatnych urlopów, zasiłków górniczych i odpraw pieniężnych, w dużej mierze wymuszona protestami górników, jak każda rozbudowana działalność socjalna społecznie niesprawiedliwa, nie dająca odchodzącym górnikom satysfakcji, nie przyczyniająca się w znaczącym stopniu do tworzenia nowych miejsc pracy, nie pobudzająca do wysiłku i aktywności zawodowej, lecz przeciwnie, powodująca bierność, wyczoną bezradność, roszczeniowe postawy itp. [27, str. 86].



Odpowiedzi na powyższe pytania można odnaleźć m.in. w koncepcji aktywnej polityki społecznej (– dalej APS). APS opiera się na trzech fundamentalnych założeniach [26, str. 47]:

- ograniczenia skali „pasywnych transferów socjalnych” przez wprowadzenie wsparcia warunkowego, powiązanego z uczestnictwem beneficjentów w programach aktywizujących,
- koncentracji na zatrudnieniu lub odbudowaniu tzw. zdolności zatrudnieniowej,
- wykorzystania potencjału instytucji niepublicznych (organizacji pozarządowych) do prowadzenia programów aktywizujących i różnych wspieranych aktywności na rynku pracy.

Koncepcja APS koncentruje się na niwelowaniu problemów rozwojowych związanych z pracą i zatrudnieniem, jest też wizją ładu społecznego, w którym określone formy stosunków społecznych umożliwiają zaspokojenie potrzeb osób, dla których praca na otwartym rynku pracy jest mało realna, a często wręcz niemożliwa. Aktywna polityka rynku pracy polega więc nie tylko na zwalczaniu wykluczenia społecznego i ubóstwa poprzez politykę prozatrudnieniową, ale także na tworzeniu spójności, pobudzaniu solidarności i aktywnych postaw uczestnictwa obywatelskiego. Kluczowymi wyzwaniem dla tej polityki jest zatrudnienie, integracja i obywatelstwo. Wyznaczają one dominujące i równorzędne kierunki jej rozwoju. Takie ujmowanie tej polityki ma zasadniczy wpływ na oczekiwane rezultaty. Są nimi nie tylko mierzalne wskaźniki wzrostu zatrudnienia, lecz także efekty – określane jako „miękkie” – nie mniej ważne dla wizji ładu społecznego, świadczące o wzrastających kompetencjach społecznych, aktywności obywatelskiej, czy też zdolności do lepszego wypełniania ról rodzinnych [12, str. 34]. APS kładąc silny nacisk na aktywność i jej pobudzanie nie tylko redefiniuje reguły ładu socjalnego, ale także na nowo określa rolę podmiotów biorących udział w całościowym systemie dostarczania usług, odpowiadających za zaspokajanie różnorodnych potrzeb obywateli [8, str. s. 206–207].

Z perspektywy minionych lat począwszy od 1991 roku, który zapoczątkował wciąż trwający proces restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – oraz utrwalonych w pamięci społecznej skutków reformy górnictwa wydaje się, że warto przypomnieć następującą konstatację. Autorzy reform gospodarczych, w tym reform górnictwa węgla kamiennego, zdawali sobie sprawę ze skutków społecznych przeprowadzanych zmian, jednak chyba nie do końca uświadamiano sobie skalę i rodzaj skutków społecznych wynikających z procesu reform. Zwłaszcza, gdy chodzi o ich negatywne skutki. Nasuwa się pytanie, czy można im było zapobiec? Naszym zdaniem nie można było im zapobiec, ale z całą pewnością można było ograniczyć ich rozmiary [17, str. 52].

#### 4. WNIOSKI – ZADANIA DLA CMZO

Przedstawiona w niniejszym artykule próba retrospektywnego ujęcia zjawisk i procesów towarzyszących trwającej od 1991 roku restrukturyzacji górnictwa

węgla kamiennego w Polsce miała na celu – co zostało zaznaczone w streszczeniu artykułu – lepsze zrozumienie roli jaką może w przyszłości spełnić program na rzecz powstania CMZO. Kształtując jego treść zauważa się głównie – na podstawie przeanalizowanych źródeł literaturowych – potrzebę określenia zadań, które w rzeczywistym działaniu powinny być podjęte przez CMZO – szczególnie z uwagi na potrzebę ograniczania mogących ujawniać się w procesie restrukturyzacji górnictwa skutków społecznych i ekonomicznych w jego otoczeniu. Podjęte w artykule problemy wiążące się z efektywnością procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego przede wszystkim ukazały jak wraz z upływem czasu zmniejszała się ich skala. Warto chociażby przypomnieć blisko pięciokrotny spadek liczby zatrudnionych w górnictwie węgla kamiennego, w latach 1991-2015. Mimo tak poważnych zmian nadal przed restrukturyzowaną branżą stoją liczne problemy i wyzwania, których rozwiązywanie można zapisać w programie na rzecz powstania CMZO. Wydaje się, że szczególnie w kontekście wyprzedzania i monitorowania skutków wynikających z procesów restrukturyzacyjnych górnictwa węgla kamiennego CMZO mogłyby podjąć realizację następujących zadań:

- prowadzenie wieloaspektowego monitoringu wpływu restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych na ich otoczenie społeczne, gospodarcze, środowiskowe i infrastrukturalne oraz wpływu zmian w otoczeniu na przedsiębiorstwo górnicze,
- opracowywanie w oparciu o monitoring rekomendacji wspierających i aktualizujących w wybranych obszarach programy restrukturyzacji branży, zarówno w fazie ich budowania jak i realizacji,
- rekomendowanie kierunków długofalowych działań mogących ograniczać skutki restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w jego otoczeniu,
- przygotowywanie analiz i opracowywanie prognoz dotyczących otoczenia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw górniczych w aspekcie wspierania branży w dochodzeniu do ekonomicznej efektywności oraz umiejętności konkurowania na otwartym rynku,
- budowanie programów w obszarach zdominowanych przez górnictwo węgla kamiennego mających na celu dywersyfikację ich struktury gospodarczej w kierunku powstawania w jego otoczeniu rozwojowych i innowacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych – tworzących alternatywne miejsca pracy,
- opracowywanie programów kształtujących wizerunek górnictwa w jego otoczeniu jako gwaranta zachowania niezależności i bezpieczeństwa energetycznego kraju,
- przygotowywanie analiz dotyczących kosztów i wpływu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na jego otoczenie.

Wskazane powyżej destynacje, które mogą przyjąć formę głównych wyzwań i zadań kształtujących proces monitorowania zmian okołogórnicznych są kolejnym elementem szerszego programu na rzecz powstania CMZO. Jego kontynuację można odnaleźć w artykule skupiającym się na równie ważnych treściach, który-

mi są misja, cele programowe oraz propozycja struktury funkcjonalno-organizacyjnej Centrum [15].

## LITERATURA

1. Bednorz J., Starzenie się załogi zagrożeniem dla rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce, „Wiadomości Górnicze” nr 9 z 2010 r.
2. Blaschke W., Gawlik L., Lorenz U., Perspektywy górnictwa węgla kamiennego po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w świetle realizowanych programów restrukturyzacyjnych. Aktualia i perspektywy gospodarki surowcami mineralnymi – Zakopane, „Sympozja i Konferencje” nr 63, wyd. Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN. Kraków 2004.
3. BYTOM 2020+. Uwarunkowania społeczno-gospodarcze rozwoju Bytomia jako Obszaru Strategicznej Interwencji, wymagającego kompleksowej rewitalizacji, wyd. Urząd Miejski w Bytomiu, Bytom 2013.
4. Czerwińska E., Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce, wyd. Kancelaria Sejmu RP, Warszawa 2002.
5. Dubiński J., Turek M., Wybrane aspekty zmian restrukturyzacyjnych w polskim górnictwie węgla kamiennego (w latach 1990–2008), Prace Naukowe GIG „Górnictwo i Środowisko”, 2/2009.
6. Dz. U. z 2002, nr 238, poz. 2020.
7. Dz. U. z 2003, nr 210, poz. 2037.
8. Gagatka M., Rola sieci wsparcia w kreowaniu polityki obywatelskiej w skali lokalnej, wyd. Acta Universitatis Lodzianis Folia Sociologica nr 38 z 2011 r.
9. Gawęda A., Obecna sytuacja sektora węgla kamiennego i możliwości rozwoju, w: Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energii Polskiej Akademii Nauk, nr 87 z 2014 roku.
10. <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/koszty-restrukturyzacji-kopalni-wzrosly-o-50-proc-do-ponad-1-1-mlrd-zl/02er11> (dostęp, 27.10.2016 r.).
11. Informacja o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w czerwcu oraz w okresie styczeń – czerwiec 2016, wyd. Ministerstwo Energii, Warszawa 2016.
12. Karwacki A., Aktywizacja „Rzeczypospolitej obcych” – o współczesnych podziałach, włączaniu i wyłączeniu, w: Polityka aktywizacji w Polsce, red. A. Karwacki, H. Kaszyński, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2008,
13. Kto poprowadzi górnika za rękę. Rozmowa z dr Konradem Tauszem, Gazeta Wyborcza z 25.02.2010 r.
14. Lorenz U., Program reform i harmonogramy restrukturyzacji w sektorze energetycznym. „Przegląd Górniczy” 2011, nr 7–8.
15. Marszowski R., Reforma polskiego górnictwa a Śląskie Centrum Monitorowania Zmian Okołogórnicznych. Propozycja wsparcia dla gmin i powiatów, Międzynarodowe Studia Społeczno - Humanistyczne Humanum, 2017.
16. Miłtręga M., Restrukturyzacja umiejscowiona. Socjalne i regionalne aspekty przemian w górnictwie węgla kamiennego, wyd. UŚ, Katowice 2001.
17. Nowak K., Tausz K., Restrukturyzacja górnictwa a wykluczenie społeczne. Program, którego nie było, w: Górnicy wykluczeni, ale niezapomniani Program pozytywny. Zbiór artykułów pod redakcją Katarzyny Nowak, wyd. GIG, Katowice 2010.
18. Paszcza H., Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmian bazy zasobowej, „Górnictwo i Geoinżynieria”, Zeszyt 3 z 2010 r.
19. Plan naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A. Podstawowe informacje, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015.
20. Porozumienie ws. PGG, wnp.pl, Portal Gospodarczy [http://gornictwo.wnp.pl/porozumienie-ws-pgg-podpisane-premier-to-wzmocnienie-bezpieczenstwaenergetycznego-2722481\\_0\\_0.html](http://gornictwo.wnp.pl/porozumienie-ws-pgg-podpisane-premier-to-wzmocnienie-bezpieczenstwaenergetycznego-2722481_0_0.html) (dostęp, 26.08.2016 r.).
21. Program łagodzenia w regionie śląskim skutków restrukturyzacji zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego, Katowice 2003.
22. Przebieg i ocena reformy górnictwa w latach 1998–2002, w: Sytuacja górnictwa węgla kamiennego, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
23. Przybyłka A., Historyczne aspekty rozwoju zabezpieczeń socjalnych górników na Górnym Śląsku, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice 2011.

24. Przybyłka A., Spadek zatrudnienia wśród górników węgla kamiennego w kolejnych etapach restrukturyzacji branży na Górnym Śląsku. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Nr 1/2013, wyd. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.
25. Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004-2006 oraz strategia na lata 2007-2010. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27.04.2004 r. Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 27 kwietnia, 2004.
26. Rymśza M., Aktywna polityka społeczna w Polsce. Szanse i ograniczenia upowszechniania koncepcji, w: *Polityka aktywizacji w Polsce*, red. A. Karwacki, H. Kaszyński. Wyd. Nauk UMK, Toruń 2008.
27. Stalewski T, Szpak A, Likwidowanie kopalń węgla kamiennego w małym mieście górniczym. *Studia Regionalne i Lokalne* nr 4, wyd. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
28. Staniłko J., Tomecki M., i inni, *Górnictwo polskie. Strategiczne wyzwania*, Instytut Studiów Przemysłowych, Warszawa 2015, <http://przemysl.org.pl/2015/12/11/gornictwo-polskie-strategiczne-wyzwania/> (dostęp, 24.07.2016).
29. Szczepański M. S., Górnicy nie przepuścili odpraw. Często brakowało im jednak wiedzy, *Dziennik Zachodni* z 12 stycznia 2015 r.



### Wioleta Gzowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
E-mail: wioleta.gzowska@ue.katowice.pl

### Sebastian Gęgotek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
E-mail: sebastian.gegotek@ue.katowice.pl

# Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji

## Abstrakt

Na polskim rynku pracy współwystępuje kilka pokoleń pracowników mających odmienny stosunek do pracy, rozwoju zawodowego, różnorodne oczekiwania i aspiracje, co wynika ze zmiennych uwarunkowań demograficznych, historycznych i gospodarczych, w których funkcjonują poszczególne pokolenia. Taka różnorodność stanowi duże wyzwanie zarówno dla członków zespołów wielopokoleniowych jak i dla menedżerów, od których wymaga się umiejętnego wykorzystania potencjału różnych pokoleń. Celem proponowanego artykułu jest wskazanie różnic w postawach, zachowaniach i wartościach charakteryzujących poszczególne pokolenia oraz wpływu tych różnic na funkcjonowanie pracowników poszczególnych pokoleń w strukturach współczesnych organizacji. Artykuł stanowi drugą część rozważań dotyczących specyfiki współczesnego rynku pracy mocno zróżnicowanego właśnie pod względem współwystępowania na nim równocześnie kilku pokoleń pracowników. W artykule na podstawie dostępnych raportów, analiz, a także opinii pracodawców, dokonano porównania poszczególnych pokoleń pracowników pod względem m.in. ich systemu wartości, kompetencji, motywacji czy stosunku do pracy. Wskazano w jaki sposób pokolenia funkcjonują we współczesnych organizacjach. W artykule wykorzystano polską i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz wyniki badań wtórnych.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, współpraca międzypokoleniowa.

## RÓŻNORODNOŚĆ POKOLENIOWA WYZWANIEM DLA ORGANIZACJI

W badaniu *Różne pokolenia 2016* przeprowadzonym przez Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank wśród ponad 300 polskich firm, 84% respondentów stwierdziło różnice w postawie wobec pracy u przedstawicieli różnych pokoleń, 30% badanych wskazało na występujące w firmach konflikty i trudności wynikające z różnic międzypokoleniowych. 76% respondentów wska-

zało na znaczne różnice w oczekiwaniach i zachowaniach względem pracodawcy. Dane te wskazują wyraźnie na fakt, iż firmy na co dzień mają do czynienia z problemami wynikającymi z międzypokoleniowych różnic. Przytoczone w poprzednim artykule dane demograficzne z kolei wskazują, że zjawisko wielopokoleniowości na rynku pracy, a co za tym idzie – w składzie pokoleniowym firm, będzie się nasilało.

Z punktu widzenia pracodawców i zarządzania zespołem wielopokoleniowym najistotniejsze są różnice w kompetencjach między poszczególnymi pokoleniami. Poniżej przedstawiono zestawienie dotyczące samooceny ogólnych kompetencji pracujących Polaków, w skali od 1 (bardzo niska) do 5 (bardzo wysoka).

Jak wynika z poniższych danych, wszystkie pokolenia, mimo pewnych różnic, na podobnym poziomie oceniają swoje kompetencje techniczne (K2) i interpersonalne (K8) oraz w zakresie dyspozycyjności (K11) i językowe (K12).

**Tabela nr 1.** Samoocena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń w 2013 r.

Kompetencje	BB	X	Y	Z	Średnia
K1 Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	3,33	3,52	3,68	3,47	3,5
K2 Techniczne: obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	3,13	3,15	3,17	3,08	3,13
K3 Matematyczne: wykonywanie obliczeń	3,32	3,47	3,56	3,25	3,4
K4 Komputerowe: obsługa komputera i wykorzystanie Internetu	2,77	3,37	3,86	3,86	3,47
K5 Artystyczne: zdolności artystyczne i twórcze	2,46	2,73	2,80	2,72	2,68
K6 Fizyczne: sprawność fizyczna	3,32	3,69	3,93	3,98	3,73
K7 Samoorganizacyjne: samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy	3,55	3,76	3,87	3,67	3,71
K8 Interpersonalne: kontakty z innymi ludźmi	3,94	4,01	4,03	3,99	3,99
K9 Biurowe: organizowanie i prowadzenie prac biurowych	2,94	3,11	3,32	2,96	3,08
K10 Kierownicze: zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	3,16	3,31	3,36	3,07	3,23
K11 Dyspozycyjne: dyspozycyjność	3,79	3,77	3,9	3,88	3,84
K12 Językowe: biegle posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie	3,57	3,74	3,86	3,72	3,72
<b>Średnia</b>	<b>3,27</b>	<b>3,47</b>	<b>3,61</b>	<b>3,47</b>	

**Źródło:** Wiktorowicz J. i in. (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer

Zastanawiające są wyraźne różnice między pokoleniami w obszarze kompetencji:

- kognitywnych (K1), które najslabiej ocenia pokolenie BB, a zdecydowanie najwyżej Y,

- matematycznych (K3), które najslabiej ocenia pokolenie Z, a najlepiej Y, co dziwi, biorąc pod uwagę obowiązkowość egzaminu maturalnego z matematyki dla obu pokoleń,
- artystycznych (K5), gdzie pokolenie BB ocenia się znacznie słabiej niż przedstawiciele pozostałych pokoleń, przy czym przedstawiciele wszystkich pokoleń najslabiej oceniają umiejętności w tym zakresie,
- samoorganizacyjnych (K7), gdzie również pokolenie BB wypada znacznie słabiej na tle pozostałych,
- biurowych (K9), gdzie wyróżnia się pokolenie Y, a pokolenia BB i Z wykazują kompetencje na niskim poziomie.

Zdziwienia nie wywołują natomiast bardzo wyraźne różnice między pokoleniami dotyczące samooceny kompetencji:

- komputerowych (K4), gdzie pokolenie BB bardzo wyraźnie różni się od pozostałych, a pokolenie X ocenia się poniżej przeciętnej, podczas gdy pokolenia Y i Z, żyjące wyłącznie w erze komputerowej, wypadają doskonale,
- fizycznych (K6), które z wiekiem słabną,
- kierowniczych (K10), gdzie pokolenie Z osiąga wyraźnie niższy wynik, co można jednak tłumaczyć pierwszymi krokami na rynku pracy i ograniczonym dostępem do stanowisk kierowniczych,
- językowych (K12), gdzie pokolenie BB wykazuje się słabą znajomością języków obcych, co wynika prawdopodobnie z ograniczonej oferty edukacyjnej dla tego pokolenia w okresie zdobywania przez nie wykształcenia, podczas gdy pokolenie Y wypada znakomicie.

Przekrojowa samoocena pracowników poszczególnych pokoleń.

1. Pokolenie BB stosunkowo nisko ocenia większość swoich kompetencji (średnia ocena 3,27). Na dwanaście opisywanych kompetencji aż w ośmiu reprezentanci pokolenia BB ocenili się najslabiej (w porównaniu z pracownikami innych pokoleń), w tym takich jak: kompetencje kognitywne związane z wyszukiwaniem i analizą informacji czy wyciąganiem wniosków, zdolności artystyczne i twórcze, samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, kontakty interpersonalne czy prowadzenie prac biurowych. Reprezentanci pokolenia BB równie słabo oceniają swoją kondycję fizyczną czy umiejętność obsługi komputera i znajomość języków obcych.
2. Pokolenie X wysoko oceniło swoje umiejętności interpersonalne, na poziomie „średnim” (wyniki w granicach 3,74-3,77) reprezentanci pokolenia X ocenili takie kompetencje jak: samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, dyspozycyjność czy kompetencje związane z posługiwaniem się językiem polskim.
3. Pokolenie Y podobnie jak pracownicy z pokolenia X wysoko oceniło swoje umiejętności interpersonalne. Stosunkowo wysoko (na poziomie 3,93 i kolejno 3,90) reprezentanci tego pokolenia ocenili takie kompetencje jak sprawność fizyczna czy dyspozycyjność.

4. Pokolenie Z podobnie jak dwa poprzedzające pokolenia, oceniło wysoko swoje kompetencje interpersonalne. Stosunkowo wysoko (3,98, 3,88 i kolejno 3,86) pracownicy pokolenia Z ocenili swoją sprawność fizyczną, dyspozycyjność oraz umiejętności związane z obsługą komputera oraz wykorzystaniem Internetu.

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Motywowanie pracowników pełni w organizacji rolę szczególną – jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Motywacja jest stanem wewnętrznym, pozostaje niewidoczna gołym okiem, natomiast widoczne są efekty jej funkcjonowania. Istniejąca w ludzkiej świadomości motywacja powoduje, że w jej wyniku pojawia się „chęć robienia czegoś” (Sikorski, 2004, 11). Analizując proces motywowania, można dojść do wniosku, że główne funkcje motywowania to:

- przyciąganie odpowiednich kandydatów do organizacji,
- inspirowanie do bardziej efektywnej pracy,
- zachęcanie do ciągłego uczenia się,
- zatrzymanie na dłużej w firmie służące stabilizacji personelu (Borkowska, 2012).

Bez względu na wiek czy przynależność pokoleniową pracownicy oczekują szacunku dla swojej pracy, uznania dla włożonego przez nich wysiłku oraz indywidualnego podejścia. Z wiekiem zmieniają się priorytety, a przynależność pokoleniowa daje wskazówki odnośnie do tego, jakie wartości są ważne. Nie ma wątpliwości, że dopasowanie instrumentów motywacji powinno być procesem zindywidualizowanym. Niemniej niektóre potrzeby czy oczekiwania pracowników można generalizować pod warunkiem, że przy ich ocenianiu weźmiemy pod uwagę cechy społeczno - demograficzne pracowników, w szczególności zaś wiek.

Poniżej zaprezentowano oczekiwania względem miejsca pracy pracowników z różnych pokoleń, a tym samym różnych grup wiekowych.

**Tabela nr 2** Postawy i oczekiwania wobec życia i pracy zawodowej a poszczególne generacje

		BB	X	Y	Z
	Zdrowie	72%	64%	63%	58%
	Udane małżeństwo	54%	60%	54%	27%
	Dzieci	55%	61%	39%	13%
	Praca	27%	35%	37%	35%
Jaki jest najważniejszy warunek udanego, szczęśliwego życia?	Pieniądze	26%	27%	30%	43%
	Opatrzność, Bóg	15%			
	Przyjaciele			14%	33%
	Wykształcenie				20%
	Wolność, swoboda				16%
	Uczciwość				12%



		BB	X	Y	Z
Co jest ważniejsze - poczucie sensu czy przyjemności?	Poczucie sensu, osiąganie ważnych celów mimo trudności, bólu i wyrzeczeń	65%	60%	59%	51%
	Przyjemność, dostatek, brak stresu				49%
		BB	X	Y	Z
Sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach	Wewnętrzna mobilizacja, działanie	56%	67%	68%	54%
	Wsparcie innych ludzi	37%	43%	52%	56%
	Pocieszenie się tym, że mogło być gorzej lub że inni mają gorzej	33%	30%	29%	29%
	Modlitwa	27%	20%	16%	14%
	Inne zajęcia: odwrócenie uwagi, poprawa nastroju	20%	21%	23%	30%
		BB	X	Y	Z
Najważniejsze aspekty pracy	Odpowiednia płaca	68%	69%	68%	67%
	Brak napięć i stresów	62%	60%	57%	59%
	Stabilność zatrudnienia	60%	59%	59%	54%
	Praca zgodna z umiejętnościami	34%	28%	25%	23%
	Duża samodzielność	24%	21%	21%	19%
	Możliwości osobistego rozwoju	14%	23%	32%	31%
	Dogodne godziny pracy	15%	17%	17%	20%

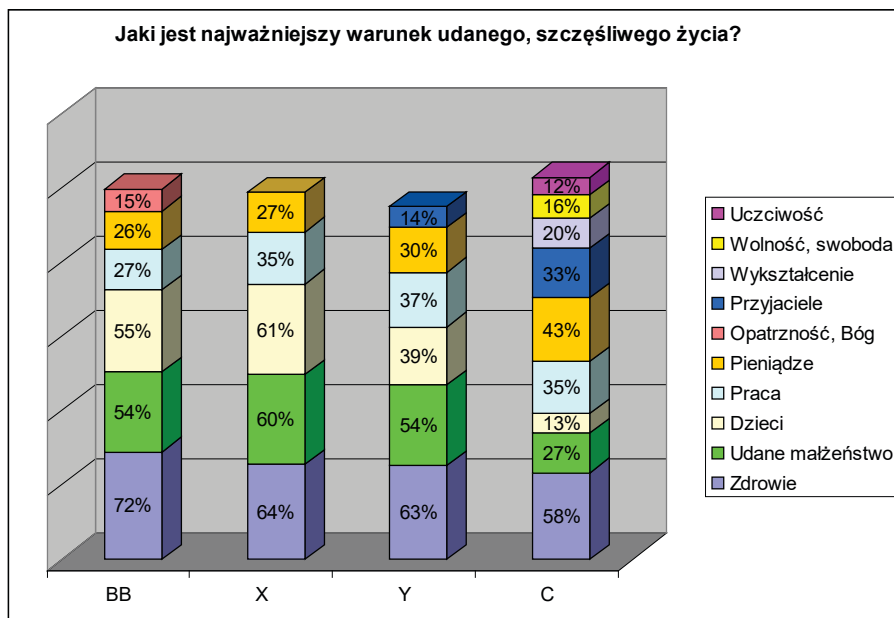
**Źródło:** Wiktorowicz J. i in. (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer (str. 102); dane opracowane na podstawie *Diagnozy społecznej 2015* (Czapiński J., Panek T., 2015).

Porównując reprezentantów pokoleń funkcjonujących obecnie na rynku pracy (BB, X, Y i Z) na bazie wyników *Diagnozy Społecznej 2015*, można wskazać, że postawy oraz przekonania poszczególnych pokoleń różnią się, choć nie we wszystkich kwestiach w znaczącym stopniu. Dla ułatwienia percepcji dane z tabeli przedstawiono na wykresach.

Jak widać na poniższym wykresie, w odniesieniu do czynników warunkujących udane, szczęśliwe życie między pokoleniami występują pewne podobieństwa, jak i wyraźne różnice.

Dla 72% badanych pokolenia BB warunkiem udanego życia jest zdrowie. Pozostałe pokolenia uznawały zdrowie za bardzo istotną kwestię, ale wskazywały na ten aspekt życia rzadziej niż pokolenie BB, co można tłumaczyć korelacją między kłopotami zdrowotnymi a wiekiem człowieka.

Udane małżeństwo jest czynnikiem warunkującym szczęście zdaniem 60% badanych z pokolenia X, 54% - BB i Y oraz dla zaledwie 27% przedstawicieli pokolenia Z, co można tłumaczyć odmiennymi uwarunkowaniami społecznymi zawierania małżeństw przez starsze pokolenia BB i X oraz wydłużającym się wiekiem, w którym zawierane jest pierwsze małżeństwo, co warunkuje niskie znaczenie małżeństwa dla pokoleń Y i Z.



**Źródło:** Opracowanie własne

Dla pokolenia Z również posiadanie dzieci nie wydaje się aspektem istotnie wpływającym na udane, szczęśliwe życie (zaledwie 13% respondentów, przy jednoczesnym wskazaniu tego aspektu przez pokolenie X na poziomie 61% i BB – 55%). Pokolenie Y przypisuje posiadaniu dzieci umiarkowane znaczenie (39%). Pokolenia BB i X posiadają już dzieci, podczas gdy reprezentanci pokoleń Y i Z w większości nie, co prawdopodobnie wpływa na postrzeganie znaczenia potomstwa dla udanego życia. Ponadto dla przedstawicieli pokoleń BB, X i Y w życiu ważne jest poczucie sensu, osiągnięcie ważnych celów mimo trudności. Dla 49% badanych z pokolenia Z równie ważne są w życiu: przyjemność, dostatek oraz brak stresu, co również może tłumaczyć przypisywaniem marginalnego znaczenia posiadaniu dzieci.

Znaczenie pracy jako determinanty udanego życia kształtuje się na podobnym poziomie wśród reprezentantów pokoleń X, Y, Z (35-37%), jedynie pokolenie BB przypisuje pracy zdecydowanie mniejszą rolę (27%).

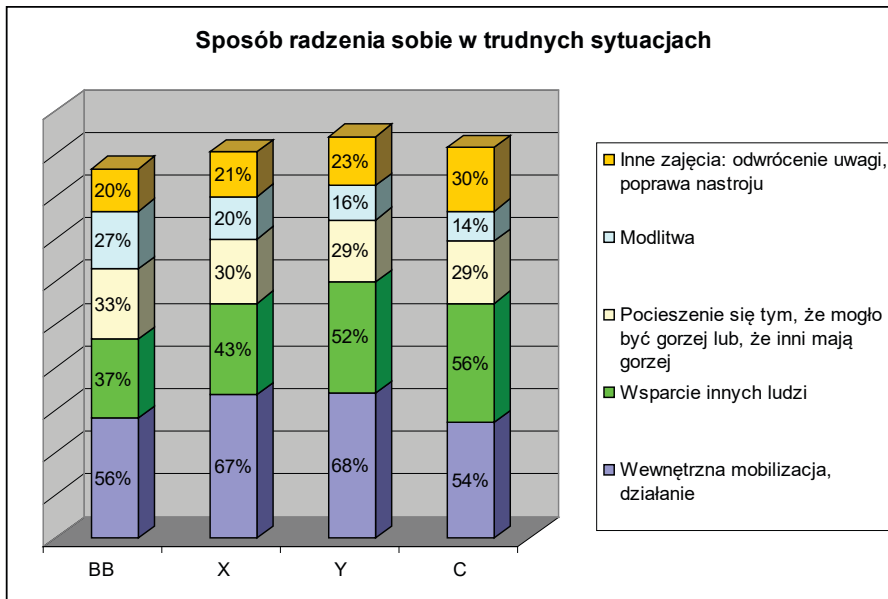
Pieniądże oraz wszystko to, co z nimi związane są wyraźniej ważniejsze dla pokolenia Z (43%). Dodatkowo jak pokazują inne dane *Diagnozy Społecznej 2015*, dla blisko połowy (44%) badanych z pokolenia Z miarą sukcesu życiowego jest stan posiadania dóbr materialnych. Blisko połowa reprezentantów pokolenia Z (47%) podziwia osoby, które mają drogie domy, samochody czy ubrania. Pozostałe pokolenia rzadziej wskazywały pieniądze jako aspekt warunkujący udane życie (na podobnym poziomie 26-30%).

Dla 15% pracowników pokolenia BB ważnym aspektem budującym udane życie jest wiara w Boga, której nie wskazują pozostałe pokolenia, co może mieć swoje

korzenie w większym przywiązaniu starszego pokolenia do kościoła katolickiego oraz postępującej laicyzacji życia w przypadku pokoleń X, Y, Z. Zastanawia jednak wskazanie przed przedstawicielami wszystkich pokoleń modlitwy jako sposobu radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Analizując dalej wyniki *Diagnozy Społecznej 2015*, należy wskazać na większą socjalizację pokolenia Z względem innych pokoleń. Przyjaźń rozumianą jako warunek udanego życia wskazywało 33% badanych z pokolenia Z (przy 14% badanych z pokolenia Y i braku wskazań przyjaźni przez pozostałe pokolenia). Na wsparcie innych ludzi jako sposób radzenia sobie ze stresem wskazywało aż 56% badanych pokolenia Z, co obrazuje kolejny wykres.

Tylko najmłodsze pokolenie Z wskazało jako ważne aspekty warunkujące szczęśliwe życie wartości takie jak: wolność, swobodę czy uczciwość.



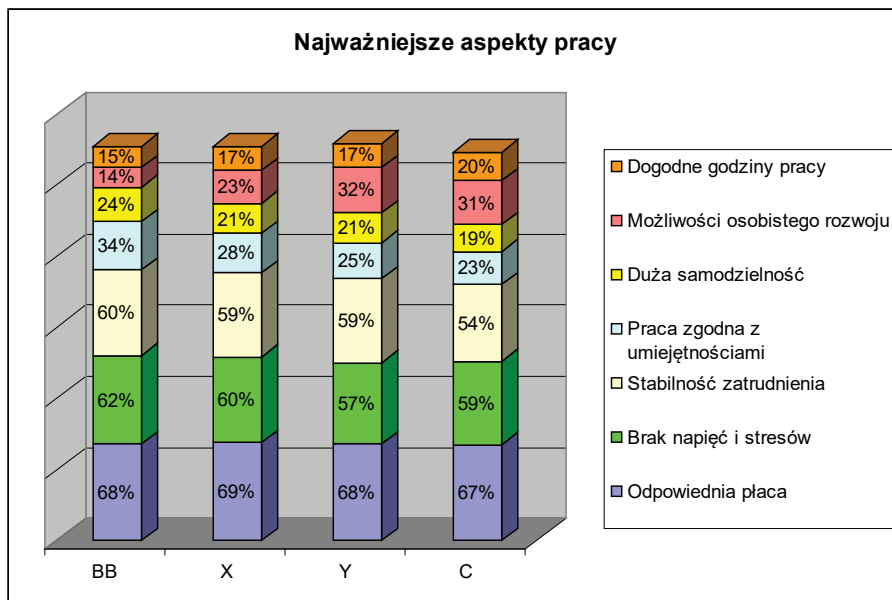
**Źródło:** Opracowanie własne

Najbardziej skutecznym sposobem radzenia sobie w sytuacjach trudnych dla wszystkich pokoleń jest wewnętrzna mobilizacja i działanie oraz wsparcie innych osób, a dodatkowo w przypadku pokolenia Z działania odwracające uwagę.

W odniesieniu do samooceny umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami 68% przedstawicieli pokolenia Y oraz 67% reprezentantów pokolenia X wskazało na wewnętrzną mobilizację oraz działanie, które zadeklarowało znacznie mniej, bo 54% badanych z pokolenia Z i 56% - BB. Z kolei na pomoc innych ludzi zdecydowanie bardziej liczą przedstawiciele pokolenia Z (56%) i Y (52%), podczas gdy jedynie 37% badanych z pokolenia BB i 43% - X oczekuje wsparcia zewnętrznego. Jednocześnie porównując strategię wewnętrznej mobilizacji ze strategią wsparcia innych ludzi należy zauważyć, że przedstawiciele pokoleń BB, X i Y znacznie

bardziej stawiają na wewnętrzną mobilizację, podczas gdy pokolenie Z po równo optuje za wykorzystaniem wsparcia innych ludzi i wewnętrznej mobilizacji.

Pocieszenie się tym, że mogło być gorzej lub inni mają gorzej kształtuje się na podobnym poziomie u przedstawicieli wszystkich pokoleń (29-33%).



W odniesieniu do najważniejszych aspektów podejmowanej pracy zawodowej, niezależnie od pokolenia na plan pierwszy wysuwa się odpowiednie wynagrodzenie (67-69%). Na drugiej i trzeciej pozycji pokolenia również lokują te same aspekty pracy – brak napięć i stresów (57-62%) oraz stabilność zatrudnienia (54-60%). Jednocześnie wszystkie pokolenia przypisują wskazanym trzem aspektom zbliżone znaczenie: płaca (67-69%), brak napięć i stresów (57-62%), stabilność zatrudnienia (54-60%). Równomiernie rozkłada się także przypisanie znaczenia samodzielności pracy (19-24%) oraz dogodnym godzinom pracy (15-20%).

Większe różnice między pokoleniami ujawniają się w przypadku możliwości rozwoju osobistego, którego w pracy oczekuje 32% reprezentantów pokolenia Y i 31% - Z, przy zaledwie 14% badanych pracowników pokolenia BB wskazujących taką potrzebę i 23% - X.

Pracy zgodnej z umiejętnościami oczekuje 34% przedstawicieli pokolenia BB przy zdecydowanie niższym odsetku w przypadku młodszych pokoleń, zwłaszcza Y i Z (23-28%). Może to być powiązane ze zjawiskiem niemobilności zawodowej, rozumianej jako brak chęci podnoszenia kwalifikacji, a tym samym zdobycia nowych umiejętności i pracy innego rodzaju przez przedstawicieli pokolenia BB, którzy przekroczyli graniczny wiek niemobilności (44 lata).

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Organizacje w coraz większym stopniu zdają się dostrzegać potrzebę zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy. W ostatnich latach możemy zauważyć wzrost zainteresowania tą problematyką zarówno wśród teoretyków (Kultalahti S., Viitala R., 2015; Luscombe J. i in., 2013) jak i praktyków (Rzechowska E. i in., 2016; Rosa G., 2013) zarządzania zasobami ludzkimi.

Poniżej opisano elementy mające istotne znaczenie dla zarządzania zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami.

### 1. Wartości i potrzeby:

- pracownicy pokolenia Y i Z są mocno zorientowani na swój rozwój, stale podnoszą swoje kwalifikacje, lepiej radzą sobie z nowymi technologiami niż ich starsi koledzy, a wybierając pracodawcę kierują się przede wszystkim możliwościami rozwoju zawodowego;
- w rozumieniu przedstawicieli pokolenia Z pieniądze są niezbędnym determinantem szczęśliwego, udanego życia;
- przy dokonywaniu zmian organizacyjnych pokoleniami łatwo adaptującymi się do nowych warunków pracy będą pokolenia Y i Z; przedstawiciele pokolenia BB będą w takich sytuacjach potrzebowali wsparcia ze strony organizacji;
- w pracy zespołowej łatwiej odnajdą się przedstawiciele pokolenia Y i Z, X preferują raczej samodzielne wykonywanie zadań;
- przedstawiciele pokolenia BB cechuje m.in. niewielka mobilność zawodowa, dlatego warto przedstawicielom tego pokolenia zaproponować tradycyjny model kariery realizowanej najlepiej w ramach tej samej organizacji.

### 2. Motywacja:

- przedstawiciele pokolenia BB nie mają trudności z respektowaniem reguł oraz hierarchii obowiązującej w organizacji, motywacja finansowa w ich przypadku powinna dotyczyć nagradzania za posiadane kompetencje oraz wykazywaną lojalność, pracownicy tego pokolenia powinni być nagradzani za kompetencje oraz rezultaty;
- w przypadku przedstawicieli pokolenia Z sprawdzi się regularne udzielanie informacji zwrotnej przez menedżerów, przedstawiciele tego pokolenia koncentrują się na wynikach, dlatego w ich przypadku należy ściśle powiązać nagrody z konkretnymi osiągnięciami oraz nieustannie stymulować ich do pracy;
- lojalność reprezentantów pokolenia Y dotyczy innych pracowników a nie samej organizacji, dlatego budowanie postawy lojalności powinno opierać się przede wszystkim na umożliwieniu pracownikom tej generacji rozwoju. Pokolenie Y ceni sobie swobodę w miejscu pracy. Z perspektywy organizacji oznacza to, że dobre samopoczucie zapewnić pracownikom może np. umożliwienie korzystania z telefonu służbowego w ce-

lach prywatnych czy możliwość korzystania z Internetu w pracy. Warto pamiętać, że dla pokolenia Y wynagrodzenie nie jest jedynym ważnym instrumentem motywacyjnym.

3. Zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności:

- pokolenie BB preferuje tradycyjne (np. z książek) metody przyswajania wiedzy;
- reprezentanci pokolenia X wykazują zainteresowanie innowacyjnością oraz wyzwaniem, przed którymi staje organizacja;
- przedstawiciele pokolenia Y i Z bardzo dobrze radzą sobie z nowoczesnymi technologiami, są wielozadaniowi – w pracy potrafią realizować kilka zadań równolegle;
- pokolenie Z wiedzę czerpie przede wszystkim z Internetu, reprezentanci tego pokolenia znają języki obce, w sposób naturalny podchodzą do digitalowych sposobów uczenia się z wykorzystaniem nowoczesnych technologii czy prowadzenia rozmów rekrutacyjnych za pośrednictwem Skype'a.

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi jest obecnie dużym wyzwaniem stojącym przed menedżerami. Wysiłek jaki włożą oni w zrozumienie specyfiki funkcjonowania, potrzeb, motywacji oraz wartości jakimi kierują się poszczególne pokolenia pracownicze powinny jednak zaowocować takimi korzyściami jak efektywne wykonywanie pracy, prawidłowe funkcjonowanie w zespole, umiejętność korzystania przez starsze pokolenia z wykorzystania narzędzi informatycznych i nowoczesnych technologii, usprawniających pracę, z którymi znacznie lepiej radzą sobie młodsze pokolenia, jak i korzystanie przez młodsze pokolenia z wiedzy wypracowanej przez pokolenia starsze.

Zdaniem autorów, współczesny menedżer, zarządzający zróżnicowanymi wiekowo zespołami, jak i współpracą wewnątrz zespołu, powinien brać pod uwagę odmienne wartości, potrzeby, źródła motywacji oraz bodźce zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Tylko takie kompleksowe podejście pozwoli wydobyc z pracy zespołowej dodatni efekt synergii (wartość dodaną), kiedy efekt generowany przez zespół jest większy niż suma efektów wygenerowanych przez członków zespołu. Pominięcie którejkolwiek składowej prowadzić może do nieefektywnej pracy zróżnicowanego zespołu, a w konsekwencji do ujemnego efektu synergii.

## BIBLIOGRAFIA

1. Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Czapiński J., Panek T. (red.) (2015), *Diagnoza społeczna 2015*, Wydawnictwo GUS, Warszawa.
3. Kuitalahti S., Viitala R. (2015), *Generation Y – challenging clients form HRM?*, w *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30.
4. Luscombe J. i in. (2013), *Essential elements for recruitment and retention: Generation Y*, w *Education + Training*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 55.

5. Rosa G. (2013), *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, w Rosa G. (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
6. *Różne pokolenia 2016* (2016), Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank, Warszawa.
7. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K. (2011): *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, Lublin, Wydawnictwo LBS.
8. Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
9. Wiktorowicz J., Warwas I, Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka – Jarzyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania międzygeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.







**Magdalena Kraczla**

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
E-mail: magda.kraczla@wp.pl

## Współpraca menedżera z podwładnymi poprzez coachingowy styl kierowania w kontekście uwarunkowań osobowościowych / *Coaching leadership style in manager's cooperation with subordinates in the context of personality predispositions*

### Abstract

Contemporary market offers diverse development opportunities. One of them is coaching defined as a method of triggering promptly one's personal potential resources. Coaching methodology is more and more commonly appreciated by managers. The purpose of the article is to show the idea of functioning of a manager as a coach who, by means of a coaching interview, enables their subordinates to perform better thanks to reinforcing their awareness of both situational conditioning of problems and their personal possibilities and constraints. To provide a manager with a possibility of effective application of coaching tools, it is worth taking into account the context of their own personality potential. Such considerations are conducted based on the subject literature and case studies involving analysis and psychological interpretation.

**Keywords:** personality, The Five-Factor Model, manager, coaching, coach.

### 1. MENEDŻER W ROLI COACHA – KIEROWANIE POPRZEZ ROZMOWĘ COACHINGOWĄ

W nowocześnie zarządzanych organizacjach znaczącym przeobrażeniem ulega podejście do tradycyjnego sposobu kierowania, na rzecz poszukiwania coraz bardziej efektywnych sposobów współdziałania kadry menedżerskiej z podległymi im pracownikami. Nowoczesne kierowanie pracą innych domaga się rzetelnego przepływu informacji oraz partnerskich zasad współpracy. Taki sposób kierowania wymaga od menedżerów określonej wiedzy i umiejętności w mobilizowaniu motywacji i potencjału pracowników (Penc, 2010).

Współcześni menedżerowie – wobec wyzwań nowej rzeczywistości – niejednokrotnie funkcjonują pod silną presją, a ich działania poddawane są drobiazgowym analizom. Z jednej strony oczekuje się od menedżerów stanowczości w działaniu oraz formułowania ambitnych celów i wysokich oczekiwań wobec podwładnych, z drugiej zaś umiejętności inspirowania pracowników i uruchamiania ich talentów (Rogers, Whittleworth, Gilbert, 2012).

W literaturze przedmiotu pojawiają się nowoczesne określenia takie jak *menedżer inspirujący* czy *menedżer potencjału*, obrazujące obecne tendencje w kierowaniu. Termin *menedżer inspirujący* określa „pomaganie innym ludziom we wzrastaniu i odkrywaniu mocnych stron i talentów” (Leary-Joyce, 2010, s.41). Określenie *menedżer potencjału* podobnie – nakazuje menedżerowi aktywizowanie potencjału pracowników poprzez demonstrowanie pracownikom określonych zachowań, wzorców działania czy sposobów ujawniania osobistych możliwości (Adamiec, 2011). Od współczesnego menedżera oprócz wiedzy merytorycznej oczekuje się zatem umiejętności budowania silnych relacji, wzbudzania zaufania, wzmacniania niezależności podwładnych oraz umiejętnego wspierania ich we wspólnej realizacji celów biznesowych. Jak zauważa A. Wziątek-Staśko „niestety nie wszyscy kierujący ludźmi mogą służyć za przykłady doskonałości w trudnych, charakteryzujących się niezwykłą dynamiką i nieprzewidywalnością czasach” (Wziątek-Staśko, 2016, s. 93).

Współcześni menedżerowie coraz bardziej potrzebują skutecznych narzędzi, pozwalających im zwiększyć osobistą skuteczność, a tym samym sprostać wymaganiom, określonej na nowo roli kierowniczej.

Jednym z obszarów zainteresowania menedżerów stał się *coaching*, który dostarcza prostych i efektywnych metod, za pomocą których menedżer może utrzymać wysoki poziom motywacji pracownika, przy równoczesnej dbałości o skuteczną realizację, oczekiwanych przez organizację rezultatów (Rogers, Whittleworth, Gilbert, 2012).

Od lat 70. XX wieku obserwuje się gwałtowny rozwój praktyki coachingowej zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie. Jednak do tej pory nie udało się wypracować jednolitej i spójnej definicji coachingu (Dembowski, Eldridge, Hunter, 2010). Można nawet powiedzieć, że w tym zakresie panuje pewien chaos definicyjny, a sam termin *coaching* traktowany jest bardzo pojemnie, jako wsparcie w obszarze szeroko rozumianego rozwoju (Pilipczuk, 2012). Takie podejście może jednak prowadzić do wielu nieporozumień, a nawet nadużyć i nazywania coachingiem działań nie-coachingowych. Stąd najbardziej bezpieczne wydaje się sięganie po określenia definicyjne instytucji profesjonalnie zajmujących się coachingiem (Chmielecki, 2014).

Istotę i zakres metody coachingowej dobrze obrazuje definicja podana przez International Coaching Federation (ICF): „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania (...) Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje

i pełniej korzystają ze swoich naturalnych zdolności” (www.icf.org.pl). Bardzo precyzyjna definicja została również podana przez Polską Izbę Coachingu, gdzie coaching określany jest jako „metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań” (www.izbacoachingu.com).

Opierając się na zapisach ICF i PIC można przyjąć, iż *coaching* jest metodą interwencji, stwarzającej możliwość uzyskania pomocy w rozwoju osobistego potencjału oraz w przezwyciężaniu osobistych ograniczeń dla optymalizacji działań i osiągnięcia zamierzonych rezultatów (Kraczla, Wziątek-Staško, 2016).

Na początkowym etapie rozwoju coachingu metoda ta była głównie dedykowana menedżerom. Menedżerowie uczestniczący w sesjach coachingowych i przekonani o skuteczności tej metody bardzo szybko podjęli próbę przeniesienia jej na obszar pobudzania motywacji i zaangażowania pracowników, wypracowując tzw. coachingowy styl kierowania (Rogers, Whittleworth, Gilbert, 2012).

Takie włączenie w rolę menedżerską funkcji coachingowej oznacza uruchomienie nowego modelu współpracy z podwładnymi poprzez rozmowę coachingową, mającą formę konstruktywnego pomagania i wsparcia w osiągnięciu rezultatów poprzez „szczególny sposób rozmawiania, który daje bardzo konkretne efekty” (Rzycka, Porosło, 2015, s. 31).

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na **odmienność funkcji coachingowej i menedżerskiej. Należy w sposób znaczący różnicować coaching prowadzony przez profesjonalnych coachów oraz wykorzystywanie elementów coachingu przez menedżerów w praktyce biznesowej.** Menedżerowie sięgają po metody komunikacji zaczerpnięte z coachingu, wprowadzając tzw. coachingowy styl kierowania, co nie jest jednoznaczne z pełnieniem roli coacha w organizacji. Przypisując zatem menedżerowi status coacha należy pamiętać, że działania coachingowe menedżera ograniczają się najczęściej do posługiwania się określonym modelem rozmowy z pracownikami, wzorowanej na rozmowie coachingowej, nie stanowią natomiast pełnowartościowego procesu coachingu (Rogers, Whittleworth, Gilbert, 2012).

## 2. POTENCJAŁ OSOBOWOŚCIOWY – ŹRÓDŁO POTENCJAŁU COACHINGOWEGO MENEDŻERA

Perspektywa coachingowa w pracy współczesnych menedżerów stanowi alternatywę dla kultury strachu budowanej przez przełożonych, kierujących za pomocą nacisku, wywierania wpływu i manipulowania informacją. Coachingowy sposób pracy z podległymi pracownikami stwarza szansę na zbudowanie silnego fundamentu współpracy poprzez otwartość w komunikacji, wzbudzanie wewnętrznej motywacji oraz świadome kreowanie otaczającej rzeczywistości (Kułakowski,

2011). W takim podejściu aktywność menedżera-coacha przyjmuje postać zindywidualizowanych rozmów z podwładnymi, uwzględniającymi ich potrzeby, oczekiwania i obawy. W procesie tym chodzi bowiem o sięganie do kolejnych poziomów rozwoju poprzez dwustronną komunikację, obejmującą sytuacje zadaniowe, wymagające skutecznych, często niestandardowych rozwiązań (Hicks, 2014).

Intencją menedżera – coacha jest zachęcanie coachowanego pracownika do refleksji, do odkrywania swojego potencjału, do pokonywania barier i trudności, stojących na drodze do realizacji celów oraz zwiększania osobistej świadomości podejmowanych działań i ich konsekwencji (Rzycka, Porosło, 2015).

Warto podkreślić, że zdolność wykorzystania przez menedżera możliwości, jakich dostarcza coaching uwarunkowana jest osobistymi predyspozycjami menedżera i wymaga wypracowania określonych umiejętności coachingowych w jego przywódczym arsenale. Wiarygodność menedżera w zakresie podejmowanych działań coachingowych wynika w dużej mierze z cech osobowości. Do tej pory nie rozstrzygnięto w sposób jednoznaczny jakie cechy coacha czy menedżera-coacha zapewniają sukces w działaniach coachingowych (Scoular, 2014). Jednak samo opanowanie technik coachingowych nie gwarantuje powodzenia, gdyż o zachowaniu każdego człowieka decyduje jego osobowość, a uzyskiwanie niezwykłych wyników jest często funkcją bardziej osobowości niż umiejętności (Hargrove, 2006). Niezwykle ważne jest, aby własne zachowania menedżera-coacha nie utrudniały podwładnemu osiągnięcia celów (Rzycka, Porosło, 2015). Stąd, uwzględnienie kontekstu osobowościowego w coachingu zakłada zwiększenie samoświadomości własnej osobowości i ograniczenie wpływu swoich cech na pracę z osobą poddaną oddziaływaniom coachingowym, która również cechuje się własnymi predyspozycjami osobowościowymi (Scoular, 2014). Menedżer pracujący metodą coachingowego dialogu nie narzuca własnego sposobu myślenia, własnych pomysłów i opinii. Posługując się skutecznymi pytaniami pobudza rozmówcę do poszukiwania odpowiedzi i wypracowywania osobistych rozwiązań, szanując jego różnice osobowościowe (Hicks, 2014).

Zadaniem menedżera-coacha jest takie prowadzenie rozmów, aby w ich trakcie maksymalizować współpracę z coachowanym. Wymaga to specjalnych zachowań opartych na kombinacji posiadanych cech, zapewniających cierpliwe i twórcze prowadzenie dialogu (Rzycka, Porosło, 2015).

Termin *osobowość* posiada w psychologii kilkadziesiąt znaczeń, warunkowanych przez przyjęte założenia teoretyczne (Hall, Lindzey, 2002). Jednym z podejść jest nurt oparty na cechach osobowości. Cechy charakteryzują skłonności danej osoby do pewnych zachowań i mogą być traktowane jako indywidualne psychologiczne dyspozycje do działania w określony sposób (Cervone, Pervin, 2011). Przykładem takiego podejścia jest Pięciodziedzinowy Model Osobowości (ang. *The Five-Factor Model*), określanej potocznie jako *Wielka Piątka* (ang. *The Big Five*). Koncepcja ta jest współcześnie jedną z najpopularniejszych koncepcji osobowości (Berndt 2015, Ostendorf, Angleitner, 1992). Jej autorzy - P. Costa

i R.M. Crae – wyodrębnili na podstawie analizy czynnikowej pięć wymiarów osobowości – neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumiennność. Wyróżnione wymiary uznaje się za podstawowe czynniki osobowości człowieka, leżące u podłoża wszystkich pozostałych i warunkujące różnice indywidualne między ludźmi (Barrick, Mount, 2005, Berndt, 2015, Hall, Lindzey, 2002, John, Srivastava, 1999, Oleś, 2003, Pervin, 2002, Robbins, Judge, Millett, Boyle, 2014). Wymiary konstytuujące Wielką Piątkę można przedstawić następująco (Kraczla, 2017, Rogozińska-Pawełczyk, 2013, Zimbardo, Johnson, McCann, 2010):

**NEUROTYCZNOŚĆ** – to wymiar dotyczący sfery emocjonalnej; oznacza stabilność emocjonalną - niezrównoważenie emocjonalne. Osoby o wysokim natężeniu osobowości są podatne na częste doświadczenie i przeżywanie negatywnych emocji, zaś osoby nieneurotyczne są bardziej zrelaksowane i cechują się większą odpornością na stres.

**EKSTRAWERSJA** – ten wymiar odnosi się do interpersonalnej sfery funkcjonowania; osoby ekstrawertywne są towarzyskie, pogodne, rozmowne i optymistyczne; introwertycy natomiast ujawniają dystans w kontaktach społecznych, są bardziej nieśmiali i wycofani.

**OTWARTOŚĆ NA DOŚWIADCZENIE** – to wymiar związany z poznawczym funkcjonowaniem człowieka; osoby o wysokim natężeniu tej cechy charakteryzują się ciekawością poznawczą, chęcią poszukiwania nowych doświadczeń oraz nastawieniem na zmiany i nowości; niski poziom otwartości sprzyja natomiast zachowaniom konserwatywnym i konwencjonalnym.

**UGODOWOŚĆ** – dotyczy interpersonalnej sfery zachowań; osoby ugodowe są pozytywnie nastawione do innych, sympatyczne, wyrozumiałe, skłonne do współpracy i pomocy; osoby o niskim natężeniu ugodowości ujawniają brak zaufania do innych oraz nastawienie na rywalizację.

**SUMIENNOŚĆ** – czynnik ten jest miarą wytrwałości i niezawodności; osoby sumienne są odpowiedzialne, zdyscyplinowane i wytrwałe w dążeniu do celu; niskie nasilenie sumienności wiąże się natomiast ze słabszym zorganizowaniem i mniejszą dokładnością w działaniu.

Użyteczność rozważań nad cechami osobowości opiera się na dowodach naukowych, zgodnie z którymi ludzie, którzy różnią się pod względem cech osobowości wykazują również różnice w zakresie typowego dla siebie sposobu myślenia, przeżywania i działania (Caprara, Cervone, 2000, Pervin, 2002).

Tym samym określenie zestawu cech osobowości menedżera-coacha może służyć przewidywaniu jego zachowań oraz pozwolić na identyfikację form podejmowanej przez menedżera współpracy coachingowej z podwładnymi, źródłowo osadzonej w jego osobistych predyspozycjach osobowościowych.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wskazania osobowościowe, ułatwiające realizację funkcji coachingowej. Zgodnie z przyjętym założeniem menedżer nie

może być utożsamiany z coachem, ale poprzez analogię do pracy coacha można przypuszczać, że jego efektywność w posługiwaniu się narzędziami coachingowymi będzie uzależniona od własnych predyspozycji osobowościowych. Posiadane cechy mogą zapewnić menedżerowi (podobnie jak w przypadku coacha) powodzenie w coachingowej współpracy z podwładnymi (por. Luthans, Youssef, Avolio 2007, Neale, Spencer-Arnell, Wilson 2010, Nieckarz, Celińska-Nieckarz, Godlewska-Werner 2013, Thorne 2004). Do wspomnianych wskazań literaturowych Autorka odwoła się w dalszej części artykułu w kontekście analizy zaprezentowanego studium przypadku.

### 3. MENEDŻER W ROLI COACHA W UJĘCIU PIĘCIOCZYNNIKOWEGO MODELU OSOBOWOŚCI – STUDIUM PRZYPADKU

Metodyka badań obejmuje diagnozę predyspozycji osobowościowych menedżera-coacha w oparciu o Pięciozyczny Model Osobowości (Wielka Piątka) oraz 7 wywiadów ustrukturalizowanych z pracownikami, pozostającymi w bezpośredniej podległości służbowej wobec menedżera. Respondenci uczestniczący w badaniu są pracownikami dużej firmy handlowej, stanowiąc Dział Personalny tejże firmy.

Projekt badawczy realizowany był w okresie listopad 2015 – luty 2016. Menedżer uczestniczący w projekcie zadeklarował realizację coachingowego stylu pracy wobec siedmioosobowego, podległego mu zespołu pracowniczego, wyraził zgodę na przeprowadzenie własnej diagnozy osobowościowej oraz przeprowadzenie wywiadów z podległymi mu pracownikami. Również pracownicy wyrazili zgodę na dobrowolne uczestnictwo w wywiadach. Badanie było realizowane w formie indywidualnych spotkań. Miało również charakter anonimowy dla zapewnienia wiarygodności badania oraz stworzenia uczestnikom badania warunków do udzielania szczerych odpowiedzi. Dodatkowo Autorka projektu zapewniła badanych, iż zebrane informacje nie będą ujawniane w formie pojedynczych wypowiedzi poszczególnych osób, ale w postaci zbiorczej analizy, co dodatkowo przekonało podwładnych do udzielania nieskrępowanych wypowiedzi.

Charakterystykę respondentów prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka respondentów:

Charakterystyka respondentów	Menedżer	Pracownik/Specjalista
Liczba respondentów	1	7
Płeć: kobieta	1	7
Wiek/Średnia wieku	39	35
Wykształcenie wyższe	1	7

**Źródło:** opracowanie własne.

## NARZĘDZIA BADAWCZE

**Inwentarz Osobowości NEO-FFI**

Diagnoza osobowości menedżera-coacha została dokonana za pomocą Inwentarza Osobowości P.T. Costy i R.R. McCrae (NEO-FFI) w najnowszej polskiej wersji adaptacyjnej z 2010r. Inwentarz ten posiada satysfakcjonujące wskaźniki psychometryczne, określone na podstawie kryteriów uniwersalności, niezmienności, realności i biologiczności mierzonych cech. Kwestionariusz NEO-FFI zawiera pięć skal, które pozwalają zdiagnozować pięć podstawowych wymiarów osobowości człowieka: Neurotyczność (NEU), Ekstrawersja (EKS), Otwartość na doświadczenie (OTW), Ugodowość (UGD) oraz Sumienność (SUM) (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 2010).

**Wywiady ustrukturalizowane indywidualne pogłębione (ang. structured individual in-depth interview)**

Wywiady z pracownikami, pozostającymi w bezpośredniej podległości służbowej wobec menedżera-coacha miały charakter ustrukturalizowanej rozmowy. Każdemu z pracowników zadano ten sam zestaw pytań, obejmujący diagnozę stosowanego przez menedżera stylu kierowania oraz jego efektów:

1. W jaki sposób mógłbyś opisać styl pracy stosowany przez przełożonego wobec podwładnych?
2. Czy wiesz, co oznacza coachingowy styl kierowania? Czy właśnie ten styl stosowany jest przez bezpośredniego przełożonego?
3. Jakie czynniki stosowanego przez przełożonego stylu kierowania najlepiej wpływają na relację przełożony-pracownik?
4. Jakie czynniki stosowanego przez przełożonego stylu kierowania najgorzej wpływają na relację przełożony-pracownik?
5. Czy jesteś zadowolony z takiego sposobu pracy z przełożonym? Jeżeli tak, z czego jesteś zadowolony najbardziej?
6. Czy stosowany przez przełożonego styl kierowania wobec podwładnych wywołuje w tobie jakieś obawy?
7. Czy styl pracy przełożonego powoduje, że czujesz się wzmocniony i zmotywowany?
8. Co się w tobie zmieniło pod wpływem stosowania takiego stylu kierowania przez przełożonego?
9. Co zmieniło się w twoich relacjach interpersonalnych pod wpływem stosowania takiego stylu kierowania przez przełożonego?
10. Co zmieniło się w twoim podejściu do realizacji zadań pod wpływem stosowania takiego stylu kierowania przez przełożonego?
11. Jakie są twoje dalsze oczekiwania w stosunku do przełożonego?
12. Czy chciałbyś, aby przełożony utrzymał dotychczasowy styl pracy, określany jako coachingowy styl kierowania?

W toku prowadzenia wywiadów każdemu z pracowników były zadawane dodatkowe pytania, poza strukturą wywiadu, w kontekście udzielanych przez danego pracownika odpowiedzi, w celu pogłębienia wypowiedzi i precyzyjnej rejestracji przekazywanych przez pracowników informacji.

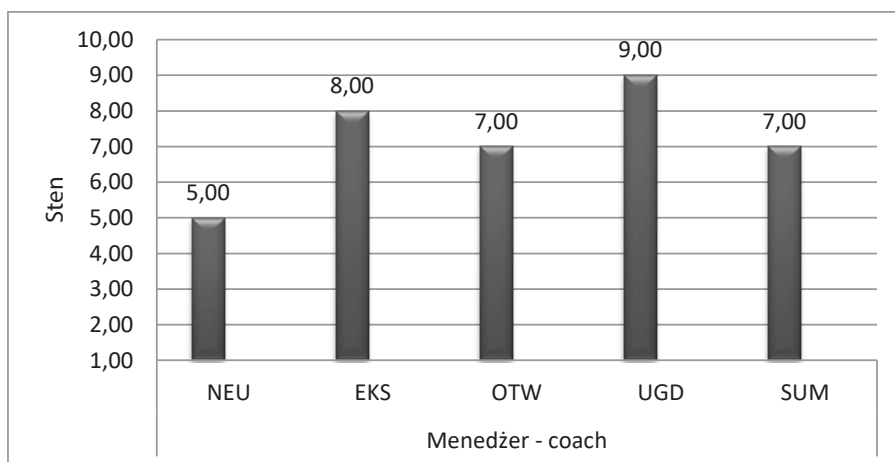
Następnie odpowiedzi uzyskane podczas wywiadów z 7 pracownikami, podlegającymi bezpośrednio menedżerowi (objętemu w badaniu diagnozą testową) zostały poddane analizie jakościowej (por. Silverman, 2010).

