

# Problemy i perspektywy zarządzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia



Redakcja naukowa  
Adam Depta

Monografie Politechniki Łódzkiej - Łódź 2016



Problemy i perspektywy zarządzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia  
Redakcja naukowa: Adam Depta \* nr 2/198

# **Problemy i perspektywy zarządzania w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia**

Redakcja naukowa  
**Adam Depta**

Monografie Politechniki Łódzkiej  
Łódź 2016

Recenzenci:

**prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**  
**dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**  
**dr hab. inż. Marek Matejun**  
**dr hab. Renata Lisowska**  
**dr inż. Iwona Staniec**  
**dr Marek Martin**  
**dr Agnieszka Strzelecka**  
**dr inż. Marcin Zawada**

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania  
**prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

Projekt okładki  
**Marek Matejun**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2016

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**

**90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223**

**tel. 42 631 29 52, 42 631-20-87**

**fax 42 631-25-38**

**e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl**

**www.wydawnictwa.p.lodz.pl**

**ISBN 978-83-7283-794-3**

Nakład 70 egz. Papier offset. 80 g, 70 x 100

Druk ukończono w grudniu 2016 r.

Wykonano w Drukarni „Quick-Druk” s.c. 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

Nr 2198

**Sponsor Ogólnopolskiej  
Konferencji Naukowej  
Problemy i perspektywy organizacji i zarządzania  
w społeczeństwie ryzyka oraz zagadnienia jakości życia**

The logo for Tromedic features a large, bold, blue letter 'M' on the right side. A horizontal blue bar extends from the top of the 'M' to the left, crossing over the word 'Tromedic'.

**Tromedic**

A large, bold, blue letter 'M' is centered on the page.

**M**

OŚRODEK LECZENIA  
NERWIC I DEPRESJI



## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	5
<i>Adam Depta</i>	

### ROZDZIAŁ I

<b>PROBLEMY I PERSPEKTYWY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W GOSPODARCE RYZYKA</b> .....	9
---------------------------------------------------------------------------------------	---

<b>Analiza przeżywalności startupów powstałych w ramach projektów POKL w Fundacji Inkubator w Łodzi</b> .....	11
<i>Anna Szmit</i>	

<b>Ryzyko w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej</b> .....	21
<i>Marek Matejun, Krzysztof Baranowski, Joanna Praska-Kruszyńska</i>	

<b>Opodatkowanie działalności gospodarczej oraz ewentualne ryzyka z nim związane w opinii przedsiębiorców – wyniki badań</b> .....	33
<i>Paweł Żuraw, Ewa Opiela</i>	

<b>Koszty cyklu życia inwestycji publicznej a praktyka konkursów architektonicznych</b> .....	45
<i>Bartosz Zamara</i>	

<b>Wpływ wieku pracowników na ich uczestnictwo w organizacyjnych procesach wiedzy</b> .....	55
<i>Leszek Panasiewicz</i>	

<b>Spżycie alkoholu a natężenie umieralności z powodu przewlekłych chorób wątroby w populacji polskiej</b> .....	65
<i>Paulina Paciej, Beata Ciabiada, Marek Bryła, Irena Maniecka-Bryła</i>	

### ROZDZIAŁ II

<b>SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI W TEORII I W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ</b> .....	73
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Zrównoważony rozwój w zarządzaniu wybraną organizacją publiczną</b> .....	75
<i>Karolina Zofia Kapuścińska</i>	

<b>Społeczno-etyczne aspekty organizacji i zarządzania w świetle analizy przypadku</b> .....	87
<i>Paweł Kazibudzi</i>	

<b>Społeczna odpowiedzialność biznesu. Przypadek KGHM Polska Miedź SA</b> .....	99
<i>Michał Zaremba</i>	

<b>Zabezpieczenie społeczne osób starszych w koncepcji ugrupowań politycznych sejmiku VIII kadencji</b> .....	109
<i>Agnieszka Szczudlińska-Kanoś</i>	
<b>Scrum – o tym jak „rutyna” poprawia jakość życia i równowagę rozwój w firmie IT</b> .....	123
<i>Agnieszka Trojnar, Piotr Bereziewicz</i>	
<b>Efekt synergii jako przestrzeń do rozwoju kompetencji w tworzeniu kreatywnej kultury organizacji</b> .....	135
<i>Mateusz Bereziewicz, Jakub Bereziewicz, Piotr Bereziewicz, Ewelina Bereziewicz, Wioletta Bereziewicz</i>	
<b>Uczelnie wyższe a osoby niepełnosprawne</b> .....	147
<i>Żaneta Gadzinowska, Katarzyna Hampel</i>	
<b>E-learning i praktyki zawodowe skutecznymi środkami przystosowania studentów do rynku pracy</b> .....	157
<i>Patrycja Czarnota, Sandra Rafalko</i>	
 <b>ROZDZIAŁ III</b>	
<b>ORGANIZACYJNE I MEDYCZNE UWARUNKOWANIA POPRAWY JAKOŚCI ŻYCIA WE WSPÓŁCZESNYM SPOŁECZEŃSTWIE</b> .....	
169	
<b>Prace władz samorządowych nad realizacją wybranych programów profilaktyki zdrowotnej – przykład województwa łódzkiego</b> .....	171
<i>Jadwiga Suchecka, Klaudia Twardowska</i>	
<b>Potrzeba niwelowania różnic w stanie zdrowia na przykładzie analizy nadumieralności mężczyzn</b> .....	181
<i>Beata Ciabiada, Paulina Paciej, Marek Bryła, Małgorzata Pikala, Monika Burzyńska, Irena Maniecka-Bryła</i>	
<b>Samodzielność i efektywność zarządzania szpitalem</b> .....	189
<i>Olga Czekalska-Kubisiak</i>	
<b>Poziom wiedzy mieszkańców miasta Łodzi na temat praw pacjenta</b> .....	201
<i>Aneta Renata Mamos, Adam Wieczorek</i>	
<b>Stopień satysfakcji pacjentek korzystających z usług położniczych w dwóch publicznych placówkach medycznych w Łodzi</b> .....	211
<i>Aneta Renata Mamos, Anna Sut, Adam Depta</i>	
<b>Streszczenie</b> .....	221

# WPROWADZENIE

*Adam Depta*

*„Globalne ryzyka otwierają moralną i polityczną przestrzeń, z której może powstać, wykraczająca poza granice i przeciwności, cywilna kultura odpowiedzialności”*

U. Beck „*World Risk Society*”

Kluczowym pojęciem w światowych strategiach gospodarczych, społecznych i politycznych XXI wieku jest pojęcie ryzyka, rozumianego jako zagrożenie, ale i także jako wyzwanie dla społeczeństw ludzkich w wymiarze globalnym. Kategoria ryzyka, wprowadzona w światowy dyskurs w naukach społecznych przez niemieckiego socjologa Ulricha Becka w latach 80. XX wieku, stała się nie tylko centralną kategorią teoretyczną i analityczną socjologii, ale jest także przedmiotem teoretycznych koncepcji w naukach o zarządzaniu i organizacji nowoczesnego społeczeństwa oraz gospodarki światowej. Pojęcie to funkcjonuje zarówno w naukach ścisłych – np. matematycznej klasycznej teorii decyzji czy naukach inżynierskich, jak i w naukach społecznych – socjologii, ekonomii, psychologii, kognitywistyce. Chociaż można je opisać w języku każdej z tych dziedzin nauki, to jego wieloznaczność sprawia, iż niemożliwe jest sformułowanie jednej, uniwersalnej definicji ryzyka. Potocznie pojęcie to jest rozumiane jako zagrożenie wystąpieniem zdarzeń, zjawisk, zaburzeń od nas niezależnych bądź jako możliwy, prawdopodobny rezultat naszych decyzji, działań bądź zaniechań.

Procesy globalizacyjne, zapoczątkowane w XX wieku i dynamicznie rozwijane w XXI wieku, sprawiają, że obecnie centralnym źródłem ryzyka dla społeczeństw jest gospodarka światowa. Za najważniejsze obszary ryzyka zostają uznane następujące obszary życia: ryzyko ekologiczne (np. globalne ocieplenie klimatu, skażenie środowiska naturalnego), zdrowotne (pandemie, choroby cywilizacyjne), informatyczne (szok technologiczny, wirtualna rzeczywistość, szum komunikacyjny, nadmiar informacji, stres informacyjny) i społeczne (np. nadmierna indywidualizacja i atomizacja społeczeństwa, inflacja wykształcenia, masowe bezrobocie, ubożenie społeczeństw, migracje, konflikt płci).

Najważniejszym, wręcz konstytutywnym elementem ryzyka jest ludzka niewiedza, z której wypływa niemożność przewidzenia wszystkich możliwych zagrożeń naturalnych i społecznych. Źródłem niewiedzy jest zarówno przyrodzona ograniczoność poznawcza ludzkiego umysłu, jak i złożoność zjawisk



występujących w świecie. Dodatkowymi elementami wywołującymi wzrost zagrożeń związanych z ryzykiem jest z jednej strony niechęć ludzi do przełamania własnych ograniczeń, psychicznych i fizycznych, z drugiej tendencja (współcześnie rosnąca) do zbyt ryzykownych działań. Nieprzewidywalność następstw działań bądź zaniechań działań stawia przed ludźmi wyzwanie poszukiwania i wdrażania metod usuwających, bądź tylko ograniczających, negatywne wymiary ryzyka.

Możliwe są dwa podejścia do radzenia sobie z ryzykiem. Jedno, preferowane przez Becka, koncentruje się na problemach wynikających z niemożności zdobycia pełnej wiedzy i proponuje przyjęcie, tzw. zasady ostrożności, przezorności jako naczelnej zasady globalnej polityki ryzyka. Zgodnie z tą zasadą w przypadku zaistnienia uzasadnionego ryzyka wystąpienia w przyszłości znacznych szkodliwych skutków jakiegoś produktu lub działania, i przy braku naukowych dowodów na jego nieszkodliwość, należy powstrzymać się od wdrażania bądź dalszego wykorzystywania danej technologii, aż do czasu zdobycia przekonujących danych naukowych o jego nieszkodliwości. Zasada przezorności została przyjęta przez większość krajów podczas, tzw. Szczytu Ziemi, konferencji Narodów Zjednoczonych pt. „Środowisko i Rozwój”, która odbyła się w Rio de Janeiro w 1992 r., a której głównym efektem było sformułowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarek i społeczeństw w skali globalnej. Tezy zasad zrównoważonego rozwoju są zapisane w tzw. Deklaracji z Rio. Zasadę przezorności wpisano również we wszystkie traktaty Unii Europejskiej.

Drugą opcję strategii wobec ryzyka proponuje amerykański politolog Aaron Wildawsky. Jego zdaniem należy koncentrować się na poszerzaniu obszaru wiedzy i podejmować działania mimo nieznanego ryzyka. Im większy jest zasób wiedzy o naturze i uwarunkowaniach ryzyka, tym mniejsze poczucie zagrożenia i większe poczucie bezpieczeństwa. Koncepcja Wildawsky'ego koresponduje z teorią Herberta Simona „ograniczonej racjonalności” ludzkiego umysłu podczas podejmowania decyzji oraz wyboru działań w procesie rozwiązywania problemów.

Opracowany na gruncie nauki organizacji i zarządzania proces zarządzania ryzykiem jest bliski tezie Simona, że ludzie i podmioty gospodarcze dążą do osiągnięcia rozwiązań satysfakcjonujących w danej chwili, niekoniecznie maksymalnie zadowalających. Zarządzanie ryzykiem, prowadząc przez etapy identyfikacji, analizy, pomiaru, aż do sterowania ryzykiem, jego monitorowania i kontroli pozwala osiągnąć akceptowalny przez podmiot poziom ryzyka. Zastosowany do sfery gospodarki model zarządzania ryzykiem przyjmuje oczywistą tezę, iż wszystkie decyzje biznesowe są obciążone ryzykiem z racji złożoności czynników warunkujących działania rynkowe i ograniczeń ludzkiego umysłu. Celem uzyskania optymalizacji ryzyka postuluje się przyjęcie i wdrożenie w praktyce danej organizacji czy podmiotu gospodarczego, zintegrowanego zarządzania ryzykiem przez wprowadzenie zintegrowanego, kompleksowego procesu gromadzenia informacji, analizy i podejmowania decyzji. Do etapów zarządzania ryzykiem model ten włącza także wypracowane już i funkcjonujące w organizacji style zarządzania oraz jej kulturę organizacyjną. Jest wzorcowym

modelem procesu biznesowego i nieodłączną częścią dobrej praktyki biznesowej. We współczesnych procesach gospodarczych ważnym elementem dobrej praktyki biznesowej jest również stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Profesjonalne zarządzanie ryzykiem, zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu przestrzegane na poziomie przedsiębiorstw, organizacji krajowych i międzynarodowych tworzą warunki do poprawy jakości życia jednostek i społeczeństw.

Prezentowana monografia zawiera przegląd wyników badań pracowników naukowych wielu uczelni wyższych naszego kraju w obszarze teorii i praktyki organizacji oraz zarządzania w społecznej gospodarce ryzyka. Prace skoncentrowane są na zagadnieniach niezwykle ważnych dla efektywnego funkcjonowania gospodarki zarówno w skali makro, w granicach jednego państwa, jego struktur i instytucji, jak i mikro, w skali jednego przedsiębiorstwa czy poszczególnych sektorów działań społecznych i biznesowych.

Tom składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy obejmuje problemy i perspektywy organizacji i zarządzania w gospodarce ryzyka. Artykuły opisują następujące zagadnienia: warunki skuteczności działań Fundacji Inkubator w Łodzi; ryzyko wynikające z rozwoju przedsiębiorczości technologicznej; opinie przedsiębiorców odnośnie wpływu decyzji podatkowych na wzrost poziomu ryzyka w biznesie, zwłaszcza w przypadku znacznej zmienności i niestabilności systemu podatkowego; koszty cyklu życia inwestycji publicznych w kontekście standardów oceny uczestników konkursów dla architektów; organizacyjne procesy wiedzy a wiek pracowników jako problem zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie; problem wzrostu liczby zgonów w populacji polskiej z powodu przewlekłych chorób wątroby jako następstwa ryzykownych zachowań związanych z nadmiernym spożyciem alkoholu.

Drugi rozdział poświęcony jest społecznej odpowiedzialności biznesu i zagadnieniom zrównoważonego rozwoju organizacji. Skupia się na prezentacji działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych, przedsiębiorstw gospodarczych i uczelni wyższej funkcjonujących w Polsce. Artykuły zawarte w tym rozdziale opisują konkretne osiągnięcia w krajowej praktyce gospodarczej zmierzające do uzyskania zrównoważonego rozwoju w skali przedsiębiorstwa i regionu. Autorzy podjęli tematy takie, jak: model zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu na przykładzie jednej z uczelni wyższych; społeczno-etyczne aspekty organizacji i zarządzania w kontekście zjawiska „szarej strefy płac”; metody wdrażania zasad CSR na przykładzie działań pro-społecznych koncernu KGHM; zabezpieczenie społeczne seniorów naszego kraju na lata 2015-2018, w projektach głównych ugrupowań politycznych sejmu VIII kadencji; użyteczność implementacji metody SCRUM w sektorze IT, w celu uzyskania wyższej jakości życia i zrównoważonego rozwoju firmy; rola tzw. efektu synergii w osiągnięciu wzrostu kreatywności organizacji; formy włączania studentów niepełnosprawnych w społeczność akademicką uczelni wyższych w Polsce; wpływ e-learningu i praktyk zawodowych na szanse absolwentów w staraniach o pracę.

Trzeci rozdział dotyczy problemów organizacyjnych i medycznych systemu zdrowia w aspekcie ich wpływu na poziom jakości życia współczesnego społeczeństwa polskiego. Obejmuje szerokie spektrum następujących zagadnień: zaangażowanie samorządów lokalnych w realizację programów profilaktyki zdrowotnej województwa łódzkiego; analiza przyczyn nadumieralności mężczyzn w Polsce i próba identyfikacji determinant różnic w stanie zdrowia mężczyzn i kobiet; relacja między stopniem samodzielności w zarządzaniu szpitalem a jego efektywnością ekonomiczną i poziomem usług zdrowotnych; badanie wiedzy o prawach pacjenta wśród mieszkańców Łodzi, pacjentów placówek ochrony zdrowia; ocena poziomu satysfakcji pacjentek z usług położniczych w publicznych placówkach medycznych w Łodzi.

# **ROZDZIAŁ I**

## **PROBLEMY I PERSPEKTYWY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W GOSPODARCE RYZYKA**



# **ANALIZA PRZEŻYWALNOŚCI STARTUPÓW POWSTAŁYCH W RAMACH PROJEKTÓW POKL W FUNDACJI INKUBATOR W ŁODZI**

*Anna Szmit  
Katedra Zarządzania  
Politechnika Łódzka*

## **1. Wprowadzenie**

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie wyników badań przeżywalności – po kilku latach działania – firm utworzonych w latach 2009-2013 w projektach prowadzonych przez łódzką Fundację Inkubator – jedną z organizacji realizujących projekty w ramach Działania 6.2 (Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia) oraz Poddziałania 8.1.2 (Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Badania te są kontynuacją analiz, których wyniki zaprezentowano w artykule [Szmit, Lisiak-Felicka, Szmit 2015] dla krótszego czasu obserwacji przeżywalności tych firm oraz aspektu charakterystyk samych podmiotów gospodarczych (miejsca prowadzenia działalności oraz obszaru działalności gospodarczej). W niniejszym tekście oprócz analizy przeżywalności łącznie dla wszystkich firm poświęcono uwagę analizie przeżywalności w kontekście wieku i płci osób zakładających firmy.

## **2. Przedmiot badania**

Fundacja Inkubator została powołana 11 czerwca 1992 r. przez Zarząd Miasta Łodzi (działający w imieniu Gminy Miejskiej Łódź) i przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. Jej podstawowym celem statutowym jest tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw. W okresie programowania 2007-2013 Fundacja realizowała dziesięć projektów w ramach Działania 6.2 oraz Poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W ich ramach utworzono w sumie ponad 400 firm na terenie trzynastu powiatów województwa łódzkiego (w poszczególnych projektach

utworzono ich od 25 do 102) w większości jednoosobowych<sup>1</sup>. Badanie objęło lata 2009-2014.

### 3. Analiza przeżywalności firm w kolejnych latach ich działalności

O ile fakt przeżycia pojedynczej firmy jest pewną miarą jej sukcesu, o tyle w kategoriach makroekonomicznych nie ma prostego związku między dużą przeżywalnością startupów a ich sukcesem rynkowym. Dla przykładu w USA (w którym powstała większość startupów, które odniosły największy sukces rynkowy), przeżywalność jest stosunkowo niska, co oczywiście da się wytłumaczyć podejmowaniem przez nie działalności o wysokim ryzyku (zob. np. [Korzeniowski 2005], [Korzeniowski 2011 s. 21]). W projektach POKL istotne są nie tylko cele gospodarcze, ale i społeczne, co jest realizowane na przykład poprzez preferowanie określonych grupy społecznych czy oceniania „pomysłów na biznes” pod kątem szans powodzenia (a więc w pewnej mierze ograniczanie ryzyka już na wejściu). Stąd można spodziewać się, że populacja firm powstałych w ramach projektów powinna charakteryzować się większą przeżywalnością niż ogół firm w gospodarce. Poniżej pokazano przeżywalność firm w badanej próbie oraz przedsiębiorstw zakładanych przez osoby fizyczne w latach 2009-12 ogółem w Polsce.

Tabela 1. Porównanie przeżywalności przedsiębiorstw zakładanych przez osoby fizyczne w latach 2009-2012 ogółem w Polsce oraz przy wsparciu projektów realizowanych za pośrednictwem fundacji Inkubator (do roku 2014)

Firmy założone w roku:	Przeżywalność po latach (rok założenia = 100%):									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Ogółem w Polsce					Projekty Fundacji Inkubator:				
2009	77,2%	59,1%	42,8%	34,4%	30,2%	100%	84,2%	77,2%	59,6%	52,6%
2010	77,6%	53,2%	40,4%	34,4%		100%	86,8%	76,5%	68,4%	
2011	76,3%	52,6%	41,5%			100%	80,6%	69,4%		
2012	76,3%	54,2%				100%	89,6%			

Źródło: dla całej Polski opracowanie na podstawie raportu [GUS 2015], dla Fundacji Inkubator opracowanie własne.

W tabeli 1 widoczne są wyraźne różnice przeżywalności pomiędzy badaną grupą firm a populacją firm w Polsce. W pierwszym roku firmy założone przy wsparciu uzyskanym w projektach prowadzonych przez Fundację nie mogły ulec likwidacji (taki był wymóg uzyskania wsparcia), zatem interesująca jest

<sup>1</sup> Szczegółowy opis statystyczny tej grupy, jak również informacje o poszczególnych projektach zamieszczono w artykule [Szmit, Lisiak-Felicka, Szmit 2015].

dopiero obserwacja lat kolejnych. Można zauważyć, że badane firmy charakteryzowały się dużo lepszą przeżywalnością niż ogół przedsiębiorstw w kraju. Dla fundacji Inkubator przeżywalność po czterech latach działania była lepsza niż odsetek firm utrzymujących działanie po dwóch latach istnienia dla całej Polski. Dla firm założonych w roku<sup>2</sup> 2009 zweryfikowano za pomocą testu chi kwadrat<sup>3</sup>, czy różnica między tymi rozkładami jest istotna statystycznie i uzyskano bardzo silne potwierdzenie tej hipotezy ( $p < 10^{-4}$ ). Istotna statystycznie była również różnica między odsetkami firm, które działały w roku 2014 dla wszystkich lat<sup>4</sup> powstania przedsiębiorstw.

#### 4. Estymacja parametrów modelu Lomaxa

Podjęto próbę oceny wartości parametrów modelu Lomaxa (Pareto typu II), wykorzystywanego do modelowania przeżywalności startupów (zob. np. [Abdel-Ghaly A.A., El-Khodary E.H., Ismail 2007], [Urząd Marszałkowski w Łodzi 2011]) danego równaniem:

$$\hat{y} = \left(1 + \frac{x}{\beta}\right)^{-\alpha}$$

(gdzie  $\hat{y}$  jest wielkością teoretyczną przeżywalności  $y$  w miesiącu  $x$ ,  $\alpha$  jest parametrem kształtu,  $\beta$  jest parametrem skali rozkładu) do danych zagregowanych do miesięcy dla wszystkich firm, które istniały przynajmniej cztery lata<sup>5</sup> (łącznie 193 firmy). Ze względu na szczególne warunki funkcjonowania firm przez pierwszy rok, które wymuszały w tym okresie stuprocentową przeżywalność oraz właściwości modelu Lomaxa, który przyjmuje zawsze wartość 1 dla  $x = 0$ , przyjęto za moment początkowy (zerowy) ostatni miesiąc pierwszego roku istnienia firm. Otrzymano przybliżenie parametrów modelu w postaci równania:

$$\hat{y} = \left(1 + \frac{x}{61,0}\right)^{-0,86}.$$

Otrzymane oceny estymatorów parametrów modelu charakteryzują krzywą szybciej zbliżającą się do zera niż przewidywał model szacowany dla obserwacji zakończonych rok wcześniej<sup>6</sup>, zatem można powiedzieć, że proces upadania

---

<sup>2</sup> Dla lat późniejszych, ze względu na małą liczbę klas (grup) rocznych nie były spełnione warunki stosowania testu.

<sup>3</sup> Test przeprowadzono dla licznosci w grupach firm upadających w kolejnych latach (kumulując dwa pierwsze lata) oraz firm, które przeżyły ponad 5 lat. Sposób prezentacji firm przez GUS (w grupach dla pełnych lat przeżywalności, co skutkowało skokowością rozkładu) wykluczał możliwość być może bardziej interesującego porównania dystrybuant w teście Kołmogorowa-Smirnowa.

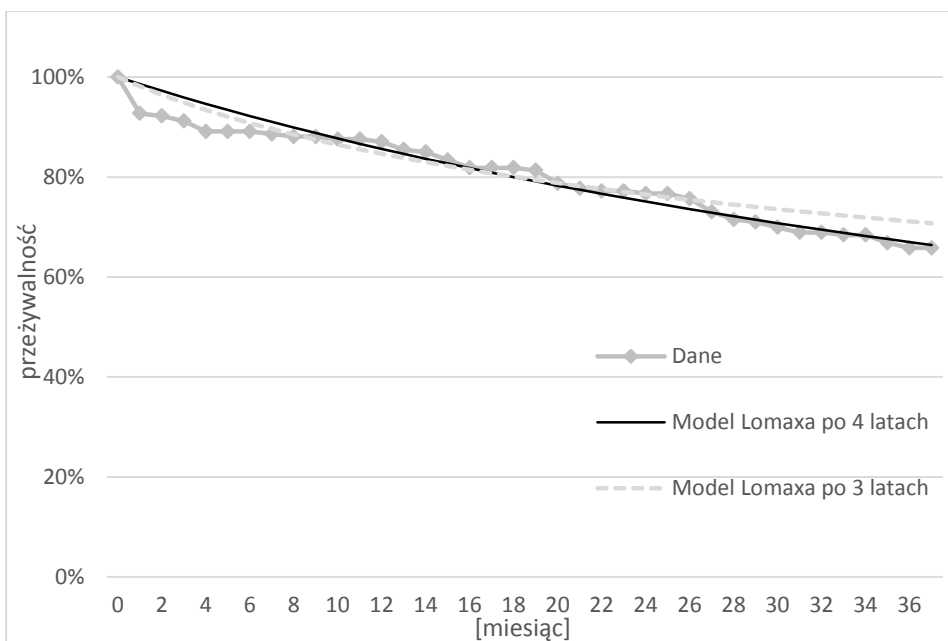
<sup>4</sup> 2014 to ostatni rok, dla którego były opublikowane wyniki w raporcie GUS.

<sup>5</sup> Do końca roku 2014. Dla analogicznych danych przeprowadzono tego rodzaju modelowanie na krótszym okresie (3 lat), wyniki opublikowano w [Szmit, Lisiak-Felicka, Szmit 2015].

<sup>6</sup> W poprzednich badaniach (dla okresu trzyletniego) otrzymano oszacowania parametru  $\alpha$  na poziomie 0,263 oraz  $\beta$  na poziomie 13,53.



badanych firm postępuje szybciej niż przewidywano, choć jak już zauważono wcześniej, jest to tempo wolniejsze niż dla ogółu podobnych podmiotów gospodarczych w kraju. Kształt otrzymanej krzywej oraz krzywej szacowanej po trzech latach działania firm wraz z danymi wejściowymi (z pominięciem pierwszego roku działania, kiedy to przeżywalność, jak już zaznaczono, była stuprocentowa) jest przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Dopasowania modeli Lomaxa do danych dotyczących przeżywalności firm w drugim, trzecim i czwartym roku działalności. Modele dopasowywano po trzech, a następnie po czterech latach działalności firm

*Źródło: opracowanie własne oraz [Szmit, Lisiak-Felicka, Szmit 2015].*

Jakość dopasowania modelu szacowanego po 4 latach działania firm mierzona pierwiastkiem ze średniej kwadratów wartości procentowych reszt (RMSPE: Root Mean Square Percentage Error) wyniosła dla całego okresu dopasowania 2,53%, co świadczy o bardzo dobrym dopasowaniu<sup>7</sup>. Widoczne jest także, że pierwszy rok obserwacji (drugi rok działania firm) jest gorzej odzwierciedlany za pomocą modelu. Może to być wynikiem nienaturalnie dużego odsetka podmiotów, które rezygnowały z prowadzenia działalności natychmiast po zakończeniu okresu, w którym były zobowiązane do trwania regulaminem projektów. Jeśli błąd dopasowania RMSPE wyznaczy się dla tego modelu tylko obejmując okres trzeciego i czwartego roku działalności, to wyniesie on 1,5%.

<sup>7</sup> W poprzednich badaniach (dla okresu trzyletniego) otrzymano RMSPE równe 2,08%, zatem jakość modelu się nieco pogorszyła.

Mimo tak dobrych wyników dopasowania zaufanie do prognostycznych możliwości modelu nie może być jednak duże, o czym świadczy choćby nietrafność dopasowania modelu szacowanego po trzech latach działalności do przeżywalności firm w czwartym roku ich istnienia. Błąd prognozy po tym okresie wyniósłby 5 punktów procentowych (prognozowane 70,8% przeżywalności przy rzeczywistej wielkości 65,8% po 48 miesiącach od założenia startupów). Warto zwrócić uwagę, że pod koniec okresu dopasowania modelu dla danych trzyletnich wartości teoretyczne wynikające z modelu Lomaxa zdawały się niedoszacowywać rzeczywistej przeżywalności, co mogło prowadzić do przypuszczeń, że rzeczywisty odsetek firm aktywnych w kolejnych okresach będzie przewyższał modelowany, tymczasem było wręcz przeciwnie.

Jednym z czynników ograniczających możliwość stosowania modelu do prognoz jest znaczna autokorelacja pierwszego rzędu reszt modelu, niezależnie czy obserwowana w całym okresie szacowania, czy w ostatnich dwóch latach. Może ona świadczyć o konieczności wyodrębnienia dodatkowych czynników stymulujących zachowanie badanego szeregu danych. Czynniki te mogłyby być uwzględnione w modelach opisowych<sup>8</sup> dla badanych danych. Pewien wpływ na jakość modelu może mieć także niejednorodność danych, dlatego warto rozpatrywać problem przeżywalności również w podziale badanej populacji na mniejsze zbiorowości, różniące się cechami być może istotnymi dla działania firm.

## 5. Analiza przeżywalności w podziale na grupy dla różnego wieku lub płci przedsiębiorcy

Spośród 457 przedsiębiorstw utworzonych w ramach projektów Fundacji Inkubator 51% stanowiły firmy prowadzone przez mężczyzn, 49% przez kobiety. Tabela 2 zawiera informacje o przeżywalności firm istniejących w momencie badania minimum 2 lata z wyszczególnieniem przedsiębiorstw prowadzonych<sup>9</sup> przez osoby każdej z płci.

Wśród badanych przedsiębiorstw nie było istotnych różnic w liczbie firm zakładanych przez kobiety i mężczyzn. Częściowo to zróżnicowanie odsetków firm prowadzonych przez osoby różnej płci było ograniczone tym, że w niektórych projektach istniał parytet płci<sup>10</sup>. Niezależnie od tego nie ma istotnych różnic w przeżywalności badanych podmiotów gospodarczych, choć w większości przypadków nieco lepszą przeżywalność miały firmy prowadzone przez kobiety<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> W opisie przeżywalności podmiotów gospodarczych można wymienić np. model regresji logistycznej czy model Coxa (np. [Ptak-Chmielewska 2014], [Nehrebecka, Dzik 2012]).

<sup>9</sup> W czterech przypadkach firmy były zakładane przez dwie osoby, ale zawsze były to osoby tej samej płci: w dwóch przedsiębiorstwach założycielami byli mężczyźni, w dwóch innych kobiety.

<sup>10</sup> W sześciu z dziesięciu badanych projektów regulamin zakładał, że wśród beneficjentów udział kobiet i mężczyzn będzie wynosił po 50%.

<sup>11</sup> Niekoniecznie jednak można mówić tutaj o wpływie samej płci na przeżywalność. Z innych badań wynika, że wśród kobiety stanowiły beneficjentów grupę przeciętnie nieco lepiej wykształconą.

Dość duża jest jedynie różnica przeżywalności dla najstarszych projektów, jednak zbyt mała liczba jednostek w tym przedziale czasowym nie daje podstawy do oceny, czy różnica przeżywalności jest nieprzypadkowa. Warto jeszcze zwrócić uwagę, że dla kobiet w grupie firm najstarszych (założonych ponad 5 lat przed badaniem) przeżywalność jest wyższa niż w grupie firm przynajmniej czteroletnich<sup>12</sup>. Oznacza to, że grupa firm założonych ponad 4, ale mniej niż 5 lat przed badaniem miała znacznie gorszą przeżywalność niż firmy starsze.

Tabela 2. Porównanie przeżywalności po 2, 3, 4 i 5 latach dla przedsiębiorstw (istniejących przynajmniej przez taki okres) ogółem oraz zakładanych przez kobiety albo mężczyzn przy wsparciu projektów realizowanych za pośrednictwem Fundacji Inkubator

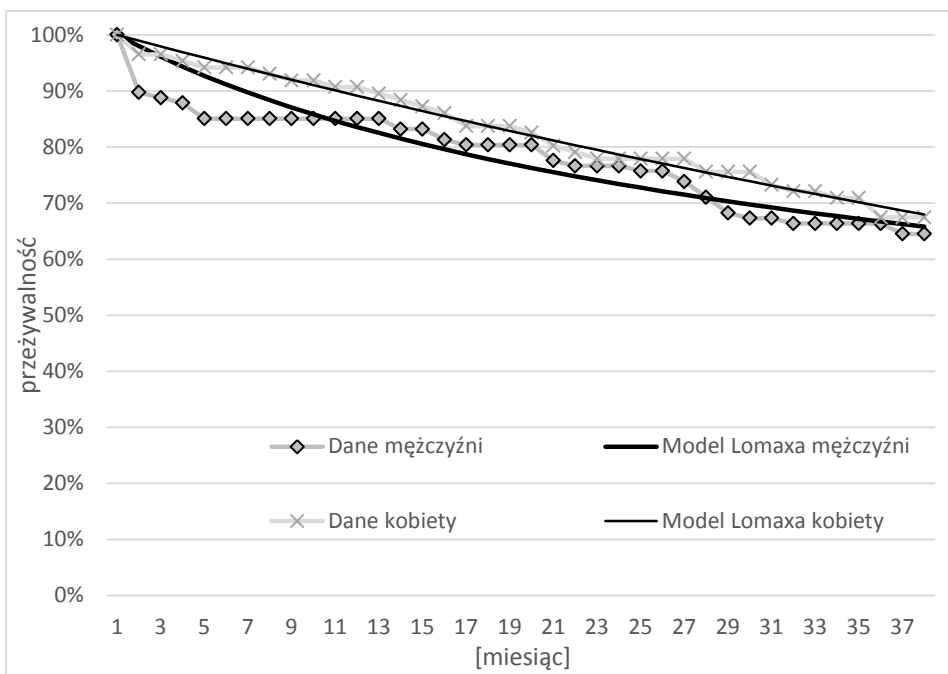
Czas od założenia przynajmniej [lat]	Liczba firm			Przeżywalność		
	ogółem	kobiety	mężczyźni	ogółem	kobiety	mężczyźni
2	419	206	213	86%	89%	84%
3	265	124	141	75%	73%	77%
4	193	86	107	66%	67%	64%
5	57	19	38	53%	74%	42%

*Źródło: opracowanie własne.*

Dla tych dwóch grup beneficjentów programów przeprowadzono, tak jak poprzednio dla ogółu przedsiębiorców, dopasowanie modeli Lomaxa do szeregów przeżywalności dla firm założonych przynajmniej 4 lata przed momentem badania. Wyniki dopasowania zaprezentowano na rysunku 2.

Wartości oszacowań parametrów modeli oraz wielkości średnich błędów dopasowania zaprezentowano w tabeli 3. Zarówno na wykresie, jak i w tabeli można zauważyć, że model dla grupy firm prowadzonych przez kobiety jest lepiej dopasowany niż dla mężczyzn. Widoczne jest także, że odsetki firm aktywnych w obu grupach z czasem zbliżają się do siebie. Początkowo, po roku działalności, upadało więcej przedsiębiorstw zakładanych przez mężczyzn, potem, mimo dość nieregularnego przebiegu szeregu, tempo likwidacji podmiotów znacznie spadło. Dla kobiet utrzymuje się podobne tempo przez cały obserwowany okres, co odzwierciedlają także bardzo duże wartości oszacowań parametrów, zbliżające kształt modelu do linii prostej.

<sup>12</sup> Dlatego do obserwacji i modelowania szeregu czasowego przeżywalności w niedużych zbiorowościach należy przyjmować grupę firm niezmienną od początku do końca okresu obserwacji.



Rys. 2. Dopasowania modeli Lomaxa do danych dotyczących przeżywalności firm w drugim, trzecim i czwartym roku działalności dla firm założonych przez mężczyzn oraz kobiety przynajmniej 4 lata przed momentem badania

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Zestawienie oszacowań parametrów modeli Lomaxa dla szeregów przeżywalności przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety oraz mężczyzn po czterech latach od ich założenia

Grupa/parametr	$\alpha$	$\beta$	RMSPE
mężczyźni	0,369	17,54	4,09%
kobiety	1550230728	16181882,4	1,28%

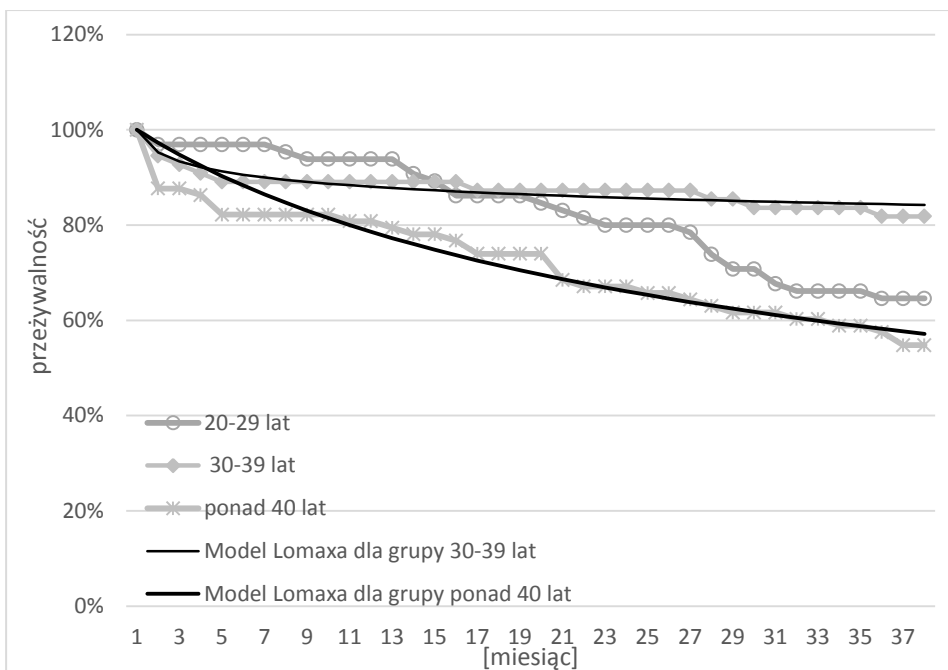
Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano również firmy zakładane przez przedsiębiorców z różnych grup wiekowych<sup>13</sup>. Wyodrębniono 3 grupy<sup>14</sup> wiekowe: przedsiębiorcy, którzy w momencie założenia firmy mieli nie więcej niż 29 lat, w wieku 30-39 lat i ponad 40 lat. Na wykresie widocznym na rysunku 3 przedstawiono przebieg szeregów czasowych przeżywalności dla tych grup wiekowych, podobnie jak poprzednio dla grupy przedsiębiorstw przynajmniej czteroletnich. Zaprezentowano

<sup>13</sup> W tym przypadku również problemem były firmy zakładane przez dwie osoby, choć w trzech na cztery przypadki obie osoby należały do tej samej grupy wiekowej. W każdym przypadku jako wiek przedsiębiorcy przyjmowano w tych przypadkach średnią wieku osób zakładających firmę.

<sup>14</sup> W ten sposób otrzymano grupy, których licznosc jest możliwie duża – dla ogółu przedsiębiorstw przekracza 100 firm w każdej grupie.

także przebieg szeregów wartości teoretycznych modeli Lomaxa dopasowanych do danych grup wiekowych 30-39 lat oraz ponad 40 lat.



Rys. 3. Dopasowania modeli Lomaxa do danych dotyczących przeżywalności firm w drugim, trzecim i czwartym roku działalności dla firm założonych przez osoby z różnych grup wiekowych przynajmniej 4 lata przed momentem badania

*Źródło: opracowanie własne.*

Tabela 4. Zestawienie oszacowań parametrów modeli Lomaxa dla szeregów przeżywalności przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby w różnych grupach wiekowych w ciągu czterech lat od ich założenia

Grupa/parametr	$\alpha$	$\beta$	RMSPE
30-39 lat	0,037	0,378	1,57%
ponad 40 lat	0,488	17,244	4,02%

*Źródło: opracowanie własne.*

Można zauważyć, że w różnych grupach wiekowych przeżywalność przedsiębiorstw różni się tym razem dość wyraźnie. Najgorzej radzili sobie z prowadzeniem własnych firm beneficjenci najstarsi, niewiele lepiej najmłodszy. Najlepsza była przeżywalność firm, które zakładali przedsiębiorcy z grupy w wieku 30-39 lat. W tej ostatniej grupie zachowanie szeregu było też najbardziej regularne, o czym świadczy stopień dopasowania modelu widoczny

w tabeli 4. Dla grupy wiekowej osób do 29 lat nie udało się dopasować modelu do danych<sup>15</sup>.

Należy zaznaczyć, że wspólnym problemem wszystkich modeli oszacowanych dla różnych grup przedsiębiorców (zarówno wieku, jak i płci) była znacząca autokorelacja reszt.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki badania przeżywalności dla różnych grup wiekowych i różnych okresów od założenia firm. Można zauważyć, że grupa wiekowa trzydziestolatków miała najlepsze wyniki dla wszystkich okresów od założenia firm. Do trzech lat od założenia firm stosunkowo dobrze radzili sobie także najmłodszy przedsiębiorcy, jednak później przeżywalność założonych przez nich podmiotów znacznie się pogarszała.

Tabela 5. Porównanie przeżywalności po 2, 3, 4 i 5 latach dla przedsiębiorstw (istniejących przynajmniej przez taki okres) zakładanych osoby z różnych grup wiekowych przy wsparciu projektów realizowanych za pośrednictwem Fundacji Inkubator

Czas od założenia przynajmniej [lat]	Wiek przedsiębiorcy [lat]					
	do 29	30-39	ponad 40	do 29	30-39	ponad 40
	Liczba firm			Przeżywalność		
2	143	158	118	89%	89%	80%
3	90	82	93	79%	80%	66%
4	65	55	73	65%	82%	55%
5	16	14	27	44%	86%	41%

*Źródło: opracowanie własne.*

## 6. Wnioski

Wyniki zaprezentowanych badań potwierdzają wcześniejsze wnioski, że utworzone w ramach badanych projektów firmy charakteryzują się stosunkowo wysoką przeżywalnością w porównaniu z ogółem startupów w Polsce. W czwartym roku działalności mniejszy jest odsetek firm zlikwidowanych wśród firm utworzonych w ramach badanych projektów, niż dla danych ogólnokrajowych.

Model Lomaxa dla dłuższych szeregów czasowych dla firm utworzonych w ramach badanej grupy daje gorsze dopasowanie mierzone wielkością RMSPE niż dla szeregów krótszych.

Najwyższymi przeżywalnościami charakteryzują się firmy zakładane przez osoby w wieku 30-39 lat, większa jest przeżywalność firm zakładanych przez kobiety.

<sup>15</sup> Proces dopasowania był rozbieżny (jakość dopasowania rosła dla coraz większych wartości ocen parametrów).

## Bibliografia

1. **Abdel-Ghaly A.A., El-Khodary E.H., Ismail A.A.:** (2007), *Estimation and Optimum Constant-Stress Partially Accelerated Life Test Plans for Pareto Distribution of the Second Kind with Type-I Censoring*, "InterStat" [online], <http://interstat.statjournals.net/YEAR/2007/articles/0711002.pdf>, dostęp: 8 lutego 2016.
2. Główny Urząd Statystyczny (2015), Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009-2013, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/warunki-powstania-i-działania-oraz-perspektywy-rozwojowe-polskich-przedsiębiorstw-powstałych-w-latach-2009-2013,16,12.html>, dostęp: 28. stycznia 2016.
3. **Korzeniowski L.F.:** (2005), *Osobowość menadżerów w warunkach zagrożenia biznesu*, „Zeszyty metodyczno-naukowe” nr 19, Wydawnictwo AWF w Katowicach ss. 188-211.
4. **Korzeniowski L.F.:** (2011), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
5. **Nehrebecka N., Dzik A.M.:** (2012), *Konstrukcja miernika szans na bankructwo firmy*, „Materiały i studia NBP”, zeszyt 280, Warszawa, [https://www.nbp.pl/publikacje/materiały\\_i\\_studia/ms280.pdf](https://www.nbp.pl/publikacje/materiały_i_studia/ms280.pdf), dostęp 28. stycznia 2016.
6. **Ptak-Chmielewska A.:** (2014), *Modele predykcji upadłości MŚP w Polsce – analiza z wykorzystaniem modelu przeżycia Coxa i modelu regresji logistycznej*, „ECONOMETRICS” 4(46), s. 9-21, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/28939/Ptak-Chmielewska\\_Modelo\\_Predykcji\\_Upadlosci\\_MSP\\_w\\_Polsce\\_2014.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/28939/Ptak-Chmielewska_Modelo_Predykcji_Upadlosci_MSP_w_Polsce_2014.pdf), dostęp 28. stycznia 2016.
7. **Szmit A., Lisiak-Felicka D., Szmit M.:** (2015), *Analiza przeżywalności firm utworzonych w ramach projektów realizowanych z Programu operacyjnego kapitał ludzki*. Studium empiryczne dla Fundacji Inkubator w Łodzi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” T. XVI, Z. 5 CZ. I „Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym”, ss. 233-251, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-5-1.pdf>, dostęp: 8 lutego 2016.
8. Urząd Marszałkowski w Łodzi (2011), Ocena efektywności i skuteczności projektów realizowanych w ramach Priorytetu VI, VIII Poddziałanie 6.1.1, Działanie 6.2, 8.1 na rozwój postaw przedsiębiorczych w województwie łódzkim. Raport końcowy, 7 grudzień 2011, [http://pokl.wup.lodz.pl/images/pliki/raporty/raport\\_postawy\\_przedsiębiorcze-poddziałanie611\\_działania62\\_i\\_81.doc](http://pokl.wup.lodz.pl/images/pliki/raporty/raport_postawy_przedsiębiorcze-poddziałanie611_działania62_i_81.doc), dostęp: 8 lutego 2016.