## ANALIZA WYNIKÓW

### Diagnoza osobowości menedżera-coacha

Wyniki uzyskane przez menedżera-coacha w skalach osobowościowych Inwentarza Osobowości NEO-FFI zaprezentowano w sposób graficzny na wykresie 1.

**Wykres 1.** Graficzny obraz wyników badania menedżerów Kwestionariuszem Osobowości NEO-FFI: SKALE NEO-FFI (Neurotyczność, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenie, Ugodowość, Sumienność).



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Diagnoza osobowościowa menedżera-coacha pozwoliła ujawnić, iż **badany menedżer charakteryzuje się bardzo wysokim wynikiem w skali Ugodowości (UGD), wysokimi wynikami w skalach Ekstrawersji (EKS), podwyższonymi wynikami w skalach Sumienności (SUM) i Otwartości na doświadczenie (OTW) oraz umiarkowanym natężeniem Neurotyzmu (NEU).**

Znaczące nasilenie *Ekstrawersji (EKS)* oznacza, iż badany menedżer-coach jest osobą aktywną towarzysko, serdeczną i rozmowną. W codziennym funkcjonowaniu zachowuje postawę pogodną i optymistyczną. Lubi ludzi i chętnie nawiązuje relacje interpersonalne.

Wysoki wynik w skali *Ugodowości (UGD)* świadczy o przyjaznym nastawieniu menedżera do ludzi, o chęci współpracy i współdziałania z innymi.



Podwyższony wynik w skali *Sumiennosci* (SUM) odnosi się do prezentowanej przez menedżera samodyscypliny, odpowiedzialności i dużej motywacji do realizacji działań. Oznacza dobre samodyscyplinowanie oraz podwyższoną motywację osiągnąć.

Także w skali *Otwartości na doświadczenie* (OTW) badana osoba osiąga wynik podwyższony, co oznacza ciekawość poznawczą i szerokie horyzonty myślowe oraz otwartość na poszukiwanie nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań.

Natomiast w skali *Neurotyczności* (NEU) badany menedżer uzyskał wynik średni, który świadczy o umiarkowanej stabilności emocjonalnej, a tym samym oznacza przeciętną odporność na stres oraz przeciętną umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

*Mając na uwadze zaprezentowany przez menedżera-coacha układ wyników, tworzących konstrukcję pięciu podstawowych czynników osobowości w ramach Pięcioczynnikowego Modelu Osobowości można dokonać analizy i interpretacji uzyskanych danych w odniesieniu do pełnionej przez osobę badaną funkcji menedżerskiej oraz realizowanego przez nią coachingowego stylu pracy z podwładnymi:*

Badany menedżer ujawnia wyraźną tendencję do przyjmowania postawy życzliwej i przyjacielskiej w relacjach międzyludzkich, nacechowanej dobrym nastrojem i wyrozumiałością (EKS, UGD). Równocześnie ujawnia orientację na realizację zadań, wykazując zdolność do wytrwałego i zdyscyplinowanego działania, przy równoczesnej otwartości na nowe doświadczenia i sposoby działania (SUM). Cechuje się natomiast umiarkowaną odpornością na stres, a tym samym przeciętną umiejętnością w radzeniu sobie z obawami, wątpliwościami i niepokojami (NEU).

Odnosząc uzyskany przez menedżera profil osobowościowy do powodzenia w realizacji coachingowego stylu kierowania można przypuszczać, iż przy takim układzie wyników menedżer będzie potrafił budować dobrą relację podczas rozmowy coachingowej, opartą na sympatii, pozytywnym nastawieniu i ujawnianej życzliwości. Równocześnie jego otwartość na to, co nowe pozwoli mu zachęcać podwładnych do oryginalnych rozwiązań i akceptowania niestandardowych pomysłów, co jednak nie będzie uderzać w dotychczas wypracowane i sprawdzone sposoby działania (wynik podwyższony, nie - wysoki). Ujawniana przez menedżera ambicja i orientacja na cele będzie natomiast skutkowałą stawianiem sobie i innym ponadprzeciętnych wymagań oraz wysokich standardów wykonywania zadań (por. Nieckarz, Celińska-Nieckarz, Godlewska-Werner 2013).

Warto jednak zauważyć, iż wskazany powyżej układ wyników może także w relacji coachingowej współpracy z podwładnymi prowadzić do przyjmowania przez menedżera nadmiernych oczekiwań, zawyżania standardów lub niechęci wobec działań chaotycznych i słabo zorganizowanych. Wydaje się także, iż wysoki poziom ekstrawersji może przyczyniać się do sugerowania rozwiązań i budowania relacji nazbyt towarzyskiej w miejsce kształtowania stylu coachingowej współpracy. Jednak największe zagrożenie w profesjonalnym wypełnianiu coachin-

gowego stylu kierowania wydaje się stanowić umiarkowany poziom neurotyczności. Przeciętna stabilność emocjonalna menedżera oraz doświadczane przez niego emocje i obawy mogą mieć potencjalnie istotne znaczenie dla wypracowywania rezultatów rozmów coachingowych. Doświadczany przez menedżera niepokój lub zniecierpliwienie mogą wpływać na atmosferę rozmów z podwładnymi i osłabiać możliwości pełnego wykorzystania stosowanych elementów coachingu.

### **Dane z indywidualnych ustrukturalizowanych wywiadów pogłębionych:**

Dane z wywiadów, przeprowadzonych z bezpośrednimi podwładnymi menedżera-coacha, pozwoliły określić stosowany przez przełożonego styl pracy oraz ocenić świadomość pracowników czy stosowany przez przełożonego styl posiada znamiona coachingowego stylu kierowania. Zebrane informacje pozwoliły również wskazać:

- najlepsze i najgorsze czynniki wpływające na relację przełożony-podwładny
- stopień zadowolenia z realizowanego przez przełożonego stylu pracy
- towarzyszące pracownikom obawy wobec stosowanego przez menedżera stylu pracy
- uzyskiwane efekty w skutek stosowanego przez menedżera stylu pracy w zakresie ich osobistej motywacji, relacji międzyludzkich oraz podejścia do realizacji zadań
- dalsze oczekiwania pracowników wobec stylu pracy przełożonego.

Badani pracownicy cechowali się dużą świadomością i wiedzą na temat coachingowego stylu kierowania, który w sposób otwarty został im zakomunikowany i opisany przez bezpośredniego przełożonego podczas przejścia zespołu pracowniczego przez menedżera-coacha po poprzednim przełożonym.

Badani wskazali szereg wyróżników stylu pracy menedżera, które charakteryzują coachingowy styl kierowania: partnerskie relacje, nastawienie na współpracę, rozmowa jako podstawa relacji, szacunek i zaufanie. Tym samym zadeklarowali, iż właśnie taki styl pracy realizuje ich obecny przełożony.

Badani wyróżnili następujące czynniki najlepiej wpływające na relację z przełożonym: możliwość porozmawiania o wszystkich problemach, dotyczących realizacji zadań, a czasem nawet problemach prywatnych; zaufanie do przełożonego; zrozumienie i otwartość przełożonego; bezpośredniość w relacji z przełożonym. Większość uczestników (5 osób) zadeklarowało, że nie dostrzegają czynników, które utrudniałyby relację z przełożonym. Jednak niektóre z osób (2 osoby) uznały, że trudnością w relacji z przełożonym stanowią: nowe wymagania stawiane przez przełożonego oraz większy niż dotychczas osobisty wysiłek, który należy włożyć w wypracowywanie rozwiązań (poprzedni przełożony wskazywał zadania do wykonania, precyzując sposoby działania).

Badani zadeklarowali zadowolenie ze stosowanego przez przełożonego stylu pracy, podkreślając dobrą atmosferę, okazywany im szacunek i zaufanie. Jednocześnie sformułowali obawy dotyczące możliwych sytuacji braku wyników czy

wystąpienia blokad w osiągnięciu konkretnych celów, wobec oczekiwanej od nich przez przełożonego samodzielności i odpowiedzialności. Badani zwrócili również uwagę na to, iż rozmowy z przełożonym mają czasem zbyt towarzyski charakter i omawianie bieżących spraw zawodowych kończy się często „pogawędkami na tematy prywatne”. Natomiast pytani o dotychczasowe efekty uzyskiwane wskutek coachingowego stylu pracy menedżera wskazywali: neutralizowanie osobistych obaw oraz uzyskiwanie mobilizacji do podjęcia konkretnych działań; otrzymywanie wsparcia w sytuacjach złego samopoczucia/obniżonego nastroju/zwątpienia; pomoc w analizie konkretnych zdarzeń i wypracowywaniu decyzji; wzrost pewności siebie w podejściu do zadań i podejmowaniu decyzji; zmianę nastawienia do pracy oraz do innych osób na bardziej aktywną i współpracującą; większą skuteczność w komunikowaniu się z innymi; rozwój osobisty w zakresie ujawnienia osobistych talentów (świadomość swoich możliwości).

Wszyscy badani zadeklarowali chęć dalszej współpracy z menedżerem w ramach realizowanego coachingowego stylu pracy (7 osób), choć jednocześnie 2 osoby zgłosiły oczekiwania, dotyczące zmniejszenia nacisku na samodzielne rozwiązywanie większości problemów oraz wypracowywanie twórczych rozwiązań, gdyż ich zdaniem „nieustanne poszukiwanie nowości” może potencjalnie zagrażać już istniejącym, dobrze sprawdzonym schematom postępowania. Wszyscy pracownicy biorący udział w badaniu podkreślali również potrzebę wypracowania przez menedżera osobistego dystansu i cierpliwości w stosunku do zadaniowej strony pracy, zauważając nerwowość przełożonego w sytuacjach obciążonych stresem lub presją czasu.

Odnosząc się interpretacyjnie do zaprezentowanych powyżej danych uzyskanych od podwładnych menedżera-coacha podczas ustrukturalizowanych indywidualnych pogłębionych wywiadów można stwierdzić, iż określona osobowościowo partnerska forma relacji przełożonego z pracownikami została potwierdzona. Badani pracownicy potwierdzili dobrze rozwinięty u menedżera obszar kompetencji społecznych, zapewniający nową jakość rozmów, realizowanych przez obecnego przełożonego, odczuwalną atmosferę dialogu, szacunku i zaufania oraz chęci współpracy i współdziałania. Jednocześnie, ujawniając możliwość prowadzenia z przełożonym rozmów na tematy prywatne, potwierdzili towarzyskie tendencje menedżera, wynikające z mocno nasilonej ekstrawersji. Dodatkowo, badani potwierdzili otwartość menedżera na nowatorskie i kreatywne rozwiązania, stwarzającą możliwość generowania nowych sposobów działania i osiągnięcia celów. Wskazali również na dopingowanie ich przez menedżera do samodzielności i przyjmowania odpowiedzialności za wynik. W tym kontekście zgłosili również obawy, dotyczące niezadowolenia przełożonego w przypadku niedostatecznych rezultatów, wynikających z braku ich pomysłowości czy kreatywności. Obawy te pozostają spójne z osobowościową tendencją badanego menedżera do wysokich oczekiwań wobec siebie i innych oraz przyjmowania ponadprzeciętnych standardów. Badani pracownicy podzielili się również spostrzeżeniami dotyczącymi emocjonalnej sfery funkcjonowania menedżera, oczekując od przełożonego większego opanowania i zdystansowania w obliczu sytuacji trudnych. To spostrzeżenie również pozostaje spójne z testowym wynikiem osobowościowym me-

nedżera w zakresie neurotyczności, wskazującym na przeciętny poziom stabilności emocjonalnej menedżera, a tym samym umiarkowaną odporność na stres.

Uzyskane podczas wywiadów z pracownikami dane pozwalają stwierdzić dużą świadomość badanych w zakresie zachowań przełożonego, ujawnianych podczas codziennej współpracy. Pracownicy rozumieją ideę coachingowego stylu pracy i deklarują jego akceptację, wskazując jego atuty i widoczne w pracy efekty; formułują też obawy, wynikające z jednej strony z istoty coachingowej kultury pracy, a z drugiej z osobistych cech przełożonego.

#### 4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE

W oparciu o dane literaturowe oraz zaprezentowane studium przypadku można stwierdzić wysoką akceptację coachingowego stylu kierowania przez pracowników oraz odczuwane przez pracowników pozytywne rezultaty, wynikające z jego stosowania. Upoważnia to do rekomendowania coachingowej formy dialogu z pracownikami, jako skutecznego narzędzia kierowania. Równocześnie, mając na uwadze uwarunkowania osobowościowe każdego przełożonego warto podkreślić, iż realizacja coachingowego stylu pracy wymaga od menedżera-coacha ogromnej samoświadomości. Menedżer, który decyduje się na pracę z podwładnymi z wykorzystaniem technik coachingowych musi umieć oddzielić własne problemy oraz „rozpoznać, kiedy jego własne zachowania utrudniają coachowanemu osiągnięcie celów” (Rzycka, Porosło, 2015, s. 31). Tylko wtedy menedżer ma szansę relacyjnego współdziałania z podwładnymi i prowadzenia z nimi coachingowego dialogu, pobudzając ich do osobistego zaangażowania i wypracowywania samodzielnych i odpowiedzialnych decyzji. Należy zatem przyjąć, iż powodzenie w stosowaniu coachingowego stylu kierowania przez współczesnych menedżerów warunkowane jest przez dokładną znajomość narzędzi coachingowych oraz umiejętność ich profesjonalnego użycia. Taki profesjonalizm staje się możliwy przy dużej samoświadomości menedżera w zakresie własnego potencjału osobowościowego i wynikających z niego możliwości dla prowadzenia rozmów coachingowych z pracownikami oraz ograniczeń osobowościowych, nad którymi należy świadomie panować, by nie zaburzały relacji coachingowego dialogu. Można zatem powiedzieć, że z pewnością warto sięgać po niestandardowe sposoby myślenia i działania, lecz jednocześnie pamiętać, że skuteczne stosowanie coachingowego stylu pracy osadzone jest mocno w kontekście osobowościowym. Stąd osobista refleksja menedżera nad swoimi predyspozycjami osobowościowymi jest niezbędna, aby dialog coachingowy podejmowany z pracownikami był dla nich szansą ich osobistego doskonalenia oraz obszarem nowych możliwości dla wzrostu efektywności organizacyjnej. W innym przypadku, nieprofesjonalnie realizowane rozmowy coachingowe mogą bardziej stanowić zagrożenie niż stwarzać możliwości wzrostu i rozwoju zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji.

Niewątpliwie problematyka coachingowego stylu kierowania jest stosunkowo nowa i z pewnością domaga się dalszych pogłębionych badań i rzetelnych ocen. Warto rozważyć podjęcie badań uwzględniających zmienne demograficzne oraz

większą liczbę zmiennych osobowościowych w odniesieniu zarówno do menedżerów praktykujących coachingowy styl kierowania, jak i samych pracowników, do których taki styl pracy się odnosi. Proponowany kontekst badawczy z pewnością dostarczyłby kolejnych ciekawych efektów i pozwolił wskazać kolejne interesujące zależności.

## SPIS LITERATURY:

1. Adamiec M. (2011), *Potencjał ludzki w organizacji*, Warszawa, Difin SA.
2. Barrick M.R, Mount M.K. (2005), *Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters*, *Human Performance* 18, Vol. 4, pp.159-172.
3. Berndt Ch. (2015), *Tajemnica odporności psychicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
4. Caprara G.V., Cervone D. (2000), *Personality. Determinants, dynamics and potentials*, Cambridge, Cambridge University Press.
5. Cervone D., Pervin L.A. (2011), *Osobowość: teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
6. Chmielecki M. (2014), *Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Vol. 1 (96), s. 73-82.
7. Dembowski S., Eldridge F., Hunter I. (2010), *Coaching kadry kierowniczej*, Warszawa, Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
8. Hall C.S., Lindzey G. (2002), *Teorie osobowości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
10. Hicks R.F. (2014), *Coaching as a Leadership Style*, New York, Routledge.
11. John O.P., Srivastava S. (1999), *The Big Five: History, Measurement, and Development*, in: Pervin L.A., John O.P. (red.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, New York, Guilford Press, pp. 102-138.
12. Kraczla M. (2017), *Psychological Portrait of Manager from the Perspective of The Five-Factor Model of P. Costa and R.M. McCrae*, *International Journal of Economics, Commerce & Management*, Vol. 5 (3), pp.16-28.
13. Kraczla M., Wziętek-Staśko A. (2016), *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas seria „Zarządzanie”*, Vol. 17 (1), s. 239-252.
14. Kułakowski M. (2011), *Coaching jako narzędzie rozwijania zespołów*, w Czarkowska L.D. (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, s. 156-172.
15. Leary-Joyce J. (2010), *Inspirujący menedżer*, Kraków, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
16. Luthans F., Youseff C.M., Avolio B.J., (2007), *Psychological Capital*, New York, Oxford University Press.
17. Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L. (2010), *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer.
18. Nieckarz Z., Celińska-Nieckarz S., Godlewska-Werner D. (2013), *Psychologia Coachingu Biznesowego*, Gdańsk, Harmonia Universalis.
19. Oleś P.K. (2003), *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
20. Ostendorf F., Angleitner A. (1992), *On the Generality and Comprehensiveness of the Five-Factor Model of Personality: Evidence for Five Robust Factors in Questionnaire Data*, w Caprara G.V., Van Heck G.L. (red.), *Modern Personality Psychology: Critical Reviews and New Directions*, Wiley, Chichester, pp. 73-109.
21. Penc J. (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Warszawa, Difin.
22. Pervin L.A. (2002), *Psychologia osobowości*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

23. Pervin L.A. (2002), *Psychologia osobowości*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
24. Pilipczuk P. (2012), *Współczesna mitologia coachingu*, Gliwice, Wydawnictwo HELION.
25. Robbins S.P., Judge T.A., Millett B., Boyle M. (2014), *Organisational Behaviour*, Australia, Pearson Group Pty Ltd.
26. Rogers J., Whittleworth K., Gilbert A. (2012), *Manager as Coach. The New Way to Get Results*, Columbus, McGraw Hill House.
27. Rogozińska-Pawelczyk A. (2013), Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Vol. 2 (91), s. 95-106.
28. Rzycka O., Porosło W. (2015), *Menedżer coachem*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
29. Scoular A. (2014), *Coaching biznesowy*, Sopot, GWP.
30. Silverman D. (2010), *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
31. Thorne K. (2004), *Coaching for change. Practical strategies for transforming performance*, London, Kogan Page.
32. Wziętek-Staśko A. (2016), *Motywowanie w erze Web 2.0+*, Warszawa, CeDeWu.
33. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (2010), *Inwentarz Osobowości Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska*, Warszawa, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
34. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
35. [www.izbacoachingu.com](http://www.izbacoachingu.com)
36. [www.icf.org.pl](http://www.icf.org.pl)



**Piotr Hetmańczyk**

Główny Instytut Górnictwa  
Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych  
E-mail: phetmanczyk@gig.eu

# Korzyści niefinansowe Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Wybrane przykłady dobrych praktyk / *Non-financial benefits of Public-Private Partnership. Chosen examples of best practices*

## Abstract

The paper presents ability of Public-Private Partnerships (– hereafter PPP) to provide greater social benefits in relation to profit of traditional public procurements. The PPP was presented as an important economic tool and was indicated possible non-financial benefits created by the partnerships. The article is enriched by an analysis of three case studies, which are a clear example of PPP generating high levels of social benefits.

**Keywords:** Public-Private Partnership, non-financial benefits, case-study.

## 1.1. WSTĘP

deą artykułu jest próba udokumentowania zdolności PPP<sup>1</sup>, do zapewnienia większych społecznych korzyści w stosunku do zysku wynikającego z tradycyjnych zamówień publicznych. Wydaje się, że wskazana idea może posiadać ważne znaczenie, szczególnie w kontekście partnerstwa<sup>2</sup> jako instrumentu determinującego proces pobudzania rozwoju Unii Europejskiej. W ramach PPP podejmowane są kwestie opisujące wspieranie nie tylko obszaru ekonomicznego, ale także skutecznych form promowania oraz rozwijania celów społecznych i efektywnego i skutecznego ich zarządzania. Należy podkreślić, że koncepcja

<sup>1</sup> Zob. A. Frączkiewicz-Wronka, Partnerstwo Publiczno-Prywatne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej - perspektywa zarządzania publicznego (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 277, 2013); E.R. Yescombe, Public Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, (Elsevier 2007); K.S. Jomo, A. Chowdhury, K. Sharma, D. Platz, Public-private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development. Fit for purpose? (DESA, 2016); J.J. Zaato, P.A. Huton, Governance lessons from public-private partnerships: examining two cases in the Greater Ottawa region (CJLG, 2015); B. Korbus, Partnerstwo Publiczno-Prywatne. Poradnik (UZP, 2010); The Non-Financial Benefits of PPPs: a Review of Concepts and Methodology (EPEC 2011);

<sup>2</sup> Por. Komisja Europejska, Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, Brussels 30.04.2004, COM(2004) 327 final.

zarządzania publicznego największy nacisk kładzie na uzyskane wyniki, których interpretacja z jednej strony umożliwia optymalne rozdysponowanie posiadanych zasobów, a z drugiej pozwala na prowadzenie działań o charakterze zabezpieczającym, rozumianych jako reakcja na potencjalne zagrożenia lub problemy, a nie jak dotychczas – na ich skutki. Odtąd będzie więc podkreślane, że korzyści społeczne wynikające z partnerstwa są ważnym źródłem determinującym ich stosowanie w Unii Europejskiej jako alternatywy w procesie dostarczaniu usług publicznych<sup>3</sup>. W świetle powyższej tezy należy się odnieść do następującej prawidłowości: fundament idei zarządzania publicznego, implementowanej w ramach funkcjonowania jednostek sektora publicznego stanowią cztery newralgiczne kwestie, tj. zaangażowanie, efektywność, skuteczność oraz zrównoważoność. W odniesieniu do pierwszej z nich, zarządzanie publiczne postuluje ograniczoność zaangażowania zasobów organizacyjnych w proces osiągnięcia uprzednio założonych celów.

Przeprowadzone w niniejszym artykule studia przypadków na przykładzie Polski, Włoch i Wielkiej Brytanii wskazują, że w partnerstwie władze publiczne wyraźnie określają z wyprzedzeniem społeczno-środowiskowe cele. W tym kontekście w niniejszym artykule ujawnia się następująca prawidłowość: PPP reprezentują na szczeblu europejskim zgodność celów z opracowanymi już europejskimi strategiami na rzecz inteligentnego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, promocji bardziej efektywnej pod względem zasobów, ekologicznej i konkurencyjnej gospodarki zdolnej wspierać wysokie zatrudnienie oraz spójność społeczną i terytorialną. Mając na uwadze powyższe, partnerstwa stają się realną i skuteczną alternatywą w procesie świadczenia usług publicznych.

## 1.2. PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNE I ICH SYTUACJA W EUROPIE I POLSCE

PPP odnosi się do ogółem znanych form współpracy między sektorem publicznym i prywatnym, która determinuje między innymi złożone transakcje z obszaru długotrwałych i wysokiej wartości kontraktów publiczno - prywatnych<sup>4</sup>. Wskazane kontrakty skupiają się na współpracy wspomnianego już sektora prywatnego z władzami publicznymi, której celem jest świadczenie usług publicznych, w tym między innymi dążenie do rozwoju szeroko rozumianego otoczenia

3 Zob. The Green Paper on the modernization of EU public procurement policy: European Commission, Towards a more efficient European Procurement Market, Brussels, 27.01.2011, COM(2011) 15 final; C. Bovis, The Notion of Public Concession as a Component of Public Private Partnerships (2007) 1 EPPPL 12; C. Koenig, J. Wetzel, The Relevance of EC State Aid Control for PPP Infrastructure Funding (2007) 5 EPPPL 5; D. Wirtsch and H. W. Alfen, Public Private Partnership (PPP) in the sector of Public Real Estate and Infrastructure Management: An approach of defining and delimiting PPP as an alternative provision and procurement method (Working Paper). Bauhaus Universität, Weimar.

4 Jak zauważył Międzynarodowy Fundusz Walutowy, nie ma prawdziwej zgody i konsensusu w sprawie unikalnej definicji PPP. Zob. M. Burnett, Beyond the New Public Procurement Directive - the Future for Public Private Partnerships (PPP). Eipascope, 2005, s. 4; C. Brian i W. Colin, PPPs in the European Union w A. Nicholas i H. Stephenson (eds) Public-Private Partnerships: A Practical Analysis (2nd edn; London; Globe Law and Business 2010); T. G. Teisman i E.H. Klijn, Public private partnerships in the European Union: officially suspect, in daily practice embraced in S.P. Osborne, (ed) Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective (London; Routledge 2007).



społecznego w ujęciu infrastrukturalnym<sup>5</sup>. Warto zaznaczyć, że państwa członkowskie UE, które w pełni wykorzystują PPP doświadczają licznych pozytywnych zmian – zarówno społecznych jak i gospodarczych. Niestety Polska posiada niewielkie doświadczenie w stosowaniu tej wieloaspektowej figury prawnej<sup>6</sup> – którą są partnerstwa. Należy również zauważyć, że projekty realizowane w partnerstwie stanowią stosunkowo niewielki procent europejskiej infrastruktury inwestycyjnej. Ten stan zmienia fakt wsparcia PPP przez Komisję Europejską (– dalej KE) i inne organy unijne mającego na celu uzyskanie stanu, w którym partnerstwa staną się kluczowym instrumentem wspierającym rozwój gospodarczy krajów UE<sup>7</sup>. Należy wspomnieć, że PPP po raz pierwszy zauważone zostały jako instrument mogący dynamizować rozwój UE w 2001 roku. Wskazaną rolę partnerstw odnajdujemy m.in. w Białej Księdze KE z 2001 roku<sup>8</sup>. W tym dokumencie partnerstwo zostało powiązane m.in. z takimi obszarami jak polityki finansowa UE, dążenie do wzrostu dochodów przy jednoczesnym redukowaniu kosztów ponoszonych ze środków publicznych przeznaczanych na świadczenie usług społecznych<sup>9</sup>.

Na kanwie wskazanych powyżej celów dla których warto tworzyć PPP warto podkreślić na gruncie nauki o zarządzaniu, że złożoność zjawiska jakim jest partnerstwo publiczno-prywatne skutkuje zainteresowaniem badań różnych dyscyplin naukowych, w tym nauk ekonomicznych. Według O.E. Williamsona ważnym źródłem inspiracji dla współczesnych ekonomistów staje się teoria organizacji<sup>10</sup>. Rozwinięte gospodarki rynkowe wykorzystują różnorakie formy partnerstwa publiczno-prywatnego, w celu bardziej efektywnego i skutecznego zarządzania organizacjami publicznymi. Efektem tego jest potrzeba zmiany zasad funkcjonowania i zarządzania tymi organizacjami aby wprowadzić lepszą jakość i dostępność usług oraz poprawić wykorzystanie zasobów publicznych<sup>11</sup>. W tym celu zwrócono uwagę na sektor prywatny, z którym współpraca powinna zaowocować implementacją wiedzy, umiejętności i rozwiązań w zakresie zarządzania organizacją. Podejście to wpisuje się w koncepcję nowoczesnego publicznego zarządzania (New Public Management), która jest realizowana poprzez zasady

5 Więcej: Komisja Europejska, Green Paper on Public-Private Partnerships...

6 Por. S.E. Pommer, Public Private Partnerships, w: M. Trybus, R. Caranta, G. Edelstam (eds) EU Public Contract Law, Public Procurement and Beyond (Brussels; Bruylant 2014), s. 285 - 290; N. Budina, H.P. Brix, T. Irwin, Public Private Partnerships in the New EU Member States: Managing Financial Risks (2007) World Bank Working Paper 114, International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank Washington D.C.

7 Szerzej: Komisja Europejska, A European Initiative for Growth, COM (2003) 690 final/2, 1; Komisja Europejska, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Mobilising private and public investment for recovery and long term structural change: developing Public Private Partnerships, Brussels 19.11.2009, COM(2009) 615 final.

8 Por. Komisja Europejska, White Paper: European transport policy for 2010: Time to decide, COM (2001) 370 final.

9 Zob. O.H. Petersen, Meta-Governance of Public-Private Partnerships in the European Union, (2009) Copenhagen Business School, Stanford Seminar Series; Por. M. Burnett, Beyond the New Public Procurement Directive..., s. 4.

10 Por. O.E. Williamson (Ed.), Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond, expanded edition (1995). New York, Oxford University Press.

11 Szerzej: A. Frączkiewicz-Wronka, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia (2009). Warszawa, Wolters Kluwer, s. 43

funkcjonujące w sektorze prywatnym<sup>12</sup>. Jednym ze sposobów realizacji założeń nowego zarządzania publicznego jest właśnie partnerstwo publiczno-prywatne<sup>13</sup>.

Wśród ważnych celów PPP jest dążenia do zamiany. Warto więc na gruncie nauki o zarządzaniu zauważyć, że zmiany w organizacji są dokonywane zgodnie z zasadą „zdarzenie–zmiana”. Aby dokładnie przeanalizować proces zmian, poznać zmienne zależne i niezależne oraz związki między nimi, tworzy się modele i symuluje procesy zmian. W licznych opracowaniach wskazuje się cztery podstawowe modele wprowadzania zmian<sup>14</sup>:

- model cyklu życia organizacji,
- model teleologiczny,
- model dialektyczny,
- model ewolucyjny.

Uzupełnia powyższe modele swoją propozycją E. Więcek-Janka o kolejny typ psychodynamiczny<sup>15</sup>.

Model cyklu życia opisuje wprowadzanie zmian według określonej kolejności zdarzeń. Jest to niezwykle ważne, gdyż koniec jednej sytuacji inicjuje kolejną. Do cech charakterystycznych kolejnych faz modelu cyklu życia zalicza się zdolność do kumulowania wiedzy i doświadczeń. Znaczy to, że organizacja wchodzi w następną fazę bogatsza o doświadczenia i nowe umiejętności, które są gwarancją przejścia do kolejnego etapu. Model teleologiczny opiera się na założeniu dążenia do realizacji wizji organizacji (stanu końcowego, docelowego) opisanej jako ciąg powtarzalnych czynności związanych z planowaniem, wdrażaniem, oceną i modyfikacją. Istotą tego modelu jest możliwość wyboru „wolnego” procesu rozwoju, bez opisanej sekwencji zdarzeń, skupiającego się na twórczym reagowaniu na efekty wykonanych czynności. Główny nacisk kładzie się na działania wstępne, które mają prowadzić do opisanego stanu końcowego po wprowadzeniu zmiany. Po zakończeniu procesu zmian organizacja nie pozostaje długo w stanie spoczynku. Zmiany w jej otoczeniu wymuszają nową wizję, a w związku z tym kolejną, nową ścieżkę rozwoju. Model dialektyczny oparty jest na założeniu, że funkcjonowanie odbywa się w zróżnicowanym, często nieprzewidywalnym świecie, gdzie dochodzi do walki różnych sił w celu zdobycia dominacji i kontroli. Często taka walka toczy się w samej organizacji, np. gdy występuje sprzeczność celów lub gdy dochodzi do konfliktów między grupami pracowników chcącymi zdobyć władzę. Zgodnie z modelem dialektycznym zmiana następuje wtedy, gdy zwolennicy przeciwstawnych wartości lub celów uzyskują wystarczającą siłę do konfrontacji i zaangażowania we własne stanowiska. Siła „nowego podejścia”

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

13 Szerzej: C. Skalcher, *Public-private partnership and hybridity* (w:) E. Ferlie, L.E. Lynn, Ch. Politt (eds.), *The Oxford handbook of Public Management* (2007). Oxford University Press, s. 350.

14 Szerzej: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka* (2002). Warszawa, Difin, s. 79-102.

15 Por. E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji* (2004). Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, s. 22.

może zmobilizować organizację do podania w wątpliwość stanu istniejącego i doprowadzić do wprowadzenia nowego podejścia. Po pewnym czasie „nowe” stanie się „starym” i proces dialektyczny się powtórzy. Model ewolucyjny jest oparty na ujęciu zmiany jako procesu naturalnego zbliżonego w swym przebiegu do ewolucji biologicznej i zawartego w etapach: różnicowanie, selekcja, zachowanie. Etap różnicowania obejmuje pojawianie się i akceptację różnorodnych, często przypadkowych pomysłów zmiany. Etap selekcji obejmuje zachowania konkurencyjne, mające na celu wykluczenie pomysłów zagrażających organizacji lub jej członkom. Na etapie zachowania podejmowane są decyzje o likwidacji lub utrzymaniu wyselekcjonowanych form organizacji. Zmiana w modelu ewolucyjnym rozumiana jest jako możliwy do przewidzenia postęp dokonujący się w pewnych odstępach czasu i złożony z wyżej opisanych etapów. Modelem alternatywnym wobec wyżej przedstawionych jest model psychodynamiczny, zapożyczony z teorii psychoanalizy. Ludzie mają nawykowe sposoby postrzegania, myślenia i reagowania na otoczenie w zmieniających się warunkach. W chwilach stresu związanego z wprowadzaniem zmiany poczucie bezpieczeństwa ulega zachwianiu. W modelu psychodynamicznym przyrównuje się organizację z jej zasobami do jednostki ludzkiej. Każdy człowiek korzysta w swym życiu z procesów myślowych, stąd organizację można postrzegać również w ten sposób. Rozpoznanie należy rozpocząć od wyodrębnienia dwóch procesów myślenia organizacyjnego: pierwotnego i wtórnego. Proces pierwotny jest impulsywny i niestereotypowy, podporządkowany zasadzie przyjemności i zachowania bezpieczeństwa. Wtedy pojawia się najwięcej pomysłów zmiany, których celem jest rozwiązanie postrzeganych i odczuwanych problemów. Natomiast proces wtórny można opisać jako logiczny, stereotypowy i podporządkowany zasadzie realizmu. Rozpoczyna się on po wstępnej selekcji propozycji zmian. Przy założeniu, że organizacja wykorzystuje w pierwszej kolejności proces pierwotnego myślenia, w poszukiwaniu okazji do zmian wykorzystuje się sekwencję następujących faz: 1) preparacja – przygotowanie polegające na dostrzeżeniu i zdefiniowaniu pojawiającego się problemu; 2) inkubacja – samoistne, nieświadome generowanie pomysłów w trakcie wykonywania codziennych czynności; 3) iluminacja – nagle zrozumienie rzeczywistych przyczyn problemu i dostrzeżenie rozwiązania; 4) weryfikacja – sprawdzenie, czy wymyślony pomysł spełnia oczekiwania związane z pożądaną zmianą.

Obecnie PPP postrzegane są jako ekonomiczny instrument dzięki któremu władze publiczne mogą umiejętnie i efektywnie oraz skutecznie wzmacniać stosowane formy świadczenia usług publicznych. W rzeczywistości partnerstwo są wykorzystywane w szerokim zakresie usług publicznych i w różnych sektorach, m.in. takich jak: zdrowie publiczne, edukacja i bezpieczeństwo narodowe, transport<sup>16</sup>. Warto zauważyć, że globalny kryzys finansowy zapoczątkowany w 2008 roku ograniczył uprzednio szerokie stosowanie partnerstw, tym samym deprecjonował i ograniczał zakres usług społecznych<sup>17</sup>. Niemniej, na poziomie europejskim partnerstwa utrzymały na dotychczasowym poziomie swoją rolę i determinowały powstawanie projektów usług publicznych, w tym infrastrukturalnych.

16 Szerzej: Komisja Europejska, Green Paper on Public-Private Partnerships...

17 Więcej: M. Trybus, R. Caranta, G. Edelstam (eds) EU Public Contract Law, Public Procurement and Beyond, s.7.

Potwierdza to opublikowany w 2009 roku komunikat pn. „Rozwój Partnerstwa Publiczno - Prywatnego”<sup>18</sup>. W dokumencie tym PPP i ich znaczenie odniesione zostały do tak ważnych procesów jak: zmiana klimatu, promocja odnawialnych form energii i zrównoważony transport. W wskazanym dokumencie określono nowe kierunki działań unijnych, w które wpisano partnerstwa jako „[...] *interesujące podmioty wspierające długoterminowy rozwój struktury usług społecznych, zarazem łączące działania sektora prywatnego z sektorem usług publicznych*”<sup>19</sup>.

### 1.3. IDENTYFIKACJA NIEFINANSOWYCH KORZYŚCI PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO

PPP tworzą korzyści zarówno finansowe, jak i niefinansowe. Pierwsze korzyści reprezentują odpływy pieniężne i/lub wpływy. Z kolei drugie skupiają się na sferze społeczno-środowiskowej, w szczególności szeroko rozumianym społeczeństwie – odbiorcy usług społecznych. Korzyści niefinansowe wynikające z partnerstw kojarzy się z przyspieszeniem oraz wzmocnieniem dystrybucji usług społecznych. Niefinansowe korzyści wynikające z PPP można oszacować poprzez ich ujęcie monetarne, określenie ilościowe lub jakościowe. Niefinansowe korzyści wynikające z PPP można rozróżnić z uwagi na specyfikę przyjętego modelu struktury publiczno - prywatnej partnerstwa, a także z uwagi na dostarczane usługi publiczne lub infrastrukturalne. Projekty charakterystyczne dla PPP rozwijają liczne korzyści niefinansowe, których nie można osiągnąć poprzez zastosowanie tradycyjnych zamówień publicznych.

PPP można scharakteryzować z uwagi na grupy niefinansowych korzyści, wynikających z ich stosowania. Pierwszą grupę niefinansowych korzyści można sklasyfikować według kryterium przyspieszonych dostaw usług, w tym usług infrastrukturalnych. Wskazane dostawy dotyczą na przykład: dróg publicznych, szkół lub szpitali. Kluczową zaletą tej formy partnerstwa jest udzielenie wcześniejszej dostępności usługi w relacji do tradycyjnej formy opartej na zamówieniu publicznym. Innym przykładem jest model partnerstwa związany na przykład z terminowością robót budowlanych<sup>20</sup>. Wynika to z następujących przesłanek: szczególne zachęty finansowe dostarczane przez warunki umowy PPP, wysoka motywacja stron partnerstwa do dostarczenia rzeczywistej i oczekiwanej usługi, precyzyjne warunki umowy gwarantujące dostawę usługi w planowanym czasie, zaplanowanie mogących wystąpić opóźnień wraz z precyzyjnym planem ich usuwania<sup>21</sup>. Tym samym w PPP ujawnia się idea rzeczywistemu sprzyjaniu progra-

18 Zob. Komisja Europejska, Communication from the Commission to the European Parliament ..., s. 10.

19 Tamże.

20 Por. Badania NAO, PFI: Construction Performance (2003); NAO, PFI: Construction Performance (2009), na [www.nao.org.uk/report](http://www.nao.org.uk/report) (dostęp, 09.06.2017); Standard and Poor's, The Anatomy of Construction Risk: Lessons from a Millennium of PPP Experience (2007), na [www.robain.com](http://www.robain.com) (dostęp, 09.06.2017); A. Kappeler, M. Nemoz, Public Private Partnerships in Europe-before and during the recent financial crisis (European Investment Bank, 2010) na [www.eib.org/epcc](http://www.eib.org/epcc) (dostęp, 10.06.2017); University of Melbourne, National PPP Forum, Benchmarking Study, Phase II Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects, (2008) na <http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications>. (dostęp, 10.06.2017).

21 Zob. NAO, PFI: Construction Performance (2003) and NAO, PFI: Construction Performance (2009) na [www.nao.org.uk/report](http://www.nao.org.uk/report) (dostęp, 09.06.2017); Standard and Poor's, The Anatomy

mom inwestycyjnym o charakterze racjonalnych i długofalowych przedsięwzięć w których, dostarczane są bardziej spójne programy infrastrukturalne<sup>22</sup>.

Nie można jednak pominąć dylematu którym jest kwestia określenia najlepszego sposobu zawarcia partnerstwa na rzecz świadczeń społecznych<sup>23</sup>. Jest ono realizowane w postaci analizy minimalizacji kosztów *ex ante* przeprowadzanej przez władze publiczne, która ma na celu wybór właściwej formy ich realizacji. Odpowiada ona na kluczowe pytanie: czy inwestycja powinna być realizowana za pośrednictwem PPP czy tradycyjnego zamówienia publicznego? W związku z tym należy podkreślić, że prywatny partner powinien szczegółowo opisać, w jaki sposób przyszłe partnerstwo zapewni wcześniejszą dostępność planowanej usługi, infrastruktury, identyfikację, kwantyfikację i w miarę możliwości – ocenę wcześniejszych korzyści niefinansowych, które prawdopodobnie przy zastosowaniu modelu tradycyjnego zamówienia publicznego byłoby niedostępne. W tym miejscu warto przytoczyć wyniki badań francuskiej Misji Wsparcia Partnerstw Publiczno-Prywatnych (*Mission d'appui aux partenariats public-privé*)<sup>24</sup>. Misja dzięki przyjętym założeniom liczbowym, schematom i kalkulacjom porównywalnym odnoszącym się do dostaw prywatnych i publicznych, ustaliła, że wartość dodatkowych korzyści wynikających z PPP jest większa niż dodatkowe koszty tradycyjnych zamówień publicznych. Dlatego też opcja partnerstw powinna być uznana za uzasadnioną ze względu na ich skuteczność<sup>25</sup>.

Kolejna grupa korzyści niefinansowych wynikająca z PPP dotyczy zwiększonych dostaw usług społecznych lub infrastrukturalnych. Zwiększone usługi występują, gdy pojawia się dodatkowa jakość zasobów lub usług infrastrukturalnych zapewnianych przez partnerstwo. Liczba użytkowników może się zwiększyć, gdy jakość infrastruktury wzrośnie. To dlatego że lepsze usługi zwiększają popyt na aktywa, a tym samym wzrasta liczba użytkowników korzystających z udoskonalenia dostawy. Zwracając uwagę na składniki aktywów usług społecznych lub infrastrukturalnych pojawiają się zwiększone świadczenia o wyższym poziomie jakości obsługi, które mogą być wygenerowane w trzech przypadkach<sup>26</sup>. W pierwszym przypadku PPP stosuje w swoich działaniach metodologię Kosztu Cyklu Życia (*Life Cycle Cost – dalej LCC*)<sup>27</sup>. Metoda LCC wiąże aspekty ekonomiczne

of Construction Risk: Lessons from a Millennium of PPP Experience (2007), na [www.rob-bain.com](http://www.rob-bain.com) (dostęp, 09.06.2017).

22 Por. Building Schools for the Future lub National Health Service Local Infrastructure Finance Trusts (NHS LIFT) programs in the UK, na <http://www.nao.org.uk/report> (dostęp, 12.06.2017).

23 Por. Komisja Europejska, Guide to Cost-Benefit Analysis of Infrastructure Projects, Structural Funds, Cohesion Fund and Instrument for Pre-Accession (Directorate General Regional Policy 2008), na [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy) (dostęp, 12.06.2017); HEATCO, Developing Harmonized European Approaches for Transport Costing and Project Assessment, Proposal for Harmonized Guidelines (2006) na <http://heatco.ier.uni-stuttgart.de> (dostęp, 12.06.2017).

24 Więcej: <http://www.economie.gouv.fr/ppp/accueil> (dostęp, 13.06.2017).

25 Zob. The Non-Financial Benefits of PPPs ..., s. 3.

26 Por. Investigating the performance of operational PFI contracts research study carried out for Partnerships UK on behalf of H.M. Treasury, Ipsos MORI, Social Research Institute (2008) na <http://www2.vlaanderen.be/pfps> (dostęp, 13.06.2017); The report Review of operational PFI and PPP projects. 4ps, Local Government's project delivery specialist (2005) na <https://www.bipsolutions.com> (dostęp, 13.06.2017); KPMG wraz z UCL, University College London, Operating Healthcare Infrastructure: Analyzing the Evidence KPMG International, Audit, Tax, Advisory, (2010) na <http://www.kpmg.com> (dostęp, 13.06.2017).

27 Zob. LCC w Life Cycle Cost Analysis of Non-Residential Buildings, na stronie <http://www.dovetailinc.org> (dostęp, 14.06.2017).

i techniczne ocenianego obiektu w całym jego cyklu życia. Polska Norma PN-EN 60300-3-3 definiuje LCC jako łączny koszt ponoszony w cyklu życia wyrobu, zawierający koszt nabycia, posiadania i likwidacji wyrobu<sup>28</sup>. W drugim, jeśli ustalenia umowy partnerstwa pozwalają na lepsze planowanie działań i wyższą jakość świadczonych usług<sup>29</sup>. Wreszcie po trzecie, gdy przy wyraźnym zdefiniowaniu przez PPP, w strukturach zarządzania korzyściami niefinansowymi występuje bezpieczeństwo generowania korzyści, lepsze zarządzanie dostarczaną usługą oraz skupienie się na podstawowych zadaniach i najlepszych umiejętnościach reprezentowanych przez partnerstwo.

Wreszcie, istnieje grupa niefinansowych korzyści wynikających ze stosowania PPP związanych z pozytywnymi efektami zewnętrznymi. Wskazane efekty przede wszystkim posiadają wpływ na osoby inne niż bezpośredni użytkownicy usług świadczonych za pośrednictwem partnerstwa. Ten typ korzyści wpływa na szersze społeczeństwo, zbiorowość, środowisko a także uczestników rynku wewnętrznego. W tej formie identyfikacja odbiorców świadczenia nie występuje, gdyż zależy to od konkretnych konfiguracji i struktur partnerstwa. Dobrym przykładem niefinansowych korzyści wynikających z tej formy partnerstwa mogą być, na przykład inspiracje i wykorzystanie w praktyce wiedzy środowiska nauki lub stosowanie technik innowacyjnych zdolnych do eksploatacji dostaw usług publicznych lub zaufania konsumentów – z możliwością ich długoterminowych ocen.

Równie ważnym wobec powyższych korzyści jest w przypadku PPP transfer wiedzy doświadczenia i kompetencji między partnerskimi organizacjami. Współpraca organizacji stwarza doskonałą możliwość do wzajemnego uczenia się partnerów. Można wyróżnić sześć kluczowych aspektów wzajemnego uczenia się partnerów<sup>30</sup>: konkurencja i kooperacja, wiedza i siła przetargowa partnerów, zamiary partnerów jako warunek wymiany wiedzy, przejrzystość procesu zdobywania wiedzy, dostępność wiedzy, przesłanki wzmacniające wiedzę organizacji. Z tym ujęciem korzyści bezpośrednio koresponduje znana już od wielu lat w teorii zarządzania zasobami ludzkimi też, że współczesna gospodarka w coraz większym stopniu oparta jest na wiedzy. Oznacza to, że na sukcesy organizacji coraz bardziej dominujący wpływ ma właśnie kapitał intelektualny. Wskazuje się, iż odpowiednie inwestowanie w kapitał intelektualny ma ogromny wpływ na rozwój ekonomiczny<sup>31</sup>. Klucz do sukcesów tkwi w praktycznej zdolności wykorzystywania w jak największym stopniu będącego w jej dyspozycji kapitału intelektualnego oraz w umiejętności jego nieustannego pozyskiwania i pomnażania. Kierując organizacją należy zawsze posiadać aktualną wiedzę o tym, gdzie

28 Por. Polska Norma PN-EN 60300-3-3: Zarządzanie niezawodnością. Przewodnik zastosowań. Szacowanie kosztu cyklu życia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 11.

29 Więcej: *The Non-Financial Benefits of PPPs...*, s.3.

30 Szerzej: R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstw poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej* (2004). Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 230.

31 Zob. A. Zachorowska, *Investment in the Process of Economic Development*, (w:) *Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej Cz. I*, E. Sitek (red.) (2006). Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 178.

są zlokalizowane składniki tego kapitału, jak on powstaje oraz kto jest jego dysponentem<sup>32</sup>.

#### 1.4. MIERZENIE KORZYŚCI NIEFINANSOWYCH PARTNERSTW PUBLICZNO-PRYWATNYCH

Korzyści niefinansowe mogą przedstawiać się różnie i są w dużej mierze wynikiem uzgodnień wynikających z PPP. Pełne ich rozważenie obarczone jednak jest trudnością związaną z pomiarem ich wagi. Podjęte próby rozwiązania tego dylematu zostały ukierunkowane na sposoby ich pomiaru w sytuacji gdy wyceny rynkowe nie są dostępne<sup>33</sup>. Pomiar i pieniądze wskazanie korzyści niefinansowych pozostaje przedmiotem rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Wskazują one, że obliczanie korzyści niefinansowych przede wszystkim powinno angażować zainteresowane strony partnerstwa, zwłaszcza wszystkich użytkowników aktywów lub usług. W rzeczywistości, aby określić wartość niefinansowych celów, należy szczególną uwagę zwrócić na przewidywane do osiągnięcia dzięki partnerstwu korzyści. Po ich określeniu ilościowym lub przynajmniej zidentyfikowaniu, powinny być one oszacowane z innymi korzyściami, których wartość można wyrazić w pieniądzu. To podejście zapewnia zamawiającym instytucjom obszerne tło, które pozwala na podejmowanie spójnych decyzji mających na celu skuteczniejsze dostarczanie usług publicznych.

Inną trudnością jest niekompletności danych dotyczących korzyści niefinansowych wynikających z partnerstwa. Ten dylemat ujawnia się szczególnie w partnerstwach o wymiarze horyzontalnym – okres realizacji do 30 lat. Należy zauważyć, że metody oceny korzyści niefinansowych PPP są wciąż skromne. Dane dotyczące metodologii wyciszania kosztów cyklu życia partnerstw są rzadkie<sup>34</sup>. Stąd może być wiele przypadków partnerstw charakteryzujących się nie pewnymi predykcjami kosztów, korzyści i ryzyka wynikającymi z ich realizacji. Należy tego wyraźnie unikać, jeśli projekty PPP mają być promowane<sup>35</sup>. Jak zauważono, odpowiednia identyfikacja, kwantyfikacja i ocena pieniężna korzyści niefinansowych PPP nie jest łatwym zadaniem. Niemniej jednak jest to wyzwanie, które musi być podjęte w celu umożliwienia rzeczywistego wzrostu partnerstw w całej Europie i promocji wyższej jakości usług publicznych lub dostarczania aktywów<sup>36</sup>.

32 Więcej: P. Blicharz, S. Skowron, Kapitał intelektualny jako czynnik rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego (2012). wyd. Politechnika Lubelska, Lublin, s. 88.

33 Por. H.M. Treasury, Appraisal and Evaluation in Central Government. Green Book, na <https://www.gov.uk/government> (dostęp, 14.06.2017).

34 Zob. E. Hochschorner, M. Noring, Practitioners' use of life-cycle costing with environmental costs - a Swedish study (2011) 16 International Journal of Life Cycle Assessment.

35 Szerzej: B. Flyvbjerg, Policy and planning for large-infrastructure projects: problems causes, cures (2007) 34 Environment and Planning B: Planning and Design, s. 578.

36 Szerzej: The European Investment Bank... (dostęp, 10.06.2017).

## 1.5. DOSTARCZENIE KORZYŚCI NIEFINANSOWYCH I ICH ZASTOSOWANIE

Jak zostało już wcześniej zauważone pomiar korzyści niefinansowych nadal stwarza trudności. W tym świetle, warto przeanalizować teoretyczne aspekty dostarczania korzyści niefinansowych w obszarze usług publicznych, w tym infrastrukturalnych – i odnieść się do zjawisk empirycznych. Służy temu celowi podjęta w artykule analiza wybranych studiów przypadku mogąca wzbogacić dotychczasowe rozważania teoretyczne<sup>37</sup>.

Polskie doświadczenia zgodne z dostępnymi danymi na temat PPP wskazują, że od stycznia 2009 do końca grudnia 2016 roku rozpoczęto łącznie 470 postępowań dotyczących zawiązania partnerstwa<sup>38</sup>. W tym zbiorze 76,2% postępowań nie doprowadziło do zawarcia umowy o PPP, z czego 10% postępowań w 2016 znajdowało się w toku. W efekcie tych postępowań podpisano 112 umów na łączną kwotę 5,6 mld PLN<sup>39</sup>. Warto zauważyć, że Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stwierdza, że w Polsce PPP nie jest popularnym instrumentem, gdyż jest wykorzystywane jedynie w 2 % wszystkich inwestycji<sup>40</sup>.

Analizowany przykład skupia się na programie termomodernizacji pięciu budynków oświatowych realizowanych w PPP przez gminę Radzionków<sup>41</sup>. Projekt ma na celu zmniejszenie kosztów energetycznych i cieplnych poprzez wykonanie remontu polegającego na termomodernizacji oraz modernizacji oświetlenia obiektów oświatowych w gminie Radzionków – wraz z utrzymaniem tych obiektów przez okres 10 lat. W lipcu 2009 roku gmina Radzionków opublikowała ogłoszenie publiczne skierowane do podmiotów prywatnych, które miały wykonać i sfinansować dokumentację projektową i roboty budowlane oraz utrzymać obiekty – czyli świadczyć usługi zarządzania energią, mediami i wykonanymi ulepszeniami w celu realizacji i utrzymania gwarancji uzyskania efektów energetycznych i przedłużenia wartości użytkowych wykonanych ulepszeń. W styczniu 2010 roku projekt został ostatecznie rozstrzygnięty. W wyniku tego rozstrzygnięcia partnerstwo zostało podjęte z firmą Siemens Sp. z o.o.. Koszt inwestycji wyniósł łącznie 8,1 mln PLN. Umowa została podpisana w marcu 2010 roku.

W wyniku podjętego partnerstwa, został osiągnięty wysoki poziom korzyści niefinansowych, takich jak: przyspieszenie dostaw materiałowych i w efekcie realizacja modernizacji na przestrzeni dziewięciu miesięcy, przeprowadzenie modernizacji zgodnie z zasadami trwałości i utrzymania środowiska, zastosowanie materiałów nie powodujących zanieczyszczenia środowiska o wysokich standardach ochrony środowiska, efektywności, trwałości i zachowania w czasie<sup>42</sup>. W efekcie budynki oświatowe przeszły na wyższą klasę zużycia energii, osiągając

37 Zob. D. E. Gray, *Doing research in the real world*, (2nd ed, London; SAGE 2004).

38 Szerzej: B. Korbus, D. Zalewski, *Analiza rynku PPP za okres od stycznia 2009 do 31 grudnia 2016*, na <https://www.ppp.gov.pl> (dostęp, 16.06.2017).

39 Tamże.

40 Zob. <http://ppp.parp.gov.pl> (dostęp, 16.06.2017).

41 Szerzej: I. Herbst, A. Jadach-Sepioło, *Raport ze studiów przypadku PPP. PARR*, Warszawa 2012, s. 36-42; M. Szczygiel, *Termomodernizacja placówek oświatowych*, raport na stronie <http://www.ppp.gov.pl> (dostęp, 16.06.2017).

42 Por. I. Herbst, A. Jadach-Sepioło, *Raport ze studiów przypadku PPP ...*, s.16.



całkowity spadek zużyciu energii od 58% do 37%<sup>43</sup>. W trzech budynkach, wymieniono kotłownie gazowe, w pozostałych nastąpiło przyłączenie do centralnego ogrzewania. Przez zmniejszenie zużycia energii i kosztów utrzymania uzyskano znaczne oszczędności gospodarcze.

W kontekście szerszych skutków społeczno-środowiskowych, modernizacja budynków pozwoliła na zwiększenie komfortu użytkowania obiektów zarówno przez uczniów i nauczycieli jak również przez osoby wynajmujące pomieszczenia. Modernizacja przyczyniła się także do poprawy estetyki miasta. Ograniczono emisję zanieczyszczeń do atmosfery, w tym CO<sub>2</sub>, oraz polepszone warunki bytowe mieszkańców. W projekcie uwzględniono doświadczenie partnera prywatnego, dysponującego dużą praktyką w realizacji tego typu przedsięwzięć. Warto zaznaczyć, że atrybutem omawianego projektu jest zastosowanie uzyskanych oszczędności z obniżonego zużycia energii do minimalizowania kosztów partnera prywatnego. Uzyskano w ten sposób realną zależność między kosztami partnera prywatnego a uzyskiwanymi efektami.

Przykład włoskiego doświadczenia wskazuje, że w 2013 roku<sup>44</sup> władze Republiki szczególną uwagę kierowały w realizowanej polityce publicznej na takie obszary jak zrównoważony rozwój oraz korzyści socjalno - środowiskowe. Według włoskiego obserwatorium PPP<sup>45</sup> w 2014 roku występowało blisko 1 080 partnerstw działających w obszarze budownictwa, o łącznej wartości 1,7 mld euro<sup>46</sup>. Analizowane partnerstwo dotyczyło programu modernizacji budynku w gminie Turyn<sup>47</sup> do funkcji obiektu socjalnego. W tym celu władze gminy Turyn opublikowały ogłoszenie publiczne skierowane do podmiotów prywatnych na realizację wyżej wskazanego zadania<sup>48</sup>. Projekt został ostatecznie przyznany grupie następujących firm: Oltre Venture Capital Sociale, Cooperativa Sociale D.O.C. i Fondazione Sviluppo e Crescita CRT. Przewidywana modernizacja została zbudżetowana w kwocie 12,5 mln. euro, z czego 6 mln. euro zostało przeznaczone na zakup budynku, 5,7 mln. euro na remont budynku i 0,8 mln. euro na zakup mebli. W 2008 roku akt zakupu budynku został dokonany w partnerstwie: Gmina Turyn, Ivrea 24 S.A. i Sharing Sp. z o.o. W maju 2010 roku zaczęły się prace modernizacyjne, które zakończono w 2011<sup>49</sup>.

Warto wspomnieć, że gmina Turyn w procesie modernizacji budynku nie poniosła żadnych kosztów. W efekcie zastosowania PPP uzyskała dostęp do 23 mieszkań przeznaczonych do zasiedlenia przez imigrantów lub osoby będące poza marginesem życia społecznego. Ponadto w modernizowanym obiekcie zna-

43 Tamże, s.12.

44 Zob. Unioncamere, Camere di Commercio d'Italia, Cresme Europa Servizi, Il partenariato pubblico privato e l'edilizia sostenibile in Italia nel 2013, s. 100 na <http://www.unioncamere.gov.it> (dostęp, 19.06.2017).

45 Por. Osservatorio Nazionale del Partenariato Pubblico Privato na <http://www.infopieffe.it> (dostęp, 19.06.2017).

46 Zob. [www.infopieffe.it](http://www.infopieffe.it), podawane wspólnie przez Unioncamere, Dipe-Utfr i Ance, przeprowadzone przez CRESME.

47 Por. Torino, Residenza sociale Sharing Ivrea 24, Programma di riqualificazione urbana, raport na stronie <https://www.insic.it> (dostęp, 19.06.2017).

48 Zob. [www.comune.torino.it/informacasa/pdf/determina\\_avviso\\_ivrea\\_24.pdf](http://www.comune.torino.it/informacasa/pdf/determina_avviso_ivrea_24.pdf) (dostęp, 19.06.2017).

49 Por. Il partenariato pubblico privato e l'edilizia sostenibile in Italia nel 2013... s. 169-172.

lazły się: bar-restauracja o wysokiej jakości z niskimi cenami, pralnia, ośrodek dentystyczny, kawiarnia kulturalna, gabinet psychologiczny, świetlica dziennego pobytu i pracy domowej, punkt pośrednictwa pracy oraz serwis wymiany samochodów i rowerów.

W kontekście korzyści niefinansowych, wskazane partnerstwo wniosło:

- wzrost i rozwój usług socjalnych,
- duże oszczędności w zakresie zużycia energii, w szczególności jego kosztów,
- ograniczenie zanieczyszczeń powietrza, wody i ziemi,
- zastosowanie innowacyjnych modeli ogrzewania słonecznego,
- zrównoważone codzienne zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi,
- stały monitoring procesów wewnętrznych i zewnętrznych.
- trwałość i utrzymanie stanu środowiska naturalnego.

Rozważając szersze skutki społeczno-środowiskowe wynikające z analizowanego PPP, należy podkreślić, że miało ono korzystny wpływ na społeczność i okolice. Należy to odnieść do następujących faktów<sup>50</sup>:

- wzrost nowych miejsc pracy,
- wzrost popytu na usługi,
- powstanie nowych projektów,
- poprawa lokalnego wizerunku w otoczeniu,
- promocja integracji społecznej oraz wymiany z otoczeniem wydarzeń kulturalnych.

Brytyjskie studium przypadku, skupia się na programie renowacji mieszkań promowanym przez rząd centralny Królestwa i realizowany poprzez Inicjatywę Finansowania Prywatnego (– dalej PFI)<sup>51</sup> oraz Radę Miasta Manchester i Plymouth Grove Estate - w dzielnicy Ardwick. Osiedle Plymouth Grove to obszar miejski który charakteryzował się ubogą zabudową, wysokim poziomem przestępczości, bezrobociem i brakiem więzi społecznych. Dzięki zawiązanemu partnerstwu osiedle zamieniło się w rozwijający organizm miejski. Wszystko zapoczątkowane zostało przez stowarzyszenie mieszkańców dążących do zmiany i współpracy z Radą Miasta Manchester w celu dokonania zmiany istniejącej sytuacji<sup>52</sup>. Warto zauważyć, że celem partnerstwa była nie tylko renowacja zabudowy, ale również eliminacja występującej w tej dzielnicy przestępczości i zachowań antyspołecznych. Zaproponowane w partnerstwie rozwiązania skupiły się na dwóch kluczowych obszarach, którymi były wpływ na otoczenie i zarządzanie obszarem objętym partnerstwem. W oparciu o wskazane cele Rada Miasta Manchester podjęła

50 Więcej: Il partenariato pubblico privato e l'edilizia sostenibile in Italia nel 2013... . s.190.

51 Por. PFI są formą PPP stosowaną przez rząd Zjednoczonego Królestwa, w której podmiot prawny utworzony przez sektor prywatny zasadniczo projektuje, buduje, finansuje i prowadzi projekt publiczny na okres 20-30 lat; Por. X. Meng, N. J. McKeivitt, Improving the bankability of PFI financing application (2011) 17 (3) Journal of Structured Finance, s.78.

52 Zob. The Private Finance Initiative for Housing Revenue, Accounting Housing, The Pathfinder Schemes Baseline Report, Communities and Local Government, s.72-73 na <http://www.ihsti.com> (dostęp, 20.06.2017).

decyzję o realizacji programu budownictwa socjalnego, opartego na programie Housing Revenue Account (HRA)<sup>53</sup>.

Inicjatorem – co zostało już podkreślone – partnerstwa była Rada Miasta Manchester z podmiotem specjalnego przeznaczenia<sup>54</sup> Grove Village Limited. Tym samym zawiązane partnerstwo zapoczątkowało projekt o wartości 100 mln funtów i trwającym 30 lat. Jak zostało wcześniej zauważone, głównym celem projektu było, poprzez poprawę warunków bytowych mieszkańców osiedla Plymouth Grove, dążenie do rozwiązania następujących kwestii:

- wysokiego bezrobocia,
- niskiego wykształcenia mieszkańców,
- przestępczości,
- zachowań antyspołecznych,
- ubóstwa mieszkaniowego i środowiskowego,
- słabych możliwości rozwoju gospodarczego.

W ten sposób partnerstwo osiągnęło wiele korzyści niefinansowych. W tym można zauważyć rozbudowę terenów zielonych, wzrost świadomości społecznej w zakresie ochrony środowiska poprzez zastosowanie metody recydingu, eliminację patologii społecznej, w tym włamań o charakterze kryminalnym, wzrost bezpieczeństwa lokalnego budowanego wraz z mieszkańcami terenu objętego projektem, rozbudowę zaplecza handlowego i usługowego oraz utrzymanie sieci lokalnego szkolnictwa podstawowego.

Warto zaznaczyć, że uzyskane efekty pobudziły wśród lokalnej społeczności poczucie dumy i przekonanie o konieczności kontynuowania podjętych w partnerstwie działań.

## 1.6. WNIOSKI

W oparciu o przeanalizowany materiał nasuwa się pierwszy wniosek w którym można stwierdzić, że władze publiczne zwiększają swoją wiedzę oraz zasoby w obszarze PPP. Determinowane jest to przekonaniem, że partnerstwa zapewniają większą wydajność, lepszy dostęp do kapitału i poprawę zgodności z szerszym zakresem rozporządzeń krajowych i unijnych<sup>55</sup>. Na tym tle partnerstwa ujawniają się jako sposób dostarczania usług publicznych tworzących korzyści finansowe, które obejmują:

- rozwój zielonych i zrównoważonych technologii<sup>56</sup>,

53 Tamże, s. 21.

54 Zob. M. Kowalczyk, Zarządzanie ryzykiem w project finance. Narodowy Bank Polski, Warszawa 2001, s.21-22.

55 Zob. USA Government Accountability Office (GAO) na <http://www.gao.gov> (dostęp, 22.06.2017); United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, PPP Policy, Legal and Institutional Frameworks in Asia and the Pacific na <http://www.unescap.org> (dostęp, 22.06.2017).

56 Por. P. Patel, 'Fuel From Waste' (2007) MIT Technology Review.

- współpracę sektora publicznego z światem nauki i przedsiębiorcami mającą na celu w rozwój technologii nowych generacji<sup>57</sup>,
- rozwój czystych energii.

Wydaje się, że PPP kluczowo prowadzą do nowej alternatywy w obszarze świadczenia usług publicznych wobec realizacji zadań opartych na formule tradycyjnych zamówień. Jak podkreślono, korzyści niefinansowe partnerstw ogólnie rozwinęły się w przyspieszone i zwiększone dostawy oraz pozytywne efekty zewnętrzne, które mają wpływ na szersze społeczeństwo. Efekty są wzmocnione przez planowanie i strukturyzację partnerstw z uwagi na ich wpływ na wydatki i prognozowane zobowiązania. Możliwe jest również ustalenie wpływu PPP na rozwój gospodarczy z uwzględnieniem planowania, realizacji, łagodzenia ryzyka oraz właściwego rozwiązywania problemów związanych z polityką publiczną. W związku z tym partnerstwa powinny być uznawane za skuteczną alternatywę w dostarczaniu usług publicznych również ze względu na ich zdolność generowania licznych i korzyści niefinansowych.

Nadal jednak obserwuje się brak, lub niski poziom umiejętności kierowania rozwojem samej organizacji jaką jest partnerstwo. Wynika to zapewne z wielu czynników takich jak: wielość konkurencyjnych źródeł finansowania przedsięwzięć; brak wiedzy, która rodzi obawę przed wdrożeniem nowych rozwiązań finansowych; niewystarczający przepływ informacji; duża ilość formalności potrzebnych do zawarcia partnerstwa.

Należy zatem zdecydowanie zachęcać do korzystania z PPP, nie tylko w celu popierania ich funkcjonowania na rynku wewnętrznym, ale ich roli w przyniesieniu korzyści niefinansowych. Zatem uwagi, oceny, przeprowadzone analizy studiów przypadku powinny determinować wybór między tradycyjnymi zamówieniami publicznymi a partnerstwami w dostarczaniu usług publicznych lub infrastrukturalnych.

## LITERATURA

1. 4 ps Review of operational PFI and PPP projects. Local Government's project delivery specialist, London 2005.
2. Airey P., Jarvis T., McGovern C., Simpson M., The Operational Performance of PFI Prisons. National, Audit Office, London 2003.
3. Applegate J.S., Book review: National Security and Environmental Protection: The Half-Full Glass. Indiana University Maurer School of Law, Bloomington 1999.
4. Arrowsmith S., Kunzlik P., Social and Environmental Policies in EC Procurement Law, New Directives and New Directions, Cambridge University Press, 2009.
5. Bain R., Plantagie J.W., The Anatomy of Construction Risk: Lessons form a Millenium of PPP Experience. Standard and Poor's, New York 2007.
6. Beckett M., Drazin S., PFI: Construction Performance. National Audit Office, London 2009.
7. Bladen L., Blanc L., Clarke D., PFI in Housing. National Audit Office, London 2010.

57 Więcej: National Automotive Centre - NAC, na <https://www.army.mil> (dostęp, 22.06.2017); J.W. Lyons, R. Chait and J.J. Valdes, Assessing the Army Power and Energy Efforts for the Warfighter (2011) Centre for Technology and National Security Policy, National Defense University na <http://ctnsp.dodlive.mil> (dostęp, 23.06.2017).

8. Blicharz P., Skowron S., *Kapitał intelektualny jako czynnik rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego*, wyd. Politechnika Lubelska, Lublin 2012.
9. Bovis C., *The Notion of Public Concession as a Component of Public Private Partnerships*. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 1, 2007.
10. Bowyer J., *Life Cycle Cost Analysis of Non-Residential Buildings*. *Dovetail Partners*, Minneapolis 2013.
11. Brian C., Colin W., *PPPs in the European Union* w: Nicholas A., Stephenson H. (red.) *Public-Private Partnerships: A Practical Analysis*. *Globe Law and Business*, London 2010.
12. Budina N., Brixi H.P., Irwin T., *Public Private Partnerships in the New EU Member States: Managing Financial Risks*. *World Bank Working Paper 114*, International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank Washington D.C., Washington 2007.
13. Burnett M., *Beyond the New Public Procurement Directive - the Future for Public Private Partnerships (PPP)*. *Eipascope*, 3, 2005.
14. Davis J.P., *Public-Private Partnerships*. *Procurement Law* 9, 2008.
15. Del Principe A., Scipioni F., *Il partenariato pubblico privato e l'edilizia sostenibile in Italia nel 2013*. *Unioncamere* 2014.
16. Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstw poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2004.
17. Duffield C., Raisbeck P., Xu M., *National PPP Forum - Benchmarking Study, Phase II. Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects*. *University of Melbourne*, Melbourne 2008.
18. Dycus S., *National Defense and the Environment*. *University Press of New England*, 1996.
19. *Dyrektywa 2014/23/EU Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej z 26 lutego 2014 dot. wybrania umów koncesyjnych* [2014] OJ L094/1.
20. Finlay D., Browne K., Chambers M., *PFI: Construction Performance*. *National Audit Office*, London 2003.
21. Flyvbjerg B., *Policy and planning for large-infrastructure projects: problems causes, cures*. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 34, 2007.
22. Frączkiewicz-Wronka A., Austen A., *Przeobrażenia w organizacjach. Narzędzia New Public Management (w:) Potocki A. (red.) Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. *Warszawa, Difin*, 2007.
23. Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. *Warszawa, Wolters Kluwer*, 2009.
24. Frączkiewicz-Wronka A., *Partnerstwo Publiczno-Prywatne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej - perspektywa zarządzania publicznego*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 2013.
25. Gray D.E., *Doing research in the real world*. *SAGE*, London 2004.
26. *Guidance on Energy Efficiency in Public Buildings*. *European PPP Expertise Centre*, Luxembourg 2012.
27. HEATCO, *Developing Harmonized European Approaches for Transport Costing and Project Assessment, Proposal for Harmonized Guidelines*, 2006.
28. Herbst I., Jadach-Sepioło A., *Raport ze studiów przypadku PPP*. *PARP*, Warszawa 2012.
29. Hochschorner E., Noring M., *Practitioners' use of life-cycle costing with environmental costs—a Swedish study*. *International Journal of Life Cycle Assessment* 16, 2011.
30. Hodkinson S., *The Private Finance Initiative in English Council Housing Regeneration: a Privatisation too Far?* *Housing Studies*, 26, 2011.
31. Huang J., *Energy security, green fleets, and green warriors*. *F.A.M.U. Law Review* 2013.
32. *Investment Evaluation: Policy and Guidelines*, *Department of Treasury and Finance*, Melbourne 1996.

33. Ipsos/Mori, Investigating the performance of operational PFI contracts, Social Research Institute 2008.
34. Jomo K.S., Chowdhury A., Sharma K., Platz D., Public-private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development. Fit for purpose?. ONZ, New York 2016.
35. Kappeler A., Nemoz M., Public Private Partnerships in Europe-before and during the recent financial crisis. European Investment Bank, Luxembourg 2010.
36. Koenig C., Wetzel J., The Relevance of EC State Aid Control for PPP Infrastructure Funding. European Procurement & Public Private Partnership Law Review, 5, 2007.
37. Komisja Europejska, 'Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions', Brussels 30.4.2004, COM(2004) 327 final.
38. Komisja Europejska, A European Initiative for Growth COM (2003) 690 final.
39. Komisja Europejska, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Mobilising private and public investment for recovery and long term structural change: developing Public Private Partnerships, Brussels 19.11.2009, COM(2009) 615 final.
40. Komisja Europejska, Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 03.03.2010, COM (2010) 2020.
41. Komisja Europejska, Green Paper on the modernization of EU public procurement policy: European Commission, 'Towards a more efficient European Procurement Market', Brussels, 27.1.2011, COM(2011) 15 final.
42. Komisja Europejska, Guide to Cost-Benefit Analysis of Infrastructure Projects, Structural Funds, Cohesion Fund and Instrument for Pre-Accession'. Directorate General Regional Policy, 2008.
43. Komisja Europejska, National Energy Efficiency Action Plans (NEEAP) under the Energy Services Directive. (2006/32/EC).
44. Komisja Europejska, The EU explained. Europe 2020: Europe's growth strategy (Brochure). czerwiec 2012.
45. Komisja Europejska, White Paper: European transport policy for 2010: Time to decide, COM (2001) 370 final.
46. Korbus B., Partnerstwo Publiczno-Prywatne. Poradnik. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2010.
47. Korbus B., Zalewski D., Analiza rynku PPP za okres od stycznia 2009 do 31 grudnia 2016, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
48. Kowalczyk M., Zarządzanie ryzykiem w project finance, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2001.
49. Law C., Hulls D., Rennison A., Public Private Partnerships in Scotland: Evaluation of Performance. Cambridge Economic Policy Associates, London 2005.
50. Lyons J.W., Chait R., Valdes J.J., Assessing the Army Power and Energy Efforts for the Warfighter. Centre for Technology and National Security Policy, National Defense University, Washington 2011.
51. Meng X., McKeivitt N.J., Improving the bankability of PFI financing application. Journal of Structured Finance, 17, 2011.
52. Patel P., Fuel From Waste. MIT Technology Review, 2007.
53. Petersen O.H., Meta-Governance of Public-Private Partnerships in the European Union, Copenhagen Business School, Stanford Seminar Series, Copenhagen 2009.
54. PFI in school building - does it influence educational outcomes?. KPMG, London 2009.
55. Pommer S. E., Public Private Partnerships w: Trybus M., Caranta R., Edelstam G. (red.) EU Public Contract Law, Public Procurement and Beyond. Bruylant, Brussels 2014.
56. Skalcher C., Public-private partnership and hybridity (w:) Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt Ch. (eds.), The Oxford handbook of Public Management (2007). New York, Oxford University Press, 2007.
57. Szczygieł M., Termomodernizacja placówek oświatowych. UM Radzionków 2012.

58. Teisman T. G., Klijn E. H., Public private partnerships in the European Union: officially suspect, in daily practice embraced (w:) Osborne S.P., (red.) Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective. Routledge, London 2007.
59. The Non-Financial Benefits of PPPs: a Review of Concepts and Methodology. European PPP Expertise Centre, Luxembourg 2011.
60. Thomson C., Goodwin J., Evaluation of PPP projects financed by the EIB - Synthesis Report. European Investment Bank, Operations Evaluation Department, Luxembourg 2005.
61. Trybus M., Caranta R., Edelstam G., EU Public Contract Law, Public Procurement and Beyond, Bruylant, Bruksela 2013.
62. Value for Money Assessment. European PPP Expertise Centre, Luxembourg 2015.
63. Więcek-Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji. Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2004
64. Williamson O.E. (Ed.), Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond, expanded edition. New York, Oxford University Press, 1995
65. Wirtsch D., Alfen H.W., Public Private Partnership (PPP) in the sector of Public Real Estate and Infrastructure Management: An approach of defining and delimiting PPP as an alternative provision and procurement method' (Working Paper) Bauhaus Universität, Weimar.
66. Yaxley L., Squire J., Smith S., Department of Health. Innovation in the NHS: Local Improvement Finance Trusts. National Audit Office, London 2005.
67. Yescombe E.R., Public Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, Elsevier Burlington 2007.
68. Zaato J.J., Huton P.A., Governance lessons from public-private partnerships: examining two cases in the Greater Ottawa region. Commonwealth Journal of Local Governance, 16, 2015.
69. Zachorowska A., Investment in the Process of Economic Development, (w:) Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej Cz. I, Sitek E. (red.), Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
70. Zarębska A., Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Warszawa, Difin, 2002.







**Ryszard Marszowski**

Główny Instytut Górnictwa  
Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych

# Reforma polskiego górnictwa a Śląskie Centrum Monitorowania Zmian Okołogórnicznych. Propozycja wsparcia dla gmin i powiatów / *Polish coal mining restructuring and Silesian Centre for Close Mining Changes Monitoring. Supporting offer to municipalities and counties*

## Abstract

Restructuring actions taken against coal mining lead to changes in area of socio-economic life, affecting the state and prospects of development in country and in Silesia voivodeship. Institutions, methods and tools to monitor coal mining restructuring in the context of the socio-economic environment may indeed overtake and limit effects resulting from this process. On the basis of this thesis in this article were presented mission, programmatic objectives and structure of the Silesian Centre for Close Mining Changes Monitoring (- further CMZO).

**Keywords:** human being, organization, work, program, management.

*Misja CMZO*

*Pobudzanie i utrzymywanie harmonii i równowagi  
między celami przedsiębiorstwa górniczego i jego otoczeniem  
– w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i infrastrukturalnym.*

## 1. WPROWADZENIE

Procesy restrukturyzacyjne dotyczące górnictwa węgla kamiennego – których źródło odnajdujemy w transformacji systemu polityczno-gospodarczego kraju – począwszy od 1989 roku mają zasadniczo niezmienną cel.

Skupiają się one na odłączaniu od kopalń sfery nieprodukcyjnej, a także przekazaniu realizacji niektórych zadań wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym w formie outsourcingu, racjonalizacji (zmniejszaniu) zatrudnienia, dostosowywaniu poziomu wydobycia węgla do możliwości jego sprzedaży w kraju i opłacalnym eksporcie oraz ograniczaniu mocy produkcyjnych kopalń w celu dostosowania ich do zmniejszającego się zapotrzebowania na węgiel [20. str. 65].

Realizacja procesów restrukturyzacyjnych wywołuje niezmiennie od 1989 roku – z różną dynamiką – zmiany w otoczeniu społecznym, gospodarczym, środowiskowym i infrastrukturalnym [14. str. 59–73]. W tym kontekście warto podkreślić skutki, które przyniosła związana z tym okresem restrukturyzacja sektora w latach 90. XX wieku. Opinie społecznej zapadły w pamięci masowe zwolnienia pracowników. Podkreśla się, że wówczas społeczeństwo nie dysponowało merytoryczną wiedzą pozwalającą zrozumieć konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji, celem ratowania polskiego górnictwa przed całkowitym upadkiem. Jak zauważają liczni eksperci to dzięki przeprowadzonym wówczas działaniom, choć cena była wysoka, polskie górnictwo stoi w obliczu nowych szans, o czym należałoby przekonać opinię społeczną, ukazując rzeczywisty obraz potencjału, jaki niesie z sobą rozwój tej gałęzi przemysłu [6. str. 630]. W tym kontekście uwzględniając destynacje rozwojowe górnictwa – wraz z jego oddziaływaniem na otoczenie – warto przytoczyć kilka znaczących przesłanek uzasadniających potrzebę monitorowania ujawniających się w otoczeniu restrukturyzowanych zakładów górniczych obszarów, w tym: wspieranie działań ekologicznych na obszarach zdegradowanej przestrzeni poprzemysłowej, działania nakierowane na poprawę stanu środowiska przyrodniczego, stwarzanie zachęt inwestycyjnych na terenach zrehabilitowanych, dążenie do poprawy infrastruktury technicznej terenów zdegradowanych oraz wspieranie rynku pracy [29, str. 40].

Potrzebę monitorowania należy wyraźnie uwzględnić w perspektywie dalszych zmian dotyczących sektora górnictwa węgla kamiennego. Szczególnie w odniesieniu do programów określających strategiczne kierunki rozwoju tej części gospodarki narodowej oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych. Należy więc zauważyć, że Rada Ministrów RP w programie „Polityka energetyczna Polski do 2030 roku” przyjęła następujące stanowisko: „Ze względu na stopniowe wyczerpywanie się zasobów węgla kamiennego i brunatnego w obecnie eksploatowanych złożach, planowane jest w horyzoncie 2030 roku przygotowanie i rozpoczęcie eksploatacji nowych złóż” [23, str. 9]. Ze wskazanym kierunkiem rozwoju korespondują kluczowe determinanty funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych, do których zalicza się: zasoby węgla i ich lokalizację, kwalifikacje pracowników, relacje ze społecznością lokalną i odbiorcami, bilans węgla (produkcja i sprzedaż), jakość zarządzania, konkurencyjność (pozycja rynkowa), technologię produkcji, poziom kompetencji kadry kierowniczej oraz oddziaływanie na środowisko [6, str. 630].

Wydaje się, że wskazane powyżej destynacje tworzą obszary istotnego oddziaływania na otoczenie przedsiębiorstw górniczych, które efektywnie może monitorować oraz rozpoznawać i identyfikować CMZO.

## 2. RESTRUKTURYZACJA GÓRNICTWA JAKO PODSTAWOWY DETERMINANT POWSTANIA CMZO

Termin restrukturyzacja łączy w sobie dwa angielskie słowa: *reconstruct*, które znaczy zbudować od nowa lub w nowej formie oraz *structure* odpowiadające polskiemu słowu struktura. W najszerszym ujęciu cele restrukturyzacji można zdefiniować jako zapewnienie minimum warunków przetrwania (dostosowania) – w dłuższej perspektywie rozwój przedsiębiorstw działających w zmiennym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu [27, str. 185]. W ujęciu teoretycznym celem strategicznym restrukturyzacji jest również dążenie do osiągnięcia oczekiwanych i ważnych zmian w działalności przedsiębiorstwa [31, str. 215–217]. Z restrukturyzacją wiąże się ogół czynności, procesów zmierzających do poprawy efektywności wykorzystywania wszystkich zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej [13, str. 154]. Restrukturyzację można również postrzegać jako formę procesu o wymiarze ewolucyjnym. W tym świetle stwierdza się, że uniwersalne określenie istoty i rozwoju restrukturyzacji jest trudne i złożone [7, str. 42–43].

Wskazane powyżej podejścia akcentują charakterystyczne sposoby definiowania sensu terminu restrukturyzacja. Jednym z nich jest zdefiniowanie restrukturyzacji na kanwie przedsiębiorstwa i jej zasięgu. Wyróżnia się w tym ujęciu restrukturyzację jako szeroki i długofalowy proces dotyczący całego systemu przedsiębiorstwa. W drugim ujęciu restrukturyzację ogranicza się do sfery krótkookresowych działań dotyczących finansów przedsiębiorstwa. W pierwszym podejściu celem restrukturyzacji jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno w krótkim, średnim jak i długim horyzoncie czasu. Z kolei w ujęciu dotyczącym finansów przedsiębiorstwa restrukturyzacja koncentruje się na ilościowej analizie zmian aktywów i pasywów przedsiębiorstwa w okresie bilansowym [11, str. 42–47].

Koncentrując niniejszą refleksję na problematyce restrukturyzacji przedsiębiorstwa górniczego należy wyraźnie zauważyć i podkreślić jego charakterystyczną specyfikę organizacyjną i technologiczną [7, str. 71–82]. W literaturze zauważa się, że przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego podlegają szeregowi ograniczeń o charakterze technologicznym, środowiskowym, rynkowym, organizacyjnym, kapitałowym, społecznym i politycznym. Uwarunkowania powyższe tworzą specyficzny kontekst prowadzenia działalności gospodarczej przez swego rodzaju przedsiębiorstwa, które zdecydowanie odbiega od firm działających w innych branżach. Determinuje to sposób oraz zakres wprowadzenia ewentualnych zmian, w tym modeli i metod wspierających restrukturyzację [7, str. 64].

Analizując restrukturyzację jako zbiór działań zmierzających do najbardziej efektywnego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa odpowiadających celom postawionym przed tym przedsiębiorstwem do uwarunkowań krajowych należy zaznaczyć, że w Polsce pojęcie restrukturyzacji jest rozumiane jako „narzędzie” przystosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających ze zmian w transformacji gospodarki z „centralnie sterowanej” na „gospodarkę rynkową”. Termin ten zazwyczaj odnosi się do rady-

kalnej zmiany w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, a także zmiany stanu prawno-organizacyjnego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia sukcesu w „walce” z konkurencją na rynku [32, str. 5]. Restrukturyzacja jako proces – w szczególności odnoszący się do przedsiębiorstw górniczych – jawi się jako reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu, przystosowywanie własnej zmienności do jego zmienności, i to nawet często ze znacznym wyprzedzeniem [21, str. 70]. Właśnie element wyprzedzenia stanowi w tym przypadku o minimalizowaniu skali kosztów społecznych i gospodarczych wiążących się z analizowanym procesem, który może być kluczowym czynnikiem kształtującym misję i cele CMZO.

Doświadczenia wynikające z przebiegu restrukturyzacji górnictwa węglowego w Polsce potwierdzają, że zlikwidowanie nierentownej kopalni to przede wszystkim poważnym problemem społeczny i polityczny. W tym kontekście warto zauważyć, że restrukturyzacja górnictwa determinowała do przyjmowania postaw roszczeniowych wynikających m.in. z uprzywilejowanej pozycji grupy zawodowej jaką są górnicy – i jej obrony w kontekście ich pauperyzacji i marginalizacji społecznej [28, str. 71]. Procesy towarzyszące przemianom w polskim górnictwie były źródłem chwilowych napięć społecznych wyrażających się w formie akcji protestacyjnych, strajków ostrzegawczych, okupacji siedzib kierownictw górniczych [20, str. 65]. Można w tym miejscu postawić tezę, o braku instytucji, metod i narzędzi mogących – w opisywanym czasie – wskazane zjawiska minimalizować i ograniczać ich skutki.

Warto w świetle powyższej tezy wskazać na szczególny przypadek egzemplifikujący zmiany wynikające z minionego ćwierćwiecza restrukturyzacji gospodarki kraju, którym jest Bytom, postrzegany jest jako miejsce ogromnych skutków transformacji systemu gospodarczego kraju po 1989 roku. Jak zauważa się w raporcie „Bytom 2020+” dziś już otwarcie mówi się, że Bytom jest najbardziej problemowym miastem w Unii Europejskiej. Przyczyn obecnej sytuacji Bytomia jest kilka. Przede wszystkim to negatywne skutki transformacji gospodarczej – w tym drastyczna redukcja bazy ekonomicznej miasta, czyli tego, co miasto produkowało i oferowało na zewnątrz. Zamknięcie kopalń i hut oraz upadek zakładów z nimi kooperujących spowodował utratę ponad 30 tys. miejsc pracy. To dane Głównego Urzędu Statystycznego – szacuje się jednak, że było to ponad 50 tys. Jeżeli dziś trzon bazy ekonomicznej miasta nadal stanowi górnictwo, oznacza to, że pustka po zamkniętych 19 lat temu zakładach nie została niczym wypełniona [3, str. 4]

Efekty tak poważnej zmiany zadecydowały o skali obecnie występujących problemów społecznych i gospodarczych Bytomia, wśród których jednym z najważniejszych jest ochrona istniejących i potrzeba tworzenia nowych miejsc pracy. Zostało to podkreślone podczas debaty przedstawicieli samorządu terytorialnego poświęconej skutkom zapowiedzianej w 2015 roku przez rząd likwidacji kopalń węgla kamiennego. W swoich wypowiedziach prezydenci Bytomia, Gliwicy, Rudy Śląskiej i Zabrze stwierdzali, że likwidacja ostatniego dużego zakładu pracy w Bytomiu będzie miała katastrofalne skutki w wymiarze ekonomicznym

i społecznym. Burmistrz Brzeszcz nie wyobraża sobie, żeby doszło do tak katagorycznego i zdecydowanego działania ze strony rządowej, żeby doprowadzić do likwidacji kopalni. Zabrze pamięta 24 procentowe bezrobocie, o czym przypominała Prezydent tego miasta. Zdaniem samorządowców likwidacja kopalń oznacza degradację całych miejscowości. Zamknięcie kopalń spowoduje dramat. Jak podkreśla Prezydent Rudy Śląskiej skutki finansowe będą dla lokalnej społeczności ogromne [8, str. 5].

Na kanwie powyższych wskazań wyrażonych przez przedstawicieli społeczności lokalnych szczególnego znaczenia nabiera kwestia zaniechania monitorowania procesu restrukturyzacji, co może prowadzić do nieoczekiwanych i długotrwałych złych skutków w otoczeniu przedsiębiorstw górniczych [12, str. str. 13–25]. Ujawnia się to zarówno w fazie restrukturyzacji jak i po jej zakończeniu. Niech świadczą o tym problemy dotyczące terenów pogórnich. Przykładów w tym konkretnym obszarze jest wiele. Ich dobrym reprezentantem może być gmina Czerwionka-Leszczyny, która była postrzegana jako „ogromny hotel górniczy” ściśle uzależniony od kopalni. Jej zamknięcie – mimo odpraw i wsparcia finansowego – doprowadziło do uzależnienia od pomocy społecznej dużej grupy byłych górników. Według śląskich badaczy szacuje się, że w 2010 roku w ogólnej populacji ludności wykluczonej społecznej w gminie udział byłych górników wynosi od 30% do 80% [19, str. 29]. W okresie 10 lat po likwidacji kopalni wykluczeni społecznie byli górnicy i ich rodziny – mieszkańcy Czerwionki-Leszczyny – wciąż powielali tradycyjny model rodziny górniczej (w uproszczeniu: mąż pracuje, żona nie pracuje, zajmuje się dziećmi, w związku z czym nie doksztalała się, córki najlepiej, jak wyjdą za mąż). Przyjmowali postawy roszczeniowe, nie posiadali wizji własnego rozwoju, charakteryzowali się brakiem zainteresowań, pasji, co niejednokrotnie stanowiło przyczynę uzależnienia od alkoholu, które z kolei prowadziło do rozbicia rodziny – rozwodów. Kompetencje osobiste zarówno byłych górników, jak ich żon są na ogół niskie. Niskie kwalifikacje zawodowe, czy niski poziom wykształcenia byłych górników wynikają z faktu wczesnego rozpoczęcia pracy zawodowej (zaraz po ukończeniu zasadniczej szkoły zawodowej), a w wypadku ich żon z „siedzenia w domu”. Inną przyczyną niskich kwalifikacji zawodowych byłych górników jest niechęć do nauki, przekwalifikowywania się, zmiany kwalifikacji, brak przekonania do mobilności zawodowej. Byli górnicy postrzegani są także jako osoby nieradzące sobie z życiem; są: mało przedsiębiorczy i nie potrafią dostosowywać się do zmian. Przez niektórych nazywani są leserami, bywa też, że osobami nie zasługującymi na miano górnik, z racji iż są przyjezdne i za krótko pracowały w kopalni. Ale są także postrzegani jako osoby przyzwyczajone do ciężkiej pracy, czy też odczuwające wstyd z tytułu bycia klientem pomocy społecznej [19, str. 30].

Ten przykład skłania do sformułowania następującego wniosku – w wyniku prowadzonych działań restrukturyzacyjnych ujawniają się liczne negatywne skutki, które nie mogą pozostawać wyłącznie w gestii zakładów górniczych i ich reprezentacji, np. Spółki Restrukturyzacji Kopalń [26, str. 26–41]. Wydaje się, że w licznych kwestiach konieczną staje się współpraca kierownictw przedsiębiorstw górniczych przede wszystkim z przedstawicielami Jednostek Samorządu

Terytorialnego (– dalej JST), na obszarze których prowadzona jest działalność górnicza. Współpraca, której głównym celem użytecznym będzie wyprzedzanie zjawisk mogących wywoływać niesprzyjające działalności przedsiębiorstwa górniczego i rozwojowi społeczności lokalnych i ponadlokalnych zjawiska [26, str. 13–25].

Zauważone na przykładzie Bytomia skutki procesu restrukturyzacji gospodarki – które jak się wydaje można powiązać z brakiem monitorowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych w tym mieście – wpisują się w szerszy kontekst jakim jest kryzys gospodarczy, który niewątpliwie dotknął Polskę w okresie transformacji systemowej. Sytuację gospodarczą w 1989 r. charakteryzowały: głęboka nierównowaga, wysoka inflacja i regres w produkcji materialnej. Jednocześnie, w warunkach kryzysu gospodarczego i załamania się finansów państwa, zapoczątkowany został proces zmian w systemie ekonomicznym, mający na celu podporządkowanie zasad funkcjonowania gospodarki mechanizmom rynkowym [24, str. 6]. Wydaje się, że w kontekście tych historycznych uwarunkowań proces restrukturyzacji sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce powinien być postrzegany również przez pryzmat zasady, w której potwierdza się, że kryzys gospodarczy, zwłaszcza przeciwstawiany recesji, przynosi skutki negatywne, ale do pewnego stopnia również pozytywne. Jest to brutalna metoda oczyszczenia gospodarki, eliminacji przedsiębiorstw słabych, a nawet nieefektywnych całych sektorów. Jest to szansa na umocnienie swej relatywnej pozycji przez podmioty ekonomicznie silne, okoliczność zmuszająca do wprowadzania w życie nowych inicjatyw i weryfikacji polityki ekonomicznej rządu [17, str. 14].

### 3. PERSPEKTYW ROZWOJOWE GÓRNICCTWA A POTRZEBA POWSTANIA CMZO

Przemysł wydobywczy jest jednym z najbardziej znaczących sektorów w kształtowaniu globalnej sytuacji ekonomicznej na świecie. W krajach o niskiej i średniej efektywności gospodarczej – co szczególnie należy podkreślić – zapewnia powstawanie nowych miejsc pracy, redukuje zjawiska ubóstwa oraz poprawia warunki rozwoju gospodarczego [25, str. 5–6]. Warto w tym miejscu zauważyć, że Polska posiada znaczne zasoby węgla, które będą pełnić rolę ważnego stabilizatora bezpieczeństwa energetycznego kraju, co ma szczególne znaczenie wobec uzależnienia polskiej gospodarki od importu gazu (w ponad 70%) i ropy naftowej (w ponad 95%) [23, str. 9]. Precyzując, Polska pod względem wydobycia węgla kamiennego zajmuje 10 pozycję w rankingach światowych oraz pierwszą w Unii Europejskiej. Dla Polski węgiel kamienny – co zostało już zauważone – stanowi gwarancję bezpieczeństwa energetycznego, będąc obecnie podstawowym źródłem pozyskiwania energii [6, str. 626]. W pełni to stanowisko koresponduje z zapisami cytowanego już w niniejszym artykule dokumentu ” Polityka energetyczna Polski do 2030 roku”, w którym stwierdzę się, że głównym celem polityki energetycznej w zakresie bezpieczeństwa dostaw paliw i energii jest racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla, znajdującymi się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Polityka energetyczna państwa zakłada wykorzysta-

nie węgla jako głównego paliwa dla elektroenergetyki w celu zagwarantowania odpowiedniego stopnia bezpieczeństwa energetycznego kraju [23, str. 10]. Warto w tym miejscu odnieść się do pracy o tytule „Zmierzch węgla kamiennego w Polsce”, która skupia się głównie na analizach gospodarowania węglem na świecie, w Polsce, skutkach wydobywania i użytkowania węgla kamiennego oraz analizie porównawczej polityki energetycznej Polski w relacji do Energetycznej Mapy Drogowej 2050 Unii Europejskiej [34, str. 1–88]. Wydaje się, że założona w tytule pracy teza – warto ją ponownie przypomnieć – „Zmierzch węgla kamiennego w Polsce” wydaje się być nie uzasadnioną w świetle już wskazanego globalnego pozytywnego oddziaływania przemysłu wydobywczego na gospodarki krajów rozwijających się, pozycji Polski z uwagi na posiadane zasoby węgla kamiennego na świecie i w UE, dokumentów wyznaczających strategiczne kierunki rozwoju górnictwa oraz krajowej energetyki i rządowej polityki w zakresie bieżącego i perspektywicznego bezpieczeństwa energetycznego Polski. Dodatkowo można wzmocnić wyrażone stanowisko następującymi charakterystycznymi dla rozwoju górnictwa kolejnymi prawidłowościami:

- udział węgla kamiennego i brunatnego w światowych rezerwach surowców energetycznych wynosi 64%, ropy naftowej 18% i gazu ziemnego 18%. Z powyższego zestawienia wynika, że węgiel jest największym nośnikiem energii pierwotnej i elektrycznej na świecie [33, str. 243],
- zakładając, że średnioroczny wzrost liczby ludności o ponad 1% przekłada się na średnioroczny wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną o około 2%, to – zgodnie z analizami Międzynarodowej Agencji Energetycznej, według podstawowego Scenariusza Nowych Polityk – zapotrzebowanie na energię elektryczną w perspektywie roku 2035 wzrośnie o ponad 70% i osiągnie wartość prawie 32 000 TWh. Z tego ogólnego wzrostu 60% przypadnie krajom rozwijającym się, takim jak Chiny, Indie i Bliski Wschód (WEO 2012). Ważne jest także to, że wzrośnie zapotrzebowanie nie tylko na surowce energetyczne, ale – według światowych prognoz – także popyt na inne surowce mineralne [6, str.3],
- węgiel nadal będzie odgrywał ważną rolę w produkcji energii, jednak zmniejszające się zdolności wydobywcze polskiego górnictwa wymuszają rozważania nad budową nowych kopalń [30, str. 110],
- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju wymaga zaspokojenia krajowego zapotrzebowania na węgiel, zagwarantowania stabilnych dostaw do odbiorców i odpowiednich parametrów jakościowych [23, str. 10].

Uwzględniając przyszłość górnictwa węgla kamiennego należy wyraźnie zaznaczyć – jak wynika z większości prognoz – że w pierwszej połowie XXI wieku nastąpi blisko dwukrotny wzrost globalnego zapotrzebowania energii elektrycznej na świecie. Dla zaspokojenia tych potrzeb konieczny jest rozwój produkcji energii ze wszystkich kopalnych nośników energii (węgla kamiennego i brunatnego, ropy naftowej, gazu ziemnego) oraz energii odnawialnej i atomowej. Z dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć, że w ciągu najbliższych kilkunastu lat węgiel pozostanie najważniejszym paliwem, głównie dla produkcji

energii elektrycznej przy równoczesnym rozwoju nowych technologii spalania i zmniejszania kosztów wydobycia oraz redukcji emisji spalin do atmosfery [33, str. 362].

Wpisuje się w tą prognozę wrażliwa – z uwagi na zawarty w niej potencjał wiedzy i doświadczenia prof. A. Lisowskiego – na losy polskiego górnictwa analiza, w której zauważa się z całą stanowczością, że polska racja stanu wymaga oparcia strategicznych obszarów gospodarki i bezpieczeństwa energetycznego kraju nie na imporcie – technologii i paliwa atomowego oraz technologii OZE i nie na dalszym imporcie ropy i gazu – ale na własnych dużych zasobach węgla kamiennego i brunatnego oraz na własnych zasobach pracy, oferowanych przez społeczeństwo [15, str. 1]. Ogół wskazanych w tej części artykułu treści wyraźnie stanowi o potrzebie powstania CMZO, którego zasięg i rola będą determinowane przez mogące się dynamicznie rozwijać w wieloletniej perspektywie górnictwo.

#### 4. INFORMACJA JAKO PODSTAWOWY CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY FUNKCJONALNOŚĆ CMZO

W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach informacja uważa się za czwarty obok ziemi, pracy i kapitału czynnik produkcji. W innym ujęciu informacja traktuje się jako trzecią obok energii i materii fundamentalną wielkość o decydującym wpływie na społeczeństwo, na formy jego współżycia i współdziałania [1, str. 28]. Odnosząc wskazane prawidłowości do powstania CMZO wydaje się, że odpowiednio ukształtowany system pozyskiwania i przekazywania informacji między przedsiębiorstwem górniczym a jego otoczeniem będzie tworzyć swoisty mechanizm koegzystencji i zachodzących między tymi podmiotami relacji. Wydaje się, że spojrzenie na procesy w otoczeniu przedsiębiorstwa górniczego wyłącznie z pozycji pozyskiwania i przekazywania informacji jest dalece niewystarczające. To stanowisko warunkuje głównie otoczenie, w którym dokonują się współcześnie zmiany mające istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji, zwłaszcza gospodarczych. Ich oddziaływanie wynika z faktu, że zachodzą one szybko i są mało przewidywalne bądź nieprzewidywalne. Należą do nich [1, str. 58–60]:

- postępowanie procesów globalizacji, a w konsekwencji potrzeba realizowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynku międzynarodowym,
- nasilanie się konkurencji (także w kontekście międzynarodowym), prowadzące do koncentracji na potrzebach klienta oraz na relacji: wyniki – nakłady,
- zanikanie wielu dotychczasowych rynków i powstawanie nowych,
- powstawanie nowych form organizacyjnych, będących konsekwencją m.in. funkcjonowania przedsiębiorstw jako sieci, licznych fuzji i aliansów, co skutkuje organizowaniem pracy w formie zespołów o charakterze wielozadaniowym, zrzeszających osoby o interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnościach, osoby samodzielne i kreatywne, a także prowadzi do decentralizacji i spłaszczenia struktur organizacyjnych,



- szybkie tempo rozwoju oraz wdrażania nowych technologii i technik działania, czego konsekwencją są coraz krótsze cykle wdrażania produktów na rynek oraz niedługie cykle ich życia,
- aktywność poszczególnych grup interesariuszy dążących do zaspokojenia swoich potrzeb.

Zachodzące zmiany dotyczą wszelkich aspektów działalności przedsiębiorstw, dokonują się w obszarze cywilizacyjnym, kulturowym i społeczno-gospodarczym. Wzrost ich nowości i szybkości, a także wzrost intensywności i złożoności otoczenia sprawia, że określane jest ono mianem turbulentnego [1, str. 58–60]. Staje się ono ponadto coraz bardziej rozległe, zróżnicowane, niestabilne i kompleksowe [2, str.174]. Przyjmując, że procesy decyzyjne kształtuje dynamiczne – wręcz „turbulentne” – otoczenie mechanizm koegzystencji powinien wpisywać się we wskazane wymiary i uzależniać w tych wymiarach zachodzące relacje między przedsiębiorstwem górnictwem a otoczeniem.

Powstaje w tym kontekście pytanie o to, jakie informacje powinny być kluczową treścią kształtującą wskazany mechanizm? Wydaje się, że czynnikami decydującymi o zdolności CMZO do kształtowania wskazanych mechanizmów – charakterystycznymi dla twórczego myślenia o relacjach zachodzących między przedsiębiorstwem górnictwem a jego otoczeniem społeczno gospodarczym – będą:

- odpowiedni poziom agregacji informacji zgodny z monitorowanym obszarem,
- odpowiedni poziom agregacji informacji zgodny z oczekiwaniami przedsiębiorstwa górnictwa i jego otoczenia,
- zapewnienie poprzez informację wzrostu wiedzy w CMZO,
- zapewnienie poprzez informację możliwości skutecznego odpowiadania przez CMZO na stojące przed nim wyzwania.

W świetle rozważań teoretycznych nad znaczeniem informacji zapewnienie jej oczekiwanej jakości jest tylko częścią szerszego procesu kształtującego omawiany mechanizm. Uzyskiwane informacje powinny mieć głębsze znaczenie w procesie podejmowania decyzji, szczególnie w kontekście dokładności opisywanych (diagnozowanych) zjawisk i procesów. Równie ważnym jest nadanie pozyskiwanej informacji znaczenia efektywnego zastosowania w osiągnięciu użytecznych celów. Pozyskiwana, gromadzona, porządkowana i agregowana informacja powinna gwarantować jej praktyczne zastosowanie oraz zaspakajać potrzeby CMZO. Pozwalać na identyfikację i analizę tendencji, sił, wydarzeń i zjawisk, które mogą mieć zasadnicze znaczenie dla budowania i funkcjonowania mechanizmu koegzystencji i zachodzących między przedsiębiorstwem górnictwem a jego otoczeniem relacji [16, str. 26–38]. Wydaje się, że tą funkcję można uznać za kluczowe wyzwanie, którego realizację należy przypisać CMZO.

Wskazany ogół cech charakterystycznych dla informacji – w relacji do procesu restrukturyzacji górnictwa – powinien tworzyć przesłanki gwarantujące dążenie CMZO do pobudzania i utrzymywania harmonii i równowagi między celami przedsiębiorstwa górnictwa i jego otoczeniem – w wymiarze społecz-

nym, gospodarczym, środowiskowym i infrastrukturalnym – co można uznać za jego misję. Jednym z przykładów poszukiwania harmonii i równowagi między przedsiębiorstwem górniczym a otoczeniem jest Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu na lata 2015-2020 – Corporate Social Responsibility (– dalej CSR) – przyjęta do realizacji w Kombinacie Górniczo Hutniczym Miedź Polska (– dalej KGHM). Opracowanie posiada wymiar strategii globalnej, obejmującej cały KGHM, stąd nie ma w niej rozróżnienia na obszar KGHM Polska Miedź i obszar KGHM International. Dokument opiera się na pięciu filarach – celach strategicznych, które zostały zidentyfikowane jako kluczowe. Zalicza się do nich: globalizacja obszaru, doskonalenie współpracy ze społecznościami lokalnymi, ugruntowanie pozycji zaufanego i stabilnego partnera biznesowego, wypracowanie i utrzymanie pozycji odpowiedzialnego pracodawcy oraz budowa wizerunku spółki przyjaznej środowisku [9, str. 85–110].

Należy zauważyć, że jest to jednak inicjatywa – choć bardzo cenna – dotycząca głównie obszaru wyzwań społecznych. Antycypując twórczo koncepcję powstania CMZO potrzebą jest rozważanie jego szerokiego spektrum oddziaływania, z uwzględnieniem już wskazywanych wcześniej destynacji skupiających się na obszarach: społeczeństwo, gospodarka, środowisko i infrastruktura. Mając na względzie powyższe zależności wydaje się, że opracowanie modelu gromadzenia informacji dotyczących zachodzących między przedsiębiorstwem górniczym a jego otoczeniem relacji wymagać będzie alternatywnego wobec już istniejących rozwiązań interdyscyplinarnego podejścia. Wydaje się, że tego rodzaju podejście powinno zostać wykreowane przez CMZO.

## 5. WNIOSKI

Jak zauważa prof. P. Czaja z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie bez górnictwa żadna gospodarka się nie utrzyma, a należy pamiętać, że górnictwo w Polsce to nie tylko węgiel. Nawet, jeśli w tej chwili są zawirowania związane z węglem kamiennym, podejmowane są próby zepchnięcia go z piedestału jako nośnika energii i zastąpienia go innym surowcem, to na pewno nie można wątpić w kondycję górnictwa w Polsce. Nasze górnictwo to przede wszystkim surowce mineralne – prawie 430 milionów ton wydobycia na naród liczący 38 milionów mieszkańców to więcej niż średnia europejska w przeliczeniu na jednego obywatela. Ci, którzy uznali górnictwo za przemysł schyłkowy, zapomnieli, że wszystko się zaczyna od górnictwa. Większość surowców, bez których współczesna technika nie jest w stanie funkcjonować, jak przykładowo pierwiastki krytyczne lub inaczej pierwiastki ziem rzadkich, pochodzi przecież z górnictwa. Jestem spokojny o losy górnictwa [35, [ww.agh.edu](http://ww.agh.edu)]. Na kanwie zawartej w tej wypowiedzi optymistycznej wizji przyszłości polskiego górnictwa zauważa się po raz kolejny potwierdzenie tezy o potrzebie jego dalszego rozwoju – przy jednoczesnym kontynuowaniu procesu dostosowywania (restrukturyzacji) przedsiębiorstw górniczych do zmieniającego się otoczenia. Wydaje się, że implikacją wskazanych kierunków rozwoju w sferze produkcji węgla kamiennego będzie uwzględnienie oddziaływania jej skutków na wskazane już wcześniej obszary: społeczny, go-

spodarczy, środowiskowy i infrastrukturalny. Skutków, które mogą prowadzić do zróżnicowanych zachowań społecznych i zmian gospodarczych, od kryzysowych do rozwojowych. W kształtowaniu tych zależności – jak się wydaje – może ważną rolę odegrać CMZO. Wiele wskazanych w tym artykule przesłanek przemawia za powołaniem do funkcjonowania na rzecz polskiego górnictwa CMZO, które może działać jako nieformalna i międzyinstytucjonalna grupa ekspercka, która w ramach wzajemnych konsultacji będzie realizować jego misję i cele. Umiejscowienie Centrum w zaproponowanej formule organizacyjnej należałoby rozważać w dwóch obszarach. Pierwszym obszarem mogłoby być centrum naukowo-badawcze spajające wokół tematyki górniczej liczne środowiska i instytucje związane bezpośrednio lub pośrednio z procesem restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Alternatywę dla tego obszaru może stanowić środowisko przedstawicieli JST – szczególnie z terenów zdominowanych przez przedsiębiorstwa górnicze.

Zapewne wskazane przesłanki nie wyczerpują całości możliwych do zidentyfikowania argumentów za lub przeciw powstaniu CMZO. Mogą one być jednak przyczynkiem do dyskusji nad przyszłością krajowego górnictwa, która jak się wydaje powinna wyjść szeroko poza środowisko górnicze – i z jego inicjatywy kształtować pomyślnie zachodzące w czasie i przestrzeni procesy. W tym kontekście Centrum może stanowić płaszczyznę funkcjonalną dla wskazanej dyskusji i spełnić pozytywną rolę kształtując relacje zachodzących między przedsiębiorstwem górniczym a jego otoczeniem. Służyć temu mogą przypisane mu następujące cele programowe:

1. CMZO poprzez monitoring efektywnie prowadzi wczesne rozpoznawanie i identyfikowanie zagrożeń mogących wynikać z działalności przedsiębiorstwa górniczego dla stosunków społeczno-gospodarczych w jego otoczeniu oraz wynikających z otoczenia dla przedsiębiorstwa górniczego.
2. CMZO stanowi ośrodek pobudzania i tworzenia równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa górniczego a jego otoczeniem.
3. CMZO kreuje formy współistnienia i współdziałania przedsiębiorstwa górniczego z jego otoczeniem.
4. W fazie kryzysu CMZO stanowi platformę łączącą instytucje i środowiska dążące do minimalizowania negatywnych skutków zmian zarówno w przedsiębiorstwie górniczym jak i jego otoczeniu.
5. CMZO z uwagi na zmienne i wysoko konkurencyjne otoczenie skutecznie wyprzedza i minimalizuje wynikające z niego dla przedsiębiorstw górniczych zagrożenia.
6. CMZO kształtuje efektywne wykorzystanie potencjałów gospodarczych przedsiębiorstwa górniczego w jego otoczeniu.
7. Z uwagi na posiadane przez otoczenie zasoby organizacyjne, ekonomiczne i techniczne CMZO kształtuje efektywniejsze ich wykorzystanie dla rozwoju przedsiębiorstwa górniczego.

8. CMZO z uwagi na gromadzony zasób informacji stanowi jednostkowe centrum wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa górniczego.
9. W celu minimalizowania negatywnego wizerunku przedsiębiorstw górniczych CMZO realizuje zadania związane z promowaniem ich potencjału rozwojowego w otoczeniu.
10. CMZO kształtuje zachowania i postawy społeczne w obszarze pozytywnych ocen dotyczących wpływu przedsiębiorstwa górniczego na gospodarkę, środowisko naturalne i infrastrukturę w jego otoczeniu.
11. CMZO pełni rolę „pomostu” łączącego współpracę kierownictw przedsiębiorstw górniczych z przedstawicielami JST,

Wskazane powyżej cele programowe, wyzwania i misja, które tworzą podstawę działania CMZO nie odpowiadają zapewne na całość wyzwań wiążących się z rozległą problematyką dotyczącą restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Wydaje się, że stanowią znaczącą przesłankę zarówno do dyskusji nad potrzebą powołania CMZO oraz zasadami jego funkcjonowania i oddziaływania. Ważnym w tym kontekście może okazać się kontynuacja pracy nad powołaniem do funkcjonowania CMZO, przy współudziale reprezentacji środowisk i instytucji mogących z uwagi na społeczną odpowiedzialność kształtować i determinować jego rozwój.

## LITERATURA

12. Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
13. Bolesta-Kukułka K., Jak patrzeć na świat organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
14. BYTOM 2020+. Uwarunkowania społeczno-gospodarcze rozwoju Bytomia jako Obszaru Strategicznej Interwencji, wymagającego kompleksowej rewitalizacji, wyd. Urząd Miejski w Bytomiu, Bytom 2013.
15. Cygan Z., Filozofia bezpieczeństwa współczesnych systemów, „Problemy”, Zeszyt 11 z 1989 r.
16. Dubiński J., Turek M., Szanse i zagrożenia rozwoju górnictwa węgla kamiennego w Polsce, Wiadomości Górnicze nr 11 z 2012 roku.
17. Dubiński J., Zrównoważony rozwój górnictwa surowców mineralnych, Journal of Sustainable Mining, Vol 13 z 2013 r.
18. Dźwigoł H., Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, wyd. Difin, Warszawa 2007.
19. Hetmańczyk P., Marszowski R., Rynek pracy Bytomia wobec zmian restrukturyzacyjnych. Panorama ex post, Powiatowy Urząd Pracy w Bytomiu 2015. Opracowanie niepublikowane.
20. Hop N., Kudełko J., Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa górniczego, w: Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury, red. Zagwoźdżon P.P., i Madziarz M., Wrocław 2013.
21. Informacja o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w czerwcu oraz w okresie styczeń – czerwiec 2016, wyd. Ministerstwo Energii, Warszawa 2016.
22. Kałowski A., Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kryzysie, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie 2012, nr 3, wyd. SGH, Warszawa 2012.
23. Kaszowska O., Współpraca zakładów górniczych z lokalnymi społecznościami w przypadkach eksploatacji pod osiedlami mieszkaniowymi, Prace Naukowe GIG „Górnictwo i Środowisko” nr. 3 z 2007 r.
24. Kołakowski A., Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie, Nauka o Przedsiębiorstwie, Zeszyt nr 3 z 2012.

25. Kugiel M., Efekty procesów restrukturyzacyjnych w Kompani Węglowej S.A., *Górnictwo i Geologia*, Zeszyt 3 z 2010 r.
26. Lisowski A., Program naprawczy górnictwa węgla kamiennego i dalszy program lepszego wykorzystania węgla w polskiej gospodarce, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa, [http://www.sitg.pl/panel\\_dyskusyjny/wp-content/uploads/Program-naprawczy-g%C3%B3rnictwa-w%C4%99gla-kamiennego.pdf](http://www.sitg.pl/panel_dyskusyjny/wp-content/uploads/Program-naprawczy-g%C3%B3rnictwa-w%C4%99gla-kamiennego.pdf) (dostęp, 19.09.2016 r.).
27. Majerska K., *Pozyskiwanie informacji gospodarczych*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych UW, Warszawa 2015.
28. Morawski W., *Kronika kryzysów gospodarczych*, wyd. Trio, Warszawa 2003.
29. Muzalewski M., Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, z. 2 z 2010 r., wyd. Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań.
30. Nowak K, red. *Górnicy wykluczeni, ale niezapomniani. Program pozytywny*, GIG 2010.
31. Paszcza H., Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmian bazy zasobowej, *Górnictwo i Geoinżynieria*, Zeszyt 3 z 2010 r.
32. Penc J., *Zarządzanie z myślą o jutrze, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 5*, wyd. SGGW, Warszawa 1999.
33. Peszko, E., *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Górniczo Hutnicza, Kraków 2002.
34. *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
35. *Polska 1989-2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
36. Ranoż R., *Górnictwo i jego znaczenie w gospodarce światowej, Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, Zeszyt 30 z 2014 r.
37. Siemieniec J., Gałęziowski M., i inni, *Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A.*, Katowice 2005.
38. Sojda A., *Perspektywy i zagrożenia dla rozwoju zasobów ludzkich w górnictwie węgla kamiennego*, wyd. UE w Katowicach, Katowice 2002.
39. Stalewski T, Szpak A., *Likwidowanie kopalń węgla w małym mieście górniczym*, *Studia Regionalne i Lokalne* nr 4 z 2000 r.
40. *Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 31 lipca 2007r.* Warszawa 2007.
41. Strzelec-Łobodzińska J., *Wybrane aspekty funkcjonowania górnictwa w Polsce*, *Górnictwo i Geologia*, Zeszyt 3 z 2010 r.
42. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
43. Szczepaniak E., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w: Zarządzanie. Teoria i praktyka*, nr 1 z 2012 r., wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
44. Tajduś A., Czaja P., i inni, *Rola węgla w energetyce i strategia polskiego górnictwa węgla brunatnego w I połowie XXI wieku*, *Górnictwo i Geoinżynieria*, Zeszyt 3 z 2011 r.
45. Wilczyński M., *Zmierzch węgla kamiennego w Polsce*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2013.
46. *Górnictwo w Polsce to nie tylko węgiel - wywiad z prof. P. Czają*, <http://www.agh.edu.pl/blog-naukowy/info/article/gornictwo-w-polsce-to-nie-tylko-wegiel-wywiad-z-prof-p-czaja/> (dostęp, 21.09.2016 r.).





**Tomasz Jakubowski**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
E-mail: tomasz.jakubowski@us.edu.pl

## Transmęskości – studia przypadku osób transpłciowych typu K/M / *Transmasculinities - case studies of transgender men*

### Abstract

Most of the transgender research concentrates on transgender women (biological men who identify themselves with the opposite gender), leaving little space for the research on transgender men (biological women identifying themselves as men). This is, in particular, visible in the Polish literature on the topic, and especially surprising in the light of Godlewski's research (1988: 547), which indicates that transgender men outnumber transgender women in the Polish population.

The aim of the paper is to describe the phenomenon of transgenderism, its etiology (focusing on differences between transmen and transwomen) and the stages of transgender identity development; and to present two case studies of transgender men, describing the key moments for their identity construction and gender expression and their impact on the transmen functioning.

**Keywords:** transgenderism; transsexuality; transgender men, transmasculinity.

### 1. WSTĘP

Literatura przedmiotu poruszająca kwestię transpłciowości z reguły skupia się na osobach transpłciowych typu M/K (biologicznych mężczyznach, którzy utożsamiają się z płcią przeciwną) pozostawiając niewiele miejsca na rozważania dotyczące osób typu K/M (biologicznych kobiet a identyfikujących się jako mężczyźni), co szczególnie widoczne jest w rodzimej literaturze, a w obliczu badań (Godlewski 1988: 547) wskazujących na przewagę tych osób w populacji polskiej, zastanawiające.

W artykule zostanie przybliżona kwestia zjawiska transpłciowości, jego etiologia oraz etapy kształtowania się tożsamości, a przede wszystkim zaprezentowanie dwóch studiów przypadku osób transpłciowych typu K/M, prześledzenie kluczowych momentów dla rozwoju ich tożsamości oraz ekspresji płciowej, oraz wpływu tego na ich funkcjonowanie.

## 2. ZJAWISKA Z KONTINUUM TRANSPŁCIOWOŚCI

### 2.1. TRANSSEKSUALIZM

W kontekście transpłciowości najwnikliwiej w aspekcie medyczno-psychologicznym zbadano i opisano zjawisko transseksualizmu (por. Krafft-Ebbing 1895: 304, Hirschfeldt 1921: 7; Cauldwell 1949: 274, Benjamin 1966: 30) które zostało zdefiniowane przez Światową Organizację Zdrowia jako F 64.0 (transseksualizm):

*Pragnienie życia i uzyskania akceptacji jako osoba płci przeciwnej w porównaniu z własną, czemu towarzyszy zazwyczaj uczucie niezadowolenia z powodu własnych, anatomicznych cech płciowych oraz poczucie ich nieprawidłowości, a także chęć poddania się leczeniu hormonalnemu lub operacyjnemu, by upodobnić własne ciało tak dalece, jak tylko to jest możliwe – do ciała płci preferowanej. [...] (WHO 2010: 180)*

Warto zauważyć, że według powyższych kryteriów, tylko osoby o binarnej tożsamości płciowej (tj. transkobiety oraz transmężczyźni) mogą używać diagnozę, która dopuszcza możliwość operacyjnej korekty płci, co stoi w opozycji do zaleceń Światowego Stowarzyszenia Profesjonalistów na Rzecz Zdrowia Osób Transpłciowych (WPATH – World Professional Association for Transgender Health) (WPATH 2011: 179).

### 2.2. TRANSPŁCIOWOŚĆ

Transpłciowość to bardzo złożone zjawisko zawiera w sobie szereg tożsamości płciowych, które w pewnym stopniu mogą być niezgodne z biologiczną płcią jednostki, która się z nią identyfikuje (WPATH 2011: 168).

Dokonując próby opisu różnorodności tożsamości płciowych deklarowanych przez osoby transpłciowe można wydzielić dwa główne podtypy transpłciowości:

- tożsamości binarne (cisnormatywne) sensu stricto (transseksualizm, osoby tak się identyfikujące, osoby spełniające kryteria F64.0 według ICD-10, czy kryteria 302.85 według DSM V, transkobiety, transmężczyźni);
- tożsamości niebinarne (niecisnormatywne) (tzn. *genderqueer* [genderfluid] – *bigender*, *trigender*, trzecia płeć, *agender*, transwestytyzm podwójnej roli).

Najbardziej klasycznym przykładem, o najdłuższej historii badań (por. Krafft von Ebbing 1895: 304, Cauldwell 1949: 274) są binarne tożsamości transpłciowe, w wypadku których osoby identyfikują się z płcią przeciwną, do tej jaka im została przypisana po urodzeniu, w tym wypadku mówimy o transkobietach (osoby o biologicznej płci męskiej, identyfikujące się jako kobiety) i transmężczyznach (osoby o biologicznej płci żeńskiej, identyfikujące się jako mężczyźni).

Niebinarne tożsamości płciowe natomiast mogą nastroczać problemów związanych ze zdefiniowaniem każdej z jej podtypów. W niniejszym opracowaniu położony zostanie nacisk na te najczęściej występujące w literaturze, takie jak *bigender*, *trigender*, *agender* i *genderfluid*, czy trzecia płeć. W kontekście tożsamości



niebinarnych szczególnie istotne jest odnotowanie trudności w zdefiniowaniu poszczególnych jej odmian, oraz ich różnicowaniu. Z tego powodu na potrzeby niniejszego opracowania dokonano arbitralnego wyboru takich definicji, które w możliwie klarowny sposób pozwolą odnotować jakościowe różnice pomiędzy tymi zjawiskami.

Osoby identyfikujące się jako agender nie utożsamiają się z żadną z płci (Winter 2010: 35). Osoby bigenderowe przyjmują na przemian rolę płciową kobiecą oraz męską (Case i Ramachandran 2012: 626). W kontekście tej tożsamości możnaby również rozpatrywać osoby transwestytyczne w typie podwójnej roli (WHO, 2010: 180).

Podobną do powyższej tożsamości jest trigender, gdzie dodatkowo osoba może identyfikować się z trzecią płcią albo czasowo z żadną z płci (Feinberg 1999: 21).

Osoby określające się jako genderfluid mogą zachowywać pewną płynność w tożsamości, z jaką się identyfikują; może to być uwarunkowane sytuacyjnie czy też wyrażać się w różnej proporcji poszczególnych elementów składowych ról płciowych (Winter 2010: 36, Cronn-Mills 2015: 24).

Oprócz powyższych, warta odnotowania jest również tzw. trzecia płeć, której mnogie odmiany występują w różnych rejonach świata, m.in. Azji południowo-wschodniej (*hijra/aravani/aruvani/jogappa, kathoey*) (Reddy 2006: 17).

### 2.3. ETIOLOGIA TRANSPŁCIOWOŚCI

Etiologia transpłciowości/transseksualizmu nie została jeszcze w pełni poznana. Teorie dotyczące powstawania transpłciowości można podzielić na psychologiczne oraz genetyczno-prenatalne.