# **RYZIKO W PROCESIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI TECHNOLOGICZNEJ**

*Marek Matejun, Krzysztof Baranowski, Joanna Praska-Kruszyńska*  
*Wydział Organizacji i Zarządzania*  
*Politechnika Łódzka*

## **1. Wprowadzenie**

Ryzyko stanowi nieodłączny komponent prowadzenia działalności gospodarczej, wyrażając probabilistycznie oszacowaną wiedzę na temat możliwości zaistnienia zróżnicowanych scenariuszy wynikających z podjętych działań. W warunkach zmiennego otoczenia oraz postępującej integracji, złożoności i dynamiki współczesnego biznesu nie ma możliwości eliminacji tego zjawiska, dlatego też zwraca się raczej uwagę na konieczność rozwoju organizacyjnej skłonności do ryzyka, opartej na metodycznym i zintegrowanym podejściu procesowym.

Taka postawa jest szczególnie zalecana wobec przedsiębiorstw podejmujących odważne i perspektywiczne działania rynkowe, czego przykładem może być wykorzystanie koncepcji przedsiębiorczości technologicznej. Koncentruje się ona na skutecznym wdrażaniu nowych rozwiązań technicznych oraz innowacyjnych produktów i usług w odpowiedzi na okazje rynkowe, w oparciu o synergiczne połączenie zasobów przedsiębiorstw oraz potencjału ich otoczenia reprezentowanego przez sferę nauki, badań i rozwoju oraz innych instytucji okołobiznesowych. Specyficzne cechy i zakres merytoryczny tej koncepcji wskazują, iż jej rozwój w istotny sposób jest determinowany postawą wobec ryzyka, reprezentowaną przez przedsiębiorstwo.

Biorąc to pod uwagę cel niniejszego opracowania, wyznaczono identyfikację i ocenę wpływu skłonności do ryzyka na poziom i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone metodą badań ankietowych na próbie 300 przedsiębiorstw z regionu łódzkiego. W pierwszej części artykułu omówiono teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem oraz rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. Następnie zaprezentowano metodykę prac empirycznych i przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw i respondentów biorących udział w badaniach. W dalszej części omówiono wyniki przeprowadzonych badań, konfrontując je z przyjętymi założeniami teoretycznymi. Pozwoliło to na sformułowanie określonych wniosków poznawczych, które zostały zaprezentowane w podsumowaniu pracy.



## 2. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem oraz rozwoju przedsiębiorczości technologicznej

Ryzyko stanowi nieodłączny atrybut działalności prowadzonej przez współczesne przedsiębiorstwa. Jego występowanie wiąże się z trudnościami przewidywania przyszłych zdarzeń i może być rozpatrywane zarówno w ujęciu obiektywnym, nastawionym na wyrażenie przez pryzmat probabilistyki, jak również kontekstowym, w którym na pierwszy plan wysuwa się interpretatywizm i relatywizm społeczno-kulturowy [Mesjasz 2008, ss. 7-15]. W naukach o zarządzaniu mówi się przede wszystkim o procesie podejmowania decyzji menedżerskich i rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów funkcjonowania organizacji. Działania te mogą przebiegać w trzech zasadniczych warunkach, które w wymiarze brzegowym są określane jako [Łuczak 2012, ss. 77-89]: (1) pewność, w której menedżer dysponuje zestawem oraz zdolnością wykorzystania informacji i wiedzy, które w danych warunkach dają niezawodne przekonanie o uzyskanych wynikach oraz (2) niepewność, w której występuje niedostatek odpowiednich informacji i wiedzy, co skutkuje brakiem znajomości konsekwencji wynikających z podjętych decyzji.

Uświadomiona niepewność **przekształca się w ryzyko** [Olkiewicz 2012, s. 558], które wypełnia przestrzeń pomiędzy niepewnością a pewnością, pozwalając uzyskać skwantyfikowaną wiedzę na temat możliwości zaistnienia (rozkładu prawdopodobieństwa) różnych scenariuszy wynikających z podjętych działań [Bijańska, Wodarski 2014, s. 58]. W związku z tym w literaturze ryzyko definiuje się przez pryzmat [Thlon 2013, ss. 26-27]:

- jego efektów, gdzie na pierwszy plan wysuwa się ocena odchylenia od wartości oczekiwanej założonego celu,
- pomiaru prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia,
- źródeł jego powstawania, które obejmują najczęściej niedokładność lub niekompletność informacji oraz
- niebezpieczeństwa niezrealizowania założonych celów w wyniku nietrafności podjętych decyzji.

Takie podejście jest charakterystyczne przede wszystkim dla defensywnego postrzegania ryzyka [Habelman 2014, s. 39], w którym zjawisko to jest traktowane negatywnie jako źródło powstawania strat lub pojawiania się niepożądanych efektów. W nurcie ofensywnym ryzyko postrzegane jest natomiast jako źródło potencjalnych szans i zysków dla organizacji. Jako przykłady można tu wymienić np. przewagę korzyści dla organizacji, które mogą pojawić się w związku z podejmowaniem ryzyka w relacji do poziomu strat wynikających z jego niekorzystnego wystąpienia [Slade 2009, s. 177] albo uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników, które nie były zakładane na poziomie założeń wstępnych [Spacey 2016].

Złożony charakter ryzyka prowadzi do wyodrębnienia szeregu jego rodzajów [Janasz 2009, ss. 90-91; Habelman 2014, ss. 39-40] oraz metod zarządzania ryzykiem, wśród których można wymienić: metody korekcyjne, analizy wrażli-

wości i prognozy rentowności, probabilistyczno-statystyczne, symulacyjne, operacyjne [Ostrowska 2002, ss. 100-215], a także metody bezpośrednie i pośrednie oraz aktywne i pasywne [Pawlak 2012, ss. 209-211]. **Zarządzanie ryzykiem** realizowane jest w modelu procesowym i w ujęciu ogólnym obejmuje [Dębiec 2008, ss. 21-30; Merna, Al-Thani 2008, ss. 44-59]: (1) identyfikację ryzyka, (2) analizę, ocenę i kwantyfikację ryzyka, (3) określenie reakcji na ryzyko oraz (4) obserwację i kontrolę przebiegu zdarzeń pod kątem materializacji ryzyka. Do ważniejszych wyzwań związanych z przebiegiem tego procesu można zaliczyć:

- wykorzystanie wiedzy i współpracy specjalistów do określenia strategicznych, operacyjnych i organizacyjnych ram zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- prowadzenie i bieżącą aktualizację rejestrów ryzyka,
- tworzenie katalogu szans, które można wykorzystać i zagrożeń, które wymagają szczególnej uwagi w oparciu o identyfikację ryzyka,
- podejmowanie działań mających na celu ograniczanie (optymalizowanie) poziomu ryzyka do akceptowalnego poziomu,
- krytyczną ocenę skuteczności i efektywności działań podjętych w celu ograniczenia ryzyka.

Podstawą tego procesu jest określenie wskaźnika akceptowalności poziomu i kategorii ryzyka, który wyraża tzw. **apetyt na ryzyko** [Olson, Wu 2010, s. 15] i wiąże się ze zróżnicowaniem postaw menedżerów (i szerzej: organizacji) w stosunku do potencjalnych korzyści i strat związanych z wyborem określonej reakcji na ryzyko. Postawy te mogą przybierać formę [Flaszewska, Lachiewicz 2013, s. 19]:

- awersji do ryzyka, gdzie decydent unika ryzyka i podejmuje je tylko wtedy, gdy pojawia się określona rekompensata w postaci premii za ryzyko,
- obojętności względem ryzyka, w przypadku której przy podejmowaniu decyzji menedżerskich wielkość ryzyka nie ma znaczenia i nie jest uwzględniana,
- skłonności do ryzyka, gdzie decydent jest skłonny ponieść dodatkowe nakłady w celu podjęcia decyzji o wyższym ryzyku.

Nastawienie do ryzyka zmienia się przy tym w zależności od potencjalnych korzyści i strat związanych z wyborem określonej reakcji na sytuację ryzyka, a w praktyce często ci sami decydenci przyjmują różne postawy w przypadku takich samych problemów.

**Skłonność do ryzyka** jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw podejmujących odważne i perspektywiczne działania rozwojowe, prowadzących aktywność inwestycyjną, innowacyjną i prorynkową, nastawionych na wiedzę i kreatywność, a także na współpracę ze środowiskiem zewnętrznym i budowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach zmieniającego się, a często nawet turbulentnego otoczenia. Aktywnością wpisującą się bezpośrednio w tę charakterystykę jest **konceptcja przedsiębiorczości technologicznej**, która oznacza proces zwiększania konkurencyjności poprzez zapewnienie większej użyteczności praktycznej wyników badań naukowych poprzez skuteczną

współpracę pomiędzy ośrodkami naukowymi, instytucjami rynku kapitałowego i sfery okołobiznesowej oraz przedsiębiorstwami [Lachiewicz, Matejun 2010, s. 188]. Wiąże się ona przede wszystkim z kreowaniem pomysłów na innowacje produktowe i procesowe, szanse ich wykorzystania oraz wdrażanie i komercjalizację innowacji. Jej podstawą staje się kreatywność i nastawienie na współpracę z różnego rodzaju instytucjami otoczenia biznesu [Lisowska 2014, ss. 14-16], skłonność do ryzyka oraz pozytywne ukierunkowanie na społecznie użyteczne i pozytywnie oceniane rezultaty tych działań [Stachowicz 2015, ss. 632-633].

Rozwój przedsiębiorczości technologicznej wymaga symultanicznego i synergicznego zaangażowania przedsiębiorstwa w 4 zasadnicze obszary obejmujące [Matejun 2016b, ss. 169-170]:

- wewnętrzną przedsiębiorczość firmy, która powinna koncentrować się na identyfikacji i rozwoju okazji rynkowych oraz komercjalizacji pomysłów w celu kreowania wartości ekonomicznych. Istotnego znaczenia nabiera tu kreowanie wśród pracowników postawy otwartości na wiedzę i nowe rozwiązanie, słuchanie i wdrażanie pomysłów załogi oraz łagodzenie barier wobec zgłaszanych zmian i twórczych pomysłów,
- własny potencjał technologiczno-innowacyjny w zakresie identyfikacji i rozwoju niezbędnych: wiedzy, kompetencji i technologii, budowania własnego zaplecza rozwojowego, a także wprowadzenia odpowiednich procedur i sposobów dyfuzji, przechowywania, kodyfikacji i ochrony wiedzy,
- integrację biznesu i nauki, m.in. poprzez organizowanie pracy zespołowej we współpracy z pracownikami jednostek naukowo-badawczych, zapewnienie załodze dostępu do niezbędnej wiedzy zewnętrznej oraz budowanie sieci powiązań wymiany wiedzy pomiędzy firmą i otoczeniem,
- rynkową dystrybucję efektów technologiczno-innowacyjnych, poprzez rozwój orientacji marketingowej, badanie rynku pod kątem zapotrzebowania na nowe produkty i usługi, poszukiwanie informacji niezbędnych do wdrażania nowych technologii oraz uzyskiwanie informacji zwrotnej od klientów na temat wprowadzanej oferty rynkowej.

Złożony charakter koncepcji przedsiębiorczości technologicznej wskazuje, iż opiera się ona potrzebie i dążeniu do kreowania nowych rozwiązań poprzez wykorzystanie okazji rynkowych, przy założeniu **określonego poziomu ryzyka** [Hisrich, Peters, Shepherd 2005, s. 8], co ma szczególne znaczenie w przypadku kreowania i wdrażania innowacji technologicznych z wykorzystaniem potencjału dynamicznego otoczenia. W jej ramach ryzyko traktowane jest jako nieodłączny element działalności przedsiębiorczej, a warunki stabilnego otoczenia jako niekorzystne, sprowadzające działalność do wykonywania prostych, rutynowych czynności [Piecuch 2010, ss. 28-29].

W tej sytuacji kluczowe staje się odpowiednie nastawienie na ryzyko w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, które sprzyja zwiększeniu zaangażowania we wszystkie 4 zasadnicze obszary wyznaczające zakres tej koncepcji. **Premią za podjęcie ryzyka** może być wówczas wiele pozytywnych

efektów, które mogą obejmować [Motyka 2015, ss. 87-95]: korzyści zwiększenia wewnętrznej sprawności działania, technologiczno-innowacyjne, organizacyjne oraz rynkowe. Jednocześnie można założyć, iż zwiększony apetyt na ryzyko może przyczynić się do ograniczenia różnego rodzaju zagrożeń rozwojowych przedsiębiorstw [Lisowska 2015, ss. 122-123], związanych jednocześnie z procesem rozwoju przedsiębiorczości technologicznej [Matejun 2016a, ss. 273-278]. Część z nich ma charakter zewnętrzny i obejmuje: (1) bariery rynkowe, związane z działalnością konkurencji i ograniczonym popytem, (2) bariery finansowe, obejmujące utrudniony dostęp do obcych źródeł finansowania, czy (3) bariery prawne i administracyjne, związane m.in. z wysokim poziomem biurokracji prowadzonej działalności oraz trudności w zakresie ochrony własności intelektualnej. Drugą kategorię ograniczeń stanowią bariery wewnętrzne w sferze: (4) zarządzania (niedostatki planowania, wykorzystania metod i koncepcji zarządzania oraz działań w obszarze kontroli i refleksji strategicznej), (5) kompetencji (nieodpowiednie kwalifikacje kadry) oraz (6) rozwoju relacji rynkowych (trudności w nawiązaniu współpracy z otoczeniem biznesu, a także słaba pozycja i siła negocjacyjna firmy).

W szerszym kontekście skłonność do ryzyka w procesie rozwoju przedsiębiorczości powinna również pozytywnie wpłynąć na budowanie **wartościowej kultury ryzyka**, obejmującej m.in. takie normy i wartości, które [Urbanowska-Sojkin 2013, ss. 346-354]:

- motywują do ciągłego rozpoznawania i odkrywania okazji rynkowych, wartościowych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz kreatywnych sposobów zachowania rynkowego,
- inspirują do przedsiębiorczości i innowacyjności, a także wyzwalają potrzebę współpracy wewnątrzorganizacyjnej i z podmiotami w otoczeniu,
- sprzyjają identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz motywują do traktowania i doskonalenia systemów informacyjnych jako fundamentalnego narzędzia wspomagania procesów decyzyjnych umożliwiających diagnozę przedsiębiorstwa i projektowanie jego przyszłości,
- wymuszają podejmowanie decyzji wyprzedzających trendy rynkowe w oparciu o predykcję szans i zagrożeń, a także akceptują ryzyko związane z prowadzeniem działalności w złożonym i dynamicznym otoczeniu, upowszechniając orientację na ograniczanie niepewności działania.

Kultura ta pełni jednocześnie ważną rolę w zakresie zwiększenia trafności i skuteczności decyzji strategicznych poprzez zaangażowanie i uwrażliwienie menedżerów na zjawiska wewnętrzne i zewnętrzne jako źródła potencjalnych szans i zagrożeń, a także poprzez stworzenie, adaptację i wykorzystywanie filtru strategicznego, pozwalającego ograniczać ryzyko związane z podejmowanymi decyzjami. Istotną korzyścią jest tu także wyzwalanie i akceptowanie odważnych działań innowacyjnych i przedsiębiorczych pracowników i menedżerów poprzez stwarzane warunki motywujące, w tym klimat wsparcia, akceptację niepowodzeń i zachętę do uczenia się [Urbanowska-Sojkin 2015, s. 315].

### 3. Metodyka prowadzonych badań empirycznych

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone na losowej próbie 300 przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. Jako technikę badawczą zastosowano technikę ankiety w formie drukowanej, a narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety przekazywany bezpośrednio respondentom. Badania przeprowadzono w 201 (67%) małych firmach o średniorocznym poziomie zatrudnienia w przedziale 10-49 osób oraz w 99 (33%) firmach średniej wielkości o poziomie zatrudnienia 50-249 pracowników.

Większość badanych firm prowadzi działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstw indywidualnych (59%) oraz spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (22%). Są to przede wszystkim firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej, działające ponad 10 lat (58%) w obszarze tradycyjnych technologii (82%) najczęściej na rynku lokalnym (35%) lub regionalnym (27%). Niemal wszystkie podmioty prowadzą działalność w sektorze usług (50%) lub produkcji (49%). Szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

<b>Forma prawna</b>	<b>N (%)</b>	<b>Poziom zaawansowania technologicznego</b>	<b>N (%)</b>
osoba fizyczna	179 (59%)	tradycyjne technologie	247 (82%)
spółka cywilna	34 (11%)	zaawansowane technologie	53 (18%)
spółka jawna	5 (2%)		
sp. z o.o.	66 (22%)	<b>Sektor działania</b>	<b>N (%)</b>
spółka akcyjna	8 (3%)	usługi	150 (50%)
inne formy	8 (3%)	produkcja	146 (49%)
		handel	4 (1%)
<b>Wiek firmy</b>	<b>N (%)</b>		
do 1 roku	1 (0,5%)	<b>Obszar działania</b>	<b>N (%)</b>
pow. 1 roku do 3 lat	4 (1,5%)	lokalny	105 (35%)
pow. 3 lat do 5 lat	30 (10%)	regionalny	79 (27%)
pow. 5 lat do 10 lat	90 (30%)	krajowy	67 (22%)
powyżej 10 lat	175 (58%)	międzynarodowy	49 (16%)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Respondentami w badaniach byli przedstawiciele badanych przedsiębiorstw. Na pytania odpowiadali właściciele (66%) lub menedżerowie analizowanych podmiotów (34%). Byli to przede wszystkim mężczyźni (59%), osoby w wieku powyżej 40 lat (64%), najczęściej z wyższym wykształceniem (55%) w kierunku technicznym (58%) lub ekonomicznym (31%).

Do analizy zebranego materiału empirycznego wykorzystano następujące ilościowe narzędzia statystyczne (Swift, Piff 2014):

- średnią (M) i odchylenie standardowe (SD) jako miary położenia,

- współczynnik (oraz test istotności) korelacji liniowej Pearsona  $r_{xy}$ , stosowany do oceny współzmienności dwóch zmiennych mierzonych na skalach przedziałowych,
- współczynnik (oraz test istotności) korelacji rang Spearmana  $r_s$ , stosowany do oceny współzmienności dwóch zmiennych, z których przynajmniej jedna jest mierzona na skali porządkowej.

Do oceny siły współzależności zjawisk wykorzystano podejście J. Cohena (1992, ss. 155-159) jako graniczne progi wartości współczynników korelacji liniowej, przyjmując następujące poziomy zależności: 0,1 – słaby; 0,3 – średni; 0,5 – silny, 0,7 – bardzo silny. Do oceny rzetelności skal pomiarowych zastosowanych do wyznaczenia wartości mierników syntetycznych wykorzystano współczynnik alfa L. Cronbacha (1951, ss. 297-334). Jako akceptowalny poziom tego współczynnika przyjęto wartość alfa Cr.  $> 0,7$  (Sarstedt, Mooi 2014, s. 256).

#### **4. Relacje między skłonnością do ryzyka a uwarunkowaniami rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w badanych firmach**

W pierwszej części badań poddano ocenie postawę wobec ryzyka badanych przedsiębiorstw. Wyniki wskazują, iż większość badanych firm (58%) wykazuje awersję do ryzyka, a 37% deklaruje obojętność względem ryzyka. Zaledwie 5% wskazuje na podwyższony apetyt na ryzyko, wyrażający się skłonnością do zaangażowania dodatkowych zasobów w celu podejmowania działań o podwyższonym ryzyku. Postawa wobec ryzyka istotnie statystycznie w niewielkim stopniu różnicuje się w zależności od poziomu zaawansowania technologicznego badanych firm,  $r_s$  ( $N = 300$ ) = 0,19,  $p < 0,01$ . W przypadku firm działających w obszarach zaawansowanych technologii 11,3% deklaruje skłonność do ryzyka, wobec 4% firm tradycyjnych technologicznie. Nie zaobserwowano natomiast istotnych statystycznie zależności pomiędzy postawą wobec ryzyka, a wielkością badanych podmiotów,  $r_s$  ( $N = 300$ ) = 0,09,  $p > 0,05$ .

Przyczyn niewielkiej skłonności do ryzyka należy poszukiwać w niedostatecznie rozwiniętych systemach zarządzania ryzykiem w badanych firmach. Jedynie 6% analizowanych przedsiębiorstw zatrudnia specjalistę ds. zarządzania ryzykiem, a w 9,7% podmiotów prowadzone są rejestry ryzyka. Są one dodatkowo wykorzystywane w niewielkim stopniu, bowiem tylko w 7,7% firm podlegają one bieżącej aktualizacji, a jedynie 5% przedsiębiorstw wykorzystuje je do tworzenia katalogów szans i zagrożeń niezbędnych do oceny poziomu ryzyka. Nieco więcej badanych podmiotów (11,7%) deklaruje podejmowanie działań mających na celu ograniczenie poziomu ryzyka do akceptowalnego poziomu oraz ocenę działań ograniczających ryzyko (33,7%), co jednak wobec niewielkiego zakresu wykorzystania metod identyfikacji ryzyka charakteryzuje się najprawdopodobniej niskim poziomem skuteczności i efektywności.

W dalszej części poddano ocenie poziom rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w badanych firmach oraz zakres korzyści i barier związanych z wykorzystaniem tej koncepcji w praktyce gospodarczej. Do wyznaczenia poziomu tych zjawisk zastosowano mierniki syntetyczne oparte o średnią arytmetyczną określonych wskaźników merytorycznych, możliwych do bezpośredniej obserwacji i oceny przez respondentów [szerzej na temat składowych i metodyki wyznaczania tych mierników zob.: Matejun 2016a, ss. 269-282]:

- miernik poziomu rozwoju przedsiębiorczości technologicznej wyznaczono w oparciu o 16 wskaźników w obszarach: przedsiębiorczości wewnętrznej, własnego potencjału technologiczno-innowacyjnego, integracji biznesu i nauki oraz rynkowej dystrybucji efektów technologiczno-innowacyjnych; wartość współczynnika alfa Cronbacha dla tego miernika wyniosła 0,87,
- miernik poziomu korzyści wynikających z wykorzystania koncepcji przedsiębiorczości technologicznej składał się z 18 wskaźników w obszarach: wzrostu sprawności działania, korzyści technologiczno-innowacyjnych, organizacyjnych oraz rynkowych; wartość współczynnika alfa Cronbacha dla tego miernika wyniosła 0,93,
- miernik barier przedsiębiorczości technologicznej wyznaczono w oparciu o 15 wskaźników w obszarach: barier finansowych, rynkowych, prawnych i administracyjnych, relacyjnych, zarządzania oraz kompetencyjnych; wartość współczynnika alfa Cronbacha dla tego miernika wyniosła 0,79.

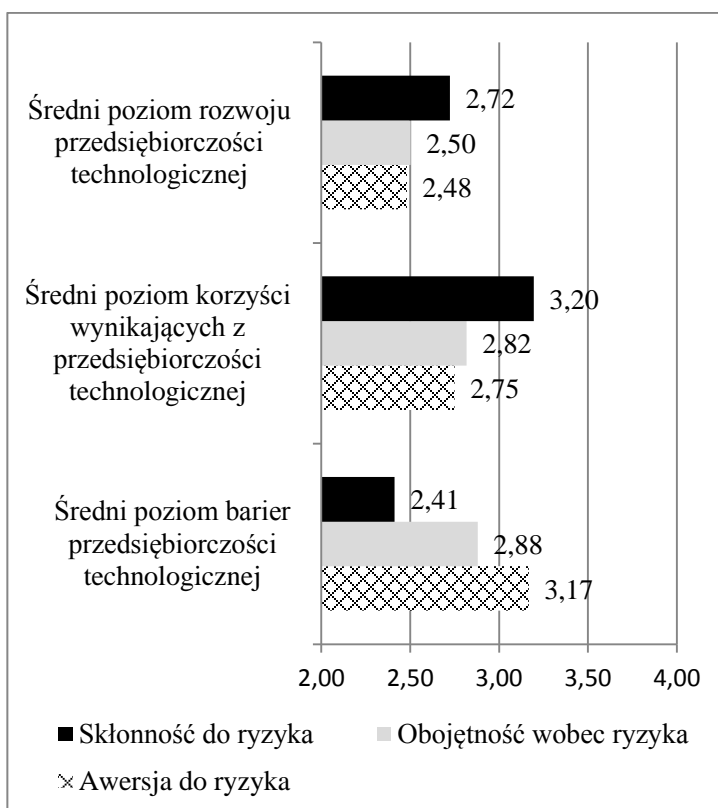
Każdy ze wskaźników oceniano na skali R. Likerta w zakresie od 1 (zupełnie nie dotyczy naszej firmy) do 5 (w pełni dotyczy naszej firmy). Dzięki temu było możliwe wyznaczenie poziomów rozpatrywanych mierników, które wyniosły odpowiednio:

- poziom rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w analizowanych podmiotach,  $M = 2,50$ ;  $SD = 0,57$ ,
- poziom korzyści wynikających z wykorzystania koncepcji przedsiębiorczości technologicznej w badanych firmach.  $M = 2,80$ ;  $SD = 0,60$ ,
- poziom barier przedsiębiorczości technologicznej w analizowanych przedsiębiorstwach,  $M = 3,02$ ;  $SD = 0,53$ .

Wyniki wskazują zatem na przeciętny poziom rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w badanej próbie, co związane jest przede wszystkim z relatywnie wysokim poziomem barier, w tym przede wszystkim barier wewnętrznych o charakterze rynkowym ( $M = 3,73$ ,  $SD = 0,78$ ) i prawno-administracyjnym ( $M = 3,53$ ,  $SD = 0,92$ ). Zaangażowanie w rozwój przedsiębiorczości technologicznej przekłada się jednak bezpośrednio i silnie na poziom korzyści wynikających z wykorzystania tej koncepcji i dla badanej próby wynosi  $r_{xy}$  ( $N = 300$ ) = 0,74,  $p < 0,01$ .

Kluczową część analiz empirycznych nakierowano na ocenę zależności między postawą wobec ryzyka a poziomem przedsiębiorczości technologicznej i uwarunkowań jej rozwoju w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki wskazują, iż pomiędzy rozpatrywanymi zjawiskami zachodzą istotne zależności, co przedstawiono na rysunku 1.

Uzyskane wyniki wskazują, iż firmy deklarujące skłonność do podejmowania ryzyka wykazują wyższy poziom rozwoju przedsiębiorczości technologicznej niż podmioty o bardziej zachowawczym lub negatywnym podejściu do działań ryzykownych. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż zaangażowanie w rozwój przedsiębiorczości technologicznej wymaga nastawienia na permanentne zmiany, związane niejednokrotnie z podejmowaniem aktywności inwestycyjnej oraz badawczo-rozwojowej, a także na rozwój relacji zewnętrznych z organizacjami naukowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu. Ważne stają się tutaj również odważne działania rynkowe związane z komercjalizacją i wprowadzeniem na rynek nowych, innowacyjnych produktów i usług.



Rys. 1. Poziom i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w zależności od postawy wobec ryzyka badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Premią za podjęte ryzyko będą w tym przypadku z pewnością korzyści wynikające z wykorzystania koncepcji przedsiębiorczości technologicznej, których poziom jest również istotnie wyższy w firmach o większym poziomie apetytu na ryzyko. Większa skłonność do ryzyka może wpływać pozytywnie na skuteczność podejmowania decyzji, ograniczanie marnotrawstwa zasobów i zbędnych wysiłków rozwojowych, a także zwiększenie zakresu i efektów oraz skrócenie



czasu i nakładów niezbędnych do wprowadzania innowacji. Wszystko to pozwala jednocześnie na budowanie kultury proinnowacyjnej opartej na wiedzy, a także rozwój kreatywności i kompetencji zawodowych pracowników, co przekłada się na budowanie silnej i zrównoważonej przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Wyniki wykazały, iż dodatkową korzyścią wynikającą z podwyższonej skłonności do ryzyka staje się ograniczenie barier przedsiębiorczości technologicznej, które istotnie ograniczają poziom rozwoju tej koncepcji w badanych firmach,  $r_{xy}$  ( $N = 300$ ) =  $-0,25$ ,  $p < 0,01$ . Wyższy apetyt na ryzyko wyrażający się skłonnością do podejmowania innowacyjnych inicjatyw badawczo-rozwojowych oraz odważnych działań rynkowych skutkuje dobrym rozpoznaniem szans i zagrożeń w otoczeniu. Można wśród nich wymienić bardziej precyzyjną ocenę potencjału i aktywności konkurentów, ułatwiony dostęp do źródeł finansowania inicjatyw technologicznych i innowacji, czy lepszą pozycję przetargową w relacjach rynkowych z kontrahentami.

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorczość rozumiana jako aktywne podejście do rzeczywistości poprzez kreowanie innowacji dzięki angażowaniu się w okazje pojawiające się w dynamicznym otoczeniu przy jednoczesnym nieograniczaniu się aktualnie kontrolowanymi zasobami, stanowi jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z jej wymiarów jest potrzeba i dążenie do kreowania nowych rozwiązań przy założeniu określonego poziomu ryzyka, które nieodłącznie towarzyszy działaniom o charakterze przedsiębiorczym. Dotyczy to również przedsiębiorczości technologicznej, która poprzez zapewnienie efektywnych i synergicznych relacji na styku nauki i gospodarki koncentruje się na wdrażaniu i zapewnieniu sukcesu rynkowego innowacyjnych rozwiązań, a także na wykorzystaniu zastosowań i dystrybucji ich efektów w otoczeniu rynkowym.

Akceptacja skłonności do racjonalnego ryzyka i rozwój apetytu na ryzyko bazujący na realizacji właściwego przebiegu procesu zarządzania ryzykiem pozytywnie wpływa na zakres i efekty wykorzystania koncepcji przedsiębiorczości technologicznej w praktyce gospodarczej. Potwierdzają to wyniki badań przedstawione w niniejszym opracowaniu. Na ich podstawie można sformułować następujące wnioski szczegółowe:

- skłonność do ryzyka wpływa pozytywnie na poziom rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, co wyraża się większym zaangażowaniem badanych przedsiębiorstw w działania nakierowane na stymulowanie przedsiębiorczości wewnętrznej, wzmacnianie własnego potencjału technologiczno-innowacyjnego, integrację ze sferą biznesu i nauki oraz wzrost skuteczności rynkowej dystrybucji efektów technologiczno-innowacyjnych,
- premię za ryzyko podjęte w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej stanowią określone korzyści obejmujące wzrost wewnętrznej sprawności

- działania, rozwój zdolności technologiczno-innowacyjnych i organizacyjnych, a także polepszenie rynkowych wyników prowadzonej działalności,
- skłonność do ryzyka pozwala jednocześnie na ograniczenie barier występujących w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, co wiąże się przede wszystkim ze zdolnością do lepszego rozpoznawania szans i zagrożeń w otoczeniu.

Wyniki wykazały równocześnie bardzo niski poziom apetytu na ryzyko w badanej próbie, a także istotne niedostatki w zakresie rozwoju systemów zarządzania ryzykiem w badanych firmach. Należy oczekiwać, iż wzrost skłonności do ryzyka oparty na dorobku nauk o zarządzaniu oraz metodycznym i zintegrowanym podejściu procesowym powinien pozytywnie przełożyć się na rozwój poziomu przedsiębiorczości technologicznej w badanych przedsiębiorstwach, co z kolei powinno korzystnie wpłynąć na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej tych firm w dłuższym okresie.

## Bibliografia

1. **Bijańska J., Wodarski K.:** (2014), *Ryzyko w decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 70.
2. **Cohen J.:** (1992), *A Power Primer*, Psychological Bulletin, Vol. 112, nr 1.
3. **Cronbach L.J.:** (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, Vol. 16, nr 3.
4. **Dębiec M.:** (2008), *Proces zarządzania ryzykiem w organizacji. Wyniki obserwacji polskich przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, nr 222.
5. **Fłaszewska S., Lachiewicz S.:** (2013), *Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
6. **Habelman J.:** (2014), *Ocena ryzyka w rachunkowości na przykładzie Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 830, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 70.
7. **Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.:** (2005), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
8. **Janasz K.:** (2009), *Ryzyko i niepewność w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 560, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 14.
9. **Lachiewicz S., Matejun M.:** (2010), *The Role of External Environment in Creating Technology Entrepreneurship in Small and Medium-Sized Enterprises*, „Management”, Vol. 14, nr 1.
10. **Lisowska R.:** (2014), *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Vol. 6, nr 2.

11. **Lisowska R.:** (2015), *External Determinants of the Development of Small And Medium-Sized Enterprises – Empirical Analysis*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", Vol. 11, nr 4.
12. **Łuczak J.:** (2012), *Pewność, niepewność i ryzyko w decyzjach menedżerskich*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 10, nr 1, cz. 1.
13. **Matejun M.:** (2016a), *Barriers to Development of Technology Entrepreneurship in Small and Medium Enterprises*, "Research in Logistics & Production", Vol. 6, nr 3.
14. **Matejun M.:** (2016b), *Role of Technology Entrepreneurship in the Development of Innovativeness of Small and Medium-Sized Enterprises*, Management, Vol. 20, nr 1.
15. **Merna T., Al-Thani F.F.:** (2008), *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
16. **Mesjasz Cz.:** (2008), *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (133).
17. **Motyka A.:** (2015), *Zakres i korzyści rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 16.
18. **Olkiewicz A.M.:** (2012), *Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 737, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 56.
19. **Olson D.L., Wu D.:** (2010), *Enterprise Risk Management Models*, Springer-Verlag, Berlin.
20. **Ostrowska E.:** (2002), *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa.
21. **Pawlak M.:** (2012), *Metody analizy ryzyka w ocenie efektywności projektów inwestycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 749, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30.
22. **Piecuch T.:** (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
23. **Sarstedt M., Mooi E.:** (2014), *A Concise Guide to Market Research*. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
24. **Slade M.:** (2009), *Personal Recovery & Mental Illness: A Guide for Mental Health Professionals (Values-Based Practice)*, Cambridge University Press, Cambridge.
25. **Spacey J.:** (2016), *9 Examples of Positive Risk*, Simplicable Business Guide, <http://business.simplicable.com/business/new/9-examples-of-positive-risk> (dostęp: 15.08.2016).
26. **Stachowicz J.:** (2015), *Przedsiębiorczość technologiczna kluczową siłą rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 80.
27. **Swift L., Piff S.:** (2014), *Quantitative Methods: for Business, Management and Finance*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2014.
28. **Thlon M.:** (2013), *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ekonomia”, nr 902.
29. **Urbanowska-Sojkin E.:** (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
30. **Urbanowska-Sojkin E.:** (2015), *Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 849, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, tom 4.

# **OPODATKOWANIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ ORAZ EWENTUALNE RYZYKA Z NIM ZWIĄZANE W OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW – WYNIKI BADAŃ**

*Paweł Żuraw, Ewa Opiela*  
*Katedra Zarządzania*  
*Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi*  
*Wydział w Świdnicy*

## **1. Wprowadzenie – cel i charakterystyka metody badawczej**

Gospodarka polska pod koniec lat 80. XX w. nie była w stanie zaspokoić aspiracji bytowych społeczeństwa. Przyczyny takiego stanu tkwiły w liczącym wiele dziesiątków lat odstawaniu naszego państwa od poziomu gospodarczego Europy Zachodniej. Trwające przez 45 lat rządy, były odpowiedzialne za skierowanie rodzimej gospodarki na tory oddalające ją od trendów występujących w czołówce krajów cywilizowanych.

Nakładające się na siebie przyczyny, doprowadziły do strukturalnego kryzysu gospodarczego, a w konsekwencji do upadku narzuconego Polsce systemu politycznego, silnie oddziałującego na gospodarkę. Mimo wszystko, wraz z wielkimi zmianami dokonanymi na przestrzeni lat, polska gospodarka odżyła i stała się konkurencyjna. Jest to dużą zasługą m.in. małych prywatnych przedsiębiorstw, których działalność stała się podstawą dostarczającą wpływów budżetowych.

W Polsce istnieje powszechne przekonanie, iż władza jest nieoljalna wobec społeczeństwa, co objawia się przywilejami, jakie są udzielane chociażby kapitałowi zagranicznemu. Opinia publiczna uważa, że prawo łatwo ulega jego naciskom i pozwala na tzw. wakacje podatkowe, a tym samym zatwierdza nieuczciwą konkurencję na polskim rynku gospodarczym. To właśnie między innymi te czynniki decydują o groźnej i ryzykownej sytuacji dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw. W efekcie na poziomie władzy publicznej i przedsiębiorców rozwija się gra o funkcjonowanie, a nawet wręcz przetrwanie. W dużej mierze pozbawiona jest ona etyki i reguł społecznej odpowiedzialności biznesu. W efekcie cierpi na tym przedsiębiorca, gospodarka ponosząca straty

wynikające z dysfunkcji i patologii prywatyzacji, jak i społeczeństwo, które negatywnie opiniuje prawo w Polsce – a w szczególności prawo podatkowe.

Powyższe fakty stały się dla autorów niniejszego artykułu przyczynkiem do sformułowania określonych problemów badawczych, związanych z wpływem prawa podatkowego na działalność gospodarczą. Narzędziem do sformułowania wniosków stał się kwestionariusz ankietowy. Ankiety zostały skierowane do osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą na terenie: Dzierżonowa, Bielawy, Ząbkowic Śląskich, miejscowości mieszczących się na terenie Dolnego Śląska. Każdy przedsiębiorca został poproszony o wypełnienie ankiety, która została odebrana po upływie 2-3 dni roboczych. Nie każdy przedsiębiorca wyraził zgodę na wypełnienie anonimowej ankiety, podobnie jak nie każdy dokonał jej zwrotu. W efekcie zebrano 50 poprawnie wypełnionych arkuszy.

Celem badań było uzyskanie krytycznej analizy funkcjonowania prawa podatkowego wśród małych przedsiębiorstw na terenie Polski. Pytania zamieszczone w ankiecie miały przede wszystkim charakter jakościowy, a większość z nich wymagała wybrania jednej spośród kilku zaproponowanych odpowiedzi. W niektórych pytaniach pojawiała się dodatkowa opcja udzielenia własnej odpowiedzi, innej niż zaproponowana.

Tematyka zagadnień odwołuje się do stanu faktycznego oraz indywidualnych odczuć respondenta, dotyczących minionej oraz bieżącej sytuacji związanej z funkcjonowaniem obszarów podatkowych oraz ewentualnych ryzyk z tym związanych. Większość pytań została tak sformułowana, aby zbadać zadowolenie i odczucia respondenta w omawianym zakresie, co w efekcie miało ukazać poprawność założonego przez autorów celu badań.

Stworzone badanie ma charakter quasi-reprezentacyjny, ponieważ badana zbiorowość została dobierana tylko pod względem odpowiednich kryteriów, jakimi było posiadanie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa. Sformułowane pytania zostały podzielone na dwie sekcje. Pierwsza z nich to tzw. metryczka, ujawniająca cechy respondentów. Tutaj skupiono się na poznaniu badanych pod kątem: płci, wieku, poziomu wykształcenia, okresu prowadzenia i funkcjonowania małego przedsiębiorstwa, branży, w której funkcjonuje firma.

Druga sekcja ankiety, opisana jako „ocena sytuacji gospodarczej”, miała za zadanie zbadać aktualne postrzeganie prowadzenia działalności gospodarczej w różnych jej aspektach. Przede wszystkim pod kątem funkcjonującego prawa podatkowego w Polsce, które powszechnie spotyka się z negatywną opinią i krytyką wśród przedsiębiorców. Szczegółowe pytania i ich zakres miały za zadanie zdiagnozować:

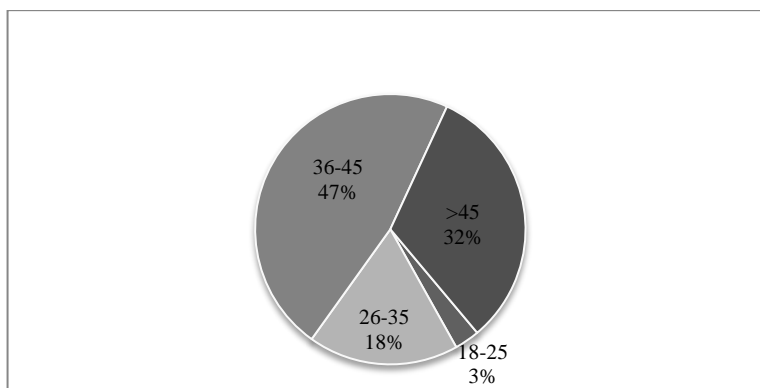
- ogólną, obecną ocenę własnej działalności gospodarczej na tle zmieniających się warunków funkcjonowania firm,
- faktyczny wpływ podatków na koszty kształtowane w przedsiębiorstwie oraz podstawowe rodzaje ryzyka i trudności stawianych przed przedsiębiorcami na rynku,
- problem negatywnego postrzegania prawa podatkowego w Polsce.

## 2. Wyniki przeprowadzonej ankiety wśród przedstawicieli małych przedsiębiorstw – cechy badanej populacji

Kryterium upoważniającym do wzięcia udziału w badaniu było posiadanie małego przedsiębiorstwa. Metryczka zawarta na początku ankiety miała za zadanie poznać kluczowe cechy badanej populacji. Pytanie pierwsze dotyczyło płci badanych. Spośród pięćdziesięciu prawidłowo wypełnionych ankiet, wysuwa się wynik, iż w badaniu wzięło udział 53% mężczyzn oraz 47% kobiet. W związku z tym, nie występuje tu jednoznacznie dominacja płci.

Kolejne pytanie ujawniło, że dominująca grupa przedstawicieli małych przedsiębiorstw znajduje się w wieku między 36 a 45 lat. Grupa ta stanowi 47% respondentów. Na drugim miejscu z wynikiem 32% wyróżniają się osoby po 45 roku życia.

Osoby młode między 18 a 25 rokiem życia, stanowią jedynie 3% badanych i są to prawdopodobnie ludzie w okresie szkolnym, którzy postanowili połączyć pracę z poszerzaniem wiedzy. Tuż za nimi są osoby między 26 a 35 rokiem życia, stanowiące 18% badanych, zdecydowanych na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Osoby młode, w grupie wiekowej do 35 roku życia, z obserwacji autorów zazwyczaj w tym okresie podejmują pracę w celu zdobycia odpowiedniego doświadczenia zawodowego, poznania charakteru rynku czy też gromadzenia środków na finansowanie działalności. Dlatego nie jest to grupa dominująca w tej kategorii i łącznie stanowią oni 21%, co według autorów, mimo wszystko, jest zadowalającym wynikiem. Rysunek 1, za pomocą grafiki kołowej z wartościami procentowymi, stanowi podsumowanie wieku ankietowanych.

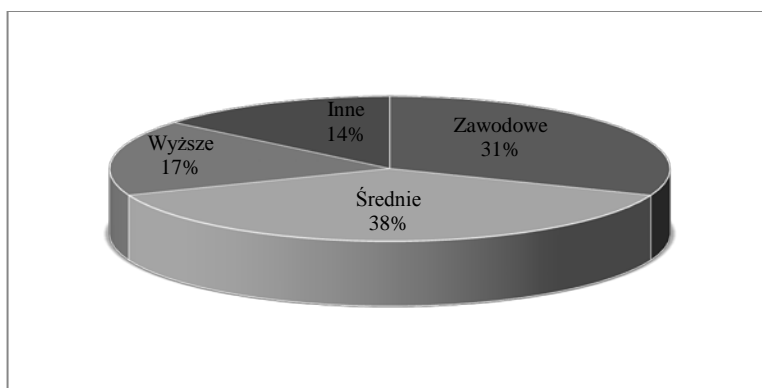


Rys. 1. Wiek badanej grupy respondentów wyrażony procentowo

Źródło: opracowanie własne.

Próba badawcza dotycząca wykształcenia obejmowała trzy najbardziej popularne poziomy wraz z możliwością oznaczenia innego wykształcenia niż przytoczono w ankiecie. Najwięcej osób prowadzących małe przedsiębiorstwo, posiada wykształcenie na poziomie średnim. Osoby te stanowią grupę 38%,

a tuż za nimi z wynikiem 31% są przedsiębiorcy wykształceni na poziomie zawodowym. Stosunkowo nieduża grupa, bo tylko 17% badanych posiada wykształcenie wyższe. Pozostałe 14% deklaruje inny poziom wykształcenia. Najczęściej wpisywane było tu wykształcenie techniczne lub policealne. Poziom wykształcenia badanych podsumowuje rysunek 2, wraz z uwzględnieniem wartości procentowych otrzymanych wyników.