Od lat 90-tych aż po chwile obecną, koncepcje zakładające dominację czynników biologicznych nad psycho-społecznymi zdają się przeważać we współczesnych rozważaniach nad etiologią zjawisk ze spektrum transpłciowości (por. Zhou et al. 1995: 69, Case i Ramachandran 2012: 626, Bevan 2015: 21)

Rozpoczynając rozważania nad etiologią transpłciowości od teorii psychologicznych, należy wspomnieć o teorii Benjamina (1966: 30). Zgodnie z jego koncepcją transpłciowość/transseksualizm jest wynikiem fiksacji jednostki na płci, co według Benjamina jest podobne do zjawiska imprintingu zaobserwowanego wśród kaczek. Według tej koncepcji, u dziecka dochodzi do fiksacji na rodzicu płci przeciwnej, co z czasem powoduje utożsamianie się z nim/nią do takiego stopnia, że rozciąga się to również na jego własną płeć. Tacy badacze jak np. Meyer (1979: 381), uważają transseksualizm za zaburzenie o wyraźnie psychotycznym charakterze. Stoller (1985: 74), z kolei, przyczynę transpłciowości/transseksualizmu widzi w symbiozie dziecka z rodzicem przeciwnej płci. Koncepcję zbliżoną do wyżej wspomnianej przedstawił Beitel (1985: 193).

Teorie zakładające wpływ czynników środowiskowych, ze szczególnym uwzględnieniem środowiska rodzinnego, na rozwój transpłciowości/transseksualizmu

wskazują na pewien związek. Przeprowadzone badania (por. Rekers et al. 1983: 31, Marantz i Coates 1991: 310, Zucker et al. 1993: 23) jednak nie przesądzają o jego przyczynowości (Cohen-Kettenis i Gooren 1999: 319).

Teorie, w których transpłciowość jest zdeterminowana przez czynniki biologiczne, postulują wpływ zaburzeń hormonalnych w okresie prenatalnym oraz wczesnodziecięcym, jak również sprzężenie zwrotne pomiędzy przysadkowym hormonem luteinizującym a ekspozycją na estrogen (ibidem). Hipoteza ta została postawiona na podstawie badań Dörnera i współpracowników (1991: 141), które były przeprowadzone na zwierzętach. Ich wyniki, jak twierdzą Cohen-Kettenis i Gooren (1999: 321), nie pozwalają na wysnucie tak daleko idących wniosków.

Według kolejnej teorii, płód osoby transseksualnej typu M/K, mimo ekspozycji androgenowej w okresie prenatalnym, na skutek niezidentyfikowanych na razie czynników blokujących wpływ męskich hormonów płciowych wykształca tożsamość płci przeciwnej. Prawdopodobnie czynnikiem tym może być uodpornienie się matki na antygen H-Y (Hembree et al. 2009: 3139).

Bardzo interesujące są badania przeprowadzone przez Zhou i współpracowników (1995: 69), których wyniki zwracają uwagę na dymorficzne płciowo jądra mózgu – zwłaszcza jądra podwzgórza, które różnią się pod względem kształtu oraz wielkości u kobiet i mężczyzn: dymorficzne płciowo jądro podwzgórza pola przedwzrokowego (SDN-POA), jądro nadskrzyżowaniowe (SCN), ciemno zabarwiony tylny-przyśrodkowy komponent jądra łożyskowego prążka krańcowego (BNST-dspm), dwie grupy komórek w przedniej części podwzgórza (INAH-2, INAH-3) oraz centralna część jądra łożyskowego prążka krańcowego (BSTc). Spośród wyżej wspomnianych jąder, u transkobiet centralna część jądra łożyskowego prążka krańcowego jest rozmiarów odpowiadających ciskobietom.

#### 2.4. Kształtowanie się tożsamości osób transpłciowych/transseksualnych

W środowisku badaczy LGBTQIA nie ma zgody co do mechanizmów kształtowania się tożsamości osób z mniejszości płciowych i seksualnych. Wynika to przede wszystkim z pierwotnych założeń jakie przyjmują, a są one odzwierciedleniem odwiecznych dylematów nauki społecznych i humanistycznych – natura czy kultura, biologiczny esencjalizm czy społeczny konstruktywizm (Eliason 1996: 32).

Paradygmat biologicznego esencjalizmu, zakłada, że takie konstrukty jak tożsamość płciowa czy seksualna są wrodzone bądź też ukształtowały się na bardzo wczesnych etapach rozwoju jednostki. Takie rozumienie ludzkiej płciowości/seksualności pozwala na stworzenie linearnych modeli kształtowania się tożsamości (ibidem).

Z podejściem przeciwnym do wyżej wymienionego można spotkać się w tzw. teorii queer, gdzie podstawowymi paradygmatami jest konstruktywizm społeczny/nacisk położony na przemożny wpływ kultury na rozwój jednostki. Taki sposób rozumienia mechanizmów stojących za kształtowaniem się tożsamości płciowej,

seksualnej uniemożliwia wyróżnienie linearnego modelu formowania się tychże (Eliason 1996: 32).

Pierwszy model rozwoju tożsamości osób transpłciowych zaproponowali Gagné, Tewksbury i McGaughey (1997: 479), w którym wyróżnili cztery etapy: pierwszy dotyczący wczesnych transpłciowych doświadczeń; drugi dotyczący *coming-outu* przed samym sobą; trzeci dotyczący *coming-outu* w otoczeniu; czwarty dotyczący egzekwowania swojej tożsamości/ życia w zgodzie z nią.

Model stadialnego rozwoju tożsamości osób transseksualnych/transpłciowych zaproponował Aaron Devor (2004: 41); zaproponował w nim czternaście etapów.

Stadium trwałego lęku (nieskupionego dyskomfortu) (*Abiding anxiety*) charakteryzuje się dyskomfortem związanym z własną płcią biologiczną i/lub psychiczną. Na tym etapie jednostka preferuje towarzystwo płci przeciwnej oraz typowe dla niej aktywności (Devor 2004: 42).

*Stadium* dezorientacji związanej z przypisaną po urodzeniu płcią biologiczną i psychiczną (*identity confusion about originally assigned gender and sex*) związane jest przede wszystkim z pojawiającymi się wątpliwościami co do adekwatności przypisanej nam po urodzeniu płci. Najczęściej na tym etapie jednostka próbuje wbrew swoim potrzebom oraz odczuciom wpasować się w stereotyp płci przypisanej jej po urodzeniu (ibidem).

Stadium tożsamościowych porównań płci biologicznej i psychicznej (*Identity comparisons about originally assigned gender and sex*) wiąże się głównie z porównywaniem przez jednostkę dostępnych jej alternatyw w zakresie płci społeczno-kulturowej (Devor 2004: 42).

Stadium odkrycia transseksualizmu oraz transpłciowości (*discovery of transsexualism and transgenderism*) – na tym etapie jednostka dowiaduje się, że coś takiego jak transseksualizm/transpłciowość istnieje (Ibidem).

Stadium tożsamościowej dezorientacji związanej z transseksualizmem lub transpłciowością (*identity confusion about transsexualism or transgenderism*) wiąże się przede wszystkim z wątpliwościami jakie jednostka może doświadczać w kontekście swojego, (jeszcze) domniemanego, transseksualizmu/transpłciowości (Devor 2004: 42).

Podczas stadium tożsamościowych porównań dotyczących transseksualizmu oraz transpłciowości (*identity comparisons about transsexualism or transgenderism*), jednostka sprawdza, który z tych określników do niej bardziej pasuje. Na tym etapie często zaczyna odrzucać tożsamość oraz płeć przypisaną jej po urodzeniu (ibidem).

Stadium tolerancji transseksualnej/transpłciowej tożsamości (*tolerance of transsexual or transgender identity*) wiąże się ze wstępną identyfikacją jako osoba transseksualna i/lub transpłciowa (Devor 2004: 42).

W stadium opóźnienia akceptacji transseksualnej/transpłciowej tożsamości (*Delay before acceptance of transsexual or transgender identity*), jednostka skupia się przede wszystkim na poszukiwaniu potwierdzenia swojej transseksualnej i/lub transpłciowej tożsamości (ibidem).

Stadium akceptacji transseksualnej/transpłciowej tożsamości (*acceptance of transsexual or transgender identity*) wiąże się z akceptacją jednostki swojej transseksualnej i/lub transpłciowej tożsamości. Na tym etapie najczęściej osoby transseksualne/transpłciowe dokonują *coming-outu* (Devor 2004: 42).

Stadium opóźniania tranzycji (*delay before transition*) jest to etap przygotowywania się do tranzycji. Tutaj jednostka ostatecznie odrzuca tożsamość oraz płć przypisaną jej po urodzeniu (ibidem).

Stadium tranzycji (*transition*) najczęściej przejawia się w funkcjonowaniu jednostki w roli przedstawicielki płci, z którą się identyfikuje jak i w korekcji płci biologicznej i metrykalnej (Devor 2004: 42).

Stadium akceptacji tożsamości posttranzycyjnych (*acceptance of post-transition gender and sex identities*) wiąże się budowaniem tożsamości jednostki po tranzycji (ibidem).

Stadium integracji (*integration*) charakteryzuje się harmonijnym rozwojem tożsamości jednostki; często na tym etapie osoby transseksualne starają się ukrywać swoją transpłciowość (Devor 2004: 42).

Stadium dumy (*pride*) najczęściej przejawia się w „otwartym” funkcjonowaniu jako osoba transseksualna i/lub transpłciowa (ibidem).

Bockting i Coleman (2007: 186) zaadaptowali model rozwoju tożsamości homoseksualnej Coleman (1982: 32), w którym wyróżnili pięć stadiów: stadium przed *coming-outem*; stadium *coming-outu*; stadium eksploracji tożsamości płciowej oraz jej ekspresji; stadium intymności; oraz stadium integracji tożsamości.

### 3. METODA BADAWCZA

W ramach badania przeprowadzono dwa wywiady częściowo-ustrukturyzowane z osobami transpłciowymi typu K/M. Nagrania z przeprowadzonych wywiadów zostały następnie przeanalizowane z uwzględnieniem stadialnego modelu rozwoju tożsamości płciowej osób transpłciowych (Devor 2004: 41). Przed przeprowadzeniem wywiadów zostały uzyskane pisemne zgody obu osób badanych na udział w badaniu oraz wykorzystanie pozyskanych informacji w niniejszym artykule. W celu zachowania anonimowości imiona badanych zostały zmienione.

## 4. STUDIA PRZYPADKÓW

### 4.1. JEREMI, 31 LAT

Jeremi jest osobą transpłciową typu K/M (o przypisanej po urodzeniu płci kobiecej, identyfikującą się z płcią przeciwną). Pochodzi z dużego miasta. Matka badanego, 59 lat, wykształcenie wyższe, pracuje w liceum; ojciec badanego, 59 lat, wykształcenie wyższe, pracuje na uczelni.

Od wczesnego dzieciństwa lubił zarówno aktywności i zabawy stereotypowo męskie jak i kobiece, bawił się lalkami, „w dom” jak i samochodzikami oraz „w policjantów i złodzieji”. Preferencja stereotypowo męskich jak i kobiecych zainteresowań pozostała mu do chwili obecnej (interesuje się wizażem jak i informatyką).

Od około 6 roku życia zaczęło mu przeszkadzać chodzenie w sukienkach oraz w warkoczach. Badany bardzo chciał chodzić ubrany „jak chłopcy”. Rodzice na to reagowali złością i nie pozwalali swojemu dziecku na zmiany ubiorze.

Czuł się inny od swoich rówieśników i rówieśniczek, złościło go, gdy ktoś zwracał mu uwagę, że „tak się dziewczynki nie zachowują”.

W okresie wczesnoszkolnym miał, jak stwierdzi, bardzo duże problemy z rówieśnikami. Koledzy nie chcieli z nim bawić się, bo był dziewczyną, a koleżanki bo uważały go za „dziwną”, „chłopczycę”. W tym czasie sam obciął sobie warkocz, stwierdził, że może, gdy się ich pozbędzie, koledzy go zaakceptują. Rodziców to zachowanie bardzo rozzłościło, ale na tym etapie uznali, że ich dziecko z tego wyrośnie.

W tym okresie poznał na swoim osiedlu kolegów, z którymi grywał w piłkę nożną. Przeżywali go „Maciek” z czego był bardzo zadowolony.

Okres dojrzewania wspomina bardzo źle. Biust, jaki mu urósł, uważał za „zbędny balast”, który utrudnia mu grę w piłkę nożną. Uważał też, że jest zbyt „dziewczyński”. Również miesiączkowanie powodowało u niego silny dyskomfort, brzydził się okresu.

Tak jak przed okresem dojrzewania zdarzało się, że ktoś pomylił go z chłopcem, tak po tym, jak pojawił się biust, ku jego zasmuceniu takie, jak stwierdził, „szczęśliwe pomyłki” rzadko miały miejsce.

Aby ukryć zmiany zachodzące w budowie ciała nosił luźne męskie ubrania. Zmiana w ubiorze oraz uczesaniu na bardziej męski poskutkowała szykanami ze strony kolegów i koleżanek w okresie gimnazjalnym, stało się to też powodem częstych kłótni badanego z rodzicami. Czas ten wspomina bardzo źle, uważał, że „nigdzie nie pasuje”, czuł się „inny”, wtedy też miał myśli samobójcze (o których wówczas nikomu nie powiedział) oraz podejmował się zachowań o charakterze agresywnym (ciął się ostrzem wykręconym z temperówki po brzuchu).

W wieku 16 lat zakochał się w koleżance. Bał się jednak z jej strony odrzucenia, więc postanowił nic jej o tym nie mówić. Jak stwierdził, fakt zakochania się w koleżance zaskoczył go w tamtym czasie. Badany retrospektywnie stwierdził, że wówczas postrzegał zakochanie się w koleżance jako wyraz orientacji homoseksualnej (obecnie identyfikuje się jako osoba o orientacji heteroseksualnej), którą interpretował jako źródło swojego poczucia inności, co zredukowało intensywność dysforii.

Badany stwierdził, że nie miał potrzeb seksualnych ani fantazji do momentu zakochania się w koleżance. Dopiero od tego momentu, jak stwierdził, „spora-dycznie” masturbował się podczas fantazjowania. Co ważne, sam nie występował w swoich fantazjach (dotyczyły one wyłącznie wspomnianej koleżanki).

W 17 roku życia dokonał *coming outu* przed swoimi rodzicami. Informację, że ich dziecko jest lesbijką zaakceptowali, jak stwierdził bez większych problemów.

Od pierwszego roku studiów przez dwa lata uczęszczał na psychoterapię depresji oraz fobii społecznej, w tym czasie rozpoczął również farmakoterapię z wykorzystaniem paroksetyny oraz alprazolamu.

W klasie maturalnej poznał dziewczynę z którą stworzył pierwszy związek. Trwał on do czwartego roku studiów, kiedy na skutek nieporozumień, jak uważa Jeremi, których źródłem było jego „poznawanie swojej płci” rozstali się. Czuł, że funkcjonowanie w związku w roli kobiecej bardzo mu nie odpowiadało, a podejście jego ówczesnej partnerki do niego jako kobiety powodowało u niego silne uczucie lęku oraz poczucie bycia nierozumianym. Jak retrospektywnie stwierdził badany, poczucie dysforii płciowej szczególnie nasilały sytuacje społeczne, w których wraz z partnerką występowali jako para lesbijek.

Na tym etapie zdał sobie sprawę, że nie uważa się za kobietę i utożsamia się bardziej z płcią męską. Rozpoczął diagnozę w kierunku transseksualizmu oraz hormonalną terapię zastępczą. W momencie, gdy zmiany spowodowane farmakoterapią były już wyraźnie zauważalne (m.in. pojawił się zarost), powiedział o swojej transseksualności rodzicom. Rodzice nie zaakceptowali transseksualizmu swojego dziecka; uznali, że jest „chory psychicznie” i z tego powodu powinien się leczyć. Ojciec badanego powiedział mu, że się go wyrzeka oraz go spoliczkował a matka rozplakała się. Tamtego dnia wyprowadził się domu i do chwili obecnej nie utrzymuje z nimi kontaktów (oprócz spotkania na sali sądowej podczas rozprawy dotyczącej prawnej korekty płci). W tym czasie podjął się terapii hormonalnej oraz diagnozy w kierunku transseksualizmu. Badany bardzo przeżywa odrzucenie ze strony rodziców, szczególnie bierną postawę matki. Jak stwierdził, stworzył sobie obecnie „nową” rodzinę, w skład której wchodzi obecna partnerka oraz dwójka najbliższych przyjaciół z środowiska osób transpłciowych.

W wieku 27 lat rozpoczął proces prawnej korekty płci, oraz poddał się mastektomii. W tym czasie również, zdał sobie sprawę, że nie pragnie dalszych operacji (panhisterektomii ani neofalloplastyki/metoidioplastyki). Stwierdził, że „pełna” korekta nie jest mu potrzebna, ponieważ dotychczasowa korekta zredukowała

w stopniu wystarczającym dysforię płciową, a obecny stan pozwala mu na potencjalne posiadanie biologicznego potomstwa w przyszłości (przy czym zastrzegł, że poród potencjalnego dziecka musiałby być przeprowadzony za pomocą cesarskiego cięcia, ponieważ innej możliwości sobie „nie wyobraża”).

Od 29 roku życia funkcjonuje w satysfakcjonującym związku z kobietą, z którą w przyszłości pragnie zawrzeć związek małżeński oraz mieć dzieci. Obecnie nie pracuje, pobiera zasiłek dla bezrobotnych.

Obecnie identyfikuje się jako osoba genderfluid; jak stwierdzi – „moje funkcjonowanie zawsze będzie miało wyraźny pierwiastek żeński, którego nie umiałbym ani niechciałbym się pozbywać. Moja ekspresja płciowa w większości sytuacji jest męska, ale nie stronię od typowo kobiecych akcesoriów, jak makijaż czy słodkie dziewczęce papcie w kotki. Zależy to jednak od konkretnej sytuacji oraz tego, jak w danym momencie postrzegam siebie”. O jego identyfikacji wiedzą tylko najbliżsi (partnerka i przyciele), innym ludziom mówi, że jest transmężczyzną by uniknąć potencjalnej dyskryminacji. W przyszłości pragnie realizować się zarówno w roli męża jak i ojca.

#### 4.2. MIKOŁAJ, 28 LAT

Mikołaj jest osobą transpłciową typu K/M. Pochodzi z dużego miasta. Matka badanego, 56 lat, wykształcenie wyższe, pracuje jako urzędniczka; ojciec badanego 58 lat, wykształcenie wyższe, prowadzi własną działalność gospodarczą.

„Odkąd pamięta”, jak stwierdzi, preferował towarzystwo kolegów, z koleżankami nie miał „za wiele wspólnego”. Zawsze lubił zabawy „w żołnierzy”, a jego ulubionymi zabawkami były plastikowe żołnierzyki. Zainteresowania oraz preferencja aktywności stereotypowo męskich pozostała mu do chwili obecnej (interesuje się II wojną światową oraz elektroniką). Retrospektywnie stwierdził, że od zawsze czuł i myślał jak mężczyzna, ale dowiedział się jak to nazwać dopiero jak stał się dorosły.

Okres przedszkolny wspomina bardzo źle. Czuł się tam osamotniony i wyszydzany przez kolegów i koleżanki jak i przedszkolanki, które zmuszały go do zachowywania się jak „dziewczynka”.

Po konsultacji z przedszkolankami rodzice wysłali Mikołaja do psychologa, który stwierdził zaburzenia zachowania. Chodził do niego od 4 do 6 roku życia, gdzie psycholog „uczył” go jak się dziewczynki „powinny zachowywać”.

W szkole, jak mówi, chciał mieć koleżanki, ale nie interesowało go to, w co ani czym się one bawiły. Jak stwierdził, niskie oceny oraz częste bójki z kolegami, których był inicjatorem, z perspektywy czasu przypisuje tłumionej przez rodziców i spychanej w „nieświadomość” tożsamości oraz ekspresji płciowej.

Okres dojrzewania, wspomina jako „straszny”. Zmiany w sylwetce oraz bolesne okresy powodowały, że co raz bardziej „nienawidził” bycia dziewczyną.

Badany stwierdził, że sferę seksualności starał się tłumić, nie masturbował się w okresie dojrzewania, a w nielicznych fantazjach podejmował się *pettingu* z wyobrażonym partnerem.

Po raz pierwszy zakochał się w wieku 17 lat w koledze z kursu angielskiego, z którym chodził do końca liceum. Związek zakończył się, jak stwierdzi Mikołaj, w momencie, kiedy jego partner zażądał stosunków seksualnych. Z tego powodu, że czuł obrzydzenie do swojego ciała, nie zgodził się na kontakty seksualne.

W tym czasie uważał, że jest coś z nim „nie tak”. Rodzice zasugerowali mu, by wybrał się na psychoterapię. Zdiagnozowano u niego depresję, a terapeuta zasugerował diagnozę w kierunku transseksualizmu.

Informacja o transseksualizmie, jak stwierdził, wiele mu „uporządkowała”, „wreszcie wiedziałem, czemu tak czuję”. Informację o swojej transpłciowości przekazał rodzicom, zaakceptowali to po wspólnej rozmowie z psychologiem. Wspominał, że bardzo go wspierali w całym procesie korekty.

W wieku 22 lat rozpoczął hormonalną terapię zastępczą. Wraz z nią, jak stwierdzi, odczuł wielką ulgę. Wtedy też odczuł wzrost libido, oraz w wyższym stopniu zaakceptował własną seksualność, co pozwoliło mu na masturbację.

Po dwóch latach terapii hormonalnej rozpoczął prawną korektę płci oraz poddał się zabiegowi mastektomii. Po zakończeniu procesu prawnej korekty płci, przeszedł panhisterektomię oraz operację rekonstrukcji penisa (neofalloplastykę). Mikołaj bardzo jest zadowolony z efektów operacji; stwierdził, że z tego powodu bardzo zredukował się poziom doświadczanej przez niego dysforii płciowej.

W wieku 26 lat poznał i zakochał się w swojej obecnej partnerce, z którą mieszka i planuje ślub. Pracuje w wyuczonym zawodzie. W miejscu pracy nie powiedział nikomu, że jest osobą transpłciową.

Na chwilę obecną, jak stwierdził, największym problemem dla badanego jest poczucie straconego dzieciństwa. Powodu poczucia tej straty upatruje w byciu wychowywanym jako dziewczyna oraz w byciu postrzeganym jako kobieta, co jego zdaniem odebrało mu szereg doświadczeń, których mógłby zaznać jako biologiczny mężczyzna.

## 5. KOMENTARZ

Oba studia przypadków prezentują pozornie bardzo podobne historie dwóch transpłciowych mężczyzn. Obaj od okresu wczesnodziecięcego przejawiali zachowania sprzeczne ze stereotypowymi zachowaniami przypisywanymi innym przedstawicielom ich płci biologicznej. Natomiast, to co różni ich to wiek, w którym dokonali „wewnętrzznego” coming-outu.

Ich zachowania i preferencje nie spotkały się ze zrozumieniem rówieśników i rówieśniczek jak i opiekunów. Wspomniane przez Mikołaja spotkania z psychologiem w okresie dziecięcym noszą znamiona terapii reparatywnej, która uważana



jest przez Światowe Stowarzyszenie Profesjonalistów na Rzecz Zdrowia Osób Transpłciowych (WPATH) jako szkodliwa i nieetyczna (WPATH 2011:186).

Zarówno Jeremi jak i Mikołaj, co jest bardzo częste w przypadku osób transpłciowych, źle zniesli okres dojrzewania. Zmiany w ciele zachodzące w tym okresie dotkliwie podkreślają nieadekwatność płci biologicznej względem tej, z którą się identyfikują tym samym wyzwalają bądź intensyfikują dysfориę płciową.

Co różni obu badanych to tożsamość płciowa, z jaką się identyfikują, preferowani partnerzy oraz zakres medycznej korekty. Jeremi identyfikuje się jako *genderfluid*, ale z „większą tendencją do męskości”, Mikołaj, z kolei, identyfikuje się jako transmężczyzna. Ważna do odnotowania jest również publiczna prezentacja identyfikacji badanego z pierwszego studium przypadku, który celem uniknięcia potencjalnych transfobicznych reakcji (względem siebie jak i swojej partnerki) zdecydował się deklarować binarną identyfikację, co wynikać może z doświadczonego stresu mniejszościowego (Meyer 95: 38).

Różnice w zakresie tożsamości pomiędzy badanymi uwidaczniają się również w rolach płciowych jakie chcą pełnić, bądź pełnią. Jeremi w przyszłości chce wejść w rolę męża oraz ojca (przy czym nie wyklucza, że to on urodzi dziecko), natomiast Mikołaj z dużym entuzjazmem opowiada, jak realizuje się obecnie w roli syna a w przeszłości męża.

Jeremi, jak sam stwierdził, jest heteroseksualny (względem płci odczuwanej), a Mikołaj nie chce przypisywać sobie konkretnej orientacji (zakochiwał się zarówno w kobietach jak i w mężczyznach). Co jeszcze w zakresie seksualności różni badanych to stosunek do masturbacji w wieku nastoletnim. Intensywność dysfории płciowej u Jeremiego w tamtym okresie była na tyle intensywna, że zachodziło u niego zarówno behawioralne unikanie zachowań masturbacyjnych, jak i poznawcze unikanie fantazji seksualnych. Z przeprowadzonego wywiadu można wnioskować, że owe procesy w dużej mierze miały charakter automatyczny. W przypadku Mikołaja poziom akceptacji swojego ciała/dysfории płciowej pozwalał mu na zachowania masturbacyjne.

W zakresie fantazji seksualnych, różnice wystąpiły nie tylko w płci wyobrażanych partnerów seksualnych, ale również w obecności lub nieobecności (w przypadku Jeremiego) reprezentacji własnej osoby w nich; przyczyn tego również można upatrywać w niesprecyzowanym obrazie ja we wspomnianym okresie.

Mikołaj przeszedł trzy zabiegi operacyjnej korekty płci – mastektomię, panhisterektomię oraz neofalloplastykę. Natomiast, Jeremi poddał się tylko temu pierwszemu, i jak twierdzi, zakłada możliwość zajścia w ciążę. Wskazuje to na różny poziom potrzeby wpasowania się w stereotypowy wizerunek mężczyzny, co może być zależne od intensywności doświadczanej dysfории płciowej czy percepcji presji społecznej i stresu mniejszościowego.

To co łączy historie osób przedstawionych w obu przypadkach to bardzo istotna redukcja dysfории płciowej po podjętej korekcie płci.

## 6. PODSUMOWANIE

Prezentowane studia przypadków pokazują różnorodność transmęskości, tworzących spektrum tożsamości oraz ich ekspresji płciowych. Przytoczone narzeczania wskazują na bardzo zbieżne historie obu osób transpłciowych typu K/M do okresu prawnej korekty oznaczenia płci, po której wystąpiły znaczne różnice w dalszym funkcjonowaniu obu badanych, gdzie ujawniły się w dużej mierze, kluczowe elementy ich różnicujące, takie jak ekspresja i role płciowe, które mają zamiar pełnić w przyszłości, bądź też już pełnią.

Powyższe studia przypadków osób transpłciowych typu K/M wskazują nie tylko na wielką różnorodność, ale także ujawniają nikiel poziom wiedzy o transmęskości, o funkcjonowaniu transmężczyzn nie tylko w zakresie pełnionych przez nich ról płciowych i społecznych, ale również rozwoju procesu *coming-outu* zarówno przed samym sobą jak i otoczeniem, oraz o wpływie tego na ich dalsze życie.

## 7. LITERATURA

1. Beitel A., The spectrum of gender identity disturbances: An intrapsychic model, w: *Gender dysphoria: Development, research, management*, red. B. W. Steiner, Nowy Jork 1985.
2. Benjamin H., *The Transsexual Phenomenon*, Nowy Jork 1966.
3. Bockting W. O. i Coleman E., Developmental stages of the transgender coming out process: Toward an integrated identity, w: *Principles of transgender medicine and surgery*, red. R. Ettner, S. Monstrey, E. Coleman, Nowy Jork 2007.
4. Case L. K., Ramachandran V. S., Alternating gender incongruity: A new neuropsychiatric syndrome providing insight into the dynamic plasticity of brain-sex, "*Medical Hypotheses*", 78, 5, 2012, s. 626-631.
5. Cauldwell D.O., Psychopathia transexualis, "*Sexology*", 16, 1949, s. 274-280.
6. Cohen-Kettenis P.T., Gooren L.J.G., Transsexualism: A review of etiology, diagnosis and treatment, "*Journal of Psychosomatic Research*", 46, 4, 1999, s. 315-333.
7. Coleman E., Developmental stages of the coming out process, "*Journal of homosexuality*", 7(2-3), 1982, s. 31-43.
8. Cronn-Mills K., *Transgender Lives: Complex Stories, Complex Voices*, Nowy Jork 2014.
9. Devor A. H., Witnessing and mirroring: A fourteen stage model of transsexual identity formation, "*Journal of Gay & Lesbian Psychotherapy*", 8,1-2, 2004, s. 41-67.
10. Dörner G., Poppe I., Stahl F., Kölzsch J., Uebelhack R., Gene- and environment-dependent neuroendocrine etiogenesis of homosexuality and transsexualism, "*Experimental and Clinical Endocrinology & Diabetes*", 98, 5, 1991, s. 141-150.
11. Eliason M. J., Identity Formation for Lesbian, Bisexual, and Gay Persons: "Beyond a Minoritizing" View, "*Journal of homosexuality*", 30, 3, 1996, s. 31-58.
12. Gagné P., Tewksbury R., McGaughey D., Coming out and crossing over: Identity formation and proclamation in a transgender community, "*Gender & Society*", 11, 4, 1997, s. 478-508.
13. Godlewski J., Transsexualism and anatomic sex ratio reversal in Poland, "*Archives of Sexual Behavior*", 17, 6, 1988, s. 547-548.
14. Hembree W. C., Cohen-Kettenis P., Delemarre-Van De Waal H. A., Gooren L. J., Meyer III W. J., Spack N. P., Tangpricha V., Montori V. M., Endocrine treatment of transsexual persons: an Endocrine Society clinical practice guideline, "*The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*", 94, 9, 2009, s. 3132-3154.
15. Hirschfeld M., Die intersexuelle constitution, "*Jahrbuch für Sexuelle Zwischenstufen*", 23, 1923, s. 3-27.

16. Krafft-Ebing R., Klaf F. S., *Psychopathia sexualis: with especial reference to the antipathic sexual instinct: a medico-forensic study*, Nowy Jork 1895
17. Marantz S., Coates S., Mothers of boys with gender identity disorder: a comparison of matched controls, "*Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*", 30, 2, 1991, s. 310-315.
18. Meyer I. H., Minority stress and mental health in gay men, "*Journal of Health and Social Behavior*", 36, 1995, s. 38-56.
19. Meyer J.M., The theory of gender identity disorders, "*Journal of the American Psychoanalytic Association*", 30, 1979, s. 381-418.
20. Morgan S. W., Stevens P. E., Transgender identity development as represented by a group of female-to-male transgendered adults, "*Issues in Mental Health Nursing*", 29, 6, 2008, s. 585-599.
21. *Principles of transgender medicine and surgery*, red. R. Ettner, S. Monstrey, E. Coleman, Nowy Jork 2016.
22. Reddy G., *With respect to sex: Negotiating hijra identity in South India*, Chicago 2006.
23. Rekers G.A., Mead S.L., Rosen A.C., Brigham S.L., Family correlations of male childhood gender disturbance, "*The Journal of Genetic Psychology*", 142, 1983, s. 31-42.
24. Stoller R.J.C., *Presentation of Gender*. Yale 1985.
25. The World Professional Association for Transgender Health, *Standards of Care for the Health of Transsexual, Transgender, and Gender Nonconforming People*. 7<sup>th</sup> Version, 2011, 5.03.2017.
26. *Trans Liberation: Beyond Pink Or Blue*, red. L. Feinberg, Nowy Jork 1999.
27. Winter C. R., *Understanding Transgender Diversity: A Sensible Explanation of Sexual and Gender Identities*, Nowy Jork 2010.
28. World Health Organization, *International Classification of Diseases and Related Health Problems*, 4<sup>th</sup> edn, 10<sup>th</sup> revision, Genewa 2010.
29. Zhou J., Hofman M.A., Gooren L.J.G, Swaab D.F., A sex difference in the human brain and its relation to transsexuality, "*Nature*", 378, 1995, s. 68-70.
30. Zucker K.J., Wild J., Bradley S.J., Lowry C.B., Physical attractiveness of boys with gender identity disorder, "*Archives of Sexual Behavior*", 22, 1993, s. 23-36.





**Zbigniew Grzywna**

Akademia Wychowania Fizycznego im Jerzego Kukuczki w Katowicach

# Zarządzanie, dowodzenie lub kierowanie podmiotem w kryzysie i sytuacjach kryzysowych. Zarys problematyki

## Abstract

It can be said that management could be a process of working out responses to various changes, both external and within internal states of the organization or country. A process which is unstable, full of unpredictable changes is particularly dynamic, especially an importance of management process can be appreciated when, when changes to the environment take place, such as a tangle of events typically occurring during a crisis. The decisions taken are reactions on the external and internal circumstances. It might happen that the actions show time inertia, which often occurs during natural disasters. In these situations, control settlement and tools in organization should be optimized for future instances. For this reason, the person responsible for the execution of the tasks in a crisis, in author's opinion, should be at the same time leader. Leadership is a process in which a commanding person imposes his will and intention to subordinates or entities, and among his actions he: plans, organizes, motivates and controls the actions of subordinate forces, often searching for an optimum in a dynamic, not entirely predictable reality.

**Keywords:** crisis, crisis, management, planning, responsibility.

Inspiracją do napisania niniejszego artykułu jest potrzeba, zdaniem autora, rozwiązanie wątpliwość jak, czy, w jaki sposób podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo innych powinny kierować działaniami nie tylko podwładnych, ale funkcjonowaniem społeczeństwa podczas wszelkich zagrożeń. Należy na wstępie przedstawić, jak potrzebne jest poczucie bezpieczeństwa, szczególnie w sytuacjach, które zwiastują, że dzieje się coś niepokojącego dla człowieka, obywatela, mieszkańca, ale również pracownika. Przedstawienie poczucia bezpieczeństwa w dzisiejszych czasach kojarzy się nie tylko jako pewność istnienia, doskonałości, przetrwania dla ludzkości, czy prawidłowe funkcjonowanie zakładów pracy. W dniu dzisiejszym poczucie bezpieczeństwa ma ogromny wpływ na nasze samopoczucie, rozwój dóbr materialnych i niematerialnych jak również na wykonywaną pracę, którą wykonujemy, zasługując tym samym na szacunek jednego

człowieka do drugiego. To człowiek jako jednostka, zakład pracy jako ogół, państwo jako społeczeństwo powinno tak oddziaływać na otoczenie w którym żyje i pracuje, by usuwać napotykaną na drodze zagrożenia, a tym samym wyeliminować niepokój, lęk oraz obawy poprzez stworzenie planów awaryjnego działania na wypadek pojawienia się potencjalnego ryzyka. Między innymi, celem artykułu będzie analiza literatury na wybrany temat oraz wykazanie jakich metod kierowania można się spodziewać podczas wybranych zagrożeń. Wnikliwa obserwacja dnia codziennego nasuwa potrzebę zadania sobie kilku pytań dotyczących bezpieczeństwa, które mogą być problemami badawczymi wielu artykułów, czy prac naukowych.

Artykuł jest jedynie głosem do dyskusji, ponieważ w ramach jego objętości trudno jest wyczerpać dość skomplikowany i z całą pewnością złożony temat. Z perspektywy czasu i doświadczenia autor miał możliwość realizować zadania wykorzystując w pełni wszystkie metody zarządzania w realizacji zawodowych działań. Dlatego elementy wymienione w temacie artykułu będą przedstawione w sposób chronologiczny, jednak będą miały odniesienia do głównego nurtu zarządzania przez dowodzenie, które było stosowane w armiach świata od początków dziejów ludzkości. Ograniczona objętość artykułu nie pozwala przedstawić szeregu badań, czy jego wyników, jednak w sposób syntetyczny zostają przedstawione wspomniane obszary, zostaną wskazane różnice lub zdarzenia wymuszające stosowanie odpowiednich procedur zarządczych. Zarządzać oznacza tyle co rządzić, władać, administrować, kierować, zawiadywać czymś, rozkazywać, polecać<sup>1</sup>. Zarządzanie w prakseologii polega na spowodowaniu funkcjonowania organizacji (osób, instrukcji, rzeczy) podległych zarządzającemu w myśl wytyczonego przez niego celu<sup>2</sup>. Istotę zarządzania określa prawo do formułowania celu działania, pozyskiwania i dysponowania zasobami ludzkimi i materialnymi, planowanie oraz kontrolowanie realizacji celu. Powyższe cechy wyróżniające zarządzanie spośród innych form kierowania stanowią istotę funkcji zarządzania przypisanej „zarządowi”<sup>3</sup>.

Z treści prac L. Krzyżanowskiego można przyjąć, że: „Zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchie i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów”<sup>4</sup>.

Analizując procesy rządzenia stwierdzamy, że jest ono szczególnym przypadkiem szerszego zjawiska zwanego kierowaniem. Często w literaturze problemu, pojęć „zarządzanie” i „kierowanie” używa się zamiennie, co nie czyni błędu do

1 Zob. *Podręczny słownik języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1957, s. 456.

2 Por. *Encyklopedia Powszechna*, PWN, wyd. trzecie, t.4, Warszawa 1987, s. 837.

3 Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, s. 477 wyd. PWN wznowione.

4 Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 207.

czasu, dopóki nie rozstrzygamy o istocie procesu zarządzania w interesujących nas obszarach.

Kierowanie bowiem oznacza oddziaływanie na organizację z wykorzystaniem ustalonych reguł (procedur) na jej człony (elementy), także dla osiągnięcia zamierzonego celu z tym, że może ono przyjmować formę: administrowania (źródłem władzy - prawa do oddziaływania na organizację są formalne kompetencje kierującego nabyte wraz z wyborem, wyznaczeniem lub mianowaniem do roli administratora); zarządzania (źródłem władzy jest prawo do dysponowania zasobami warunkującymi funkcjonowanie organizacji, a zwłaszcza zasobami o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji i losu jej elementów)<sup>5</sup>. Forma przywództwa, gdzie źródłem władzy kierowniczej jest autorytet moralny i intelektualny organu kierowniczego, gdzie do pokonania przeciwności losu, wiara w zwycięstwo, czy sukces jest niezbędna. Poszczególne formy kierowania uzupełniają się szczególnie, gdy kierujący, oprócz kompetencji formalnych, dysponuje cechami lidera. Kluczowym atutem zarządzającego jest dysponowanie zasobami, do których zalicza się zarówno kapitał trwały oraz szanse na jego odnawianie i modernizowanie przez dostęp do nowych technologii, jak i kapitał obrotowy w postaci zasobów surowcowych, przede wszystkim w formie gotówki, depozytów bankowych akcji, obligacji i innych tego typu dóbr (walorów) nominalnych, a także dostęp do nośników energii, rezerw siły roboczej i środowisk twórczych kreujących postęp naukowo-techniczny<sup>6</sup>.

Istotę funkcji organu zarządzającego wyznacza prawo do formułowania celu, planowanie, pozyskiwanie i rozdysponowanie zasobów oraz prawo do kontrolowania<sup>7</sup>. Podstawowym atrybutem zarządzania jest władza.

„(...) władza (...) polega na tym, że jedna osoba lub grupa jest w stanie zmienić postępowanie innej osoby, czy grupy. Odbywa się to poprzez zachęcanie, przymus lub namawianie, strona, która to czyni, musi więc rozporządzać zasobami gospodarczymi, militarynymi, instytucjonalnymi, demograficznymi, politycznymi, technicznymi, społecznymi itd.”<sup>8</sup>.

Jeśli dokonamy analizy funkcji zarządzania dojdziemy do wniosku, że nie stanowią one odrębnych zagadnień, ale wzajemnie się łączą i uzupełniają. Jednocześnie należy uwzględnić, że działania służące spełnianiu tychże funkcji realizowane będą przez różne człony, elementy, zespoły organu zarządzającego lub nawet przez inne, często odrębne organy, a więc – będą spełniane przez różne podmioty wyspecjalizowane w wykonywaniu poszczególnych zadań w oczekiwanym lub pożądanym działaniu. Z tego wynika, że zarządzanie jest ciągłym procesem decydowania, które składa się z trzech faz: pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji<sup>9</sup>.

5 Tamże, s. 208.

6 Tamże, s. 205.

7 Zob. Zieleniewski Organizacja, ...op..cit .., s. 477.

8 Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. Lit. MUZA S.A., s. 110.

9 Zob.: Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów kierowania*, tom 2, *Problemy efektywności działania*, rozprawa habilitacyjna. Warszawa 1997, s. 24-26; Krzyżanowski L., *Podstawy...* wyd., cyt., s. 194-195; szczególnie polecam Górski P., *Zastosowanie modelowania systemo-*

Nie tylko w Siłach Zbrojnych wymienione trzy fazy procesu wyznaczają trzech jego wykonawców lub podwykonawców, zdarza się, że realizacja jednej z faz następuje na zlecenie. Najczęściej w cały ten proces zaangażowany jest organ zbierania, gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji, następnie organ oceny informacji i przygotowania warunków decyzji oraz organ decydujący, czyli dokonujący aktu wyboru. Jest i tak, że często wspólnie dokonuje się jeszcze przetwarzania któregoś z wariantów decyzji.

Zatem, organ zarządzający w wersji „książkowej” – to, w rzeczywistości, uporządkowany według określonych ról układ trzech elementów, z których jeden pełni rolę członu informacyjnego, drugi – analityczno-koncepcyjnego zwanego sztabowym, a trzeci organ jako element decyzyjny inaczej kierowniczy.

Dla przykładu lub dla zobrazowania problemu, organy zarządzające podczas sytuacji noszących znamiona kryzysowych w państwie, od szczebla centralnego począwszy, na szczeblu gminy kończąc, stanowią aparat zarządzający. Jeśli uwzględnimy cały system prawny, ustawy rozporządzenia wykonawcze, reguły i obyczaje społeczne wiążące ów aparat zarządzający i zachodzące między nimi stosunki, będziemy mieli do czynienia z systemem zarządzania państwem. To on, w myśl prawa, stanowi zbiór elementów wyróżnionych ze względu na zachodzące relacje lub stosunki wyrażając ustalone reguły lub celowe uporządkowanie. Kierując się wskazówką, że skupiając się na dowolnym przedmiocie złożonym z elementów możemy opisywać różne systemy w zależności od zadanych relacji porządkujących<sup>10</sup> dla potrzeb niniejszego artykułu możemy też przyjąć, że System Zarządzania Państwem w Sytuacjach Kryzysowych (SZPwSK) stanowi zbiór elementów wyróżnionych ze względu na zachodzące między nimi stosunki (relacje) wyrażające jakieś uporządkowanie.

W systemie zarządzania państwem w sytuacjach kryzysowych występują: nadrzędny podsystem kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych, na poziomie którego realizuje się sfera polityki; centralny podsystem zarządzania w sytuacjach kryzysowych, na poziomie którego realizuje się najwyższy poziom koordynacyjno-wykonawczy; terytorialny (roboczy) podsystem zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Reasumując, dochodzimy po raz kolejny do konkluzji, czy myśli przewodniej - jakie działanie jest prowadzone na każdym poziomie administracji, czy w podmiocie podczas kryzysu - zarządzanie, kierowanie, czy dowodzenie.

Należy uwzględnić, że celem zarządzania podczas zagrożenia kryzysowego jest minimalizacja potencjalnych zagrożeń oraz sprawne, jednocześnie skuteczne przeprowadzenie działań w przypadku ich wystąpienia. Kryzys, jako efekt zagrożenia w obszarach bezpieczeństwa może wystąpić z różnych powodów. Generalnie wyróżnia się dwie zasadnicze grupy zagrożeń: zagrożenia spowodowane siłami natury oraz zagrożenia wywołane przez człowieka. Sprawność i skuteczność działań w przypadku wystąpienia zagrożenia zależy w dużym stopniu od

---

wego do opisu wybranych elementów Systemu Obronnego Państwa, AON, Warszawa 1998, s. 25-72.

10 Krzyżanowski L., Podstawy op.cit ..., s. 129.



umiejętności, kompetencji i wiedzy zarówno osób kierujących działaniami, jak i jednostek biorących udział w akcjach ratowniczych. Sprawność oznacza tutaj zdolność do osiągnięcia zaplanowanych celów, a skuteczność – stopień ich osiągnięcia. Zarządzanie kryzysowe ma zapewnić również racjonalność w podejmowaniu działań i gospodarowaniu zasobami, czyli umożliwić taki ich dobór i alokację, która zapewnia maksymalizację efektów. Autor niniejszego artykułu problemami zarządzania podczas sytuacji noszącej znamiona kryzysu zajmuje się od lat dziewięćdziesiątych, kiedy jeszcze sytuacje nie były ujęte w obszarach ustawy o reagowaniu kryzysowym, a bezpieczeństwem zajmował się KOK (Komitet Obrony Kraju). Biorąc jednak pod uwagę, że celem zarządzania podczas sytuacji noszącej cechy kryzysu jest minimalizacja strat w mieniu i środowisku, niwelowanie zagrożeń dla zdrowia i życia ludzi. Złożoność problematyki zarządzania w każdym warunkach, a w sytuacjach ekstremalnych, czy kryzysowych wynika z konieczności podjęcia działań adekwatnych do zagrożenia przed jego zaistnieniem. Inaczej rzecz ujmując, sens zarządzania polega na takich działaniach, które nie dopuszczą do powstania sytuacji kryzysowych. Z tego względu, duży nacisk należy położyć na odpowiednie przygotowanie na wypadek wystąpienia potencjalnych zagrożeń, planowanie działań, podział odpowiedzialności i kompetencji, wykorzystywane nowoczesne technologie, przemyślane zagospodarowanie przestrzenne, odpowiednie systemy zabezpieczeń. Jeśli przyjmiemy w niniejszym artykule do analizy sposoby, czy procesy kierowania przez wybrany podmiot na określonym obszarze, wówczas zarządzanie podczas sytuacji kryzysowej, na okoliczność której jest przygotowana i opracowana ustawa jest czytelny. Poniżej w treści podpunktów pokazany jest szablon działania, który mogą wykorzystywać wszystkie podmioty, w których kryzys nastąpi a opiera się on między innymi na treściach wybranych przez autora w pozycjach książkowych i opisanych tam zasadach<sup>11</sup>:

1. Zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa, która polega na powierzeniu kompetencji decyzyjnych jednoosobowym organom, które sprawują władzę ogólną w danym zakresie kompetencji. Organami takimi są: wójt (burmistrz), starosta (prezydent miasta), wojewoda i premier. W podmiotach może to być dyrektor, prezes, bardzo rzadko zarząd, wówczas nie mówimy o dowodzeniu.
2. W administracji państwowej zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, będąca regułą określającą odpowiedzialność za zarządzanie przez funkcjonujące w państwie organy administracji rządowej i samorządowej. Wiąże się ona ze stałą, historycznie uwarunkowaną, podstawową rolą administracji, która sprowadza się do usuwania zagrożeń i zapewnienie bezpieczeństwa w powierzonym jej zakresie władzy administracyjnej.
3. Zasada prymatu układu terytorialnego, która określa, że podstawę działania organów władzy stanowi podział terytorialny państwa.
4. Zasada powszechności, która zobowiązuje wszystkie podmioty prawa państwowego do uczestnictwa w działaniach antykryzysowych, każdy stosownie do jego statusu prawnego i organizacyjnego.

<sup>11</sup> Gryz J., Kitler W. (red.), *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 203.

5. Zasada funkcjonalnego podejścia, polegająca na określeniu względnie stałych, zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich rodzaj i charakter, ukierunkowanych na realizację celów bezpieczeństwa narodowego.
6. Zasada zespolenia, w myśl której organom administracji ogólnej (wójt, starosta i wojewoda) nadaje się władztwo – według zasad określonych ustawami – nad wszelkimi pozostałymi formami administracji, zarówno zespolonej jak i niezespolonej.
7. Zasada ciągłości funkcjonowania państwa, która określa, że bez względu na stan i okoliczności funkcjonowania państwa niezmiennie pozostają formy organizacyjne władzy państwowej, a poszczególne organy realizują swoje funkcje zarówno w czasie pokoju, kryzysu, jak i wojny.

W realizacji zadań wymienione punkty można zgodnie z dynamiką zmian modyfikować i dopasowywać do istniejących warunków i możliwości podmiotu realizującego określone zadania.

## ROLA I ZNACZENIE DOWODZENIA W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI I PLANOWANIA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Sprawowanie dowodzenia wiąże się przede wszystkim z procesem podejmowania decyzji i planowania. Proces ten musi być zarówno dynamiczny jak i wielowymiarowy. Powinien on zapewniać podejmowanie decyzji odnośnie do działań bieżących, toczących się jednocześnie z procesem decyzyjnym i planowaniem przyszłych działań. Sprawowanie dowodzenia będzie szczególnie utrudnione w przypadku braku jednego spośród trzech podstawowych elementów: informacji, kontroli i łączności. Oznacza to, iż dowódca potrzebuje: informacji w celu podjęcia decyzji, możliwości sprawowania kontroli w celu koordynowania i monitorowania działań sił oraz środków łączności do przekazywania informacji. Podczas sytuacji noszącej znamiona kryzysu budowany jest system dowodzenia – to zespół stanowisk dowodzenia, sieci telekomunikacyjnych, sieci teleinformatycznych, stacji i samodzielnych urządzeń telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i pocztowych sprzężonych relacji dowodzenia wraz z elementami podsystemu informacyjnego, sprzętem specjalistycznym i pomocniczym, organami dowodzenia, całą infrastrukturą zabezpieczenia logistycznego i operacyjnego systemu, współpracujący ze sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań.

## RYZIKO, ZAGROŻENIE, KRYZYS

Pojęcie ryzyka, czy samo słowo ryzyko<sup>12</sup> to jedno z ważniejszych pojęć jeśli chodzi o nauki ekonomiczne, zwłaszcza bankowość/finanse<sup>13</sup>, ale również to kategoria obecna w codziennym życiu człowieka i jego otoczeniu. Ryzyko jest bardzo

12 Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN 2007r., s. 13.

13 Stańczyk K., Tomczyk M., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Grzywna Z., Katowice 2014r., s. 549-552.

trudne do zdefiniowania ponieważ co dla jednego podmiotu jest czynem karkołomnym dla innego jest jedynie dreszczykiem emocji. Jest różnie interpretowane w zależności od dziedziny nauki. Bardzo często można spotkać się ze stwierdzeniem, że stworzenie jednej definicji pojęcia ryzyko jest niemożliwe<sup>14</sup>. Gdyby jednak spróbować określić wybrane definicje to nazwalibyśmy ryzyko wskaźnikiem zdarzenia lub stanu, który w rezultacie może doprowadzić do strat. Zatem, w mowie potocznej ryzyko może oznaczać ocenę zagrożenia lub niebezpieczeństwa, jego miarę z prawdopodobnych zdarzeń niezależnych od nas lub z ewentualnych konsekwencji podejmowania decyzji. W słowniku języka polskiego zostały przedstawione dwa określenia pojęcia ryzyko:

- przedsięwzięcie, którego wynik, zakończenie najczęściej nie jest znane;
- możliwość, że coś może się nie udać<sup>15</sup>.

Dlatego też dostrzegalna jest konieczność analizy ryzyka, ewentualnego jego zmniejszenia lub nawet całkowitego zabezpieczenia się przed nim<sup>16</sup>.

W większości sytuacji analizowanych przez autora które występowały w podmiotach które wpisana mają gotowość do działania z dużą dozą niewiadomej a co za tym ogromnym ryzykiem, proces zarządzania ryzykiem jest adekwatnie wysoki. Wybór procesów niwelujących zagrożenie w sytuacjach kryzysowych jest diametralnie różny, przez co jednocześnie skomplikowany jest i proces identyfikacji oceny ryzyka oraz przeciwdziałania występowaniu ryzyka<sup>17</sup>.

Proces ten obejmuje:

- najszybszy z możliwych sposobów identyfikacji ryzyka,
- ocena stopnia wpływu ryzyka na wyniki, cele,
- zastosowanie właściwych środków kontroli ryzyka.

Bardzo ważnym działaniem jest ocena występującego ryzyka, zdaniem autora należy zaprezentować listę zagrożeń, a celem stworzenia takiej listy jest ocena ryzyka. Lista ta będzie miała wpływ na sprecyzowanie celów bez względu na to, czy źródła są pod kontrolą, czy też nie mamy wpływu na ich pojawienie się<sup>18</sup>. Dokonując identyfikacji należy pamiętać o możliwym efekcie kaskadowym tzw. efekcie domina<sup>19</sup>, który wpływa na pojawienie się wielu odmian i oddziaływań omawianego procesu ryzyka. Element taki jest bardzo ważny ponieważ niektóre rodzaje ryzyka – zagrożenia mogą występować wyłącznie jako następstwa innych. Zatem, wskazanie lub nawet stworzenie listy z działaniami ryzykownymi to nic innego jak identyfikacja ryzyka, która pomoże zapobiegać, ograniczać, przyspieszać, opóźniać, kreować, a nawet uniemożliwić osiągnięcie celu. W zarządzaniu kryzysowym na poszczególnych szczeblach odpowiedzialności mowa jest o siatce zagrożeń. Taka identyfikacja ryzyk jest czymś w rodzaju działalności

14 Karmańska A., *Ryzyko w rachunkowości*, Warszawa 2008r., s. 21.

15 Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN 2007r., s. 13.

16 Ibid., s. 2.

17 Grzywna Z., *Different approach the safety a the social aspect of public*, Grzywna Z. (red.), wyd. EDEA Słowacja 2015.

18 PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, s. 47-49.

19 [http://www.wsjp.pl/do\\_druku.php?id\\_hasla=38755&id\\_znaczenia=4842695](http://www.wsjp.pl/do_druku.php?id_hasla=38755&id_znaczenia=4842695)

ciągłej ponieważ cały czas może się pojawić niewykryte ryzyko, a jego następstwo może zagrozić np. przedsiębiorstwu w jego osiągnięciu celów i zadań. Bez poznania wspomnianych celów zadań nie jest możliwa właściwa interpretacja ryzyka, co w konsekwencji nie pozwala na prawidłowe zarządzanie ewentualnym ryzykiem.

W całym procesie identyfikacji ryzyka należy uwzględnić czynniki zewnętrzne, do których zaliczamy zmieniające się oczekiwania i potrzeby klientów, naturalne zagrożenia, zmiany gospodarcze, zmiany w przepisach prawa oraz czynniki wewnętrzne<sup>20</sup>, do których zaliczamy kulturę organizacji, dostępne środki finansowe, strategie, plany, systemy informatyczne, stan sił i środków do realizacji zadań, itp.

Elementy analizy ryzyka to:

- identyfikacja zagrożenia – ocena prawdopodobieństwa aktywizacji zagrożenia = szacowanie ryzyka;
- ocena poziomu ryzyka – eliminacja ryzyka, transfer ryzyka, ograniczenie ryzyka, retencja ryzyka = zarządzanie ryzykiem;
- monitoring ryzyka;
- kontroling ryzyka<sup>21</sup>.

Standardy kontroli zarządczej zawierają zestawienia podstawowych mechanizmów mogących funkcjonować jako system kontroli zarządczej, nie tworzy zamkniętego katalogu. System ten powinien być bardzo elastyczny i dostosowany do specyficznych potrzeb danej np. jednostki, podmiotu. Wspomniane wyżej mechanizmy przedstawiają się następująco: nadzór, dokumentowanie systemu kontroli, ciągłość działalności, ochrona zasobów, szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

Prowadzenie odpowiednio wdrożonego i utrzymywanego systemu zarządzania ryzykiem może zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów, czy realizację zadań. Zachęca również do aktywnego zarządzania, zwiększa świadomość o potrzebie identyfikacji i postępowania z ryzykiem w organizacji. Wspiera również oraz doskonali identyfikację zagrożeń, szans, ustanawia spore podstawy dla podejmowania decyzji/planowania, wspiera zapewnienie zgodności z prawem oraz z innymi wymogami. Takie zarządzanie ryzykiem doskonali także sprawozdawczość finansową, ład organizacyjny, wzmacnia zaufanie interesariuszy. Doskonali również mechanizmy kontroli, pozwala na skuteczne alokowanie i wykorzystywanie zasobów do postępowania z ryzykiem, poprawia operacyjną skuteczność i efektywność, optymalizuje przeciwdziałanie strat, a przynajmniej pozwala je zredukować. Można zauważyć, że niepewność i związane z nią ryzyka występują wszędzie<sup>22</sup>. Zarządzanie ryzykiem nie jest działalnością według określonej koncepcji prowadzenia firmy, ale wymaga umiejętności elastycznego i perma-

20 Tyrała P., *Sekuritologia – bezpieczeństwo kompleksowe*, Rzeszów 2011r., s. 53.

21 *Ibid.*, s. 53.

22 Michna J., *Zarządzanie ryzykiem produkcji*, Katowice 2007r., s. 24.

nentnego określania źródeł tych ryzyk<sup>23</sup>. Zdaniem piszącego powinno być ciągle korygowane, a zauważone szanse rozwijane.

## SYTUACJA KRYZYSOWA I FAZY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Sytuacja kryzysowa to sytuacja, która wpływa negatywnie na bezpieczeństwo ludzi, mienia, środowiska<sup>24</sup>. To sytuacja ekstremalna, trudna, krańcowa, która uniemożliwia trwale lub drastycznie utrudnia funkcjonowanie procesów w przedsiębiorstwie<sup>25</sup>.

Zarządzanie kryzysowe<sup>26</sup> polega na zarządzaniu w sytuacjach ekstremalnych lub określanych jako kryzysowe. Często jest działaniem polegającym na realizacji czynności przygotowanych w planach oraz przejmowaniu kontroli nad zdarzeniami. Podczas wspomnianej sytuacji należy bezwzględnie realizować zapisane i zaplanowane działania ponieważ w reagowaniu, podczas wystąpienia takiej sytuacji najczęściej role i zadania procedury są stałe i improwizacja, czy zmiany ad-hoc są nieskuteczne, a wręcz szkodliwe. Aby takie działania były skuteczne w zarządzaniu kryzysowym również w podmiotach opisanych przez autora różni się cztery fazy reagowania:

- faza zapobiegania;
- faza przygotowania;
- faza reagowania;
- faza odbudowy.

*„Reagowanie kryzysowe stało się właściwie drugim, obok działań wojskowych – podstawowym obszarem zainteresowań teorii i polityki bezpieczeństwa”<sup>27</sup>.*

Zapobieganie. W tej fazie zapobieganie ewentualnym, przyszłym zdarzeniom poprzez eliminowanie źródeł zagrożenia, analizę zagrożeń oraz ocenę wrażliwości. Duża rola jest w uświadamianiu społeczeństwa oraz edukacji, która pomaga przeciwdziałać zagrożeniom. Działania w tej fazie głównie odbywają się poprzez uświadamianie społeczeństwa oraz edukację o przeciwdziałaniu zagrożeniom. To przede wszystkim przestrzeganie o zagrożeniach, uświadamianie co, kiedy, w jakiej sytuacji wykonywać, jak działać w świetle prawa np. zawartych w przepisach BHP, co zalecają przepisy budowlane itd.

Przygotowanie. Kluczowym elementem tej fazy jest przygotowanie planów reagowania kryzysowego. W planach tych znajduje się informacja kto, co, kiedy będzie robił, przy pomocy jakich środków oraz jakich sił. Znajdują się tutaj również informacje dotyczące zapewnienia zasobów materiałowych, technicznych,

<sup>23</sup> Ibid., s. 30.

<sup>24</sup> Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010r., s. 21.

<sup>25</sup> Tyrąła P., *Nauki o bezpieczeństwie. Treści specjalistyczne w edukacji dla bezpieczeństwa*, Rzeszów 2013r., s. 209.

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U.2017 poz. 209).

<sup>27</sup> Koziej S., *Między pokojem a wojną, „Polska zbrojna”, 1997, nr 33.*

organizacyjnych<sup>28</sup>. Jednym z elementów przygotowania jest również edukowanie społeczeństwa. Osoby, które mogą znaleźć się w sytuacji zagrażającej np. życiu, powinny podejmować działania, które zmniejszyłyby to zagrożenie. Takie rozwiązanie znajdziemy np. w ustawie o Państwowym Ratownictwie Medycznym<sup>29</sup>, czy też w ustawie Prawo ochrony środowiska<sup>30</sup>. Jednak dominującym dokumentem jest ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej<sup>31</sup>, w której nie wszystkie artykuły są aktualne obecnie z przyczyny dynamicznych zmian w prawie i przepisach dotyczących szkolnictwa i wielu innych, lecz przepisy są i należy je respektować, i realizować zadania stojące przed poszczególnymi grupami społecznymi.

Reagowanie. W fazie tej pokazuje się działania podczas wystąpieniu zdarzenia lub zagrożenia. Bardzo często jest mylona, czy też utożsamiana z całością zarządzania kryzysowego<sup>32</sup>. Celem są działania połączonych sił i środków zgodnie z planami i wykonaniem niezbędnych czynności, które mają na celu kolejne działania zapobiegające, czy wyprzedzające, które mają na celu minimalizować zniszczenia. Podczas tej fazy również następuje podjęcie akcji ratowniczej przez co następuje najczęściej efekt ograniczenia szkód i strat. W fazie reagowania bardzo ważnymi elementami są:

- dyscyplina obiegu informacji;
- gromadzenie i dokumentowanie informacji/działań;
- unikanie działań nieprzemyślanych i profesjonalnej informacji;
- prognostyka rozwoju wydarzeń;
- prognoza skutków podejmowanych decyzji;
- gwarancja funkcjonowania instytucji publicznych.

Odbudowa. To ostatnia z faz zarządzania kryzysowego, kontynuuje się ją do momentu, kiedy wszystkie systemy wrócą do swojego poprzedniego stanu dążąc nawet do lepszego, bo nowszego i aktualniejszego, czy nowocześniejszego. Odbudowę można podzielić na krótko i długoterminową. Krótkoterminowa polega na odtworzeniu systemów niezbędnych do działania i charakteryzuje się minimum spełnienia oczekiwań, czyli podstaw. Długoterminowa odbudowa może trwać nawet wiele lat. Dotyczy to dobudowy np. całej infrastruktury, strefy wybranej firmy, przebudowy obiektu, czy podmiotu działającego przed katastrofą.

## SYTUACJA I PLAN AWARYJNY W ZARZĄDZANIU

Sytuacja awaryjna – sytuacja w trakcie trwania i bezpośrednio po wystąpieniu zdarzenia, które w krótkim czasie uniemożliwia lub utrudnia funkcjonowanie

28 Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe ...* s. 38.

29 Ustawa z dnia 8 września 2006r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2006r., nr 191, poz. 1410 ze zm.).

30 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity Dz.U. z 2008r., nr 25, poz. 150).

31 Ustawa z dnia 21 listopada 1967r. o Powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2016r., poz. 1534).

32 Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010r., s. 39.

procesów przedsiębiorstwa. W połączeniu z innymi sytuacjami awaryjnymi może przerodzić się w sytuację kryzysową.

Planowanie to zasadniczy element zarządzania. Zdefiniować je można jako wyznaczenie celów oraz określenie sposobów ich realizacji<sup>33</sup>. Wśród czynników wpływających na plany – ich realność, bardzo ważną rzeczą jest przeprowadzenie kalkulacji czasu do określonego, wskazanego zadania oraz jego realność wykonania w stosunku do czasu jakim dysponujemy.

Obowiązek opracowania oraz wdrożenia planów awaryjnego działania wynika z polskiego prawa<sup>34</sup>. Wiele planów, zwłaszcza operacyjnych na niższych poziomach zarządzania nie spełnia swoich funkcji. Wynika to z braku uwzględnienia rzeczywistych możliwości czasowych na dane zadanie w sytuacji kryzysowej. Posiadając nawet najlepsze techniki, systemy w firmie nie jesteśmy w stanie być skuteczni w działaniach, gdy zabraknie czasu, niejednokrotnie do ratowania najcenniejszego – życia ludzkiego. Dlatego bardzo ważnym elementem planowania jest czas.

Przed opracowaniem awaryjnego planu należy przygotować wszystkie niezbędne dane. Należy pamiętać o ich kompletności oraz wiarygodności. Dobrze przygotowane dane ułatwią i to w dużym stopniu opracowanie planu. Ważnym elementem jest również specyfikacja oraz charakterystyka zagrożeń występujących na obszarze jak i określenie prawdopodobieństwa wystąpienia tych zagrożeń i skutków. Wszystkie działania będą planowane na skalę własnych możliwości, a podczas charakterystyki zagrożenia i działań zapobiegawczych, bądź reagowania można określić, czy jesteśmy samowystarczalni, czy też potrzebna jest pomoc z zewnątrz<sup>35</sup>. Ważną rolę odgrywać będą tu dwa elementy reagowania:

- procedury operacyjne;
- kalkulacje czasowe.

Bardzo często brak lub też zła organizacja czasu uniemożliwia podjęcie efektywnych, skutecznych działań.

Najczęściej wymieniane kalkulacje czasowe w planach awaryjnego działania:

- czas powzięcia informacji;
- czas powiadamiania;
- czas alarmowania;
- czas dojazdu służb ratowniczych;
- czas dojazdu środków transportu;
- czas ewakuacji ludności, zwierząt;
- czas dowozu materiałów itp.<sup>36</sup>.

33 Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007r., s. 219.

34 *Ibid.*, s. 219.

35 *Ibid.*, s. 223.

36 *Ibid.*, s. 223.

Struktura planu jest postrzegana jak kręgosłup, który musi zostać wypełniony masą informacji lub treścią nakazującą realizację określonych zadań. Bardzo często treść ta nie jest wystarczająca co do postawionych zadań, niemniej nie zawsze może odzwierciedlać rzeczywistość. Dlatego też ważnym elementem jest testowanie planu lub w służbach mundurowych ćwiczenia, czy manewry. Podczas tych działań jesteśmy w stanie dostrzec ewentualne niedociągnięcia, błędy, wówczas na bieżąco można je poprawić, czy niwelować. Podobne procedury oraz odpowiednio poprawiana konstrukcja planu podczas symulacji, czy ćwiczeń powinna wpłynąć na poziom bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, podmiotu, czy urzędu wybranego szczebla administracji.

Plan awaryjnego działania powinien składać się z:

- procedur działania w chwili wystąpienia zdarzeń losowych powodujących szkodę;
- kierunku działania do kontynuowania normalnej pracy w przedsiębiorstwie, podmiocie;
- procedury prac, które pomogą odtworzyć sytuację sprzed wystąpienia zdarzeń losowych.

Procedury awaryjnego działania mają za zadanie zmniejszenie wielkości szkody poprzez ograniczenie zasięgu działania szkody oraz ochronę mienia przedsiębiorstwa<sup>37</sup>. Ich klasyfikację i ocenę ryzyk należy podzielić według skali zagrożeń. Oczywiście nie da się wszystkiego przewidzieć, a przygotowanie awaryjnego planu dla wszystkich zagrożeń jest niemożliwe. Dlatego Plany Awaryjnego Działania powinny regulować działania na wypadek zaistniałych zdarzeń ogólnie, a szczegóły istotne dla danego przedsiębiorstwa, podmiotu, powinny być opisane, czy tworzone odrębnie. Plany te muszą być przynajmniej raz na rok lub dwa lata odświeżane, a w przypadku wystąpienia zdarzenia nieprzewidzianego w procedurach, po jego zakończeniu przygotowanie odpowiedniego planu na okoliczność jego ponownego wystąpienia.

Jedno jest pewne, że powinniśmy zawsze wyciągać wnioski z konsekwencji poniesionych np. strat po zdarzeniu oraz próbować zabezpieczyć się jak najlepiej na przyszłość.

## MOŻLIWE ZAGROŻENIA – PROCEDURA AWARYJNA

Z założenia, celem artykułu miało być przedstawienie sposobów zarządzania podczas sytuacji dynamicznej z różnymi obszarami działań, a one są adekwatne do sytuacji zewnętrznej, która różnie oddziałuje, a jej siła destrukcji zależy od wielu sytuacji. Trudność i złożoność treści artykułu powoduje, iż autor próbuje łączyć zarządzanie przedsiębiorstwem z zarządzaniem podmiotem, które tak naprawdę może być podmiotem. Niemniej, przedsiębiorstwo tak naprawdę nastawione na zysk często mało uwagi i środków poświęca na profilaktykę, ćwiczenia, planowanie, czy teorię zarządzania przez dowodzenie. Jedną z podstawowych

<sup>37</sup> Służalska B. J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Katowice 2014r., s. 514.



zasad prawa pracy każdego przedsiębiorstwa jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa pracownikom<sup>38</sup>. W podmiotach produkcyjnych pracodawca jest zobowiązany do ochrony zdrowia, życia swoich pracowników poprzez bezpieczne warunki pracy. Pracownik zaś zobowiązany jest do przestrzegania przepisów BHP, PPOŻ i innych. Niestety, nawet najbardziej rygorystyczne, czy optymalnie przestrzegane przepisy nie eliminują możliwość powstania zagrożeń. Dlatego też jest sporządzany Plan Awaryjnego Działania w Przedsiębiorstwie, czy Podmiocie. Jednocześnie Plan reagowania kryzysowego, który w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej w podmiocie, którym może być Gmina, Powiat, Województwo, czy wcześniej wymienione przedsiębiorstwo X, pozwoli czasowo do opanowania zagrożenia możliwość realizacji zadań rozdzielczo – ekspedycyjnych lub innych. Będzie możliwa ciągłość procesu decyzyjnego lub eksploatacyjnego, a wszystkie te działania wcześniej zaplanowane docelowo pomogą zarządzającemu przywrócić umownie nazwany podmiot do jego normalnego funkcjonowania. Zakres, czy treść planu jest różna w zależności od realizującego zawartych w nim treści podmiotu i może zawierać, między innymi następujące zagadnienia:

1. plan zarządzania kryzysowego w swoim zamyśle integruje różne służby oraz podmioty, zatem podstawą takiego planu jest dokument, który wskazuje kto w zależności od zagrożenia pełni rolę tą ważniejszą, czyli wiodącą, a kto pomocniczą<sup>39</sup>. W związku z tym każdy plan musi zawierać tzw. siatkę bezpieczeństwa. Siatka bezpieczeństwa, inaczej mapa ryzyka, to nic innego jak wskazanie najważniejszych zagrożeń i skutków ich wystąpienia w administracji lub przedsiębiorstwie. To wspomniana mapa ryzyka, która obejmuje rodzaje i charakterystykę zagrożeń<sup>40</sup> również w firmie. Istotnym elementem mapy ryzyka są ustalone struktury reakcji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej<sup>41</sup>;
2. określenie działań awaryjnych, pozwalających na kontynuację prowadzenia działalności krytycznej na akceptowalnym, zdefiniowanym poziomie;
3. zminimalizowanie strat w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej;
4. zminimalizowanie strat finansowych, materialnych oraz niepoliczalnych w przypadku zakłócenia ciągłości działania w zakresie:
  - ochrony interesów klientów i pracowników,
  - ochrony wizerunku organizacji,
  - utrzymania lub minimalizacji utraty udziałów rynkowych,
  - zapewnienia ciągłości źródła przychodów i inne.

Przedstawiony przez autora powyżej mix planów po niezbędnych korektach może być propozycją do zapewnienia ciągłości zarządzania oraz komunikacji w przedsiębiorstwie lub podmiocie ze wszystkimi współpracującymi organami, czy organizacjami. Logicznym jest, że każdy podmiot opracowuje plan dopas-

38 Swół J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Grzywna Z., Katowice 2014r. s. 573.

39 Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010r., s. 80.

40 Ibid., s. 69.

41 Jabłonowski M., Smolak L., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007r., s. 331.

wany do specyfiki własnych potrzeb i uwarunkowań, niemniej schemat jest stały i rzadko ulega zmianom. Przykładowe informacje dotyczące obszaru planu dla jednostki organizacyjnej zostały przyjęte podczas pisania treści artykułu. Kluczowymi celami planu awaryjnego działania jest:

1. wybór lub dobór sposobu postępowania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej mającej wpływ na ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa X podmiotu;
2. dobór i ustalenie obowiązków realizowanych przez kierowników jednostek/komórek organizacyjnych oraz działania pozostałych pracowników, w celu utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa X podmiotu.

Postanowienia ogólne planu awaryjnego działania są realizowane w przypadku<sup>42</sup>:

- prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- wystąpienie sytuacji kryzysowej, skutkującej zakłóceniem ciągłości funkcjonowania wybranego Przedsiębiorstwa X, czy podmiotu.

Rozwiązania awaryjne określone w analizowanym planie awaryjnego działania zostają zrehabilitowane i zaplanowane dla zdarzeń o dużym lub bardzo dużym wpływie na biznes i małym lub bardzo małym prawdopodobieństwie ich wystąpienia. W większości badanych lub analizowanych przedsiębiorstw lub podmiotów odpowiedzialność związana z procesami podejmowania decyzji jest określana jako kierowanie, zarządzanie, czy dowodzenie. Osobą, która decyduje o uruchomieniu planu awaryjnego działania jest Dyrektor zarządzający Przedsiębiorstwem X lub podmiotem na podstawie rekomendacji Przewodniczącego Zespołu Zarządzania Kryzysowego i po uzgodnieniu z Dyrektorem Bezpieczeństwa. Za powołanie i odwołanie struktur zarządzania kryzysowego odpowiedzialny jest Prezes Zarządu oraz Dyrektor Bezpieczeństwa. Inaczej określane, powoływane, czy wyznaczane są osoby odpowiedzialne za reagowanie kryzysowe na poszczególnych szczeblach administracji inaczej w Siłach Zbrojnych, Państwowej Straży Pożarnej, czy w innych resortach służb mundurowych lub spółkach, zjednoczeniach czy przedsiębiorstwach.

Plany reagowania kryzysowego w niektórych podmiotach, czy przedsiębiorstwach pozostają planami z nazwy, często nadużywana jest ta nazwa i plan zostaje tylko w tytule. Słowo kryzys, czy sytuacja kryzysowa te określenia nie mają odniesienia do tych używanych potocznie, czy nawet przez osoby niezagłębiające się w analogię słowa i jego znaczenie, niemniej zamysłem autora było dokonać próby pokazania jak wygląda podobieństwo tworzenia planów w różnych podmiotach, wskazać wspólne cechy, cele, zadania i obszary. Dokonać analizy, czy zarządzanie przez dowodzenie w ekstremalnych warunkach ma sens, czy realizacja zadań ujętych w planach to obowiązek, czy tylko spełnienie oczekiwań prełożonych. Do zarządzania a raczej dowodzenia w podmiotach czy instytucjach nie mundurowych nie ma i nie będzie przyzwolenia ze strony osób które w takim systemie miały by wykonywać obowiązki służbowe, jest to specyficzne nie znoszące sprzeciwu kierowanie, które z całą pewnością sprawdza się w warunkach

42 Ibid., s. 335.

ekstremalnych i tam spełnia się kadra dowódcza, i niech tak pozostanie. Z całą pewnością w artykule nie wyczerpano tematu i przedstawione zagadnienia mogą posłużyć jako temat do dalszych, czy kolejnych wystąpień, a zagadnienia poruszane w treści posłużą jako głos do dyskusji, którą należy stale prowadzić, aby mogła rozwijać się nauka.

## BIBLIOGRAFIA

1. Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007r.
2. Grzywna Z., *Bezpieczeństwo i zagrożenia w aglomeracjach*, Katowice 2012r.
3. Hyb L., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
4. Jabłonowski M., Smolak L., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Pułtusk 2007r.
5. Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN 2007r.
6. Koziej S., Miedzy pokojem a wojną, „Polska zbrojna”, 1997, nr 33.
7. Krala J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
8. Kuck J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
9. Lidawa W., Krzeszowski W., Więcek W., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010r.
10. Michna J., *Zarządzaniem ryzykiem produkcji*, Katowice 2007r.
11. Olak A., *Bezpieczeństwo rodziny w warunkach zagrożeń*, Rzeszów 2009r.
12. Pietrek G., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
13. Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010r.
14. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008r.
15. *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2000r.
16. Służalska B. J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Katowice 2014r.
17. Stańczyk K., Tomczyk M., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
18. Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R., *Zarządzanie kryzysowe teoria, praktyka, konteksty, badania*, Szczytno 2011r.
19. Swół J., *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
20. Świniarski J., *Edukacja dla bezpieczeństwa i pokoju w obliczu wyzwań XXI wieku*, Siedlce 2001r.
21. Tyrała P., *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, Warszawa 2008r.
22. Tyrała P., *Zarządzanie kryzysowe*, Toruń 2004r.
23. Wróblewski D., Połeć B., *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem*, Warszawa 2014r.
24. *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, praca pod redakcją naukową Z. Grzywna, Katowice 2014r.
25. Zawila-Niedźwiecki J., *Ciągłość działania organizacji*, Kraków 2013r.
26. Ziarko J., *Wychowanie dla bezpieczeństwa*, Łódź 2001r.

## AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2017r., poz. 209).

2. Ustawa z dnia 8 września 2006r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. z 2006r., nr 191, poz. 1410 ze zm.).
3. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity Dz.U. z 2008r., nr 25, poz. 150).
4. Ustawa z dnia 21 listopada 1967r. o Powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2016r., poz. 1534).



**Aneta Lipczyńska**

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zamiejscowy w Tarnobrzegu  
Urząd Miejski w Sandomierzu  
E-mail: anetawalduslipczynscy@wp.pl

## Znaczenie organizacji i funkcjonowania działalności jednostek samorządu terytorialnego / *Significance of organization and functioning of local government units*

### Abstract

The article presents the activity of local self-government units in Poland. The purpose of this article is to present the functioning of territorial self-government units, which is based on a three-tiered division and which consists of a municipality, a county and a province. Each local government unit fulfills important roles, and its scope of action is very extensive and varied. Units of local self-government have statutory own tasks and orders that they must fulfill and from which they have to settle. Their main aim is to meet the needs and expectations of local and regional communities.

**Keywords:** local government, community, county, voivodeship earnings, expenses.

### 1. WPROWADZENIE

Przedmiotem artykułu jest ukazanie działalności jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, który opiera się na trój-szczebelowym podziale i który składa się z gminy, powiatu i województwa. Każda jednostka samorządu terytorialnego spełnia ważne określone role, a jej zakres działania jest bardzo obszerny oraz zróżnicowany. Jednostki samorządu terytorialnego mają określone ustawowo zadania własne i zlecone, które muszą realizować i z których muszą się rozliczać. Głównym celem ich działania jest zaspokajanie potrzeb oraz oczekiwań społeczności lokalnych i regionalnych.

### 2. UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA DZIAŁALNOŚCI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

**Samorząd terytorialny** to główna forma organizacji lokalnego życia publicznego. Samorząd ten bierze udział w sprawowaniu władzy publicznej, będąc w znacznym stopniu niezależnym od państwa. Zadania publiczne samorząd wy-

konuje we własnym imieniu oraz na własną odpowiedzialność. Niezależność każdej z jednostek samorządu terytorialnego podlega ochronie sądowej (Brzeziński 2010; 163).

W aktualnym stanie prawnym, jednostkami które wykonują zadania z zakresu administracji publicznej są województwa, powiaty oraz gminy. Na owych trzech poziomach podziału terytorialnego kraju realizowane są zadania z zakresu administracji publicznej. W przepisach prawa definicja samorządu terytorialnego została określona w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego, która jest aktem prawnym prawa międzynarodowego. Według niej samorząd terytorialny to organ, który oznacza zdolność i prawo społeczności lokalnych do zarządzania i kierowania zasadniczą częścią spraw publicznych na własną odpowiedzialność oraz w interesie mieszkańców (Jędrzejewski 2007; 15).

Najważniejszym wyznacznikiem ustrojowych fundamentów polskiego modelu samorządności lokalnej jest ustawa zasadnicza - Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku. Sankcjonuje ona zasadę, że samorząd ma uczestniczyć w sprawowaniu władzy publicznej, poprzez wykonywanie, na własną odpowiedzialność oraz we własnym imieniu zadań publicznych (Chmaj 2012;98). Jak donosi preambuła do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, prawa Państwa Polskiego mają gwarantować (Jasiuk 2011; 23):

- zasadę solidarności pomiędzy ludźmi,
- zasadę pomocniczości, która umacnia uprawnienia obywateli oraz ich wspólnot,
- poszanowanie sprawiedliwości i wolności,
- sprawność i rzetelność instytucji publicznych,
- dialog publiczny i współdziałanie władzy.

W tymże fragmencie Konstytucja stanowi, iż w Polsce ogół mieszkańców w poszczególnych jednostkach zasadniczego podziału terytorialnego, stanowi wspólnotę samorządową, zaś samorządy terytorialne uczestniczą w sprawowaniu władz publicznych. Jak głosi również art. 164 Konstytucji RP, podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina(gwarantować (Jasiuk 2011; 23).

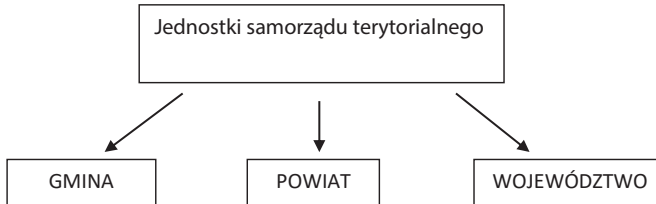
Poza wyżej wspomnianymi, regulacje działalności samorządów terytorialnych zawierają także inne przepisy prawa. Do najważniejszych należą (Jędrzejewski 2007; 15):

- ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2016 r., poz. 446),
- ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz.U. z 2015 r., poz. 1445),
- ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r., o samorządzie województwa, (Dz.U. z 2016 r., poz. 486),
- ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, (Dz.U. z 2011 r., Nr 45, poz. 236).

Główną jednostką samorządu terytorialnego jest gmina, a od 1999 roku oprócz gmin powstały także powiaty, które są wspólnotami samorządowymi, jak również województwa, które dzięki doskonałej reformie także uzyskały status jednostki samorządu terytorialnego (Brzeziński 2010; 163).

Trójszczeblowy model terytorialny jednostek samorządowych przedstawiony został poniżej na rysunku poniżej.

**Rysunek 1.** Model terytorialny jednostek samorządowych.



**Źródło:** Opracowanie własne.

Samorząd terytorialny zobowiązany jest do tworzenia rozwoju społecznego przez zorganizowanie należytych warunków życia społecznościom samorządowym w związku ze wzrostem liczby ludności, rozwojem organizacyjnym i zagrożeniami dotyczącymi środowiska naturalnego człowieka (Jastrzębska 2012; 25).

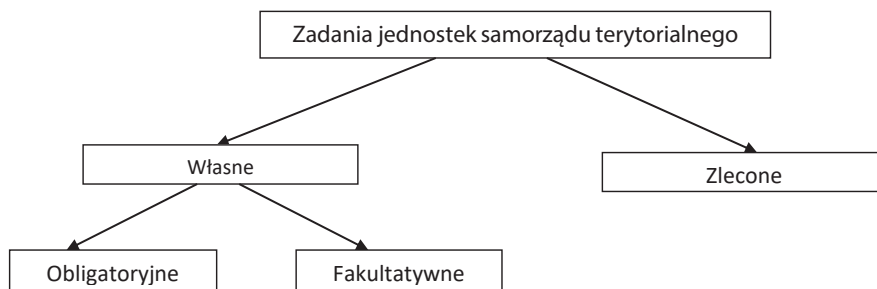
Również Konstytucja RP w art. 167, ust. 1 zapewnia jednostkom samorządu terytorialnego udział w dochodach publicznych odpowiednio do zadań, które im przypadają, a także stanowi, że zmiany w zakresie kompetencji oraz zadań jednostek samorządu terytorialnego występują wraz ze zmianami w podziale dochodów publicznych. Zgodnie z Konstytucją RP dochodami województwa, powiatu oraz gminy są dochody własne, subwencje ogólne oraz dotacje celowe z budżetu państwa (Czerski 2008; 211).

### 3. ZADANIA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Zadania jednostek samorządu terytorialnego możemy podzielić wg kryteriów (Dolnicki 2016; 31):

- kryterium przynależności do którego należą zadania własne, powierzone i zlecone,
- kryterium powszechności do którego należą zadania obligatoryjne i fakultatywne.

Na podstawie ustawy zasadniczej Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej można wyodrębnić zadania jednostek: własne oraz zadania zlecone. Zadaniem własnym są zadania publiczne, które służą zaspokajaniu wspólnoty samorządowej. Zadania zlecone wynikają z uzasadnionych potrzeb funkcjonowania państwa (Dolnicki 2016; 278).

**Rysunek 2.** Podział zadań jednostek samorządu terytorialnego.

**Źródło:** Opracowanie własne

Zadania własne realizowane przez samorząd gminny można sklasyfikować na dwa typy: pierwszy z nich to zadania obligatoryjne zaś drugi typ to zadania własne fakultatywne. Zadania obligatoryjne są realizowane obowiązkowo i obejmują zadania, które ustawodawca twierdzi, że są niezwykle istotne i z tego względu zobowiązał gminy do obowiązku ich wykonywania, mimo iż sposób wypełnienia tego obowiązku zależy od uznania gminy. Finansowe są z własnych środków budżetowych, ale niektóre z nich mogą być finansowane przez rząd przykładowo przez subwencje ogólną czy też dotacje celowe na zadania własne. Zadania własne fakultatywne są to zadania wykonywane wtedy, kiedy samorząd gminny rozporządza finansami publicznymi, aby wykonywać zadania związane z zaspokajaniem potrzeb wspólnot lokalnych (Patrzalek 2004;109).

**Tabela 1.** Zakres zadań jednostek samorządu terytorialnego

Zakres zadań jednostki samorządu terytorialnego	Województwo	Powiat	Gmina
ochrona zdrowia	✓	✓	✓
lokalny transport zbiorowy	-	✓	✓
wodociągi i zaopatrzenie w wodę	✓	-	✓
gospodarka nieruchomościami	-	✓	✓
ochrona środowiska i przyrody	✓	✓	✓
drogi publiczne	✓	✓	✓
pomoc społeczna	✓	✓	✓
budownictwo mieszkaniowe	-	-	✓
edukacja publiczna	✓	✓	✓
Kultura	✓	✓	✓
kultura fizyczna i turystyka	-	✓	✓
Cmentarze	-	-	✓
porządek publiczny i bezpieczeństwo obywateli	✓	✓	✓
polityka prorodzinna	-	-	-
ochrona praw konsumenta	-	✓	-
geodezja i kartografia	-	✓	-



Zakres zadań jednostki samorządu terytorialnego	Województwo	Powiat	Gmina
przeciwdziałanie bezrobociu	✓	✓	-
ochrona przeciwpożarowa	-	✓	-
ochrona zabytków	✓	✓	-
zagospodarowanie przestrzenne	✓	-	-

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 279-282.

Cechą zadań własnych jest to, iż samorządy wykonują je z własnych środków finansowych, jak również na własną odpowiedzialność (Żuk Miszczuk 2007; 39).

Zadania zlecone to zadania, które samorządy terytorialne wykonują po uprzednio zapewnionym im na ten cel środków finansowych. Ważną kwestią w zadaniach zleconych jest to, że jednostka samorządu terytorialnego nie może odmówić wykonania owych zadań z powodu niewystarczającej ilości środków finansowych lub też ich braku. Jednostki otrzymują na te cele środki finansowe z budżetu państwa w postaci dotacji celowych, w wysokości potrzebnej do wykonania tych zadań (Sołtyk 2016; 72).

Biorąc pod uwagę różnorodne spojrzenia w instytucje samorządowe, a mianowicie w budżet jednostki samorządu terytorialnego można ująć go w minimum trzech pojęciach (Dylewski, Filipiak, Gorzałczyńska-Koczkodaj 2006; 28):

- budżet występujący jako scentralizowany zasób finansowy jednostki samorządu terytorialnego,
- budżet jako akt prawny w formie uchwały organu jednostki samorządu terytorialnego wraz z jego zawartością,
- budżet jako narzędzie zarządzania finansami samorządowymi.

Budżet występujący jako scentralizowany zasób finansowy jednostki samorządu terytorialnego jest to plan finansowy, który obejmuje dochody i przychody, a także wydatki i rozchody. Jest to dość wąskie ujęcie, które ujmuje zdarzenia ujęte po stronie dochodów i wydatków budżetowych, a także przychodów i rozchodów budżetowych. W tym ujęciu najważniejszy element to planowany wynik ekonomiczny budżetu, który wskazuje na problem równowagi budżetowej oraz wynik finansowy budżetu charakteryzujący takie zjawiska, które związane są ze strumieniami finansowymi przychodów i rozchodów budżetowych (Dylewski, Filipiak, Gorzałczyńska-Koczkodaj 2006; 28).

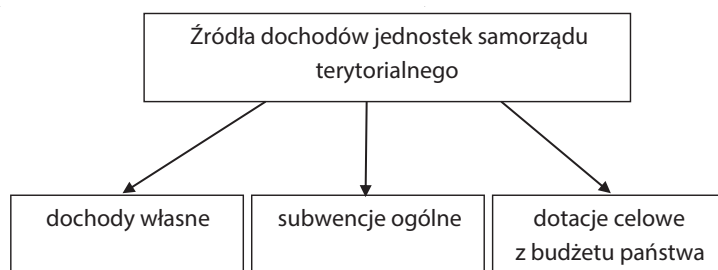
Budżet jako akt prawny jest zdecydowanie szerszym ujęciem, ponieważ zawiera szereg informacji oraz parametrów, które wykraczają poza wcześniej opisane jego wąskie ujęcie.

Budżet jako narzędzie zarządzania finansami, wiąże się przede wszystkim z gromadzeniem oraz wydatkowaniem środków publicznych, w sposób który zapewni maksymalny efekt nie tylko ekonomiczny, ale również społeczny (Owsiak 2002; 33).

#### 4. DOCHODY JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Na źródła dochodów jednostek samorządu terytorialnego składają się: dochody własne z podatków i opłat lokalnych, subwencje oraz dotacje celowe pochodzące z budżetu państwa.

**Rysunek 3.** Źródła dochodów samorządu terytorialnego



**Źródło:** Opracowanie własne.

Jednostki samorządu terytorialnego zostały wyposażone również w dochody uzupełniające, czyli subwencje ogólne oraz dotacje celowe. **Subwencja** jest to specyficzna forma dotacji z budżetu państwa, która ustalana jest dla każdej jednostki oddzielnie i może być również wykorzystywana przez daną jednostkę samorządu terytorialnego na dowolnie wybrany cel (Owsiak 2002; 33).

Podział subwencji ogólnej przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Subwencja ogólna dla jednostek samorządu terytorialnego

Jednostka samorządu Terytorialnego	Województwo	Powiat	Gmina
	<i>Wyrównawcza</i>	<i>Wyrównawcza</i>	<i>Wyrównawcza</i>
<b>Rodzaj subwencji ogólnej</b>	<i>Regionalna</i>	<i>Równoważąca</i>	<i>Równoważąca</i>
	<i>Oświatowa</i>	<i>Oświatowa</i>	<i>Oświatowa</i>

**Źródło:** Opracowanie własne

**Subwencja wyrównawcza** jest głównym składnikiem subwencji ogólnej. Pełni ona funkcję pośrednią między zadaniem równoważenia dochodów gmin w skali globalnej, a próbą wyrównania dysproporcji w warunkach dostępu gminy do potencjalnych źródeł dochodów. Prawo do otrzymania części wyrównawczej subwencji mają jednostki słabsze ekonomicznie oraz znajdujące się w gorszej sytuacji odnośnie do dochodów własnych przypadających na 1 mieszkańca danej gminy w stosunku do ogólnej średniej obliczanej na tle gmin w kraju (Miemieć 2006; 56). Subwencja wyrównawcza może być przyznawana i przekazywana dla województw, powiatów i gmin w zależności od dochodów danej jednostki.

**Subwencja oświatowa** udzielana jest zarówno dla gmin, powiatów i województw. Zgodnie z ustawą o dochodach jednostek samorządu terytorialnego łączna kwota subwencji oświatowej ustalana jest corocznie w ustawie budżetowej. Oznacza to, że kwota ta może ulegać zmianom i może mieć określony wpływ na sposoby realizowania zadań przez jednostki samorządu terytorialnego.

**Subwencję równoważącą** może otrzymywać gmina i powiat. Środki pieniężne, które tworzą część równoważącą dla gmin czy powiatów, pochodzą więc od gmin bądź powiatów mających ponadprzeciętne dochody. Jest to mechanizm działający na podstawie wzajemnego uzupełniania się wzajemnie.

**Subwencja regionalna** jest jedną z form subwencji przeznaczoną dla województw. Łączna suma tejże subwencji powstaje w oparciu o środki przekazywane od silnych finansowo województw. Z przyjętego założenia mają to być środki, które umożliwiałyby prowadzenie skutecznej polityki rozwoju w regionie. Charakterystyczne jest również to, że każda z kwot które składają się na regionalną część rozdzielana jest pomiędzy województwa według odmiennych reguł (Surówka 2013; 72).

Kolejnym źródłem dochodów są **dotacje celowe**, które są otrzymane muszą być wykorzystane zgodnie z ich przeznaczeniem, natomiast dotacje, które są niewykorzystane podlegają zwrotowi do budżetu państwa. Dla władz państwowych są one bardzo skutecznym i dogodnym instrumentem wpływającym na samorząd terytorialny (Surówka 2013; 69).

## 5. KWESTIA WYDATKÓW JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO PRZEZNACZONYCH NA REALIZACJĘ ZADAŃ

*Wydatki jednostki samorządowej* – najprościej ujmując to kategoria finansowa środków publicznych, które należą w dyspozycji jednostki samorządu terytorialnego. Odgrywają w budżecie bardzo istotną rolę. Mają na celu wykonanie zadań publicznych jednostki samorządu terytorialnego i realizację innych operacji finansowych np. zarządzanie środkami, finansowanie potrzeb pożyczkowych oraz zarządzanie długiem publicznym (Owsiak 2002; 318-354).

Najważniejszym i kluczowym kryterium podziału wydatków jednostek samorządu terytorialnego jest ich charakter prawny zadań jednostek samorządu terytorialnego. Najistotniejsze jest jednak to, że owe zadania muszą być wskazane w ustawie jako obowiązek organów władzy publicznej. Właśnie według kryterium charakteru prawnego można wyróżnić wydatki dotyczące: województw, powiatów oraz gmin - na zadania własne, zlecone, a także powierzone. Podział wydatków jednostek samorządu terytorialnego jest klasyfikowany i dekretowany według działów, rozdziałów i paragrafów klasyfikacji budżetowej (Jastrzębska 2012; 136).

Wydatki jednostek samorządu terytorialnego są nierozłącznie powiązane z realizacją zadań nałożonych do wykonania, co do których zobowiązana jest jednostka samorządu terytorialnego. W ramach ustaw bardzo ważną część zadań publicznych wykonują samorządy terytorialne wyłączając przy tym zadania zastrzeżone ustawowo (Dolnicki, Tarno 2012; 357)

Wielkość ponoszonych wydatków budżetowych jest uzależniony od zebranych dochodów budżetowych oraz działania władz nakierowane na wzrost wydajności źródeł dochodów mają wpływ na zupełne zaspokojenie potrzeb społeczności samorządowej (Jastrzębska 2012; 131).

Wydatki samorządowe mogą być skierowane również na:

- finansowanie rozwoju,
- pokrywanie strat,
- wsparcie działalności jednostek organizacyjnych należące do gminy,
- pokrywanie kosztów świadczenia usług społecznych bezpłatnych ewentualnie częściowo płatnych,
- zapewnienie bezpieczeństwa oraz sprawnie działającej administracji,
- spłaty zaciągniętych kredytów i wyemitowanych obligacji (Denek, Sobiech, Wolniak 2005;. 38).
- Wydatki budżetowe jednostek samorządu terytorialnego obejmują różne działy. Wydatki te dotyczą przede wszystkim działów: oświata, wychowanie, gospodarka komunalna, administracja samorządowa, opieka społeczna, itp. (Denek, Sobiech, Wolniak 2005; 226).

Wydatki budżetu jednostki samorządowej przybierają różną formę, przedstawi to poniższy rysunek.

**Rysunek 4.** Podział wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego.



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie E. Chojna- Duch, *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*, Wyd. Lexis Nexis, Warszawa, 2004r., s.225.

**Wydatki bieżące** jednostek budżetowych obejmują różnego rodzaju koszty, do których zalicza się:

1. wynagrodzenia i uposażenia osób zatrudnionych w państwowych jednostkach budżetowych oraz składki naliczane od tych wynagrodzeń i uposażeń,
2. zakupy towarów i usług,

3. koszty utrzymania oraz inne wydatki związane z funkcjonowaniem jednostek budżetowych i realizacja ich statutowych zadań,
4. koszty zadań zleconych do realizacji jednostkom zaliczanym i niezaliczanym do sektora finansów publicznych z wyłączeniem organizacji pozarządowych (Ustawa z dn. 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 Nr 157 poz. 1240.) art. 124.pkt.3)

#### **Wydatki majątkowe obejmują:**

1. wydatki na zakup i objęcie akcji oraz wniesienie wkładów do spółek prawa handlowego,
2. wydatki inwestycyjne państwowych jednostek budżetowych oraz dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów inwestycji realizowanych przez inne jednostki. (Ustawa z dn. 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr. 157 poz. 1240) art. 124 pkt.4.)

Przy wykonywaniu zadań samorząd terytorialny ma zagwarantowaną samodzielność oraz podlega ochronie sądowej. Właśnie dlatego ważnym elementem samodzielności wśród jednostek samorządu terytorialnego jest samodzielność finansowa, z którą wiąże się samodzielność dochodowa (Surówka 2013; 21). Podstawowym determinantem dla samodzielności finansowej jednostek samorządu terytorialnego jest udział dochodów własnych jednostki samorządowej w dochodach ogółem budżetu. Za podstawowy miernik oceny samodzielności finansowej uznaje się stopień pokrycia wydatków dochodami własnymi (Patrzalek 2004; 71).

Do najważniejszych mierników samodzielności wydatkowej zalicza się (Feret 2013; 126):

- udział dotacji w wydatkach ogółem,
- udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem.

Dochody i wydatki pełnią w budżecie samorządowym bardzo ważną rolę. Na koniec okresu budżetowego dokonywane jest zestawienie strumieni dochodów oraz wydatków. Tworzy się wówczas saldo budżetu, które może przybrać formę równowagi budżetowej, deficytu budżetowego lub nadwyżki budżetowej (Kosek-Wojnar, Surówka 2007; 83).

**Równowaga budżetowa** występuje wtedy, gdy wielkość strumienia dochodów jest równa wielkości strumienia wydatków i relacja przedstawia się następująco:

$$\text{Dochody} = \text{Wydatki}$$

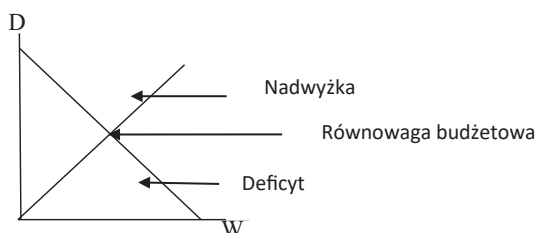
**Nadwyżka budżetowa** – jest w sytuacji, gdy strumień dochodów jest znacznie większy od strumienia wydatków i przedstawia się następująco:

$$\text{Dochody} > \text{Wydatki}$$

**Deficyt budżetowy** powstaje gdy strumień wydatków przewyższa osiągnięte dochody i przedstawia się następująco:

$$\text{Wydatki} > \text{Dochody}$$

**Rysunek 5.** Zestawienie strumieni dochodów i wydatków



**Źródło:** Opracowanie własne.

Osiągnięcie deficytu czy też nadwyżki nie powinno nie powinno wiązać się z oceną samorządu. Warto jest poznać jakie przyczyny powodują, iż samorząd wykazuje dodatnie czy też ujemne saldo. Nadwyżki budżetowe gmin mogą być spowodowane:

- niewykonaniem zadań budżetowych,
- uzyskaniem dodatkowych wpływów do budżetu,
- zaoszczędzonymi pieniędzmi w wydatkach przy pełnej realizacji zadań,
- zaoszczędzonymi środkami przy nie pełnej realizacji zadań (Kosek-Wojnar, Surówka 2007; 83).

Deficyt budżetowy spowodowany może być między innymi:

- zleceniem gminom przez jednostki szczebla wyższego zadań bez przekazania im odpowiednich środków pieniężnych na ich wykonanie,
- podjęcie się inwestycji, na które nie ma odpowiednich funduszy,
- nie uregulowanie w terminie zobowiązań wobec gminy przez podatników, opłacający podatki lokalne,
- nie przekazaniem w terminie przez organy szczebla wyższego dotacji czy też subwencji itp. (Kosek-Wojnar, Surówka 2007; 84).

Istotną kwestią jest ustalenie źródeł, które pokryją deficyt budżetowy. Narzędziami, które mogą w tej sytuacji być wykorzystane to:

- nadwyżki budżetowe uzyskane w latach ubiegłych,
- pożyczki,
- kredyty bankowe,
- wpływy z emisji papierów wartościowych (Kosek-Wojnar, Surówka 2007; 85).

## 6. PODSUMOWANIE

Reasumując jednostki samorządu terytorialnego pozyskują i gromadzą odpowiednie dochody, po to aby móc je przeznaczyć na odpowiednie cele, które wiążą się z realizacją zaplanowanych zadań i inwestycji. W budżecie dochody mają pierwszorzędne znaczenie dla ich gospodarki finansowej, ponieważ to one decydują o ich sytuacji finansowej i o zakresie jak również samodzielności finansowej

jednostek lokalnych i regionalnych. Dzięki uzyskanym dochodom, dana jednostka może sobie pozwolić na to, by jak najefektywniej zaplanować i zrealizować zadania poprzez pokrycie wydatków, które to spełniają potrzeby społeczności lokalnych i regionalnych. (Por. Patrzalek 2004;109)

## LITERATURA

1. Brzeziński B. (red.), *Prawo finansów publicznych*, Wyd. Dom Organizatora TNOIK, Toruń, 2010
2. Chmaj M., *Prawo samorządu terytorialnego*, 2012
3. Czerni P., Hanusz A., Niezgoda A., *Dochody budżetu jednostek samorządu terytorialnego*, Wydanie 1, 2008
4. Denek E., Sobiech J., Wolniak J., *Finanse publiczne*, Wyd. PWN, Warszawa, 2005
5. Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Warszawa 2016
6. Dolnicki B., Tarno J.P., *Samorząd terytorialny w Polsce a sądowa kontrola administracji*, Warszawa 2012
7. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Finanse samorządowe*, Warszawa 2006.
8. Feret E., *Samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego gwarancją samorządowego działania społeczności lokalnych*, WSPiA Rzeszów-Przemysł, 2013
9. Jasiuk E., *XX lat odrodzonego samorządu terytorialnego*, Radom 2011
10. Jastrzębska M., *Finanse samorządu terytorialnego*, Wyd. LEX, Warszawa, 2012r
11. Jędrzejewski L., *Gospodarka finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Bydgoszcz – Gdańsk 2007
12. Kosek – Wojnar M., Surówka K., *Finanse samorządu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2007
13. Miemiec W., *Gospodarka budżetowa jednostek samorządu terytorialnego*, Wrocław 2006
14. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2002
15. Patrzalek L., *Finanse samorządu terytorialnego*, Wrocław 2004
16. Sołtyk P., Dębowska-Sołtyk M., *Finanse samorządowe*, 2016
17. Surówka K., *Samodzielność finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Warszawa 2013
18. Żuk K., Miszczuk A., Miszczuk M., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa 2007
19. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, (Dz.U. z 2016 r., poz. 446).
20. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, (tekst. jedn. Dz.U. z 2015 r., poz. 1445).
21. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, (Dz.U. z 2016 r., poz. 486).
22. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, (Dz.U. z 2011 r., Nr 45, poz. 236).
23. Ustawa z dn. 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 Nr. 157 poz. 1240) art. 124 pkt.4.







### Marta Stasiła-Sieradzka

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji  
E-mail: [marta@sieradzki.pl](mailto:marta@sieradzki.pl)

### Ewa Maraszkiwicz

Uniwersytet Śląski  
E-mail: [marszkiewicz.ewa@gmail.com](mailto:marszkiewicz.ewa@gmail.com)

### Małgorzata Dobrowolska

Politechnika Śląska w Gliwicach  
E-mail: [malgorzata.dobrowolska@polsl.pl](mailto:malgorzata.dobrowolska@polsl.pl)

## Dopasowanie do organizacji a strategie radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów bankowych / *Person – organization fit and coping with stress among bank managers*

### Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between the level of fit for the organization and the stress management strategies used by banking sector managers. The questionnaires that were used in this research includes the Person–Organization Fit Questionnaire (PO) of Czarnota-Bojarska (2010) and the Brief COPE in adaptation of Juczynski and Ogińska-Bulik (2009). The study was conducted on a group of 61 banking sector managers. The results obtained to reveal that there is a positive correlation between the level of supplemental fit and the use of active stress management strategies in the study group.

**Keywords:** Person-Organization fit, coping strategies, stress, professional stress, banking sector managers.

### 1. WPROWADZENIE

W dobie zjawisk takich jak globalizacja i technicyzacja, rynek pracy oraz zarządzanie organizacją i pracownikami przeszły w ostatnich latach znaczące zmiany (Bańka, 2006; Turska, Stasiła-Sieradzka, 2015). Reorientacji uległo podejście do modelu budowania kariery i rozwoju zawodowego w oparciu o stabilność zatrudnienia w organizacji. Dodatkowo zmiany w sztafecie tak zwanych pokoleń X, Y i Z zaczęły rzutować na reorganizację w strukturze rynku pracy oraz w zarządzaniu kadrami w organizacjach. Od współczesnego

pracownika wymaga się gotowości do przekwalifikowań, elastyczności i mobilności, a co za tym idzie dopasowywania się do coraz to nowych organizacji pełniących rolę pracodawcy (Briscoe, Hall, DeMuth, 2006; Ryan, Kristof-Brown, 2003; Merecz, Andysz, 2010; Turska, Stasiła- Sieradzka, 2015).

Jednym z pierwszych badaczy opisujących dopasowanie do środowiska pracy byli R. Dawis, L. Lofquist i D.Weiss (1968). Konstrukc teoretyczny stworzony przez badaczy funkcjonuje pod nazwą *Theory of Work Adjustment*. Dawis i in. (1968) wyjaśniają w jakich okolicznościach ludzie odczuwają satysfakcję z pracy oraz są do pracy przydatni z punktu widzenia pracodawcy. Sam termin przystosowania (dopasowania) oznacza według badaczy czynności podejmowane przez jednostkę mające na celu utrzymania satysfakcjonujących i harmonijnych relacji ze środowiskiem pracy. Człowiek w swoim życiu przystosowuje się do wielu środowisk, takich jak dom czy szkoła, jednak to dopasowanie do pracy w ujęciu Dawisa i in. (1968) jest największym wyzwaniem. Zarówno jednostka jak i środowisko są swego rodzaju indywiduami, z niepowtarzalnymi potrzebami i zasobami. Kluczem do osiągnięcia harmonii w tym układzie jest wzajemne spełnianie chociażby podstawowych wymagań przez obie strony. Najważniejszym elementem tej teorii jest tak zwana zgodność, czyli stopień w jakim pracownik i środowisko pracy realizują swoje wzajemne wymagania. Czynniki wpływającymi na zgodność są z jednej strony- osobowość zawodowa- czyli umiejętności i potrzeby jednostki, a z drugiej strony- środowisko pracy ze swoimi wymaganiami i oferowaną gratyfikacją. Elementy te będące ze sobą w ciągłej relacji wpływają na dwa kolejne aspekty przystosowania do pracy. Jest to satysfakcja zawodowa czyli stopień zadowolenia jednostki z wykonywanej przez niego pracy oraz przydatność do pracy rozumiana jako stopień, w jakim jednostka będzie dla pracodawcy odpowiednim pracownikiem.

Obok dopasowania do środowiska pracy, dla licznych badaczy (Muchniński, Monahan, 1987; Czarnota-Bojarska, 2010, Merecz 2011, Czerw, Czarnota-Bojarska, 2016.) ważnym aspektem stało się dopasowanie do organizacji, które możemy rozumieć jako pewnego rodzaju kompatybilność między pracownikiem, a organizacją w której jest on zatrudniony.

Muchniński i Monahan (1987) jako pierwsi zauważyli, iż dopasowanie do organizacji można rozpatrywać w odniesieniu dwóch płaszczyzn, na których ono zachodzi:

- suplementarnej (*supplementary fit*) dotyczącej podobieństwa między cechami osoby i jej otoczenia zawodowego. Owe podobieństwo odnieść można do takich terminów jak zgodność między „osobowością” pracownika a „kulturą organizacyjną” zatrudniającej go organizacji (por. Kristof, 1996; Czarnota-Bojarska, 2010)
- komplementarnej (*complementary fit*) bazujące na wzajemnym uzupełnianiu się i wymianie, pomiędzy tym czym dysponuje pracownik/organizacja a czego potrzebuje organizacja/pracownik. Możemy tu mówić o dwóch podwymiarach. Pierwszy z nich dotyczy dopasowania pomiędzy wartościami, po-

trezobami, celami jednostki a zasobami lub wzmocnieniami danego aspektu środowiska pracy- w zależności od rozpatrywanej płaszczyzny potrzeby te mogą dotyczyć m.in. poziomu wyzwań, niezależności, władzy, szacunku, poziomu zarobków, możliwości rozwoju, jakości kontaktów międzyludzkich, bezpieczeństwa, stabilności zatrudnienia itd.; zasobami środowiska mogą być natomiast zadania pracy, wynagrodzenia, warunki pracy, dobry klimat organizacyjny, status społeczny itd. Drugi podwymiar odnosi się natomiast do zgodności pomiędzy zasobami osobistymi lub możliwościami a wymaganiami stawianymi przed pracownikiem na poszczególnych płaszczyznach pracy. Zasoby osobiste to m.in. wiedza, kompetencje zawodowe, doświadczenie, natomiast wymagania to warunki jakie musi spełnić pracownik, w zakresie posiadanych zasobów osobistych, aby wykonać pracę zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy (por. Merez, Andysz 2010).

## 2. DOPASOWANIE CZŁOWIEK-ORGANIZACJA A STRATEGIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

Powszechnie wiadomo, że praca zawodowa pochłania zasoby fizyczne, emocjonalne i umysłowe człowieka. Dodatkowo pracownik wiąże z swoją pracą pewne oczekiwania dotyczące gratyfikacji finansowej oraz ogólnej satysfakcji z wykonywanych funkcji. Jednostka dąży więc do swego rodzaju równowagi pomiędzy zasobami zainwestowanymi w pracę, a zasobami dzięki niej zdobytymi (Siegrist, Peter 1996). Wydajnościowe nastawienie pracodawców i związana z nim konieczność częstej reorganizacji przedsiębiorstw w celu sprostania wymaganiom na konkurencyjnym rynku powodują konieczność szybkiej adaptacji pracowników do dynamiki zmian w środowisku pracy, co nie pozostaje bez wpływu dla dobrostanu człowieka. Poczucie niepewności zatrudnienia oraz duża konkurencja wśród pracowników, a także zwiększanie wymagań pracodawców zarówno względem kandydatów, jak i stałych pracowników stają się podłożem stresu współczesnego pracownika (Bańka, 2006). Dodatkowo, pomijając aspekty dotyczące ogólnoswiatowych tendencji związanych ze specyfiką zmian pracy, stres jest dla wielu grup zawodowych wręcz nieodłącznym jej elementem (zawody usług społecznych, grupy emergencje, menedżerowie). Zgodnie z koncepcją R. Lazarusa i S. Folkmana (1984) w sytuacji stresu człowiek ocenia swoje możliwości, kompetencje, doznawane wsparcie społeczne, zasoby materialne oraz inne czynniki, które mogą okazać się przydatne dla przywrócenia zaburzonej równowagi między nim a otoczeniem. Ta ocena, określająca możliwości zaradcze zmierzająca do usunięcia przyczyn stresu bądź łagodzenia jego skutków, staje się punktem wyjścia do aktywności ukierunkowanej na zmianę transakcji stresowej, a więc podjęcia działań na rzecz radzenia sobie ze stresem.

Carver i Scheiner (1994: za Jurczyński, Ogińska-Bulik 2009) odnosząc się do problematyki radzenia sobie ze stresem zwracają uwagę na jego dyspozycyjny i sytuacyjny aspekt. Pierwszy z wymienionych aspektów to stosunkowo stała skłonność jednostki do podejmowania specyficznych działań w obliczu stresu. Styl radzenia sobie ma tu charakter zmiennej osobowościowej i jest swoistym dla jednostki wachlarzem strategii radzenia sobie z nim. Natomiast drugi aspekt odnosi

się do zachowania w konkretnej sytuacji stresującej, który nie musi pokrywać się z typem radzenia sobie dyspozycyjnego. Strategie radzenia sobie ze stresem wyróżnione przez autorów to: aktywne radzenie sobie, planowanie, poszukiwanie wsparcia instrumentalnego, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego, unikanie konkurencyjnych działań, zwrot ku religii, pozytywne przewartościowanie i rozwój, powstrzymanie się od działania, akceptacja, koncentracja na emocjach i ich wyładowanie, zaprzeczanie, odwracanie uwagi, zaprzestanie działań, zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych, poczucie humoru. Jak podkreśla Strelau (2011) na czynniki sytuacyjne składają się takie elementy jak: nasilenie stresu, czas trwania stresora oraz jego kontrolowalność. Stosowanie odpowiednich strategii radzenia sobie ze stresem, dostosowanych do sytuacji, uznane jest za kompetencję pozwalającą na lepsze dopasowanie do środowiska pracy i organizacji, co znalazło potwierdzenie w badaniach realizowanych w różnych grupach zawodowych (strażacy, ratownicy medyczni, policjanci, ratownicy górniczy, pracownicy usług społecznych, kierowcy, pracownicy portów lotniczych) (Ogińska-Bulik, Langer, 2007; Sygit-Kowalkowska, 2013; Ulutasa, Kalkana, Bozkurta, 2011; Łuczak, 2012; Waszkowska i in. 2014; Nowicki i in., 2015; Szlązak, Grodzicka, Cichy-Szczepeńska, 2016).

Jedną z najbardziej obciążonych stresem grupą zawodową są menedżerowie (Griffin, 2004; Wróblewska, 2013). Specyfika pracy menedżera wymaga z jednej strony ciągłej komunikacji z ludźmi, z drugiej dużej wiedzy technicznej oraz umiejętnością zarządzania pracą swoją i innych (Łoboda, 1990). Wśród stresorów najczęściej pojawiających się w pracy menedżera możemy wymienić między innymi za V. Wróblewską (2013): szybkie tempo pracy, konieczność podejmowania trudnych i szybkich decyzji, problem konfliktu i niejednoznaczności roli w organizacji, brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, rozdźwięk między głoszonymi przez organizację wartościami a rzeczywistą ich realizacją, odpowiedzialność za powierzone mienie.

Menedżerowie sektora bankowego stawiani są dodatkowo przed wieloma wymaganiami związanymi z charakterystyką ich pracy. Badacze tej problematyki wskazują tu na kwestię poczucia odpowiedzialności za pieniądze banku lub klienta jako jednego z silnych stresorów oddziałujących na zatrudnionych tej branży (por. Mutsvunguma, Gwandure, 2011; Stańczak i in., 2014). Badanie związku dopasowania do organizacji i strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów tego sektora może wpłynąć pozytywnie na zwiększenie ich świadomości w zakresie radzenia sobie ze stresem w środowisku pracy, pozwoli także specjalistom HR na stworzenie bardziej skutecznych narzędzi rekrutacji i doskonalenia kadr.

### 3. PROBLEM BADAWCZY

Celem podjętych badań było udzielenie odpowiedzi na poniższe pytanie badawcze:

Czy istnieje i jak się przedstawia, związek pomiędzy suplementarnym i komple-

mentarnym dopasowaniem do organizacji a strategiami radzenia sobie ze stresem w grupie menedżerów sektora bankowego?

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano dwie hipotezy badawcze:

H1. Dopasowanie do organizacji w obszarze dopasowania komplementarnego i dopasowania suplementarnego koreluje dodatnio ze stosowaniem takich strategii radzenia sobie ze stresem jak - *Aktywne Radzeniem Sobie*, *Planowaniem* oraz *Pozytywnym Przewartościowaniem* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Aktywnego Radzenia Sobie**).

H2. Dopasowanie do organizacji w obszarze dopasowania komplementarnego i dopasowania suplementarnego koreluje ujemnie ze stosowaniem takich strategii jak *Zażywanie Substancji Psychoaktywnych*, *Zaprzestanie Działań* i *Obwinianie Siebie* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Bezradność**), *Poszukiwanie Wsparcia Emocjonalnego* i *Poszukiwanie Wsparcia Instrumentalnego* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Poszukiwanie Wsparcia**), *Zajmowanie się Czymś Innym*, *Zaprzeczanie* i *Wylądowanie* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Zachowanie Unikowe**) oraz *Zwrot ku Religii*, *Akceptacja* i *Poczucie Humoru* (tworzące samodzielne czynniki).

### 3.1. OSOBY BADANE

Badaniem objęto 61 pracowników banków zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (team leaderzy, kierownicy działów lub departamentów, dyrektorzy). Organizacje, w których pracowali badani to duże banki o ustabilizowanej pozycji na polskim rynku. Kobiety stanowiły 66% badanych osób, mężczyźni 34%. Średnia wieku badanych wyniosła 40 lat, średnia stażu pracy w danej organizacji to 16 lat, a średni okres pracy na stanowisku menedżera to 6,2 lata.

### 3.2. METODA

W badaniu wykorzystano dwie metody kwestionariuszowe oraz metryczkę zawierającą pytania o wiek, płeć i staż pracy w organizacji.

Pomiar dopasowania przeprowadzono z użyciem *Kwestionariusza do Badania Subiektywnego Dopasowania Człowiek- Organizacja* autorstwa Czarnoty- Bojarskiej (2010) badającego dwa jego wymiary:

- *dopasowanie suplementarne* – zgodność jednostki i organizacji w zakresie celów, wartości i norm (18 twierdzeń);
- *dopasowanie komplementarne* – zgodność pomiędzy możliwościami osoby zatrudnionej a wymaganiami stawianymi przez organizację, a także między potrzebami pracownika a zasobami organizacji (16 twierdzeń);

Narzędzie cechuje się bardzo wysoką rzetelnością ( $\alpha$  Cronbacha dla poszczególnych wymiarów wynosi: dopasowanie komplementarne 0.945, dopasowanie suplementarne 0.969).

Do określenia strategii radzenia sobie ze stresem wykorzystano *Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (Mini-COPE)*, autorstwa Carvera w polskiej adaptacji Juczyńskiego i Ogińskiej-Bulik (2009). Wyróżniono w nim 14 strategii radzenia sobie ze stresem: *Aktywne Radzeniem Sobie*, *Planowaniem* oraz *Pozytywnym Przewartościowanie* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Aktywnego Radzenia Sobie**), *Zażywanie Substancji Psychoaktywnych*, *Zaprzestanie Działań* i *Obwinianie Siebie* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Bezradność**), *Poszukiwanie Wsparcia Emocjonalnego* i *Poszukiwanie Wsparcia Instrumentalnego* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Poszukiwanie Wsparcia**), *Zajmowanie się Czymś Innym*, *Zaprzeczanie* i *Wyładowanie* (określanych jako strategie tworzące czynnik **Zachowanie Unikowe**) oraz *Zwrot ku Religii*, *Akceptacja* i *Poczucie Humoru* (tworzące samodzielne czynniki).

Narzędzie uzyskało satysfakcjonujące parametry psychometryczne ( $\alpha$ -Cronbacha wyniosła dla poszczególnych skal od 0,45 do 0,82).

#### 4. WYNIKI

W celu weryfikacji powyższych hipotez zbadano korelację pomiędzy zmiennymi *Kwestionariusza do Badania Subiektywnego Dopasowania Człowiek-Organizacja (PO)* autorstwa Czarnoty-Bojarskiej (2010) oraz zmiennych *Inwentarza do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (Mini-COPE)* w adaptacji Juczyńskiego i Ogińskiej-Bulik (2009). W celu analizy statystycznej użyto testu nieparametrycznego, ze względu na brak normalności rozkładu zmiennych. Zdecydowano się na wybór testu *rang Spearmana* z istotnością na poziomie  $p < 0,05$ .

**Tabela 1** Korelacja zmiennych Kwestionariusza do badania subiektywnego dopasowania człowiek-organizacja (PO) autorstwa Czarnoty-Bojarskiej(2010) oraz zmiennych Inwentarza do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem (Mini-COPE) w adaptacji Juczyńskiego i Ogińskiej-Bulik (2009)

Zmienne	Dopasowanie komplementarne	Dopasowanie suplementarne
Aktywne radzenie sobie	0,23	<b>0,26*</b>
Pozytywne przewartościowanie	0,09	0,12
Planowanie	0,14	0,15
Akceptacja	0,19	0,17
Poczucie humoru	-0,02	-0,05
Zwrot ku religii	0,08	0,06
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego	0,02	-0,08
Zajmowanie się czymś innym	0,00	0,04
Zaprzeczanie	0,01	0,06
Wyładowanie	-0,02	-0,05
Zażywanie Substancji Psychoaktywnych	-0,01	-0,06
Zaprzestanie Działań	-0,13	-0,10
Obwinianie siebie	-0,20	-0,18

\* $p < 0,05$

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej można stwierdzić, iż *dopasowanie suplementarne* koreluje dodatnio z strategią *Aktywnego Radzenia Sobie* na poziomie  $r = 0,26$ . Jest to korelacja słaba lecz istotna statystycznie. W przypadku drugiej hipotezy przeprowadzona analiza statystyczna przedstawiona w Tabeli 1 nie potwierdziła zaistnienia istotnej ujemnej korelacji pomiędzy wynikami na *skalach dopasowania komplementarnego* oraz *dopasowania suplementarnego* a strategiami tworzącymi czynnik *Bezradność, Poszukiwanie Wsparcia, Zachowania Unikowe* oraz *Zwrot ku Religii, Akceptacja i Poczucie Humoru*.

## 5. WNIOSKI

Uzyskane wyniki wskazujące na istnienie dodatniej korelacji pomiędzy jednym z wymiarów dopasowania do organizacji- *dopasowaniem suplementarnym* (Czarnota-Bojarska, 2010) oraz *Aktywnymi Strategiami Radzenia Sobie w ujęciu* Carvera (2009). Oznacza to, że dopasowanie do organizacji w obszarze celów, wartości i norm pozostaje w związku ze stosowaniem przez pracowników strategii opartych na podejmowaniu różnorodnych aktywności zmierzających do poprawy sytuacji, odczuwanych przez nich jako stresujących. Poczucie dopasowania się do organizacji oparte na dobrym rozpoznaniu tych elementów, które tworzą jej kulturę pozwala więc menadżerom bankowym w sposób bardziej zaradczy zmagać się ze stresem pojawiającym się w codziennej pracy. Uzyskane wyniki mogą być rozpatrywane w perspektywie danych dotyczących wieku i stażu pracy badanych osób. Średnia wieku wyniosła 40 lat, a staż pracy w zatrudniającej ich w czasie badania organizacji 13 lat, w tym 6 lat na stanowisku kierowniczym. Sugeruje to, iż badana grupa realizuje klasyczny model kariery zawodowej, w której to pracownik pnie się po szczeblach kariery w ramach jednej organizacji, a stanowisko kierownicze zdobywa w wyniku wielu lat doświadczenia. Tak dobra znajomość samej organizacji oraz linearność kariery może stwarzać szanse na swoisty „trening” i wypracowanie najbardziej przystosowawczych strategii radzenia sobie ze stresem, a także stanowić „kompetencję kluczową” dla osób zatrudnianych na stanowiskach na tych stanowiskach. Uzyskane wyniki mogą mieć wpływ na politykę kadrową banków. W interesie takich organizacji pozostaje budowanie długodystansowej relacji z pracownikiem powalającej mu na poznanie jej kultury, a co za tym idzie rozbudowywanie kalejdoskopu potencjalnych zachowań zaradczych, których wykorzystanie pozwoli na aktywne zapobieganie stresowi lub łagodzenie jego skutków. Stosowanie aktywnych strategii radzenia sobie ze stresem wymaga znajomości potencjalnych możliwości, jakie w tym zakresie stwarza organizacja poczynając od wiedzy dotyczącej procedur, zakresu odpowiedzialności pracownika, czy jednoznaczności jego ról w relacji z klientem w sytuacjach spornych po zabezpieczeniu na wypadek popełnienia błędu. Posiadanie wiedzy i doświadczenia w tych obszarach pozwala na bardziej elastyczne dostosowanie się do zmieniających się wymagań pracy w sposób niej obciążający dla samego pracownika.