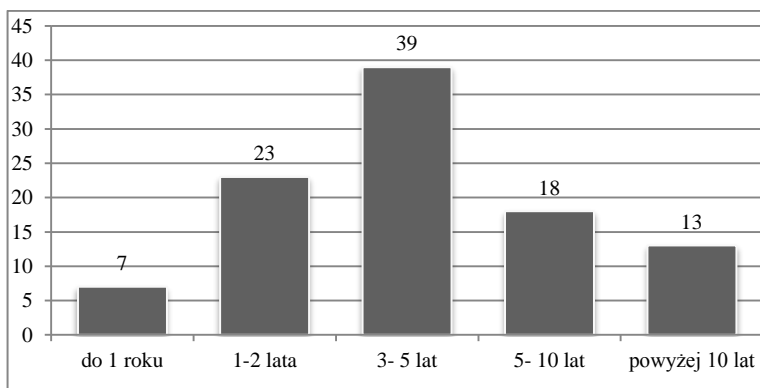
Rys. 2. Poziom wykształcenia badanych respondentów wyrażony procentowo

*Źródło: opracowanie własne.*

Kolejne pytanie miało za zadanie zbadać okres funkcjonowania działalności gospodarczej respondentów. Z zebranych danych wnika, że wśród badanych największa ich liczba, z wynikiem 39%, posiada małą działalność, funkcjonującą na rynku w okresie od 3 do 5 lat. W drugiej kolejności jest okres między 1 a 2 lata. Grupa ta stanowi 23% badanych. Natomiast okres funkcjonowania przedsiębiorstw między 5-10 lat (18%) oraz powyżej 10 lat (13%) jest wynikiem bardzo satysfakcjonującym. Świadczy to o tym, że pomimo groźnych prognoz stawianych i uwidocznianych chociażby przez media w dziedzinie gospodarki, istnieją takie przedsiębiorstwa, które mimo wysokiej konkurencji oraz kryzysowi gospodarczemu, zdołały utrzymać się na rynku.

Celem tego pytania było również zbadanie ilości przedsiębiorców rozpoczynających pracę w ramach własnej działalności gospodarczej. Jak się okazuje, grupa ta liczy 7%. Oznacza to, że pomimo dużej konkurencji, niemal w każdej dziedzinie gospodarki znajdują się osoby mające pomysł na siebie i swój biznes. Być może właśnie im udało się znaleźć odpowiednią grupę odbiorców, która pozwoli na stabilny rozwój tych małych jednostek.

Okres prowadzenia małej działalności wyrażonej w latach przedstawia rysunek 3.



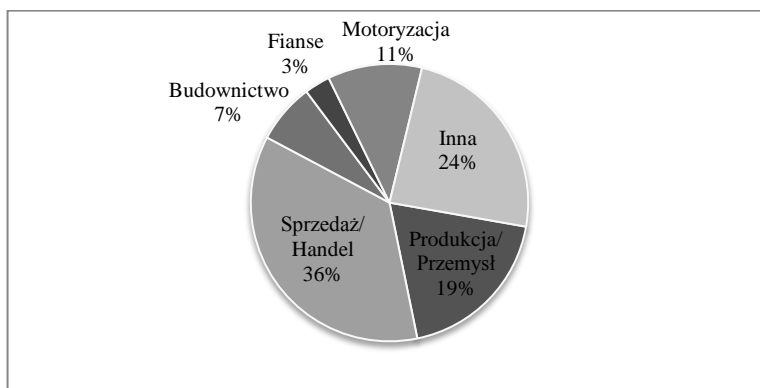
Rys. 3. Okres prowadzenia małej działalności gospodarczej wyrażony w latach

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki respondentom reprezentującym różne fazy prowadzenia przedsiębiorstwa, w kolejnych etapach badania ujawnią się odczucia względem polskiego prawa podatkowego, nie tylko wśród tzw. nowicjuszy, ale i osób zaawansowanych w tematyce prowadzenia działalności gospodarczej.

Oprócz okresu trwania działalności, zbadano również branże, w których działalność gospodarcza się rozwija. Zdominowana została opcja sprzedaży i handlu z wynikiem 36%. Pozostałe branże kształtują się z następującym wynikiem: produkcja i przemysł 19%, motoryzacja 11%, budownictwo 7%, finanse 3%.

Pomimo przytoczonych głównych branż, stworzono opcję wyboru nazwaną „inne”. Tę kategorię reprezentowało 24% ankietowanych. Rysunek 4 obrazuje reprezentowanie poszczególnych branż wśród respondentów.



Rys. 4. Branże małych przedsiębiorstw w wyrażeniu procentowym

Źródło: opracowanie własne.



### 3. Wyniki przeprowadzonego badania

Pierwsze pytanie mające za zadanie zbadanie oceny sytuacji gospodarczej brzmiało: Jaka jest ogólna sytuacja gospodarcza Pani/ Pana przedsiębiorstwa? W tym pytaniu często była wybierana odpowiedź, która była zaplanowana jako „średnie” zadowolenie z sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa. W związku z powyższym 63% ankietowanych deklaroowało, że ich zadowolenie z obecnego stanu działalności nie jest ani bardzo dobre, ani złe. Co ciekawe, skrajne wartości, do których należy sytuacja: bardzo dobra, deklarowana przez 17% oraz zła 20%, są do siebie zbliżone.

Postrzeżenie ogólnej sytuacji prowadzonej działalności gospodarczej przedstawia rysunek 5, a dalsza część badania pozwoliła określić, co warunkuje taką ocenę sytuacji gospodarczej.



Rys. 5. Postrzeżenie ogólnej sytuacji prowadzonej działalności gospodarczej wyrażone w procentach

*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wynika z poprzedniego pytania, obecną sytuację firm właściciele określają na poziomie zadowalającym. Jednak następne, ankietowe zagadnienie brzmiące: Jak na przestrzeni czasu prowadzenia działalności zmienia się ogólna sytuacja w przedsiębiorstwie? – ujawnia, że pomimo średniego zadowolenia z prowadzonej działalności, wraz z upływem czasu, a co za tym idzie, ze zmieniającymi się warunkami na rynku gospodarczym, sytuacja w ich firmach pogarsza się, co deklaruje aż 64%. Tylko 15% respondentów deklaruje poprawiającą się sytuację, natomiast 21% nie zmieniającą się. Rysunek 6 przedstawia ogólną ocenę kondycji przedsiębiorstw, kształtującą się wraz z upływem czasu prowadzenia małej działalności gospodarczej.



Rys. 6. Ogólna sytuacja przedsiębiorstw oceniania wraz z upływem czasu, wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

Jak plasuje się zmienność poziomu należności podatkowych generowanych przez przedsiębiorstwo? było następnym sformułowanym pytaniem. Ankietowani zapytani o poziom generowanych należności podatkowych, w przeważającej części zadeklarowali ich wzrost. Ta grupa stanowiła aż 68% badanych, co świadczy m.in. o nieprzychylnie zmieniającym się prawie podatkowym w Polsce. W opozycji do tego wariantu, tylko 5% opowiedziało się, że ich należności z tytułu podatków maleją. Natomiast grupa 27%, wśród których można wyróżnić np. osoby, które prowadzą działalność do 1 roku czasu, deklaruje niezmienny stan w badanym zagadnieniu. Rysunek 7 ujawnia zmienność poziomu należności podatkowych generowanych przez przedsiębiorstwa.



Rys. 7. Zmienność poziomu należności podatkowych generowanych przez przedsiębiorstwo wyrażona w procentach

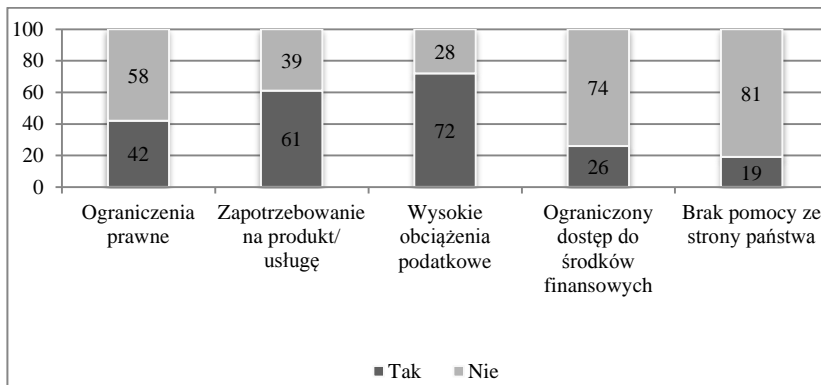
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 8 widać rozbieżności w postrzeganiu ograniczeń w prowadzeniu małej działalności gospodarczej. Definiując tę kwestię pytanie miało następujące

brzmienie: Proszę określić, czy wskazane utrudnienia są dla prowadzenia działalności gospodarczej ryzykowne.

W tej kategorii najwięcej ankietowanych zadeklarowało, iż wysokie obciążenia z tytułu podatków są dla nich znaczącym czynnikiem, negatywnie wpływającym na rozwój. Opowiedziało się za tym aż 72%. Kolejnym ciężącym zagadnieniem, które jest ryzykowne dla egzystowania organizacji, jest zapotrzebowanie na produkt lub usługę, a konkretnie popyt na nie. Wynik to 61%. Świadczy to o wysokiej konkurencyjności na rynku i trudnościach, wynikających ze znalezienia odbiorcy na oferowane dobra bądź usługi. Są to dwa najbardziej doskwierające czynniki, mające swój negatywny wpływ na funkcjonowanie małych firm we współczesnej gospodarce.

Wpływ ograniczeń prawnych rodzących ryzyko prowadzenia działalności zauważa 47%. Co ciekawe, duże rozbieżności ukształtowały się w odniesieniu do kategorii dostępu do środków finansowych oraz pomocy ze strony państwa. Świadczy to o tym, że są to najmniej dostrzegane problemy i większość ankietowanych przedsiębiorców radzi sobie z nimi. Szczególnie duży współczynnik, w postaci 81% wskazuje, iż zainteresowani nie mają trudności z otrzymaniem pomocy ze strony państwa polskiego.



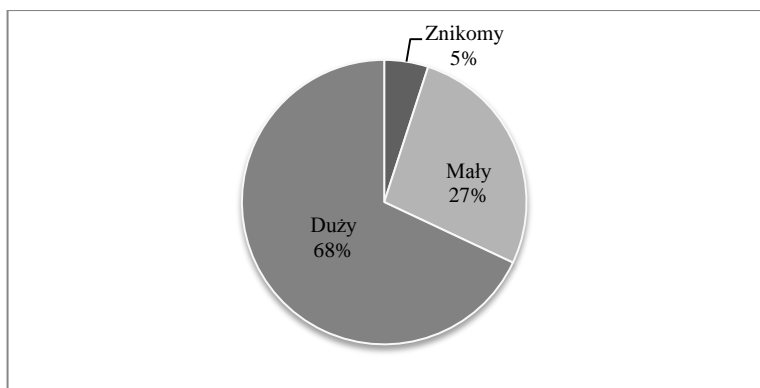
Rys. 8. Utrudnienia rodzące ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Rozszerzeniem poprzedniego pytania jest sformułowane zapytanie o wpływ podatków na prowadzoną działalność gospodarczą. Zadane pytanie brzmiało następująco: W jakim stopniu według Pana/Pani podatki mają wpływ na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej?

Grupa badawcza miała do wyboru trzy odpowiedzi: znikomy, mały oraz duży wpływ. Nie jest zaskoczeniem, że największą popularnością cieszy się odpowiedź ostatnia, ujmująca duży wpływ podatków na działalność. Aż 68% potwierdza, że znaczenie podatków jest ważnym aspektem w prowadzeniu działalności. Odpowiedź jest zbliżona do wyniku z poprzedniego pytania, gdzie za największą barierę w postaci prawa podatkowego uznało aż 72% respondentów. Tylko 5% uważa, że podatki mają „znikomy”, a 27%, że „mały” wpływ na ryzyko

funkcjonowania małej firmy. Rysunek 9 obrazuje podsumowanie odczuwalnego wpływu podatków na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej.



Rys. 9. Odczuwalny wpływ podatków na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej wyrażony procentowo

*Źródło: opracowanie własne.*

Następnie sformułowano pytanie dotyczące największych, odczuwalnych przez przedsiębiorców ograniczeń związanych z prawem podatkowym. Pytanie mające za zadanie poznać opinię respondentów w tej kwestii brzmiało następująco: Jakie dostrzega Pani/Pan największe ograniczenie w zakresie prawa podatkowego?

Ponownie nie było zaskoczeniem, że największym ograniczeniem w zakresie prawa podatkowego stanowi wysoki poziom stawek podatkowych, co zostało wskazane przez 51% ankietowanych. Drugim, wprowadzającym w zakłopotanie czynnikiem, są niejasne przepisy prawa, co silnie łączy się z kolejnym ograniczeniem wskazywanym przez małych przedsiębiorców, jakim są koszty związane ze zlecaniem obsługi podatkowej biur rachunkowym. Oprócz trzech ramowych aspektów 5% ankietowanych wskazuje na inne problemy w tym zakresie.

Sformułowanie treści ostatniego pytania budziło obawy autorów przed umieszczeniem go w arkuszu ankietowym. Po przeanalizowaniu, autorzy zdecydowali się zaadresować je do grupy badawczej, która została zapytana o świadome dokonanie przestępstwa podatkowego.

Czy kiedykolwiek w sposób świadomy dokonał Pan/Pani przestępstwa podatkowego? – to jedno z najbardziej bezpośrednich i kluczowych pytań, którego odpowiedź miała pokazać, czy przedsiębiorcy znając niebezpieczeństwo i ewentualne egzekwowanie naruszenia prawa, mimo wszystko decydują się na podjęcie ryzyka i świadomie popełniają lub popełniali przestępstwa podatkowe.

Zdecydowana większość, bo aż 64% badanych odpowiedziało pozytywnie, potwierdzając tym samym swoje wykroczenie podatkowe, czynione z premedytacją. Ten wynik ujawnia uciążliwość prawa podatkowego, przez co właściciele czy menedżerowie firm decydują się na świadome jego naruszenie.

Jak wskazują poprzednie wyniki badań, jednym z najbardziej uciążliwych aspektów jest wysokość stawek podatkowych. Można domyślać się, że zatajanie przychodu było najczęstszym krokiem w stronę naruszenia prawa. Natomiast jedynie 36% ankietowanych potwierdza, że nigdy w sposób świadomy nie dopuściło się wykroczenia.

## 5. Podsumowanie

Statystyczny ankietowany z grupy badawczej liczącej 50 osób, jest mężczyzną w wieku od 36 do 45 lat, wyróżniający się średnim wykształceniem. Prowadzi małą działalność gospodarczą w okresie od 3 do 5 lat, określając swoją branżę w kategorii handlu i sprzedaży. Statystyczny przedsiębiorca ocenia obecną kondycję firmy za zadowalającą, równocześnie zaznaczając, że wraz z upływem czasu sytuacja firmy ulega pogorszeniu z powodu różnych czynników.

Zapytany o należności podatkowe generowane przez firmę deklaruje notorycznie wzrastający ich poziom, co skutkuje postrzeganiem wysokich obciążeń podatkowych za największą barierę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Na tej podstawie statystyczny ankietowany deklaruje, iż podatki mają duży wpływ na ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej i to właśnie ten czynnik wpływa na wysokość ponoszonych kosztów. Potwierdza się to w zadeklarowaniu, iż największym ograniczeniem w zakresie prawa podatkowego są wysokie stawki, które zdecydowanie utrudniają funkcjonowanie firmy. W związku z powyższym, szuka się możliwości niwelowania obciążeń, co skutkuje świadomie popełnianymi wykroczeniami.

Po przeanalizowaniu ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców, niemal jednoznacznie ujawnia się negatywne nastawienie do obowiązujących w Polsce zasad podatkowych oraz negatywny ich wpływ na rozwój i zarządzanie działalnością gospodarczą. Coraz więcej wymogów stawianych przed podatnikami stwarza poważne problemy z umiejętnością ich zrozumienia, a co za tym idzie – przestrzegania.

Można zadać sobie pytanie: dlaczego tak się dzieje? Najprostszą odpowiedzią wynikającą z obserwacji i poznania opinii przedsiębiorców jest problem, jaki wynika z ciągle zmieniających się i narastających przepisów podatkowych.

Między światem biznesu a urzędnikami podatkowymi toczy się odwieczna walka o „sprawiedliwość”. Urzędnicy uskarżają się na temat zanizania dochodów przez podmioty gospodarcze, które pragną zachować jak najwięcej wypracowanych przychodów. Natomiast podmioty gospodarcze, a ogólnie rzecz biorąc, cały świat biznesu, notorycznie poddaje dyskusji prawo podatkowe i jego negatywne skutki, które są efektem wysokich podatków oraz nieprofesjonalnej obsługi i braku wyrozumiałości ze strony urzędników. W dzisiejszych realiach społeczno-gospodarczych bardzo rzadko system podatkowy postrzegany jest jako danina, która ma służyć dla dobra całego społeczeństwa.

W ankiecie ujawniło się uchylanie podmiotów gospodarczych od podatków, o charakterze świadomym, czynione z premedytacją. Jedną z definicji uchylania się od podatków mówi, że jest to umyślne nieujawnienie lub podanie nieprawidłowego stanu faktycznego organowi podatkowemu, z którym wiąże się obowiązek podatkowy [Gomułowicz, Małecki 2004, s. 251]. Uchylanie się od podatków może przyjąć następujące formy:

- obniżanie kwoty do zapłaty poprzez składanie nieprawdziwych oświadczeń,
- nieujawnianie przeprowadzonych transakcji lub przeprowadzanie fikcyjnych transakcji,
- niewypełnianie zeznania podatkowego,
- niewykazywanie dochodu podlegającego opodatkowaniu [Bernyl 2008, s. 26].

Żaden rodzaj podatku dochodowego pobierany od przedsiębiorcy nie jest neutralny względem mechanizmów rynkowych. Częste zmiany i aktualizacje stawianych wymogów wpływają na decyzje podejmowane przez podatników [Czerwińska, Krzemińska, Kruchlewska 1994, s. 29].

Dzięki wynikom opracowanej ankiety stwierdzono, że polskie prawo jest krytycznie odbierane. Nie dzieje się to tylko za pośrednictwem uciążliwych wymogów stawianych przed podatnikami. Widząc co dzieje się obecnie w polskiej gospodarce, potencjalny podatnik pragnie wybronić się od takiego stanu. Posłużyć może tu prosty przykład: podatki przeznaczone są na realizację dobra wspólnego, ale skoro obywatel nie dostrzega żadnych pozytywnie zachodzących zmian w otoczeniu, nie chce się z nimi utożsamiać, co skutkuje buntem i krytyką wobec prawa podatkowego. Taki stan rzeczy potwierdzają również badania przeprowadzone przez J. Moliner w 2000 r. [Moliner 2000, s. 580].

## Bibliografia

1. **Bernyl A.:** (2008), *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa.
2. **Czerwińska E., Krzemińska D., Kruchlewska M.:** (1994), *Ciężar podatkowy w przedsiębiorstwie*, [w:] Czerwińska E. (red.), *Zdolność podatkowa i wiarygodność kredytowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
3. **Gomułowicz A., Małecki J.:** (2004), *Podatki i prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
4. **Moliner J.:** (2000), *Finanse publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



# **KOSZTY CYKLU ŻYCIA INWESTYCJI PUBLICZNEJ A PRAKTYKA KONKURSÓW ARCHITEKTONICZNYCH**

*Bartosz Zamara  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka*

## **1. Wprowadzenie**

Celem tekstu jest zaprezentowanie raportu z części badań prowadzonych przez autora na potrzeby przygotowywanej rozprawy doktorskiej. Badania obejmują zagadnienia związane z zarządzaniem procesem projektowania technicznego inwestycji publicznych i możliwości usprawnienia tego procesu na wzór doświadczeń zagranicznych. Bezpośrednim katalizatorem przeprowadzenia analiz było ustalenie z badania przypadków na potrzeby rozprawy, wskazujące, że w trakcie konkursów architektonicznych, brak jest szerszego spojrzenia na aspekt kosztowy, realizowanej inwestycji, szczególnie w ujęciu kosztu cyklu życia obiektu budowlanego. Celem poznawczym jest zbadanie praktyki prowadzenia konkursów architektonicznych jako wydarzenia w cyklu życia projektu inwestycyjnego, które ma istotny wpływ na jego dalszy przebieg, a przede wszystkim na koszt cyklu życia obiektu.

W ramach badania zidentyfikowano zakres cyklu życia obiektu budowlanego, który wymaga zmiany podejścia ze strony decydentów w celu poprawy efektywności kosztowej obiektów budowlanych realizowanych ze środków publicznych i mających służyć realizacji potrzeb społecznych.

Artykuł przybliży zagadnienia związane z przebiegiem inwestycji publicznej oraz istotnym parametrem, jakim jest koszt cyklu życia obiektu budowlanego, aby w dalszej części przedstawić wynik badania konkursów architektonicznych i wnioski z badania.

## **2. Proces inwestycyjny**

Adamczyk definiuje proces inwestycyjny jako pięć następujących po sobie faz [Adamczyk et al. 2011, s. 19]:



1. Definiowanie potrzeby publicznej – analiza zapotrzebowania (ang. public demand).
2. Analiza i planowanie inwestycji – analiza interesariuszy projektu, definicja projektu, definicje celu, kryteria sukcesu, określenie najlepszych sposobów realizacji celu publicznego (na przykład podział na poszczególne zamówienia).
3. Przygotowanie inwestycji i sposobów realizacji.
4. Realizacja.
5. Rozliczenie inwestycji i wnioski do wdrożenia na przyszłość.

Z kolei Sielewicz definiuje proces inwestycyjny jako „zespół czynności rzeczowych i prawnych, jakie należy wykonać, od wstępnej decyzji o potrzebie icelu inwestowania w obiekt lub obiekty budowlane i urządzenia technologiczne aż do oddania ich w użytkowanie lub do eksploatacji” [Sielewicz 2003]. Według Błachuta to „ciąg zdarzeń i czynności podejmowanych w celu rozpoczęcia robót budowlanych” [Błachut i in. 2007, s. 8], co jest odmienne i raczej błędne w świetle przytoczonych wcześniej definicji, gdyż wyłącza etap fizycznej realizacji obiektu budowlanego. Najpełniejszą i jednocześnie związłą definicję proponuje Połoński, wskazując, że „proces inwestycyjny to ciąg skoordynowanych czynności o charakterze technicznym, prawnym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym itp., prowadzący do realizacji i eksploatacji planowanej inwestycji budowlanej w określonym czasie oraz przy ograniczonych zasobach finansowych” [Połoński 2009, s. 9]. Cechy charakterystyczne procesu inwestycyjnego to nieruchomość produktu, indywidualny charakter każdego obiektu, częsta i głęboka ingerencja w środowisko przyrodnicze, konieczność stałej współpracy głównych uczestników, długi okres przygotowania, etapowa realizacja dokumentacji projektowej, długowieczność i kapitałochłonność [Połoński 2009, s. 14].

Reasumując, można stwierdzić, że proces inwestycyjny obejmuje działania związane zarówno z szeroko pojętym planowaniem, jak i realizacją robót budowlanych zmierzającą do przekazania obiektu użytkownikowi. Proces inwestycyjny powinien zakończyć się ostatecznym rozliczeniem poniesionych kosztów. W takim kontekście termin proces inwestycyjny stanowi bardziej specjalistyczne (branżowe) określenie projektu, którego definicje są bardzo podobne, jednak bardziej ogólne. Definicja projektu wg PMBOK Guide stanowi, że projekt jest ograniczonym czasowo przedsięwzięciem podjętym w celu stworzenia unikatowego produktu lub usługi [PMI 2013, s. 4]. Definicja Burtona i Michaela mówi, że projekt jest przedsięwzięciem, które ma początek i koniec. Jest to proces zaplanowany i kontrolowany, ma doprowadzić do pozytywnego skutku i tworzy nową jakość [Burton i Michael 1999, s. 17]. Trocki definiuje projekt jako „złożone, niepowtarzalne przedsięwzięcia. Przedsięwzięcia są to natomiast (...) zorganizowane ciągi działań, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane najczęściej zespołowo z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów” [Trocki 2012, s. 19]. Według Kerznera projekt to każda seria działań i zadań, które odznaczają się [Kerzner 1995, s. 2]:

- specyficznym celem do osiągnięcia przy pewnych określonych parametrach,

- określonymi datami rozpoczęcia i zakończenia,
- ograniczeniami finansowymi,
- wykorzystaniem zasobów (np. pieniądze, ludzie, sprzęt).

Z kolei Pinto i Slevin definiują właściwości jakimi powinien odznaczać się projekt w sposób następujący [Pinto i Slevin 1988]:

- określony początek i koniec (wyszczególniony okres do zakończenia),
- specyficzny, wstępnie ustalony cel lub zespół celów (oczekiwane efekty),
- seria kompleksowych lub wzajemnie powiązanych działalności,
- ograniczony budżet.

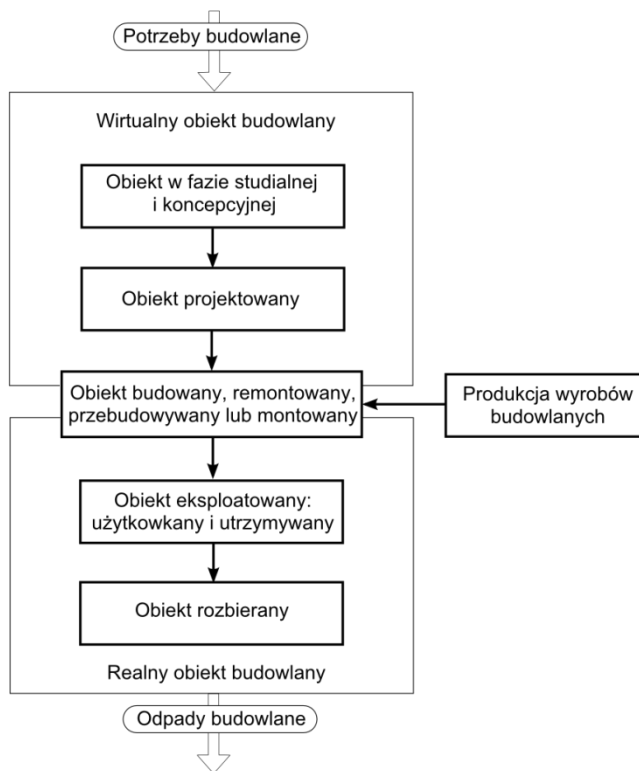
Natomiast Pietras i Szmit definiują warunki, jakie muszą być spełnione, aby przedsięwzięcie mogło być nazwane projektem [Pietras i Szmit, 2003, s. 8]:

- jednokrotność, czyli realizacja niepowtarzalnego przedsięwzięcia,
- celowość, czyli wynik określonej strategii,
- odrębność, czyli brak powiązań z normalną, rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność, czyli istnienie ograniczenia czasowego realizacji przedsięwzięcia,
- odrębność strukturalna, czyli wydzielenie realizacji przedsięwzięcia, jako osobnej struktury w firmie,
- złożoność, która powoduje konieczność dekompozycji projektu na szereg zadań cząstkowych.

Przytoczone definicje stanowią uogólnienie definicji procesu inwestycyjnego, który zawiera w sobie odniesienie do branży budowlanej. Proces inwestycyjny spełnia również warunki stawiane przedsięwzięciu. W konfrontacji warunków postawionych przez Pietrasa z rzeczywistością branży budowlanej dyskusyjny może być warunek odrębności strukturalnej w przypadku przedsiębiorstw sektora budowlanego. Deweloperzy specjalizują się w realizacji kolejnych obiektów i cała struktura takiego przedsiębiorstwa jest podporządkowana temu celowi, stanowiąc rutynową działalność firmy. Podobnie w przypadku agencji rządowych typu Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA), której zadaniem statutowym, poza utrzymaniem dróg, jest ich budowa. Trudno byłoby zaprzeczyć, że deweloper czy GDDKiA realizują projekty.

### **3. Cykl życia obiektu budowlanego**

Przedstawione rozważania na temat procesu inwestycyjnego wskazują na jego ograniczenie w czasie. Dobrze zorganizowany i przebiegający bez większych zakłóceń proces inwestycyjny obejmuje ułamek czasu, jaki stanowi cały cykl życia obiektu. Normowy okres trwałości obiektów budowlanych wynosi 50 lat, ale praktyka pokazuje, że są one użytkowane znacznie dłużej. Połoński definiuje cykl życia obiektu jako okres od pomysłu do likwidacji obiektu, a czasem likwidacji jego skutków (np. dla środowiska) [Połoński 2009, s. 9]. Rysunek 1 przedstawia cykl życia obiektu budowlanego wg Kasprowicza.



Rys. 1. Cykl życia obiektu budowlanego

Źródło: [Kasprowicz 2010, s. 180].

Jak można zaobserwować na rysunku 1, proces inwestycyjny stanowi część cyklu życia obiektu budowlanego, niemniej jest to część determinująca cały cykl życia pod względem komfortu użytkowania, kosztów użytkowania czy trwałości. Decyzje podjęte na etapie planowania i realizacji inwestycji mają kluczowy wpływ na okres użytkowania obiektu.

Relacja między kosztem realizacji obiektu budowlanego a kosztem jego cyklu życia zależy od szeregu czynników, między innymi od rodzaju obiektu. Tabela 2 przedstawia w sposób syntetyczny dane na temat relacji między głównymi składnikami kosztu cyklu życia obiektu przedstawione przez różnych autorów. Dane zostały pozyskane zarówno z publikacji książkowych, jak i wydawnictw branżowych on line oraz stron internetowych firm consultingowych oferujących swoje usługi na rynku budowlanym.

Tabela 1. Udział poszczególnych kosztów występujących w cyklu życia obiektu budowlanego w całym koszcie życia

<b>Autor</b>	<b>Tytuł</b>	<b>Prezentowane składowe koszty cyklu życia</b>
Dell'Isola	Value Engineering: Practical Applications	Budynek biurowy Koszt realizacji – 40% Utrzymanie i funkcjonowanie budynku – 22,5% Przebudowy i wymiany – 3,5% Projektowanie – 2% Koszty pośrednie – 4% Odsetki lub koszt utraconych korzyści – 28%
Franklin & Andrews Limited	The Little Black Book. Property Construction Benchmarks	Koszty budowy – 29% Koszty planowanych remontów – 3% Przeglądy – 7% Odświeżenie (malowanie) – 1% Sprzątanie – 22% Koszty usuwania awarii – 5% Media – 12%
U.S. Department of Agriculture	Life-Cycle Cost Analysis for Forest Service Buildings Is Smart Business	Koszty budowy mniejsze od kosztów utrzymania, skala różnicy uzależniona od rodzaju i wielkości budynku
Whitestone Research	What are Facility Life Cycle Costs?	Budynek biurowy Akwizycja (w tym budowa) – 21% Odbudowa i modernizacja – 11% Utrzymanie i naprawy bieżące – 20% Funkcjonowanie budynku – 46% Rozbiórka – 4%
Nutec Group	Programming Success	Typowa szkoła Budowa – 18% Meble i wykończenia – 4% Projektowanie – 1% Rezerwa na nieprzewidziane koszty budowy – 1% Inne koszty – 76%

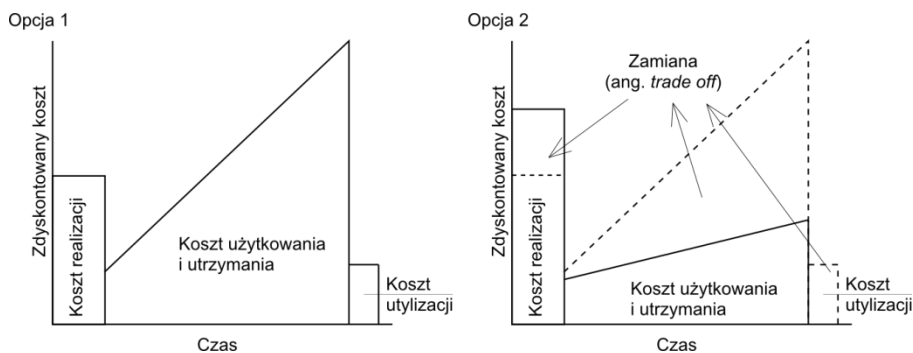
*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dell'Isola 1997; Franklin & Andrews Limited 2011; Nutec Group 2015; U.S. Forest Service 2015; Whitestone Research 2012].*

Analiza kosztu życia na podstawie tabeli 1 wskazuje, że koszty realizacji budynku stanowią mniej, a czasem znacznie mniej, niż połowę kosztu, jaki generuje obiekt w trakcie całego okresu eksploatacji (ang. Life Cycle Cost-LCC). Oczywistym więc jest, że oceniając rozwiązania projektowe z punktu widzenia generowanych kosztów, powinno rozważać się koszty w całym cyklu życia obiektu. Szczególnie w odniesieniu do kosztów projektowania, które szacowane są na 1-2% LCC. Rzeczywistość jest jednak inna. Jak wskazuje Adamczyk i in. [Adamczyk i in., 2011, s. 320] „(...) z pewnością zbyt często zamawiający kierują się kryterium ceny rozumianej wyłącznie jako cena zakupu. Pomijają elementy takie, jak koszt eksploatacji i utylizacji, które zawsze powinny być brane pod uwagę (w całym

cyklu życia produktu, co odnosi się również do obiektu budowlanego, a zwłaszcza różnych instalacji i wyposażenia)”.

Analiza raportów Urzędu Zamówień Publicznych za lata 2007-2013 wskazuje, że około 90% przetargów na roboty budowlane rozstrzyganych było na podstawie ceny jako jedyne kryterium, co potwierdza opinię cytowanego wyżej Adamczyka [UZP 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013]. Brak całościowego podejścia do kosztu planowanego obiektu nie jest przypadłością jedynie polskich zamówień publicznych. Badania przeprowadzone w Czechach również wskazują na małe zainteresowanie kosztem cyklu życia obiektów finansowanych z budżetu państwa [Heralova 2014].

Nowelizacja ustawy Prawo budowlane, przeprowadzona w roku 2013, stanowi próbę częściowego wyjścia z sytuacji przez dodanie do artykułu 5 ustawy punktu 2a stanowiącego [Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane] „W nowych budynkach oraz istniejących budynkach poddawanych przebudowie lub przedsięwzięciu służącemu poprawie efektywności energetycznej w rozumieniu przepisów o efektywności energetycznej, które są użytkowane przez jednostki sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, zaleca się stosowanie urządzeń wykorzystujących energię wytworzoną w odnawialnych źródłach energii, a także technologie mające na celu budowę budynków o wysokiej charakterystyce energetycznej.” Wysoka charakterystyka energetyczna obniża koszty użytkowania za cenę droższej realizacji obiektu. Podobnie inne rozwiązania ograniczające koszty eksploatacji obiektu przez zwiększenie trwałości i zmniejszenie kosztów napraw lub wymian mają swoje odbicie w koszcie realizacji obiektu. Sytuację tę obrazuje rysunek 2 przytoczony za Taylorem, sugerujący, że zysk wynikający z redukcji kosztu jest znacznie większy niż początkowe nakłady (porównanie pól figur) [Taylor 1981]. Ze względu na jednostkowy charakter inwestycji budowlanych i nieskończoną liczbę dostępnych kombinacji doboru elementów na etapie projektowania nie ma możliwości kwantyfikacji opisanej powyżej relacji. Obrazuje ona jednak obserwacje znane uczestnikom rynku budowlanego oraz obiegu opinii wyrażanej powiedzeniem „biednych nie stać na tanie rzeczy”.



Rys. 2. Skutki przenoszenia elementów kosztów obiektu budowlanego między etapami cyklu życia obiektu

Źródło: [Taylor 1981, s. 37].

Innym aspektem, w kontekście którego ocena kosztu cyklu życia obiektu ma coraz większe znaczenie, jest zagadnienie zrównoważonego budownictwa lub szerzej pojętego zrównoważonego rozwoju. Problem ten jest częściowo zaadresowany w przytoczonym powyżej paragrafie ustawy Prawo budowlane. Szerzej problem poruszany jest w Prawie Energetycznym, stawiającym sobie za cel między innymi „tworzenie warunków do zrównoważonego rozwoju kraju, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, oszczędnego i racjonalnego użytkowania paliw i energii” [Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne]. Jest to jednak ujęcie globalne, w skali całego kraju.

Zrównoważony rozwój jest zdefiniowany w Prawie ochrony środowiska jako „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska]. Ustawa ustala warunki realizacji przedsięwzięć jako „umożliwiający uzyskanie optymalnych efektów w zakresie ochrony środowiska”, jednocześnie stawiając warunek zrównoważonego rozwoju przy planowaniu inwestycji. Zastosowaniem tego w praktycznych sytuacjach jest uzyskiwanie przez niektórych inwestorów certyfikatów potwierdzających efektywność energetyczną realizowanego obiektu. Uzyskanie certyfikatu jest warunkowane pozytywną oceną oddziaływania obiektu na środowisko naturalne w całym cyklu życia obiektu [BREEAM 2015; U.S. Green Building Council 2015].

#### 4. Przebieg i wyniki badania

W ramach badania analizie poddano dostępne informacje na temat aktualnych i zakończonych konkursów architektonicznych zleczanych przez inwestorów publicznych. Przeanalizowano dostępne dane na temat kryteriów ocen konkursów architektonicznych na koncepcje budynków dla inwestorów publicznych, organizowanych przez Stowarzyszenie Architektów Polskich (SARP). Ogółem przeanalizowano osiem konkursów będących aktualnie w toku oraz dwa zakończone<sup>1</sup>, gdzie publikowana dokumentacja pozwalała odnieść się do kryteriów ocen. Analizie poddano udział w ocenie konkursowej elementów racjonalności kosztowej realizacji i użytkowania. Tabela 2 prezentuje podsumowanie zebranych danych.

---

<sup>1</sup> W tabeli przedstawiono wyniki dla dziewięciu konkursów, ponieważ w jednym przypadku nie zastosowano liczbowej definicji wag.

Tabela 2. Zestawienie kryteriów ocen związanych z kosztami realizacji i użytkowania w konkursach architektonicznych i proporcji składów sędziowskich

Lp.	Waga kryterium efektywności ekonomicznej	Waga pozostałych kryteriów	Liczba architektów w składzie sądu	Liczba przedstawicieli zamawiającego
1	25%	75%	6	1
2	30%	70%	4	3
3	10%	90%	7	2
4	30%	70%	3	2
5	10%	90%	4	3
6	20%	80%	9	5
7	10%	90%	6	1
8	10%	90%	4	4
9	10%	90%	5	2

*Źródło: opracowanie własne.*

Analiza danych przedstawionych w tabeli 2 wskazuje na faworyzowanie innych niż ekonomiczne walorów ocenianego obiektu. W połowie przypadków waga kryterium ekonomiczności wynosi 10%, w czterech kolejnych waha się między 20% a 30%, przy czym nie zawsze kryterium ekonomiczności jest jednoznacznie określone. Kryterium innowacyjności również było kwalifikowane w zestawieniu jako związane z ekonomicznością, jeśli nie było innych wskazań wprost. Budzi to obawę, czy kryterium ekonomiczności jest w ogóle rozważane, nie tylko ze względu na niską wagę przyznaną temu kryterium, ale również ze względu na skład sądu konkursowego. Taki skład jest regulowany przez ustawę PZP [Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych], która nakazuje, aby 1/3 składu włącznie z przewodniczącym sądu konkursowego stanowiły osoby mające kompetencje (z reguły potwierdzone uprawnieniami) analogiczne do koniecznych do przygotowania pracy konkursowej. Z kolei „Regulamin konkursów architektonicznych i urbanistycznych” SARP w paragrafie 9 wskazuje, aby nie mniej niż połowa składu sędziowskiego i nie mniej niż dwie osoby były architektami z listy sędziów konkursowych SARP [SARP 2014]. Z jednej strony nie budzi zastrzeżeń przewaga architektów w konkursach organizowanych przez instytucję ich zrzeszającą. Zapewnia to właściwą ocenę walorów wizualnych i funkcjonalnych, aby zwycięska praca była ciekawa i funkcjonalna w sensie użytkowym. Z drugiej strony pozostali członkowie sądów konkursowych to reprezentanci zamawiających, będący urzędnikami, prezesami, dyrektorami instytucji. W najlepszym wypadku są to osoby prezentujące działy utrzymania obiektów w organizacji zamawiającego.

W wyniku przeprowadzonego badania, w celu poznania praktyki oceniania prac konkursowych realizowanych na potrzeby wyłonienia koncepcji architekto-

nicznej obiektu budowlanego będącego przedmiotem konkursu, uwzględniając kryteria ocen przedkładanych prac oraz składy sędziowskie, wykazano, że:

- waga przypisywana kryteriom związanym z ekonomicznością obiektu jest nieadekwatna do faktycznej istotności zagadnienia,
- składy sędziowskie nie są w wystarczającym stopniu przygotowane do oceny ekonomiczności przedkładanych prac konkursowych.

## 5. Podsumowanie

W niniejszej pracy przedstawiono istotne zagadnienie związane z planowaniem inwestycji publicznych, jakimi są oceny ich ekonomiczności w całym cyklu życia obiektu budowlanego. W tekście wykazano, że na wczesnych etapach planowania inwestycji publicznej może dochodzić do podejmowania decyzji ważących na całym okresie użytkowania obiektu i niezmiernie trudnych do skorygowania na późniejszych etapach realizacji inwestycji. Wniosek płynący z rozważań jest taki, że kryteria efektywności są wpisywane pro-forma. Natomiast w składzie sądów konkursowych brak było osób mogących realnie ocenić wpływ prezentowanych rozwiązań na koszty życia obiektu, takich osób jak inżynierowie konstruktorzy czy instalatorzy. Jednocześnie, jak wskazują wyniki badania, istnieją obszary, w których istnieje potencjał poprawy efektywności ekonomicznej planowanych obiektów, finansowanych ze środków publicznych, bez konieczności zmiany w ustawie Prawo zamówień publicznych, a jedynie dzięki wprowadzeniu dobrych praktyk i rzetelnemu ich stosowaniu. Tym samym zrealizowano cel poznawczy postawiony przed badaniami.

## Bibliografia

1. **Adamczyk W., Bugalski M., Dolecki J., Koba D., Niedziela J., Saganowski T. i in.:** (2011), *Podręcznik dla Inwestorów przedsięwzięć infrastrukturalnych*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Departament Programów Pomocowych i Pomocy Technicznej, Warszawa.
2. **Błachut K., Nikitiuk H., Nowak B., Rybka J., Tiukało A.:** (2007), *Przedsięwzięcie budowlane. Poradnik inwestora*. Grupa Wydawnicza Marciszewki, Wrocław.
3. **BREEAM,** BREEAM (2015), <http://www.breeam.org> (dostęp: 12.12.2015).
4. **Burton C., Michael N.:** (1999), *Zarządzanie projektem*. ASTRUM, Wrocław.
5. **Dell'Isola A.:** (1997), *Value Engineering: Practical Applications*. RS Means, Kingston.
6. *The Little Black Book. Property Construction Benchmarks*, Franklin & Andrews Limited (2011), <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11367464> (dostęp: 12.12.2015).
7. **Kerzner H.:** (1995), *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Van Nostrand Reinhold, An International Thomson Publishing Company, New York.
8. **Heralova R.S.:** (2014), *Life Cycle Cost Optimization Within Decision Making on Alternative Designs of Public Buildings*, „Procedia Engineering” Nr 85.



9. **Kasprowicz T.:** (2010), *Proces analizy koncepcyjnej, projektowania, organizacji i realizacji przedsięwzięć budowlanych*, „Budownictwo, Czasopismo Techniczne” Nr 2.
10. **Programming Success**, Nutec Group (2015), <http://www.nutecgroup.com/main/programming-success/>, (dostęp: 12.12.2015).
11. **Pietras P., Szmit W.:** (2003), *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*. Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont” s.c. P. Sycań, M. Szymczak, Łódź.
12. **Pinto J.K., Slevin D.P.:** (1988), *Project Success: Definitions and Measurement Techniques*, „Project Management Journal” Nr XIX.
13. PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
14. **Poloński M.:** (2009), *Kierowanie budowlanym procesem inwestycyjnym*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
15. SARP (2014), *Regulamin konkursów architektonicznych i urbanistycznych*. Stowarzyszenie Architektów Polskich.
16. **Sielewicz O.:** (2003), *Wartość kosztorysowa inwestycji budowlanych. Buduj z Głową*, <http://www.bzg.pl/node/41> (dostęp: 12.12.2015).
17. **Taylor W.B.:** (1981), *The Use of Life Cycle Costing Acquiring Physical Assets*. “Long Range Planning” Nr14.
18. **Trocki M.:** (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa.
19. *Life-Cycle Cost Analysis for Buildings Is Easier Than You Thought*, U.S. Forest Service (2015), <http://www.fs.fed.us/t-d/pubs/htmlpubs/html08732839/page01.htm> (dostęp: 12.12.2015).
20. **LEED**, U.S. Green Building Council (2015), <http://www.usgbc.org/leed> (dostęp: 12.12.2015).
21. *Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne*.
22. *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. Prawo ochrony środowiska*.
23. *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004r. Prawo zamówień publicznych*.
24. *Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane*.
25. **UZP (2007)** *Sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2006 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
26. **UZP (2008)** *Sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2007 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
27. **UZP (2009)** *Sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2008 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
28. **UZP (2010)** *Sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2009 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
29. **UZP (2011)** *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2010 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
30. **UZP (2012)** *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2011 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
31. **UZP (2013)** *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2012 roku*. Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
- What are Facility Life Cycle Costs?* Whitestone Research (2012), <http://www.whitstoneresearch.com/2012/3/21/what-are-facility-life-cycle-costs.aspx> (dostęp: 12.10.2014).

# WPŁYW WIEKU PRACOWNIKÓW NA ICH UCZESTNICTWO W ORGANIZACYJNYCH PROCESACH WIEDZY

*Leszek Panasiewicz  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Lubelska*

## 1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza tych spośród zjawisk ograniczających efektywność organizacyjnych procesów wiedzy, które mają swoje źródło w wieku pracowników. Zwrócono uwagę zarówno na kwestie różnic międzypokoleniowych, jak i wpływ starzenia się pracowników na możliwości ich uczestniczenia w procesach wiedzy. Analiza prowadzona jest metodą badań literaturowych, a jej celem jest określenie struktury problemu oraz wskazanie rozwiązań, które mogą ograniczyć negatywny wpływ na procesy wiedzy zarówno różnic wieku współpracowników w nich uczestniczących, jak i związanego z wiekiem osłabienia zdolności poznawczych.