Odnosząc się do ograniczeń zaprezentowanych badań, w pierwszej kolejności należy podkreślić, iż badana grupa nie była zbyt liczna. Fakt ten wynika z trud-

ności w dotarciu do osób zatrudnionych w instytucjach finansowych. Procedury uzyskania zgody na udział pracowników banków w badaniach wymagały zgody dyrektorów oraz departamentów bezpieczeństwa, które nie zawsze odnosiły się do prośby badaczy w sposób pozytywny. Tym niemniej kontynuacja prac badawczych na rzecz dobrostanu w miejscu pracy oparta na koncepcjach dopasowania do organizacji oraz strategiach radzenia sobie ze stresem wydaje się mieć swoje uzasadnienie, zwłaszcza w obliczu ciągle rosnącej ilości osób zatrudnionych w sektorze usług finansowych.

## LITERATURA

1. Bańka, A. (2006). Kapitał kariery- uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy, [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Tur-ska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji* (59-117), Katowice: Wydawnic-two Uniwersytetu Śląskiego
2. Briscoe, J. P., Hall, D. T., DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
3. Carver, C., Scheier, M. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 66(1), 184-195.
4. Czarnota-Bojarska, J. (2010). Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość or-ganizacyjna. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
5. Czerw A., Czarnota-Bojarka J. (2016). Dopasowanie człowiek-środowisko i posta-wa wobec pracy jako motywy zachowań organizacyjnych. *Psychologia Spo-łeczna*, Tom 1, numer 1(36), 8-19
6. Dawis, R.V., Lofquist, L.H., Weiss, D.J. (1968). A theory of work adjustment: A revi-sion. *Minn. Stud. Ideation. Rehab*, 23, 1-14
7. Griffin, R. (2004). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
8. Juczyński, Z., Ogińska-Bulik, N. (2009). Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
9. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptu-alizations, measurement, and implications. *Person. Psychol.* 49(1), 1-49.
10. Lazarus, R., Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company.
11. Łoboda, M. (1990). Czynniki stresogenne w organizacji, [w:] A. Biela (red.). Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
12. Łuczak, A. (2012). Strategie radzenia sobie ze stresem zawodowym stosowane przez kierowców samochodów ciężarowych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 17 (1), 137-154.
13. Merecz, D., Andysz, A. (2010). Część I. Zagadnienia teoretyczne. [w:] D. Merecz (red.): Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki, s. 9-36. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera
14. Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruen-ce? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
15. Mutsunguma, P., and Gwandure, C. (2011). The psychological wellbeing of em-ployees who handle cash in a bank in inner city Johannesburg, *Psychology, Health and Medicine*, 16(4), 430-436.
16. Nowicki, G., Ślusarska, B., Jędrzejewicz, D., (2015). Sposoby radzenia sobie ze stresem w pracy ratowników medycznych. *Bezpieczeństwo Pracy*, 8, 14-17.
17. Ogińska-Bulik, N., Langer, I. (2007). Osobowość typu d i strategie radzenia so-bie ze stresem a nasilenie objawów PTSD w grupie strażaków. *Medycyna Pracy*, 58(4), 307–316.



18. Ryan A., Kristof-Brown, A. (2003): Personality's role in person-organization fit: Unresolved issues. [w:] M. Barrick, A. Ryan (red.). *Personality and work (262-288)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
19. Siegrist, J., Peter, R. (1996). Measuring effort-reward imbalance at work: guidelines. Dusseldorf: Heinrich Heine University
20. Stańczak, A., Mościcka-Teske, A., Merecz-Kot, D. (2014). Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego. *Medycyna Pracy*, 65(4), 507-519.
21. Strelau, J., Doliński, D. (red.). (2011). *Psychologia Akademicka Tom 1 Podręcznik*. Gdańsk: GWP.
22. Sygit-Kowalkowska, E. (2013). Inteligencja emocjonalna a strategie radzenia sobie ze stresem. Psychologiczna ocena funkcjonowania mieszkańców ośrodków pomocy społecznej i studentów uniwersytetu trzeciego wieku. *Gerontologia Polska*, 21 (3), 98-108.
23. Szlązak J., Grodzicka A., Cichy-Szczepańska K. (2016). Psychologiczne aspekty akcji ratowniczych w Podziemnych Zakładach Górniczych, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
24. Turska, E., Stasiła-Sieradzka, M. (2015). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic. *Czasopismo Psychologiczne*, Tom 21(2), 219-228.
25. Ulutas, A., Kalkan, I., Bozkurt, U. (2008). The effect of person-organization fit on job stress and conflict: an application on employees of businesses in Dalaman international airport. *Int. J. Soc. Scien. Hum. Stud.* 3(1), 281-291.
26. Waszkowska, M., Andysz, A., Merecz, D. (2014). Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych. *Medycyna Pracy*, 65(2), 219-228.
27. Wróblewska, V., (2013). Źródła stresu w pracy zawodowej menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 98, 305-317.





### Anita Gałuszka

Uniwersytet Śląski  
E-mail: [anita.galuszka@us.edu.pl](mailto:anita.galuszka@us.edu.pl)

### Damian Bereska

Politechnika Śląska  
E-mail: [damian.bereska@polsl.pl](mailto:damian.bereska@polsl.pl)

### Tomasz Grzejszczak

Politechnika Śląska  
E-mail: [tomasz.grzejszczak@polsl.pl](mailto:tomasz.grzejszczak@polsl.pl)

### Adam Gałuszka

Politechnika Śląska  
E-mail: [adam.galuszka@polsl.pl](mailto:adam.galuszka@polsl.pl)

## Konsekwencje zdrowotne zastosowania technik wirtualnej rzeczywistości w edukacji

### Abstract

The use and application of virtual reality techniques has become a standard in both everyday life (entertainment and utility), in training and research. Increasing use of virtual reality, on the one hand, allows specific skills to be practiced, especially in areas with high risk of health impairment or even loss of life (eg vehicle, machine, or surgeon training), in areas with a difficult access (eg. astronautics) or very expensive ones. On the other hand, observations and research reports indicate the presence of threats in selected spheres of trainees' life such as interpersonal, cognitive or somatic ones. The aim of the article is to: 1) make and synthesize data showing negative consequences of using virtual techniques for the health of trainees based on the literature, and 2) present the research proposals on the effects of real and virtual world interaction in the human-human-machine sequences on psychophysical and psychosocial functioning using three groups of tools (SSQ - Simulator Sickness Questionnaire, psychological testing battery and eye-tracking).

**Keywords:** imulator, virtual reality, psychophysical disorders.

### WPROWADZENIE

Rozwój nowoczesnych technologii skutkuje szerokim ich zastosowaniem obejmującym coraz rozleglejsze obszary życia. Jednym z przykładów intensywnie rozwijających się technik oddziaływania na człowieka a poprzez niego na środowisko jest domena wirtualnej rzeczywistości. Techniki wirtualnej

rzeczywistości znalazły miejsce w rozrywce (filmy i gry komputerowe), w projektowaniu i budownictwie (tzw. wizualizacje zagospodarowania przestrzeni), w szkoleniach i treningach (kierowców, operatorów wózków widłowych, pilotów, astronautów, neurochirurgów i chirurgów), terapii i leczeniu (zaburzeń lękowych i fobii, bólu, wad wzroku) czy w badaniach naukowych. Dzięki ich zastosowaniu możliwe jest poszerzanie wiedzy, kształtowanie i doskonalenie określonych umiejętności człowieka przy jednoczesnym kontrolowaniu (rodzaju, siły, kierunku, częstotliwości, zabarwienia, etc.) bodźców skierowanych do podmiotu i jego reakcji na te bodźce, (zarówno na poziomie fizjologicznym, psychologicznym, jak i społecznym) zapewnieniu bezpieczeństwa, możliwości replikacji złożoności sytuacji, ćwiczeń w przestrzeniach nietypowych, trudno dostępnych czy też ograniczaniu kosztów. Korzystanie z trójwymiarowych symulacji, (pomimo licznych zalet), nie jest wolne od obciążeń, stanowiących przysłowiową łyżkę dziegciu w beczce miodu. Tym słabym punktem jest choroba symulatorowa (ang. simulator sickness, induced sickness, motion sickness induced by virtual reality, cybersickness)(Biernacki, Dziuda, 2012, Sharples, Cobb, Moody, Wilson, 2008, Zużewicz, Saulewicz, Konarska, Kaczorowski, 2011, La Viola, 2000), będąca rodzajem choroby lokomocyjnej (Johnson, 2005).

Choroba symulatorowa jest multidymensionalnym aglomeratem przykrych dolegliwości, wynikających z pobudzenia narządów czuciowych układu równowagi, które pojawiają się podczas immersji (zanurzenia się) w świat wirtualny, wykorzystywany w pracy z symulatorami (stąd jej nazwa). Nie stanowi ona choroby w sensie medycznym, a raczej odnosi się do złego samopoczucia, dyskomfortu, niedomagania czy niedyspozycji. Warto podkreślić, że rodzaj i nasilenie obserwowanych i odczuwanych dolegliwości zależą zarówno od czynników środowiskowych (np. rodzaju symulatora, specyfiki roli - aktywność/bierność, doświadczenia w pracy w warunkach symulatorowych) (Kolasinski, 1995), jak i indywidualnych (np. wieku, płci, (Kolasinski, 1995, Biernacki, Tarnowski, 2011) skłonności do choroby lokomocyjnej, lęklivosti, (Cobb, Nichols, Ramsey, Wilson, 1999) obiektywnego stanu zdrowia, zmęczenia, stresu, (por. Biernacki, Dziuda, 2012) Część autorów zwraca uwagę na genetyczne uwarunkowania skłonności do choroby lokomocyjnej (kinetozy). Wykazano na przykład, że Azjaci w porównaniu z przedstawicielami rasy kaukaskiej są bardziej podatni na kinetozę i mają istotnie wyższe poziomy nasilenia nudności i wskaźniki wazopresyny we krwi w trakcie testów wzbudzenia objawów (Stern, Hu, Ujtdehaage, Muth, Xu, Koch, 1996, Koch, 1999). Zatem jej wielowymiarowość odnosi się do różnych wymiarów funkcjonowania człowieka (genetycznego, fizjologicznego, psychicznego, społecznego) oraz różnorodnych aspektów warunkowanych przez symulatory. Jedną z istotnych kwestii korzystania z symulatorów jest aspekt temporalny. Min, Chung, Min, Sakamoto (2004) poza kontekstem czasowym uwzględnili także w swoich badaniach dwa wymiary: obiektywny, odnoszący się do oceny stanu fizjologicznego badanego (EEG i reakcji skórno-galwanicznej) oraz subiektywny (wykorzystali kwestionariusz choroby symulatorowej SSQ) Badania ujawniły, że dłuższy czas przebywania w środowisku symulatora pozytywnie koreluje z występowaniem objawów choroby. Ponadto, zmiany na poziomie psychologicznym

są odroczone w czasie w stosunku do zmian na poziomie fizjologicznym, (zatem wykorzystanie wskaźników fizjologicznych daje możliwość wcześniejszego rozpoznania objawów choroby symulatorowej, zanim symptomy te zostaną poddane introspekcji).

Choroba symulatorowa pojawia się wówczas, gdy informacje ze wszystkich zmysłów biorących udział w orientacji w przestrzeni i percepcji ruchu pozostają w sprzeczności z wcześniejszym doświadczeniem człowieka. W trakcie kiedy dana osoba wykonuje określone zadanie w symulatorze, wzór informacji o ruchu, jaki wykonywała ona do tej pory, jest niezgodny z tym, czego podmiot doświadcza tu i teraz w wirtualnej rzeczywistości. Dysonans pomiędzy obecną informacją sensoryczną a ukierunkowaniem systemu percepcyjnego badanego, prowadzi do ujawnienia się syndromu choroby symulatorowej (Dziuda, Biernacki, Baran, Truszczyński, 2014, Biernacki, Kennedy, Dziuda, 2016).

Choć badacze są zgodni co do faktu występowania choroby symulatorowej i nieodzowności jej wyjaśnienia, a w konsekwencji opracowania możliwości sprawowania kontroli nad jej przebiegiem, a nawet znacznego ograniczenia niepożądanych symptomów, to nie są jednomyślni co do częstości pojawiania się tejże oraz długości trwania dyskomfortu. Rozpiętość wyników wskazujących na frekwencję objawów mieści się w przedziale 10-100% badanych (McCauley, 1984, Kennedy, Frank, 1985, Kennedy, Fowlkes, 1992, Malińska, Zużewicz, Bugajska, Grabowski 2014). Liczba i rodzaj odczuwanych dolegliwości przez osoby korzystające z symulatorów to jedno, a czas ich występowania – to drugie. Z badań wynika, że symptomy choroby symulatorowej nie ograniczają się jedynie do czasu immersji w wirtualnej rzeczywistości, ale utrzymują się jeszcze po zakończeniu aktywności symulatorowej czyli przenoszą się na realną rzeczywistość. W doniesieniach Malińskiej i wsp. (2014) oznaki podobne do występujących w chorobie symulatorowej pojawiły się u 25% badanych, którzy poddani zostali ekspozycji na film 3D (były to przede wszystkim senność, zmęczenie i apatia, bóle i zawroty głowy, ucisk w jamie brzusznej, ból oczu). Wspomniane objawy występowały jeszcze prawie 5 godzin po zakończeniu oglądania filmu wyświetlanego w technice stereoskopowej. W badaniach tych samych autorów cała grupa osób (100%) biorących udział w szkoleniu w obsłudze wirtualnego stanowiska pracy odczuwała różne symptomy choroby symulatorowej, (głównie zmęczenie, apatię, ból oczu, wzmożoną potliwość, zawroty głowy, senność i uczucie gorąca) (Malińska i in., 2014). Na fakt utrzymywania się objawów choroby symulatorowej po zakończeniu aktywności w symulatorze wskazują także m.in. Baltzley, Kennedy, Berbaum, Lilienthal, Gower, (1989), Sharkey, McCauley (1992), Silverman, Slaughter, (1995), Johnson (2005), Bertin, Guillot, Collet, Vienne, Espie, Graf, (2009). Według tych autorów czas utrzymywania się symptomów waha się od kilku minut do kilku dni.

## CHOROBA SYMULATOROWA – TEORETYCZNE MODELE WYJAŚNIAJĄCE

Dostrzeżenie problemu choroby symulatorowej doprowadziło do podjęcia prób jej wyjaśnienia. Badania skierowane są na zrozumienie i modelowanie mechanizmów fizjologicznych biorących udział w pojawianiu się symptomów (Benson, 2006, Bos, Bles, Groen 2008) bądź tworzenie modeli dających podstawy do przewidywania wystąpienia objawów choroby (por. Lewkowicz, 2016). Generalnie wyróżnia się dwa podejścia: empiryczne, które bazuje na zaobserwowanych objawach choroby i wykorzystuje je do zamodelowania jej charakterystyk, uznając, że główną jej przyczyną jest ruch oraz teoretyczne, mające na celu wyjaśnienie przyczyn choroby.

Na gruncie teoretycznym najbardziej popularne są trzy modele objaśniające. Jednym z nich jest Teoria Konfliktu Sensorycznego (Sensory Conflict Theory) Reasona i Branda (za: Reason, 1978) rozwinięta przez Omana (1990). W modelu tym przyjmuje się założenie, że przyczyną choroby symulatorowej jest tzw. sensoryczne przegrupowanie (ang. sensory rearrangement) charakteryzujące się konfliktem sensorycznym występującym pomiędzy sygnałami z narządu przedśionkowego, receptorów wrażliwych na ruch oraz narządu wzroku a informacjami oczekiwanymi przez centralny układ nerwowy (OUN) bazujący na wcześniejszych doświadczeniach. Głównym komponentem opisywanego modelu jest tzw. komparator, którego zadaniem jest porównywanie odczuwanych ruchów z ruchami oczekiwanymi przez OUN danej osoby. W przypadku niezgodności komparator wysyła sygnał niedopasowania (ang. mismatch signal), który jest wykorzystany przez centralny układ nerwowy do korekty ruchu i pozycji ciała. W zależności od wartości sygnału niedopasowania i czasu jego ekspozycji możliwa jest adaptacja do nowej sytuacji (złagodzenie niezgodności) lub choroba lokomocyjna (skumulowanie konfliktu sensorycznego) (Benson, 2006). Badania przeprowadzone na pilotach o odmiennym doświadczeniu lotniczym i różnej liczbie godzin nalołów wskazują, że piloci bardziej doświadczeni (z większą liczbą nalołów) odczuwają większe nasilenie objawów choroby symulatorowej niż ich mniej doświadczeni koledzy. Efekt ów jest tłumaczony tym, że system percepcyjny pilota przyzwyczaja się do lotu rzeczywistego, co powoduje zwiększenie jego podatności na odczuwanie różnicy pomiędzy lotem realnym a symulowanym (za: Biernacki, Kennedy, Dziuda, 2016).

Drugim modelem teoretycznym wyjaśniającym występowanie choroby symulatorowej jest Teoria Konfliktu Subiektywnego Poczucia Pionu (ang. Subjective Vertical Conflict Theory) opisana przez Bosa i Blesa (1998). Stanowi ona zmodyfikowaną wersję Teorii Konfliktu Sensorycznego. W myśl tego podejścia chorobę symulatorową (lokomocyjną) powodują wszystkie sytuacje, w których odczuwanie pionu grawitacyjnego jest niezgodne z subiektywnym doznawaniem pionu (kreowanym przez informacje płynące z narządu przedśionkowego, narządu wzroku i receptorów czucia głębokiego) oczekiwanym na bazie wcześniejszych doświadczeń.

Trzecim z modeli teoretycznych, wskazującym podłoże choroby symulatorowej jest Teoria Niestabilności Posturalnej (ang. Postural Instability Theory) opisywana przez Stoffregena Hettingera, Haasa, Roe'a i Smarta (2000). Zgodnie z tą teorią choroba symulatorowa wynika z braku lub nieefektywnych działań człowieka poddanego warunkom symulatorowym, mających na celu ograniczenie ruchów ciała wywołanych przez wirtualną rzeczywistość. W badaniach opisanych w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na aspekt (nie)stabilności posturalnej. Okazuje się, że na podstawie stopnia stabilności posturalnej można przewidywać pojawienie się objawów choroby symulatorowej, (im większa niestabilność tym dotkliwsze symptomy choroby). Zatem, stabilność/niestabilność postawy jest zarówno czynnikiem predyktywnym choroby symulatorowej, jak i zmienną objaśnianą przez warunki symulacji (Stoffregen, Smart, 1998, Owen, Leadbetter, Yardley, 1998).

## DIAGNOZOWANIE I LECZENIE CHOROBY SYMULATOROWEJ

Nie mniej ważnym elementem problematyki choroby symulatorowej jest jej diagnozowanie. Opiera się ona na wskaźnikach mających charakter obserwacyjny, przy czym, jak wspomniano wcześniej, mogą one dotyczyć zarówno aspektu obiektywnego (zazwyczaj pomiarów fizjologicznych, EEG, reakcji skórno-galwanicznej, pomiaru tętna, oceny bładoci twarzy itp.) jak i subiektywnego wykorzystuje się w tym przypadku (metody kwestionariuszowe, wywiad, obserwację).

Niektóre objawy choroby symulatorowej można mierzyć obiektywnie wykorzystując techniki tzw. eye-trackingu. Eyetracking jest metodą, która umożliwia śledzenie ruchu gałek ocznych oraz wyznaczenie miejsca skupienia wzroku, detekcje ruchów sakadycznych, czyli mikroprzeskoków źrenicy oraz częstotliwości i długości mrugania.

Liossi, Schoth, Godwin, Liversedge (2014) badali sposób postrzegania obrazów przez osoby z przewlekłym bólem głowy. Wyniki, które uzyskali wskazują, że osoby z bólem głowy zwracają uwagę na inne szczegóły prezentowanego obrazu oraz wolą oglądać obrazy, które mniej kojarzą się z bólem. Stanowi to punkt wyjścia do przeprowadzenia badań odwrotnych, polegających na tym, że osobie badanej prezentuje się zbiór obrazów i sprawdza jej reakcje. Na tej podstawie estymuje się, czy osoba ta posiada skłonności do bólów głowy.

IanaIatsun, ChakerLarabi, Fernandez-Maloigne (2013) badali występowanie zaburzeń psychofizycznych (głównie zmęczenia) w trakcie używania sprzętu 3D rzeczywistości rozszerzonej. Przedstawione przez nich wyniki testów wskazują, że zmęczenie wzroku można wykryć bazując na pomiarze czasu mrugania oraz sakad. Warto wspomnieć, że badanie ruchów gałek ocznych jest jednym z podstawowych badań w sytuacji diagnozowania wstrząsu mózgu oraz strukturalnego uszkodzenia mózgu.

Najpowszechniejszym zastosowaniem eye-trackingu jest detekcja zmęczenia, zwłaszcza u kierowców. Literatura przedmiotu jest bogata w doniesienia z badań

w tym obszarze (Hornig, Wen-Bing, et al., 2004, Devi, Mandalapu Sarada, Bajaj, 2008). Zmiennymi najczęściej mierzonymi są tu czas mrugania lub ogólnie czas zamkniętych oczu. Trudno natomiast odnaleźć korelację nadmiernego wydzielania śliny z ruchami gałek ocznych, jednak istnieją przypadki, gdzie nietypowe ruchy oczu oraz nadmierne wydzielanie śliny są skutkami jednego zaburzenia. Dzieje się tak na przykład przy diagnozowaniu ADHD, FADS i PD (Tseng, Po-He, et al., 2013). Podobnie związki obserwuje się w przypadku nadmiernego wydzielania potu (Kang, O-Seok, et al., 2012).

Natomiast w ramach subiektywnego badania dolegliwości związanych z chorobą symulatorową jednym z najczęściej stosowanych kwestionariuszy badających jej symptomy jest Kwestionariusz Do Badania Choroby Symulatorowej (ang. Simulator Sickness Questionnaire (SSQ)) opracowany przez Kennedy'ego i wsp. (Kennedy, Lane, Berbaum, Lilienthal, 1993) uważany za standardowy przyrząd pomiarowy tejże. Prace adaptacyjne do warunków polskich przeprowadzili Biernacki, Kennedy, Dziuda, (2016). Kwestionariusz ten zawiera 26 objawów kwalifikowanych do jednej z trzech klas: symptomów okulomotorycznych, dezorientacji i mdłości. Objawami tymi są:

1. ogólny dyskomfort,
2. zmęczenie,
3. znużenie
4. senność
5. ból głowy,
6. zmęczenie oczu, (trudności z ustawieniem ostrości)
7. trudność ze skupieniem uwagi
8. zwiększone/zmniejszone wydzielanie śliny,
9. pocenie się,
10. nudności,
11. trudności z koncentracją,
12. pogorszenie stanu psychicznego
13. ociężałość myślenie uczucie „pełnej głowy” (ang. fullness of head),
14. zamglony wzrok (niewyraźne widzenie),
15. uczucie falowania /zaburzenia równowagi (oczy otwarte),
16. uczucie falowania /zaburzenia równowagi (zamknięte oczy),
17. zawroty głowy,
18. zaburzenia wzrokowe (wrażenie ruchu)
19. omdlenia
20. świadomość oddechu
21. dolegliwości żołądkowe,
22. utrata/nadmierny apetyt
23. potrzeba wypróżnienia jelit (problemy gastryczne)



24. dezorientacja
25. odbijanie (bekanie).
26. wymioty
27. pozostałe (inne)

Badany udziela odpowiedzi na 4-stopniowej skali Likerta, pozwalającej na gradację objawów od braku symptomów, poprzez niewielkie dolegliwości, czy umiarkowane objawy, aż do poważnych syndromów choroby symulatorowej. Wynik z SSQ obejmuje zarówno ogólny poziom choroby symulatorowej (WO), jak i składające się na niego wskaźniki dla konkretnych (nieortogonalnych względem siebie) skal:

- I mdłości (M) – symptomy to: ślinotok, pocenie się, mdłości, dolegliwości żołądkowe i bekanie;
- II zaburzenia okulomotoryczne (O) – symptomy to: zmęczenie, ból głowy, zmęczenie oczu oraz trudności z koncentracją;
- III dezorientacja (D) – symptomy to: zawroty głowy, uczucie odurzenia (zarówno przy otwartych, jak i zamkniętych oczach) i zamazane (nieostre) widzenie (Biernacki, Kennedy, Dziuda, 2016).

Dodatkowo, doniesienia o retrospekcjach wizualnych i halucynacjach wzrokowych zostały udokumentowane w pracach (McCauley, 1984; Wright, 1995; Young, 2003), choć są one zgłaszane niezmiernie rzadko.

Choroba symulatorowa może być traktowana jako reakcja obronna organizmu sygnalizująca danej osobie zbliżające się zaburzenie równowagi przy zachowanej prawidłowej czynności układu wzrokowego i przedsionkowego. W związku z tym działania podejmowane w celu jej złagodzenia („wyleczenia”) powinny być skierowane na poprawę funkcjonalnych i adaptacyjnych reakcji narządowych i układowych „chorego”, nie zaś na ich przytłumianie (Alina Morawiec-Sztandera, 2014).

Hain (2013) wskazuje na trzy strategie leczenia choroby lokomocyjnej:

1. behawioralną (odnoszącą się do działań intencjonalnych takich jak unikanie czy przemyślana aktywność)
2. ćwiczeniową, (której celem jest adaptacja/habituacja do nowych warunków działania)
3. medyczną (konwencjonalną i niekonwencjonalną).

Najczęściej stosowaną metodą terapeutyczną, pozwalającą przeciwdziałać występowaniu objawów choroby symulatorowej jest trening (Ronen, Yair, 2013).

## AUTORSKA PROPOZYCJA BADAŃ

Coraz większa powszechność stosowania wirtualnej rzeczywistości oraz związane z tym niedogodności psychofizyczne skłaniają do podejmowania dalszych badań nad problemem choroby symulatorowej.

Środowisko wirtualne będące przedmiotem autorskiego projektu stanowić będzie bardzo specyficzną platformę. W odróżnieniu od klasycznych symulatorów, w których użytkownikiem (operatorem) jest jedna osoba, szkolącymi się będzie grupa użytkowników poddawana nauce/treningowi w warunkach symulacyjnych. Zwiększa to zbiór czynników oddziałujących na badane osoby. Każdy uczestnik grupy będzie reagował zarówno na dynamiczne zmiany środowiska wirtualnego, jak i reakcje pozostałych członków grupy. Analiza tego typu reakcji wykracza poza analizy typu interakcja człowiek – maszyna (komputer) i stanowi interakcje typu człowiek – człowiek – maszyna.

Ponadto istotne jest, że konstruowana w ramach projektu platforma łączy w sobie cechy platformy statycznej i dynamicznej. Scenariusze w symulatorze będą wyświetlane w sposób charakterystyczny dla platformy statycznej, jednakże grupa użytkowników symulatora nie będzie posiadać żadnych ograniczeń ruchowych i sama będzie mogła wprowadzać do środowiska wirtualnego elementy dynamiczne rzeczywiste (np. samochody).

W efekcie powstanie skomplikowana struktura symulatora, łącząca zarówno elementy platform symulacyjnych statycznych i dynamicznych, jak i środowiska rzeczywistego i wirtualnego, na które oddziałuje grupa użytkowników.

Złożona konfiguracja docelowego środowiska symulacyjnego powoduje, że jego wpływ na stan psychofizyczny użytkownika może wykraczać poza ramy opisane w literaturze. Pociąga to za sobą fakt, że oprócz klasycznych badań wpływu środowiska wirtualnego na stan psychofizyczny (objawy choroby symulatorowej), w badaniach należy uwzględnić również wpływ interakcji człowiek-człowiek-maszyna oraz interakcji międzyludzkich.

Proponuje się przeprowadzenie badań wpływu interakcji środowiska wirtualnego i rzeczywistego na czynniki psychofizyczne użytkownika, do których zaliczono poziom lęku, (badany za pomocą testu STAI Spielberga, Gorsuch, Lushene) radzenie sobie ze stresem, (z wykorzystaniem testów CISS Endlera, Parkera i COPE Carvera, Scheiera, Weintrauba), objawy choroby symulatorowej (przy użyciu SSQ Kennedy'ego, technik eye-trackingu i SOPL testu oraz SONL testu) czy wybrane procesy poznawcze (np. podzielność uwagi badana testem Poppelreutera i technikami eye-trackingu). Proponowane testy samoopisowe mają polskie wersje, które będą wykorzystane w badaniu.

Wyróżniono przy tym dwa typy badanej interakcji. Jako typ A przyjęto klasyczną interakcję człowiek-maszyna, natomiast jako typ B określono interakcję człowiek-człowiek-maszyna. Typ B jest przykładem interakcji złożonej, wynikającej z faktu, że na członka grupy znajdującej się w symulatorze oddziałuje zarówno środowisko wirtualne, jak i elementy rzeczywiste, również dynamicznie zmieniające się, a wchodzące w skład symulatora, tj. inni członkowie grupy, pojazdy itp.

Wszystkie badania należy przeprowadzić przed i po pobycie w symulatorze (analiza pretest – post test dla prób zależnych), za wyjątkiem testu STAI, arkusz X2

(badającego lęk jako cecha). Ze względu na istotność uzyskanych wyników zaleca się, aby grupa osób badanych wynosiła min. 30 osób. Poszczególne elementy badań zostały zbiorczo ujęte w tabeli 1.

**Tabela 1.** Czynniki psychofizyczne i narzędzia do ich badania

Nr	Czynnik psychofizyczny	Narzędzie do badania	Typ interakcji
1	mdłości	Kwestionariusz Do Badania Choroby Symulatorowej (SSQ)	A
2	okulomotoryka	Kwestionariusz Do Badania Choroby Symulatorowej (SSQ)	A
3	dezorientacja	Kwestionariusz Do Badania Choroby Symulatorowej (SSQ)	A
4	zaburzenia równowagi (oczy zamknięte, oczy otwarte)	Standing on Preferred Leg (SOPL) test Standing on Non-Preferred Leg (SONL) test	A
5	podzielność uwagi	Tablice Poppelreutera Techniki eye-trackingu	A, B
6	radzenie sobie ze stresem	Test CISS Test COPE	A, B
7	Lęk jako stan i jako cecha	Test STAI	B
8	zmęczenie oczu	Techniki eye-trackingu	A
9	trudności z ustawieniem ostrości	Techniki eye-trackingu	A

Typ interakcji: A – człowiek-maszyna, B – człowiek-człowiek-maszyna

## PODSUMOWANIE

Środowisko wirtualne w symulatorze powoduje tzw. chorobę symulatorową, dobrze znaną i opisaną w literaturze. Analiza wpływu objawów tej choroby na użytkowników danego symulatora może pozwolić na zaproponowanie procedury użycia symulatora w sposób minimalizujący lub kontrolujący objawy choroby symulatorowej. Wydaje się, że w nowym podejściu do zmierzenia się z chorobą symulatorową występuje konieczność uwzględnienia jej wieloaspektowości, wzajemnych interakcji pomiędzy czynnikami środowiskowymi i personalnymi, co jest możliwe przy interdyscyplinarnym podejściu do wskazanej problematyki ujętym w przedstawionej propozycji.

## PODZIĘKOWANIA

Praca finansowana z funduszu BK Instytutu Psychologii UŚ w roku 2017 (dla pierwszego Autora), z projektu NCBiR nr DOB-BIO6/11/90/2014 (dla drugiego i trzeciego Autora), z funduszu BK Instytutu Automatyki Pol. Śl. w roku 2017 dla czwartego Autora.

## LITERATURA

1. Alpers G.W., Wilhelm F.H., Roth W.T. (2005). Psychophysiological assessment during exposure in driving phobic patients. *J. Abnorm. Psychol.* 114(1):126–139.
2. Baltzley D.R., Kennedy R.S., Berbaum K.S., Lilienthal M.G., Gower D.W. (1989). The time course of post flight simulator sickness symptoms. *Aviat. Space Environ. Med.* 60(11):1043–1048
3. Benson A.J. (2006). Motion sickness. In: *Ernsting's Aviation Medicine.* 459–475.
4. Bertin R.J.V., Guillot A., Collet C., Vienne F., Espié S., Graf W. (2004). Objective measurement of simulator sickness and the role of visual-vestibular conflict situations: a study with vestibular-loss (a-reflexive) subjects. Proceedings of the Society for Neurosciences 34th Annual Meeting. 23<sup>rd</sup>–27<sup>th</sup> October 2004, San Diego, USA. Society for Neurosciences, San Diego 2009 <http://cogprints.org/3928/1/sfn2004.pdf>
5. Biernacki M.P., Dziuda Ł. (2012). Choroba symulatorowa jako realny problem badań na symulatorach. *Medycyna Pracy* 63(3):377–388
6. Biernacki M.P., Kennedy, R.S., Dziuda Ł. (2016). Zjawisko choroby symulatorowej oraz jej pomiar na przykładzie kwestionariusza do badania choroby symulatorowej – SSQ *Medycyna Pracy* 67(4):545–555
7. Biernacki M., Tarnowski A. (2011). The effect of age and personality on the main cognitive processes in drivers. *Int. J. Occup. Med. Environ. Health* 23(4):367–379. DOI: 10.2478/s13382-011-0035-x
8. Bos JE, Bles W, Groen EL. (2008). A theory on visually induced motion sickness. *Displays.* 29(2):47–57.
9. Cobb S., Nichols S., Ramsey A., Wilson J. (1999). Virtual reality-induced symptoms and effects (VRISE). *Presence* 8(2):169–186
10. Devi, Mandalapu Sarada, and Preeti R. Bajaj. (2008). Driver fatigue detection based on eye tracking. First International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology. IEEE.
11. Dziuda Ł., Biernacki M.P., Baran P.M., Truszczyński O.E. (2014). The effects of simulated fog and motion on simulator sickness in a driving simulator and the duration of after-effects. *Appl. Ergon.* 45(3):406–412, <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2013.05.003>
12. Hain T.C. (2013). Motion sickness. [www.Dizziness-and-balance.com/disorders/motion.htm](http://www.Dizziness-and-balance.com/disorders/motion.htm).
13. Horng, Wen-Bing, et al. (2004). Driver fatigue detection based on eye tracking and dynamic, template matching. Networking, Sensing and Control, 2004 IEEE International Conference on. Vol. 1. IEEE..
14. Ianalatsun Mohamed-Chaker Larabi (2013). Christine Fernandez-Maloigne; Investigation of visual fatigue/discomfort generated by 3D video using eye-tracking data. Proc. SPIE 8648, Stereoscopic Displays and Applications XXIV, 864803 (March 12, 2013); doi:10.1117/12.2008206.
15. Johnson., D.M., Introduction to and Review of Simulator Sickness Research. (2005). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Research Report 1832, Arlington.
16. Kang, O-Seok, et al. (2012). Individual differences in smoking-related cue reactivity in smokers: an eye-tracking and fMRI study. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry* 38.2, 285-293.
17. Kennedy R.S., Fowlkes J.E. (1992) Simulator sickness is polygenic and polysymptomatic: Implications for research. *Int. J. Aviat. Psychol.* 2(1):23–38
18. Kennedy R.S., Frank L.H. (1985). A review of motion sickness with special reference to simulator sickness (Tech. Rep. NAVTRAEQUIPCEN 81-C-0105-16). Naval Training Equipment Center, Orlando
19. Kennedy R.S., Lane N.E., Berbaum K.S., Lilienthal M.G. (1993). Simulator Sickness Questionnaire: An enhanced method for quantifying simulator sickness *Int. J. Aviat. Psychol.*; 3(3):203–220, [http://dx.doi.org/10.1207/s15327108ijap0303\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327108ijap0303_3)
20. Koch K.I. (1999). Illusory self-motion and motion sickness: a model for brain-gut interactions and nausea. *Dig Dis Sci* 44(8 Suppl): 53S-57S.

21. Kolasinki E.M.(1995). Simulator sickness in Virtual Environment, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Technical Report 1027,Alexandria.
22. La Viola Jr. J.J.(2000). A discussion of cybersickness in virtual environments. *SLGCHI Bulletin* 32(1):47–56, <http://dx.doi.org/10.1145/333329.333344>
23. Lewkowicz R. (2016). Modelling Motion Sickness. *Pol J Aviat Med Bioeng Psychol* 22(3):32-42 DOI: 10.13174/pjambp.12.07.2017.04
24. Lioffi, Ch., Daniel E. Schoth, Hayward J. Godwin, Simon P. Liversedge, (2014). Using eye movements to investigate selective attention in chronic daily headache, *PAIN@*, Volume 155, Issue 3, March 2014, Pages 503-510, ISSN 0304-3959,
25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pain.2013.11.014>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304395913006118>)
26. McCauley M.E. (1984). Research issues in simulator sickness:Proceedings of a workshop. National Academy Press, Washington D.C.
27. Min B.C., Chung S.C., Min Y.K., Sakamoto K.:(2004). Psychophysiological evaluation of simulator sickness evoked by a graphic simulator. *Appl. Ergon.* 35(6):549–556
28. Morawiec-Sztandera, A. (2014). Konflikt sensoryczny czy konflikt posturalny u podłoża rozwoju kinetoz. *Medycyna Bioregulacyjna*, z.1 (5-26), 13-18.
29. Nichols S., Patel H.(2002). Health and safety implications of virtual reality: A review of empirical evidence. *Applied Ergon.* 33(3):251–271, [http://dx.doi.org/10.1016/S0003-6870\(02\)00020-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0003-6870(02)00020-0)
30. Oman CM. (1990). Motion sickness: a synthesis and evaluation of the sensory conflict theory. *Can J Physiol Pharmacol.* 68(2):294–303
31. Owen N., Leadbetter A.G., Yardley L. (1998). Relationship between postural control and motion sickness in healthy subjects. *Brain Res. Bull;* 47(5):471–474
32. Reason JT. (1978). Motion sickness adaptation: a neural mismatch model. *J R Soc Med.* 71(11):819–29.
33. Ronen A., Yair N.(2013). The adaptation period to a driving simulator. *Transportation Research Part F* 18, 94–106.
34. Sharkey T., McCauley M. (1992). Does a motion base prevent simulator sickness? (AIAA Tech. Rep. 92-4133-CP). American Institute of Aeronautics and Astronautics, Reston.
35. Sharples S., Cobb S., Moody A., Wilson J.R. (2008). Virtual reality induced symptoms and effects (VRISE): Comparison of head mounted display (HMD), desktop and display systems. *Displays* 29(2):58–69, <http://dx.doi.org/10.1016/j.displa.2007.09.005>
36. Silverman D.R., Slaughter R.A. (1995). An exploration of simulator sickness in the MH-60G operation at flight trainer (Rep. No.AL/HR-TR-1994-0173). Aircrew Training Research Division, Human Resources Directorate, Mesa.
37. Stern R.M., Hu S., Ujtdehaage S.H., Muth E.R., Xu L.H., Koch K.L (1996). Asian hypersusceptibility to motion sickness. *Hum Hered* 46(1): 7-14.
38. Stoffregen T.A., Hettinger L.J., Haas M.W., Roe M.M., Smart L.J.(2000). Postural instability and motion sickness in a fixed-base flight simulator. *Hum. Factors* 42(3):458–469.
39. Stoffregen T.A., Smart L.J. Jr: (1998). Postural instability precedes motion sickness. *Brain Res. Bull.*47(5):437–448
40. Tseng, Po-He, et al. (2013). High-throughput classification of clinical populations from natural viewing eye movements. *Journal of Neurology* 260.1, 275-284.
41. Zużewicz K., Saulewicz A., Konarska M., Kaczorowski Z.: (2011). Heart rate variability and motion sickness during forklift simulator driving. *Int. J. Occup. Saf. Ergon. (JOSE)* 17(4):403–410.





**Wacław Miodek**

Uniwersytet Śląski  
E-mail: [wacław.miodek@us.edu.pl](mailto:wacław.miodek@us.edu.pl)

**Marzena Będowska-Oblak**

Politechnika Śląska  
E-mail: [Marzena.Bedkowska-Oblak@polsl.pl](mailto:Marzena.Bedkowska-Oblak@polsl.pl)

# Problematyka jakości w obliczu nowoczesnych koncepcji i technik kształcenia / *The problematic issues of quality in the face of modern concepts and techniques of educating*

## Abstract

The subject of this article is the problematic issue of assurance of education quality in the area of humanistic studies, especially towards philology, in which the students, apart from the knowledge in the field of science, should achieve language skills to level C1. For many years now, distance training techniques are becoming popular, for example using the Moodle platform. The authors make an analysis of the possibilities of applying the above mentioned technique of education in development of students' language skills and they also review their experiments of many years, to do with the effectiveness of this technique. From the presented analysis it appears unambiguously, that the proposed form of work in a small way fulfills the objectives, and in no way can it replace the traditional forms of work in foreign language lessons, upgraded and supplemented with new technologies.

**Keywords:** Quality and efficiency of educating, development of language competences, techniques of distance learning.

## 1. WSTĘP

Z uwagi na szybkie tempo życia, wzrastające wymogi na rynku pracy, a przy tym zauważalnie coraz mniejsze możliwości poświęcenia czasu na rozwój osobisty, w którego obszarze znajduje się także poziom rozwoju kompetencji i znajomości języków obcych, człowiek sięga po rozwiązania dla niego możliwie jak najwygodniejsze i elastyczne. Daje się namówić na udział w kursach, specjalizujących się, m.in. w mobilnym układzie godzin, czy kształceniu na odległość przy użyciu różnorodnych rozwiązań technologicznych. Doskonałym przykładem może tu być na przykład oferta: „Nowej 2-tygodniowej formu-

ły automatycznej nauki języków obcych Alexandra Larsena“ (online), oferująca w pewnym sensie cudowny środek na problemy z przyswajaniem języków obcych:

„...Podczas zapamiętywania nowych słów, 2-tygodniowa formuła automatycznej nauki języka obcego *Speak Expert* jednocześnie uruchamia prawą i lewą półkulę mózgu. Przekaz słowny dociera do lewej półkuli, a towarzyszący mu obraz – prawej. Cały mózg pracuje 5 razy wydajniej niż zwykle. To z kolei podnosi możliwości poznawcze, zdolność zapamiętywania nowych słów i kojarzenia ich z polskimi odpowiednikami. Dzięki temu powstające skojarzenia są silniejsze i głębiej zapadają w pamięć, a Twój mózg naturalnie, niemal automatycznie, zapamiętuje nowe słowa. ...“

W tym aspekcie nasuwa się jednak pytanie, czy szeroko reklamowane i proponowane formuły, techniki i rozwiązania przyniosą wymierne efekty. Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest problematyka zapewnienia jakości w obliczu nowoczesnych koncepcji i technik kształcenia w obszarze nauczania języków obcych. Autorzy podejmą próbę zaprezentowania możliwości jakie daje kształcenie przy zastosowaniu technik kształcenia na odległość za pomocą platformy MOODLE w zakresie rozwoju kompetencji językowych oraz analizy tychże możliwości i rozwiązań w aspekcie efektywnego przyswajania języków obcych.

## 2. ZŁOŻONOŚĆ POJĘCIA JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA

W literaturze przedmiotu (por. Harvey 2006) znajdujemy definicję pojęcia jakości kształcenia. Pod tym pojęciem rozumiany jest rodzaj edukacji, oferującej uczącym się kompetencje dostosowane do specyficznego kontekstu, w którym żyją i pozwalające im na aktywne uczestnictwo w życiu społecznym. Istotnym warunkiem tego rodzaju edukacji jest skuteczność kształcenia mierzona stopniem dostosowania kompetencji do życia społeczno-gospodarczego, tj. do potrzeb rynku pracy, który to ostatecznie dokonuje weryfikacji kompetencji. Ponadto jest to ciągły proces wartościowania, oceny, kontroli, zagwarantowania, prowadzenia i ulepszania systemu kształcenia. W tym ujęciu do cech idealnego systemu należy zaliczyć, m.in. jego wyjątkowość lub doskonałość, niewystępowanie usterek, sprawność w osiągnięciu celu, atrakcyjną wartość finansową, umiejętność dostosowania się do zmieniających się wymagań i potrzeb oraz satysfakcję studenta.

Podejmując próbę przeniesienia w.w definicji na poziom kształcenia w szkolnictwie wyższym, możemy wymienić aspekty systemowe<sup>1</sup>, takie jak:

- koncepcja kształcenia,
- programy kształcenia,
- plany studiów,
- formy (w polskim systemie szkolnictwa wyższego: studia stacjonarne/ niestacjonarne/ studia dualne),
- profile kształcenia (ogólnoakademicki/ praktyczny),

<sup>1</sup> Patrz. Akty prawne spis literatury



- zakładane efekty i skuteczne sposoby ich weryfikacji,
- dobór treści i metod kształcenia,
- infrastruktura wykorzystywana w procesie kształcenia (dydaktyczna i naukowa),

których celem jest zapewnienie najwyższego poziomu kształcenia studentów przez:

- wprowadzenie odpowiednich mechanizmów zapewniających jakość kształcenia,
- kreatywne planowanie procesu dydaktycznego, właściwą realizację procesu kształcenia, w tym rozwój bazy i warunków kształcenia,
- zapewnienie wysokiego poziomu kompetencji dydaktycznych oraz merytorycznych nauczycieli akademickich,
- stałe monitorowanie i analiza jakości kształcenia,
- podejmowanie działań doskonalących,
- podnoszenie rangi pracy dydaktycznej (por. [www.polsl.pl](http://www.polsl.pl))

Jakość kształcenia to także praktyczne działania w obszarze dydaktyki zapewniające m.in. efektywność, elastyczność i atrakcyjność prowadzonych zajęć poprzez zastosowanie innowacyjnych, multimedialnych technik wspomagających proces dydaktyczny.

### 3. EFEKTYWNOŚĆ W ZAKRESIE ROZWOJU KOMPETENCJI JĘZYKOWYCH

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie standardów kształcenia<sup>2</sup>, określającym poziom kompetencji językowych absolwentów studiów wyższych, tu na przykładzie zawodu nauczyciela, student powinien:

„... zakresie języka obcego, w przypadku gdy język obcy:

a) jest specjalnością kształcenia – ma umiejętności językowe w zakresie języka obcego, do nauczania którego uzyskuje przygotowanie, zgodne z wymaganiami określonymi dla poziomu C1 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego oraz w zakresie języka obcego niebędącego specjalnością kształcenia zgodne z wymaganiami ustalonymi dla określonego obszaru i poziomu kształcenia w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego,

b) nie jest specjalnością kształcenia – ma umiejętności językowe zgodne z wymaganiami ustalonymi dla określonego obszaru i poziomu kształcenia w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego; (D.U. poz 131, S.4)...”

Absolwent studiów wyższych winien zatem posiadać kompetencję językową w zakresie języka, który jest jego językiem głównym, na wybranej specjalności w ramach kierunku filologia (obca) na poziomie C1, natomiast w zakresie drugie-

2 Patrz: Akty prawne, spis literatury

go języka obcego na poziomie B2. Zgodnie zaś z zapisami Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego (por. europa online) kompetencje owe to, m.in.:

Poziom biegłości B2, student potrafi:

- zrozumieć dłuższe wypowiedzi i wykłady oraz nadążać za skomplikowanymi nawet wywodami pod warunkiem, że temat jest mu w miarę znany,
- czytać ze zrozumieniem artykuły reportażowe, dotyczące współczesnego świata, rozumie współczesną prozę literacką,
- prowadzić dość swobodnie rozmowy z rodzimymi użytkownikami języka, brać udział w dyskusjach na znane mu tematy,
- formułować przejrzyste, rozbudowane wypowiedzi na różne tematy związane z dziedzinami życia, które go interesują,
- wyjaśnić swój punkt widzenia, podać argumenty,
- pisać zrozumiałe, szczegółowe teksty na dowolne tematy.

Natomiast na poziomie biegłości C1, student potrafi:

- zrozumieć dłuższe wypowiedzi, nawet jeśli nie są one jasno skonstruowane i kiedy związki logiczne są w nich jedynie implikowane, a nie wyrażone bezpośrednio,
- rozumie długie i złożone teksty informacyjne i literackie, dostrzegając i doceniając ich zróżnicowanie pod względem,
- rozumie artykuły specjalistyczne i dłuższe instrukcje techniczne,
- wypowiadać się spontanicznie, bez widocznego namyślenia się,
- formułować precyzyjnie swoje myśli i poglądy, dotyczące skomplikowanych zagadnień, rozwijając w nich wybrane kwestie i kończyć konkluzją,
- wypowiadać się w zrozumiałych i dobrze zbudowanych tekstach, dosyć szeroko przedstawiając swój punkt widzenia.

Reasumując należy stwierdzić, iż wymagania stawiane absolwentom studiów wyższych z zakresie ich kompetencji językowej są bardzo wysokie, należy tu podkreślić stanowczo, iż w obszarze dwóch języków obcych. Kompetencje ww. poziomów powinny przewyższać te rodzimego użytkownika języka z wykształceniem zawodowym.

W zakresie glottodydaktyki języków obcych do celów kształcenia kompetencji językowej zalicza się ponadto rozwój, m.in. (por. Heyd 1991, Henrici 1996, Storch 1999, Kmorowska 2002):

- kompetencji lingwistycznej, tj. opanowanie struktur leksykalnych, gramatycznych, w obszarze wybranych aktów mownych i sytuacji komunikacyjnych oraz rozwój sprawności językowych, takich jak: rozumienie ze słuchu, mówienie, czytanie ze zrozumieniem, pisanie;
- kompetencji społeczno-afektywnej, w ramach której kładzie się nacisk na pragmatyczną perspektywę języka, tj. możliwe wzorce zachowań komunika-

cyjnych, role w które wciela się uczestnik procesu komunikacji, rozwój swojej wrażliwości wobec użytkowników języków obcych;

- kompetencji kognitywnej, rozumianej jako przyswojenie szeroko rozumianej wiedzy realia kraju/ krajach języka obcego, czyli elementów geografii, kultury, literatury, polityki itp.

Od ponad 30 lat dużo większą rolę kładzie się na rozwój kompetencji komunikatywno – interkulturowej. Z tego też względu cele kształcenia zostały uzupełnione o (por. Henrici 1996:274; Zeuner 2007):.

- przekazywanie funkcjonalno-komunikatywnych aspektów języka, przy czym pojęcie komunikacji rozumie się jako socjalną interakcję:  
„...die Bedeutung von “Kommunikation” [soll] nicht allein unter dem Aspekt der Informationsübermittlung betrachtet werden, sondern als “Teil einer sozialen Interaktion”. Sprachliche Äußerungen haben immer auch soziale Bedeutungen: in ihnen manifestieren sich, z.B. die Einschätzung des Kommunikationspartners durch den Sprecher und die Art der Beziehung, die der Sprecher zum Kommunikationspartner hat, bzw. aufbauen möchte. Eine Fremdsprache lernen bedeutet infolgedessen immer, die fremdkulturell geprägten Kommunikationsregeln und die mit ihnen verknüpften fremdsprachlichen Ausdrucksweisen kennen zu lernen, bzw. sich diese anzueignen. ...“ (Liang 2008:14)
- kompetencję dyskursywną, czyli rozwój empatii w sytuacjach interkulturowych, gotowość do zmiany perspektywy, spojrzenia z innego/obcego punktu widzenia, pozytywne nastawienie, takie jak otwartość na i ciekawość obcych kultur;
- zdolność do porównywania kultur, odkrywanie, rozpoznawanie i tematyżowanie różnic względnie podobieństw.

W obliczu powyższych informacji nasuwa się pytanie, czy i w jakim wymiarze zastosowanie w procesie dydaktycznym technik kształcenia na odległość może być pomocnym w efektywnym nauczaniu i uczeniu się języków obcych.

#### 4. JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA A TECHNIKI KSZTAŁCENIA NA ODLEGŁOŚĆ. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA W OBSZARZE KSZTAŁCENIA MERYTORYCZNEGO I KOMPETENCJI JĘZYKOWYCH

Jak już wspomnieliśmy na początku niniejszego artykułu pragniemy dokładnie omówić jedną z często stosowanych technik pracy, jaką jest technika kształcenia na odległość, mianowicie przy pomocy platformy edukacyjnej MOODLE. Pewna część uczelni wyższych wybrała tę platformę jako narzędzie pracy stosowane na zajęciach teoretycznych, np. wykłady kursowe i proseminaria, a także jako formę pracy w zakresie nauczania podsystemów językowych (fonetyka, gramatyka, leksyka, ortografia) jak i ćwiczenia sprawności językowych (rozumienie tekstu mó-

wionego, mówienie w języku obcym, rozumienie tekstu pisanego oraz kreatywne pisanie tekstów w języku obcym).

Zamieszczanie na platformie gotowych tekstów wykładów akademickich oraz tekstów do analizy mogłoby znaleźć uznanie w oczach studiujących oraz nauczycieli akademickich. Nasuwa się jednak w tym momencie kilka wątpliwości natury dydaktycznej oraz etycznej.

Wątpliwości dydaktyczne:

- student czytający wykład nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu z nauczycielem akademickim w celu zadawania pytań w sytuacjach wątpliwych lub niejasnych dotyczących tekstu,
- w czasie czytania tekstu studiujący ogranicza swoje kompetencje do ćwiczenia tylko i wyłącznie sprawności czytania tekstu ze zrozumieniem, przy braku możliwości ćwiczenia o wiele trudniejszej kompetencji rozumienia tekstu mówionego w języku obcym oraz ćwiczenia kompetencji kreatywnego pisania, czyli redagowania notatek w języku obcym,
- zasadne zdaje się być pytanie, jaki jest cel dydaktyczny tej formy pracy oraz które kompetencje i na jakim poziomie podnosi ta forma dydaktyczna,
- w zasadzie prezentowana możliwość nie różni się niczym od zadania studentowi odpowiedniej lektury pozycji bibliograficznych.

Wątpliwości etyczne:

- należy sobie zadać pytanie, czy istnieje lepsza forma kontaktu akademickiego od wykładu i proseminarium prowadzonego przez nauczyciela akademickiego, wzoru językowego, erudycyjnego i jednak nadal istoty żywej, którą chce się zastąpić mechanizmem technicznym?
- w trakcie wykładu nauczyciel akademicki ma możliwość wchodzenia w interakcję ze słuchaczami, obserwuje ich zainteresowanie tematem, może pytać o różne kwestie dotyczące materii prezentowanego materiału i modyfikować treść swojego wystąpienia,
- treść wykładów jest dobrem intelektualnym autora i podlega ochronie dóbr intelektualnych, której to obrony nie zagwarantuje w żaden sposób umieszczenie treści wykładu na platformie internetowej.

Reasumując tę część analizy należy stwierdzić, że platforma MOODLE nie spełnia w żadnej mierze pokładanych w niej celów podnoszenia jakości nauczania.

Drugą formą pracy przy zastosowaniu platformy MOODLE są ćwiczenia praktyczne, czyli zajęcia na których doskonalili się podsystemy języka, sprawności językowe oraz można dokonać ewaluacji postępów w nauce w formie testów i egzaminów. Na początku należy zaznaczyć, że proponowane techniki pracy nie mogą zostać narzucone studiującym, ponieważ uczelnia wyższa nie może zagwarantować studentowi dostępu do wymaganych technologii i odpowiedniego sprzętu technicznego. Jest sprawą wiadomą, że nie każdy studiujący posiada na terenie Polski nieograniczony i bezawaryjny dostęp do sieci internetowej. O ile groma-

dzenie tekstów wykładów może się odbywać w dowolnym czasie i miejscu, o tyle dostęp do sieci i jej idealne działanie jest konieczne w chwili trwania zajęć na odległość, np. zajęcia z konwersacji, czy samo pisanie testów i egzaminów. Jaką decyzję ma podjąć nauczyciel, którego student poinformuje, że nie mógł spełnić wymogów ćwiczenia czy egzaminu z powodu awarii systemu, o którą przecież nie jest trudno. Jest to więc narzędzie zawodne i niedoskonałe. I wreszcie zarzut najcięższej wagi, jaką wartością językową w przypadku pracy nad językiem obcym ma kontakt internetowy, miast kontaktu face-to-face, jednak niezbędnego w podnoszeniu jakości językowej studiujących. Żadna technika nie zastąpi kontaktu bezpośredniego prowadzącego zajęcia ze studiującym, kiedy to interakcja następuje bez pomocy środków technicznych, w sposób spontaniczny i naturalny. Bardzo wątpliwa wydaje się również jakość przeprowadzania ewaluacji osiągnięć w nuczaniu języków obcych. Przy pomocy platformy nie zagwarantujemy w żaden sposób spełnienia kryteriów obiektywności, a przede wszystkim rzetelności wyników testu, ponieważ platforma MOODLE nie pozwala nam nadzorować przebiegu zaliczenia czy egzaminu, nieuczciwi i nierzetelni studiujący mogą się wspierać pomocą osób trzecich, a przez to osiągnięty wynik będzie nieprawdziwy.

Wreszcie ostatni aspekt pracy przy pomocy platformy, jej wartość motywacyjna. Otóż prowadzona przez nas obserwacja zachowań studentów oraz ich komentarze i aktywność na platformie niezaprzeczalnie negują tę formę pracy na zajęciach humanistycznych, a przede wszystkim zajęciach w ramach ćwiczeń z języków obcych. Studenci wyraźnie preferują bezpośredni kontakt z nauczycielem akademickim, a przy tym mogą stosować różne formy socjalne pracy na zajęciach, czyli np. pracę w małych grupach, w dużych grupach, w parach, rozwijając swoje umiejętności językowe czy socjalizujące, co w przypadku pracy na platformie jest ograniczone.

Reasumując powyższe opinie i analizy należy jednoznacznie stwierdzić, że proponowane formy pracy na platformie MOODLE nie należą do najbardziej efektywnych form nauczania języków obcych i podnoszenia jakości nauczania akademickiego. Należy w tym miejscu również wspomnieć, że platforma MOODLE znajduje zastosowanie jako forma strony informacyjnej, na której nauczyciel akademicki oraz sama uczelnia zamieszcza istotne dla studiujących informacje o terminach, ocenach i innych ważnych danych i w tym spekcie w pełni spełnia ona swoją funkcję informacyjną.

## 5. WNIOSKI

- W nuczaniu akademickim o profilu humanistycznym wyznaczono jasno cele jakie należy osiągnąć w nuczaniu języków obcych, nie wskazano natomiast konkretnych metod i narzędzi pracy, aby te cele osiągnąć.
- Pewna ilość szkół wyższych sięgnęła w tym celu do metod nauczania i uczenia się na odległość, jedną z nich jest platforma MOODLE.

- Analiza zastosowania ww. platformy pozwala na krytyczną ocenę jej wartości dydaktycznej oraz etycznej. Doświadczenia autorów niniejszego artykułu, pozwalają postawić tezę, że możliwość pracy, tj. prowadzenia pełnego kursu na wymienionej platformie jest niewspółmierna ze stawianymi celami podnoszenia jakości nauczania.
- Rola informacyjna platformy została oceniona jako pozytywna.
- Autorzy artykułu wyraźnie podkreślają, że istotne jest poszukiwanie nowych technik i narzędzi pracy, również dygitalnych i internetowych, jednak ich stosowanie powinno wspierać proces dydaktyczny, uatrakcyjnić go, przekazywać studiującym odpowiednią motywacją i wreszcie inspirować prowadzących do dokonania swojego warsztatu pracy. Jednak nadal należy stosować sprawdzone metody i techniki pracy, dzięki którym osiągamy podnoszenie jakości językowej i merytorycznej prowadzonych zajęć, co oczywiście nie wyklucza możliwości urozmaicenia zajęć, wykorzystując od czasu do czasu możliwości jakie dają rozwiązania techniczne w/w techniki kształcenia na odległość.

## LITERATURA:

1. Harvey L., 'Understanding quality, Section B 4.11 of , Introducing Bologna objectives and tools', w: L.Purser, L., red. *EUA Bologna Handbook: Making Bologna work*, Brussels European University Association and Berlin, 2006.
2. Henrici G., Riemer C., *Einführung in die Didaktik des Unterrichts Deutsch als Fremdsprache mit Videobeispielen*, 1996.
3. Heyd G., *Deutsch lehren*, Frankfurt am Main 1991.
4. Komorowska H., *Metodyka nauczania języków obcych*, Warszawa 2002.
5. Storch G., *Deutsch als Fremdsprache- Eine Didaktik*, München 1999.

## ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

1. <https://europass.cedefop.europa.eu/pl/resources/european-language-levels-cefr> [24.11.2017]
2. *Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen (GER): Lernen, Lehren und beurteilen*. <http://www.europaeischer-referenzrahmen.de> [11.10.2016]
3. <http://dzisiejsze-promocje.com/artykuly/nowa-2-tygodniowa-formula-przyswajania-jezykow> [22.11.2017]
4. *Dokumentacja Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia*- <http://www.polsl.pl>
5. Liang Y., *Sprachliche und interkulturelle Kompetenz*, w: *Chun Beiträge*. Nr. 28. 11-26. 2008. <https://www.fachverband-chinesisch.de> [04.10.2016]
6. Zeuner U., *Landeskunde und interkulturelles Lernen. Eine Einführung*. <https://www.pub.zih.tu-dresden.de> [12.10.2016]

## AKTY PRAWNE:

1. ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, D.U. Nr 253, poz.
2. ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela, D.U. poz. 131
3. ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 3 października 2014 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia, D.U. z dnia 9 października 2014 r., poz. 1370

4. ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 26 września 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji uzyskiwanych w ramach szkolnictwa wyższego po uzyskaniu kwalifikacji pełnej na poziomie 4 – poziomy 6–8, D.U. poz. 1594
5. ZARZĄDZENIE Nr 59/15/16 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 31 maja 2016 roku w sprawie Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia







**Anna Hesse-Gawęda**

Uniwersytet Jagielloński

# Wpływ stylów przywództwa dyrektorów na sposób rozwiązywania konfliktów występujących w placówkach oświatowych / *The influence of leadership styles of school directors on how conflicts are resolved in educational institutions*

## Abstract

Educational establishments have for years been seen as organizations in which various social groups function. Each of them is guided by different goals in creating a school community. The diversity of interests increases the possibility of conflicts between members of the group. The director plays a key role as the leader of the school. How far people will go in deepening or mitigating any conflicts or disputes is dependent on the director's way of managing the team.

The article aims to show the influence of the leadership style represented by the school director proposed by G. Avery (2008) on the frequency and cause of conflict. An important aspect at work is how to resolve misunderstandings. The author highlights the negative and positive aspects of the occurrence of conflict situations in educational institutions in Poland, which can lead to the further development of these organizations in society.

**Keywords:** educational leader, competences, conflict, education

## WPROWADZENIE

Polskie przedszkola i szkoły gromadzą wokół siebie różnych interesariuszy. Każdy z nich wchodzi w określone relacje, kierując się odmiennymi celami i doświadczeniami. Różnorodność powstałych interakcji, niejednokrotnie, koliduje z indywidualnymi przekonaniami i sposobami osiągnięcia określonych celów. Problemy dotyczące wzajemnych relacji mogą skutkować konfliktami społecznymi zachodzącymi na różnych szczeblach. Wyznawane odmienne wartości i zainteresowania stanowią jedną z teoretycznych podstaw powstawania konfliktu w grupie (Hatch, 2002, s.297).

Konflikt powstaje zawsze tam, gdzie następuje sprzeczność interesów (Morgan, 2013, s. 178). Uznawany jest za dynamiczny proces, który może dotyczyć zachowania, zaangażowania, stanu poznawczego jednostek, biernego oporu lub jawnej agresji (Pondy, 1967, s. 300). W organizacji jest niczym innym jak walką pomiędzy grupami, zazwyczaj, należącymi do tej samej społeczności. Dotyczy on określonej sytuacji, która wpływa na jawne i oficjalne uprzywilejowanie określonych osób lub grupy względem innych. Uczestnictwo w sytuacji konfliktowej dla jednej ze stron jest przykre i nieprzewidywalne. Z natury wiele osób nie potrafi odnaleźć się w sytuacjach konfliktowych. Aby ich uniknąć gotowi są zrezygnować z własnych korzyści (Hatch, 2002, s. 298-299). L. Pondy (1967) zwraca uwagę, że członkowie grupy, rozwiązując konflikt, wycofują się z organizacji, zmieniają swoje poglądy lub wartości, albo całkowicie zmieniają reakcje w toku zaistniałej sytuacji (s. 305-306).

Okoliczności konfliktowe występujące w organizacji, utrwaliły wśród osób tworzących daną społeczność, poczucie wpływu na dysfunkcyjność prowadzącą do braku współpracy. W tej sytuacji ważne jest posiadanie świadomości, że odmiennosc poglądów istnieje od zawsze. W związku z tym konflikt, po mimo nieprzyjemnych odczuć, powinien być spostrzegany jako zjawisko naturalne i nieuniknione, które należy zaakceptować. Wszelkie spory i polemiki zachodzące pomiędzy członkami tworzącymi społeczność szkolną stanowią źródło inspiracji rozwijającej organizację (Hatch, 2002, s. 300-301). Każda osoba wnosi osobiste uwarunkowania dotyczące hierarchii wartości, osobiste cele i potrzeby oraz różne sposoby działania (Kalin, Muri, 1996, s. 139-140) co wpływa na różnorodność i oryginalność placówek oświatowych.

## PRZYWÓDZTWO A KONFLIKT

Sposób kierowania zespołem oraz współpraca z poszczególnymi członkami tworzącymi społeczność szkolną w istotny sposób kreują obraz człowieka. G. Avery (2009) wyróżniła cztery style przywództwa, które wpływają na częstotliwość występowania sytuacji konfliktowych w placówkach oświatowych. Pierwszym z nich jest styl **przywództwa klasycznego**. Charakteryzuje się dominacją silnej jednostki, która nie znosi sprzeciwu. Przywódca wydaje polecenia i niejednokrotnie manipuluje grupą, aby osiągnąć cel. Zatrudniane osoby muszą stosować się do rozkazów nie podważając wiarygodności podejmowanych decyzji. Strach przed karami, za brak posłuszeństwa lub całkowite oddanie się swojemu przywódcy, wpływa na bezdyskusyjne wykonywanie poleceń. Ten sposób zarządzania placówkami oświatowymi ma swoje zastosowanie, wówczas, kiedy wszystkie osoby tworzące społeczność szkolną są przekonane, że przywódca ma prawo dyktować, co jest dobre, a co złe, co powinno się wykonywać w danej sytuacji, a czego nie. W dobie zmian jakie zachodzą w sektorach publicznych i prywatnych dyrektor, uważając się za osobę nieomylną, hamuje postęp organizacji, doprowadzając pracowników do frustracji. Takie postępowanie może wpłynąć na występowanie sytuacji konfliktowych. Kolejnym stylem jakim może charakteryzować się dyrektor placówki oświatowej, to **przywództwo transakcyjne**. Dyrektor, w tym

modelu zarządzania, zauważa potencjał swoich pracowników. Świadomie wchodzi w interakcje z grupą, doceniając jej działania. Stanowisko zespołu uwzględniane jest do pewnego stopnia, ponieważ przywódca wykorzystuje swoją władzę do wywierania wpływu. Takie działanie konieczne jest do kontrolowania, porządkowania lub po prostu ukierunkowywania zespołu z którym pracuje. Członkowie grupy mogą wejść w konflikt ze swoim pracodawcą jeśli uznają, że obrany cel nie jest słuszny, a kompetencje przywódcze są niewystarczające do kierowania zespołem. Niezgodność działań może nastąpić, również, kiedy przywódca transakcyjny częściej będzie przyjmował postawę dominującą, a niżeli konsultującą. Zachwianie stabilności organizacji uniemożliwi prowadzenie negocjacji, co spowoduje podejmowanie irracjonalnych decyzji w stosunku do wymogów sytuacji. Następnym stylem, charakterystycznym dla zarządzania szkolnictwem, jest **przywództwo wizjonerskie**. Najlepiej sprawdza się, kiedy brakuje w organizacji stabilności, wprowadzane są zmiany a przyszłość jest nieprzewidywalna i pojawiają się zawirowania. Przywódca, w tym paradygmacie, musi posiadać wizję przyszłości opartą na konkretnym planie, być charyzmatyczny i zmotywowany do działania. Konieczne jest emocjonalne zaangażowanie wszystkich członków tworzących społeczność szkolną, aby podzielali wizję swojego przywódcy. Dyrektor musi być czynnym zarządcą, bezpośrednio włączonym w proces dążenia do określonych celów. Chętny do rozmów i biorącym pod uwagę zdanie innych, ale tylko w obrębie realizacji tych samych założeń. Sytuacja konfliktowa następuje wówczas, kiedy członkowie organizacji nie dzielą tej samej wizji i metod realizacji określonego działania, co pracodawca. Rozczarowanie może nastąpić wówczas, kiedy okazuje się, że wizjonerski przywódca nie panuje nad realizacją założeń. Ci, którzy nie pasują do wizji, metod i działań dyrektora zazwyczaj opuszczają organizację. Ostatnim stylem kierowania organizacjami, proponowanym przez Avery, jest **przywództwo organiczne**. Najważniejszym aspektem działań, które stały się warunkiem sukcesu jest wiedza i wykwalifikowana kadra. Rozwiązywanie problemów rozpatrywane jest z wielu perspektyw. Wspólne podejmowanie decyzji, w rozproszonym i złożonym świecie placówek oświatowych, buduje świat wartości uwzględniających kulturę organizacji. Rolą przywódcy jest wspieranie, motywowanie oraz podsycanie entuzjazmu wśród pracowników. Ważne jest pogodzenie odmiennych poglądów na temat przywództwa i przyszłości oraz zjednoczenie wszystkich członków do działania na rzecz określonych celów. Przywództwo organiczne powoduje rozmycie lub nawet całkowity zanik formalnego podziału na dyrektora i pracowników. Poszczególne osoby mogą wносить swój wkład na rzecz organizacji. Spójność funkcjonowania powinna być zapewniona wspólną wizją, wartościami i kulturą organizacji. W grupie tej może pojawić się integrator, który pośredniczy powstałymi w organizacji mniejszymi zespołami. Może, równie, odgrywać silny wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji. Zaufanie, umiejętne postępowanie z ludźmi oraz wiarygodność pozytywnie wpływają na rozwiązywanie konfliktów powstałych w drodze realizacji wspólnych celów. Paradygmat organiczny wymusza zmianę myślenia o przywództwie z jakim mamy do czynienia w placówkach oświatowych. Odrzuca się tu model kontroli i hierarchii na rzecz zaufania, współodpowiedzialności i szacunku dla odmiennych członków organizacji (s. 39-51).

Przedstawione style przywództwa w różnorodny sposób mogą wpływać na tworzenie trudnych relacji występujących w zespołach. Specyfika działań dyrektora wpływająca z własnych przekonań oraz zaistniałych sytuacji może podsycać lub wygaszać konflikty powstałe w drodze do realizacji wizji. Samoświadomość własnego stylu zarządzania, bezsprzecznie, wpływa na umiejętne czerpanie korzyści z sytuacji konfliktowych.

## METODOLOGIA

W codziennej pracy dyrektorzy placówek oświatowych, jak już wcześniej wspomniano, wykazują się różnymi stylami przywództwa. W celu sprawdzenia jak i czy w ogóle styl zarządzania ma wpływ na rozwiązywanie konfliktów od września do połowy listopada 2017 roku w losowo wybranych 99 przedszkolach, szkołach podstawowych i ponadpodstawowych (tab. 1) przeprowadzono badania. Rozważanie miało na celu określenie stylu przywództwa reprezentowanego przez dyrektorów placówek oświatowych mieszczących się na terenie Polski oraz jego wpływu na rodzaj występowania konfliktów i sposobów rozwiązywania ich. Zakłada się, że jeśli dyrektor reprezentuje styl przywództwa organicznego wówczas nauczyciele rzadziej wchodzi w konflikt ze swoim pracodawcą. Otwartość, współpraca i współodpowiedzialność za jakość procesów zachodzących w placówkach oświatowych pozytywnie wpływają na wyciąganie wniosków z uczestnictwa w sytuacjach konfliktowych.

**Tabela 1.** Ilość placówek oświatowych, które wzięły udział w badaniu.

Placówki oświatowe	n
Przedszkola	28
Szkoły podstawowe	42
Szkoły ponadpodstawowe	29
<b>RAZEM</b>	<b>99</b>

**Źródło:** opracowanie własne.

## WYNIKI BADAŃ

Respondenci zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza ankiety składającego się z 9 pytań przygotowanych specjalnie do tego badania. Każda odpowiedź zawierała kilka danych, które zostały usystematyzowane i przypisane do odpowiedniej kategorii. Pytania dotyczyły stylu przywództwa reprezentowanego przez dyrektora (tab.2), konfliktów występujących w placówkach oświatowych, sposobów rozwiązywania ich oraz częstotliwości obecności w codziennym funkcjonowaniu grupy.

**Tabela 2.** Styl przywództwa reprezentowany przez dyrektorów państwowych placówek oświatowych mieszczących się na terenie Polski.

Rodzaj przywództwa	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Klasyczne	50	35,7	77	36,6	51	35,17
Transakcyjne	11	7,85	20	9,52	7	4,82
Wizjonerskie	10	7,14	21	10	9	6,2
Organiczne	69	<b>49,28</b>	92	<b>43,8</b>	78	<b>53,79</b>
<b>Razem</b>	140	100	210	100	145	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Dane zamieszczone w tabeli 2 wskazują, że wszyscy badani dyrektorzy, według własnej opinii, reprezentują styl przywództwa organicznego. W dalszej kolejności styl przywództwa klasycznego. Wśród dyrektorów szkół podstawowych i ponadpodstawowych kolejnym stylem jest wizjonerski a wśród dyrektorów przedszkoli jest to styl transakcyjny.

Poniższe tabele przedstawiają wyniki prowadzonych badań z zakresu tematyki dotyczącej konfliktów zachodzących w szkolnictwie.

**Tabela 3.** Odpowiedzi wskazane przez dyrektorów w pytaniu drugim

Czy w placówce w której jesteś dyrektorem dochodzi do sytuacji konfliktowych wśród dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	25	<b>89,3</b>	37	<b>88,1</b>	25	<b>86,2</b>
Nie	3	10,7	4	9,5	4	13,79
Nie wiem	0	0	2	4,8	0	0
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Z uzyskanych danych wynika, że we wszystkich placówkach oświatowych (87,87%) występują sytuacje konfliktowe. Znacznie mniejsza część badanych (11,11%) deklaruje, że w placówce w której są dyrektorami sytuacji konfliktowych nie ma. Dwoje (4,8%) badanych dyrektorów ze szkoły podstawowej twierdzi, że nie wie, czy sytuacje konfliktowe występują w jego placówce.

Wynik ten dowodzi, że dyrektorzy w swojej codziennej pracy mają do czynienia z konfliktami.

**Tabela 4.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu trzecim.

Jak często dochodzi do sytuacji konfliktowych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Raz dziennie	0	0	0	0	0	0
Kilka razy dziennie	0	0	0	0	0	0
Raz w tygodniu	0	0	4	9,5	1	3,4
Kilka razy w tygodniu	2	7,1	1	2,4	0	0
Raz w miesiącu	21	<b>75</b>	27	<b>64,3</b>	22	<b>75,9</b>
Kilka razy w miesiącu	5	17,9	10	23,8	6	20,7
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że w większości badanych placówek oświatowych dochodzi do sytuacji konfliktowych raz w miesiącu (71,73%). W 21 przypadkach do konfliktu dochodzi kilka razy w miesiącu. Łącznie w 5 szkołach podstawowych i ponadpodstawowych do konfliktu dochodzi raz w tygodniu, a wśród 4,75% badanych przedszkolach i szkołach podstawowych do konfliktów dochodzi kilka razy w tygodniu.

Uzyskany wynik potwierdza, że w placówkach oświatowych mamy przynajmniej raz w miesiącu do czynienia z sytuacjami konfliktowymi.

**Tabela 5.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu czwartym.

Pomiędzy jakimi osobami najczęściej dochodzi do sytuacji konfliktowych wśród dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Dyrektor-Nauczytel	1	3,6	4	9,5	5	17,2
Nauczyciel-Nauczytel	12	42,9	26	61,9	24	<b>82,8</b>
Nauczyciel-Rodzic	16	<b>57,1</b>	28	<b>66,7</b>	15	51,7
Dyrektor-Rodzic	2	7,1	5	11,9	2	6,9
Rodzic-Rodzic	6	21,4	18	42,9	2	6,9
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w pytaniu czwartym wskazują, że w badanych przedszkolach (57,1%) i szkołach podstawowych (66,7%) konflikty występują pomiędzy nauczycielami i rodzicami. W szkołach ponadpodstawowych znaczna większość badanych dyrektorów (82,8%) wskazała, że sytuacje konfliktowe dotyczą relacji budowanych pomiędzy nauczycielami.

Szczegółowa analiza problemu pokazuje, że tylko 10 badanych dyrektorów wchodzi w konflikt z nauczycielami, których zatrudniają. Stanowią oni 1,01% wszystkich respondentów.

**Tabela 6.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu piątym.

Czego najczęściej dotyczą sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych w placówce w której Pani/Pan jest dyrektorem?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Nieprawidłowa komunikacja.	19	<b>67,9</b>	32	<b>76,2</b>	22	<b>75,9</b>
Niezgodność celów.	15	53,6	18	42,9	14	48,3
Współzależność zadań wymagająca ciągłej współpracy.	16	57,1	25	59,5	11	37,9
Różnorodność w nagrodach i kryteriach osiągnięć.	1	3,6	3	7,1	2	6,9
Dzielenie się wspólną pulą szczupłych zasobów (komputer, tablica interaktywna, sala, ksero, książki, ect.)	1	3,6	2	4,8	1	3,4
Różnice w wykształceniu i awansie zawodowym.	0	0	1	2,4	1	3,4
Brak jasnego podziału obowiązków.	3	10,7	2	4,8	1	3,4
<b>RAZEM</b>	55	100	83	100	52	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych (73,33%) uważa, że konflikty najczęściej są wynikiem nieprawidłowej komunikacji. Kolejnym problemem jest współzależność zadań wymagających ciągłej współpracy (51,5%) oraz niezgodność celów (48,26%).

Najrzadziej wymienianym problemem, który może prowadzić do konfliktu jest różnica w wykształceniu i awansie zawodowym (1,93%), dzielenie się pomocami edukacyjnymi (3,93%) oraz różnorodność w otrzymywanych nagrodach (5,86%) jak również brak jasnego podziału obowiązków (6,3%).

**Tabela 7.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu szóstym.

W jaki sposób rozwiązujesz sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Rozmowa	20	<b>71,42</b>	21	<b>50</b>	16	<b>55,17</b>
Mediacja	4	14,28	13	30,95	8	27,58

W jaki sposób rozwiązujesz sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Konfrontacja skłóconych osób	3	10,71	3	7,14	2	6,89
Odwołanie się do zapisów prawnych	1	3,57	3	7,14	1	3,44
Nie ingeruję w konflikty	0	0	2	4,76	2	6,89
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Ponad połowa badanych dyrektorów (58,86%) konflikty występujące wśród osób dorosłych rozwiązują poprzez rozmowę. Spora grupa respondentów (24,27%) stosuje mediacje. Ośmiu badanych, rozwiązując konflikt, konfrontuje osoby poróżnione a pięciu badanych odwołuje się do przepisów prawa.

Łącznie 5,82% badanych dyrektorów szkół podstawowych i ponadpodstawowych nie ingeruje w konflikty jakie występują w placówce.

**Tabela 8.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu siódmym.

Czy uważasz, że konflikt jest nieuniknionym elementem funkcjonowania placówki oświatowej?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	17	<b>60,7</b>	29	<b>69</b>	20	<b>69</b>
Nie	8	28,6	7	16,7	6	20,7
Nie wiem	3	10,7	6	14,3	3	10,3
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Jak wynika z danych pozyskanych w 7 pytaniu aż 66,66% badanych dyrektorów jest przekonanych, że konflikty są nieuniknionym elementem funkcjonowania placówek oświatowych. 21 badanych uważa, że konflikty nie muszą występować w polskich przedszkolach i szkołach. 12,12% dyrektorów nie ma zdania na temat występowania konfliktów w placówkach oświatowych.

Wynik ten potwierdza fakt występowania konfliktów jako nieodzownego elementu funkcjonowania badanych placówek oświatowych w Polsce.



**Tabela 9.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu ósmym.

Czy uważasz, że wobec konfliktu można mieć postawę pozytywną?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	24	<b>85,71</b>	33	<b>78,57</b>	22	<b>75,86</b>
Nie	4	14,28	9	21,42	7	24,13
Nie wiem	0	0	0	0	0	0
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Opierając się na powyższych wynikach można stwierdzić, że prawie wszyscy uczestnicy badania (80,04%) uważają, że konflikt może mieć pozytywny aspekt. W komentarzach najczęściej podkreślane jest kształcenie umiejętności wspólnego rozwiązywania problemu, krytyczne spojrzenie na całokształt funkcjonowania placówki oraz wprowadzanie zmian. Dyrektorzy wskazali, że konflikt uczy tolerancji, szacunku i akceptacji odmiennych poglądów. Podkreślono, również, że sytuacje konfliktowe są nieodzownym elementem pracy w zespole.

20 badanych (20,20%) uważa, że konflikt prowadzi do postaw negatywnych. Niejednokrotnie narusza ład i porządek budując negatywną atmosferę w grupie. Bywa destrukcyjny, zniechęca, męczy i hamuje rozwój placówki.

**Tabela 10.** Odpowiedzi wskazane w pytaniu dziewiątym.

Czy znasz sposoby zmniejszania konfliktu w grupie?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	22	<b>78,6</b>	37	<b>88,1</b>	22	<b>75,9</b>
Nie	6	21,4	5	11,9	7	24,1
Nie wiem	0	0	0	0	0	0
<b>RAZEM</b>	28	100	42	100	29	100

**Źródło:** opracowanie własne.

Szczegółowa analiza problemu zawartego w pytaniu dziewiątym wskazuje, że 81 dyrektorów przedszkoli i szkół wie, w jaki sposób zmniejszać konflikt w grupie. Odwołując się do komentarzy uzyskanych od respondentów można wnioskować, że najczęściej podejmowane są próby wspólnych rozmów. Wielokrotnie podkreślane jest szybkie wyjaśnianie nieporozumień.

18,18% badanych twierdzi, że nie zna sposobów zmniejszania konfliktów w grupie.

## WNIOSKI

Z zebranego w toku badań materiału i dokonanych analiz wynika, że większość dyrektorów, biorących udział w badaniu, reprezentuje styl przywództwa organicznego (48,95%). W 87 placówkach oświatowych dochodzi do sytuacji konfliktowych, co najmniej raz w miesiącu. Potwierdzony styl przywództwa organicznego dowodzi, że konflikty nie występują w relacjach dyrektor-nauczyciel. Trudne sytuacje, będące wynikiem nieprawidłowej komunikacji oraz przymusu ciągłej współpracy, występują pomiędzy nauczycielami a rodzicami (58,5%). Jedynie w szkołach ponadgimnazjalnych sytuacje konfliktowe zachodzą w gronie nauczycielskim (82,8%). We wszystkich badanych szkołach dyrektorzy potrafią radzić sobie z konfliktami. Najczęściej podejmują rozmowę z osobami pozostającymi w konflikcie (58,86%) oraz wcielają się w rolę mediatorów (24,27%).

66 badanych dyrektorów uważa, że pracując w zespole zawsze będziemy mieli do czynienia z konfliktami. 79 respondentów twierdzi, że każda sytuacja konfliktowa może rozwijać zespół, a 81 badanych dyrektorów podaje w komentarzu konkretne działania zmierzające do rozwiązania sytuacji spornych.

Szczegółowa analiza badań ukazuje, że w Polsce nadal są szkoły, gdzie dyrektorzy nie wiedzą, czy na terenie placówki są konflikty (11,33%), a jeśli takowe się pojawiają, w żaden sposób nie ingerują (3,88%).

Badania i rozważania podjęte w pracy nie wyczerpują całokształtu problematyki związanej z konfliktami występującymi w placówkach oświatowych. Ważne jest jednak to, że wśród badanych dyrektorów dominującym stylem przywództwa okazał się organiczny, a konflikty nie dotyczą relacji pracownik-pracodawca.

## SPIS LITERATURY

1. Avery G. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Kalin K., Muri P. (1996), *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
4. Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo PWN.
5. Pondy L. R. (1967), *Organizational conflict. Concepts and models*, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.



**Renata Cybulska**

Katedra Prawa Samorządu Terytorialnego  
Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Śląski w Katowicach

# Wniosek o udostępnienie informacji publicznej jako forma realizacji uprawnienia do uzyskania informacji publicznej / *Application for access to public information as a form of implementation of the right to obtain public information*

## Abstract

The Act on Access to Public Information regulates the scope and procedure of providing information. It is therefore a significant legal act, thanks to which the principle of transparency of public life has broad impact. The application procedure specified in the Act is a procedure that allows the applicant to obtain the information he expects, in the term regulated by act. Thus, it is a procedure thanks to which the right to obtain public information is realized in the most complete way.

**Keywords:** public information, procedures to obtain public information, application.

Prawo do informacji publicznej wywodzi się z ustawy zasadniczej<sup>1</sup>. Przepis art. 61 ust. 1 Konstytucji RP wskazuje bowiem, że obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. Prawo to obejmuje również uzyskiwanie informacji o działalności organów samorządu gospodarczego i zawodowego, a także innych osób oraz jednostek organizacyjnych w zakresie, w jakim wykonują one zadania władzy publicznej i gospodarują mieniem komunalnym lub majątkiem Skarbu Państwa. Natomiast ust. 3 wspomnianego przepisu wskazuje, że ograniczenie tego prawa, może nastąpić wyłącznie ze względu na określone w ustawach ochronę wolności i praw innych osób i podmiotów gospodarczych oraz ochronę porządku publicznego, bezpieczeństwa lub ważnego interesu gospodarczego państwa. „Celem prawa do informacji jest zapewnienie jawności życia publiczne-

<sup>1</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 ze zm., zwana dalej: Konstytucją RP.

go, przejrzystości działań organów państwa i innych instytucji wykonujących zadania publiczne, a w konsekwencji możliwości wpływania obywateli na postępowanie władz publicznych i funkcjonowanie struktur politycznych<sup>2</sup>. W zakresie trybu udzielania informacji, przepis art. 61 ust. 4 Konstytucji RP kieruje do ustaw szczególnych. Taką ustawą jest przede wszystkim ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej<sup>3</sup>, która reguluje m.in. procedury, w których możliwa jest realizacja uprawnienia do informacji publicznej.

Zgodnie z art. 1 udip informacja publiczna to każda informacja o sprawach publicznych. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, określenie to jest bardzo ogólne, a nadto obarczone *blędem ignotum per ignotum*, czyli wyjaśniania nieznanego pojęcia poprzez inne nieznanne pojęcie<sup>4</sup>. Jest to więc definicja niezwykle pojemna, nierzadko wymagająca interpretacji w konkretnych sprawach. Katalog informacji, które zalicza się do publicznych, jest zawarty w przepisie art. 6 udip i jest to m.in. informacja polityce wewnętrznej i zagranicznej, w tym o zamierzeniach działań władzy ustawodawczej oraz wykonawczej, formie prawnej określonych podmiotów, ich organizacji, przedmiocie działalności i kompetencjach, o sposobach stanowienia aktów publicznoprawnych, stanowiska w sprawach publicznych zajęte przez organy władzy publicznej i przez funkcjonariuszy publicznych w rozumieniu przepisów Kodeksu karnego, o majątku publicznym. Jednakże nie jest to zbiór zamknięty, a przedmiot informacji publicznej jest dużo szerszy, często kształtowany przez orzecznictwo sądów administracyjnych, które odgrywają w tym zakresie ważką rolę. Szeroką definicję informacji publicznej przyjął WSA w Szczecinie, który stanął na stanowisku, że: „Informacją publiczną jest każda informacja wytworzona lub odnoszona do władz publicznych, a także wytworzona lub odnoszona do innych podmiotów wykonujących funkcje publiczne w zakresie wykonywania przez nie zadań władzy publicznej i gospodarowania mieniem komunalnym lub mieniem Skarbu Państwa. Pod pojęciem informacji publicznej należy rozumieć zatem wszelkie fakty dotyczące spraw publicznych rozumianych jako działalność zarówno organów władzy publicznej, jak i samorządów gospodarczych i zawodowych oraz osób i jednostek organizacyjnych w zakresie wykonywania zadań władzy publicznej oraz gospodarowania mieniem publicznym. Charakter publiczny należy przypisać tym informacjom, które odnoszą się do publicznej sfery działalności organów, przy czym oceny tej należy dokonywać każdorazowo na gruncie konkretnej sprawy<sup>5</sup>”. Jak twierdzi P. Szustakiewicz, dzięki tak rozbudowanemu rozumieniu informacji publicznej, społeczeństwo ma możliwość szerokiej kontroli podmiotów publicznych<sup>6</sup>. Jak więc widać na przykładzie cytowanego orzeczenia, informacja publiczna to termin niezwykle pojemny.

2 M. Rozbicka – Ostrowska, *Komentarz do spraw z zakresu informacji publicznej [w:] Komentarz do spraw administracyjnych. Wybrane zagadnienia*, red. J. Ignaczewski, Warszawa 2015, s. 219.

3 t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 1764, zwana dalej udip.

4 I. Kamińska, M. Rozbicka – Ostrowska, *Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Komentarz*, Warszawa 2016, s. 19.

5 Wyrok WSA w Szczecinie z dnia 25.05.2017 r., II SAB/Sz 2/17, System Informacji Prawnej LEX.

6 P. Szustakiewicz, *Problemy dostępu do informacji publicznej na tle orzecznictwa sądów administracyjnych*, Samorząd Terytorialny 4/2015, s. 59.

Zgodnie z przepisem art. 2 ust. 1 każdemu przysługuje prawo do uzyskania informacji publicznej. Zatem w udip rozszerzony został krąg podmiotów uprawnionych do uzyskania informacji w stosunku do art. 61 Konstytucji RP, która wskazuje wyłącznie na obywatela. Tym samym, każdy jest uprawniony do złożenia wniosku o udostępnienie informacji publicznej, a więc osoba fizyczna, osoba prawna, czy też jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej. Jak wskazuje D. Fleszer, prawo do informacji publicznej może więc być realizowane przez wszystkie podmioty prawa<sup>7</sup>.

Zobowiązanymi do udzielenia informacji publicznej i jednocześnie adresatami wniosków o udzielenie informacji publicznej są podmioty określone w art. 4 udip i są to m.in. władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne. W zakresie samorządu terytorialnego są to w szczególności podmioty reprezentujące państwowe osoby prawne albo osoby prawne samorządu terytorialnego oraz podmioty reprezentujące inne państwowe jednostki organizacyjne albo jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego oraz podmioty reprezentujące inne osoby lub jednostki organizacyjne, które wykonują zadania publiczne lub dysponują majątkiem publicznym, oraz osoby prawne, w których Skarb Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub samorządu gospodarczego albo zawodowego mają pozycję dominującą w rozumieniu przepisów o ochronie konkurencji i konsumentów<sup>8</sup>. W zakresie jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek będą to przykładowo wójt/burmistrz/prezydent miasta, starosta, marszałek województwa, dyrektor jednostki organizacyjnej, prezes spółki komunalnej itp.

Należy też podkreślić, że podmioty, które są zobowiązane do udzielenia informacji publicznej, muszą ją udostępnić, ale tylko wówczas, jeśli są w jej posiadaniu<sup>9</sup>. Nie ma przy tym znaczenia, czy same wytworzyły informację, czy też z jakiegoś powodu tylko dysponują nią. Takie stanowisko zajęł też NSA w wyroku z dnia 18 maja 2016 r.: „Nie ma znaczenia w świetle przepisów u.d.i.p., że żądanie zgłoszone na podstawie i w trybie tej ustawy dotyczy udostępnienia dokumentów, których podmiot zobowiązany nie mógł wytworzyć. (...) Istotne jest, czy adresat wniosku dysponuje informacją publiczną, o której udostępnienie zwrócił się do niego wnioskodawca. Zasadą bowiem jest jawność urzędowych dokumentów. Za informację publiczną uważa się nie tylko dokumenty wytworzone przez organ zobowiązany, lecz także takie, których używa on do realizacji swoich zadań, nawet gdy nie pochodzą wprost od niego”<sup>10</sup>. Dlatego też jeśli informacja, którą dysponuje adresat wniosku ma charakter publicznej, obowiązany jest do jej udostępnienia, nawet jeśli nie pochodzi od niego.

Udip reguluje kilka trybów udostępniania informacji publicznej. Po pierwsze, jest to umieszczenie informacji w Biuletynie Informacji Publicznej, który powinien posiadać każdy organ władzy publicznej. „Biuletyn Informacji Publicznej uznawany jest za podstawowy, bezwnioskowy tryb udostępniania informacji pu-

<sup>7</sup> D. Fleszer, *Zasada Powszechności prawa do informacji publicznej*, Czas Informacji 1/2011, s. 37

<sup>8</sup> Art. 4 pkt 4 i 5 udip.

<sup>9</sup> Art. 4 ust. 3 udip.

<sup>10</sup> Wyrok NSA z dnia 18.05.2016 r., I OSK 620/15, System Informacji Prawnej LEX.

blicznych, stanowiący kompendium wiedzy o informacji publicznej i wyłączający konieczność udostępnienia informacji tam zawartych w trybie wnioskowym<sup>11</sup>. Wydaje się, że jest to też najbardziej powszechny i dostępny sposób uzyskania informacji. Konsekwencją tego, że jest to podstawowy tryb udzielania informacji publicznej, to udostępnienie informacji na wniosek następuje tylko wówczas, gdy żądana informacja nie znajduje się w BIP danego podmiotu. Jeśli natomiast wnioskowana informacja byłaby dostępna w BIP, wówczas dysponent informacji powinien powiadomić o tym wnioskodawcę na piśmie.

Drugim trybem udostępnienia informacji określonym przez omawianą ustawę jest wstęp na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z wyborów powszechnych. Tym samym każdy uprawniony jest do udziału w posiedzeniach organów kolegialnych, ale tylko takich, które są wybierane w wyborach powszechnych. Zatem zgodnie z udip uprawniony będzie np. wstęp na posiedzenie sesji rady powiatu, ale już nie posiedzenia zarządu powiatu.

Kolejnym trybem uzyskania informacji publicznej jest tryb wnioskowy. Ponieważ udip nie odsyła co do zasady w zakresie trybu udostępniania informacji publicznej na wniosek do żadnej z obowiązujących procedur<sup>12</sup>, należy przyjąć, że udip reguluje to zagadnienie wyczerpująco<sup>13</sup>. Jeśli chodzi o wymagania formalne wniosku, to przedmiotowa ustawa nie wskazuje ich w sposób rygorystyczny. Przeciwnie, wniosek jest odformalizowany, albowiem wystarczy aby było w nim wskazane jaka informacja ma być udostępniona oraz w jakiej formie. Ponieważ w udip nie jest określona forma, w jakiej ma być złożony, należy uznać, że wniosek może być złożony m.in. pisemnie, ustnie, czy też drogą mailową<sup>14</sup>. Może nawet zdarzyć się, że odpowiadając na wniosek, nie będzie wiadomo, komu udzielana jest informacja publiczna. Jeśli bowiem zapytanie zostanie złożone drogą elektroniczną, bez dookreślenia wnioskodawcy wraz z prośbą o udostępnienie informacji w tym samym trybie, nie zawsze będzie wiadomo, do kogo jest ona rzeczywiście kierowana. „W ustawie z 2001 r. o dostępie do informacji publicznej brak jest wskazania jakichkolwiek wymagań formalnych wniosku (poza utrwaleniem go w formie pisemnej). Za wniosek pisemny uznawać należy również przesłanie pytania pocztą elektroniczną i to nawet, gdy do jego autoryzacji nie zostanie użyty podpis elektroniczny<sup>15</sup>. Co do wniosku ustnego, należy nadmienić, że jest on możliwy do zastosowania wyłącznie w sytuacji, gdy adresat tego wniosku jest w stanie udzielić informacji niezwłocznie, „od ręki”. W przeciwnym

11 M. Rozbicka – Ostrowska, *Komentarz do spraw z zakresu informacji publicznej* [w:] *Komentarz do spraw administracyjnych. Wybrane zagadnienia*, red. J. Ignaczewski, Warszawa 2015, s. 259.

12 Za wyjątkiem art. 16 udip.

13 Por. wyrok WSA w Warszawie z dnia 11 lutego 2004 r., II SAB 391/03, CBOSA.

14 Nie jest przy tym konieczne podpisanie takiego maila, ani podanie swoich danych. „(...) za wniosek pisemny uznać należy m.in. przesłanie zapytania pocztą elektroniczną i to nawet w sytuacji, w której do autoryzacji tego zapytania nie zostanie użyty bezpieczny podpis elektroniczny. Pogląd ten uzasadniony jest brakiem konieczności pełnego zidentyfikowania wnioskodawcy, a to z tego względu, że żądając udostępnienia informacji publicznej nie musi się on wykazać jakimkolwiek interesem prawnym lub faktycznym, aby informację taką otrzymać”. (Wyrok WSA w Krakowie z dnia 20.07.2016 r., II SAB/Kr 102/16, System Informacji Prawnej LEX).

15 Wyrok WSA w Szczecinie z dnia 14 września 2017, II SA/Sz 17/17, System Informacji Prawnej LEX.

razie, wniosek musi zostać złożony pisemnie (lub ustnie do protokołu)<sup>16</sup>. Brak szerokich wymogów formalnych powoduje, że dostęp do informacji publicznych jest niezwykle szeroki i realny. Jednakże, aby można było załatwić wniosek zgodnie z oczekiwaniami, musi zawierać takie dane, które to umożliwią<sup>17</sup>. Wniosek nie wymaga jednak uzasadnienia, albowiem aby uzyskać informację publiczną wnioskodawca nie musi wykazywać żadnego interesu<sup>18</sup>.

Termin udostępnienia informacji na wniosek następuje bez zbędnej zwłoki, z tym że nie później niż w terminie 14 dni od dnia złożenia takiego wniosku. Jeśli jednak termin ten nie może być dochowany, obowiązany do udostępnienia informacji publicznej musi powiadomić wnioskodawcę o powodach opóźnienia oraz podać nowy termin załatwienia wniosku, nie dłuższy niż 2 miesiące od dnia jego złożenia<sup>19</sup>. Uzasadnienie przedłużenia rozpoznania sprawy nie może być jednak lakoniczne czy też niekonkretne, ponieważ w takiej sytuacji może być uznane jako nieuzasadnione przedłużanie sprawy. Argumentacja dotycząca wydłużenia terminu powinna być więc związana z udzieleniem tej konkretnej, wnioskowanej informacji publicznej, np. czasochłonne wyselekcjonowanie wielu dokumentów. Termin na realizację wniosku ma charakter instrukcyjny, co oznacza, że nie pociąga za sobą konsekwencji materialno-prawnych. Jednakże jego znaczne przekroczenie może uzasadniać skargę na bezczynność skierowaną do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego<sup>20</sup>.

Jak już zostało wskazane, we wniosku należy określić w jakiej formie ma być udzielona informacja (np. kopii czy skanu dokumentów, wydruku)<sup>21</sup>. Wynika to z tego, że zgodnie z przepisem art. 14 ust. 1 udip udostępnianie informacji publicznej następuje w sposób i w formie zgodnych z wnioskiem<sup>22</sup>. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy podmiot, do którego skierowany jest wniosek nie dysponuje środkami technicznymi, które pozwalają na jego pełną realizację. Wówczas, na podstawie art. 14 ust. 2 udip podmiot obowiązany do udostępnienia powiadamia pisemnie wnioskodawcę o przyczynach braku możliwości udostępnienia informacji zgodnie z wnioskiem i wskazuje, w jaki sposób lub w jakiej formie informacja może być udostępniona niezwłocznie. Przy czym jak wskazał WSA w Gliwicach: „Nieokreślenie (...) w powiadomieniu terminu i rygoru, jak również niewykazanie braku środków technicznych umożliwiających udostępnienie skarżącemu żądanych informacji w formie elektronicznej oznacza, że oceniana w świetle powyższego przepisu czynność organu nie spełnia kryteriów powiadomienia, nie może zatem wywoływać przewidzianych w tym przepisie skutków prawnych”<sup>23</sup>. Tym samym, powiadamiając o braku możliwości realizacji wniosku

16 Por. A. Knopkiewicz, *Tryby udostępniania informacji publicznej*, RPEiS 4/2004, s. 101.

17 Por. wyrok WSA w Krakowie z dnia 13 listopada 2007 r., II SAB/Kr 58/07, System Informacji Prawnej LEX.

18 Wyjątek dotyczy informacji przetworzonej, o której mowa w wart. 3 ust. 1 pkt 1 udip.

19 Art. 13 udip.

20 Por. wyrok WSA z dnia 14.07.2016 r., II SAB/Wa 190/16, System Informacji Prawnej LEX.

21 A. Knopkiewicz wskazuje, że obowiązany do udostępnienia informacji powinien zapewnić możliwość kopiowania, wydruku, czy też przesłania informacji – A. Knopkiewicz, *Tryby udostępniania informacji publicznej*, RPEiS 4/2004, s. 105.

22 Np. skan dokumentów przesłany drogą mailową, kopie odebrane w urzędzie, zgranie na płytę, itp.

23 Wyrok WSA w Gliwicach z dnia 14.09.2017 r., IV SAB/GI 187/17, System Informacji Publicznej LEX.

z powodu braku możliwości technicznych, musi to nie tylko uzasadnić, ale też zaproponować możliwe formy udostępnienia i co ważne – pouczenie o skutkach braku reakcji na powiadomienie. W takim przypadku, jeżeli w terminie 14 dni od powiadomienia wnioskodawca nie skoryguje wniosku w zakresie formy udostępnienia informacji poprzez wybranie jednej ze wskazanych w powiadomieniu, postępowanie o udostępnienie informacji umarza się, wydając decyzję administracyjną w tym zakresie. Umorzenie jest więc konsekwencją tego, że zobowiązany musi udostępnić informację w formie, w jakiej żąda wnioskodawca, a jeśli nie ma takich możliwości technicznych, a wnioskodawca nie doprecyzował formy udostępnienia, brak jest możliwości realizacji wniosku. Zobowiązany nie jest bowiem uprawniony do określenia formy udzielenia informacji za wnioskodawcę.

Udostępnienie informacji zgodnie z wnioskiem jest czynnością materialno-techniczną. Jednakże, jak podkreśla G. Sibiga, złożenie wniosku nie jest równoznaczne z otrzymaniem informacji<sup>24</sup>. Adresat musi bowiem najpierw zbadać, czy jest w posiadaniu żądanej informacji. Jeśli bowiem nie będzie nią dysponował, musi poinformować o tym wnioskodawcę w formie pisemnej. Natomiast w przypadku, gdy posiada przedmiotową informację, musi stwierdzić, czy ma ona status publicznej, a tym samym czy mają zastosowanie przepisy udip. Jeśli nie, to tak samo jak w przypadku nieposiadania informacji publicznej<sup>25</sup>, odpowiedź w tej sprawie następuje w formie pisemnej zwykłej, bez nadawania formy procesowej jak np. postanowienie czy decyzja<sup>26</sup>. Skierowanie bowiem pisma informacyjnego uwalnia podmiot, do którego został skierowany wniosek od zarzutu bezczynności. Natomiast w przypadku posiadania informacji, o statusie publicznej, podmiot zobowiązany co do zasady powinien udostępnić ją wnioskodawcy. Należy przy tym podkreślić, że prawidłowa realizacja wniosku o udostępnienie informacji publicznej nastąpi tylko wówczas, jeśli zawiera kompleksową odpowiedź na wniosek. Udzielenie bowiem odpowiedzi częściowej lub nieodpowiadającej wnioskowi nie jest prawidłową realizacją wniosku i może spowodować podniesienie zarzutu bezczynności. Takie stanowisko zaprezentował też WSA w Łodzi w wyroku z dnia 23 sierpnia 2017 r.: „W przypadku spraw dotyczących dostępu do informacji publicznej organ administracji pozostaje w bezczynności wówczas, gdy nie udzielił zainteresowanej jednostce żądanej przez nią informacji publicznej stosownie do przepisów u.d.i.p., nie odmówił udostępnienia informacji na podstawie art. 16 ust. 1 u.d.i.p., nie umorzył postępowania w myśl art. 14 ust. 2 u.d.i.p. bądź też nie odmówił udostępnienia informacji publicznej przetworzonej

24 G. Sibiga, *Prawne formy działania podmiotów udostępniających informację publiczną na żądanie indywidualne*, PPP 3/2007, s. 13.

25 „Ocena zasadności skargi sądownoadministracyjnej w sprawie dotyczącej bezczynności w udzieleniu informacji publicznej zależy od ustalenia czy określony podmiot odpowiada cechom instytucji zobowiązanych mocą ustawy do ich udzielenia, a więc czy jest to jeden z podmiotów wskazanych w art. 4 ust. 1 i 2 u.d.i.p., oraz od tego czy informacja której skarżący żądał, posiada walory informacji publicznej w rozumieniu art. 1 ust. 1 u.d.i.p. W myśl art. 4 ust. 3 u.d.i.p. obowiązane do udostępniania informacji publicznej są bowiem tylko takie podmioty, które są w posiadaniu takich informacji” – wyrok WSA w Rzeszowie z dnia 27.06.2017 r., II SAB/Rz 32/16, System Informacji Prawnej LEX.

26 Por. M. Rozbicka – Ostrowska, *Komentarz do spraw z zakresu informacji publicznej [w:] Komentarz do spraw administracyjnych. Wybrane zagadnienia*, red. J. Ignaczewski, Warszawa 2015, s. 246.



w związku z niespełnieniem przez stronę warunku wskazanego w art. 3 ust. 1 pkt 1 u.d.i.p.<sup>27</sup>.

Jak wskazano powyżej, organ który jest w posiadaniu informacji publicznej udostępnia ją w formie wskazanej we wniosku. Od tej zasady jest jednak wyjątek. Inaczej jest jednak w przypadku odmowy udostępnienia informacji publicznej. Prawo do informacji nie jest bowiem prawem nieograniczonym. „Wobec tego złożenie indywidualnego wniosku przez osobę wykonującą prawo do informacji nie nakłada na podmiot zobowiązany obowiązku automatycznego udostępnienia informacji, gdyż w pierwszej kolejności powinien on stwierdzić, czy przepisy komentowanej ustawy znajdują zastosowanie w danej sytuacji, a następnie, w przypadku pozytywnej odpowiedzi, powinien ocenić, czy nie zachodzą przesłanki ograniczające dostępność informacji, o których mowa w art. 5 ust. 1 i 2<sup>28</sup>. Wówczas wydawana jest decyzja administracyjna o odmowie udzielenia informacji publicznej na podstawie przepisu art. 16 ust. 1 udip. Należy jednak podkreślić, że odmowa może być wyłącznie z powodu zaistnienia przesłanek określonych w przepisie art. 5 udip i są to: tajemnice ustawowo chronione, prywatność osoby fizycznej, tajemnica przedsiębiorcy, chyba że rezygnują przysługującego im prawa. Należy jednak dodać, że ograniczenie to nie dotyczy informacji o osobach pełniących funkcje publiczne, mających związek z pełnieniem tych funkcji, w tym o warunkach powierzenia i wykonywania funkcji. Zgodnie z art. 16 ust. 2 udip do decyzji o odmowie udostępnienia informacji publicznej stosuje się ustawę z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego<sup>29</sup>. Tym samym jest to jedyna sytuacja związana z realizacją wniosku, w której udip odsyła do kpa.

Zastosowanie kpa do decyzji o odmowie udostępnienia informacji publicznych oznacza, że również wniosek musi spełniać wymogi formalne określone tą ustawą. Jeśli bowiem do decyzji o odmowie udostępnienia informacji stosuje się odpowiednio przepisy kpa, to również w zakresie wniosku. Przepis art. 63 § 2 kpa wskazuje, że wniosek powinien zawierać co najmniej wskazanie osoby, od której pochodzi, jej adres i żądanie oraz czynić zadość innym wymaganiom ustalonym w przepisach szczególnych. Oznacza to, że wniosek o udostępnienie informacji publicznej, której udzielenia odmówiono by z uwagi na zaistnienie przesłanek z art. 5 udip, który nie spełniałby określonych wymogów musiałby być pozostawiony bez rozpoznania na podstawie art. 64 ust. 2 kpa, który stanowi, że jeżeli podanie nie spełnia innych wymagań ustalonych w przepisach prawa, należy wezwać wnoszącego do usunięcia braków w wyznaczonym terminie, nie krótszym niż siedem dni, z pouczeniem, że nieusunięcie tych braków spowoduje pozostawienie podania bez rozpoznania. Natomiast co do decyzji, to powinna zawierać określone w art. 107 § 1 kpa składniki i są to:

1. oznaczenie organu administracji publicznej;
2. datę wydania;
3. oznaczenie strony lub stron;

27 II SAB/Ld 158/17, System Informacji Prawnej LEX.

28 I. Kamińska, M. Rozbicka – Ostrowska, *Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Komentarz*, Warszawa 2016, s. 256.

29 T. j Dz. U. 2017, poz. 1257, zwana dalej: kpa.

4. powołanie podstawy prawnej;
5. rozstrzygnięcie;
6. uzasadnienie faktyczne i prawne;
7. pouczenie, czy i w jakim trybie służy od niej odwołanie oraz o prawie do zrzeczenia się odwołania i skutkach zrzeczenia się odwołania;
8. podpis z podaniem imienia i nazwiska oraz stanowiska służbowego pracownika organu upoważnionego do wydania decyzji, a jeżeli decyzja wydana została w formie dokumentu elektronicznego - kwalifikowany podpis elektroniczny;
9. w przypadku decyzji, w stosunku do której może być wniesione powództwo do sądu powszechnego, sprzeciw od decyzji lub skarga do sądu administracyjnego - pouczenie o dopuszczalności wniesienia powództwa, sprzeciwu od decyzji lub skargi oraz wysokości opłaty od powództwa lub wpisu od skargi lub sprzeciwu od decyzji, jeżeli mają one charakter stały, albo podstawie do wyliczenia opłaty lub wpisu o charakterze stosunkowym, a także możliwości ubiegania się przez stronę o zwolnienie od kosztów albo przyznanie prawa pomocy.

Przepis art. 16 ust 2 udiip wskazuje, że decyzja w sprawie odmowy udzielenia informacji publicznej oprócz elementów wskazanych w kpa, powinna zawierać w uzasadnieniu dodatkowo imiona, nazwiska i funkcje osób, które zajęły stanowisko w toku postępowania o udostępnienie informacji, oraz oznaczenie podmiotów, ze względu na których dobra, o których mowa w art. 5 ust. 2, wydano decyzję o odmowie udostępnienia informacji. Innymi słowy, decyzja o odmowie udostępnienia informacji jest rozszerzona, w stosunku do kpa<sup>30</sup>. Tym samym, udiip jest regulacją szczególną w stosunku do kpa, która wyłączenie w przypadku wydawania decyzji o odmowie udostępnienia informacji publicznej odnosi się do tej procedury. Forma decyzji stosowana jest więc na zasadzie wyjątku, w ściśle określonych sytuacjach odmowy udostępnienia informacji publicznej. Zasadą jest bowiem udostępnianie informacji, a odmowa może być stosowana wyjątkowo.

Należy podkreślić, że w ostatnich latach można zaobserwować znaczny wzrost zainteresowania informacją publiczną. Tym samym regulacje pozwalające na jej uzyskanie, takie jak udiip nabierają na znaczeniu. Największą popularność ma przy tym tryb wnioskowy, ponieważ wnioskodawca może sprecyzować jakiej konkretnie informacji żąda i otrzymać ją w określonym ustawowo terminie. Pozwala to na realne wykonywanie prawa do informacji publicznej.

## BIBLIOGRAFIA:

1. Fleszer D., *Zasada Powszechności prawa do informacji publicznej*, Czas Informacji 1/2011;
2. Kamińska I., Rozbicka – Ostrowska M., *Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Komentarz*, Warszawa 2016;
3. Knopkiewicz A., *Tryby udostępniania informacji publicznej*, RPEiS 4/2004;

<sup>30</sup> Por. G. Sibiga, *Prawne formy działania podmiotów udostępniających informację publiczną na żądanie indywidualne*, PPP 3/2007, s. 27.

4. Rozbicka – Ostrowska M., *Komentarz do spraw z zakresu informacji publicznej [w:] Komentarz do spraw administracyjnych. Wybrane zagadnienia*, red. J. Ignaczewski, Warszawa 2015;
5. Sibiga G., *Prawne formy działania podmiotów udostępniających informację publiczną na żądanie indywidualne*, PPP 3/2007;
6. Szustakiewicz P., *Problemy dostępu do informacji publicznej na tle orzecznictwa sądów administracyjnych*, Samorząd Terytorialny 4/2015;





**Marzena Kruk**

Instytut Socjologii, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej

## Zarządzanie kapitałem ludzkimi a kwestia imigrantów w Polsce / *Management human capital on the issue of immigrants of Poland*

### Abstract

Immigrants are an important group in society today. Regardless of the reasons for migration: for example, gaining income or education, they become an important link in the society of the destination country of migration. After 2004, the influx of immigrants especially from Eastern European countries has led to the question of whether there is a strategy of effective management of this social group in Poland. Comprehensive human capital management covers several aspects, for example:

- management of migration processes
- change and risk management
- efficiency management.

In the context of geo-political changes, it is imperative to ask new questions and to formulate other research hypotheses in the area of migration and labor market. The aim of this article is to analyze and refer the management of human capital to the group of immigrants on the example of Poland.

**Keywords:** immigrants, migration, human resources, management, human capital.

### WSTĘP

migranci stanowią dziś ważną grupę w społeczeństwie. Nie zależnie od przyczyny podjętej migracji: np. zarobkowej czy edukacyjnej stają się oni ważnym ogniwem w społeczeństwie kraju docelowego migracji. Po 2004 roku napływ imigrantów szczególnie z krajów Europy środkowo Wschodniej skłania do zastanowienia o to czy w Polsce występuje strategia efektywnego zarządzania tą grupą społeczną. Kompleksowe zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje kilka aspektów np.:

- zarządzanie procesami migracyjnymi
- zarządzanie zmianą i ryzykiem
- zarządzanie efektywnością.

W kontekście zachodzących zmian geo-politycznych wymusza do stawiania nowych pytań oraz do formułowania innych hipotez badawczych w obszarze migracji i rynku pracy. Celem artykułu jest analiza i odniesienie teorii zarządzania kapitałem ludzkim do grupy imigrantów na przykładzie Polski.

## 1. ZMIANY SPOŁECZNE A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi odegrało znaczącą rolę w literaturze zachowań organizacyjnych, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu strategicznym, procesach biznesowych, zarządzaniu międzynarodowym oraz zarządzaniu międzykulturowym. Występuje także jako dyskurs zmian podpierający praktyki zarządzania w tak zwanej ekonomii globalizacji (Konstanty; Modzelewska 2014, s. 18). Globalizacja stanowi istotny czynnik wpływający na kształt poszczególnych procesów personalnych. Z faktu tego wynika rola działu zasobów ludzkich, wyrażająca się w tym, że sfera zarządzania zasobami ludzkimi, podlegając zmianom pod wpływem procesu globalizacji, sama również może aktywnie wpływać na kształtowanie tego procesu (Posztowski 2001: 20).

Zarządzanie zasobami ludzkimi zostało przeniesione do niezwykle szerokiej gamy kontekstów, i nie może mieć pojedynczej definicji i bezspornie kulturowego znaczenia (Konstanty; Modzelewska 2014, s. 22). „Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiany jest jako metoda pozyskiwania, utrzymywania i redukcji pracowników potrzebnych organizacji do prowadzenia działalności. W tym obszarze mieści się planowanie, rekrutacja wybór i wdrażanie pracowników, oceny okresowe, kontrola, płace, działania motywujące, szkolenia, odejścia“ (Harasim 2013, s. 2).

Funkcje personalne związane są z wieloma tendencjami. Według M. Adamiec i B. Kożusznik współczesne tendencje to:

- Wzrastająca rola organizacji – pojawienie się w każdej dziedzinie życia, obszarze geograficznym i sferze działalności ludzkiej działań zorganizowanych, przebiegających w obrębie określonej organizacji, poddanych specyficznym, zanurzonym w specyficznym środowisku prawom, kształtuje, jak niektórzy twierdzą, nowy rodzaj człowieka- człowieka organizacyjnego (...);
- Społeczny wzrost zróżnicowania ról zawodowych - (...) w związku ze wzrastającą specjalizacją i oparciem już nie tylko gospodarki, ale wręcz życia na wyspecjalizowanych, wysokich technologiach wzrasta rola szczególnych kompetencji (...) kształtuje się świat specjalistów, twórców, ekspertów, a praca staje się nie przekształcaniem energii, lecz głównie przetwarzaniem informacji;
- Zmiana obrazu siebie i tożsamości pracownika – ludzie o coraz wyższych kwalifikacjach mają coraz wyższą świadomość własnej wartości; mogą oni swobodnie wybierać wśród ofert pracy, gdyż nie są motywowani poczuciem zagrożenia biedą, głodem (...);

- Poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych – można tu wspomnieć chociażby o ideologii praw ludzkich, zyskującej status ogólnoludzkiego systemu odniesienia, czyli też praw wywalczonych przez wieloletnie działania syndykatów pracowniczych i ruchów związkowych; w konsekwencji pracownik ma ma większe przywileje i prawa a relacje pracodawca –pracownik są bardziej zawile, oparte na skomplikowanych kodeksach prawnych (...);
- Wzrost kompetencji pracowników, szczególnie wysokow kwalifikowanych pracowników- specjalistów, wymusza opracowanie nowatorskich sposobów i metod przygotowania i motywowania kompetentnych kadr, a procedury oraz koszty ich zatrudnienia i kształcenia stają się najbardziej realnym kapitałem, co oznacza, że ludzie stanowią kapitał firmy, nie są przenośnią (...),
- Większa dynamika karier zawodowych –ludzie częściej zmieniają nie tylko miejsca pracy, lecz także specjalizacje i zawody; istnieje więcej możliwości kształcenia, a różnorodność ofert edukacyjnych z których korzystamy, jest ogromna(...),(Adamiec, Kożusznik 2000, s.12-14).

Bycie mistrzem globalizacji oznacza, że menadżerowie do spraw zasobów ludzkich muszą uświadomić swoim klientom istotę globalizacji w sferze zatrudnienia, ustawicznie dostosować strategie i procesy personalne do nowych wymogów globalnego rynku i specyficznych rynków lokalnych, tak by zapewnić firmie pracowników posiadających globalne kompetencje i potrafiących efektywnie je wykorzystać (Pocztowski 2001, s. 20). Procesowi zarządzania zasobami ludzkimi ma wiele celów z których można wymienić:

- umożliwienie kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów przez zaangażowanie adekwatnego personelu;
- efektywne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zaangażowanych osób;
- inicjowanie zaangażowania pracowników na pracę;
- kontrolowanie jakości działań;
- spajanie i integracja zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju organizacji oraz wpajanie określonej kultury;
- opracowanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia
- stworzenie warunków pracy, pozwalającej na dotrzymanie jakości, rozwoju, nowatorstwo, praca zespołowa
- podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach tzw. organizacji.

Szczególną uwagę należy zwrócić na aspekt zatrudniania pracowników z innych krajów niż kraj pochodzenia, ich rozwój zawodowy i personalny. Jaką strategię firmy przyjmują by te zasoby wykorzystać? Można zapytać czy zasoby imigrantów są w pełni wykorzystywane przez firmy kraju przyjmującego? Czy istnieje system zarządzania międzykulturowego?

Pojęcie migracji wywodzi się od łacińskiego słowa migrare, oznaczającego w naukach społecznych wędrowkę lub przenoszenie się w nowe miejsce. Określa ono

proces zmiany miejsca zamieszkania na stałe lub na pewien okres (Encyklopedia Powszechna PWN 1985). „Migracja jako pojęcie obejmuje dwa główne procesy. Pierwszym jest napływ ludności do innego kraju, regionu lub obszaru, nazywamy imigracją. Drugi zaś to odpływ ludności nazywamy emigracją. Region opuszczony opuszczony nazywamy jest miejscem pochodzenia emigranta, natomiast jego nowe miejsce pobytu określanej jest mianem osiedlenia lub też przeznaczeniem emigranta“ (Castles; Miller 2011).

„Istniejące definicje migracji obejmują różnego rodzaju dalsze elementy, które to z naciskiem eksponują specyficzne definiowanego procesu, jak np.:

- odległość między miejscem pochodzenia a miejscem docelowym,
- adaptacyjny zwraca uwagę na problemy przystosowania (psychicznego, obyczajowego) do nowego społeczeństwa
- czasu trwania zwraca uwagę na trwałość bądź przejściowość zmiany miejsca zamieszkania oraz zmiany środowiska społecznego.

Zgodnie z teorią dualnego rynku pracy Petera Doeringera i Michaela Piore rynek pracy dzieli się na dwie części: rynek pierwotny (podstawowy) i wtórny. Segment pierwotny to dobrze opłacane, solidne, stwarzające możliwości awansu miejsce pracy. Segment wtórny cechują: niskie płace, złe warunki pracy, niepewność zatrudnienia, brak perspektyw kariery zawodowej, brak reguł i procedur. Rynek wtórny w znacznym stopniu jest zdominowany przez imigrantów. Pracownicy rodzimi nie są na ogół zainteresowani pracą w tym sektorze. zatrudnienie imigrantów nie powoduje zatem wzrostu stopy bezrobocia, lecz wpływa stabilizująco na gospodarkę kraju (Okólski 2010; Kaczmarczyk 2012; Lewiski 2013; Olszowy 2016).

Teoria korzyści netto Michaela Todaro stanowi jedno z bardziej syntetycznych ujęć dwóch stron efektów migracyjnych. Imigracja zarobkowa dla kraju przyjmującego może przyjąć charakter komplementarny bądź substytucyjny. W przypadku komplementarności zatrudnienia mamy do czynienia z występowaniem pozytywnego efektu dla gospodarki i rynku pracy. Zatrudnienie cudzoziemców jako uzupełnienie braków na rynku pracy może mni. Wpłynąć na pobudzenie popytu na pracę. Jeśli jednak mamy do czynienia z substytucyjnym charakterem zatrudnienia cudzoziemców, wówczas może nastąpić brak stabilności zatrudnienia dla rodzimych pracowników oraz obniżenie płac w danym zawodzie czy branży (Smith; Edmonston 1997, s. 135-139).

## 2. RYNEK PRACY DLA IMIGRANTÓW

Według danych Urzędu ds. Cudzoziemców w ciągu ostatniego roku liczba cudzoziemców, którzy posiadają ważne dokumenty uprawniające do pobytu na terytorium RP, wzrosła o blisko 37 tysięcy osób (ze 175 060 do 211 869). Największy wzrost dotyczy obywateli Ukrainy + 24 887 osób, przy czym różnica wynika głównie z liczby zezwoleń na pobyt czasowy (+23 128). Warto zauważyć stosunkowo znaczący wzrost liczby ważnych dokumentów wydanych obywatelom



lom państw Unii Europejskiej (+11tysięcy), ale dominujący cudzoimcy z państw trzecich (spoza UE) +26 tysięcy osób. Top 10 posiadaczy ważnych dokumentów kształtuje się następująco: Ukraina, Niemcy, Białoruś, Rosja, Wietnam, Włochy, Chiny, Francja, Wielka Brytania i Bułgaria (Raport 2016).

Obywatele Ukrainy posiadają prawie 1/3 wszystkich ważnych dokumentów w Polsce (65,9 tysięcy). 65% z nich wydano w związku z udzielonym zezwoleniem na pobyt czasowy, 31% - zezwoleniem na pobyt stały, a 4% - rezydentem długoterminowym UE. Liczba Niemców z zarejestrowanym pobytem wzrosła o 2 tysiące. W przypadku Białorusinów największy wzrost dotyczy kart pobytu wydanych po uzyskaniu zezwolenia na pobyt stały. Wietnamczycy pod względem liczby ważnych dokumentów mają zbliżoną sytuację do tej sprzed roku, jednak zaszły pewne zmiany w zakresie typu zezwoleń (mniej pobyków stałych – więcej czasowych) (Raport 2016).