Wiedza stanowi jedno z głównych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw. Pomimo dynamicznego rozwoju metod i technik zarządzania wiedzą, proces jej transformacji w sukces rynkowy wciąż wymyka się próbom ujęcia w postać procedur i zasad. Wynika to ze złożoności zasobów wiedzy, obejmujących wiedzę jawną jak i ukrytą, oraz mających odmienne specyfiki na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Dlatego zarządzanie wiedzą może skutecznie oddziaływać tylko na część procesów organizacyjnych dotyczących zasobów wiedzy. Część z nich jest regulowana na poziomie wartości i przekonań podzielanych w organizacji i współtworzących jej kulturę organizacyjną, jak i kultywowanych przez poszczególne jednostki. W ten sposób zdefiniowano dwie strategie zarządzania wiedzą: strategię kodyfikacji, polegającą na formalizacji procesów zarządzania wiedzą możliwą do zapisania (skodyfikowania), oraz strategię personalizacji, polegającą na kształtowaniu, na ile to możliwe, systemu wartości, poglądów i zachowań dynamizujących procesy wiedzy [Panasiewicz 2011, s. 224]. Oddziaływanie strategii personalizacji skierowane jest w szczególności na wiedzę niejawną – *tacit*, niemożliwą, a przynajmniej szalenie trudną do kodyfikacji [Hansen, Nohria, Tierney, 1999].

Poziom konkurencji w dzisiejszym świecie narasta. Wiele spośród wciąż pojawiających się trendów i zjawisk pogłębiających złożoność i dynamikę zglobalizowanego świata związanych jest bezpośrednio z zasobami wiedzy. Jako szczególnie istotne trendy można wskazać:

- rozwój technologii cyfrowej, błyskawicznie przekształcającej realia funkcjonowania współczesnych firm.
- ogromny wzrost produkcji naukowej prowadzący do skracania cykli życia rynków, produktów i technologii oraz samej wiedzy, rozumianej jako teoretyczna podstawa realizowanych działań.
- nasycać wiedzą również tradycyjnych rynków i technologii, co włącza je w reguły konkurencyjności opartej na wiedzy.

Dynamizacja i intensyfikacja konkurencji opartej na wiedzy zderza się w krajach Zachodu ze zjawiskiem starzenia się społeczeństw. Polska, podobnie jak reszta Europy, starzeje się w szybkim tempie [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 3]. Pojawia się pytanie, w jaki sposób na konkurencyjność przedsiębiorstw działających w hiperkonkurencyjnym, złożonym i zmiennym krajobrazie zglobalizowanej gospodarki przełoży się gwałtownie rosnąca średnia wieku pracowników? Czy srebrzystowłosym menedżerom, specjalistom i pracownikom firm europejskich uda się sprostać konieczności szybkiego uczenia się i skutecznie konkurować z młodszymi zespołami z innych regionów świata?

## 2. Wiek a wiedza

Wpływ czynnika demograficznego na sukces przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą jest stosunkowo rzadko dyskutowany w literaturze przedmiotu. Kilka lat temu powszechną uwagę budziły specyficzne wzorce zachowań charakteryzujące reprezentantów pokolenia Y<sup>1</sup>, spośród których wielu to cyfrowi tubylcy, czyli osoby, które nie znają rzeczywistości pozbawionej dostępu do internetu. Rozwinięte i utrwalone dzięki wczesnej dostępności mediów cyfrowych zachowania w zakresie komunikacji i przetwarzania informacji stanowią istotną składową ich pokoleniowej charakterystyki.

Obecnie mamy do czynienia z wszechobecnością mediów cyfrowych i internetu, spotęgowaną eksplozją popularności technologii mobilnych. Można przewidywać, że różnica w zakresie zachowań informacyjnych między kolejnym pokoleniem, Z (lub C – od *computer*) po jego wejściu na rynek pracy, może być podobnym problemem, jak kilka lat temu różnica między ygrekami a wcześniejszymi iksami. Perspektywa wzrostu średniej wieku pracowników każe przewidywać, że aktywni zawodowo będą wówczas również pracownicy jeszcze sprzed pokolenia X, kultywujący uwspółcześnione, lecz jednak zakorzenione w zupełnie zdezaktualizowanej tradycji nawyki w sferze komunikacji czy pracy z informacjami i wiedzą. Te nawyki są zarówno silnie zróżnicowane pokoleniowo jak

---

<sup>1</sup> Dobrym przybliżeniem jest przyjęcie, że przedstawiciele pokolenia X to osoby urodzone w latach 1963-80, Y 1981-94, Z/C w roku 1995 i latach późniejszych.

i kluczowe dla realizacji procesów wiedzy. Dlatego analiza relacji między wiekiem a uczestnictwem w procesach zarządzania wiedzą jest rozpatrywana w dwóch aspektach:

- wpływu procesu biologicznego starzenia się osób na ich możliwości w zakresie przyswajania i przetwarzania informacji i wiedzy,
- różnic międzypokoleniowych jako bariery w procesach kreacji i transferu wiedzy w organizacji.

Relacje między wiedzą a wiekiem rozpatrywać można na poziomie pracowników bądź na poziomie organizacji jako całości. Badania prowadzone z perspektywy organizacyjnej nie prowadzą do prostych wniosków. Z jednej strony wiek organizacji to znaczne zasoby wiedzy i zakumulowanego doświadczenia, przekładające się na potencjał konkurencyjny organizacji. Z czasem doskonaleniu ulegają również praktyki działania organizacji. W przypadku przedsiębiorstw wzmacniane są relacje z dostawcami oraz – wraz z coraz dłuższą obecnością na rynku – wiarygodność w oczach odbiorców. Z drugiej zaś strony wiedza i kompetencje organizacji mogą stać się z czasem przestarzałe. W procesach decyzyjnych może zacząć dominować schematyzm i rutyna, a wraz z nimi mogą rosnąć wpływy koalicji mających na celu zdobycie bądź utrzymanie władzy [Sorensen, Stuart 2000, s. 84].

Zależność wieku i wiedzy rozpatrywana w perspektywie indywidualnej przedstawia dość podobną strukturę. Z wiekiem narasta doświadczenie akumulujące się w postaci wiedzy typu tacit [Principi i in. 2015, s. 804], jednocześnie starzeją się treści zdobyte podczas edukacji. Może to doprowadzić do sytuacji, gdy cenne doświadczenie praktyczne będzie werbalizowane przy użyciu przestarzałych pojęć i kategorii, co może stanowić jedną z wielu barier w procesie tworzenia i transferu wiedzy między pracownikami w różnym wieku. Analiza literatury pozwoliła zidentyfikować również inne wynikające z różnic wieku zjawiska, które mogą sabotować proces wymiany wiedzy między pracownikami różnych pokoleń.

### **3. Starsi pracownicy: mity, opinie i rezultaty badań**

Podstawą realizacji strategii personalizacji wiedzy jest proces swobodnego obiegu wiedzy w zespołach. Proces ten bazuje na otwartej komunikacji i współpracy, zaangażowaniu i dzieleniu się istotną wiedzą. Dla jego niezakłóconego przebiegu konieczna jest atmosfera zaufania [Davenport, Prusak 1998, s. 34] oraz sprawne współdziałanie i komunikowanie się pracowników różnych generacji [Gellert, Schalk 2012, s. 113]. Barrierami ograniczającymi poziom tego ostatniego czynnika są powszechne przekonania i stereotypy na temat starszych pracowników.

Stereotypy polegają na osądzaniu, reagowaniu, bądź traktowaniu innych osób na podstawie własnego postrzegania grupy, do której te osoby należą. Tą drogą pracownikom starszym przypisuje się szereg cech zarówno negatywnych

jak i pozytywnych. Pozytywnymi są doświadczenie, wiarygodność, silna etyka pracy i zaangażowanie w jakość. Negatywną składową tego stereotypu jest postrzeganie starszych pracowników jako zbyt mało elastycznych, odpornych na nowe technologie, niechętnych lub niepotrafiących nauczyć się nowych umiejętności. Starszym pracownikom przypisywana jest również wysoka absencja i rotacja wiązana ze spadającymi dyspozycjami fizycznymi i psychicznymi [Farrington 2006, s. 21]. R.J. Paul i J.B. Townsend podają listę przekonań dotyczących pracowników z przedziału wiekowego wieku 50-65 lat, które określają jako powszechnie podzielane [1993, ss. 69-72]:

- Zdolność do pracy spada wraz z wiekiem.
- Starszym pracownikom brak motywacji oraz zdolności do uczenia się bądź zmiany kwalifikacji.
- 65 lat to właściwy czas na przejście na emeryturę.
- Przymusowa emerytura jest konieczna – starsi pracownicy nie odejdą z własnej woli.
- Ludzie powinni odchodzić na emeryturę, by odpocząć i cieszyć się jesienią życia.
- Starsi pracownicy częściej przebywają na zwolnieniach będących konsekwencją problemów zdrowotnych.

Cytowani autorzy, powołując się na wyniki badań, falsyfikują wszystkie wymienione przekonania (określając je mianem mitów). Stwierdzają, iż zdolności do wykonywania pracy przez starszych pracowników, z wyjątkiem ciężkiej pracy fizycznej, oraz zdolności uczenia się, włączając w to możliwości przekwalifikowania, nie odstają od poziomu reprezentowanego przez osoby młodsze. Autorzy ci przytoczyli statystyki z których wynika, że wskaźniki absencji są niższe w grupie wiekowej 50-65 lat niż w grupie 33-44 lata. Niższy okazał się być również wskaźnik wypadków przy pracy. Autorzy ci wyjaśnili również korzyści z wdrożenia racjonalnej polityki HR w dziedzinie zarządzania personelem w wieku przedemerytalnym.

Obecnie, w związku z powszechną penalizacją zachowań o charakterze dyskryminacyjnym, w tym dyskryminacji ze względu na wiek (ageizmu), raczej nie spotka się w rzeczywistości organizacyjnej werbalizacji zgeneralizowanych przekonań dotyczących ułomności wybranej grupy, w tym wyróżnionej ze względu na wiek. Jednak trudno przypuszczać, iż potępienie poglądów dyskryminacyjnych zupełnie usunęło je z mentalności osób, które je podzielały. Raczej spodziewać się można, że ageistowskie stereotypy w dalszym ciągu w pewnym stopniu wpływają na ich zachowania w sferze komunikacji i współpracy. Wyniki badań zwracają uwagę na bardzo interesujący splot zależności, który może stanowić źródło barier w procesie współpracy międzypokoleniowej. A. Principi wraz ze współpracownikami stwierdził istnienie prostej zależności, którą można by nazwać pokoleniową lojalnością. Polega na tym, że starsi menedżerowie oceniają cechy starszych pracowników korzystniej niż menedżerowie młodszy. I odwrotnie – menedżerowie młodszy korzystniej oceniają pracowników młodszych [Principi i in. 2015, 809-810]. Zgodnie z teorią społecznego porównania

Festingera [1954] ludzie oceniają siebie samych oraz swoje zdolności na podstawie porównania z osobami postrzeganymi jako podobne. Ta ocena ma związek z tożsamością oraz sposobem, w jaki samych siebie kategoryzują. Podstawą dokonania samooceny oraz przypisania się do określonej kategorii są zdaniem J. Gellerta i R. Shalka [2012, s. 99] właśnie wiek i różnice międzypokoleniowe.

Zauważono, iż dynamiczny rozwój nowych technologii jest barierą w zatrudnianiu starszych osób. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w przyspieszonym procesie dezaktualizacji umiejętności [Behaghel i in. 2014, s. 368]. Zależność wieku i umiejętności posługiwania się nowymi technologiami jest niepodważalna. Stwierdzono, że wykorzystywanie internetu oraz sieci komputerowych przełożyło się na wzrost w składzie osobowym badanych organizacji udziału pracowników w wieku 30-39 lat przy jednoczesnym spadku udziału pracowników z przedziału wiekowego 50-59 lat [tamże, s. 375].

#### **4. Wiedza osobista i zdolności uczenia się a wiek**

Jedną z kluczowych predyspozycji, których oczekuje się od pracowników z perspektywy zarządzania wiedzą jest zdolność do przyswajania i przetwarzania informacji. Zdolność ta zmienia się wraz z wiekiem, co wynika z kilku nakładających się na siebie zjawisk.

Po pierwsze: zmiany w układzie nerwowym. Jak wykazały badania [Lange i in. 2009, s. 929] wraz z wiekiem zmniejsza się otwartość pracowników na nowe doświadczenia i zmiany, co jest związane ze spadkiem płynnej inteligencji, czyli szybkości procesów decyzyjnych, pamięci krótkoterminowej, uwagi i innych funkcji poznawczych [Sluiter 2006, s. 435], przekładających się między innymi na efekty uczenia się. Podstawą tych zmian są procesy biologicznego starzenia się układu nerwowego, powodujące mierzalne spowolnienie wszelkich procesów poznawczych. Dlatego najbardziej widoczne rezultaty spowolnienia są widoczne w złożonych, wymagających procesach tego typu [tamże, s. 435]. Na spowolnienie procesów poznawczych nakłada się również spowolnienie funkcjonowania neuronów sensomotorycznych.

Po drugie: struktura wiedzy osobistej. Spowolnieniu procesów uczenia się towarzyszy relatywna powierzchowność jego rezultatów. Uczenie się w wieku starszym w mniejszym stopniu wpływa na strukturę wiedzy osobistej niż w przypadku młodszych uczących się. To zjawisko może się przekładać na gorsze rezultaty uczenia się, wyrażające się np. niższym poziomem opanowania umiejętności nabywanych w starszym wieku. Jednocześnie wiedza związana z dziedziną specjalizacji pracownika, mająca postać werbalną oraz postać wyspecjalizowanych umiejętności, wykazuje odporność na powodowane wiekiem osłabienie [tamże, s. 435].

Po trzecie: emocje. W badaniach zwrócono uwagę na dużo wyższą umiejętność kontroli emocji właściwą starszym pracownikom w porównaniu z pracownikami młodszymi [Bal i in. 2008, s. 144] oraz tendencję do spostrzegania

swojego doświadczenia w pozytywnym świetle [tamże, s. 145]. Tendencja postrzegania doświadczeń przez pryzmat pozytywów z pewnością stanowi cenną umiejętność, którą warto byłoby rozpowszechniać wśród pracowników młodszych, bowiem im częściej zdarza się łączyć swoje doświadczenia z negatywnymi składnikami emocjonalnymi [tamże, s. 145].

Po czwarte: doświadczenie i motywacja. Z perspektywy zarządzania wiedzą głównym walorem starszych pracowników jest znaczący zasób doświadczenia zawodowego [Principi i in. 2015, s. 804]. Świadomość bycia ekspertem w swojej dziedzinie, posiadającym wiedzę, umiejętności i doświadczenie rozwijane i weryfikowane w praktyce przez kilkadziesiąt lat, przekłada się jednak na spadek motywacji do uczenia się [Bal i in. 2008, s. 145]. Innym czynnikiem ograniczającym motywację do uczenia się jest świadomość stosunkowo krótkiego czasu, który został starszym pracownikom do zakończenia aktywności zawodowej. Ograniczeniu motywacji może też sprzyjać potwierdzony w badaniach wpływ wieku na osłabienie pamięci epizodycznej, odpowiadającej nie tylko za przywoływanie przeszłych zdarzeń, lecz również za zdolność do budowania mentalnej reprezentacji zdarzeń przyszłych [Addis i in. s. 40]. Na tej podstawie można wnioskować, że poczucie bliskości końca aktywności zawodowej towarzyszy fakt, iż pracownik dosłownie „nie widzi” siebie w przyszłości organizacji. Z drugiej zaś strony, fakt osiągnięcia celów dotyczących kariery zawodowej sprawia, że kariera przestaje być priorytetem. Wówczas obserwowany jest wzrost zainteresowania uczeniem się zagadnień nie związanych bezpośrednio z karierą [Lange i in. 2009, s. 941].

Po piąte: podejście. Wiek, doświadczenie zawodowe, oraz odmienny mechanizm regulacji emocjonalnej owocują również odmiennym niż w przypadku pracowników młodszych podejściem do rozwiązywania zadań. Pracownicy starsi nastawieni są intrapersonalnie, skupieni na emocjach i pasywni, a nie zorientowani na problem, co jest podejściem charakteryzującym pracowników młodszych [Bal i in. 2008, s. 145]. Może to wynikać z faktu, iż wiedza niejawną – *tacit*, stanowiąca główny komponent wiedzy osobistej, jest wiedzą ucieleśnioną, doświadczaną za pomocą wrażeń kinestetycznych.

## 5. Zarządzanie wiedzą a różnice wieku pracowników

Wyniki badań wskazują, że współpraca międzypokoleniowa i dostrzeganie potencjału starszych pracowników pozytywnie wpływa na jakość relacji i jakość efektów współpracy. Gdy pracownicy pokonają bariery międzypokoleniowe wzrasta zarówno ich samopoczucie, jak i produktywność [Gellert, Schalk 2012, s. 113]. Wynika z tego, iż proces zarządzania starszymi pracownikami powinien być realizowany jako proces o charakterze długofalowym, polegającym na konsekwentnym tworzeniu zespołów złożonych z ludzi w różnym wieku. Wielu autorów sugeruje, że uzyskanie poziomu współpracy międzypokoleniowej, który będzie można uznać za zadowalający z perspektywy zarządzania wiedzą,

wymaga rozwinięcia stosownych kompetencji wśród pracowników, jak i kadry menedżerskiej [tamże, s. 113]. By wykorzystać wartościowy wkład starszych pracowników w pracę zespołu należy dołożyć starań, by ich zalety były dostrzegane i szanowane w gronie pracowników młodszych [tamże]. Najlepszym rozwiązaniem będzie właściwe konstruowanie zespołów oraz dystrybucja zadań dająca szansę na zaznaczenie unikalnych walorów wkładu pracowników o większym doświadczeniu. Poddanie temu rodzajowi praktycznej edukacji zarówno pracowników, jak i menedżerów oraz liderów zespołów powinno przełożyć się na redukcję ewentualnych uprzedzeń wobec starszych pracowników. Pozytywne doświadczenia współpracy z młodszymi pracownikami mogą z kolei korzystnie wpłynąć na samoocenę starszych pracowników oraz pomóc im odnaleźć się jako wciąż aktywni i wartościowi członkowie organizacji, a nie tylko zmarginalizowani, czekający na emeryturę strażnicy tradycji. Interesujące stanowisko prezentują D.M. Rose i R. Gordon [2015, s. 336], przypisując kadrze kierowniczej zadanie zrozumienia i właściwej reakcji na zmiany zdolności poznawczych pracowników następujące wraz z wiekiem. Autorzy ci postulują zdefiniowanie umiejętności uwzględniania wieku pracowników w szerokim spektrum decyzji kierowniczych jako specyficznej kompetencji menedżerskiej.

Znaczący udział we wspieraniu długoterminowej kariery mają szkolenia. Realizacja dobrze dobranej polityki szkoleniowej osłabia wpływ aplikacji technologii informatycznych i innowacji na zmniejszanie roli starszych pracowników. Stwierdzono, że szkolenie pracowników w wieku 45 lat i starszych pozwoliło utrzymać pracownikom w wieku 40-49 lat ich udział w kadrze oraz pracownikom z grupy wiekowej 50-59 lat – w funduszu płac [Behaghel i in. 2014 s. 385]. Autorzy przytaczanych badań podkreślają, że szkolenia nie odwracają ani nie neutralizują w zupełności wpływu technologii informatycznych i innowacji na strukturę wiekową kadry – na jej odmładzanie. W miarę wzrostu intensywności aplikacji innowacji i nowych technologii należy liczyć się ze spadkiem efektywności szkoleń jako narzędzia przedłużającego aktywność zawodową starszych pracowników [tamże, 385]. Takie rezultaty badań prowadzą do wniosku o znaczącej roli długofalowej polityki szkoleniowej, pozwalającej systematycznie budować kompetencje w zakresie nowych technologii. Przygotowanie i realizacja skutecznej polityki szkoleniowej tego typu będzie wymagać bliskiej współpracy działów HR i IT. Współpraca taka może być koordynowana przez specjalistę ds. szkoleń IT. Szkolenia z zakresu technologii powinny jednak zostać uzupełnione szkoleniami z zakresu kompetencji społecznych. Umiejętności społeczne pomogą pracownikom dzielić się wiedzą, zniwelować różnice międzypokoleniowe i nawiązać współpracę z osobami w innym wieku. Jak słusznie zauważają J. Gellert i R. Schalk [2012, s. 111], aby kooperować należy najpierw zacząć się komunikować.

Entuzjazm wobec możliwości jakie oferują szkolenia w aktualizacji posiadanej wiedzy i umiejętności studzi kontekst organizacyjny procesów szkoleniowych dla osób starszych. O ile badania nie potwierdzają istotnego spadku możliwości nabywania nowej wiedzy bądź umiejętności, to jednak często tacy pracownicy postrzegani są jako uczący się wolniej, popełniający więcej błędów



i uzyskujący w wyniku ukończenia całego cyklu szkoleniowego niższy poziom umiejętności niż pracownicy młodszy. Powszechność tych stereotypów sprawiła, że w założeniach polityk szkoleniowych bądź rozwojowych starsi pracownicy bywali traktowani gorzej niż pracownicy młodszy i w średnim wieku. To zjawisko niewątpliwie powinno być brane pod uwagę przez twórców polityki szkoleniowej.

We wcześniejszej części opracowania omówiono problematykę motywacji starszych pracowników do uczenia się. Stwierdzona złożoność oddziaływań wpływających na poziom motywacji osób starszych w zakresie uczenia się zwraca uwagę na możliwość zastosowania zindywidualizowanego wsparcia coachingowego, które mogłoby pozwolić wydatnie zwiększyć zaangażowanie w aktywności związane z uczeniem się i rozwojem. Jest to rozwiązanie dość kosztowne, lecz należy pamiętać, że uczenie się pracowników starszych umożliwi im pełniejsze uczestnictwo w procesach wiedzy oraz szerzej – w życiu organizacji. Dzięki temu pracownicy młodszy wiekiem i stażem uzyskają szerszy dostęp do zasobów doświadczenia zawodowego pozostającego w gestii pracowników starszych. Aktualizacja wiedzy i umiejętności poprawi ich pozycję w oczach pracowników młodszych, poprawiając tym samym praktykę komunikacji i współpracy międzypokoleniowej.

## 6. Podsumowanie

Jak wykazano, istnieje szereg różnic między pracownikami w różnym wieku, w tym różnic międzypokoleniowych, negatywnie wpływających na jakość współpracy w ramach procesów wiedzy organizacyjnej. Są to:

- różnice w sprawności psychofizycznej objawiające się różną, z wiekiem – coraz niższą, zdolnością do przyswajania i przetwarzania informacji,
- diametralnymi różnicami w zakresie poczucia tożsamości, wyznaczonej w przypadku młodszych pracowników m.in. orientacją na przyszłość i karierę, wobec świadomości rychłego końca aktywności zawodowej stanowiącej mentalną ramę tożsamości pracowników starszych,
- istnieją różnice na poziomie doświadczenia zawodowego i życiowego zakułowanego do postaci wiedzy *tacit* oraz kontroli emocjonalnej, wyrażające się odmiennym sposobem percepcji bieżących zdarzeń organizacyjnych,
- odmiennie sposoby werbalizowania własnych myśli i doświadczeń wynikające z różnic w treściach edukacyjnych pobieranych przez starszych i młodszych w różnych okresach czasu, oraz z ewolucji samej polszczyzny.

Wynikające z powyższych różnic bariery prowadzą do formowania „klanów pokoleniowych”. Różnice międzypokoleniowe wyrażają się szeregiem stereotypów, które rozpowszechniają opinie w dość ścisły sposób przypisujące poszczególnym grupom wiekowym ich rolę w procesach wiedzy. Od stereotypów dotyczących zależności uczenia się i wieku nie są wolni ani pracownicy, ani menedżerowie, co przekłada się na szereg decyzji również w zakresie zarządzania wiedzą. Kulturowanie tych decyzji zubaża procesy wiedzy o potencjalną

synergię wynikającą z intensyfikacji współpracy zasobów charakterystycznych dla starszych pracowników, takich jak doświadczenie i kontrola emocjonalna, i pracowników młodszych, dysponujących szybkością uczenia się i biegłością w wykorzystaniu technologii internetowych.

Efektywne dzielenie się wiedzą i jej współtworzenie wymaga dobrej komunikacji między pracownikami w różnym wieku oraz synchronizacji – również w ramach zespołów – komponentów mentalnych określających treść i strukturę wiedzy osobistej. Jako służące temu celowi rozwiązania organizacyjne można wskazać:

- Rozwój długofalowej polityki szkoleniowej w zakresie technologii cyfrowych i internetowych, która pozwoli starszym pracownikom efektywnie pracować we wciąż modernizowanym środowisku współczesnych organizacji. Pozwoli im również rozwinąć strategie przetwarzania informacji redukujące wpływ związanych z wiekiem deficytów pamięci.
- Rozwój polityki szkoleniowej w zakresie umiejętności społecznych, pozwalających na nawiązywanie efektywnej komunikacji i współpracy międzypokoleniowej.
- Wszeczhonne wsparcie dla praktyk współpracy międzypokoleniowej i wygaszania poglądów o charakterze stereotypów dotyczących wieku.
- Wsparciem coachingowym dla starszych pracowników mającym na celu wzmocnienie ich zaangażowania w uczestnictwo w procesach rozwojowych i szkoleniowych, i zapobieżeniu powstaniu szkodliwych i ograniczających autodefinicji w stylu: *jestem już za stary by się tego uczyć*.

Można przypuszczać, iż tego typu rozwiązania nie tylko przyczynią się do poprawy bogactwa i wartości wiedzy organizacyjnej. Wprawdzie skierowane są na doskonalenie praktyk zarządzania wiedzą, lecz przede wszystkim koncentrują się na poprawie sytuacji zawodowej osób starszych. Obecność takich rozwiązań w praktyce zarządzania może zarówno stanowić czynnik motywujący młodszych pracowników do wiązania swojej kariery z obecnym miejscem zatrudnienia, jak również stanowić magnes przyciągający pracowników z przedsiębiorstw, w których nie wdrożono tego typu rozwiązań.

## Bibliografia

1. **Addis D.R., Wong A.T., Schacter D.L.:** (2008), *Age-Related Changes in the Episodic Simulation of Future Events*, "Psychological Science" Vol. 19, Nr 1.
2. **Bal P.M. et al.:** (2008), *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*, "Journal of Vocational Behavior" Vol. 72, Nr 1.
3. **Behaghel L., Caroli E., Roger M.:** (2014), *Age-biased Technical and Organizational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers*, "Economica" Vol. 81, Nr 322.
4. **Davenport T.H., Prusak L.:** (1998) *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts.

5. **Farrington P.A.:** (2006), *Age-Related Differences in the Motivation of Knowledge Workers*, "Engineering Management Journal" Vol. 18, Nr 3.
6. **Festinger L.:** (1954), *A theory of social comparison processes*, "Human Relations" Vol. 7, Nr 2.
7. **Hansen M.T., Nohria N., Tierney T.:** (1999), *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review" Vol. 77, Nr 2.
8. **Gellert J.F., Schalk R.:** (2012), *Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work*, "Journal of Health Organization and Management" Vol. 26, Nr 1.
9. **Lange de A.H. et al.:** (2009), *On the relationships among work characteristics and learning-related behavior*, Wiley InterScience, [http://annetdelange.nl/data/\\_uploaded/image/Jobinpress.pdf](http://annetdelange.nl/data/_uploaded/image/Jobinpress.pdf) (dostęp: 15.12.2015).
10. **Litwiński J., Sztanderska U.:** (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf> (dostęp: 11.12.2015).
11. **Panasiewicz L.:** (2011), *Zarządzanie wiedzą – od informacji do mądrości*, [w:] Dworzecki Z., Nogalski B. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń.
12. **Paul R.J., Townsend J.B.:** (1993), *Managing the older worker-don't just rinse away the gray*, "Academy of Management Executive" Vol. 7, Nr 3.
13. **Principi A., Fabbietti P., Lamura G.:** (2015), *Perceived qualities of older workers and age management in companies*, "Personnel Review" Vol. 44, Nr 5.
14. **Rose D.M., Gordon R.:** (2015), *Age-related cognitive changes and distributed leadership*, "Journal of Management Development" Vol. 34, Nr 3.
15. **Sluiter J.K.:** (2006), *High-demand jobs: Age-related diversity in work ability?* "Applied Ergonomics" Vol. 37, Nr 4.
16. **Sorensen J.B., Stuart T.E.:** (2000), *Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation*, "Administrative Science Quarterly" Vol. 45, Nr 1.

# **SPOŻYCIE ALKOHOLU A NATEŻENIE UMIERALNOŚCI Z POWODU PRZEWLEKŁYCH CHORÓB WĄTROBY W POPULACJI POLSKIEJ**

*Paulina Paciej, Beata Ciabiada, Marek Bryła, Irena Maniecka-Bryła  
Katedra Medycyny Społecznej i Zapobiegawczej  
Uniwersytet Medyczny w Łodzi*

## **1. Wprowadzenie**

Nadmierne spożycie alkoholu jest niewątpliwie istotnym problemem społecznym w populacji polskiej. Według szacunków napojów alkoholowych nadużywa 12% społeczeństwa, a uzależnionych jest około 700.000 osób [Narodowy Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, 2011]. Ich nadmierna konsumpcja przynosi nie tylko negatywne skutki dla zdrowia psychicznego i fizycznego jednostek, ale wpływa również ujemnie na ich rodziny i w dalszej kolejności na całe społeczeństwo [Breslow, 2014]. Ocenia się, że rocznie budżet państwa polskiego ponosi z powodu szkód wywołanych alkoholem koszt 1,3% produktu krajowego brutto [Anderson, 2006]. Z tego powodu walka z problemem alkoholowym była jednym z celów Narodowego Programu Zdrowia na lata 2007-2015 [Narodowy Program Zdrowia na Lata 2007-2015, 2007]. Ponieważ nadmierne spożywanie alkoholu jest problemem globalnym, również Światowa Organizacja Zdrowia (ang. World Health Organization – WHO) stworzyła program uwzględniający metody jego rozwiązywania, noszący początkowo nazwę „Zdrowie dla wszystkich”, a następnie „Zdrowie 21” [Health 21: the health for all policy framework for the WHO European Region, 1998].

Największe spożycie alkoholu spośród wszystkich regionów świata notuje się od wielu lat w Europie – szacuje się, że około 5% mężczyzn i 1% kobiet uzależnionych jest od alkoholu [Anderson, 2006]. Polska pod względem ilości wypijanych napojów alkoholowych na osobę plasuje się w drugiej dziesiątce spośród wszystkich krajów europejskich [European health for all database, 2015].

Od 2007 roku do chwili obecnej utrzymuje się w populacji polskiej trend zwiększonego w stosunku do średniej dla krajów Unii Europejskiej spożycia alkoholu w przeliczeniu na osobę. Związane jest to zarówno z rzeczywistym wzrostem konsumpcji alkoholu wśród Polaków, jak i zmniejszeniem jego spożycia w krajach Unii. Jeszcze w 2000 roku ilość wypitego alkoholu w populacji polskiej

w przeliczeniu na osobę była o 1,5 litra mniejsza od średniej dla Unii Europejskiej [European health for all database, 2015].

Poza wzrostem spożycia czystego alkoholu o ponad 2 litry na osobę na przestrzeni lat 2000-2013, zaobserwowano jednocześnie niepokojącą tendencję wzrostową konsumpcji wyrobów spirytusowych i piwa, a spadkową spożycia wina [European health for all database, 2015] (tab. 1).

Ocenia się, że z nadmiernym spożyciem alkoholu związanych jest około 60 chorób i problemów zdrowotnych. Należą do nich m.in. urazy, choroby psychiczne, choroby układu trawiennego, nowotwory, choroby układu sercowo-naczyniowego, wady wrodzone u dzieci matek pijących w trakcie ciąży [Global Status Report on Alcohol and Health, 2011; Parry, 2011]. Ponieważ etanol metabolizowany jest głównie w wątrobie, to właśnie choroby wątroby są najczęstszym niekorzystnym przewlekłym skutkiem zdrowotnym jego konsumpcji, wśród których dominują alkoholowa choroba wątroby oraz zwłóknienie i marskość wątroby [Mann, 2003; Tuma, 2003; Wu, 2003]. Są to również istotne przyczyny zgonów wśród osób nadużywających alkoholu [Ramstedt M, 2001; Rehm 2003].

Tabela 1. Struktura spożycia czystego alkoholu i wyrobów alkoholowych w Polsce w latach 2000-2013 w przeliczeniu na jednego mieszkańca

Rok	Wyroby spirytusowe		Wino		Piwo		Czysty alkohol	
	Litry	%	Litry	%	Litry	%	Litry	%
2000	2,48	29,5	1,78	21,2	4,14	49,3	8,40	100,0
2001	2,09	27,1	1,56	20,2	4,08	52,7	7,74	100,0
2002	2,07	25,8	1,64	20,5	4,31	53,7	8,02	100,0
2003	2,90	32,1	1,64	18,1	4,51	49,8	9,06	100,0
2004	3,01	32,7	1,53	16,6	4,66	50,7	9,19	100,0
2005	3,00	31,6	1,20	12,6	5,30	55,8	9,50	100,0
2006	3,20	30,8	1,30	12,5	5,90	56,7	10,40	100,0
2007	3,50	32,1	1,30	11,9	6,10	56,0	10,90	100,0
2008	4,10	36,0	1,20	10,5	6,10	53,5	11,40	100,0
2009	3,80	35,5	1,00	9,4	5,90	55,1	10,70	100,0
2010	3,75	37,5	0,97	9,7	5,28	53,8	10,00	100,0
2011	3,73	36,9	0,89	8,8	5,49	54,3	10,11	100,0
2012	3,49	34,6	0,82	8,2	5,77	57,2	10,08	100,0
2013	4,18	39,2	0,81	7,6	5,68	53,2	10,67	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie European health for all databse (aktualizacja: gruzdzień 2015), <http://data.euro.who.int/hfaddb/index.php?lang=en> (dostęp 25.01.2016)

Celem wskazania na znaczenie chorób wątroby w zjawisku umieralności, w niniejszym artykule dokonano analizy zgonów spowodowanych tymi chorobami w populacji polskiej w 2013 roku.

## 2. Omówienie badań własnych

### 2.1. Materiał i metody

Badanie jest oparte na bazie danych składającej się z 387.312 kart zgonów Polaków z roku 2013 udostępnionej przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce. Przyczyny zgonów zostały zakodowane zgodnie z Międzynarodową Klasyfikacją Chorób i Problemów Zdrowotnych - Rewizja 10 (ang. International Statistical Classification of Diseases and Health Related Problems - Tenth Revision - ICD-10). Do analizy statystycznej wykorzystano dane o zgonach z powodu chorób wątroby (K70-K77 wg ICD-10). Choroby te łącznie spowodowały 6.858 zgonów.

Do analizy użyto wskaźnika umieralności proporcjonalnej, będącego stosunkiem liczby zgonów z powodu wybranej choroby do liczby wszystkich zgonów w określonym czasie w danej populacji.

### 2.2. Wyniki

W 2013 roku choroby wątroby były łącznie przyczyną 1,77% wszystkich zgonów Polaków. Wśród mężczyzn stwierdzono 4.676 zgonów (68,19%), zaś wśród kobiet 2.181 (31,81%). U mężczyzn najczęściej występowała alkoholowa choroba wątroby (1,31% wszystkich zgonów mężczyzn i 56,37% zgonów z powodu chorób wątroby), a u kobiet zwłóknienie i marskość wątroby (0,59% wszystkich zgonów kobiet i 49,98% zgonów z powodu chorób wątroby) (tab. 2).

Tabela 2. Liczba zgonów i wskaźniki umieralności proporcjonalnej z powodu chorób wątroby według płci w Polsce w 2013 roku

Choroba	Kod ICD-10	Mężczyźni		Kobiety	
		Liczba zgonów	Wskaźnik umieralności proporcjonalnej	Liczba zgonów	Wskaźnik umieralności proporcjonalnej
Alkoholowa choroba wątroby	K70	2636	1,31%	787	0,42%
Toksyczna choroba wątroby	K71	110	0,05%	65	0,04%
Niewydolność wątroby niesklasyfikowana gdzie indziej	K72	216	0,11%	167	0,09%
Przewlekłe zapalenie wątroby niesklasyfikowane gdzie indziej	K73	3	< 0,01%	7	< 0,01%
Zwłóknienie i marskość wątroby	K74	1613	0,80%	1090	0,59%

Tabela 2. (cd.)

Inne zapalne choroby wątroby	K75	23	0,01%	19	0,01%
Inne choroby wątroby	K76	75	0,04%	46	0,02%
Schorzenia wątroby w chorobach sklasyfikowanych gdzie indziej	K77	0	0,00%	0	0,00%

*Źródło: obliczenia własne.*

Spośród wszystkich zgonów spowodowanych chorobami wątroby alkoholowa choroba wątroby stanowiła przyczynę 49,90% zgonów, a zwłóknienie i marskość wątroby 38,55%. Pozostałe jednostki chorobowe składały się na niewiele ponad 10% zgonów spowodowanych chorobami wątroby.

U obu płci obserwowano w kolejnych grupach wieku wzrost umieralności z powodu chorób wątroby, przy czym najwięcej zgonów odnotowano między 55 a 64 rokiem życia. Po 65 roku życia obserwowano już spadek umieralności spowodowanej tymi schorzeniami (tab. 3).

Tabela 3. Struktura zgonów z powodu chorób wątroby według płci i wieku w Polsce w 2013 roku

Wiek	Mężczyźni		Kobiety		Ogółem	
	l.b.	%	l.b.	%	l.b.	%
15-19	0	0,00	1	0,05	1	0,02
20-24	4	0,09	4	0,18	8	0,12
25-29	53	1,13	13	0,60	66	0,96
30-34	107	2,29	40	1,83	147	2,14
35-39	203	4,34	65	2,98	268	3,91
40-44	302	6,46	85	3,90	387	5,64
45-49	416	8,90	137	6,28	553	8,07
50-54	645	13,79	272	12,47	917	13,37
55-59	863	18,46	377	17,28	1240	18,08
60-64	847	18,11	395	18,11	1242	18,11
65-69	549	11,74	227	10,41	776	11,32
70-74	300	6,42	161	7,38	461	6,72
75-79	201	4,30	172	7,89	373	5,44
80-84	133	2,84	125	5,73	258	3,76
85+	53	1,13	107	4,91	160	2,34
Razem	4676	100,0	2181	100,0	6857	100,0

*Źródło: obliczenia własne.*

### 3. Dyskusja

Głównymi przyczynami umieralności wśród Polaków są choroby układu krążenia, nowotwory złośliwe oraz urazy, wypadki i zatrucia. Spowodowały one w 2013 roku 77,90% zgonów w populacji polskiej [Rocznik Demograficzny, 2013]. Choroby wątroby były natomiast przyczyną 1,77% zgonów. Wyniki badania własnego wskazują jednak, że są one szczególnie istotnym źródłem zgonów u osób w wieku produkcyjnym.

Według Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce (GUS) osobami w wieku produkcyjnym są mężczyźni mający 18-64 lata i kobiety mające 18-59 lat [Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym, 2013]. Zgodnie z tą definicją w 2013 roku zgony z powodu chorób wątroby u mężczyzn wystąpiły w 73,57% w wieku produkcyjnym, a w 26,43% w wieku poprodukcyjnym; nie stwierdzono zgonów z tego powodu w grupie mężczyzn w wieku poniżej 18 lat. U kobiet natomiast zgony z powodu chorób wątroby wystąpiły w wieku produkcyjnym w 45,52% przypadków, a w wieku poprodukcyjnym w 54,43% (18,11% zgonów wystąpiło w grupie 60-64 lata); dodatkowo zanotowano jeden zgon dziewczynki w wieku poniżej 18 lat (0,05%).

Na podstawie gotowości do zmiany miejsca lub stanowiska pracy, ewentualnie gotowości do przekwalifikowania, GUS z grupy osób w wieku produkcyjnym wyodrębnia dwie podgrupy: osoby w wieku mobilnym (18-44 lata) i niemobilnym (45-64 lata dla mężczyzn i 45-59 lat dla kobiet) [Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym, 2013]. Z pewnością jedną z przyczyn niemobilności osób w tej grupie wieku jest ich stan zdrowia – rozpoznawane są dotychczas nieobecne schorzenia, a także narastają objawy chorób już wcześniej rozpoznanych, nierzadko powodując również niepełnosprawność. Zgony spowodowane chorobami wątroby wśród mężczyzn w wieku produkcyjnym w 80,55% występowały w wieku niemobilnym i w 19,45% w wieku mobilnym. Natomiast wśród kobiet w wieku produkcyjnym zgony spowodowane chorobami wątroby wystąpiły w 79,15% w grupie niemobilnej, a w 20,85% w grupie mobilnej.

Do oceny skali problemu przedwczesnej umieralności często wykorzystuje się wskaźniki potencjałowe, tj. uwzględniające potencjał życiowy poszczególnych jednostek w populacji. Wśród nich wyróżnić należy wskaźnik standardowych utraconych oczekiwanych lat życia (ang. Standard Expected Years of Life Lost- SEYLL), wskaźnik potencjalnych utraconych lat życia (ang. Potential Years of Life Lost- PYLL) oraz wskaźnik okresu oczekiwanych utraconych lat życia (ang. Period of Expected Years of Life Lost- PEYLL). Każdy z tych wskaźników stanowi funkcję liczby zgonów w danym wieku i utraconych lat życia, uwzględniając jednak różne wartości referencyjne dalszego przeżycia. Do obliczenia PEYLL wykorzystywane są dane o lokalnym przeciętnym trwaniu życia, dla PYLL określa się granicę oczekiwanego przeżycia między 60 a 85 rokiem życia (zazwyczaj 70 lat), zaś do obliczenia SEYLL stosowane są tablice przeżycia opracowane na podstawie populacji standardowej [Ciabiada 2015]. W 2012 roku WHO opublikowało tablice powstałe w oparciu o średnią



dla krajów o najniższych wskaźnikach umieralności, których liczba ludności przekraczała 5 milionów [Murray, 2012].

Ponieważ tylko wskaźnik SEYLL umożliwia porównywanie wyników między różnymi populacjami, wskazane wydaje się wykorzystywanie do analizy przedwczesnych zgonów właśnie tego wskaźnika.

W 2011 roku marskość wątroby była w Polsce trzecim pod względem ważności, po wypadkach drogowych i samobójstwach, powodem utraconych oczekiwanych lat życia w przeliczeniu na jeden zgon (ang. Standard Expected Years of Life Lost per Death- SEYLLd). SEYLLd dla mężczyzn z marskością wątroby wynosił wtedy 12,1 lat, a dla kobiet 11,3, podczas gdy dla wszystkich chorób było to odpowiednio 7,1 i 4,7 lat [Maniecka-Bryła, 2015].

Należy podkreślić, że spośród chorób wątroby najczęstszymi przyczynami zgonów w populacji polskiej są alkoholowa choroba wątroby i marskość wątroby. Dominującym czynnikiem etiologicznym obu schorzeń jest nadmierne spożycie alkoholu. Znacznie rzadziej marskość wątroby wywołują inne przyczyny, jak wirusy hepatotropowe, choroby autoimmunologiczne, zastój żółci, leki hepatotoksyczne i inne toksyny [Anand, 1999]. Potwierdza to niepokojący fakt istotnego wpływu nadmiernej konsumpcji alkoholu w Polsce na zdrowie populacji.

Tabela 4. Zgony z powodu przewlekłych chorób wątroby na 100 000 osób w Polsce i w Unii Europejskiej na przestrzeni lat 2000-2013 według płci

Rok	Mężczyźni		Kobiety	
	Polska	Unia Europejska	Polska	Unia Europejska
2000	22,99	23,40	7,50	9,39
2001	21,45	23,28	7,17	9,39
2002	20,92	22,77	6,23	9,02
2003	20,42	22,19	6,16	8,65
2004	22,50	21,32	6,86	8,34
2005	23,92	20,95	7,30	8,16
2006	24,13	20,45	7,83	8,02
2007	26,14	20,50	8,86	8,16
2008	26,89	20,36	9,14	8,07
2009	24,76	19,83	8,44	7,73
2010	22,73	19,16	7,42	7,40
2011	22,56	17,87	7,74	7,04
2012	22,99	17,42	7,77	6,74
2013	20,97	16,65	7,74	6,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie European health for all databse (aktualizacja: gruzdzień 2015), <http://data.euro.who.int/hfad/index.php?lang=en> (dostęp 25.01.2016).

W porównaniu do średniego wskaźnika umieralności szczegółowej dla krajów Unii Europejskiej, zgony z powodu chorób wątroby występowały w Polsce w 2013 roku z większą częstością. Wskaźnik umieralności specyficznej w przeliczeniu na 100 000 osób wynosił 20,97 w grupie mężczyzn i 7,74 w grupie kobiet, podczas gdy średnia wartość tego wskaźnika dla krajów Unii wynosiła odpowiednio: 16,65 i 6,57. Jeszcze w 2000 roku wskaźniki te zarówno w grupie

mężczyzn, jak i u kobiet były niższe dla populacji polskiej niż wynosiła średnia dla krajów Unii Europejskiej [European health for all database, 2015] (tab. 4).

Autorzy zdają sobie sprawę, iż przeprowadzona analiza nie ukazuje wyczerpująco zależności między natężeniem umieralności z powodu chorób wątroby a nadmiernym spożyciem alkoholu. Byłoby to możliwe z wykorzystaniem metodologii długofalowego badania obserwacyjnego. We własnym badaniu o charakterze przekrojowym wykorzystano jedynie informacje o wyjściowych przyczynach zgonów, bez uwzględnienia zjawiska współchorobowości. Choroby wątroby są wszakże częstym współistniejącym schorzeniem pogarszającym znacząco stan zdrowia chorych, zwiększając w ten sposób ryzyko zgonu również z innych przyczyn. WHO szacuje, że nadmierne spożywanie alkoholu jest czynnikiem doprowadzającym bezpośrednio lub pośrednio do zgonów około 6% mężczyzn i nieco ponad 1% kobiet [Global Status Report on Alcohol and Health, 2011].

#### 4. Podsumowanie

Wyniki badania wskazują na istotny udział przewlekłych chorób wątroby w umieralności ogólnej Polaków (1,77% zgonów w 2013 roku), szczególnie wśród osób w wieku produkcyjnym. Dominujący udział mają choroby wywołane nadmiernym spożyciem alkoholu, tj. alkoholowa choroba wątroby i marskość wątroby. Na tej podstawie wnioskuje się potrzebę wdrożenia bardziej efektywnych metod walki z uzależnieniem alkoholowym w populacji polskiej. Porównując dane dla Polski ze średnią dla krajów Unii Europejskiej, obserwuje się w naszym kraju utrzymującą się od wielu lat zwiększoną liczbę zgonów z powodu przewlekłych chorób wątroby zarówno w grupie mężczyzn, jak i kobiet.

Praca została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00465.

#### Bibliografia

1. **Anand B.S.:** (1999) *Cirrhosis of liver*, „Western Journal of Medicine” Nr 171(2).
2. **Anderson P., Baumberg B.:** (2006) *Alcohol in Europe*, Institute of Alcohol Studies, London.
3. **Breslow R.A., Mukamal K.J.:** (2014) *Measuring the Burden- Current and Future Research Trends: Results From the NIAAA Expert Panel on Alcohol and Chronic Disease Epidemiology*, „Alcohol Research: Current Reviews” Nr 35(2).
4. **Ciabiada B., Dziankowska-Zaborczyk E., Pikala M. et al.:** (2015) Statistical methods used in mortality analysis in publications of Polish authors, “Problemy Higieny i Epidemiologii” Nr 96(3).

5. *European health for all database* (aktualizacja: grudzień 2015), World Health Organization Regional Office for Europe, <http://data.euro.who.int/hfad/index.php?lang=en> (dostęp 25.01.2016).
6. *Global Status Report on Alcohol and Health* (2011). World Health Organization. [http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/global\\_alcohol\\_report/msbgsruprfiles.pdf](http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/msbgsruprfiles.pdf). (dostęp 25.01.2016)
7. *Health 21: the health for all policy framework for the WHO European Region* (1998), European Health for All Series, Number 6, <http://www.euro.who.int/en/publications/policy-documents/health21-health-for-all-in-the-21st-century> (dostęp 25.01.2016).
8. *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym* (2013). Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
9. **Maniecka-Bryła I., Bryła M., Bryła P., Pikala M.**: (2015) The burden of premature mortality in Poland analysed with the use of standard expected years of life lost, „BMC Public Health” Nr 15.
10. **Mann R.E., Smart R.G., Govoni R.**: (2003) *The epidemiology of alcoholic liver disease*, „Alcohol Research and Health” Nr 27.
11. **Murray C.J.L., Ezzati M., Flaxman A.D. et al.**: (2012) *GBD 2010: design, definitions and metrics*, „Lancet” Nr 380.
12. *Narodowy Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych na lata 2011-2015* (2011), Załącznik do uchwały Nr 35, 2011 Rady Ministrów z dnia 22 marca 2011 roku, [http://www2.mz.gov.pl/wwwfiles/ma\\_struktura/docs/projekt\\_prof\\_alkoh\\_07092010\\_pop.pdf](http://www2.mz.gov.pl/wwwfiles/ma_struktura/docs/projekt_prof_alkoh_07092010_pop.pdf) (dostęp: 25.01.2016).
13. *Narodowy Program Zdrowia na lata 2007-2015* (2007), Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 roku, <http://www.gdansk.uw.gov.pl/attachments/article/606/Narodowy%20Program%20Zdrowia.pdf> (dostęp 25.01.2016).
14. **Parry C., Patra J., Rehm J.**: (2011) *Alcohol consumption and non-communicable diseases: epidemiology and policy implications*, „Addiction” Nr 106(10).
15. **Ramstedt M.**: (2001) Per capita alcohol consumption and liver cirrhosis mortality in 14 European countries, „Addiction” Nr 96.
16. **Rehm J., Room R., Monteiro M., Gmel G., Graham K., Rehn N. et al.**: (2003) *Alcohol as a risk factor for global burden of disease*, „European Addiction Research” Nr 9.
17. *Rocznik Demograficzny 2015* (2015). Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
18. **Tuma D.J., Casey C.A.**: (2003) *Dangerous by-products of alcohol breakdown – focus on addicts*, „Alcohol Research and Health” Nr 27.  
**Wu D., Cederbaum A.I.**: (2003) *Alcohol, oxidative stress and free radical damage*, „Alcohol Research and Health” Nr 4.

## **ROZDZIAŁ II**

### **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI W TEORII I W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ**



# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W ZARZĄDZANIU WYBRANĄ ORGANIZACJĄ PUBLICZNĄ

*Karolina Zofia Kapuścińska*  
*Katedra Zarządzania*  
*Politechnika Łódzka*

## 1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje w codziennej aktywności realizują nałożone na nie zadania zgodnie z założoną siatką celów [Adamik, Matejun, 2012, s. 42]. Wykorzystują przy tym dostępne zasoby materialne, finansowe oraz kadrowe. Dlatego też ważne wydaje się odnalezienie równowagi w funkcjonowaniu takich podmiotów. Najlepszą drogą do niej jest wdrożenie zrównoważonego rozwoju. **Celem niniejszego opracowania jest** zatem prezentacja sposobu realizacji idei zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu wybraną organizacją publiczną. Do jego realizacji posłużyły badania empiryczne przeprowadzone metodą case study.

## 2. Koncepcja zrównoważonego rozwoju i jej implementacja w organizacji

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w sposób najbardziej przejrzysty i powszechnie stosowany została zdefiniowana przez powstałą w 1983 r. Światową Komisję G. Brundtland do spraw Środowiska i Rozwoju jako takie podejście, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokajane bez pozbawiania możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Rozwój ten odnosi się do aspektów środowiskowych, gospodarczych i społecznych [Raport Brundtland].

Warto w tym miejscu podkreślić, że **istnieją cztery splecione wymiary w zrównoważonym rozwoju**, do których zalicza się społeczeństwo, środowisko, kulturę i gospodarkę. Zatem zrównoważony rozwój jest paradygmatem myślenia o przyszłości, który odnosi się do wielu procesów i ścieżek do uzyskania bardziej równomiernego podziału dóbr na świecie [Scott, 2015, ss. 235-246].

Oficjalnie koncepcję zrównoważonego rozwoju postawiono do realizacji na drugim „Szczycie Ziemi”, który odbył się w czerwcu 1992 roku w Rio de Janeiro.

Przyjęto wówczas dwa podstawowe dokumenty: **Deklarację z Rio** – będącą ogólną filozofią zrównoważonego rozwoju i **Agendę 21** – dokument przedstawiający sposoby, zasady i mechanizmy praktycznego wprowadzania założeń tej koncepcji w życie<sup>1</sup>. Mechanizm funkcjonowania tej światowej koncepcji, sprowadza się do osiągnięcia trzech podstawowych celów:

- ekologicznego – polegającego na powstrzymaniu degradacji środowiska i eliminacji jego zagrożeń,
- ekonomicznego – wyrażającego się w zaspokojeniu podstawowych potrzeb materialnych ludzkości przy użyciu techniki i technologii nieniszczących środowiska oraz
- społecznego i humanitarnego – który zakłada zabezpieczenie minimum socjalnego (likwidację głodu, nędzy i ubóstwa), ochronę zdrowia, rozwój sfery duchowej człowieka (kultura), bezpieczeństwo i edukację [Skowroński, 2006].

Dyskusje na temat stosowania, modyfikowania pojęcia zrównoważonego rozwoju odbywają się nie tylko w obszarze funkcjonowania pojedynczych podmiotów, lecz w skali regionu, kraju i świata. Dostrzec je można w polityce, przy obradach ogólnoswiatowych organizacji troszczących się o ziemię i środowisko naturalne, w jakim obecnie żyje, porusza się i realizuje swoją działalność każdy człowiek.

Problematyka zrównoważonego rozwoju stanowi coraz popularniejszy przedmiot analiz. Od niedawna jest ona także coraz częściej włączana w strategiczne zapisy poszczególnych państw całego świata. Mimo upowszechnienia tego zagadnienia, jego specyfika i różnorodność sprawiają, że często rozumienie zrównoważonego rozwoju bywa odmienne w obrębie tych samych sektorów gospodarki [Ziółkowski, 2013, 108].

Koncepcja ta bezpośrednio wpływa na rozwój gospodarczy, w tym również i na poprawę poziomu życia oraz środowiska przyrodniczego. Walory te powodują, że jest ona coraz częściej wykorzystywana w zarządzaniu organizacją.

Oznacza to, że podmiot, dążąc do utrzymania się na rynku i powiększania swojej wartości obok celów ekonomicznych, powinien realizować cele ekologiczne i społeczne. Dlatego też rozwój zrównoważony w działalności organizacji sprowadza się do [Szadziszewska, 2010, ss. 155-168]:

- uwzględniania uwarunkowań ekologicznych w wyznaczaniu kierunków rozwoju,
- nieprzekraczania ekologicznie uzasadnionych granic dopuszczalnych norm,
- dostosowania potrzeb rozwojowych do regionalnych i lokalnych uwarunkowań.

W działalności organizacji zaimplementowany zrównoważony rozwój ma polegać na **równoczesnym uwzględnianiu** okoliczności ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, traktując je nie jako elementy składowe, lecz jako

---

<sup>1</sup> Oba dokumenty powstały jako rezultat United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992.

długotrwały proces [Rakic, Rakic, 2015, ss. 887-900] w którym poszukuje się najlepszych rozwiązań zapewniających równy, sprawiedliwy rozwój człowieka i przyrody [Kina, 2009, ss. 8-9]. Rozwój ten można osiągnąć dzięki skutecznemu, opartemu na strategiach, działaniu kadry kierowniczej [Przychodzeń 2013, ss. 205-207] oraz udziale pracowników w podejmowaniu decyzji o rozwoju [Dibra, 2013].

Do trwałego, zrównoważonego rozwoju organizacji niezbędna jest **potrzeba mentalnego nastawienia najwyższego kierownictwa**, jego odpowiednich predyspozycji psychospołecznych pozwalających wykorzystywać szanse płynące z otoczenia [Flak, 2014 s. 75]. Dlatego też od podejścia władz zależy sposób przygotowania i implementacji do codziennej aktywności idei zrównoważonego rozwoju.

Warto więc w tym miejscu podkreślić **rolę czynnika ludzkiego** w realizowaniu założeń zrównoważonego rozwoju, który jest jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego świata. Obejmuje on przekształcenie biosfery i wykorzystanie zasobów ludzkich, ekonomicznych dla zaspokojenia potrzeb ludzi i poprawy jakości ich życia. [Mirski, 2014, s. 140].

Dlatego też ważny jest horyzont czasowy, na jaki wyznaczane są cele do zrealizowania w organizacji. Poprzez budowę celów strategicznych, operacyjnych i taktycznych, najwyższe kierownictwo może w ich osiąganie zaprojektować elementy zrównoważonego rozwoju, rozplanowując przy tym zasoby pozostające do dyspozycji w danej organizacji.

### 3. Organizacje publiczne wobec zrównoważonego rozwoju

Organizacje publiczne określa się w literaturze jako jednostki sektora publicznego obejmujące instytucje państwowe i samorządowe oraz ich jednostki organizacyjne realizujące zadania publiczne [Kozuch, 2007, s. 127].

Biorąc pod uwagę **specyficzne cechy usług publicznych**, fakt ich dostarczania głównie na poziomie lokalnym oraz ich szeroki zakres obejmujący np. zdrowie, edukację, środowisko, można stwierdzić, że struktura, jakość oraz ich dostępność należą do najważniejszych czynników kształtowania warunków życia społeczności w najbliższym otoczeniu zewnętrznym organizacji.

Poprzez kompleksowo dostarczane usługi publiczne w istotnym stopniu kształtowane są ogólne uwarunkowania, w jakich dokonują się procesy gospodarcze. Aktywność podmiotów jest mocno zdeterminowana jakością infrastruktury technicznej, ale także działaniami na rzecz wspierania przedsiębiorczości. Usługi te świadczone są przez różne podmioty (jednostki sektora finansów publicznych, spółki komunalne, spółki z udziałem kapitału mieszanego, przedsiębiorstwa prywatne), oznacza to, że generują miejsca pracy oraz kształtują dochody przynajmniej części lokalnej społeczności. Równie ważne jest oddziaływanie usług publicznych na ten obszar. Dostęp do edukacji, ochrony zdrowia, kultury, pomocy społecznej, a także usług administracyjnych przekłada się na



jakość kapitału ludzkiego oraz poczucie bezpieczeństwa większości mieszkańców. Usługi publiczne oddziałują także na jakość środowiska, głównie poprzez szeroko pojęte działania ochronne oraz racjonalne gospodarowanie przestrzenią. Udowadniają, że istnieje silny i wielowymiarowy związek pomiędzy nimi a zrównoważonym rozwojem społeczności lokalnych [Przygodzka, 2010, ss. 211-212].

W definicji F. Pionka zrównoważony rozwój oznacza trwałą poprawę jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń osiąganą przez kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym oraz naturalnym [Piontek 2000]. Dlatego też należy, zwłaszcza w organizacjach publicznych pełniących ważną misję społeczną, zadbać o populację ludzką, świat zwierząt i ludzi, jak i o zasoby naturalne (np.: powietrze, surowce energetyczne). W sposób skoncentrowany trzeba również podjąć aktywności związane z walką z najtrudniejszymi, a zarazem najważniejszymi problemami dotyczącymi świata, takimi jak: ubóstwo, dialogi międzykulturowe, równość dla wszystkich, bezpieczeństwo dla człowieka jak i środowiska. Bardzo ważnym elementem jest także ukierunkowanie tych działań na interes przyszłych pokoleń, a co ważne działaniom tym winno się nadać charakter aspiracji rozwojowych.

Specyficznym **typem organizacji publicznych** funkcjonujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej są uczelnie wyższe. Zmiany w nich są niewątpliwie konieczne, bo nie będzie świetnie wykształconych elit, jeśli nie będzie co najmniej kilku doskonałych uczelni [Thieme, 2011].

W czasach współczesnych, w czasach rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, szkolnictwo wyższe i sektor nauki stały się najważniejszym czynnikiem uzyskiwania przez państwo przewagi konkurencyjnej [Pomianek, 2011], a na poziomie strategii ustalanie podstawowych dla uczelni wartości ma poprzedzać opracowanie misji, wizji i celów, wpływając sterująco na ich treści [Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013]. W przypadku uczelni publicznych takimi wartościami są ich tradycje naukowe, edukacyjne oraz współczesna misja rozwojowa powiązana z kapitałem naukowym i edukacyjnym. Wypełnianie owej misji jest uzależnione od czynników materialnych, ludzkich i informacyjnych. Uczelnia bowiem musi dbać o nowoczesność zaplecza laboratoryjnego i uprawianej myśli naukowej oraz sprawną wymianę wiedzy z innymi ośrodkami naukowymi. Dopiero wtedy jest w stanie oferować nowoczesny poziom usług edukacyjnych [Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2015, ss. 71-80].

#### 4. Metoda badawcza i obszar badań

Realizacji celu pracy poświęcono badania przeprowadzone w czerwcu 2015 roku w formie studium przypadku **w celowo wybranej organizacji publicznej** funkcjonującej w czwartym pod względem liczby mieszkańców mieście w Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to publiczna uczelnia wyższa powstała na podstawie

dekretu z dnia 24 maja 1945 roku. W swojej działalności kieruje się poszanowaniem prawdy i obowiązkiem jej głoszenia, poszanowaniem wolności nauki, kształcenia i tolerancji światopoglądowej oraz obowiązkiem kształtowania w swojej społeczności poczucia odpowiedzialności oraz świadomości praw i obowiązków obywatelskich. Ponadto przestrzega ona obowiązku kształtowania aktywności i solidarności społecznej. Wśród podstawowych zadań badanej jednostki znajdują się kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej, wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, za umacnianie zasad demokracji i poszanowania praw człowieka. Oprócz tego w niej prowadzone są badania naukowe i prace rozwojowe, a jej członkowie świadczą usługi badawcze na rzecz innych podmiotów. Jednocześnie odbywa się tutaj kształcenie i promowanie kadr naukowych, upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki, gospodarki, kultury naukowej i techniki, w tym poprzez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych i informacyjnych. W podmiocie tym odbywa się prowadzenie studiów podyplomowych, kursów, szkoleń w celu kształcenia nowych umiejętności niezbędnych na rynku pracy w systemie uczenia się przez całe życie, stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów, działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych oraz stwarzanie osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia i w badaniach naukowych. Zgodnie z zachowaniem tradycji budowania dobrej marki podmiotu wśród społeczeństwa, do zadań jednostki zaliczono również monitorowanie karier zawodowych jej absolwentów [Uchwała Senatu Politechniki Łódzkiej nr 1, 2012].

W wypełnianiu powyższych zadań badana organizacja nawiązała się do współpracy z krajowymi i zagranicznymi instytucjami, uczestnicząc przy tym w tworzeniu europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego, w tym jako sygnatariusz karty Magna Charta Universitatum, członek Europejskiego Konsorcjum Uczelni Innowacyjnych (ECIU). Działając w tym Konsorcjum badana jednostka podpisała **Sustainable Campus Charter**, zgadzając się przy tym na wprowadzenie do jednostki oraz upowszechnienie wśród jej pracowników **idei zrównoważonego rozwoju**. Wpływ przyjętych treści będzie odczuwalny w zarządzaniu tym podmiotem.

Techniką badawczą była technika analizy treści dokumentów dotyczących implementowania idei zrównoważonego rozwoju w badanej jednostce.

## 5. Wyniki badań empirycznych

W wyniku realizowanych badań okazało się, że w celowo wybranej jednostce kilku pracowników zostało oddelegowanych do prac w **Grupie Roboczej Zrównoważony Kampus**. Jej działalność wynika z przyjętej Sustainable Campus Charter. Celem nadrzędnym Grupy jest **troska o osiągnięcie** w macierzystych jednostkach **zmniejszonych wskaźników wpływu na środowisko** w codziennej

eksploatacji zasobów znajdujących się w kampusach. Ponadto członkowie Grupy mają za zadanie budowanie świadomości wagi kwestii środowiskowych w zatrudniających ich podmiotach, zarówno wobec najwyższego kierownictwa, jak i współpracowników oraz studentów i klientów zewnętrznych.

Podstawowymi dokumentami poddanymi analizie w toku badań empirycznych były przepisy regulujące działalność jednostki [ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365), Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240), Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. Nr 96, poz. 615), Uchwała nr 1, 2012 Senatu Politechniki Łódzkiej z dnia 27 stycznia 2012 roku Statut Politechniki Łódzkiej] oraz podpisana przez najwyższe kierownictwo jednostki Sustainable Campus Charter. Zgodnie z zapisami ostatniego z dokumentów: Zrównoważony rozwój jest kwestią budzącą coraz większe zaniepokojenie wśród podmiotów korzystających ze środowiska oraz przynoszącą korzyści dla społeczeństwa. Dlatego też uniwersytety w coraz większym stopniu angażują się w pomoc firmom, społecznościom lokalnym i regionom w poszukiwanie rozwiązań mających na celu przeniesienie tej idei oraz pobudzanie takich aktywności, które będą miały w przyszłości zmniejszony wpływ na środowisko naturalne, z zasobów którego korzystają. W tym kontekście, **uniwersytety powinny być prawdziwymi przykładami zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju**. Ze względu na fakt, iż badany podmiot jest członkiem konsorcjum inicjującego podpisanie Sustainable Campus Charter, jego władze jednym z głównych celów uczyniły misję tworzenia ekologicznych kampusów przy jednoczesnym rozszerzaniu korzyści płynących z podjętych działań, równoległe oddziałując na społeczność lokalną i regionalną. Oprócz niego wskazano do realizacji kilka innych celów. Ich zestaw wraz z działaniami podjętymi w ramach badanego podmiotu zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Cele w realizacji Sustainable Campus Charter i sposób ich wypełnienia w wybranej jednostce

Lp.	Nazwa celu	Sposób wypełnienia celu
1	Opracowanie zestawu minimalnych wymogów i wskaźników kwalifikujących jednostkę jako zrównoważony kampus.	Opracowywane przez członków jednostki oddelegowanych do pracy w Grupie Roboczej Zrównoważony Kampus.
2	Przygotowania standardów zrównoważonego rozwoju współpraca ze społecznością lokalną i regionalną.	Realizacja zadań poprzez dialog z przemysłem, samorządem lokalnym, władzami regionu, np. w ramach Konwentu, współpracy przy realizacji projektów badawczo-rozwojowych, badawczo-naukowych.
3	Zastosowanie benchmarkingu w kreowaniu zrównoważonego rozwoju.	Korzystanie ze wzorców International Sustainable Campus Initiative oraz the Global University Leaders Forum of the World Economic Forum based in Geneva.
4	Stworzenie polityki w różnych kwestiach zrównoważonego rozwoju (energia, itp.).	Wprowadzenie zarządzenia najwyższych władz dotyczącego gospodarki odpadami.

5	Wprowadzenie planu działania.	Plan działalności obejmuje inicjatywy mające wpływ na środowisko lokalne, np. realizowane inwestycje budowlane.
6	Ciągłe doskonalenie.	Sprawozdania z działalności prezentowane przez najwyższe władze jednostki.

*Źródło: opracowanie własne.*

Zrównoważony rozwój w zarządzaniu w badanej jednostce odbywa się zatem w sposób formalny od momentu dołączenia do grona sygnatariuszy Sustainable Campus Charter. Od tego czasu wszelkie działania podejmowane w jednostce, od planowania do zakończenia wykonania winny opierać się na idei zrównoważonego rozwoju. Dbać o to mają zarówno najwyższe władze, jak i pracownicy pracujący w grupie roboczej ECIU. W ich ramach silny nacisk ma być położony na **wymianę najlepszych praktyk**, zgłaszanie problemów w przestrzeganiu idei, proponowanie celów do osiągnięcia związanych z rozwojem zrównoważonym.

Na etapie **planowania działalności** badanej jednostki największy wpływ zrównoważonego rozwoju można dostrzec w odniesieniu do planowania inwestycji budowlanych. Są one opisywane w dokumentacji projektowej dostępnej na stronach internetowych. Z nich można uzyskać informacje o wpływie inicjatyw na rozwój społeczności lokalnych, na przykład wykorzystanie obiektu do szkolenia łódzkich dzieci i młodzieży, jako obiektu rekreacyjnego dla mieszkańców miasta i regionu<sup>2</sup>. W przypadku budownictwa, stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju odnosi się do procesów wznoszenia budynków oraz zarządzania nimi przez cały cykl ich życia.

**Zrównoważona architektura**, obejmując szerszy kontekst przestrzenny, powinna kierować rozwojem budownictwa, opierając się na ideałach trwałości, użyteczności i piękna. Do zadań zrównoważonej architektury i budownictwa należy odnawianie i kreowanie obiektów dostępnych, bezpiecznych, zdrowych, wygodnych i produktywnych, o możliwie najniższym negatywnym wpływie na środowisko przyrodnicze. Użytkowanie budynków też wiąże się ze znaczącym, bezpośrednim i pośrednim wpływem na środowisko. Dla jego ograniczenia, kluczowe znaczenie ma etap projektowania, kiedy powinno się uwzględnić wszystkie potrzeby przyszłych użytkowników i koszty budowy, równocześnie mając na uwadze wieloletnie, ekonomiczne, psychologiczne, społeczne i środowiskowe konsekwencje decyzji projektowych [Jeleński, 2010, s. 150]. Do inwestora należy też wybór projektantów, którzy powinni wykazać zrozumienie zasad zrównoważonej architektury i budownictwa. Większość kluczowych decyzji, mających wpływ na jakość przestrzeni i klimat wnętrza (a zatem na zdrowie i samopoczucie użytkowników, a równocześnie na koszty eksploatacji budynków), podejmują architekci. Do nich należy wybór technologii i materiałów budowlanych, koncepcja zagospodarowania otoczenia budynku, wpisanie w kontekst miejsca, integracja z przestrzenią społeczną i środowiskiem przyrodniczym. Uzależnienie od nieodnawialnych źródeł energii staje się coraz więk-

<sup>2</sup> <http://lacs.d.p.lodz.pl/op.html>

szym finansowym obciążeniem dla użytkowników i wiąże się z negatywnym oddziaływaniem na środowisko [Jeleński, 2010, s. 151].

Celem zrównoważonego budownictwa jest: zarządzanie cyklem życia budynków, zdrowe warunki w nich panujące, minimalizacja syntetycznie ujętych kosztów budowy i eksploatacji. Projektant ma obowiązek dobrej współpracy ze specjalistami różnych dziedzin, czerpania z dorobku nauki, optymalnego wykorzystania warunków środowiskowych, dostępnych technologii i społecznego potencjału [Jeleński, 2010, s. 164].

Dlatego też prowadzona przez wybraną jednostkę **budowa i rozbudowa infrastruktury** winna być realizowana zgodnie ze zrównoważonym rozwojem.

Nadrzędnym celem funkcjonowania badanej organizacji jest prowadzenie procesu kształcenia studentów i realizacja prac badawczo-naukowych, w tych obszarach również wspomniana wyżej idea powinna się odzwierciedlać. Jak wspomniano wcześniej, jeden z etapów realizacji Sustainable Campus Charter to **edukacja studentów dla zrównoważonego rozwoju, w tym wprowadzanie przedmiotów opartych o przekazywanie koncepcji zrównoważonego rozwoju**. W badanej organizacji wciąż rozwija się ona jako szerokie i kompleksowe pojęcie, na które składają się powiązane treści dotyczące środowiska, gospodarki i społeczeństwa. Wśród kluczowych problemów zrównoważonego rozwoju znajdują się m.in. kwestie gospodarki, modeli produkcji i konsumpcji, zarządzania zasobami naturalnymi, ochrony środowiska, odpowiedzialności, modeli rozwoju. Dlatego też dążeniem jest takie przygotowanie programów nauczania, które będą się odnosić do kluczowych aspektów zrównoważonego rozwoju, biorąc jednocześnie pod uwagę potrzeby danej grupy zawodowej oraz wagę tych kwestii w obszarach ich pracy. Szczególnie istotne wydaje się przekazanie odpowiednich treści i zasad osobom mającym zajmować się planowaniem i zarządzaniem, mającym podejmować decyzje wpływające na stan środowiska przyrodniczego czy też wywołujące skutki społeczne [Lorek, 2013, ss. 23-41].

## 6. Podsumowanie

W literaturze z zakresu zarządzania podkreślono, że **jest to proces**. Definiowany jest jako systematyczny sposób postępowania składający się z wielu kolejnych czynności, takich jak planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przeprowadzenie oraz kontrolowanie, układających się w pewien cykl postępowania. W praktyce zarządzania wszystkie wyżej wskazane aktywności są wzajemnie powiązane i współzależne [Zakrzewska-Bielawska, 2012, ss. 25].

Zgadzać się z poglądami B. Nogalskiego i S. Lachiewicza, że **zarządzanie jest to dyscyplina wiedzy i praktyki** [Nogalski, Lachiewicz, 2010, ss. 5-10], za istotne należy uznać, iż właśnie praktyka zawodowa i zdobyte dzięki niej doświadczenie mogą być cennym źródłem wiedzy, umożliwiającym skuteczne oraz sprawne zarządzanie organizacją [Walczak, 2012].

W zarządzaniu jednostką publiczną [Kožuch, 2002] występuje specyficzne podejście. Wynika ono z zależności tego podmiotu wobec regulacji prawnych normujących jego działalność. Dlatego też w oparciu o wytyczne ministerialne, ustawy, uchwały, rozporządzenia, przygotowywane są kierunki zarządzania jednostkami publicznymi. Wybrana celowo jednostka publiczna scharakteryzowana w case study podlega Ustawie Prawo o Szkolnictwie Wyższym, dyscyplinie finansów publicznych oraz ustawom: o finansowaniu nauki, o finansach publicznych. Wobec tego zarządzanie warunkowane jest szeregiem obwarowań.

**Zrównoważony rozwój w zarządzaniu w badanym podmiocie** odbywa się zgodnie z ministerialnymi wytycznymi. **Planowanie** realizowane jest przy świadomości ograniczonych zasobów: kadrowych, lokalowych, finansowych. Drugą z funkcji zarządzania jest **organizowanie**. W badanej jednostce publicznej odbywa się ono na podstawie uchwalanych planów rzeczowo-finansowych, strategii rozwoju, statutu normującego działalność.

**Motywowanie pracowników** obejmuje wyniki okresowych ocen realizowanych zgodnie z wytycznymi zawartymi w statucie działalności przy znajomości wielkości puli środków przeznaczonych na cel wypłacenia dodatkowych premii uznaniowych, motywacyjnych dodatków. Najwyższe kierownictwo jednostki stosuje zatem zasadę zrównoważonej gospodarki finansowej sprawiedliwie dzieląc przyznane środki, z których osobna pula jest przeznaczona na wyżej wskazany cel, pozostała część finansów jest dzielona zgodnie z ministerialnym algorytmem i pozwala zaspokoić potrzeby zgłaszane przez pracowników w jednostkach badanego podmiotu oraz opłacać stałe koszty utrzymania infrastruktury lokalowej, ruchomości. Dlatego też ważne jest zrównoważenie wydatków z wysokością przyznanych środków – czy to w formie dotacji celowej, czy też funduszy dodatkowych.

Ostatnią z funkcji zarządzania jest **kontrolowanie**. Zgodnie ze statutem jednostki najwyższa władza opracowuje i realizuje strategię rozwoju, podejmuje zgodnie z dyscypliną finansów publicznych decyzje dotyczące mienia i gospodarki jednostki – przy jednoczesnym kontrolowaniu za pomocą podległych służb sposobu i zakresu wykorzystania i zużycia tych elementów składowych jednostki. Ponadto, sprawuje nadzór nad administracją, dba o przestrzeganie prawa i zapewnienie bezpieczeństwa na terenie należącym do organizacji [Uchwała Senatu Politechniki Łódzkiej nr 1, 2012]. Dlatego też wskazane jest, by i w realizacji funkcji zarządzania jaką jest kontrola były przestrzegane zapisy związane ze zrównoważonym rozwojem badanej jednostki.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu treści mogą stanowić podstawę do pogłębionych analiz na temat źródeł, uwarunkowań zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu jednostkami publicznymi, w tym w specyficznej grupie tych podmiotów, jaką stanowią publiczne uczelnie wyższe.

## Bibliografia

1. **Adamik A., Matejun M.:** (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
2. **Dibra B.:** (2013), *Public Participation As Important Tool To Promote Sustainable Development*, "International Journal of Ecosystems and Ecology Sciences" Vol. 3 (1).
3. **Flak M.:** (2014), *Rola kompetencji przedsiębiorczych w pracy menedżerskiej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” Vol. 2, No. 10(271).
4. **Jeleński T.:** (2010), *Budownictwo i architektura*, [w:] Kronenberg J., Bergier T. (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
5. **Kamińska A., Zawila-Niedźwiecki J.:** (2013), *Aksjologiczne podstawy projektowania strategii organizacji w koncepcji zrównoważonego zarządzania*, [w:] Karczewski L., Kretek H.A. (red.). *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej Opole.
6. **Kamińska A., Zawila-Niedźwiecki J.:** (2015), *Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej w kontekście zrównoważonego zarządzania*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(26).
7. **Kina E.:** (2009), *Rozwój zrównoważony w społeczeństwie informacyjnym – szanse i zagrożenia*, [w:] Grądzki R., Matejun M. (red.), *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, Wydawnictwo Media Press, Łódź.
8. **Koźuch B.:** (2002), *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, *Współczesne Zarządzanie* nr 2.
9. **Koźuch B.:** (2007), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
10. **Lachiewicz S., Nogalski B.:** (2010), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.), Wolters Kluwer, Warszawa.
11. **Lorek A.:** (2013), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach*, *Studia Ekonomiczne* 131, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
12. **Mirski A.:** (2014), *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, [w:] Knosla R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
13. Our Common Future, tzw. Raport Brundtland.
14. **Piontek F.:** (2000), *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, „Problemy Ekologii”, nr 5.
15. **Pomianek T.:** *Batalia o jakość nauki i edukacji polskiej. Czyli czy jakość jest możliwa bez konkurencji?* <http://www.pzppe.org.pl> (dostęp: 20.10.2011 r.).
16. **Przychodeń W.:** (2013), *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
17. **Przygodzka R.:** (2010), *Usługi publiczne a jakość życia w regionach peryferyjnych*, [w:] A. Noworól (red.), *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
18. **Rakic B., Rakic M.:** (2015), *Holistic Management of Marketing Sustainability in the Process of Sustainable Development*, "Environmental Engineering and Management Journal" Vol. 14, No. 4.

19. **Scott W.:** (2015), *Public Understanding of Sustainable Development: Some Implications for Education*, "International Journal of Environmental & Science Education" Vol. 10(2).
20. **Skowroński A.:** (2006), *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacji*, „Problemy ekorozwoju”, Vol. 1, Nr 2, [za:] Płaczek E. (2012), *Zrównoważony rozwój – nowym wyzwaniem dla współczesnych operatorów logistycznych*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Zeszyt 84 Transport.
21. **Szadziszewska A.:** (2010), *Przejawy realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego w działalności przedsiębiorstw*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 4.
22. **Thieme J.:** (2011), *Zróbmy sobie Oksford*, [http://wyborcza.pl/1,76842,7186840,Zrobmy\\_sobie\\_Oksford.html](http://wyborcza.pl/1,76842,7186840,Zrobmy_sobie_Oksford.html).
23. Uchwała nr 1/2012 Senatu Politechniki Łódzkiej z dnia 27 stycznia 2012 roku Statut Politechniki Łódzkiej.
24. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240).
25. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365).
26. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. Nr 96, poz. 615).
27. **Walczak W.:** (2012), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” nr 2 (44).
28. **Zakrzewska-Bielawska A.:** (2012), *Istota procesu zarządzania*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
29. **Ziółkowski B.:** (2013), „*EUROPA 2020*” w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem Unii Europejskiej, *Humanities and Social Sciences*, Vol. XVIII, 20 (1, 2013).





# SPOŁECZNO-ETYCZNE ASPEKTY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE ANALIZY PRZYPADKU

*Paweł Kazibudzki*

*Instytut Zarządzania i Marketingu*

*Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie*

## 1. Wprowadzenie

Etyka to nauka filozoficzna. Ogólnie rzecz biorąc, poszukuje ona odpowiedzi na pytanie co stanowi ideę, na której powinny opierać się inne, tak aby prowadziły ludzi do „dobrego społeczeństwa”. Powinna ona być zgodna z zasadami teorii organizacyjnej i filozofii normatywnej, a także powodować ściślejszą współpracę między obywatelami i interesariuszami organizacji.

Etyka ma wiele celów, m.in.: oceniać działania ludzkie, odwołując się do standardów moralnych i dawać odpowiedź na pytanie „jak moralnie postępować w danych sytuacjach”. Warto w tym miejscu podkreślić, że nie należy mylić etyki z moralnością, gdyż moralność dotyczy czynów oraz decyzji, natomiast etyka określana jest jako teoretyczne refleksje nad moralnością. Klasyczna etyka uczy, że dobry człowiek nie powinien postępować tylko i wyłącznie kierując się swoim krótkoterminowym celem. Powinien on mieć natomiast na uwadze kombinację [Grudzewski et al. 2009, s. 49]:

- korzyści z wizją przyszłości,
- poczucia własnej wartości,
- celów swojej społeczności,
- strachu przed karą,
- kalkulacji korzyści społecznych,
- rozumienia uniwersalnych powinności,
- świadomości praw jednostki.

Zgodnie z kryterium podmiotowym istnieje podział na etykę indywidualną i etykę społeczną opisującą zbiorowość. Występuje też rozróżnienie etyki normatywnej i etyk szczegółowych, w tym etyki gospodarczej.

Etyka gospodarcza zajmuje się badaniem moralności gospodarującego społeczeństwa i posiada charakter wartościujący. Dyscypliną jeszcze bardziej szczegółową, stanowiącą część etyki gospodarczej jest etyka życia gospodarczego.

Odnosi się ona tylko do etyki stosowanej w biznesie, stąd występuje również często pod nazwą etyki biznesu.

Etyka biznesu jest dyscypliną o charakterze praktycznym i stanowi filozoficzną refleksję nad etosem ludzi biznesu. Jej zadaniem natomiast jest niesienie pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z tym „jak postępować”, gdyż każde miejsce pracy wypełnione jest wieloma problemami etycznymi.

W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych zachowań o charakterze nieetycznym w organizacji, a także zaprezentowanie wyników pewnego studium empirycznego naświetlającego skalę tego zjawiska z perspektywy pojedynczego przypadku.

## **2. Oszukiwanie jako zachowanie nieetyczne w organizacji**

Pomimo wzrostu liczby przedsiębiorstw, które wdrożyły różne programy etyczne, zjawisko szeroko rozumianego oszukiwania jest nadal wszechobecne. Stwierdza się, że straty jakie ponoszą pracodawcy w wyniku oszustw popełnianych przez pracowników sięgają 600 miliardów dolarów rocznie i ciągle rosną [Bugdol 2007, s. 54]. Niektórzy autorzy podają, że ponad 60% zatrudnionych używa służbowej poczty elektronicznej do celów prywatnych, około 30% pracowników do celów prywatnych wykorzystuje programy komputerowe, które są własnością pracodawcy. Piszemy też, że ponad 20% pracowników wykorzystuje do celów prywatnych służbowe telefony komórkowe [Golvin 2000, s. 10].

Oszukiwanie dotyczy jednak nie tylko „pracobiorców”, ale również pracodawców. Ten proceder również pociąga za sobą koszty i to nie tylko ekonomiczne, ale również społeczne. Na przykład straty wynikające z kradzieży, tylko w Stanach Zjednoczonych sięgają poziomu 200 miliardów dolarów [Gross-Schaefer et al. 2000, s. 89].

W Europie jednak największym problemem z jakim mamy do czynienia nie są zjawiska nieetyczne zachodzące wyłącznie wewnątrz samych organizacji, gdyż istnieją takie organizacje, które zajmują się oszukiwaniem instytucji zewnętrznych, a tym samym państwa. Można tutaj wskazać na przykład proceder określany mianem „karuzeli VAT”, który pociąga za sobą straty szacowane na poziomie 50 miliardów euro w całej Unii Europejskiej. Dla porównania jest to wielkość rocznego budżetu realizacji polityki rolnej [Seager 2006, s. 8].

Innym przejawem oszustwa jest defraudacja i korupcja, które obniżają efektywność gospodarowania. Jak można zauważyć zagadnienia te łączą się z problematyką szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [Kazibudzki 2014, ss. 205-217].

Zaprojektowanie organizacji „odpornej” na zachowania nieetyczne wyklucza bowiem instytucjonalizację korupcji w organizacji. Oczywiście żaden system antykorupcyjny wbudowany w organizację nie zapewni stuprocentowej gwarancji, że nie pojawi się jednostka czy nawet grupa, która zechce wykorzystać luki w systemie. Z tego jednak punktu widzenia każda organizacja powinna

być przynajmniej świadoma, co skłania ludzi do korupcji i defraudacji. Ważne jest tu zrozumienie wpływu czynnika ludzkiego na nadużycia w firmach.

Na podstawie badań PricewaterhouseCoopers osoby będące najczęściej sprawcami najpoważniejszych nadużyć to głównie mężczyźni pracujący w danym przedsiębiorstwie do 2 lat, przeważnie w wieku od 31 do 40 lat sklasyfikowani jako najwyższe kierownictwo [Grudzewski et al. 2009, s. 142]. Jak wskazuje autor, ogólnie rzecz biorąc, do szeroko pojętego oszustwa dochodzi wtedy, kiedy jakaś osoba lub grupa osób: „dostrzega możliwość zarobienia pieniędzy lub osiągnięcia korzyści; ma motywację do działania; wierzy, że po zostanie bezkarna” [Ibidem, s. 141].

Nieuczciwy może być każdy: dostawca, kontrahent, klient, konkurencja i personel. Ciekawe badania nad osobami dopuszczającymi się różnych nadużyć przeprowadził E. Cressey, który analizował okoliczności skłaniające ludzi do nadużyć. W wyniku rozmów z defraudantami odsiadującymi wyroki w więzieniach opracował on portret takich osób. Model ten jest znany pod nazwą trójkąta oszustw. Jeden z wierzchołków tego trójkąta to „presja”, czyli potrzeba finansowa, której pracownik nie chce ujawnić, drugi to dostrzeżona okazja, a trzeci to racjonalizacja. Zbieg tych trzech okoliczności definiuje sytuację tzw. „nadużycia zaufania” [Grudzewski et al. 2009, s. 142].

Na podstawie analizy oszustw wyróżnić można dziewięć różnych motywów skłaniających do oszustw i nadużyć:

- „życie ponad stan,
- nieodparta żądza bogacenia się,
- wysokie zadłużenie osobiste,
- bliskie powiązania z klientami,
- poczucie, że wynagrodzenie jest niewspółmierne do odpowiedzialności,
- kombinatorstwo,
- przewyciężenie systemu traktowane jako wyzwanie,
- nieumiarkowanie w grach hazardowych,
- nadmierna presja rodziny lub otoczenia” [Ibidem, s. 143].

Do najczęściej spotykanych zaś form oszustwa zaliczyć można [Leadership for the Front Lives 2000, s. 64]:

- brak dbałości o jakość,
- ukrywanie wypadków,
- nadużywanie zwolnień lekarskich i posługiwanie się kłamstwem,
- oszukiwanie klientów.

Patrząc na to co dzieje się obecnie w naszym kraju, można stwierdzić, że coraz więcej pracodawców nie płaci składek na ubezpieczenia społeczne (składki należne do ZUS trafiają do ich własnych kieszeni). Coraz częściej występuje sytuacja, w której pomimo zlikwidowania działalności gospodarczej przez pracodawcę, ten zmusza swoich pracowników do dalszej pracy, gdyż na przykład chce sprzedać zaległy towar. Nierzadko nieuczciwi pracodawcy w ogóle nie wypłacają pensji swoim pracownikom pomimo tego, że posiadają na ten cel środki finansowe. Coraz częściej dowiadujemy się ze środków masowego przekazu,

że pracodawcy nierzadko nie dotrzymują warunków podpisanych umów, a permanentnie zobowiązań wyartykułowanych ustnie.

W praktyce zatem przejawów oszustwa jest wiele i dotyczą one zarówno relacji pomiędzy samymi pracownikami, czyli członkami tej samej społeczności, jak również układów przełożony versus podwładny. Oszukiwanie współpracowników może polegać na celowym pomniejszaniu własnego zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie, zatajaniu istotnych informacji ważnych dla współpracowników, celowemu wprowadzaniu w błąd, posługiwaniu się gramami społecznymi, których celem jest działanie na niekorzyść współpracowników [Bugdol 2007, ss. 34-46].

Przełożony oszukuje pracowników zaś wtedy, gdy na przykład okrada ich z pensji, co występuje wtedy, kiedy pracodawca celowo zaniża wynagrodzenie swoich podwładnych, aby maksymalnie zmniejszyć koszty ich ubezpieczenia społecznego (tym samym płacić mniejsze składki do ZUS). Bez wyraźnej przyczyny poszukuje następców swoich podwładnych, tudzież zmusza do wykonywania pracy w wymiarze przekraczającym standardowe normy czasu pracy, nie wypłacając dodatkowego wynagrodzenia za nadgodziny. Sugeruje współpracę na zasadzie samozatrudnienia, aby przerzucić koszty ubezpieczenia społecznego i ryzyko związane z niezdolnością do pracy (np. chorobą, wypadkiem) na pracownika.

Na zakończenie tego rozdziału warto zauważyć, że istnieje jeszcze tzw. „oszustwo w zмовie”, które można zdefiniować jako rodzaj oszustwa, w którym istnieje swego rodzaju porozumienie między pracodawcą a pracownikiem, mające na celu oszustwo instytucji zewnętrznych. Jakże bowiem często pracodawcy po prostu umawiają się z pracownikami, że formalnie zostaną oni zatrudnieni na etacie z wynagrodzeniem minimalnym określonym w regulacjach prawnych. W ten sposób składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne odprowadzane do ZUS, a także podatek dochodowy odprowadzany do Urzędu Skarbowego zostają naliczone od najmniejszej możliwej stawki, kiedy w rzeczywistości pracownik otrzymuje dużo większą pensję, tyle że nieoficjalnie. Tym zagadnieniom poświęcony jest kolejny rozdział tego artykułu.

### 3. Istota „szarej strefy płac”

Wynagrodzenie to główny, lecz nie jedyny składnik kosztów ponoszonych przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem pracownika. Istotne są również obligatoryjne, dodatkowe koszty ponoszone przez zakłady pracy. Obowiązek ich ponoszenia wynika z obowiązujących przepisów prawnych, głównie „ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych”<sup>1</sup>. Zalicza się do nich głównie<sup>2</sup>: składki

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych.

<sup>2</sup> W związku m.in. z ustawą z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy oraz ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

na ubezpieczenie emerytalne i rentowe, w części finansowanej przez pracodawcę, a także składki na ubezpieczenie wypadkowe, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Z drugiej strony wynagrodzenie nie jest równoznaczne z dochodem uzyskiwanym przez pracownika, gdyż pracownicy również z własnych środków finansują część składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe, jak również ubezpieczenie zdrowotne<sup>3</sup>. Płacą oni także podatek dochodowy<sup>4</sup>.