Zezwolenia na **pobyt stały** to domena obywateli Ukrainy (20 252), Białorusi (7 991), Rosji (3 539), Wietnamu (2 368) i Armenii (1280)

Zezwolenie na **pobyt czasowy** (tylko dla obywateli Państw Trzecich) - w sumie 77,6 tysięcy posiadają przede wszystkim obywatele Ukrainy (42,4515), Wietnamu (4 517), Rosji (2 850) i Białorusi (2 439) i Chin (4 447).

**Tabela1.** Cudzoimcy legalni w Polsce malejąco (stan na 1.01.2016 rok).

Obywatelstwo	Pobyt stały	Pobyt długoterminowy	Pobyt czasowy	Prawo pobytu obywatela UE	Prawo stałego pobytu obywatela UE	Prawo pobytu członka rodziny obywatela UE	Prawo stałego pobytu członka rodziny obywatela UE	Azyl	Status uchodźcy	Ochrona uzupełniająca	Pobyt humanitarny	Pobyt tolerowany	Łącznie
Ukraina	20 252	2 796	42 451	-	-	102	23	-	2	35	3	202	65 866
Niemcy	551	-	-	19 670	1 789	-	-	-	-	-	-	-	22 010
Białoruś	7 991	523	2 439	-	-	25	17	1	135	-	39	2	11 172
Rosja	3 539	476	2 850	-	-	60	15	-	509	1785	735	3	9 972
Wietnam	2 368	1 894	4 517	-	-	6	-	-	4	2	97	242	9 130
Włochy	204	-	-	5 484	738	-	-	-	-	-	-	-	6 426
Chiny	533	637	4 447	-	-	41	-	-	9	1	3	4	5 675
Francja	190	-	-	4 656	451	-	-	-	-	-	-	-	5 297
Wiel. Bryt.	193	-	-	4 174	562	-	-	-	-	-	-	-	4 929
Bułgaria	589	5	-	3 873	415	-	-	-	-	2	-	-	4 884
Hiszpania	60	-	-	4 310	155	-	-	-	-	-	-	-	4 525
Armenia	1280	671	1 527	-	-	4	1	-	1	9	314	10	3 817

Obywatelstwo	Pobyt stały	Pobyt długoterminowy	Pobyt czasowy	Prawo pobytu obywatela UE	Prawo stałego pobytu obywatela UE	Prawo pobytu członka rodziny obywatela UE	Prawo stałego pobytu członka rodziny obywatela UE	Azyl	Status uchodźcy	Ochrona uzupełniająca	Pobyt humanitarny	Pobyt tolerowany	Łącznie
Indie	437	449	2 152	-	-	15	-	-	-	-	10	-	3 063
Turcja	547	465	1 751	-	-	8	-	-	3	5	8	1	2 788
Rumunia	91	-	-	2 392	197	-	-	-	-	-	-	-	2 680

**Źródło:** Raport: Cudzoziemcy w Polsce, Urząd do Spraw Cudzoziemców, stan na 01.2016, Warszawa, file:///C:/Users/ZSGiO%20vb/Downloads/wazne-dokumenty%20(1).pdf, (dostęp 2017.11.12).

Z kolei (1 785) cudzoziemców z **ochroną uzupełniającą** to przeważnie Rosjanie i następnie Irakijczycy, Syryjczycy, obywatele Ukrainy i Somalii.

**Zatrudnienie imigrantów w Polsce.** Obecnie cudzoziemcy mogą uzyskać zezwolenie na pracę w Polsce na okres nie dłuższy niż trzy lata z możliwością jego przedłużenia w pięciu typach zatrudnienia (ustawa o promocji zatrudnienia 2008, poz. 69 z późn. Zm):

- kategoria A dotyczy cudzoziemca wykonującego pracę na podstawie umowy z pracodawcą, którego siedziba znajduje się na terytorium Polski. Ten typ zezwolenia oznacza przeprowadzenie testu rynku pracy, co oznacza, że zezwolenie na pracę wydawane jest wówczas, gdy na danym obszarze występuje brak pracowników wydawane jest wówczas, gdy na danym obszarze występuje brak pracowników rodzimych poszukujących pracy w danym zawodzie, a ponadto wynagrodzenie, które będzie uzyskiwał cudzoziemiec, nie będzie niższe od wynagrodzenia jakie uzyskałby obywatel polski na tym stanowisku. Test rynku pracy nie jest wymagany w przypadku zatrudnienia cudzoziemca w tzw. zawodzie deficytowym. Pozostałe cztery typy zezwoleń (od B-do E) dotyczą cudzoziemców będących kadrą kierowniczą, doradców oraz ekspertów, wykonujących pracę u pracodawców zagranicznych:
- kategoria B to cudzoziemcy będący członkami zarządów
- kategoria C to pracownicy wydelegowani do pracy w Polsce na okres przekraczający 30 dni w roku kalendarzowym do oddziału lub zakładu podmiotu zagranicznego
- kategoria D to pracownicy, którzy są wydelegowani w celu realizacji usługi o charakterze tymczasowym i okazjonalnym
- kategoria E to pracownicy, którzy są wydelegowani na okres przekraczający 3 miesiące w ciągu kolejnych 6 miesiącach w innym celu niż w przypadku zezwoleń typu B-D (Ustawa)

**Tabela 2.** Liczba zezwoleń na pracę wydanych w latach 2013 i I poł.2017 z podziałem według typu zezwoleń.

Typ zezwolenia na pracę	Liczba wydanych zezwoleń na pracę w 2013	Liczba wydanych zezwoleń na pracę I połowa 2017
A	37 411	104 873
B	927	141
C	1969	2219
D	370	373
E	150	571
Ogółem	40 827	108 177

**Źródło:** Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej

W poniższej tabeli została pokazana dynamika wzrostu zezwoleń na pracę w latach 2008-2016. Wydane zezwolenia na pracę w Polsce dotyczą głównie obywateli Ukrainy, Chin, Wietnamu, i Białorusi.

**Tabela 3.** Liczba zezwoleń na pracę wydanych w latach 2008-2016 z podziałem według kraju pochodzenia pracowników

Kraj	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ukraina	5 400	9 504	12 894	18 669	20 295	20 416	26 315	57 384	116 522
Chiny	2 040	4 536	6 209	5 854	3 247	3 089	2 133	1 330	1 193
Wietnam	1 200	2 577	2 245	2 504	2 302	2 230	2 369	734	468
Białoruś	1 325	1 669	1 937	1 725	1 949	2 004	1 834	2 203	5 218
Uzbekistan	356	295	434	619	958	948	1 060	1 512	921
Mołdawia	1 218	601	675	1 017	616	699	1 027	1 586	2 861
Indie	733	1 164	1 189	1 055	1 090	1 300	1 025	1 549	1 816
Turcja	941	1 422	1 468	1 187	1 063	967	689	576	715
Rosja	420	540	491	549	719	822	654	595	1 129

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej

Największą dynamikę wzrostu co roku wydanych zezwoleń na pracę w latach 2008 -2016 widac na przykładzie Obywateli Ukrainy. W roku 2008 wydano dla nich 5 400 zezwoleń na pracę a w roku 2016 było ich już 116 522 (Według kategorii: A- 113 350; B-175; C-2152; D-345; E- 500)

Od 2008 roku wzrasta liczba wydanych zezwoleń na pracę również dla obywateli Białorusi, dla których w 2008 roku wydano 1 325 zaświadczenia a w roku 2016 już 5 218.

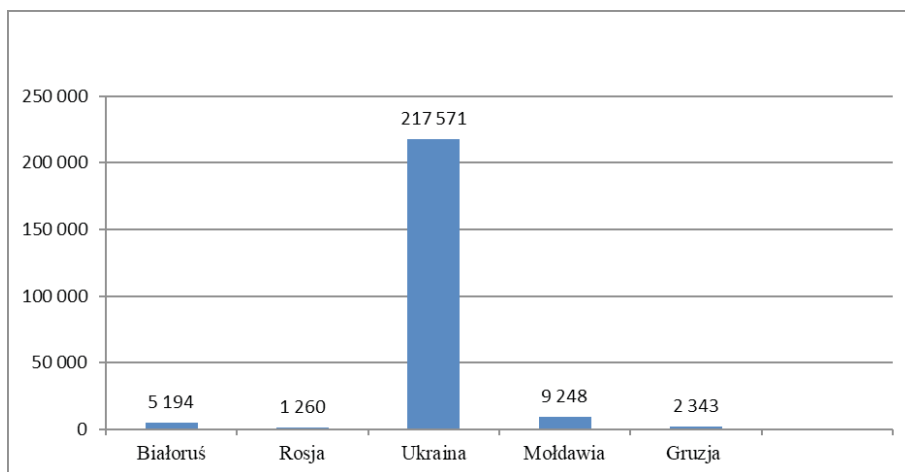
Zezwolenia o pracę dla imigrantów z Wietnamu, Uzbekistanu, Mołdawi, Indii, Turcji czy Rosji również wzrasta a, ale dynamika w różnych latach jest różna (np. najwięcej wydanych zezwoleń dla Obywateli Chin wydano w 2010 roku).

Z kolei w ostatnich dwóch latach widzimy spadek wydanych zezwoleń dla obywateli Wietnamu. Jest to zastanawiające, iż od 2008 roku do 2014 była to liczba

ok 2 tysięcy, natomiast od 2015 roku i 2016 roku liczba spadła do ok 734 i 468 wydanych zezwoleń.

Obywatele pięciu krajów: Białorusi, Gruzji, Mołdawi, Rosji i Ukrainy mogą w Polsce wykonywać pracę bez zezwolenia. Jedyną podstawą dla podjęcia takiej pracy jest zarejestrowane przez pracodawcę „Oświadczenie o zamiarze powierzenia cudzoziemcowi pracy“ (s. 11). W 2013 roku zarejestrowano 235616 oświadczeń, przy czym 92% dotyczyło obywateli Ukrainy.

**Wykres 1.** Liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi według obywatelstwa pracownika (2013 r.).

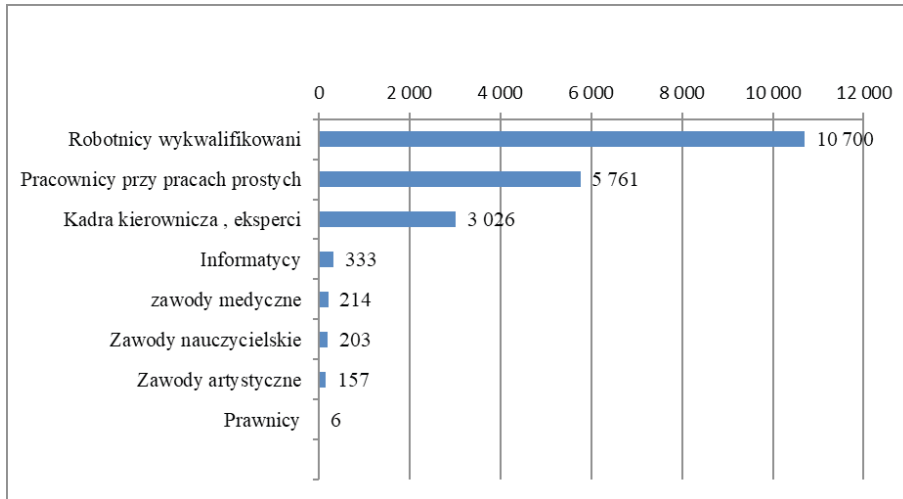


**Źródło:** Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

#### ZAWODY WYKONYWANE PRZEZ CUDZOZIEMCÓW

Najczęstsza kategoria pracowników, którym udzielane są zezwolenia na pracę to robotnicy wykwalifikowani oraz pracownicy przy pracach prostych (w sumie 42% wszystkich wydanych zezwoleń). Blisko co dziesiąta osoba otrzymująca zezwolenia na pracę (8%) należy do kategorii „kadra kierownicza, doradcy, eksperci“.

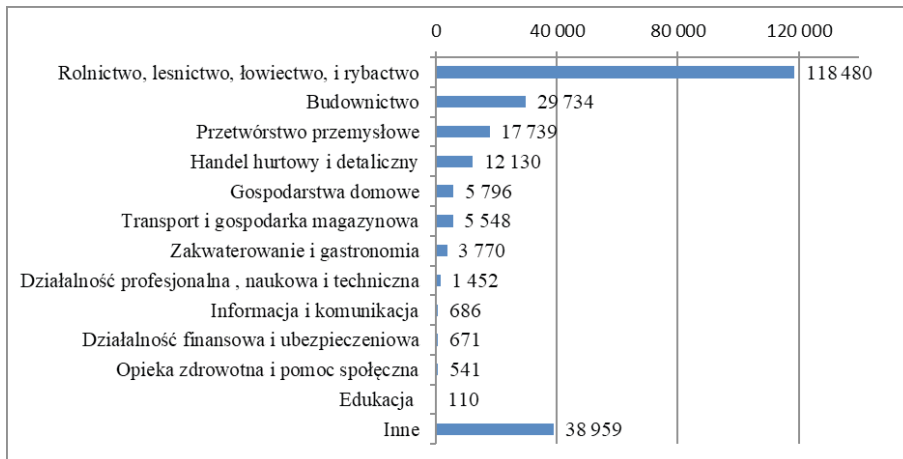
**Wykres 2.** Liczba pracowników z wybranych grup zawodowych, którym wydano zwzwoleń na pracę w 2013 roku.



**Źródło:** Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Sektory, w których zatrudniani są imigranci, to rynek pracy w sferze usług w rolnictwie, budownictwie, przetwórstwo przemysłowe i handel hurtowy i detaliczny. Dużą grupę kobiet imigrantek pracuje w gospodarstwach domowych.

**Wykres 3.** Rozkład branżowy liczby oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi zarejestrowany w 2013 roku.



**Źródło:** Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Bardziej szczegółowa analiza zarejestrowanych oświadczeń wskazuje, że poszczególne grupy narodowe mają swoje „specjalności” – Ukraińcy najczęściej pracują w rolnictwie, Mołdawianie – szukają pracy sezonowej w budownictwie i przetwórstwie przemysłowym, podobnie zachowują się Gruzini. Białorusini pracują

w transporcie, a wśród najmniej licznie reprezentowanych obywateli Rosji żadna kategoria branżowa nie wyróżnia się częstością wyboru- można wskazać trzy o podobnych liczebnościach: rolnictwo-budownictwo, handel (Raport 2011, s. 13). W przypadku usług transportowych i magazynowych drugą grupę licznie zatrudnionych cudzoziemców stanowią Białorusini (30% wszystkich wydanych zezwoleń w tej branży w 2013 roku). Działalność handlowa należy do Chińczyków, Ukraińców, Wietnamczyków, którzy razem stanowią ponad 70% zatrudnionych cudzoziemców w 2013 (odpowiednio: 30,4%, 25,2%, 17,9%) (Kałuża-Kopias 2016, s. 24).

W ostatnich latach można zaobserwować koncentrację imigrantów przede wszystkim na mazowieckim rynku pracy. W 2013 roku imigranci zatrudniani w województwie mazowieckim stanowili 55,1% wszystkich imigrantów, którzy uzyskali zezwolenia na pracę w kraju. Kolejne trzy województwa skupiają ok. 18% cudzoziemców i są to: Małopolskie 6,5%, Wielkopolskie 6,2%, Dolnośląskie 5% (Kałuża-Kopias 2016, s. 22).

### 3. POLITYKA MIGRACYJNA A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI IMIGRANTÓW W POLSCE

Termin „kapitał ludzki“ jest pojęciem oznaczającym zasób wiedzy, umiejętności oraz potencjału zawartego zarówno w każdym człowieku, jak i w społeczeństwie, jako całości. Określa zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości tworzenia nowych rozwiązań. W bezpośredniej korelacji z kapitałem ludzkim pozostaje kapitał społeczny, poprzez który rozumie się zasoby umiejętności, informacji, kultury, wiedzy i kreatywności jednostek oraz związki pomiędzy ludźmi i organizacjami. Kapitał społeczny nie jest tylko sumą kapitałów jednostek – jest także kreowany przez instytucje oraz pomnażany poprzez ich zdolność do współdziałania (Raport 2011, s.9).

Od 2004 roku wzrasta liczba cudzoziemców w Polsce. W 2013 roku w kraju przebywało legalnie około 120 tys. imigrantów, a jednocześnie Polska wydała cudzoziemcom spoza Unii Europejskiej (zaraz po Wielkiej Brytanii – najwięcej ponad 270 tysięcy zezwoleń na pobyt. Większość z nich ok. 51 % dotyczyła zezwoleń wydanych w związku z zatrudnieniem. (Solga, 2015, s. 137). Dane statystyczne, wskazują że imigranci to ludzie stosunkowo młodzi, dobrze wykształceni i posiadający wysokie kwalifikacje. kształtowana przez rząd polityka migracyjna powinna iść w kierunku większego, bardziej efektywnego wykorzystania potencjału drzemącego w zagranicznych pracownikach (nie tylko w sektorach wtórnych), tak, aby dalej zwiększyć poziom konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku światowym (Matkowska 2012, s. 89).

Według prowadzonych badań wśród polskich Pracodawców realizowanych przez CEBOS w 2011 roku, powody, dla których zatrudniali oni cudzoziemców są następujące:

- cudzoziemcy pomagają w poszerzeniu działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne;
  - cudzoziemcy dysponują specjalistycznym wykształceniem, którego nie ma lub nie było na polskim rynku ;
  - dysponują szczególnymi umiejętnościami np. Znajomość orientalnej kuchni ;
  - cudzoziemcy uzupełniają lukę powstałą w wyniku wyjazdu polskich pracowników za granicę ;
  - cudzoziemcy wdrażają technologiczne standardy;
  - zaddanie obcokrajowców polega na wyszkoleniu swoich następców Polaków;
  - w firmach zagranicznych obcokrajowcy pełnią funkcję kontrolne ;
  - w firmach zagranicznych obcokrajowcy lepiej od Polaków odczytują i realizują wizję właściciela co do tego, jak ma funkcjonować firma (Gmaj 2005, s. 11).
- W Polsce nie istnieje spójny system polityki migracyjnej, który łączyłby wszystkie ważne obszary migracyjne, tj: problematykę:

- migracji zagranicznych i emigrantów przebywających poza krajem,
- reemigrację i migrantów propracujących do kraju,
- imigracji i pobytu w kraju cudzoziemców (Balicki; Stalker 2006, s. 351).

Wspólna polityka migracyjna powinna obejmować nie tylko poziom lokalny i krajowy oraz angażować podmioty publiczne, jak: instytucje rynku pracy, pomoc społeczną, administrację samorządową i rządową oraz organizacje pozarządowe, ale także firmy i podmioty zatrudniające cudzoziemców.

**Przeciwdziałanie dyskryminacji imigrantów na rynku pracy.** Do dyskryminacyjnych barier rozwoju kapitału ludzkiego należy także dyskryminacja na rynku pracy. Oznacza ona sytuację, w której pracownik otrzymuje płacę niższą od stawki rynkowej odpowiadającej określonym zawodom i kwalifikacjom. Podobnie imigranci, przybywszy z zewnątrz zazwyczaj uzyskują niższe płace od ludności miejscowej. Dysproporcje te bywają odbiciem różnic w produktywności pracy różnych grup pracowników, częściej jednak dowodzą dyskryminacji na rynku pracy. Jakże są faktyczne przesłanki tych zjawisk?“ (Miś 2014, s. 37).

Niewykorzystanie kapitału imigrantów. Zdaniem Krystyny Słany i Magdaleny Ślusarczyk migrantki przybywające z określonymi kwalifikacjami, to często nie są uznawane przez kraj przyjmujący i oprzez ten fakt spychane do wykonywania prac podrzędnych, poza formalnym ynkem pracy (Słany; Ślusarczyk 2010, s. 127).

## ZAKOŃCZENIE

Według szacunków GUS w 2030 roku wielkość populacji Polski może zmniejszyć się – w porównaniu ze stanem obecnym o około 1,3 miliona. Liczba osób w wieku powyżej 60 lat zwiększy się o około 10 milionów, zmniejszy się natomiast liczba osób w wieku produkcyjnym (Polityka Migracyjna Polski s. 11-12). Jak wskazują dane Polska będzie krajem, który będzie potrzebowała kapitału

imigrantów szczególnie na rynku pracy. Dla polskich pracodawców niski koszt pracy obcokrajowca, nie był jedynym decydującym argumentem przemawiającym za jego zatrudnieniem. Rozmówcy podkreślali, że decydowali się zatrudniać tych konkretnych imigrantów, bo są oni solidni i pracowici (Gmaj 2005, s.14). Zdaniem Krystyny Iglückiej: „Bierna postawa przy wypracowanych założeniach dotyczących wspólnej polityki migracyjnej UE może pozbawić Polskę szansy na legalnych imigrantów o kwalifikacjach, których potrzebować będzie polska gospodarka. Imigrantów, którzy w założeniu mieli zwiększyć korzyści płynące z migracji we wszystkich krajach partnerskich (Iglucka 2010, s. 261).

Realizacja polityki migracyjnej na poziomie krajowym i lokalnym może przyjąć różnych charakter i cel. Przykłady innowacji społecznych dla imigrantów i z udziałem imigrantów są wyrazem współpracy różnych podmiotów i organizacji na rzecz wsparcia dla imigrantów i przeciwdziałaniu dyskryminacji na rynku pracy.

## LITERATURA:

1. Adamiec M., Kożusznik B. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków, Wydawnictwo Akade.
2. Balicki J., Stalker P. (2006), Polityka migracyjna i azylowa. Wyzwania i dylematy, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
3. Bednarski M. (2003), Elastyczność Polskiego rynku pracy, w: Balcerzak-Paradowska H. (red.), *Praca i Polityka Społeczna wobec wyzwań integracji*, Warszawa, Instytut Pracy i Praw Socjalnych.
4. Borkowska S. (2001), Zarządzanie zasobami pracy. W poszukiwaniu nowej opcji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 1.
5. Castles S., Miller M. J. (2011), Migracje we współczesnym świecie, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. CBOS (2011), Raport: Migracje a rynek pracy w województwie lubelskim, [http://www.cbos.pl/PL/efs/migracje\\_lubelskie/images/migracje\\_%20rekomendacje.pdf](http://www.cbos.pl/PL/efs/migracje_lubelskie/images/migracje_%20rekomendacje.pdf)
7. Encyklopedia Powszechna PWN (1985), Warszawa.
8. Gmaj K. (2005), Raport: Imigranci na polskim rynku pracy w świetle opinii pracodawców, *Raporty i Analizy*, nr 3/05, s.1-35.
9. Hampden-Turner C., Trompenaars F. (2005), Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
10. Harasim W. (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim, w: Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 2-36.
11. Horodeński R. Cz. (red.) (2003), Rynek Pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i Regionalne, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
12. Iglucka K. (2010), Polityka migracyjna Polski- kierunki rozwoju w ramach obszaru migracji pracowniczej, *Biuletyn RPO materiały. Zeszyty naukowe*, Nr 70, s.257-268.
13. Janowska Z. (2005), Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Rzeczywistość polska a standardy europejskie, w: Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, s. 86-87.
14. Kaczmarczyk P. (2012), Mobilność i migracje w dobie transformacji, wyzwania metodologiczne, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
15. Kałuża-Kopias D. (2016), Imigranci na polskim rynku pracy, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 258, ss.18-28.



16. Konieczna-Sałamatin J. (2015), Raport: Imigracja do Polski w świetle badań urzędowych, [http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Analiza\\_danych\\_urzedowych\\_JKS.pdf](http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Analiza_danych_urzedowych_JKS.pdf)
17. Konstany E., Modzelewska A. (2014), Zarządzanie zasobami ludzkimi, *Zarządzanie mediami*, nr 2(1), s.17-28.
18. Kubica L. (2005), Adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy, w: Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Kraków Oficyna Ekonomiczna.
19. Lewicki P. (2013), Polityka rynku pracy na tle zjawisk migracyjnych zasobów pracy, w: Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji, ss. 161-175.
20. Matkowska M. (2012), Imigranci na polskim rynku pracy, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 25, s. 77-90.
21. Miś W. (2014), Dylematy rozwoju kapitału ludzkiego, *Przedsiębiorstwo Przyszłości*, nr 1(18), s. 28-42
22. Okólski M. (2010), Polska jako kraj imigracji – wprowadzenie, w: Górny A., Grabowska-Lusińska L., Lesińska M., Okólski M., (red.), *Transformacja nieoczywista. Polska jako kraj imigracji*, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
23. Olszowy J. (2016), Wybrane aspekty migracji zarobkowych i ich wpływ na rynek pracy, *Rynek-Społeczeństwo-Kultura*, nr 2(18), ss.1-6.
24. Poczowski A. (2001), Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 9-23.
25. Połomska-Jesionowska A. (2015), Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw, *Research Papers of Wrocław University of Economics*, nr 340, s. 747-759.
26. Solga B. (2015), Polityka migracyjna jako element polskiej polityki społecznej, *Więść i Rolnictwo*, nr 3 (168), s. 133-145.
27. Słany K., Ślusarczyk M. (2010), Imigranci w Polsce w latach 1989-2008. Analiza zjawiska z uwzględnieniem płci i ekonomii, *Biuletyn RPO materiały. Zeszyty naukowe*, Nr 70, 32-94.
28. Smith J.P., Edmonston B.E. (1997), *The New Americans: Economic, Demographic, and Fiscal Effects of Immigration*. Washington, DC: National Academy Press, s. 135-139.
29. Todaro M.P., Harris J. (1969), Urban Job Expansion, Induced Migration and Rising Unemployment: a Formulation and Simplified Empirical Test for LDCs, *Journal of Development Economic*,
30. Urząd do Spraw Cudzoziemców (2016), Raport: Cudzoziemcy w Polsce. Stan na 01.2016, Warszawa, file:///C:/Users/ZSGiO%20vb/Downloads/wazne-dokumenty%20(1).pdf
31. Ustawa o cudzoziemcach (DzU 2003, nr 12, poz. 1175, art 53).
32. Zespół ds. Migracji MSW (2012), Raport: Polityka migracyjna Polski – stan obecny i działania, raport Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.





### Anita Gałuszka

Uniwersytet Śląski  
E-mail: anita.galuszka@us.edu.pl

### Damian Bereska

Politechnika Śląska  
E-mail: damian.bereska@polsl.pl

### Adam Gałuszka

Politechnika Śląska  
E-mail: adam.galuszka@polsl.pl

## Dydaktyka adaptacyjna i dydaktyka spersonalizowana – modele i narzędzia */ Adaptive Learning and Personalizing Learning – Models and Tools*

### Abstract

Increased availability and change of ways of obtaining and processing information about the world through the use of modern technologies give the opportunity to change the teaching paradigm. The modernization and modification of teaching are directed towards the adjustment of the method and content of teaching, which would take into account the student / trainee's resources in the context of their needs. On the basis of these assumptions, the concepts of adaptive and personalized learning were distinguished. The aim of the article is to review the models and tools used in both the aforementioned teaching methods and indicating the areas of their application.

**Keywords:** adaptive learning, personalizing learning

### WPROWADZENIE

Zmieniająca się w galopującym tempie rzeczywistość, w której nowoczesne technologie zajmują coraz to większe przestrzenie, wymusza zmianę myślenia o pozyskiwaniu, transferze i nabywaniu wiedzy i umiejętności. Tym samym pojawia się pytanie o możliwość modyfikacji sposobów, metod i technik nauczania (szkolenia, treningu). Powszechność komputerów, smartfonów, tabletów daje ogromne możliwości ich wykorzystania. Ich użycie nie ogranicza się bynajmniej do kwestii sprzętowej, ale przede wszystkim kieruje się w stronę implementacji zaawansowanego oprogramowania, umożliwiającego takie dawkowanie rodzaju, trudności czy ilości zadań, które uwzględniałoby indywidualne cechy i możliwości szkolącego się. Stanowi to swoisty tailoring - skrojenie procesu dydaktycznego na miarę uczącego się, przypominające dochodzenie do jednego,

(tego samego dla wszystkich uczących się) celu różnymi drogami. Podejście to zostało nazwane dydaktyką adaptacyjną i/lub dydaktyką spersonalizowaną.

## DYDAKTYKA ADAPTACYJNA

Dydaktyka adaptacyjna (ang. Adaptive Learning System, ALS) to metoda edukacyjna, w której wykorzystuje się komputery jako interaktywne urządzenia do nauczania, a także koordynuje alokację zasobów zarówno ludzkich, jak i pomocniczych w zależności od indywidualnych potrzeb każdego ucznia. W procesie dydaktyki adaptacyjnej odpowiednie oprogramowanie dostosowuje prezentację materiału edukacyjnego do indywidualnych potrzeb uczenia się danej osoby, wykorzystując uzyskane wcześniej od tej osoby odpowiedzi na pytania, zadania i doświadczenia (Durlach, Ray, 2011). Zakłada się przy tym, że taki sposób prowadzenia cyklu dydaktycznego skutkuje lepszym i bardziej efektywnym nabywaniem doświadczenia w uczeniu się podmiotu.

Adaptacyjne uczenie się zwane też inteligentnym nauczaniem znajduje początek w ruchu sztucznej inteligencji, z którą jest silnie związane. Swą popularność zaczęło zyskiwać w latach 70-tych XX wieku, choć pierwsze maszyny do automatycznego nauczania pojawiły się już w wieku XIX (Ludy, 1988). W latach 70-tych główną barierą szerokiego wdrożenia i upowszechnienia innowacyjnego programu adaptacyjnego uczenia był koszt i rozmiar komputerów. Kolejną trudnością w przyjęciu wczesnych inteligentnych systemów był fakt, że interfejsy użytkownika nie sprzyjały procesowi uczenia się. Przeszkody te sprawiały, że zastosowanie metody było praktycznie niemożliwe. Mimo przeciwności, podejmowano szereg prób jej implementacji. Wiele przykładów wczesnego nauczania adaptacyjnego i inteligentnych systemów nauczania można znaleźć w klasycznej książce „Inteligentne systemy nauczania” pod redakcją Sleemana i Browna (1982), a także w pracy Carbonella (1970).

Niezwykle istotną rzeczą w wykorzystaniu adaptacyjnych systemów uczenia się jest zmiana pozycji uczącego się - z biernego odbiorcy informacji do aktywnego współpracownika w procesie edukacyjnym. W pewnym sensie uczeń jest kreatorem własnego toku nauczania/uczenia się. Choć podstawowym zastosowaniem tego typu uczenia się jest edukacja szkolna, to podejście to wykorzystywane jest także w innych obszarach, (skądinąd związanych z szeroko pojętą edukacją, a mianowicie szkoleniami biznesowymi, z zakresu ratownictwa, itp.) Systemy szkoleniowe zostały zaprojektowane zarówno jako programy przeznaczone dla komputerów stacjonarnych, jak i aplikacje internetowe (Brusilovsky, 2003).

## DYDAKTYKA SPERSONALIZOWANA

Pojęcia takie jak dydaktyka spersonalizowana, spersonalizowana nauka, zindywidualizowana instrukcja, środowisko nauki osobistej i bezpośrednia nauka odnoszą się do problemu dostosowania kształcenia do różnych potrzeb studentów. Dydaktyka spersonalizowana jest również często utożsamiana z pojęciem treningu adaptacyjnego, a więc techniki pochodzącej od omawianej powyżej dydakty-

ki adaptacyjnej (Poepelman, Lobene, Blacksmith, 2015). Dlatego też pojęcia te bywają w literaturze stosowane synonimicznie. Niektórzy autorzy nie zgadzają się jednak z takim podejściem, wskazując na odmienne akcenty kładzione w obu przypadkach (Ronkowitz, 2017).

Użycie pojęcia „spersonalizowane uczenie się” sięga co najmniej do początku lat sześćdziesiątych, ale do dnia dzisiejszego nie sformułowano precyzyjnej definicji i elementów środowiska osobistego uczenia się (Fiedler, Våljataga, 2011). Nawet entuzjaści pojęcie przyznają, że osobista nauka jest terminem ewoluującym i nie ma powszechnie akceptowanej definicji. W 2005 roku Dan Buckley określił dwa sposoby ujmowania spersonalizowanego uczenia się: „personalizacja dla uczących się”, w której nauczyciel dostosowuje naukę i „personalizację przez uczących się”, w której uczący się rozwija umiejętności dostosowawcze do własnego uczenia się. Podział ten został przyjęty w Microsoft’s Practical Guide to Envisioning and Transforming Education w roku 2006 (Ronkowitz, 2017).

Pojęcie „środowisko nauki osobistej” (Personal Learning Environment – PLE) może być rozumiane na dwa sposoby.

Pierwsza koncepcja sprowadza się do zagadnień instrumentowania działalności dydaktycznej i studyjnej. Zatem zadania odnoszące się do personalizacji, selekcji, adaptacji, itd. są omawiane w odniesieniu do istniejącego stanu norm sieciowych, usług, aplikacji itd. Ujęcie to jest bardzo bliskie dydaktyce adaptacyjnej. W przeciwieństwie do powyższego drugie podejście stawia w centralnym punkcie osobę lub grupy osób, które mają kontrolę nad intencjonalnymi działaniami edukacyjnymi oraz narzędziami w nich zastosowanymi (Fiedler, Våljataga, 2011).

Wydaje się, że istotne byłoby scalenie obu pojęć. W obu koncepcjach podmiotem uczącym się jest człowiek, a technologia (nawet wysoce zaawansowana) pełni rolę wspierającą. Wydaje się, że zaakcentowanie obu tych aspektów daje podstawy do łącznego traktowania omawianych ujęć.

## MODELE DYDAKTYKI ADAPTACYJNEJ

Podobnie jak w tradycyjnym nauczaniu także w systemach adaptacyjnych uczenia wyodrębniono pewne modele. Warto w tym momencie podkreślić, że ich opisanie ma wartość teoretyczną i porządkującą, gdyż w praktyce większość systemów nie przyjmuje czystej postaci (nie odnosi się tylko do jednego modelu), lecz obejmuje poszczególne części różnych modeli. Mało tego, czasami w literaturze pojawiają się odmienne nazwy dla tych samych modeli (Bloom, Bowen, 1998).

### A. MODEL EKSPERCKI

Model ekspercki to model zawierający informacje, które mają być nauczane. W jego ramach przechowywane są wszelkie dane na temat materiału, który jest wykorzystany w procesie nauczania. Implementacja tego modelu może być prosta, (np. może obejmować tylko rozwiązania zestawu pytań), ale może również zawierać całe lekcje i samouczki (poradniki), bądź też (w bardziej wyrafinowa-

nych systemach) eksperckie metodologie ilustrujące podejście do pytań. Adaptacyjne systemy nauczania, które nie zawierają modelu eksperta, zwykle posiadają wspomniane funkcje w tzw. modelu instruktazowym (Bloom, Bowen, 1998).

### B. MODEL STUDENTA (UCZNIA)

Innym zaproponowanym modelem systemów adaptacyjnych jest model studenta, którego zadaniem jest podążanie za uczniem (śledzenie i uczenie się o uczniu). Najprostszym sposobem określenia poziomu umiejętności ucznia jest metoda stosowana w tzw. komputerowych testach adaptacyjnych (CAT). W trakcie przeprowadzania tego typu testu zostaje wybrany określony temat, uwzględniający poziom trudności w odniesieniu do antycypowanego poziomu zaawansowania przedmiotu. W miarę testu komputer oblicza punktację badanego na podstawie udzielonych przez niego odpowiedzi. Wynik, który otrzymuje uczący się jest podstawą wyboru kolejnych zadań z węższego zakresu trudności. Procedura ta odbywa się w czasie uczenia się. Wykorzystana tu duża grupa pytań jest gromadzona i klasyfikowana w zależności od trudności, dzięki eksperckim analizom, eksperymentom lub ich kombinacjom. Na ich podstawie komputer wykonuje serię obliczeń skutkujących zadaniem pytań znajdujących się „w połowie drogi” między tym, co komputer ma ustalone jako różnicę pomiędzy maksymalnym i minimalnym poziomem umiejętności. Poziomy te są następnie dostosowywane do poziomu trudności pytania. Program punktuje odpowiedzi ucznia w ten sposób, że przypisuje minimum, jeśli uczeń odpowiedział poprawnie, (czyli posiada jeszcze zasoby, aby odpowiedzieć na pytania bardziej skomplikowane) albo maksimum, jeśli uczeń odpowiedział nieprawidłowo, (w tym przypadku wykorzystał już swoje zasoby na dany moment). Oczywiście model studenta uwzględnia pewien margines błędu, ponieważ istnieje pewne prawdopodobieństwo udzielenie błędnej lub poprawnej odpowiedzi, które de facto nie wskazują na prawdziwy poziom umiejętności ucznia, lecz są przypadkowe. W celu zredukowania mylnych ocen program zadaje wiele pytań z jednego poziomu trudności (Bloom, Bowen, 1998)

### C. MODEL NAUCZANIA (INSTRUKTAŻOWY)

Kolejnym modelem jest model instruktazowy, który faktycznie przekazuje informacje uczącemu się. Zazwyczaj zawiera on najlepsze narzędzia edukacyjne oferowane przez technologię (np. prezentacje multimedialne). Poziom wyrafinowania modelu nauczania zależy w dużej mierze od poziomu wyrafinowania modelu ucznia, z którym współpracuje. W modelu studenckim typu CAT, model instruktazowy będzie po prostu wybierał poszczególne lekcje z ich zbioru na podstawie pewnej puli pytań. Natomiast bardziej zaawansowane modele uczniów, oparte na określonych koncepcjach, potrzebują modelu instruktazowego, który również organizuje lekcje według tejże. Model instruktazowy może być na przykład zaprojektowany w ten sposób, że analizuje słabe strony ucznia i odpowiednio dostosowuje plan treningu (lekcji). Niektóre systemy instruktazowe mogą również dostarczać informacji zwrotnej do zadanych uprzednio pytań w formie „wskazówek”. Gdy student popełnia błędy, pojawiają się przydatne propozycje,

takie jak „spójrz uważnie na liczbę u dołu ekranu”. Elementy te mogą też zawierać się w modelu nauczania, a ogólne sugestie oparte na danej koncepcji mogą być oferowane w przypadku słabego wyniku lub też wskazówki mogą być specyficzne dla pytań. Jeśli tak jest to modele studenta, instruktażowy i ekspercki pokrywają się (Bloom, Bowen, 1998).

W 2014 r. opracowano tzw. model ALGAE (ang. Adaptive Learning GAME dEsign). Jest to propozycja kompleksowego adaptacyjnego modelu uczenia się opartego na teoriach i praktykach projektowania gier, strategiach instruktażowych i modelach adaptacyjnych. Dzięki połączeniu wymienionych trzech składników w jeden złożony model opracowano adaptacyjny model gry edukacyjnej, który jest swoistym przewodnikiem dla projektantów gier, instruktorów i pedagogów, mającym na celu polepszenie wyników w nauce. Model ALGAE ocenia się w literaturze przedmiotu jako przydatne narzędzie dydaktyki adaptacyjnej dla agencji i jednostek rządowych i wojskowych, przemysłu gier i środowiska akademickiego (Lavieri, 2014).

## NARZĘDZIA DYDAKTYKI ADAPTACYJNEJ

Narzędzia dydaktyki adaptacyjnej można podzielić na proste, (nie spełniające kryteriów pełnej adaptacji) oraz zaawansowane, (uważane za w pełni adaptacyjne). Proste narzędzia koncentrują się na określaniu ścieżki ucznia w oparciu o uproszczone kryteria, takie jak odpowiedź szkolącego się na pytanie wielokrotnego wyboru. Udzielenie przez studenta prawidłowej/nieprawidłowej odpowiedzi kieruje go na odpowiednią ścieżkę kolejnych pytań. Narzędzia te oparte są na metodzie podstawowego rozgałęzienia, (najczęściej w modelu liniowym). Ze względu na fakt, że określona ścieżka jest z góry ustalona narzędzia te nie spełniają założenia pełnej (prawdziwej) adaptacyjności (Swertz Schmölz, Forstner, Streicher, 2013). Przykładami narzędzi popularnych są: Adobe Captivate (Adobe Captivate, 2017) i Articulate Storyline (Articulate Storyline, 2017).

Narzędzia zaawansowane z kolei umożliwiają tworzenie bardzo skomplikowanych adaptacji w oparciu o dowolną liczbę złożonych warunków. Warunki te mogą obejmować stan bieżący (czyli to czego student uczy się obecnie), wcześniejsze decyzje ucznia i ich efekty, jego zachowania, działania interaktywne, zewnętrzne, itp. Narzędzia te zazwyczaj korzystają z metod sztucznej inteligencji, (ze szczególnym uwzględnieniem zaawansowanych metod i mechanizmów wnioskowania). Dzięki zastosowaniu tych narzędzi można przedstawić uczniowi złożoną symulację, w której uwzględniono szereg czynników, determinujących sposób adaptacji ucznia (Swertz Schmölz, Forstner, Streicher, 2013). Do narzędzi zaawansowanych zalicza się: Skilitics Interact (Skilitics Interact, 2017) oraz Domoscio (Domoscio, 2017).

## NARZĘDZIA DYDAKTYKI SPERSONALIZOWANEJ

Narzędzia dydaktyki spersonalizowanej, zwanej inaczej personalizacją uczenia się są tworzona przez analizowanie danych, opisujących przeszłe lub bieżące in-

formacje o uczniach oraz informacje o potrzebach szkoleniowych opartych na umiejętnościach, zdolnościach, osobowości, stylu uczenia się lub preferencjach osiągnięć (Bauer, Brusso, Orvis, 2012). W ramach tych narzędzi uczniowie otrzymują dopasowane (spersonalizowane) instrukcje, zadania i informacje (Billings, 2012) Personalizację szkolenia poprzez modyfikowanie jego treści przeprowadza się na dwa sposoby. Jednym ze sposobów jest zmiana instrukcji w ramach sesji szkoleniowej, którą często określa się jako mikro-adaptację. Drugi sposób to zmiana tego, co robi uczestnik pomiędzy sesjami, jest to tzw. makro-adaptacja (Durlach, Spain, 2014, Poepelman, Lobene, Blacksmith, 2015).

Narzędzia dydaktyki spersonalizowanej można podzielić na następujące grupy:

A. *INTERFEJSY PROGRAMOWANIA APLIKACJI (ANG. APPLICATION PROGRAMMING INTERFACES (APIS)).*

Jednym z przykładów używania protokołu xAPI jest System planowania skuteczności żołnierza (SP2), który jest prototypem opracowanym dla armii amerykańskiej. Umożliwia on opisanie i klasyfikowanie danych dotyczących uczących się użytkowników pomiędzy systemami szkolenia wojskowego (Poepelman, Lobene, Blacksmith, 2015). Szkolenia te odbywają się zarówno na żywo, (w realnej rzeczywistości), jak i w świecie wirtualnym, (np. w symulatorach).

Najbardziej zaawansowane systemy treningowe używane są przez Armię USA, Do szkolenia na żywo stosowany jest the Marine Corps' Modular Advanced Technologies Marksmanship Proficiency (MAT-MP) system, który wykorzystuje zestaw czujników dołączonych do karabinu żołnierza, aby zbierać dane podczas treningu. Z kolei do szkolenia opartego na symulacji używany jest Trener Umiejętności Bitewnych stosowany w Armii (Engagement Skills Trainer - EST) oraz system ISMT stosowany w Korpusie Morskim. Systemy te na podstawie odpowiednich wskaźników oceniają skuteczność żołnierza i modyfikują program treningu, personalizując go (Murphy, Hruska, Goodwin; Amburn, 2015). W tabeli 1 zaprezentowano przegląd narzędzi dydaktyki spersonalizowanej wraz z ich wskaźnikami.

Przykładem niemilitarnego narzędzia dydaktyki spersonalizowanej jest system LEADER. Jest to adaptacyjna symulacja rozwoju przywództwa, dostosowująca działania uczących się w oparciu o ich wybory i interakcje dokonywane w czasie rzeczywistym (Poepelman, Lobene, Blacksmith, 2015).

**Tabela 1.** Wskaźniki efektywności celności w systemach oceniających efektywność treningu.

Autor(-rzy)	Ewaluacja Systemu	Wskaźniki
Torre, et al. (1987)	Artificial Intelligence Direct Fire Research Test Bed	Rounds to zero; Group diameter; Hits; Proportion targets engaged; Rounds fired; Rounds to first hit; Time to fire



Autor(-rzy)	Ewaluacja Systemu	Wskaźniki
Eisley, et al. (1990)	Squad Engagement Training System (SETS)	Bullet strike efficiency (bullet holes/rounds fired); Targets hit efficiency (percentage hits); Tactical knowledge
Hagman (2000)	Laser Marksmanship Training System (LMTS)	Rounds fired; Trainees firing to standard; Known-distance hits; Qualification scores
Yates (2004)	Indoor Simulated Marksmanship Trainer (ISMT)	Qualification scores; Group diameter
Scribner, et al. (2007)	Dismounted Infantry Survivability and Lethality Testbed (DISALT)	Percentage of hits; Reaction time; Radial error from center of mass; Stress and Workload
Jenson & Woodson (2012)	ISMT	Mean point of impact
Robinson, et al. (2013)	ISMT	Subjective Survey
Getty (2014)	ISMT	Qualification scores; Group size; Mean point of impact;

**Źródło:** (Murphy, Hruska, Goodwin; Amburn, 2015)

## B. GRY (GAMIFIKACJA)

### Zastosowania medyczne.

Duke's Human Simulation and Patient Safety Center opracowało symulacje szkoleniowe dla lekarzy w zakresie zarządzania kryzysowego, umiejętności proceduralnych, podejmowania decyzji i pracy zespołowej. Wirtualne technologie szkoleniowe oparte na metodach dydaktyki spersonalizowanej zaimplementowano w systemie Combat Medic Celem tego programu jest trening leczenia ran, które są **główną przyczyną zgonów na nowoczesnym polu walki** (Combat magic. Duke Human Simulation and Patient Safety Center, 2017). Z kolei system Post Partum Hemorrhage (PPH) to platforma wieloosobowej wirtualnej gry 3D, mająca na celu szkolenie zespołów klinicystów w radzeniu sobie z krwotokiem poporodowym oraz skutecznej pracy zespołowej i komunikacji interpersonalnej (Maternal Hemorrhage. Duke Human Simulation and Patient Safety Center, 2017).

### Aplikacje wojskowe.

America's Army to symulacja opracowana przez Armię U.S. obejmująca rekrutację i szkolenia (America's Army, 2017). Armia Chińska z kolei wydała wiele wersji gry FPS Glorious Mission, która ma dwa cele: rekrutację żołnierzy i szkolenia umiejętności personelu w walce i oraz z zakresu świadomości technologicznej (Glorious Mission 2017). Inne aplikacje wojskowego szkolenia adaptacyjnego koncentrują się szczególnie na interwencjach medycznych, takich jak vMedic (2017), które umożliwia interakcje jedno i wieloosobowe.

### Aplikacje zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

Zero Hour to gra 1-osobowa mającą na celu szkolenie tzw. pierwszej reakcji ratowników medycznych na wypadek katastrofy masowej, takiej jak trzęsienie zie-

mi i ataki terrorystyczne. Grupy docelowe systemu to lekarze przed szkoleniem w ratownictwie medycznym. Poza szkoleniem system Zero Hour **służy jako narzędzie rekrutujące do ratownictwa medycznego** (Zero Hour, 2017).

### **Aplikacje biznesowe.**

Jednym z najwcześniejszych przykładów „gamifikacji” szkolenia personelu jest Hilton Ultimate Team Play, system szkoleniowy w obsłudze klienta (Hilton Ultimate Team Play, 2017). Innym przykładem jest Up Tick! system zaprojektowany do rozwoju siły sprzedaży, który zapewnia adaptacyjne szkolenie w czasie rzeczywistym, śledząc dane o wynikach studentów.

## **PODSUMOWANIE I WNIOSKI**

Przegląd i analiza dostępnych narzędzi dydaktyki spersonalizowanej pozwalają na sformułowanie wniosku, że najbardziej rozwiniętą i szeroko stosowaną techniką personalizacji szkolenia jest technika makro-adaptacji treningu. Koncentruje się ona na wykorzystaniu zmiennych i cech predysponujących do uczenia się, mierzonych przed szkoleniem, w celu poinformowania systemu o odpowiednich strategiach instruktażowych, aby uzyskać maksymalne efekty uczenia się. Wykorzystuje się tu strategie opracowane przez naukowców, przewidziane dla konkretnych warunków uczenia się, wiedzy czy dziedzin. Parametry te używa się do skonstruowania modelu pedagogicznego niezależnego od dziedziny nauki. Ewaluacja i implementacja funkcji (zadań) uczących opiera się na wcześniejszych wynikach (ocenach) ucznia. W konsekwencji powstaje autonomiczne drzewo decyzyjne, pozwalające na informowanie i adaptowanie strategii nauczania na podstawie znanych informacji o uczniu (Goldberg, Brawner, Sottolare, Tarr, Billings, Malone, 2012)..Schemat systemu makro-adaptacji, został zaimplementowany w jednym z systemów dydaktyki spersonalizowanej opracowanej dla Departamentu Obrony USA (system GIFT) Kody źródłowe tego systemu oraz najnowsze wersje można pobrać ze strony źródłowej Generalized Intelligent Framework for Tutoring (GIFT), (2017).

Podsumowując opracowanie stwierdza się, że podstawowy algorytm tworzenia narzędzia dydaktyki adaptacyjnej/spersonalizowanej według Poepelman, Lobene, Blacksmith, (2015) składa się z trzech kroków:

1. Określenia optymalnych metod szkolenia. W przypadku wdrażania nowych metod nauczania, (w szczególności technik tworzenia gier), konieczne jest upewnienie się, czy określone gry uwzględniają możliwości środowiska nauki i pomagają rozwijać **właściwe umiejętności**.
2. Prowadzenia ewaluacji skuteczności nauczania. Naukowcy skupiają się na szczegółach dotyczących algorytmów, parametrów modelu i implementacji oprogramowania wykorzystywanych w danym badaniu, ale często nie koncentrują się na teoretycznych ramach badania, a także szczegółach metodologicznych, takich jak populacja badań, zastosowana aparatura, dostępne środki, procedury i analizy.

3. Identyfikacji reakcji ucznia. Jednym z ważnych obszarów badań są reakcje ucznia na adaptacyjne i nieadaptacyjne techniki szkoleniowe. Należy upewnić się, że zbierane są **właściwe dane dotyczące reakcji uczniów, aby zrozumieć, czy metody adaptacyjne i systemy dydaktyczne są odpowiednio zróżnicowane i jak** to przekłada się na korzystne i użyteczne doświadczenia dla każdego ucznia.

## PODZIĘKOWANIA

Praca finansowana z funduszu BK Instytutu Psychologii UŚ w roku 2017 (dla pierwszego Autora), z projektu NCBiR nr DOB-BIO6/11/90/2014 (dla drugiego Autora), z funduszu BK Instytutu Automatyki Pol. Śl. w roku 2017 dla trzeciego Autora.

## LITERATURA

1. Adobe Captivate. <http://www.adobe.com/pl/products/captivate.html>. Dostęp 30.04.2017.
2. America's Army. <https://www.americasarmy.com/>. Dostęp 2.05.2017.
3. Articulate Storyline. <https://articulate.com/360/storyline>. Dostęp 30.04.2017.
4. Bauer, K. N., Brusso, R. C., & Orvis, K. A. (2012). Using adaptive difficulty to optimize videogame-based training performance: The moderating role of personality. *Military Psychology*, 24, 148-165.
5. Billings, D. R. (2012). Efficacy of adaptive feedback strategies in simulation-based training. *Military Psychology*, 24(2), 114-133.
6. Bloom Charles P., Bowen Loftin R. (1998). *Facilitating the Development and Use of Interactive Learning Environments*, Lawrence Erlbaum Associates.
7. Brusilovsky Peter (2003). "Adaptive and Intelligent Webbased Educational Systems". *International Journal of Artificial Intelligence in Education*. 13 (2-4): 159-172.
8. Carbonell J. R. (1970). "AI in CAI: An artificial intelligence approach to computer aided instruction". *IEEE Transactions on Man-Machine Systems*. MMS-11 (4): 190-202. doi:10.1109/TMMS.1970.299942.
9. Combat magic. Duke Human Simulation and Patient Safety Center. [http://anesthesiology.duke.edu/?page\\_id=825637](http://anesthesiology.duke.edu/?page_id=825637). Dostęp 28.05.2017.
10. Domoscio. <https://domoscio.com/>. Dostęp 30.04.2017.
11. Durlach, P., Spain, R. (2014). *Framework for Instructional Technology: Methods of Implementing Adaptive Training and Education*. Technical Report 1335, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Fort Belvoir.
12. Fiedler Sebastian, Våljataga, Terje. (2011). Personal learning environments: concept or technology? *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 2(4): 1-11.
13. Generalized Intelligent Framework for Tutoring (GIFT). <https://gifttutoring.org/projects/gift/wiki/Overview>. Dostęp 2.05.2017.
14. Gerstein J. (2014). Stare i nowe trendy w edukacji, <http://www.edunews.pl/system-edukacji/przyszlosc-edukacji/2510-stare-i-nowe-trendy-w-edukacji>, dostęp: maj 2014.
15. Glorious Mission. <http://www.plagame.cn/>. Dostęp 2.05.2017.
16. Goldberg Benjamin, Keith Brawner, Robert Sottolare, Ron Tarr, Deborah R. Billings, Naomi Malone. (2012). Use of Evidence-based Strategies to Enhance the Extensibility of Adaptive Tutoring Technologies. *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference (I/ITSEC)* Paper No. 12288, pp 1-12.
17. Hilton Ultimate Team Play <http://www.virtualheroes.com/portfolio/Commercial/Hilton-Ultimate-Team-Play>. Dostęp 2.05.2017.

18. Johnson David E., Jennifer D. P. Moroney, Roger Cliff M. Wade Markel, Laurence Smallman, Michael Spirtas. (2009). *Preparing and Training for the Full Spectrum of Military Challenges. Insights from the Experiences of China, France, the United Kingdom, India, and Israel.* NATIONAL DEFENSE RESEARCH INSTITUTE. © Copyright RAND Corporation
19. Lavieri, Edward (2014). *A Study of Adaptive Learning for Educational Game Design.* ProQuest UMI. ISBN 9781321049602.
20. Ludy T. B. (1988). A History of Teaching Machines. *American Psychologist*, 43 (9), 703-712.
21. Maternal Hemorrhage. Duke Human Simulation and Patient Safety Center. [http://anesthesiology.duke.edu/?page\\_id=825631](http://anesthesiology.duke.edu/?page_id=825631). Dostęp 28.05.2017.
22. Murphy, Jennifer S., Michael Hruska, Gregory A. Goodwin; Charles R. Amburn. (2015). *Developing Interoperable Data for Training Effectiveness Assessment in Army Marksmanship Training.* MODSIM World, Paper No. 50 Page 1 of 10.
23. Poepelman T., Lobene E., Blacksmith N. (2015). *Personalizing the Learning Experience Through Adaptive Training.* *The Industrial-Organizational Psychologist*, April, Volume 52, Number 4.
24. Ronkowitz, K. (2017). *Defining Personalized Learning. Serendipity35-learning and technology since 2006.* <http://www.serendipity35.net/index.php?/archives/3424-Defining-Personalized-Learning.html> [dostęp:4.12.2017].
25. Shufelt, Jr., J.W. (2006) *A Vision for Future Virtual Training.* In *Virtual Media for Military Applications* (pp. KN2-1 – KN2-12). Meeting Proceedings RTO-MP-HFM-136, Keynote 2. Neuilly-sur-Seine, France: RTO. Available from: <http://www.rto.nato.int/abstracts.asp>.
26. Skilitics Interact. <http://skilitics.com/interact/overview/>. Dostęp 30.04.2017
27. Sleeman Derek H., Brown John Seely, eds. (1982). *Intelligent tutoring systems.* Academic Press.
28. Swertz Christian, Alexander Schmölz, Alexandra Forstner, Alexander Streicher. (2013). *Adaptive Learning Environments as Serious Games.* END 2013, International Conference on Education and New Developments. Book of Proceedings: 1 to 3 of June 2013, Lisbon, Portugal, ISBN: 978-989-97866-5-3, pp.175-180.
29. ter Haar René. (2005). *Virtual Reality in the Military: Present and Future.* 3rd Twente Student Conference on IT, Enschede June, 2005, Copyright, University of Twente, Faculty of Electrical Engineering, Mathematics and Computer Science.
30. vMedic. <https://www.ecsorl.com/solution/virtual-medical-simulation-vmedic/>. Dostęp 2.05.2017.
31. Zero hour. <http://www.virtualheroes.com/portfolio/Government/Zero-Hour--America--s-Medic>.

# Informacja dla Autorów

Redakcja „Humanum” zaprasza do współpracy Autorów, którzy chcieliby publikować swoje teksty na łamach naszego pisma. Uprzejmie informujemy, że przyjmujemy do publikacji artykuły nie dłuższe niż 20 stron znormalizowanego maszynopisu (1800 znaków ze spacjami na stronę), a w przypadku recenzji – niż 8 stron. Do artykułów prosimy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (wraz z angielskim tytułem artykułu) o objętości do 200 słów. Prosimy o niewprowadzanie do manuskryptów zbędnego formatowania (np. nie należy wyrównywać tekstu spacjami czy stosować zróżnicowanych uwypukleń, wycięń itp.). Sugerowany format: czcionka Arial, 12 pkt., interlinia 1,5. Piśmiennictwo zawarte w artykule należy sformatować zgodnie z tzw. zapisem harwardzkim, zgodnie z którym lista publikacji istotnych dla artykułu ma być zamieszczona na jego końcu i ułożona w porządku alfabetyczny. Publikacje książkowe należy zapisywać:

Fijałkowska B., Madziarski E., van Tocken T.L. jr., Kamińska T. (2014). Tamizdat i jego rola w kulturze radzieckiej. Warszawa: Wydawnictwo WSM.

Rozdziały w publikacjach zwartych należy zapisywać:

Bojan A., Figurski S. (2014). Nienowoczesność – plewić czy grabić. W.S. Białokozowicz (red.), Nasze czasy – próba syntezy. Warszawa: Wydawnictwo WSM.

Artykuły w czasopismach należy zapisywać:

Bobrzyński T.A. (2009). Depression, stress and immunological activation. British Medical Journal 34 (4): 345-356.

Materiały elektroniczne należy zapisywać:

Zientkiewicz K. Analiza porównawcza egocentryka i hipochondryka. Żart czy parodia wiedzy? Portal Naukowy „Endo”. [www.endo.polska-nauka.pl](http://www.endo.polska-nauka.pl) (data dostępu: 2014.07.31).

W tekście artykułu cytowaną publikację należy zaznaczyć wprowadzając odnośnik (nazwisko data publikacji: strony) lub – gdy przywołane jest nazwisko autora/nazwiska autorów w tekście – (data publikacji: strony), np.: Radzieckie władze „[...] podjęły walkę z tamizdaten na dwóch płaszczyznach: ideologicznej i materialnej” (Fijałkowski i wsp. 2014: 23). lub: Radziecka prasa, jak stwierdzają Fijałkowski i współnicy, „łżyła autorów druków bezdebitowych” (2014: 45). W przypadku przywoływanych tekstów, gdy nie ma bezpośredniego cytowania, należy jedynie podać nazwisko i rok publikacji (bądź sam rok, jeśli nazwisko autora pada w tekście głównym). W odnośnikach w tekście głównym należy w przypadku więcej niż dwóch autorów wprowadzić „i wsp.”, np. (Fijałkowski i wsp. 2014). W tekście piśmiennictwa (tj. alfabetycznie ułożonej literaturze) prosimy wymienić wszystkich autorów danej publikacji. Więcej o zasadach stylu harwardzkiego m.in. na Wikipedii ([http://pl.wikipedia.org/wiki/Przypisy\\_harwardzkie](http://pl.wikipedia.org/wiki/Przypisy_harwardzkie)). Uwaga, przypisy krytyczne, inaczej tzw. aparat krytyczny, prosimy w miarę możliwości zredukować do minimum i wprowadzać do głównego tekstu manuskryptu.

**Zaznaczamy, że Redakcja nie płaci honorariów, nie zwraca tekstów niezamówionych oraz rezerwuje sobie prawo do skracania tekstów.**

**Texty prosimy przesyłać drogą elektroniczną za pomocą formularza na stronie WWW: <http://humanum.org.pl> /czasopisma/humanum/o-czasopiśmie lub na adres e-mailowy: [biuro@humanum.org.pl](mailto:biuro@humanum.org.pl)**

Do tekstu należy dołączyć informację o aktualnym miejscu zamieszkania, nazwie i adresie zakładu pracy, tytule naukowym, stanowisku i pełnionych funkcjach. Każdy tekst przesłany pod adres Redakcji z prośbą o druk na łamach czasopisma podlega ocenie. Proces recenzji przebiega zgodnie z założeniami „double blind” peer review (tzw. podwójnie ślepej recenzji). Do oceny tekstu powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów (tzn. recenzent i autor tekstu nie są ze sobą spokrewni, nie występują pomiędzy nimi związki prawne, konflikty, relacje podległości służbowej, czy bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich 5 lat). Recenzja ma formę pisemną i kończy się stwierdzeniem o dopuszczeniu lub niedopuszczeniu tekstu do druku.

W związku z przypadkami łamania prawa autorskiego oraz dobrego obyczaju w nauce, mając na celu dobro Czytelników, uprasza się, aby Autorzy publikacji w sposób przejrzysty, rzetelny i uczciwy prezentowali rezultaty swojej pracy, niezależnie od tego, czy są jej bezpośrednimi autorami, czy też korzystali z pomocy wyspecjalizowanego podmiotu (osoby fizycznej lub prawnej).

Wszystkie przejawy nierzetelności naukowej będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające Autorów, towarzystwa naukowe itp.).

Do przedłożonych tekstów z prośbą o druk, Autor tekstu jest zobowiązany dołączyć:

1. Informację mówiącą o wkładzie poszczególnych Autorów w powstanie publikacji (z podaniem ich afiliacji oraz kontybutcji, tj. informacji, kto jest autorem koncepcji, założeń, metod, protokołu itp. wykorzystywanych przy przygotowaniu publikacji), przy czym główną odpowiedzialność ponosi Autor zgłaszający manuskrypt.
2. Informację o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.