Różnica między kwotą wynagrodzenia brutto a wypłaconą pracownikowi kwotą netto stanowi część jego daniny na rzecz państwa, natomiast różnica między kwotą wynagrodzenia brutto a całkowitym obciążeniem z tytułu zatrudnienia, zwiększa koszty pracodawcy.

W praktyce gospodarczej zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wiedzą, że składki na różnego rodzaju ubezpieczenia i podatek dochodowy są „kosztowne”, liczy się więc jedynie wynagrodzenie netto wypłacane do rąk pracownika.

Pozapłacowe koszty pracy w sposób istotny wpływają na kształtowanie się tzw. „szarej strefy płac”, gdyż obciążenia te zniechęcają zarówno pracodawców, jak i pracowników. Warto zaznaczyć, że rozpowszechniony w ostatnich latach tzw. „dzień wolności podatkowej”, czyli moment kiedy przewidywany dochód obywateli zrównuje się z przewidywanymi zobowiązaniami podatkowymi na dany rok, a więc moment kiedy rozpoczyna się okres pracowania wyłącznie na siebie, przypada w Polsce około połowy czerwca. Tak długi okres pracy na potrzeby utrzymania aparatu państwowego skutkuje zaniżaniem oficjalnej pensji, poprzez ukrywanie części wypłacanych wynagrodzeń, zatrudniania na część etatu bądź rejestrowania umowy z najniższym obowiązującym wynagrodzeniem<sup>5</sup>.

Pracodawcy proponują wyższą płacę netto „do ręki” w zamian za nieujawnianie części wypłacanych kwot. Pracownicy akceptują takie warunki skuszeni perspektywą uzyskania dodatkowego wynagrodzenia „pod stołem” zwiększającego ich obecne zarobki dzisiaj kosztem potencjalnie mniejszej, ale i tak niepewnej emerytury w przyszłości. Działania takie mają również swoje konsekwencje podatkowe, a jak się okazuje ich skala jest znaczna, bowiem „zatajenie przedmiotu opodatkowania, czyli tzw. zatajenie materialne, stanowi najbardziej pospolitą formę uchylania się od podatków” [Dolata 2009, s. 48].

Istotność badanego problemu potwierdzają również wyniki kontroli przeprowadzanych przez Państwowe Inspekcje Pracy. Główne nieprawidłowości w kontrolowanych przedsiębiorstwach dotyczą braku umowy o pracę czy braku zgłoszenia pracowników do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Również wyniki badań: „Praca nierejestrowana” oraz „Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności” prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny potwierdzają skalę tego zjawiska.

<sup>3</sup> Wymóg ustawowy zgodnie z ustawą z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia.

<sup>4</sup> Obowiązek narzucony ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja Podatkowa, naliczenie podatku następuje według ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych.

<sup>5</sup> Czyli tzw. wynagrodzeniem minimalnym obowiązującym w danym roku kalendarzowym dla umów o pracę zgodnie z ustawą z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę.

Zjawisko „szarej strefy płac”, oprócz wymiernych korzyści dla pracowników i pracodawców, posiada jednak również swoje wady. Pomijając oczywisty fakt, że działania te są nielegalne, a więc łamią obowiązujące prawo i są karalne, są one bardzo niekorzystne dla pracowników. Wszak osoby akceptujące te działania, które mają na celu wypłatę części ich wynagrodzenia poza listą płac, świadomie bądź nie, rezygnują z wielu przysługujących im świadczeń. Dodatkowo bowiem wypłacane im środki finansowe, pomijane w dokumentach płacowych, nie tylko nie stanowią podstawy do emerytury, lecz także wielu innych świadczeń, takich jak na przykład: renta z tytułu niezdolności do pracy w konsekwencji choroby lub wypadku przy pracy, wynagrodzenia chorobowego, zasiłku chorobowego, macierzyńskiego, opiekuńczego, etc. W momencie zaistnienia okoliczności determinujących wypłatę któregoś z wyżej wymienionych świadczeń, pracownik określonego przedsiębiorstwa otrzyma jedynie świadczenie na poziomie kwoty jego zarejestrowanego wynagrodzenia minimalnego.

Zjawisko „szarej strefy płac” ma również bardzo niekorzystne następstwa dla całej gospodarki postrzeganej z perspektywy uwarunkowań prawnych w skali makro. Jej istnienie bowiem przyczynia się do zaniżania przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego podawanego przez każdego pracodawcę do GUS w celach statystycznych. Zauważyć tutaj należy, że przecież właśnie to wynagrodzenie średnie jest często podstawą do dalszych uregulowań prawnych w zakresie wszystkich zatrudnionych. I tak na przykład górna roczna podstawa wymiaru składek do ubezpieczenia emerytalno-rentowego została ograniczona przez ustawodawcę do trzydziestokrotności prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w całej gospodarce. Sztuczne zaniżanie tej podstawy poprzez fałszowanie rzeczywistych danych przekazywanych do celów statystycznych wpływa więc też w oczywisty sposób na całe społeczeństwo. Przykładem tego niekorzystnego zjawiska może być również ustalanie podstawy wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe osób przebywających na urlopie wychowawczym. Wysokość tej składki bowiem również jest uzależniona od średniej wielkości wynagrodzenia ustalonej przez GUS dla całej gospodarki (stanowi ona 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego przyjętego do ustalenia kwoty ograniczenia rocznej podstawy wymiaru składek).

Negatywny wpływ „szarej strefy płac” rozciąga się także na inne gałęzie życia społeczno-gospodarczego, na przykład potencjalnej możliwości przyznania „uczciwemu obywatelowi” mieszkania w nieruchomości Towarzystwa Budownictwa Społecznego, gdzie ograniczeniem jest wysokość wynagrodzenia osoby ubiegającej się o takie mieszkanie w relacji do średniego miesięcznego wynagrodzenia osób pracujących w danym województwie. Z drugiej strony również pracodawcy decydujący się na udział w „szarej strefie płac” często nie zdają sobie sprawy z poważnych konsekwencji ucieczki przed podatkami i nierzadko nawet nie wiedzą czy nielegalne pozbawianie się części kosztów prowadzonej działalności gospodarczej jest dla niej tak naprawdę korzystne.

## **4. Analiza i ocena skali zjawiska „szarej strefy płac” na podstawie studium przypadku<sup>6</sup>**

### **4.1. Charakterystyka podmiotu badawczego**

Przedsiębiorstwo stanowiące podmiot badawczy niniejszego artykułu to jednostka gospodarcza produkująca i sprzedająca na terenie całej Polski meble. Powstała ona w 1997 roku jako biznes rodzinny, obecnie dający zatrudnienie około 50 pracownikom. Podstawowym profilem zakładu jest produkcja biurek i mebli biurowych. Dostawcą płyty meblowej, z której wykonywane są produkty, jest producent wiodący na rynku polskim. Bardzo dobra jakość produktów oparta jest o wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowników. Wszystkie wyroby przeszły badania na wytrzymałość i są zgodne z polskimi normami: PN-F-06108-3:1997, PN-ISO 5970:1994, PN-90/F-06009, PN-ISO 5970:1994. Badania zostały przeprowadzone przez Zakład Badań i Wdrożeń Przemysłu Meblarskiego w Garbach gmina Swarzędz.

Podmiot badawczy artykułu to Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlowo Usługowe. Ze względu na charakter badań jego nazwy nie ujawnia się. Funkcjonuje ono na podstawie ustawy<sup>7</sup>, czyli zasadach indywidualnej działalności gospodarczej prowadzonej przez osobę fizyczną. Jednostka posiada niezbędny wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej, numer identyfikacyjny REGON nadany przez Urząd Statystyczny oraz numer identyfikacji podatkowej NIP nadany przez Urząd Skarbowy. Właściciel odpowiada za zobowiązania firmy w sposób wyłączny i bez ograniczeń zarówno majątkiem przedsiębiorstwa, jak również całym swoim majątkiem osobistym. Podmiot badawczy prowadzi uproszczoną ewidencję księgową do celów podatkowych w formie podatkowej książki przychodów i rozchodów. Podmiotem zarządza jego właściciel.

Wewnątrz przedsiębiorstwa można wyróżnić cztery podstawowe działy: produkcyjny, logistyczny, handlowy i biurowo-administracyjny. W dziale produkcyjnym pracuje ponad trzydzieści osób. Zajmują się one między innymi cięciem płyty, oklejaniem elementów, pakowaniem akcesoriów, montażem produktów. Działem zarządza wyznaczony przez właściciela kierownik produkcji. W logistyce zatrudnionych jest pięciu kierowców podlegających bezpośrednio właścicielowi. Ich zadaniem jest dostarczanie do klientów indywidualnych towaru zakupionego w firmowym sklepie oraz dostarczanie towaru do kontrahentów prowadzących sklepy meblowe na terenie całej Polski. W dziale handlowym zatrudniony jest kierownik sklepu firmowego oraz czterech sprzedawców. Dział biurowo-

---

<sup>6</sup> Prezentowane studium empiryczne jest efektem autorskiej koncepcji badawczej. Pierwotne dane źródłowe zostały natomiast zebrane przez Anetę Morel w 2010 r., na potrzeby projektu dotyczącego wpływu ustawowych obciążeń wynagrodzeń na wielkość szarej strefy płac, wykonanego pod kierownictwem autora w Instytucie Ekonomii i Administracji na Wydziale Interdyscyplinarnym Akademii Polonijnej w Częstochowie.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.



administracyjny reprezentuje księgową, kadrową oraz pracownik biurowy zajmujący się sprzedażą ratalną.

## 4.2. Prezentacja wyników pracy badawczej

Studium badanego zjawiska przeprowadzono na podstawie analizy przypadku. Do badań najpierw zastosowano metodę obserwacji i wywiadu, a następnie posłużono się anonimowym kwestionariuszem ankiety. Respondentami badania byli pracownicy przedsiębiorstwa. Próba do badania została pobrana bezpośrednio jako próba celowa incydentalna, czyli według sytuacyjnego przypadku. Celem badania było zebranie informacji na temat podejmowania pracy częściowo nierejestrowanej, skali wielkości wynagrodzenia nieujawnianego oraz przyczyn jego nieujawniania. Zarówno pytania zawarte w kwestionariuszu, jak i te skierowane do respondentów podczas wywiadów, dotyczyły sytuacji jaka istniała w 2009 r.

W związku z charakterem pracy badawczej, jej rezultatów nie można uogólnić w sensie statystycznym. Praca odzwierciedla jedynie nielosowy wycinek rzeczywistości. Wyniki badań mają zatem pewne walory poznawcze tylko z perspektywy studium pojedynczego przypadku.

W przeprowadzonym wywiadzie pracownicy udzielili informacji, iż zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę. Pracodawca zawiera pierwszą umowę na trzymiesięczny okres próbny, po czym odpowiadające mu osoby zatrudnia na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Procedura ta jest zgodna z przepisami Kodeksu Pracy<sup>8</sup>. W grudniu 2009 r. zatrudnienie wynosiło 50 osób.

Badaniem ankietowym objęto 45 osób, co stanowiło 90% wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Cele szczegółowe kwestionariusza ankiety to uzyskanie informacji na temat:

- przyczyn decydowania się na pracę w „szarej strefie płac”;
- wysokości dochodów uzyskiwanych w „szarej strefie płac”.

Na podstawie uzyskanych informacji dotyczących wieku, płci, miejsca zamieszkania i poziomu wykształcenia można stwierdzić, że pracę w badanym przedsiębiorstwie wykonują zarówno mężczyźni, jak i kobiety o różnym poziomie wykształcenia, niezależnie od miejsca zamieszkania i wieku. Badania wykazały, że 93% badanych pracowników stanowią mężczyźni, 7% kobiety. Znaczna część zatrudnionych mieszka na wsi (71%). Pracownicy w większości zatrudnieni są na pełny etat (93%), zaledwie 7% badanej społeczności wskazało na zatrudnienie na pół etatu. W przedsiębiorstwie przeważają pracownicy w młodym wieku. Osoby do trzydziestego roku życia stanowią aż 76% ogółu zatrudnionych.

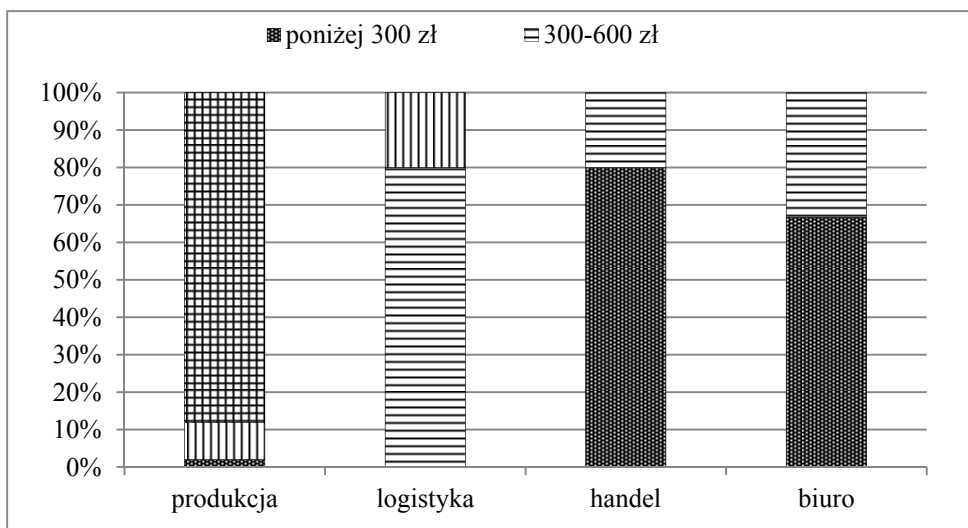
Z analizy wyników badań wynika, że większość zatrudnionych pracowników nie posiada wykształcenia średniego. Wśród zatrudnionych, aż 66% ma ukończoną jedynie szkołę zawodową. Zaledwie 9% ogółu pracowników posiada wykształcenie wyższe. Praca w badanym przedsiębiorstwie jest głównym źródłem utrzymania dla 93% badanych respondentów. Niewiele osób posiada inne źródło dochodów.

---

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy.

W przeprowadzonym wywiadzie uzyskano informacje, iż pracownicy działów produkcji i logistyki w badanym okresie świadczyli pracę od godziny szóstej, natomiast pracownicy działów biurowo-administracyjnego i handlowego rozpoczynali pracę od godziny dziesiątej. W badanym okresie praca była świadczona głównie przez sześć dni w tygodniu. W dziale produkcji pracowano ponad osiem godzin dziennie oraz w niektóre soboty, przez co pracownicy przekraczali obowiązujące normy czasu pracy i nabywali prawo do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. W pozostałych działach pracowano po 8 godzin dziennie oraz w wybrane soboty. Wszyscy respondenci potwierdzili uzyskiwanie w ciągu całego analizowanego okresu systematycznych dochodów nieujawnianych na liście płac, od których nigdy nie pobrano składek na ubezpieczenia społeczne i podatek dochodowy.

Druga część ankiety dotyczyła określenia przyczyny decydowania się na otrzymywanie dochodów nierejestrowanych oraz oszacowania wielkości tych dochodów. W ankiecie wskazano kilka przykładowych przyczyn, które mogłyby skłonić pracowników do podejmowania dochodów nierejestrowanych oraz zestawiono możliwość indywidualnej odpowiedzi. Ankietowani odpowiedzieli niemal jednogłośnie. Aż 72% respondentów wskazało jako przyczynę wyższą płacę „na rękę”, a 21% samodzielną decyzję pracodawcy. Na „niechęć do płacenia wysokich składek i podatków” wskazało jedynie 6% pracowników, natomiast nikt nie wskazał innej przyczyny.



Rys. 1. Szacunkowa miesięczna kwota wynagrodzenia nieujawnianego w złotych

*Źródło: opracowanie własne.*

Dwa ostatnie pytania ankiety dotyczyły sensu stricto dochodów uzyskiwanych przez pracowników w sposób legalny i nielegalny. Zapytano więc o przeciętny, procentowy udział dochodów nierejestrowanych w dochodach uzyskiwanych

w ogóle. Analiza odpowiedzi wskazuje, że średni procentowy udział miesięcznych dochodów nieujawnionych w dochodach otrzymanych ogółem wynosi 76%.

Na pytanie o szacunkową kwotę miesięcznego wynagrodzenia nieujawnianego w dokumentach płacowych, respondenci odpowiadali zróżnicowanie (rys. 1). Największą kwotę wskazywali pracownicy działu produkcji. Blisko 90% z nich zadeklarowało kwotę powyżej 900 zł. W dziale logistyki około 80% badanych wybrało przedział między 300 a 600 zł, a pozostałe 20% zadeklarowało kwotę pomiędzy 600 a 900 zł. Pracownicy działu handlowego w 80% wskazali najniższy proponowany przedział wynoszący od 0 do 300 zł miesięcznego wynagrodzenia nierejestrowanego. Również osoby zatrudnione w dziale biurowo-administracyjnym w większości wybrały pierwszy przedział proponowanych kwot.

## 5. Podsumowanie

Współczesne otoczenie ekonomiczne zmienia się znacznie szybciej niż było to dawniej. Posiadanie zdolności dopasowywania się do nowych warunków w takiej sytuacji staje się koniecznością. Nie wszystkie jednak zmiany prowadzą do poprawy jakości naszego życia gospodarczego. Co najważniejsze, zmiany te dotyczą nie tylko otoczenia ekonomicznego i technologicznego, ale również socjalnego. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i ich społeczna odpowiedzialność determinuje harmonijny rozwój całej gospodarki narodowej, która stanowi większe dobro niż wartość zysku pojedynczego podmiotu gospodarczego, czy też zamożności pojedynczego obywatela. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie może dłużej być postrzegana w kategoriach dobrze brzmiącego sloganu reklamowego, natomiast powinna stać się jej integralnym elementem, gdyż nieuczciwe postępowanie, czy to w bliższej czy dalszej perspektywie, jest zawsze destrukcyjne.

W związku z powyższym w niniejszym artykule zaprezentowano wyniki prac badawczych mających na celu przedstawienie przyczyn kształtowania się tzw. „szarej strefy płac”. Biorąc pod uwagę charakter pracy badawczej, jej rezultatów nie można uogólnić w sensie statystycznym. Wyniki badań są więc ograniczone i mają walory poznawcze wyłącznie z perspektywy studium pojedynczego przypadku.

Na podstawie wyników pracy badawczej można stwierdzić, że pozapłacowe koszty pracy w sposób istotny wpływają na kształtowanie się „szarej strefy płac”. Wysokie obciążenia płac zniechęcają zarówno pracodawców, jak i pracowników. Przyczynia się to do zaniżania oficjalnej pensji, poprzez ukrywanie części wypłacanych wynagrodzeń, zatrudniania na część etatu bądź rejestrowania umowy z najniższym obowiązującym wynagrodzeniem. Pracodawcy proponują wyższą płacę netto „do ręki” w zamian za nieujawnianie części wypłacanych kwot. Pracownicy akceptują takie warunki, ponieważ często nie mają możliwości wyboru, nie znają procedury naliczania płac, obowiązków wynikających z przepisów prawnych, a co za tym idzie nie wiedzą jak ogromne konsekwencje mogą ich spotkać w związku z uczestnictwem w takiej sytuacji.

Wyniki przeprowadzonej ankiety wśród pracowników badanego przedsiębiorstwa jednoznacznie potwierdziły, że „szara strefa płac” to problem istotny. Istnienie szarej strefy płac w badanym podmiocie potwierdziło 100% respondentów. Wszyscy z biorących udział w badaniu uzyskali w 2009 r. dochody nierejestrowane. Wysokość tych dochodów była zróżnicowana ze względu na pracę w różnych działach.

Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że pomimo iż wszyscy są legalnie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, część wynagrodzenia uzyskują poza listą płac. Pracownicy w badanym przedsiębiorstwie są rejestrowani na kwotę minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w Polsce. Płaca ta przysługuje za przepracowanie podstawowej normy czasu w danym miesiącu. Większość pracowników nagminnie jednak świadczy pracę w godzinach nadliczbowych i należne z tego tytułu dodatkowe wynagrodzenie oraz wszelkie dodatki nie są rejestrowane.

Z przeprowadzonego badania można wywnioskować, że szara strefa płac na pewno występuje w niewielkich firmach prowadzonych przez osoby fizyczne. W takich przedsiębiorstwach przyczynia się do tego brak obowiązku prowadzenia pełnej dokumentacji księgowej, mniejsza liczba kontroli czy brak wyspecjalizowanej kadry zarządzającej. Przyczynia się to do niewiedzy o skutkach stosowania takich nadużyć, łamania prawa i regulacji porządkowych. Kwoty nieujawnionego wynagrodzenia w niewielkich firmach sektora prywatnego stanowią wysoki procent wielkości wynagrodzenia ujawnionego, albo przewyższa tą wielkość. Z przeprowadzonej ankiety wynika, iż w badanej firmie średni, procentowy udział miesięcznych dochodów nieujawnionych w dochodach otrzymanych ogółem wynosi aż 76%.

Zjawisko „szarej strefy płac”, czyli ukrywania części wypłacanych wynagrodzeń jest pospolitą formą uchylania się od podatków. Z przeprowadzonych badań wynika, iż zarówno pracodawcy, jak i pracownicy świadomie z niej korzystają. Jednak oprócz tego, że zjawisko to łamie prawo i jest karalne, jest również bardzo niekorzystne dla pracowników i całej gospodarki. Osoby akceptujące wypłatę części wynagrodzenia poza ewidencją księgową rezygnują z wielu przysługujących im świadczeń. Również pracodawcy decydujący się na udział w „szarej strefie płac” często nie wiedzą, jakie mogą być konsekwencje ich działań lub świadomie je ignorują, kierując się wyłącznie własnym interesem.

Na podstawie wyników opisanej pracy badawczej można zatem stwierdzić, że świadomość społeczno-etyczna w małych podmiotach gospodarczych jest na bardzo niskim poziomie, zwłaszcza w takich obszarach kompetencyjnych jak uczciwość. To zaś oznacza, że wartości etyczne stanowią bardzo peryferyjny nurt naszego życia społeczno-gospodarczego. W konsekwencji takiego stanu istnieje silna potrzeba, zarówno diagnozy samej świadomości społeczno-etycznej, jak i działań zmierzających do jej wzrostu. Istnienie lub brak takich działań wyznaczy bowiem w niedalekiej przyszłości poziom jakości życia społeczno-gospodarczego nas wszystkich. Ponieważ zaś niniejsza praca odzwierciedla jedynie nielosowy wycinek rzeczywistości warto byłoby podjąć badania,

których wyniki mogłyby dostarczyć informacji bardziej reprezentatywnych, a tym samym dotyczących całej populacji.

## Bibliografia

1. **Bugdol M.:** (2007), *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa.
2. **Dolata S.:** (2009), *Podstawy wiedzy o polskim systemie podatkowym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
3. **Golvin J.:** (2000), *Cheating Lying Stealing*, "Ziff Davis Smart Business for the New Economy", nr 6(13).
4. **Gross-Schaefer A., Trigilo J., Negus J., Ceng-Si-Ro J.:** (2000), *Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft*, "Journal of Business Ethics", nr 2(26), ss. 89-100.
5. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.
6. **Kazibudzki P.:** (2014), *Kompetencje kadry menedżerskiej z perspektywy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle analizy przypadku*, [w:] Adam Depta (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
7. *More employee cheating*, "Leadership for the Front Lives", 2000, nr 3(15).
8. **Seager A.:** (2006), *Raids on VAT fraud gangs lead arrests across UK*, "The Guardian", 16.08.2006.
9. *Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych* (Dz.U. z 1998 r. Nr 137, poz. 887 z późn. zm.).
10. *Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy* (Dz.U. Nr 158, poz. 1121 z późn. zm.).
11. *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz.U. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).
12. *Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia* (Dz.U. z 2003 r. Nr 45, poz. 391 z późn. zm.).
13. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja Podatkowa* (Dz.U. z 2012 r., poz. 749 z późn. zm.).
14. *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych* (Dz.U. z 1991 r. Nr 80, poz. 350 z późn. zm.).
15. *Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę* (Dz.U. Nr 200, poz. 1679 z późn. zm.).
16. *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).
17. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz.U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141 z późn. zm.).

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU PRZYPADEK KGHM POLSKA MIEDŹ SA**

*Michał Zaremba*

*Katedra Ekonomii Rozwoju*

*Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki*

## **1. Wprowadzenie**

Przez wiele lat w teorii nauk ekonomicznych dominował pogląd, że podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa, poza zaspokajaniem popytu na określone dobra, jest maksymalizacja zysku, bez względu na wywierany przez nie wpływ na środowisko społeczne i naturalne. Podejście to zaczęło ewaluować w XX wieku wraz z rozwojem teorii ekonomii i zarządzania. Koncepcja przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego z czasem, jak się wydaje, na stałe gościła w teorii i praktyce gospodarczej.

KGHM International w ramach KGHM Polska Miedź SA, lider polskiego biznesu również podejmuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Udział tej firmy ma istotny znaczenie dla wielu społeczności lokalnych.

Głównym celem tego artykułu jest scharakteryzowanie zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu i jego realizacji w ramach KGHM Polska Miedź SA.

## **2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) stała się jedną z najbardziej popularnych i znaczących koncepcji współczesnego zarządzania, przy czym zjawisko to nie stanowi jednej, zwartej teorii, ale stanowi raczej szeroki zbiór koncepcji i konstrukcji teoretycznych, bazujących na przeświadczeniu, że każde przedsiębiorstwo, w określonych aspektach, odpowiedzialne jest również za społeczeństwo [por. Clarkson 1995, ss. 92-117, Hillman, Keim 2001, ss. 125-139, Swanson 1995, ss. 43-64, Wood 1991, ss. 691-718, McGuire 1963, s. 144]. Zjawisko to jest ze swej natury zjawiskiem wieloaspektowym i wieloznacznym, łączącym w sobie różne aspekty nauk ekonomicznych, społecznych i filozoficznych dotyczących tego, jak dany podmiot

wpływa na inne podmioty z jego otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s. 132].

Spółeczna odpowiedzialność biznesu, jak już zasygnalizowano, nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Komisja Europejska określa ją jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływy, jakie wywierają na społeczeństwo. Zgodnie z dokumentami unijnymi przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, to takie podmioty, które biorą udział w procesach społecznych i uwzględniają w swojej strategii i poczynaniach kwestie integracji społecznej, praw człowieka, etyki działalności biznesowej oraz ochrony środowiska [Komisja Europejska 2011, s. 6]. Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w UE mają również związek z Zieloną Księgą Komisji Europejskiej w 2001 roku, zawierającą jej definicję, według której „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami” [Green paper... 2001, s. 5]. Zielona księga precyzuje zasady oraz sposoby wdrażania CSR oraz prezentuje nie tylko samą koncepcję, ale również inne aspekty w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym. Na wymiar wewnętrzny składają się zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higiena pracy, umiejętność dostosowania się do zmian oraz zarządzanie ochroną środowiska. Natomiast wymiar zewnętrzny odnosi się do społeczności lokalnej, określając zasady współdziałania partnerów biznesowych – interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, w tym kwestie praw człowieka oraz problemów środowiska. Norma ISO 26000 definiuje CSR jako „zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko” [ISO 26000:2010, rozdział 2]. Należy jednak dodać, że tak jak w przypadku wdrażania innych norm, wdrożenie tej normy nie ma charakteru obligatoryjnego, a zależy wyłącznie od inicjatywy przedsiębiorstwa. Norma ISO 26000 dostarcza przedsiębiorstwom i organizacjom następujące wytyczne związane z [Sala 2015, ss. 178-179]:

- ideą, terminologią i definicjami dotyczącymi odpowiedzialności społecznej,
- źródłami, cechami i kierunkami rozwoju odpowiedzialności społecznej,
- zasadami i procedurami dotyczącymi powyższego,
- kluczowymi obszarami i zagadnieniami odpowiedzialności społecznej,
- tworzeniem, wdrażaniem i promowaniem zachowań odpowiedzialnych społecznie w samej organizacji, jak również stosowanymi przez nią zasadami i praktykami dotyczącymi sfery jej wpływów,
- pogłębianiem zaangażowania interesariuszy oraz ich identyfikowaniem się z organizacją,
- przekazywaniem danych dotyczących zaangażowania, wyników i innych obszarów powiązanych ze społeczną odpowiedzialnością.

Wytyczne związane z normą ISO 26000 są opisane w siedmiu obszarach tematycznych:

- Pierwszy z nich dotyczy ładu organizacyjnego, przedstawiając skuteczne i dobre praktyki związane z tym obszarem, które mają za zadanie poprawić

- efektywność przy zarządzaniu przedsiębiorstwem, uwzględniając interes społeczny, poszanowanie interesariuszy oraz zasady etyczne.
- Drugi obszar jest związany z prawami człowieka, gdyż mówi się, że każde przedsiębiorstwo powinno je szanować, a przede wszystkim godność, prawa obywatelskie, ekonomiczne, polityczne, socjalne i kulturowe.
  - Trzeci z obszarów wiąże się z aspektami pracowniczymi. Podczas codziennej pracy przedsiębiorstwo kieruje się zasadami pracy wykonywanej nie tylko na rzecz pracowników, ale również przez współpracę z podwykonawcami czy dostawcami. Dobre praktyki z zakresu tej przestrzeni nie powinny opierać się tylko i wyłącznie na przepisach stanowiących przez prawo, ale powinny dbać o warunki pracy, jego bezpieczeństwo i higienę, rozwój, jak również mieć na uwadze stały dialog społeczny oraz utrzymywanie otwartych i prawidłowych relacji ze współpracującymi podmiotami.
  - Czwarty z obszarów tematycznych związany jest ze środowiskiem, dobre praktyki powinny mieć na celu dbałość o czystość środowiska, przez minimalizację emitowanych przez przedsiębiorstwo zanieczyszczeń. Powinny również obejmować ochronę i naprawę wyrządzonych szkód w środowisku oraz zajmować się podejmowaniem kroków, które mają na celu zmniejszanie poziomu zużycia zasobów naturalnych, będących wynikiem działania danego przedsiębiorstwa.
  - Piąty obszar to etyka biznesu. Dotyczy on głównie etycznych relacji przedsiębiorstwa z innymi organizacjami. Dobre praktyki z tego zakresu mają na celu przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, defraudacji i korupcji, pomagają wspierać uczciwą współpracę, odpowiedzialność społeczną w łańcuchu dostaw oraz poszanowanie praw własności.
  - Szósty zakres tematyczny odpowiada dobrym praktykom z zakresu kwestii związanych z klientami. Zgodnie z nim każde przedsiębiorstwo powinno realizować odpowiedzialny marketing, dbać o to, żeby informacje o produktach były precyzyjne i prawdziwe, przedstawiać uczciwe zasady sprzedaży, bezpieczeństwo konsumentów, rozwijać produkty i usługi bezpieczne dla społeczeństwa i środowiska, mieć serwis i uwzględniać możliwość reklamacji. Ponadto, każde przedsiębiorstwo powinno uczestniczyć w promocji zasad zrównoważonej konsumpcji i zachęcać do edukacji, jak też podnoszenia świadomości konsumentów.
  - Siódmy obszar jest związany z rozwojem społecznym przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa w tym kontekście powinny angażować się w działalność społeczną; dobrymi praktykami w tym zakresie są umiejętność prowadzenia dialogu społecznego, angażowanie organizacji społecznych w proces planowania i realizację projektów społecznych. Powinien też uwzględniać realne potrzeby społeczne czy podejmować inwestycje w takich obszarach, jak edukacja, zdrowie, kultura, dostęp do technologii oraz rozwój.

Głównym zadaniem stanowiącym ISO 26000 jest zaangażowanie społeczne, odpowiedzialna firma powinna aktywnie wspierać społeczność lokalną, przyczyniając się do rozwiązywania ich problemów, zwłaszcza dotyczących jej pra-



owników i klientów; chodzi między innymi o podejmowanie działań społecznych, na przykład edukacyjnych, kulturalnych, prozdrowotnych czy w zakresie dostępu do nowych technologii, także we współpracy z organizacjami społecznymi.

Powyższe wytyczne związane są także z zasadami obowiązującymi w normie ISO 26000. Zasady te dotyczą rozliczalności, przejrzystości, zachowań etycznych, poszanowania interesów interesariuszy, reguł prawa, międzynarodowych norm zachowania oraz poszanowania praw człowieka [Sala 2015, ss. 180-181].

Zasada rozliczalności dotyczy takiej sytuacji, w której przedsiębiorstwo ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczeństwo i środowisko je otaczające oraz za odpowiedni sposób reagowania na skutki swoich oddziaływań. Zasada ta nawiązuje przede wszystkim do negatywnych skutków oddziaływań przedsiębiorstwa, w tym do podjętych w celu eliminacji tychże skutków, działań naprawczych i zapobiegawczych.

Zasada przejrzystości jest powiązana z udostępnianiem informacji związanych z podejmowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami oraz ich skutkami.

Zasada etycznego zachowania wiąże się z kolei z takim sposobem prowadzenia działalności przedsiębiorstwa, aby odbywało się to zgodnie z normami moralnymi, przyjętymi przez społeczeństwo.

Zasada poszanowania interesów różnych grup interesariuszy jest podstawą działalności w sferze odpowiedzialności społecznej, jest rozumiana jako zasada zarządzania wpływami własnymi na otoczenie. Wymaga ona stałych kontaktów z otoczeniem. Poszanowanie reguł prawa jest dla norm praktykowanych przez ISO minimalnym wyznacznikiem, który należy spełnić. Jest to warunek niezbędny do wypełniania innych dobrowolnych zobowiązań względem społeczeństwa i środowiska.

Zasada poszanowania międzynarodowych norm postępowania jest w szczególności istotna w przypadku, gdy przedsiębiorstwo lub jego oddziały działają w kraju, w którym nie ma minimalnych przepisów regulujących kwestię ochrony środowiska czy bezpieczeństwa pracy.

Ostatnia z zasad, dotyczy poszanowania praw człowieka i jest jedną z kluczowych zasad odpowiedzialności społecznej. Istotne jest skupienie się na respektowaniu podstawowych praw człowieka oraz unikanie sytuacji, w których może dojść do ich złamania czy też naruszenia.

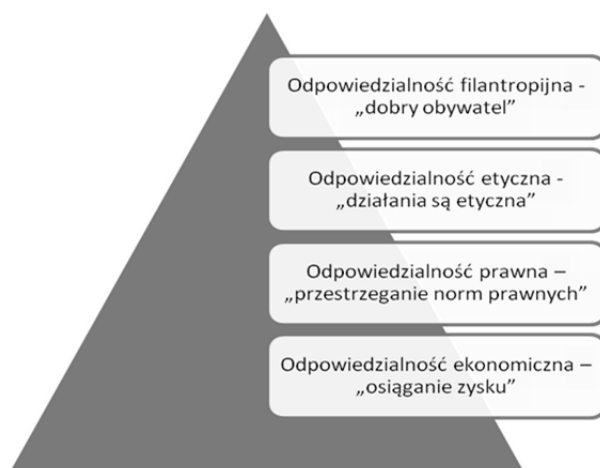
Analizując powyższe, można zauważyć, że norma ISO 26000 daje podstawy do budowania strategii CSR firmy, a dzięki kompleksowemu charakterowi normy, firma może być pewna, że żadne obszary lub grupy interesariuszy nie zostaną pominięte.

Z kolei Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development) podkreśla, że choć głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest rozwój ekonomiczny, wpływ przedsiębiorstwa na otoczenia i społeczeństwo musi być częścią jego funkcjonowania. Rada określa odpowiedzialność społeczną jako ciągłe zaangażowanie przedsiębiorstwa w etyczne zachowania oraz działania na rzecz poprawy jakości życia pracowników, ich rodzin, społeczności lokalnej oraz społeczeństwa jako całości [Holme, Watts 2000, s. 6].

Ph. Kotler podkreśla uznaniowy (dyskrecjonalny) charakter odpowiedzialnej działalności biznesowej. Według niego społeczna odpowiedzialność biznesu

to zaangażowanie działań i zasobów przedsiębiorstwa w sprawy społeczności lokalnych w celu poprawy dobrobytu i jakości życia [Kotler, Lee 2005, s. 3].

W badaniach nad społeczną odpowiedzialnością biznesu wyróżnia się dwa główne modele. Pierwszy z nich to model After Profit Obligation, nawiązujący do piramidy potrzeb Masłowa, a opisany przez amerykańskiego ekonomistę A.B. Carrolla. Model ten dzieli odpowiedzialność przedsiębiorstwa na cztery poziomy (odpowiedzialności): ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny, przy czym poziom ekonomiczny ma znaczenie elementarne dla każdego podmiotu, a działalność filantropijna jest odpowiedzialnością wyższego rzędu [Carroll 1993, s. 28]. Model After Profit Obligation został przedstawiony na rysunku 1.



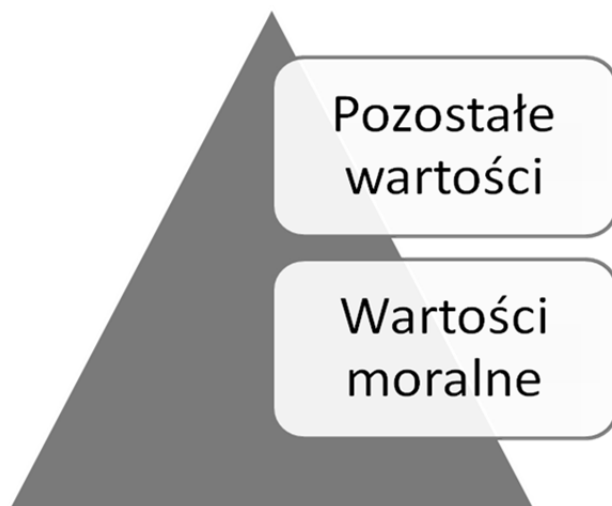
Rys. 1. Koncepcja CSR według modelu After Profit Obligation

*Źródło: opracowanie własne na pods. [I. Kuraszko 2010, s. 91].*

Zgodnie z tym modelem podstawowym i nadrzędnym celem firmy jest osiągnięcie zysku, który pozwala na realizację innych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

W przypadku poniesienia straty, otoczenie nie może wymagać od firmy ponoszenia odpowiedzialności w innych obszarach. Są to dodatkowe obszary odpowiedzialności, które mogą być realizowane tylko wtedy, gdy organizacja osiąga zadowalający poziom rentowności.

Drugi model, spopularyzowany przede wszystkim w pracach Y.Ch. Kanga i D.J. Wood, znany jest jako Before Profit Obligation. Model ten, pod pewnymi względami, jest odwróceniem hierarchii, przedstawionej w pierwszym modelu – autorzy uznają, że najwyższymi i najważniejszymi wartościami w każdym przypadku, bez względu na sytuację ekonomiczną, są wartości moralne i to im winny być podporządkowane wszystkie działania przedsiębiorstwa. Podstawą piramidy jest odpowiedzialność moralna, która jest podejmowana bez względu na warunki w których działa dana organizacja [Glinkowska 2012, s. 20]. Model ten został obrazowo przedstawiony na rysunku 2.



Rys. 2. Koncepcja CSR według modelu Before Profit Obligation  
*Źródło: opracowanie własne na podst. [B. Glinkowska 2012, s. 20].*

Zgodnie z drugim modelem postawy moralne kierownictwa, zarządu, kadry menedżerskiej oraz szeregowych pracowników tworzą wartość dodaną, która wpływa na tworzenie i pogłębianie więzi z interesariuszami i zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Jest to podstawa funkcjonowania każdej organizacji i nie można jest zaniedbywać ani umniejszać jej znaczenia.

Pierwszy model opiera się więc na zysku przedsiębiorstwa, który jest podstawową determinantą zaangażowania się w budowę i podtrzymywanie społecznej odpowiedzialności. W przypadku drugiego modelu działania związane z CSR są pochodną wartości wyznawanych przez pracowników, menedżerów i kierownictwo jednostki i nie są związane bezpośrednio z sytuacją ekonomiczną, choć co oczywiste, może wpływać na jej zakres [Zaremba 2014, s. 286].

Podsumowując, mimo braku jednolitej, powszechnie przyjętej definicji zjawiska CSR jest ono, jak się wydaje istotnym elementem działalności przedsiębiorstw oraz na trwale zagościło w naukach ekonomicznych. Tematyka społecznej odpowiedzialności biznesu stała się popularnym i nośnym tematem, zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesowym, w którym zaczęto dostrzegać potrzebę przestrzegania odpowiednich zasad oraz ewentualne korzyści z nich wynikające.

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w KGHM Polska Miedź SA**

KGHM Polska Miedź SA jest jednym z największych producentów miedzi i srebra na świecie, posiadającym udziały w 33 podmiotach, działających w różnych obszarach produkcyjno-usługowych [por. World's 10 Biggest Refined-Copper Producers in 2013; KGHM International 2013, ss. 7-10]. Jest to światowy lider

w produkcji miedzi i srebra, którego historia wiąże się z odkryciem rozległych pokładów rudy węglanowej w okolicach Lubina i Polkowic dokonane przez zespół dra Jana Wyżykowskiego 23 marca 1957 r. Od 1997 r. KGHM jest notowany na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, obecnie znajdując się wśród spółek WIG 30 i WIG 20 oraz w prestiżowym RESPECT INDEX. Produkty KGHM są zarejestrowane na Giełdach w Londynie, Szanghaju, Dubaju i Nowym Jorku.

Głównym celem firmy jest dążenie do tego, by się stać jednym z czołowych światowych producentów miedzi, przez zwiększenie produkcji miedzi do około 700 tysięcy ton i aktywny udział w pokrewnych sektorach. Podstawowe działania skupiają się wokół wydobycia metali nieżelaznych oraz produkcji miedzi i srebra.

W celu osiągnięcia celów na rynkach międzynarodowych, KGHM Polska Miedź SA 6 grudnia 2011 podpisał umowę w sprawie przejęcia kanadyjskiego przedsiębiorstwa Quadra FNX Mining Ltd., która została zaakceptowana przez walne zgromadzenie akcjonariuszy Quadra 20 lutego 2012 roku. Transakcja została zamknięta 5 marca tego samego roku. Odtąd też spółka działa pod nazwą KGHM International Ltd.

Wartość transakcji wyniosła około 2,8 mld dolarów amerykańskich i była jak dotąd największą polską inwestycją zagraniczną, a sam zakup został sfinansowany ze środków własnych KGHM.

Obecnie KGHM International operuje w USA, Kanadzie i Chile. Aktualne projekty obejmują rozbudowę kopalni miedzi i molibdenu w Sierra Gorda w Chile, projekt Victoria w Sudbury w Kanadzie (wydobycie rud metali żelaznych i nieżelaznych). Spółka jest właścicielem sześciu kopalni: Robinson, Carlota, Franke, Levack, Podolsky i McCreedy West. Jednym z ważniejszych wydarzeń dla spółki było otwarcie w 2014 roku kopalni Sierra Gorda w Chile, dzięki czemu stanie się ona światowym potentatem w produkcji molibdenu [KGHM International, ss. 7-10].

KGHM Polska Miedź SA w swojej strategii wykorzystuje i realizuje idee CSR, korzystając z wytycznych najnowszego standardu ISO 26000, który został przyjęty w 2010 roku i systematyzuje wiedzę na temat szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. CSR w KGHM Polska Miedź SA posiada istotne znaczenie zarówno w kontekście branżowym, organizacyjno-korporacyjnym oraz społecznym.

Działania nastawione na zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu w KGHM Polska Miedź opierają się na przyjętej w czerwcu 2012 r. Strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na lata 2012-2018.

Strategia uwzględnia całokształt społecznych, etycznych i środowiskowych aspektów w działalności biznesowej firmy oraz pełną odpowiedzialność i przejrzystość w zarządzaniu relacjami z interesariuszami Spółki, m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami i społecznością lokalną.

Wizją spółki na rok 2018 jest osiągnięcie pozycji globalnego lidera, silnie rozwijającego się oraz profesjonalnego, który dba o zrównoważoną gospodarkę zasobami oraz dobro wspólne. Strategia opiera się na podanych poniżej kierunkach działań [Raport społecznej odpowiedzialności biznesu KGHM]:

1. Innowator przyjazny środowisku, cele: wdrożenie rozwiązań minimalizujących oddziaływanie spółki na środowisko naturalne, wytyczanie najwyższych standardów w obszarze gospodarki odpadami, zbudowanie wizerunku KGHM Polska Miedź SA jako firmy podejmującej innowacyjne działania na rzecz środowiska naturalnego. W ramach tych działań została opracowana odpowiednia polityka ekologiczna, która zakłada przede wszystkim utrzymanie w pełnej sprawności technicznej urządzeń służących ochronie środowiska, śledzenie nowości technicznych służących ograniczeniu wpływu przemysłu na środowisko i wprowadzanie ich stosownie do potrzeb i możliwości, rozwój technik zagospodarowania odpadów i stały wzrost udziału odpadów zagospodarowanych w ogólnym ich bilansie, bieżącą współpracę ze społecznością i władzami lokalnymi na rzecz środowiska, współpracę na szczeblu Ministerstwa Środowiska we wdrażaniu polityki ekologicznej kraju, współpracę przy tworzeniu dokumentu referencyjnego BAT (ang. Best Available Techniques) dla przemysłu metali nieżelaznych, współpracę z europejskim przemysłem wydobywczym i przemysłem metali nieżelaznych w ramach organizacji branżowych przy opracowaniu dokumentów unijnych dotyczących ochrony środowiska;
2. Dobry sąsiad i zaufany inwestor, cele: zbudowanie trwałych ram dialogu i współpracy z samorządami i innymi podmiotami w Zagłębiu Miedziowym, zbudowanie długofalowej strategii zaangażowania społecznego w zakresie wsparcia regionu i umocnienia wizerunku Spółki, osiągnięcie pozycji „inwestora z wyboru” z uwagi na dbałość o przestrzeganie praw człowieka oraz uwzględnianie oczekiwań społeczności lokalnych. Projekty prospołeczne i działalność sponsoringowa firmy w Polsce realizowane są poprzez specjalnie w tym celu powołaną korporacyjną Fundację Polska Miedź. Główne obszary jej aktywności to działalność charytatywna, profilaktyka zdrowotna, popularyzacja sportu, a także wspieranie kultury i nauki. W realizację programów społecznych bardzo zaangażowani są także pracownicy KGHM, biorąc udział w akcjach wolontariatu;
3. Sprawnie zarządzany partner biznesowy, cele: zbudowanie pozycji Spółki jako przedsiębiorstwa transparentnego, zarządzanego zgodnie z najlepszymi praktykami ładu korporacyjnego, zbudowanie kultury organizacji opartej na wartościach etycznych, wzmocnienie pozycji Firmy jako rzetelnego i etycznego partnera biznesowego, wytyczanie najwyższych standardów w zakresie odpowiedzialności za produkt i dbałość o klienta;
4. Odpowiedzialny pracodawca, cele: osiągnięcie doskonałości w zakresie rozwoju i pełnego wykorzystania potencjału twórczego pracowników oraz zminimalizowanie ilości zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Spółka prowadzi zgodną z najwyższymi standardami BHP, przejrzystą i opartą na dialogu politykę w sprawach pracowniczych. Priorytetem KGHM jest zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ich rozwój zawodowy i stała poprawa warunków pracy. W tym celu prowadzone są spotkania i konsultacje z przedstawicielami pracowników dotyczące istotnych decyzji lub wydarzeń. Prowadzona jest polityka informacyjna poprzez wewnętrzne kanały komunikacji. Jednocześnie w ramach tych działań wdrażane są następujące projekty:

- *Miedziane Serce* – to firmowy program wolontariatu. Wolontariusze realizują własne projekty na rzecz lokalnych społeczności. Organizują zbiórki pieniędzy i odzieży dla potrzebujących dzieci, opiekują się zwierzętami;
- *Eko Zdrowie* – to działania na rzecz lokalnych społeczności, promujące ochronę środowiska naturalnego, profilaktykę zdrowotną oraz aktywny styl życia. Program zachęca także do udziału w bezpłatnych zajęciach sportowych i badaniach medycznych oraz promuje profilaktykę zdrowotną;
- *Strefa Innowacji* – to platforma wymiany doświadczeń i rozwoju umiejętności menadżerskich. W ramach programu KGHM dzieli się wiedzą i doświadczeniem z biznesem, mediami oraz organami państwowymi wspierającymi ekspansję międzynarodową polskich firm. W ramach programu odbywają się warsztaty skierowane do właścicieli i kadry zarządzającej firm, które chcą stać się globalnymi graczami;
- *Cultura* – to program wspierający inicjatywy kulturalne i artystyczno-edukacyjne. W jego ramach KGHM wspiera m.in. festiwale, wystawy i imprezy. Pomaga także twórcom i zespołom artystycznym. W ramach programu współpracuje z instytucjami, zarówno na poziomie regionalnym, jak i ogólnokrajowym.

KGHM Polska Miedź SA realizuje działalność na rzecz społeczeństwa poprzez powołaną w 2003 roku Fundację Polska Miedź. Od 2006 roku posiada ona status organizacji pożytku publicznego, a od 2008 roku zostały włączone do niej zadania Komisji Charytatywnej, która wcześniej działała przy Zarządzie Spółki KGHM. W latach 2003-2011 Fundacja oraz Komisja Charytatywna przekazały na cele społeczne dla instytucji i osób fizycznych łączną kwotę około 90 mln zł. Silną stroną fundacji jest transparentny sposób przyznawania i rozliczania darowizn, co pozwala na skuteczną realizację polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu. KGHM Polska Miedź SA corocznie zwiększa sumę środków przekazywanych dla Fundacji, przykładowo w roku 2010 było to 12,5 mln złotych, natomiast w roku następnym już 15 mln złotych. W okresie prospołecznej działalności, w latach 2003-2011 Fundacja wsparła realizację 1385 projektów dla instytucji, przekazując 50600449,28 złotych. Dodatkowo przekazała darowizny osobom fizycznym, których suma wyniosła 370 885 204,33 zł.

#### 4. Podsumowanie

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) oznacza, że celem przedsiębiorstwa nie jest wyłącznie osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej, ale również angażowanie się w życie społeczne oraz działania na rzecz interesariuszy: pracowników, dostawców, kadry zarządzającej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskała duże zainteresowanie i stała się jednym z najbardziej popularnych tematów z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw i zarządzania. Przedsiębiorstwo stało się integralną częścią środowiska, rozumianego nie tylko jako rynek, ale także jako wspólnota, w której przedsiębiorstwa powinno się przestrzegać określonych zasad.

KGHM Polska Miedź SA, jak prawie każde duże i międzynarodowe przedsiębiorstwo przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego społeczności lokalnej, z poszanowaniem lokalnych tradycji i środowiska.

Większość działań nawiązuje do bezpieczeństwa pracowników oraz ochrony środowiska lokalnego. Ważnym elementem działań jest współpraca z lokalną społecznością w rozwiązywaniu lokalnych problemów. Należy zauważyć, że choć działania te są różne, to każde jest istotne i ważne.

## Bibliografia

1. *Cele strategiczne*, KGHM Polska Miedź SA 2015, <http://raportroczny.kghm.pl/zrownowazony-rozwoj/cele-strategiczne> (dostęp: 28.02.2015).
2. Bloomberg (2014), *World's 10 Biggest Refined-Copper Producers in 2013*, <http://www.bloomberg.com/news/2014-02-17/world-s-10-biggest-refined-copper-producers-in-2013-table-.html> (dostęp: 26.12.2015).
3. **Carroll A.B.**: (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South Western Publishing Co, Ohio.
4. **Clarkson M.B.E.** (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *The Academy of Management Review*, 20(1), Nowy Jork.
5. European Commission (2001), *Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*.
6. European Commission (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
7. **Glinkowska B.**: (2012), *Analiza wybranych modeli społecznej odpowiedzialności organizacji*, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica* 265, Łódź.
8. **Hillman A.J., Keim G.D.**: (2001), *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?* *Strategic Management Journal*, 22(2), Malden.
9. **Holme R., Watts P.**: (2000), *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa.
10. ISO, *ISO26000:2010*.
11. KGHM International (2013), *Corporate Social Responsibility 2013*, Lubin.
12. KGHM (2012), *Raport społecznej odpowiedzialności biznesu KGHM*, Lubin.
13. **Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.**: (2005), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. **Kotler Ph., Lee N.**: (2005), *Corporate Social Responsibility, Doing the most Good for Your Company and Your Cause*, Willey.
15. **McGuire J.**: (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill Book Company, Nowy Jork.
16. **Sala P.**: (2015), *Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000*, *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie* nr 82, 2015.
17. **Swanson D.L.**: (1995), *Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model*, *The Academy of Management Review*, 20(1) 1995, Nowy Jork.
18. **Wood D.J.**: (1991), *Corporate social performance revisite*, *Academy of Management Review*, 16(4) 1991, Nowy Jork.
19. **Zaremba M.**: (2014), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w krajach rozwijających się na przykładzie Indii*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, Nr 6(2), Białystok.

# ZABEZPIECZENIE SPOŁECZNE OSÓB STARSZYCH W KONCEPCJI UGRUPOWAŃ POLITYCZNYCH SEJMU VIII KADENCJI

*Agnieszka Szczudlińska-Kanoś  
Instytut Spraw Publicznych  
Uniwersytet Jagielloński*

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie, przy obserwowanych dużych problemach demograficznych, występujących w większości krajów europejskich, problematyka zabezpieczenia społecznego osób starszych wydaje się być szczególnie istotna. Dane statystyczne są bowiem bardzo niepokojące. W Polsce współczynnik dzietności od początku lat 90. XX w. permanentnie przyjmuje niekorzystną wartość poniżej 2, a w roku 2013 wyniósł 1,26 [Podstawowe dane o rozwoju demograficznym Polski do 2014 r., 2015]. Prognozy mówią, że w 2050 roku wskaźnik dojdzie zaledwie do poziomu 1,5, a w 2070 osiągnie wielkość – 1,55 – średni wskaźnik w miastach [Prognoza ludności na lata 2014-2050, 2014]. Z danych Eurostatu wynika, że Polska znajduje się na jednym z ostatnich miejsc pod względem dzietności [Fertility statistics]. Szacuje się także, że do 2050 r. liczba osób starszych w Polsce przypadająca na 100 osób w wieku 15-64 lat ulegnie potrojeniu, a całkowity współczynnik obciążenia wzrośnie od wartości 42 osoby w 2013 r. do 81 osób w 2050 r. [Prognoza ludności na lata 2014-2050, 2014].

Wyzwania przed jakimi stają władze publiczne, do których niewątpliwie należy zaliczyć starzejące się społeczeństwa, wywołują konieczność opracowywania nowych, dostosowanych do przemian rozwiązań.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki zabezpieczenia społecznego osób starszych oraz koncepcji obecnych i przyszłych działań władz publicznych w Polsce, które, starając się odpowiedzieć na problemy związane między innymi z demografią czy funkcjonowaniem rodzin, poddają modyfikacji ten obszar polityki społecznej. W artykule, w oparciu o dokumenty programowe ugrupowań politycznych, których członkowie zasiadają w Sejmie RP VIII kadencji, starano się przedstawić deklarowane przez polityków kierunki zmian oraz wskazać te najpotrzebniejsze i najważniejsze.

W związku z tym, iż zabezpieczenie społeczne w literaturze przedmiotu jest odmiennie traktowane, dla potrzeb konkretnych publikacji każdorazowo warto



przytaczać przyjęte ujęcie i rozumienie pojęcia. W niniejszym artykule uznano, iż zabezpieczenie społeczne jest ideą, zgodnie z którą społeczeństwa, w wyniku umowy opartej na określonych wartościach, za pomocą państwa, przy wykorzystaniu potencjału tkwiącego w sektorze pozarządowym i prywatnym, poprzez weryfikację zagrożeń oraz udzielenie gwarancji bezpieczeństwa na wypadek określonego ryzyka, zapewniają podstawowe potrzeby obywatelom, którzy nie ze swojej winy, nie są w stanie własną aktywnością zawodową i środkami zapewnić sobie określonego poziomu życia. Zabezpieczenie społeczne osób starszych obejmuje więc wszelką działalność instytucji funkcjonujących we wszystkich sektorach gospodarki (ze szczególną rolą państwa) zmierzającą do zagwarantowania odpowiedniej jakości życia obywatelom, którzy ze względu na swój wiek nie są w stanie jej sobie zagwarantować własną pracą.

## 2. Istota zabezpieczenia społecznego i definicyjne spory

Rozważania nad koncepcją ugrupowań politycznych w odniesieniu do zabezpieczenia społecznego osób starszych należy zacząć od szerszej analizy, wyjaśniającej czym owo zabezpieczenie społeczne jest. Zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej, pomimo, że termin „social security”, jest powszechnie używany, to nie ma jednej uniwersalnej definicji, ani też jasno określonego zakresu oddziaływania, co wynika z kilku głównych przyczyn.

Po pierwsze, należy zaznaczyć, że rozumienie pojęcia zabezpieczenie społeczne ewoluuje od dziesięcioleci, a początków jego stosowania można doszukiwać się w „Social Security Act” z 1935 r. [The Social Security Act of 1935]. Zdaniem H.F. Zachera sens analizowanego określenia powinien być pojmowany historycznie jako „przekroczenie dwóch etapów poprzedzających politykę świadczeń społecznych: opieki nad ubogimi i ubezpieczenia społecznego”. Autor zdefiniował zabezpieczenie społeczne jako „wiarygodną ochronę przed pewnymi rodzajami ryzyka życiowego” [Zacher 1999, ss. 372-373]. Według J. Piotrowskiego „pojęcie zabezpieczenia, jako całokształtu urządzeń publicznych zapewniających ochronę przed niedostatkiem, jest stosunkowo nowe”, a rozpowszechniło się dopiero po II wojnie światowej, wypierając dawne szerokie pojęcie ubezpieczenia społecznego [Piotrowski 1966, s. 15].

Współcześnie w literaturze można odnaleźć różne definicje zabezpieczenia społecznego, które z jednej strony opierają się na koncepcji podkreślającej komplementarność metod (technik) realizacji zabezpieczenia społecznego, z drugiej natomiast na idei prowadzącej do wyrównywania negatywnych skutków ryzyk socjalnych. Według A. Rajkiewicza zabezpieczeniem społecznym określa się system świadczeń, do których obywatele mają prawo lub z których mogą korzystać w wypadkach i na określonych przepisami warunkach [Rajkiewicz 1979, s. 432]. Zdaniem W. Muszalskiego zabezpieczenie społeczne jest pojęciem zbiorczym, które może być stosowane wyłącznie w liczbie pojedynczej. Zabezpieczenie to idea wytyczająca kierunki docelowe, a „środkami prawnymi realizacji zabezpieczenia są: ubezpieczenia społeczne, zaopatrzenie społeczne i pomoc (opieka

społeczna)” [Muszalski 2004, ss. 18-19]. Te administracyjno-finansowe metody wzajemnie się uzupełniają, a każda z nich wymaga określonej administracji i środków finansowych” [Muszalski 1996, ss. 93-95]. Krytycznie do kwestii zaopatrzenia społecznego, a w zasadzie jego wyodrębniania, z zabezpieczenia społecznego odniósł się m.in. J. Jończyk, uznając, że przy podejmowaniu problematyki zabezpieczenia społecznego należy zwrócić szczególną uwagę na kwestię ryzyka socjalnego, przez które „rozumie się na ogół niebezpieczeństwo wystąpienia zdarzenia: przyszłego, niepewnego, niezależącego od woli człowieka i dlań niekorzystnego” [Jończyk 2006, ss. 57-60]. Drugorzędne znaczenie mają natomiast mechanizmy prawne zapewniające świadczenia w razie jego wystąpienia. Na gruncie obowiązujących przepisów J. Jończyk wyróżnił dziewięć rodzajów ryzyka: dożycie wieku emerytalnego; trwałą bądź okresową niezdolność do pracy; śmierć żywiciela rodziny; niezdolność bądź niemożność pracy; wypadek przy pracy lub chorobę zawodową; niezdrowie; bezrobocie, niedostatek dochodu w rodzinie oraz trudne sytuacje życiowe [Jończyk 2006, ss. 12-20].

Po drugie, niejednolite ujmowanie zabezpieczenia społecznego może wynikać również ze swobody decyzyjnej i wykonawczej, którą poszczególnym państwom pozostawiły międzynarodowe akty prawne Organizacji Narodów Zjednoczonych (m.in. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 1948, Międzynarodowy Pakt Praw Ekonomicznych, Socjalnych i Kulturalnych oraz Konwencja MOP nr 102 z 1952 roku), Rady Europy ( m.in. Europejska Karta Społeczna z 1961 roku, Zrewidowana Europejska Karta Społeczna z 1990 r., Europejski Kodeks Zabezpieczenia Społecznego z 1964 r., czy Zrewidowany Europejski Kodeks Zabezpieczenia Społecznego z 1990 r.) oraz umowy bilateralne [Szyburska-Walczak 2015, ss. 29-34].

Spośród międzynarodowych aktów prawnych w Polsce na szczególną uwagę zasługuje Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, w której uznano, że każdy człowiek, w razie niezawinionej przez niego utraty środków utrzymania, ma prawo do bezpieczeństwa socjalnego oraz Konwencja 102 Międzynarodowej Organizacji Pracy, przyjęta w Genewie 28 czerwca 1952 roku, ratyfikowana przez Polskę dopiero w 2003 roku, dotycząca minimalnych norm zabezpieczenia społecznego, w której tylko ogólnie wskazano na ryzyka podlegające ochronie. Ujęcie takie z jednej strony umożliwiło wykonalność przyjętych zobowiązań, z drugiej natomiast pozostawiło państwom dowolność w rozszerzaniu przedmiotowego oraz przedmiotowego zakresu ochrony. Konwencja 102 objęła osiem rodzajów ryzyka, które wcześniej zostały ustalone w zaleceniach z 1944 roku – Zaleceniu 67 oraz Zaleceniu 69, dotyczących odpowiednio zabezpieczenia dochodu i opieki medycznej oraz wprowadziła nowe ryzyko – wypadek przy pracy i chorobę zawodową [Uścińska 2005, ss. 14-15]. Konwencja 102 MOP obejmuje więc następujące rodzaje ryzyka:

- choroby – świadczenia zdrowotne,
- niezdolności do pracy – zasiłki chorobowe,
- bezrobocia – świadczenia w razie bezrobocia,
- starości – świadczenia na starość,

- wypadku przy pracy i chorób zawodowych – świadczenia w razie wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- obciążeń rodzinnych – świadczenia rodzinne,
- macierzyństwa – świadczenia macierzyńskie,
- inwalidztwa – świadczenia w razie inwalidztwa,
- śmierci żywiciela rodziny – świadczenia w razie śmierci żywiciela rodziny [The ILO Social Security 1952].

Konwencja 102, jak już wyżej zostało to podkreślone, nie zawiera definicji zabezpieczenia społecznego, aczkolwiek w przypadku każdej części wyznacza: przedmiot ochrony prawnej, zakres podmiotowy i przedmiotowy, warunki nabycia i rodzaje świadczeń, wysokość i zasady wymiaru świadczeń, okres wypłaty, zawieszalność, postępowanie oraz dodatkowe uprawnienia. W Konwencji 102 nie wskazano także konkretnych źródeł finansowania i nie uznano, że ubezpieczenie społeczne jest jedynym możliwym sposobem zapewnienia świadczeń społecznych. Co istotne, Polska ratyfikowała tylko wybrane części Konwencji nr 102 odnoszące się do: opieki zdrowotnej, świadczeń na wypadek starości, zasiłków rodzinnych, macierzyństwa oraz do świadczeń na wypadek śmierci żywiciela rodziny). Ratyfikację pełnego dokumentu uniemożliwiały kwestie o charakterze szczegółowym, które głównie tyczyły się zakresu podmiotowego, wysokości świadczeń (np. wysokości zasiłków dla bezrobotnych) oraz okresu ich wypłacania [Maciejewska 2005].

Mówiąc o dokumentach międzynarodowych, należy także wspomnieć o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego, czyli o regulacjach prawnych, które uzupełniają prawo wewnętrzne konkretnego państwa, chroniąc tym samym osoby wykonujące pracę za granicą przed utratą ochrony w zakresie zabezpieczenia społecznego. W prawie wspólnotowym koordynację krajowych systemów zabezpieczenia społecznego wyznaczały kolejno: Traktat Rzymski, Rozporządzenie Rady (EWG) nr 1408/71 z dnia 14 czerwca 1971 roku w sprawie stosowania systemów zabezpieczenia społecznego do pracowników najemnych, osób pracujących na własny rachunek i członków ich rodzin, przemieszczających się w granicach wspólnoty oraz Rozporządzenie Rady (EWG) nr 574/72, znowelizowane rozporządzeniem (WE) nr 647/2005 PE i Rady z 13 kwietnia 2005 r. Od dnia 1 maja 2010 r. stosuje się nowe rozporządzenia w sprawie koordynacji – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 883/2004 z 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 987/2009 [www.mpips.gov.pl].

Wśród polskich dokumentów regulujących kwestię zabezpieczenia społecznego oczywiście należy wspomnieć o kolejnych konstytucjach. Już Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 21 marca 1921 r., mówiła, że każdy obywatel miał prawo do opieki państwa nad jego pracą, a w razie braku pracy, nieszczęśliwego wypadku i niedołęstwa – do ubezpieczenia społecznego, które ustalała osobna ustawa. Stanowiła także, iż dzieci bez dostatecznej opieki rodzicielskiej mają prawo do opieki państwa. Odrębne przepisy normowały „opiekę macierzyństwa”

[Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej]. Art. 60 Konstytucji Rzeczypospolitej Ludowej z 22 lipca 1952 r. mówił, iż „Obywatele Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej mają prawo do ochrony zdrowia oraz do pomocy w razie choroby lub niezdolności do pracy, a coraz szerszemu urzeczywistnieniu tego prawa służą: rozwój ubezpieczenia społecznego robotników i pracowników umysłowych na wypadek choroby, starości i niezdolności do pracy oraz rozbudowa różnych form pomocy społecznej, a także rozwój organizowanej przez państwo ochrony zdrowia ludności (...)” [Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej]. Ponadto regulacje dotyczące zabezpieczenia społecznego Konstytucja z 1952 poruszała także w art. 58 – prawo do pracy, art. 59 – prawo do wypoczynku, art. 66 – prawo do równouprawnienia oraz prawa wynikające z macierzyństwa oraz art. 67 – opieka nad małżeństwem i rodziną.

W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku, już w preambule mowa jest o podstawowych prawach, opartych na zasadzie subsydiarności. Przepis ten ma zasadnicze znaczenie dla wykładni prawa zabezpieczenia społecznego i kierunku rozwoju polityki społecznej, ponieważ właśnie zgodnie z zasadą subsydiarności państwo powinno ingerować w sferę życia obywatela dopiero wtedy, gdy nie jest on w stanie sam zaspokoić swoich potrzeb. W Konstytucji RP prawo do zabezpieczenia społecznego zostało uregulowane także w innych artykułach, między innymi w art. 2 Konstytucji, odnoszącym się do demokratycznego państwa prawnego i sprawiedliwości społecznej, w art. 67 mówiącym, iż „obywatel ma prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego”, a także w art. 68 odnoszącym się do ochrony zdrowia i zapewniania opieki zdrowotnej przez władze publiczne dzieciom, kobietom ciężarnym, osobom niepełnosprawnym i w podeszłym wieku(...)” [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997].

Szczegółowe przepisy dotyczące systemu zabezpieczenia społecznego reguluje także szereg ustaw, z których do najistotniejszych zaliczyć należy: Ustawę z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych [Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych], Ustawę z dnia 17 grudnia 1998 roku o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych [Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych], Ustawę z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa [Ustawa o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa], czy Ustawę z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej [Ustawa o pomocy społecznej], a także wiele innych.

Po trzecie, brak uniwersalnej, cechującej się ponadnarodowym charakterem, definicji wynika z prozaicznej przyczyny – z rozbieżności w samym tłumaczeniu pojęcia „social”, które w języku angielskim może odwoływać się do polskiego terminu „społeczny” i „socjalny”, przy czym termin „socjalny” w odniesieniu zarówno do polityki, zabezpieczenia, czy usług jest znacznie węższy.

Ponadto, warto zauważyć, że teoretyczne definicje zabezpieczenia społecznego, w poszczególnych krajach ściśle związane są z działaniami praktycznymi, determinowanymi przez prowadzoną określoną politykę społeczną, która z kolei jest wypadkową szeregu czynników między innymi o charakterze historycznym, ekonomicznym, politycznym, czy kulturowym. W krajach bardziej liberalnych zakres pomocy państwa jest zdecydowanie mniejszy niż w tzw. „krajach dobrobytu”, czyli „Welfare States”, zatem i elementy wchodzące w skład systemu zabezpieczenia społecznego są odmienne. Różnice w definiowaniu wynikają także z roli jaką pełni sektor pozarządowy, czy prywatny w realizacji zadań z zakresu zabezpieczenia społecznego [Zob. Hall, Midgley 2004, ss. 233-235; Béland, Petersen 2015].

W Polsce zabezpieczenie społeczne ma szersze cele niż tylko zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego, walkę z wykluczeniem społecznym, czy wyrównywaniem szans u najsłabszych grup społecznych, a elementy wchodzące w skład systemu są w literaturze różnie klasyfikowane i niejednokrotnie odnoszą się do wspomnianych już powyżej metod (technik) zabezpieczenia społecznego. Najczęściej wskazuje się istnienie dwóch grup tych elementów – zaopatrzeniowych oraz ubezpieczeniowych, które przede wszystkim wyróżnia sposób finansowania. Do elementów ubezpieczeniowych, charakteryzujących się zależnością otrzymania świadczenia od opłaty składki ubezpieczeniowej, zalicza się: ubezpieczenie społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz ubezpieczenie przed następstwami utraty pracy. Elementy zaopatrzeniowe, w ramach których świadczenia wypłacane są z budżetu to: pomoc społeczna, świadczenia prorodzinne, rehabilitacja osób niepełnosprawnych, zaopatrzenie społeczne służb mundurowych oraz zaopatrzenie społeczne rolników [Garbiec 2008, s. 7]. Odnosząc się do elementów składowych systemu, należy zauważyć, iż zabezpieczenie społeczne osób starszych to przede wszystkim ubezpieczenia społeczne - głównie ubezpieczenia emerytalne, ubezpieczenia zdrowotne oraz pomoc społeczna.

### **3. Partie polityczne Sejmu RP VIII kadencji wobec systemu emerytalnego**

W wyniku wyborów parlamentarnych, które odbyły się 25 października 2015 mandaty poselskie na Sejm VIII kadencji otrzymali kandydaci: Prawa i Sprawiedliwości (235), uzyskując tym samym większość parlamentarną, Platformy Obywatelskiej (138), Kuchu Kukiz'15 (42), Nowoczesnej (28), PSL (16) oraz Mniejszości Niemieckiej (1) [PKW 2015]. W zasadzie wszystkie ugrupowania w swoich programach wyborczych, zauważając powagę problemu starzejącego się społeczeństwa, przedstawiły własne koncepcje dotyczące zabezpieczenia społecznego osób w podeszłym wieku.

Prawo i Sprawiedliwość w swoim programie przedstawionym w 2014 roku *Zdrowie, Praca, Rodzina* [Program Prawa i Sprawiedliwości 2014] kilkakrotnie odniosło się do kwestii zabezpieczenia społecznego osób starszych. Główną

uwagę zwrócono na sprawy związane z ubezpieczeniem społecznym oraz systemem opieki zdrowotnej.

Jednym z głównych postulatów, głoszonym przez PiS w 2015 roku, zarówno w kampanii prezydenckiej, jak i parlamentarnej, a dotyczącym osób starszych, było przywrócenie możliwości przechodzenia na emeryturę we wcześniejszym wieku – 60 lat kobiety (wymagany 20-letni staż pracy) i 65 mężczyźni (wymagany 25-letni staż pracy). Warto przypomnieć, iż koalicja Platformy Obywatelskiej oraz Polskiego Stronnictwa Ludowego nowelizując w 2012 roku Ustawę o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wydłużyła wiek emerytalny do 67 lat dla kobiet i mężczyzn, który ma docelowo zostać osiągnięty dla mężczyzn w 2020 r., a dla kobiet w 2040 r.

W związku z tym, iż w chwili obecnej pomysł ten budzi szereg kontrowersji, w których za tematy przewodnie można uznać zdolność państwa do wypłaty emerytur przy prognozowanym znacznie większym obciążeniu demograficznym, czy wysokość przyszłych świadczeń, w szczególności kobiet, a z drugiej strony fizyczną możliwość świadczenia pracy przez osoby starsze oraz sytuację osób starszych na rynku pracy, PiS opowiada się za wprowadzeniem możliwości dobrowolnego wydłużenia okresu pracy, dla osób, które osiągnęły ustawowy wiek emerytalny, sugerując, iż powinna to być decyzja indywidualna, będąca wypadkową stanu zdrowia, sytuacji rodzinnej oraz ogólnej sprawności, a nie przymus.

W licznych dyskusjach prowadzonych przez ugrupowania parlamentarne, pojawiają się różne rozwiązania dotyczące nabywania uprawnień emerytalnych. PSL, chcąc niejako złagodzić wprowadzone zmiany podwyższające wiek emerytalny, proponuje możliwość przejścia na emeryturę po 40 latach pracy bez względu na wiek zarówno dla ubezpieczonych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, jak i Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Ludowcy dopuszczają także możliwość indywidualnego wnioskowania o wcześniejsze przechodzenie na emeryturę, przy równoczesnej akceptacji jej niższej wysokości wynikającej z rozłożenia zgromadzonego kapitału na dłuższy okres. Klub KUKIZ15 nie popiera ani reformy wprowadzonej przez PO-PSL – wydłużającej wiek emerytalny, ani też projektu Polskiego Stronnictwa Ludowego. Klub proponuje natomiast wprowadzenie równej dla wszystkich emerytury obywatelskiej. Zdaniem Nowoczesnej Ryszarda Petru projekt PSL-u jest niekonstytucyjny, bowiem ustawa zasadnicza w art. 67 jednoznacznie stwierdza, że jedynym kryterium uprawniającym do emerytury jest osiągnięcie odpowiedniego wieku emerytalnego. Jednocześnie przedstawiciele ugrupowania twierdzą, że zaproponowany przez PSL projekt dyskryminuje kobiety i osoby z niższym wykształceniem oraz uprzywilejowuje rolników kosztem innych grup społecznych.

Analizując kwestię systemu emerytalnego, należy także wspomnieć o Otwartych Funduszach Emerytalnych i kontrowersjach z nimi związanych. Reforma z 1999 roku wprowadziła przymus przynależności do OFE dla osób urodzonych po 1969 roku, a dała możliwość wyboru przynależności wyłącznie do systemu repartycyjnego lub mieszanego dla osób urodzonych pomiędzy rokiem 1949 a 1969. Osoby urodzone przed 1949 musiały pozostać przy systemie repartycyjnym.

Początkowo do OFE kierowano składkę w wysokości 7,3 proc. podstawy wymiaru, jednak od roku 2011 składka ta została zmniejszona o 5 proc. Zapowiedziano, iż jej wysokość powróci do pierwotnego poziomu, jednakże tak się nigdy nie stało. Kolejnym przełomowym momentem w funkcjonowaniu polskich OFE był rok 2014, kiedy zniesiono dla wszystkich obowiązek przynależności do funduszy i obywatele mogli sami zdecydować, czy będą odkładać środki w drugim filarze, czy też nie. Istotnym podkreślenia jest fakt, iż niezłożenie deklaracji o chęci pozostania, czy przystąpienia do OFE skutkowało pozostaniem tylko w systemie repartycyjnym. Z danych ZUS wynika, iż tylko ponad 2,5 mln. osób, z ówczesnych 16,6 mln. członków OFE zdecydowało się pozostać w systemie mieszanym [www.gospodarka.dziennik.pl]. Decyzję jednak będzie można zmieniać co 4 lata, a pierwsze tzw. „okienko transferowe” uruchomione zostanie w 2016 roku. Od lutego 2014 składka przekazywana do OFE wynosi 2,92 proc. Jak z powyższego wynika, obywatele nie są specjalnie zainteresowani przynależnością od OFE. Ma to jednak swoje uzasadnienie w tym, iż m.in. OFE były i nadal są ograniczane limitami inwestycyjnymi, co bezpośrednio przekłada się na ich wyniki finansowe, a uregulowanie, iż przez 10 lat przed przejściem na emeryturę 1/10 kapitału będzie i tak przekazywana do ZUS, powoduje, iż ubezpieczeni nie widzą sensu oszczędzania w nich. Ponadto spory i podejmowane w ich efekcie decyzje polityczne, których OFE są przyczynkiem podważają stabilność całego systemu emerytalnego [Peter- Bombik, Szczudlińska-Kanoś 2015].

W kwestii OFE PiS opowiada się za przeprowadzeniem kampanii informacyjnej o skutkach działania zarówno systemu repartycyjnego i kapitałowego, a następnie za referendum, w którym to obywatele zdecydują o swoich oszczędnościach emerytalnych. KRUS zdaniem partii, tworzy warunki do właściwego przekształcania struktury gospodarstw rolnych, tym samym zapewniając rolnikom poczucie bezpieczeństwa oraz ochronę przed ubóstwem.

Platforma Obywatelska widzi zasadność funkcjonowania II filaru, podkreślając przy tym, iż należałoby także wzmocnić zachęty do oszczędności w III filarze, szczególnie dla osób o niższych dochodach. Rozwiązaniem miałyby być automatyczne zapisywanie się do programów, z możliwością wycofania, w których obowiązywałaby zasada współpłatności pracownika i pracodawcy [Program Platformy Obywatelskiej RP 2015].

Za utrzymaniem kapitałowego systemu emerytalnego opowiada się także Nowoczesna.pl, proponując stopniowe ujednoczenie systemu dla wszystkich grup zawodowych. Zabezpieczenie na przyszłość zostałoby zwiększone, poprzez doubezpieczanie się pracowników w III filarze, do którego część składki mogłaby zostać wpłacona z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, a część płaciłby pracownik [Program Nowoczesnej.pl].

#### **4. Rola systemu ochrony zdrowia w zabezpieczeniu społecznym osób starszych**

Partia Jarosława Kaczyńskiego stawia za cel stworzenie, jakże ważnego dla osób starszych, systemu ochrony zdrowia, zapewniającego bezpieczeństwo zdrowotne i powszechny dostęp do świadczeń wszystkim obywatelom. Naprawa służby zdrowia ma nastąpić poprzez likwidację Narodowego Funduszu Zdrowia oraz modyfikację systemu finansowania. Środki, czyli składki ubezpieczonych, które dotychczas były przekazywane poprzez ZUS do NFZ, mają być zgromadzone w budżecie, a Ministerstwo Zdrowia będzie je rozdzielać na województwa, w których świadczenia będą kontraktować wojewodowie. Usprawnieniem ma także być elektroniczny system rozliczania świadczeń oparty o Krajowy Rejestr Świadczeń Opieki Zdrowotnej oraz utworzony Fundusz Budowy, Modernizacji i Utrzymania Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej wspomagający zarówno samorządy, jak i państwowe podmioty w budowie, utrzymaniu, przekształcaniu i modernizacji obiektów. PiS sprzeciwia się także komercjalizacji szpitali i proponuje ich przekształcenie w placówki non-profit, finansowane z budżetu [Program Prawa i Sprawiedliwości 2014].

PiS proponuje także zmiany w zasadach refundacji leków, których cena powinna być jednakowa, nie wyższa niż 8-9 zł. Dla osób najuboższych ugrupowanie proponuje ustalenie górnego rocznego limitu wydatków, którego wysokość będzie ustalana raz w roku w ustawie budżetowej. W kampanii 2015 PiS mówił także o „darmowych lekach dla osób w wieku 75+”. Projekt przygotowanej nowelizacji ustawy zdrowotnej zakłada, że każda osoba, która ukończyła 75 lat będzie miała prawo do darmowych leków z zamkniętej listy „S”, na której prawdopodobnie znajdują się specyfiki najczęściej używane przez seniorów, głównie generyki – tańsze zamienniki leku oryginalnego. W 2016 roku koszt listy „S” nie może przekroczyć 495 milionów złotych, czyli prawdopodobnie roczna dopłata na jednego seniora do zakupu leków wyniesie ok. 180-190 złotych [Abramowicz].

Platforma Obywatelska w swoim programie w sposób szczególny potraktowała zarówno politykę senioralną, jak i ochronę zdrowia, poświęcając im osobne rozdziały dokumentu. W kwestii ochrony zdrowia PO proponuje zniesienie składek na ZUS oraz NFZ, zamieniając je na jednolity podatek, którego dysponentem byłoby Ministerstwo Finansów. Nowością zaproponowaną przez partię jest wprowadzenie ubezpieczenia pielęgnacyjnego, mającego na celu wsparcie opieki nad seniorami w domach oraz przygotowanych do tego instytucjach [Program Platformy Obywatelskiej RP 2015].

Odminną koncepcję w sprawie składek na ubezpieczenie zdrowotne posiada PSL, które z jednej strony widzi potrzebę zwiększenia ich wysokości, z drugiej konieczność wprowadzenia instrumentów poprawiających jakość usług zdrowotnych i obniżających ich koszt. Zdaniem Ludowców poprawa zarządzania systemem korzystnie wpłynęłaby na efektywność wykorzystywania środków, a dla funkcjonowania całego systemu ochrony zdrowia nieocenione jest



także wzmocnienie profilaktyki oraz opieki zdrowotnej dla starzejącego się społeczeństwa [Deklaracja wyborcza PSL, Wybory parlamentarne 2015].

Na konieczność poprawy systemu ochrony zdrowia zwraca także uwagę Nowoczesna.pl. W programie *Nowa Polska teraz. Nowoczesność, wolność, rozwój, zaangażowanie, odpowiedzialność* wyrażono potrzebę wdrożenia zmian w zarządzaniu systemem ochrony zdrowia oraz w jego finansowaniu. Wprowadzenie konkurencji płatników, dobrowolnego ubezpieczenia zdrowotnego, czy rzeczywistej informatyzacji powinno m.in. wpływać na podniesienie jakości usług medycznych i zmniejszenie kolejek do lekarzy. Dla seniorów ugrupowanie Ryszarda Petru proponuje wprowadzenie programów pomagających rozpoznawanie groźnych chorób, na wczesnym etapie ich rozwoju [Program Nowoczesnej.pl].

## **5. Usługi opiekuńcze i edukacja geriatryczna jako wyzwanie dla władzy publicznej**

Poza systemem emerytalnym oraz opieką zdrowotną bardzo istotne jest zapewnianie seniorom specjalistycznej opieki, zarówno w trybie dziennym, jak i całodobowym. Konieczność rozwijania usług opiekuńczych, z których za najważniejszą należy uznać opiekę domową podkreśla w dokumencie programowym PiS. Zdaniem partii opieka instytucjonalna osób starszych powinna być ostatecznością, aczkolwiek konieczne jest tworzenie centrów usług socjalnych, zapewniających kompleksową ochronę. W środowiskach lokalnych należy zadbać o placówki o charakterze opiekuńczym oraz uregulować opiekę pielęgniar-ską w domach pomocy społecznej.

PO zdając sobie sprawę z konieczności rozwiązywania problemów związanych z demografią, zauważa potrzebę wzmocnienia edukacji geriatrycznej zarówno w szkołach, jak i na uniwersytetach medycznych, proponując tym samym wprowadzenie do programów nauczania treści na temat roli seniorów w społeczeństwie, zwiększenie miejsc na specjalizacjach, czy finansowanie z funduszy UE kursów specjalistycznych z zakresu opieki geriatrycznej dla personelu medycznego. Ponadto PO, podobnie jak i PSL, widzi wręcz obowiązek dalszego tworzenia dziennych domów opieki medycznej dla osób niesamodzielnych w wieku 65+, których docelowo do roku 2020 powinno być 1300-1500. W opinii Platformy Obywatelskiej pożądane jest uruchomienie numeru alarmowego dla osób starszych potrzebujących opieki, wprowadzenie pakietu nowych badań profilaktycznych, tzw. „bilansu seniora” czy rozszerzenie usług telemedycyny. W dbałości o aktywizację społeczną starszego pokolenia konieczna jest realizacja programów rządowych wspierających seniorów, począwszy od zachęt dla podmiotów gospodarczych inwestujących w szeroko rozumianą politykę senioralną, na programach edukacyjnych i przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu, cyfrowemu, zawodowemu kończąc [Program Platformy Obywatelskiej RP 2015].

Z systemem zabezpieczenia społecznego ściśle związany jest rynek pracy. W ramach aktywizacji zawodowej osób 60+ partia Ryszarda Petru opowiada się za wdrażaniem programów, które pozwalałyby seniorom na wykorzystanie doświadczenia i wiedzy w transferze międzypokoleniowym, przygotowywałyby do procesu starzenia, a także pomagały w utrzymaniu pożądanego stanu zdrowia oraz odpowiedniej jakości życia [Program Nowoczesnej.pl].

## 6. Podsumowanie

Starzenie się ludności nie jest już problemem wybranych społeczeństw, ale procesem globalnym i szybko postępującym. Ponadto charakteryzuje się zróżnicowaniem regionalnym, o czym mogą między innymi świadczyć wskaźniki obciążenia demograficznego, przeciętnego trwania życia, czy wskaźniki dzietności, które np. w Środkowej Afryce oscylują w granicach 5, a w niektórych krajach (Niger, Mali, Burundia, Somalia) przyjmują wartość pomiędzy 6-7. W znacznej części świata, w szczególności w Europie, Australii, czy Ameryce Północnej parametry te wynoszą 1-2, czyli nie jest zapewniona nawet zastępowalność pokoleń. Generalnie można zauważyć, że im wyższy jest stopień rozwoju gospodarczego i społecznego, tym wyższe zaawansowanie starzenia się ludności [Prognoza ludności na lata 2014-2050, 2014].

W związku z tym, że kwestia starzejących się społeczeństw jest zróżnicowana terytorialnie, nie ma jednego powszechnego i uniwersalnego rozwiązania. Wiadomym jednak jest, że starsze społeczeństwa mają odmienne potrzeby, narażone są na inne ryzyka, które należy zabezpieczać.

W artykule przedstawiono, jakie rozwiązania dla starzejącego się społeczeństwa w swoich programach wyborczych proponowały ugrupowania polityczne wchodzące w skład Sejmu RP VIII kadencji. Koncepcje były różne, tak jak same dokumenty, bardziej lub mniej obszerne, co przełożyło się na nieproporcjonalne przedstawienie idei niektórych partii. Na brak zrównoważenia w opisach wpłynęła także, a może i przede wszystkim, szczegółowość odniesienia się ugrupowań w opracowaniach wyborczych do problematyki zabezpieczenia społecznego osób starszych. Niemniej jednak kwestie dotyczące ulepszeń w tym obszarze opierały się o przekształcenia w systemie emerytalnym oraz opieki zdrowotnej. Z pewnością obszary te należy modyfikować i jest to pożądane, ale trzeba mieć również na uwadze, iż systemy te powinny być w miarę możliwości ustabilizowane. W programach nie można „ścigać się” na pomysły, które nie będą miały umocowania w rzeczywistości. Obywatele, płacąc składki na opiekę lekarską czy przyszłe emerytury do konkretnych instytucji, powinni mieć pewność, iż świadczenia będą im udzielane/wypłacane w wysokości bezpośrednio związanej z wielkością wpłat. Zmiany, które nastąpiły w ciągu 15 lat np. w Otwartych Funduszach Emerytalnych, z pewnością nie wpłynęły korzystnie na poziom zaufania do nich. Podobne obawy istnieją również w przypadku III filaru emerytalnego czy NFZ.

W chwili obecnej zabezpieczenie społeczne osób starszych w Polsce powinno być nakierowane na zmiany w kilku obszarach. Po pierwsze, należy ustalić i ustabilizować warunki przechodzenia na świadczenia emerytalne, a wypracowane decyzje – przy współudziale ekspertów, obywateli oraz innych podmiotów zainteresowanych, powinny być wiążące dla kolejnych ekip rządzących. Po drugie, należy stworzyć rzeczywisty system zachęt do oszczędności w filarze kapitałowym, z którego wypłacane w przyszłości świadczenia byłyby znaczące. Po trzecie, należy zmodyfikować system opieki zdrowotnej i ukierunkować go na potrzeby pacjenta. Po czwarte, należy uregulować wszelkie kwestie dotyczące instytucjonalnej opieki nad osobami starszymi, w szczególności tej długoterminowej. Po piąte, wzorem państw Europy Zachodniej i Północnej, konieczne jest rozwijanie edukacji geriatrycznej na różnych poziomach. Nie należy także zapominać, iż zabezpieczenie społeczne osób starszych to również wsparcie ich w sferze społecznej oraz kulturalnej.

Omówione powyżej koncepcje partii politycznych, w dużej mierze odpowiadają na sugerowane kierunki zmian, jednakże należy mocno podkreślić, że modyfikacje w polityce senioralnej i zabezpieczeniu społecznym osób starszych powinny być zaplanowanym procesem długoterminowym, kompleksowym, ponieważ tylko wtedy osiągną narzucony im cel.

## Bibliografia

1. **Abramowicz D.:** *Projekt 75 plus. Bezplatnie tylko wybrane leki dla seniorów*, <http://www.dziennikbaltycki.pl/artukul/9252806,projekt-75-plus-bezplatnie-tylko-wybrane-leki-dla-seniorow,id,t.html> (dostęp: 27.01.2016).
2. **Béland D., Petersen K.:** (2015), *Analysing social policy concepts and language. Comparative and transnational perspectives*, Policy Press, Bristol.
3. Deklaracja wyborcza PSL, Wybory parlamentarne 2015, *Blisko Ludzkich Spraw*, [http://prasowka.psl.pl/deklaracja\\_2015.indd.pdf](http://prasowka.psl.pl/deklaracja_2015.indd.pdf) (dostęp: 27.01.2016).
4. *Fertility statistics*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics) (dostęp: 12.02.2016).
5. **Garbiec R.:** (2008), *Zabezpieczenie społeczne. Istota i elementy systemu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. **Hall A.L., Midgley J.:** (2004), *Social policy for development*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
7. **Jończyk J.:** (2006), *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Zakamycze, Kraków.
8. Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz.U. 1952 nr 33 poz. 232.
9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, ze zm.
10. **Maciejewska J.:** *Perspektywy ratyfikacji Konwencji MOP*, „Polityka Społeczna” 3, 2005, [http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps\\_3\\_2005\\_konwencja\\_j\\_maciejewska.pdf](http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_3_2005_konwencja_j_maciejewska.pdf) (dostęp: 09.02.2016).
11. **Muszalski W.:** (1996), *Prawo socjalne*, PWN, Warszawa.

12. **Muszalski W.:** (2004), *Ubezpieczenia społeczne. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.
13. **Peter-Bombik K., Szczudlińska-Kanoś A.:** *Polish pension system as a response to the problems of an aging society*, „Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy” Vol. 8. Issue 1, 2015, Hyperion University, Hyperion Research and Development Institute in Bucharest, Bucharest.
14. **Piotrowski J.,** (1966), *Zabezpieczenie społeczne. Problematyka i metody*, KiW, Warszawa.
15. PKW 2015, <http://parlament2015.pkw.gov.pl/> (dostęp: 13.02.2016).
16. *Podstawowe dane o rozwoju demograficznym Polski do 2014 r.*, (2015) GUS, Warszawa, [www.stat.gov.pl/.../podstawowe\\_informacje\\_o\\_rozwoju\\_demograficzny\\_m\\_polski](http://www.stat.gov.pl/.../podstawowe_informacje_o_rozwoju_demograficzny_m_polski) (dostęp: 12.02.2016).
17. *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Główny Urząd Statystyczny, (2014), Warszawa, [stat.gov.pl/.../gfx/.../prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata\\_\\_\\_2014\\_-\\_2050.pdf](http://stat.gov.pl/.../gfx/.../prognoza_ludnosci_na_lata___2014_-_2050.pdf) (dostęp: 12.02.2016).
18. Program Nowoczesnej.pl, *Nowa Polska teraz. Nowoczesność, wolność, rozwój, zaangażowanie, odpowiedzialność*, <http://nowoczesna.org/nasz-program/> (dostęp: 28.01.2016).
19. Program Platformy Obywatelskiej RP 2015, *Polska przyszłość*, <http://issuu.com/platformaobywatelska/docs/polska-przyszlosci-program-po?e=4763248/30620142> (dostęp: 27.01.2016).
20. Program Prawa i Sprawiedliwości 2014. *Zdrowie, Praca, Rodzina*, <http://www.pis.org.pl> (dostęp: 27.01.2016).
21. **Rajkiewicz A. (red.):** (1979), *Polityka społeczna*, PWN, Warszawa.
22. **Szyburska-Walczak G.:** (2015), *Ubezpieczenia społeczne. Repetytorium*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.
23. *The ILO Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952 (No. 102)*, [http://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS\\_205340/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS_205340/lang--en/index.htm) (dostęp: 11.02.2016).
24. *The Social Security Act of 1935*, <https://www.ssa.gov/history/35act.html> (dostęp: 11.02.2016).
25. Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1921 nr 44 poz. 267, art. 102, art. 103.
26. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, ze zm.
27. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, ze zm.
28. Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 1999 nr 60 poz. 636, ze zm.
29. Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593, ze zm.
30. **Uścińska G.:** (2005), *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich. Studium porównawcze*, IPISS, Warszawa.
31. [www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoecznego/unia-europejska/przepisy-unijne-zmiany-w-przepisach-o-koordynacji/](http://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoecznego/unia-europejska/przepisy-unijne-zmiany-w-przepisach-o-koordynacji/) (dostęp: 11.02.2016).
32. [www.gospodarka.dziennik.pl/emerytury-i-ofe/artykuly/467317,ofe-wybralo-ponad-2-5-mln-polakow-ostateczne-dane-zus.html](http://www.gospodarka.dziennik.pl/emerytury-i-ofe/artykuly/467317,ofe-wybralo-ponad-2-5-mln-polakow-ostateczne-dane-zus.html) (dostęp: 27.01.2016).

33. **Zacher H.F.:**(1999), *Rozwój zabezpieczenia społecznego w Europie* [w: ] Maydell B., Zieliński T. (red.), *Ład społeczny w Polsce i Niemczech na tle jednoczącej się Europy. Księga pamiątkowa poświęcona Czesławowi Jackowiakowi*, Warszawa.

# SCRUM – O TYM JAK „RUTYNA” POPRAWIA JAKOŚĆ ŻYCIA I RÓWNOWAŻY ROZWÓJ W FIRMIE IT

*Agnieszka Trojnar*

*Piotr Bereziewicz*

*Aberit – Interactive Agency & Software House*

*„... nie najsilniejsze, czy najbardziej inteligentne osobniki z danego gatunku przetrwają. Przetrwają te, które najlepiej przystosują się do zmian”.*

*Darwin 1859*

## **1. Wprowadzenie**

Powadzenie biznesu w trudnym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw z branży IT, co więcej wg M. Portera przez ostatnie dwie dekady, firmy uczyły się nowych zasad „gry” i przetrwania na zmiennym rynku. Na rynku, gdzie dublowanie każdej innowacji jest „normalnością”, a przewaga konkurencyjna jest tymczasowa. Rynek, gdzie tradycyjny model kaskadowy już się nie sprawdza, a zmiana i zwinność stały się najistotniejszym czynnikiem rozwoju, jak również jedyną szansą na zaspokojenie zmieniających się wymagań klientów [Porter 2012, s. 1].

Współczesne teorie zarządzania, zgodnie z definicją, wychodzą z założenia, że ludzie biznesu i firmy są systemami otwartymi poddanymi silnemu działaniu otoczenia, szybko zmieniających się potrzeb i bezpardonowej walki konkurencyjnej, poszukując tym samym optymalnych rozwiązań zarówno w sferze zarządzania, jak i budowania wartości firmy z zamiarem wykorzystania szans rynkowych do dalszego rozwoju poprzez osiągnięcie wyznaczonych celów. Cele te powinny być realizowane w sposób sprawny, to znaczy wykorzystujący mądrze zasoby, oraz skuteczny, to jest prowadzący do osiągnięcia zamierzonego wyniku [Griffin 2009, s. 38; Stoner, Freeman Gilbert 1997, s. 20]. Chcąc przetrwać na rynku konieczne jest więc stosowanie skutecznych strategii mających na celu zbudowanie przewagi konkurencyjnej, jak chociażby nawyk.

Jak zatem poprawić funkcjonowanie firmy i jej pracowników, by jednocześnie nie zatracić świata w obliczu „... naszych strategicznych gier, [...] bez odniesienia do wszechświata [...] tak, aby świat „pomiędzy liczył się w ostatecznym bilansie także” [Serres 1997, s. 10]. Jak zadbać o zagadnienie zrównoważonego rozwoju w trosce o ludzi i środowisko? Chciałoby się dodać od siebie: że nie chodzi tu już tylko o banalne hasło: „zamiast wyrzucać – wykorzystujemy ponownie”, czy też optymalizujemy poziom zużycia energii w firmowych budynkach, bo w praktyce jest jeszcze wiele do zrobienia. Okazuje się bowiem, że nie tylko w praktyce.

W odpowiedzi na postawione pytania, autorzy wiążą ze sobą trzy zagadnienia: zwinność przedsiębiorstwa dzięki wykorzystaniu Scrum – jednej ze zwinnych metodyk (zgodnych z manifestem Agile) prowadzenia projektów, stosowanego głównie w firmach tworzących i rozwijających oprogramowanie, choć nie ograniczonego do tej dziedziny; skupienie się na arcyważnych nawykach, a wszystko to w kontekście zrównoważonego rozwoju i jakości życia.

Jakkolwiek te zagadnienia, każde z osobna, są znane i poruszane w literaturze, to jednak ich łączne ujęcie, jest czymś nowym i unikatowym z punktu widzenia prowadzenia biznesu na rynku polskim, w szczególności w aspekcie wytwarzania i utrzymywania złożonych produktów informatycznych.

Modele i strategii godnych naśladowania jest wiele. Publikacja zaś przedstawia ten, który jest istotny z punktu widzenia wybranego zagadnienia w kontekście nowatorskiego podejścia do zarządzania<sup>1</sup> dużymi projektami z branży IT i jest ona wynikiem zastosowania wiedzy merytorycznej w doświadczeniach praktycznych autorów opracowania.

## 2. Scrum – nowy nawyk, nowe możliwości

Jak dowodzą badania, nawykowo wykonywane codzienne czynności, jak chociażby ścielenie łóżka każdego ranka, korelują z wyższą wydajnością, lepszym samopoczuciem i umiejętnością realizacji zadań w zaplanowanym budżecie. I nie chodzi tu o konkluzję, iż pościelone łóżko spowoduje bardziej racjonalne wydawanie pieniędzy [Layard 2005]. Te zmiany jednak, powodując reakcje łańcuchowe, pomagają wytrwale trzymać się innych nawyków, czyli pożytecznej rutyny [Duhigg 2013, s. 19]. Dlaczego o nawykach mowa?

Otóż dlatego, że Scrum jest swego rodzaju nawykiem i taka jest jego rola w zarządzaniu nowoczesną, zwinną firmą IT. Scrum to nie procedury, których należy się kurczowo trzymać i przestrzegać. „Scrum to nie metodologia. To baza dla reguł, ról i zasad, które pomagają indywidualnym osobom i organizacjom stworzyć swój własny proces, odpowiadający ich konkretnym potrzebom” [scrum.org.pl].

---

<sup>1</sup> Określenia „zarządzanie” i „kierowanie” traktowane są jako zamienne.

Zwinne metody projektowania i wytwarzania nowych produktów, w tym również Scrum, przeżywają obecnie okres tryumfu nad alternatywnym podejściem do pracy z wieloetapowymi projektami z branży IT, zwanym modelem kaskadowym (ang. waterfall model), gdzie aktywności projektowe realizowane są liniowo (sekwencyjnie), a efekty pracy danego etapu (outputs) są elementami wejściowymi (inputs) do prac w etapie kolejnym, gdzie każdy schodek to kolejna kaskada, każdy etap (faza) jest domkniętym cyklem.

W modelu kaskadowym za sukcesem każdego z etapów realizacji projektu stoi inny zespół, nastawiony strikcie na wykonanie swojego zakresu obowiązków. I tak, na etapie wymagań pracują analitycy biznesowi, przekazując swoje spostrzeżenia i wnioski projektantom i architektom informacji. Ci zaś po wykonanym „designie” zwalniają miejsce dla programistów, którzy kolejno przekazują efekty swoich prac do testerów. I jeśli znalezione błędy zostały poprawione, następuje wdrożenie gotowego produktu i jego utrzymanie.

Winston Royce, który jako pierwszy opisywał model kaskadowy w 1970 i jest uważany za „ojca” tej metody tworzenia oprogramowania w inżynierii oprogramowania powiedział: „Wierzę w tę koncepcję, jednak jej implementacja jest ryzykowna i może zakończyć się niepowodzeniem” [Royce 2015, [www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf](http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf)].

Paradoksem więc jest, że „twórca” modelu sam widział w nim ogromne zagrożenie.

Poprzez swoje surowe rozgraniczenie wykonywanych prac, model ten, powoduje rozmycie odpowiedzialności za rozwój produktu i zwiększenie jego potencjału rynkowego. Każdy skupia się na swojej pracy i mimo tego, iż być może nasuwają się pewne sugestie twórcze, to nigdy nie oglądają one światła dziennego, bo jak wiadomo chodzi o szybkie „wypchnięcie” prac do kolejnego etapu i zespołu. Poszczególne zespoły „chowają się” do swoich bezpiecznych kryjówek pod nazwą: „przecież zrobiłem to tak, jak było w wymaganiach”, żyjąc w radykalnej separacji, tym samym tłumiąc swoją inicjatywę.

Cytując ks. J. Tischera: „Człowiek w kryjówce chroni się przed światem i przed innymi. [...] pamięć przeszłości podsuwa mu przed oczy same doznane porażki, przestrzeń nie zaprasza do żadnego ruchu. Wprawdzie w kryjówce nadzieja nie znika bez reszty, tylko maleje, ale maleje do tego stopnia, że staje się jedynie nadzieją na przetrwanie” [Tischner 2000, ss. 412-413]. Typ „człowieka z kryjówki” robi wszystko, by zapewnić sobie bezpieczny dystans i by narzucić innemu własne formy odniesienia.

Zdaniem ks. Tischnera, „organizacja przestrzeni posiada wyraźnie lękowe zabarwienie (...): barwi ją np. lękliwa tęsknota za drugim, lękliwa ciekawość jego tajemnicy, lękliwa ofiarność za niego, lękliwe oczekiwanie słów prawdy, lękliwa wierność, lękliwa miłość, lękliwa nienawiść itp. Lęk przejawia się mniej lub bardziej ostrą agresją. Można ją łatwo wyczuć, gdy się choć chwilę obcuje z drugim z kryjówki. Z całej postaci drugiego promieniuje jakiś snop „rażących” człowieka emocji, w wyniku czego człowiek nie wie, czy ma pozostać blisko, czy odejść. Mamy więc: „rażenie” w sposobie mówienia, w sposobie patrzenia, w wyrazie twarzy, w każdym geście cielesnym, »rażenie« zimną obojętnością,



głuszącą wszystko wielomównością, żalem bez powodu, krzykiem, niemówieniem, odwróceniem głowy itp.”.

Przejawy takiego zachowania można spotkać również w odniesieniu do społeczności w przedsiębiorstwie software’owym, którego członkowie, zawieszeni w moralnej i obowiązkowej próżni, nie są w stanie podjąć odpowiedzialności za relacje z innymi, a już tym bardziej za kształtowanie przestrzeni wspólnego działania i poszukiwania efektywnych rozwiązań wokół jednego projektu, produktu. Patrząc głębiej, z perspektywy dziedziny psychologii, zabijając swoją postawę twórczą, innowacyjność i kreatywność w środowisku zawodowym, zabijają również te aktywności w swoim życiu prywatnym. Jak to możliwe?

Mogłoby się wydawać, że w drodze do sukcesu firmy i jej pracowników najważniejsza jest motywacja i to ona jest motorem napędowym wszelkich działań. Owszem, jest ona ważnym elementem każdego działania, jednak na głębszym poziomie – zdaniem Lally’ego i Gardnera – do sukcesu prowadzą nas nasze nawyki, które automatycznie generują pewne sposoby zachowania, reagowania na określone sytuacje. Koncepcja zmiany nawyków i zastąpienie ich nowymi stoi u podstaw poprawy jakości i wydajności w życiu zawodowym i tym samym jakości życia prywatnego [Lally, Gardner 2013, ss. 137-158].

Gertsman zauważa zaś, że motywacja jest siłą poruszającą do aktywności i kierującą na określone działania i jest uzależniona od subiektywnej oceny motywującego się, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzeń. Z reguły: im ono mniejsze, tym mniejsza motywacja. Motywacja charakteryzuje się dwiema cechami: kierunkiem i natężeniem, do którego zalicza się siłę, wielkość i intensywność. Jej wielkość jest więc uzależniona chociażby od poziomu aspiracji, umiejętności koncentracji i wielu innych czynników zewnętrznych, jak chociażby ból czy cierpienie, mając na uwadze również, że motywacja wywołana przez czynniki negatywne osiąga wyższą intensywność niż motywacja czynnikami dodatnimi [Gertsman 1970; Mietzel 2001; Przetacznik-Gierowska, Makięło-Jarża 1989].

Warto tutaj również wspomnieć o dwóch prawach Yerkesa-Dodsona odnoszących się do motywacji i określających bezpośredni związek między pobudzeniem emocjonalnym a wykonaniem zadania. Pierwsze: tylko optymalny poziom pobudzenia gwarantuje najlepsze wykonanie zadania; drugie: im trudniejsze jest zadanie, przed którym stoimy, tym niższy musi być poziom optymalnego pobudzenia [Yerkes 1908, ss. 459-482; Łukaszewski, Doliński 2000, ss. 441-468].

Zgoła odmienne, do teorii Yerkesa-Dodsona, badania pojawiły się w latach 70. XX wieku, a próbę ich usystematyzowania podjął Apter zauważwszy, że dodatkowym czynnikiem wpływającym na motywację jest również przyjmowana postawa i wyróżnił: orientację teliczną – nastawioną na osiągnięcie konkretnego celu, oraz parateliczną – nastawioną na samo zrealizowanie zadania. W pierwszym przypadku efektywne wykonanie zadania wymaga niskiego poziomu pobudzenia, gdyż duży prowadzi do stanów lękowych; natomiast w drugim przypadku (orientacja parateliczna) wymaga wyższego poziomu pobudzenia (motywacji), gdyż człowiek cieszy się wówczas szybkim i sprawnym wykonaniem zadania [Apter, [www.reversaltheory.net/org](http://www.reversaltheory.net/org)].

Właściwe, optymalne pobudzenie (motywowanie) pracownika, zdaniem Duhigga, nie istnieje [Duhigg 2013], a z motywacją byłoby prosto, gdyby wszystkich motywowało to samo. Tak jednak nie jest.

Motywacja zależy w głównej mierze również od osobowości danej jednostki, na którą składają się m.in.: temperament (sangwinik, flegmatyk, choleryk, melancholik), zdolności i uzdolnienia, poziom inteligencji, zainteresowania i warunki ich rozwoju, potrzeby (hierarchia Maslova) [Reykowski 1976], postawy, charakter, obraz samego siebie oraz postrzeganie świata. Główną siłą napędową zmiany wzorców w życiu prywatnym i zawodowym, często nie mając tego świadomości, są więc nawyki takie jak chociażby aktywność fizyczna, co było przedmiotem analiz wielu uczonych (Callaghan 2004; Blair 2009; Van Rensburg, Taylor, Hodgson 2009; Ropelle 2010; Dubbert 2002; Quinn 2002; Osiński 2011). W swoich rozważaniach wskazują oni na korzystne oddziaływanie ruchu (nawet tak rzadkiego jak raz w tygodniu) na zmianę innych, nie powiązanych z tym wzorców i zachowań jak chociażby wzrost wydajności w pracy, wykazywanie więcej cierpliwości w relacjach ze współpracownikami, członkami rodziny, jak również mniejsze odczuwanie negatywnych skutków stresu. Nie wiadomo do końca, dlaczego tak się dzieje, natomiast w przypadku wielu osób ćwiczenia fizyczne są nawykiem pociągającym za sobą inne pozytywne zmiany, czyli tzw. nawykiem kluczowym.

Nawyki kluczowe dają zaś to, co w literaturze naukowej określa się mianem „małe zwycięstwa”, kształtując tym samym struktury i kultury, jednocześnie czyniąc je „zaraźliwymi”. Duża ilość badań (m. in.: prof. Weick, 1984; S. Carr, E. McAuliffe, M. MacLachlan, 1998) wykazała, że tzw. „małe zwycięstwa” dają siłę napędową, uruchamiając siły sprzyjające osiągnięciu kolejnego sukcesu, napędzając tym samym zmiany i przekształcając je we wzorce, jednocześnie wytwarzając w ludziach przekonania, że mogą więcej i większe osiągnięcia są w zasięgu ich możliwości.

Przykładowo, w kontekście tradycyjnego stylu zarządzania, koncentracja jest na zadaniu. Nie myśli się w tym podejściu jak coś zrobić, tylko się to robi, by ze wszystkim zdążyć na czas. Zadania są wykonywane mechanicznie, najczęściej bez odpowiedniej ilości czasu potrzebnego na planowanie, analizę nowych metod i technologii, dyskusje twórcze.

Dlaczego tak wiele prób wdrożenia Scruma kończy się niepowodzeniem? Odpowiedzi, wbrew pozorom, nie należy upatrywać w niechęci lub zbyt mocno idącej innowacyjności tego podejścia. Należy przyjrzeć się temu problemowi z trochę innej perspektywy, perspektywy ludzkich nawyków i konieczności ich zmiany.

W opozycji do tradycyjnych systemów, Agile – zwinne wytwarzanie, jak słusznie podkreśla Chrapko, „pomaga ludziom [...] wyjść z kryjówek” i stanowi początek nowej przestrzeni [Chrapko 2013, s. 26] i nowy porządek ludzi pracujących w jednym pomieszczeniu. Zakłada bowiem podział na drobne iteracje (tzw. Sprints) trwające maksymalnie jeden miesiąc, po których dostarczona ma zostać konkretna, użyteczna funkcjonalność tworzonego produktu. Obowiązki zaś spotkania: Sprint Planning, Daily Scrum (Stand up), Backlog Grooming,

Sprint Review, Sprint Retrospective oraz artefakty pracy w Scrum, takie jak Product Backlog, Sprint Backlog stają się pożyteczną rutyną w organizacji, tzn. nawykiem kluczowym dającym to, że wszystkie inne nawyki, zwyczaje związane z wykonywanymi pracami – układają się same.

Scrum w zastosowaniu do produkcji oprogramowania został sformalizowany przez Kena Schwabera w 1995 r., zaś aktualnie Scrum jest tworzony również przez Jeffa Sutherlanda. Scrum, jako jedna z metodyk zwinnych (eng. agile) tworzy ramy postępowania (eng. framework) dla wytwarzania i utrzymywania złożonych projektów, sam w sobie nie jest procesem czy też techniką wytwórczą, opisuje zaś ogólne sposoby postępowania (nawyki), w obrębie których możliwe jest stosowanie różnego rodzaju procesów i technik.

Scrum osadzony jest w teorii empiryzmu – gdzie wiedza wynika z doświadczenia i podejmowania decyzji w oparciu o to, co poznane, a wszelkie idee i teorie są w tym podejściu wtórne. Scrum staje również w opozycji do tradycyjnego, kaskadowego modelu tworzenia oprogramowania, wykorzystując podejście iteracyjne i przyrostowe celem zwiększenia przewidywalności i lepszej kontroli ryzyka w oparciu o trzy filary: przejrzystość, inspekcję i adaptację [Schwaber, Sutherland, [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org)].

Pierwszy z filarów to przejrzystość: wszystkie istotne aspekty muszą być widoczne dla osób odpowiedzialnych za osiągnięte rezultaty. Chodzi tutaj o jasne standardy komunikacji rozumiane w ten sam sposób przez każdego. Dla przykładu zarówno osoby wykonujące pracę, jak i osoby akceptujące jej wyniki (managerowie) muszą posługiwać się jednolitą definicją „ukończonej” pracy, czy też wspólnym nazewnictwem elementów procesu.

Drugim filarem w Scrum jest inspekcja. K. Schweber i J. Sutherland sugerują poddawanie częstej inspekcji artefakty scrumowe oraz postępy w realizacji celu, co ma za zadanie wykrywanie rozbieżności.

Ostatnim, trzecim filarem Scruma jest adaptacja, która polega na natychmiastowej ingerencji osoby dokonującej inspekcji, po wykryciu niepożądanych rozbieżności, by skorygować proces tworzenia i ograniczyć dalsze odstępstwa od wymagań.

Bardzo istotnym aspektem pracy w oparciu o ramy Scrum jest również integralne działanie w zgodzie z osiągnięciami psychologii – w trosce o relacje międzyludzkie, gdyż nic nie dzieje się tu bez uwzględnienia potrzeb członków zespołu projektowego oraz klienta.

Klasyczny model (kaskadowy) zarządzania projektami traktuje małe zwycięstwo jako nieznaczący postęp w obliczu całości projektu. W Scrum, każdy kolejny Sprint traktowany jest jako zwycięstwo, a tzw. Przegląd Sprintu (eng. Sprint Review), czyli spotkanie całego zespołu projektowego organizowane na zakończenie każdego Sprintu, ma na celu uzyskanie informacji zwrotnej o wykonanych postępach oraz pobudzenie grupowej współpracy, jak również dostarcza wartościowego wkładu w następujące po nim Planowanie kolejnego Sprintu (eng. Sprint Planning). Zanim jednak odbędzie się kolejne Planowanie Sprintu przeprowadza się tzw. inspekcję działań w postaci Retrospektywy Sprintu. Ma ona na celu sprawdzenie co działo się w ostatnim Sprincie, biorąc pod uwagę

ludzi, relacje, procesy, narzędzia i opracowanie planu usprawnień celem wcielenia go w życie w kolejnym Sprincie. Dzięki nastawieniu na osiągnięcie małego sukcesu po każdym Sprincie (działająca funkcjonalność) Scrum jako nawyk kluczowy daje poczucie zwycięstwa każdemu członkowi zespołu i w konsekwencji moc osiągnięcia nieproporcjonalnie większych sukcesów. Zdaniem prof. Weick'a „małe zwycięstwa są ciągłym stosowaniem małych przewag”.

Agile to swego rodzaju filozofia, światopogląd tworzenia oprogramowania, stąd też nastęrcza wielu pytań i problemów sama jego definicja. Trudno go jednoznacznie zdefiniować, jednak jego wpływ na zespół projektowy jest ogromny, uzasadniając tym samym konkretne działania, wartości i pozytywne nawyki [Chrapko 2013]. Metody zwinne, w tym Scrum promuje odmienny styl zarządzania, gdzie kierownik projektu staje się bardziej mentorem i słuchaczem osób zaangażowanych w projekt (w Scrum nazywa się go Scrum Masterem). Odtąd zespół sam się organizuje, mając określony cel do zrealizowania i czas na wypracowanie rozwiązania, poddając się ciągłej inspekcji i adaptując proces.

Ze względu na ograniczone ramy edytorskie, nie dokonano tutaj odniesienia do innych ciekawych z punktu widzenia nauki i praktyki wątków, takich jak chociażby codzienna praca ze Scrum, skoncentrowano się zaś na zobrazowaniu efektów, jakie daje poprawne wdrożenie i funkcjonowanie Scrum w firmie informatycznej. Oczywiście należy pamiętać o tym, że formowanie się zespołu scrumowego jest pewnym procesem, który przebiega etapowo i potrzebne jest tzw. „zgranie zespołowe” Jedni potrzebują mniej, inni więcej czasu, by zastąpić swoje stare nawyki i reakcje nowymi, co jest dowiedzione naukowo [Duhigg 2013]. Jednak rezultaty jakie można osiągnąć są jednak tego warte: większe zaangażowanie klienta w pracę zespołu projektowego, lepsze i bardziej precyzyjne planowanie pracy, jasne i czytelne priorytety, lepsza komunikacja i możliwość szybkiego reagowania na pojawiające się problemy i wyzwania. To, co załatwiano wcześniej e-mailami, konsultowane jest na bieżąco z osobą siedzącą obok, zmniejszając tym samym ilość dokumentacji, zwłaszcza, że spora jej część tworzona jest na potrzeby ochrony od odpowiedzialności przed ewentualną sytuacją kryzysową, sporem. Bliska i szybka komunikacja pozwala na zaufanie, lepsze wykorzystanie potencjału każdego z członków zespołu (dzięki szybkiemu rozwiązywaniu problemów i wątpliwości), jak również minimalizację dokumentacji, chroniąc tym samym i środowisko.

Jeden z paradygmatów głosi, że komórki mózgowie się nie dzielą i z wiekiem nie zwiększa się ich ilość, a jedynie maleje. Wyniki badań prowadzonych w ciągu ostatnich dziesięciu lat pozwoliły na zakwestionowanie tego tradycyjnego poglądu i dowiedziono, że utrata komórek mózgowych nie jest nieodwracalna. Intensywny trening fizyczny skłania w konsekwencji do tworzenia się nowych komórek w mózgu. Dowiedziono również, że hormon stresu (kortyzol) uszkadza w mózgu komórki odpowiedzialne m.in. za procesy pamięci i uczenie się. [Schaller 2008]

Dlaczego o stresie mowa? Scrum (nazwa Scrum zaczerpnięta jest z figury w grze Rugby, gdzie cały zespół współpracuje razem), jako praca zespołowa staje się również istotnym elementem organizacji poprzez proces ciągłego doskonalenia

się, czyli tzw. zespołowego uczenia się. To m.in. wspólne rozwiązywanie problemów, które dzięki szczerości, zaufaniu i doskonałej komunikacji (dzięki pracy w jednym pomieszczeniu projektowym) minimalizuje ryzyko stresu, tym samym zwiększając kreatywność i postawy twórcze, zachowując tym samym cenne komórki mózgowe członków zespołu projektowego, poprawiając tym samym ich jakość życia.

Scrum to pożyteczny nawyk, który pielęgnowany przez jednostki i całą organizację daje zaskakujące, pozytywne efekty w realizacji złożonych projektów i zamierzonych celów. Interdyscyplinarnie podchodząc do tematu, można rzec, że skupiając się na jednym wzorcu (w naszym przypadku w pracy ze Scrum) – określanym przez Duhigga jako „nawyk kluczowy” (ang. keystone habit), przez osiem godzin pracy dziennie, jednostka uczy się, w jaki sposób przeprogramować także inne nawyki obecne w pracy, w tym również w życiu osobistym.

Takiej zmianie podlegać może nie tylko jednostka, a całe organizacje. Niektóre nawyki są w stanie zmieniać różne zwyczaje w całej organizacji, co pozwala również wskazać, że niektóre z nich są ważniejsze niż inne w procesie przekształcania biznesu i życia i wpływają nie tylko na zmianę sposobu, w jaki ludzie pracują, lecz na to jak jedzą, żyją, wydają pieniądze i się komunikują. Zdaniem Duhigga, kluczowe nawyki inicjują proces, który z czasem przekształca wszystko inne dookoła i „oznacza, że sukces nie zależy od tego, żeby zawsze i wszystko robić dobrze, ale od tego, żeby zidentyfikować kilka priorytetów i przemodelować je w potężne dźwignie”.

Godne szczególnej uwagi są tutaj również badania naukowe poświęcone nawykom prowadzone przez Kyle'a Smitha z Massachusetts Institute of Technology, które wykazują, że nawyki mają tak wielką moc, że utrzymują się nawet wtedy, gdy przestają być użyteczne. Jest to również udowodnieniem tezy, że nawyki rządzą i trzeba na nie uważać również w życiu firmy [newsoffice.mit.edu]. Potwierdzeniem tego założenia jest również fakt, że wiele organizacji próbujących zastosować zwinne metodyki zarządzania projektami, między innymi Scrum, nie docenia roli i zmiany nawyków w życiu każdego swojego pracownika, co jest kluczem do sukcesu zmian organizacyjnych i stosowania metodyk zwinnych, czyli adaptacyjnych. Według przytoczonych badań, starych nawyków nie zapomina się i nigdy nie znikają, a jedynie zastępuje je kolejnymi, dobrymi.

Metod na osiągnięcie sukcesu podczas wdrażania Scrum jest tyle, ile jest ludzi, firm, które go wdrożyły i osiągnęły dzięki temu sukces. Z pewnością wymaga to pracy, gdyż nie przychodzi bez wysiłku. Dlaczego nawyki są odpowiedzialne na sukces?

Motywacja może wygasnąć (i to bardzo szybko) – tak zwany „słomiany zapal”, zaś skutecznie wypracowane nawyki oddziałują na całe życie praktycznie bez wysiłku, pociągając za sobą zachowania i schematy myślowe. „Najpierw tworzymy sami własne nawyki, potem nawyki tworzą nas” – mawiał John Dryden, angielski poeta. Można to rozumieć dosłownie i szukać przejawów takiego działania zarówno w życiu firmy, organizacji, jak również prowadzeniu domu, wychowywaniu dzieci, czy chociażby swoich preferencji smakowych, które

zaprogramowaliśmy w efekcie wieloletniej „pracy”. Nasza osobowość to wypadkowa nawyków, które nabieramy i odrzucamy przez całe życie.

Zespoły Scrumowe są mistrzami praktyk zrównoważonego rozwoju. Najbardziej efektywne zespoły Scrum są zwarte, zżyte ze sobą, i zazwyczaj składają się z pięciu do siedmiu członków. Członkowie zespołu mają zróżnicowane umiejętności, ucząc się wzajemnie od siebie nieustannie, co sprawia, że eliminowane jest tzw. wąskie gardło w realizacji prac. Wszyscy członkowie zespołu pomagają sobie wzajemnie w celu zapewnienia pomyślnego ukończenia Sprintu [www.atlassian.com].

Jak wspomniano powyżej, zespół Scrumowy napędza plan dla każdego Sprintu. Przewidują oni, jak wiele pracy ich zdaniem mogą wykonać w ciągu jednej iteracji dzięki historycznym prognozom. Utrzymywanie stałej długości iteracji daje zespołowi ważne informacje zwrotne na temat ich procesu szacowania i procesu wytwarzania, co z kolei sprawia, że ich przyszłe prognozy są bardziej dokładne w czasie.

## 2.1. Myślenie jest „głupie” – myśl odwrotnie

Metody Agile, w tym Scrum powstały poprzez próbę spojrzenia na proces tworzenia oprogramowania w inny sposób i okazują się być sukcesem dla firm je wprowadzających. Przykładów sukcesów odwrotnego myślenia można mnożyć wiele. Chociażby Olimpiada w Meksyku w 1986 r. [Arden 2008, s. 7], kiedy to Dick Fosbury (skoczek wzwyż) przy rekordowej wysokości poprzeczki 2,24 m, wybił się i zamiast skoczyć jak inni („przerzucić” swoje ciało równoległe do poprzeczki), ustawił ciało równoległe do poprzeczki, obracając się do niej plecami. Jego styl skakania wzwyż obowiązuje do dzisiaj i słynie jako „flop Fosbury’ego”. Odważył się myśleć inaczej, dlatego też odniósł sukces. Agile jest właśnie „myśleniem odwrotnym” do podejścia standardowego – modelu kaskadowego.

Zdaniem Bulthoffa „wszystko co postrzegamy, jest efektem interpretacji naszego mózgu”, a spektrum naszego myślenia i działania ogranicza to, czego nie widzimy. A biorąc pod uwagę fakt, że nie zawsze wiemy, że czegoś nie widzimy, wydaje się, że niewiele można zrobić [Scherer 2012, s. 7].

## 3. Podsumowanie

Jakość życia jest czynnikiem wymiernym, mierzalnym. Wykorzystując sprawdzone ramy, rutynę, która umożliwi osiągnięcie zamierzonych wyników, pozwalamy jednocześnie na pomiar i realizację trwałych korzyści i zrównoważonego rozwoju w kulturze organizacji firmy, jak również pojedynczego jej pracownika, odnosząc tym samym sukces w postaci wysokich wskaź-

ników rentowności, zmniejszenia pracochłonności i poprawy skuteczności w działaniu. Na przykładzie Scrum, jak dowodzą badania, średnie skrócenie czasu realizacji projektu wynosi 35%, przy jednoczesnym wzroście wydajności o 300-400%. Obecnie najlepsze scrumowe zespoły projektowe osiągają średnio 750% szybsze rezultaty w porównaniu z zespołami działającymi w oparciu o model kaskadowy, przy jednoczesnym zapewnieniu wyższej jakości produktu oraz większej satysfakcji klienta, jak również zwiększonych kompetencjach deweloperów [Downey, Sutherland, [www.jeffsutherland.com](http://www.jeffsutherland.com)].

„Pojedynczy ludzie mają swoje nawyki, grupy mają swoje zwyczaje” zdaniem naukowca Hodgsona, który twierdzi również, że „procedury są organizacyjnym analogiem nawyków” [Hodgson 2004, [www.gredeg.cnrs.fr](http://www.gredeg.cnrs.fr)]. Wprowadzenie w organizacji automatycznej procedury, rutyny w postaci ram działania Scrum, powodując tym samym działanie wg przyjętych nawyków, ma wyższy cel. Służy temu, by wpływać między innymi na sposób i efektywność pracy, sposób komunikacji między pracownikami, usprawniając tym samym ekologię działań biznesowych, doprowadzając jednocześnie do daleko idących pozytywnych zmian, mających bezpośredni wpływ na poprawę jakości życia i zadowolenia swoich pracowników.

Dobre zarządzanie w firmie software'owej jest wciąż sztuką. Ogromne znaczenie ma tutaj stworzenie optymalnych i jednocześnie wydajnych łańcuchów procesów biznesowych stanowiących element tworzenia oprogramowania. Umiejętne stosowanie i wykorzystanie organizacyjnych nawyków – albo „rutyny”, jak nazwali je Nelson i Winter [Duhigg 2013] w postaci Scrum, pozwala na sprawne funkcjonowanie firm, pozwalając pracownikom eksperymentować z nowymi pomysłami i technologiami bez konieczności pytania o zgodę na każdym kroku. Świadomość efektów stosowania metodyk zwinnych w budowaniu długofalowej wartości przedsiębiorstwa – dzięki umiejętnemu łączeniu nauk o zarządzaniu, socjologii i psychologii, jak również z pozoru nie łączącej się z nimi optyki, mając pełną świadomość uroków i pułapek, jakie szykują nam one między innymi przez zakorzenione w nas nawyki oraz złudzenia, którym ulegamy – staje się więc przejawem doskonałości, sprawą wręcz priorytetową w przemianach miejsc pracy.

Zaprezentowane aspekty teoretyczne wraz z konfrontacją z rozwiązaniami praktycznymi mogą stać się inspiracją do dalszego poszukiwania nowych praktyk zarządzania i prowadzenia projektów w branży informatycznej opartych o interdyscyplinarny charakter wpływów. Poszukiwania te mogą obejmować prowadzenie intensywnych badań nad zrównoważonym rozwojem, w szczególności w zakresie procesu wytwarzania, obejmując między innymi opracowanie sposobów mierzenia oraz zarządzania realizacją celów, metod tworzenia bardziej inteligentnych i zarazem skutecznych procedur oraz nawyków wdrażania strategii planowania i prowadzenia prac programistycznych, zarówno w kontekście organizacji, jak i jej pracowników.

## Bibliografia

1. **Arden P.:** *Cokolwiek myślisz, pomyśl odwrotnie*, Insignis, Kraków 2008, s. 7.
2. **Apter M.J.:** *Reversal theory: Motivation, emotion and perdonality*, Londyn: Routledge, <http://www.reversalththeory.net/org> (dostęp 20.03.2015).
3. Callaghan, *Excercise: A Neeglected Intervention in Mental Health Care?* Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 11, 2004, ss. 476-483.
4. **Carr S., McAuliffe E., MacLachlan M.:** *The Psychology of aid. Routledge Studies in Development and Society*, Routledge, New York 1998.
5. **Chrapko M.:** *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Helion, Gliwice 2013, s. 26.
6. **Darwin Ch.:** *On the origin of species*, 1859.
7. **Dixit Avinash K., Nalebuff Barry J.:** *Myślenie strategiczne. Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym*, Helion, Gliwice 2009, s. 11.
8. **Downey S., Sutherland J.:** *Scrum metrics for hyperproductive teams: How they fly like fighter aircraft*, <http://jeffsutherland.com/ScrumMetricsHICSS2013BWSsubmissionFinal.pdf> (dostęp 31.03.2015).
9. **Duhigg Ch.:** *Sila nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2013, s. 19.
10. **Gertsmann S.:** *Osobowość. Wybrane zagadnienia psychologiczne*, PZWS, Warszawa 1970.
11. **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 38.
12. **Hodgson G.M.:** *The Nature and Replication of Routines*, University of Hertfordshire, 2004, <http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/hodgson.pdf> (dostęp 20.03.2015).
13. **Lally P., Gardner B.:** *Promoting habit formation*, Health Psychology Review, 2013, ss. 137-158.
14. **Layard R.:** *Happiness: Lessons from a new science*, Penguin Press, New York, 2005.
15. **Łukaszewski W., Doliński D.:** *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] Strelau J. (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Tom 2. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2000: 441-468.
16. **Maslov A.H.:** *Motywacja i osobowość*, Instytut wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
17. **Mietzel G.:** *Wprowadzenie do psychologii*, GWP, Gdańsk 2001.
18. **Osiński W.:** *Aktywność fizyczna – czy może zmieniać mózg*, Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, 2011 nr 4, ss. 4-9.
19. **Porter M.:** *10 Idei HBR, O strategii*, ICAN Institute, 2012, s. 1.
20. **Przetacznik-Gierowska M., Makielo-Jarża G.:** *Podstawy psychologii ogólnej*, WSiP, Warszawa 1989.
21. **Reykowski, J. (red.):** *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi.*, KIW, Warszawa 1976.
22. **Royce W.W.:** *Managing the Development of Large Software System*, Proceedings of IEEE WESCON 26 (August), ss. 1-9. <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>.
23. **Schaller B.:** *Michael Phelps. The untold story of a champion*, St. Martin's Griffin, New York 2008.



24. **Scherer H.:** *Myślenie jest głupie. Jak mimo to działać mądrze?* Gall, Katowice 2012, s. 7.
25. **Schwaber K., Sutherland J.:** *Przewodnik po Scrumie: Reguły gry*, <http://www.scrumguides.org>
26. **Serres M.:** *Kontakt z naturą, Literatura na świecie*, 1997, nr 7, s. 10.
27. **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr.:** „*Kierowanie*”, PWE, Warszawa 1997, s. 20.
28. **Tischner J.:** *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 2000, ss. 412-413.
29. **Wieck K.E.:** „*Small wins: Redefining the scale of social problems*”, *American Psychologist* nr 39, 1984, ss. 40-49.
30. **Yerkes R.M., Dodson J.D.:** *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 1908; 18: 459-482.
31. <https://www.atlassian.com/agile/scrum> (dostęp 19.03.2015).
32. <http://www.agilealliance.org> (dostęp 19.03.2015).
33. <http://newsoffice.mit.edu/2013/breaking-habits-before-they-start-0627> (dostęp 20.03.2015).
34. <https://www.scrumalliance.org> (dostęp 19.03.2015).
35. <http://scrum.org.pl> (dostęp 19.03.2015).

# **EFEKT SYNERGII JAKO PRZESTRZEŃ DO ROZWOJU KOMPETENCJI W TWORZENIU KREATYWNEJ KULTURY ORGANIZACJI**

*Mateusz Bereziewicz*

*Jakub Bereziewicz*

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

*Piotr Bereziewicz*

*Aberit agencja interaktywna w Rzeszowie*

*Ewelina Bereziewicz*

*Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie*

*Wioletta Bereziewicz*

*Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*

## **1. Wprowadzenie**

Dlaczego jedne osoby odnoszą sukces w zespole, a inne nie? Współczesne warunki motywują kadre zarządzającą różnego typu przedsiębiorstw czy organizacji społecznych do poszukiwania, zrozumienia skutecznych, a zarazem unikatowych rozwiązań, które zapewnią im lepsze funkcjonowanie i dalszy rozwój. Prezentowane zagadnienia mają charakter przeglądowy, których celem jest ukazanie wachlarza implikacji pozwalających odpowiedzieć na powyższe pytanie, mając na uwadze dobro zarówno organizacji, jak i rozwijającego się w niej potencjału ludzkiego.

Na wstępie warto mieć na uwadze, iż „organizacje posiadają charakterystyczną dla siebie kulturę, która w znacznym stopniu decyduje o jakości działań wewnątrz nich oraz wpływa na ich kontakty z otoczeniem” [Golonka, Lipińska 2008].

Pozytywne aspekty wzajemnej współpracy kształtują jej dokonania, dając unikatowe, twórcze rozwiązania, ale też większe efekty, niż pojedynczo pracujących osób. Mamy do czynienia wtedy ze zjawiskiem – efektem pozytywnej synergii, gdzie całość jest większa niż suma części składająca się na nią, tworząc wielokrotnie korzyści. Obrazowo można to zjawisko przedstawić za pomocą następującego równania  $4 + 4 = 9, 11, 16, 20$ , (w zależności od potencjału grupy i jej przywódcy). Są to korzystne zmiany w układzie/całości, nowa, pozytywna, twórcza wartość powstała w efekcie współpracy podwyższająca psychologiczną jakość życia.

W kontekście rozważań nad zjawiskiem efektu synergii warto wspomnieć na wstępie, że osoby potrafiące zachować autonomię, wewnętrzną motywację mogą przyczynić się także do dodatkowego zysku materialnego całej organizacji. „Realizacja podstawowych potrzeb: kompetencji, autonomii i relacji, dokonuje się we współzależności, lecz bez utraty czegokolwiek; przeciwnie – przy poczuciu zarówno osobistych, jak i zespołowych sukcesów. [...] Autodeterminacja, która wyraża się poprzez realizację tych potrzeb stanowi fundament zdrowia psychicznego i gwarant wysokiej jakości życia w ogóle” [Artymiak 2009, s. 75].

Artykuł przedstawia różne ujęcia zjawiska efektu synergicznego w budowaniu relacji interpersonalnych oraz funkcjonowaniu organizacji. Przedstawia m.in. narzędzia wspomagające powstawanie efektu synergicznego, jak również determinanty wspierające rozwój kompetencji człowieka niezbędne do rozwoju zarówno społecznego, jak i poznawczego w budowie kreatywnej kultury organizacji.

## 2. Istota efektu synergicznego

Amerykańska badaczka z dziedziny antropologii Ruth Benedict przebadła plemiona Amerykanów, poszukując czynników odpowiedzialnych za zauważalne różnice w poziomie zachowań agresywnych badanych społeczności. W wyniku przeprowadzonych analiz uznano, że wzór zachowań o wysokim i niskim nasileniu agresji, jest wynikiem sposobu funkcjonowania całej społeczności i ich wzajemnie tworzących się interakcji. Dlatego też, zjawisko to nazwała synergią społeczną. Plemiona przejawiające zachowania służące zarówno im samym, jak i ich społeczności charakteryzowały się niskim poziomem agresji, otrzymały efekt wysokiej synergii społecznej. Natomiast w plemionach gdzie indywidualna korzyść była stawiana nad innymi w oderwaniu od przemyślenia konsekwencji swojego wyboru wobec plemienia, przejawiając wysoki poziom agresji, nazwała badaczka niską synergią społeczną (Maslow, Honigmann, 1970). Wieloletnie badania ww. antropolog przyczyniły się do wprowadzenia pojęcia synergia m.in. do nauk społecznych.

Zenon Uchnast w swym artykule poruszającym tematykę teoretycznego aspektu paradygmatu synergii przedstawia poglądy Ruth Benedict na temat m.in. pierwotnej kultury w plemionach Indian o wysokiej synergii społecznej. Wspomniana wyżej autorka stwierdziła, że:

- „dobre współdziałanie zapewnia skuteczną aktualizację indywidualną i grupową”,
- „zarówno poszczególne jednostki, jak i cała grupa kierują się takimi zasadami działania i postępowania, by to samo działanie przynosiło korzyści zarówno jednostce, jak i grupie społecznej”,
- „instytucje społeczne miały na celu zapewnienie członkom grupy wzajemnych korzyści z podejmowanych działań”,

- „społeczne instytucje wspierały proces przewyższania przeciwstawności biegunów między tym co osobiste a tym co społeczne, między interesem własnym a altruizmem”
- „w społecznościach tych ceniono przede wszystkim prawość (virtue pays), tj. postępowanie zgodne ze społecznymi zasadami przekraczania rozbieżności między interesami osobistymi a interesami innych osób i interesami społecznymi” [Uchnast 2009, s. 18].

Uchnast w swych rozważaniach dochodzi do wniosku, że proces twórczej aktualizacji siebie może być „naturalnym ludzkim osiągnięciem, aktualizacją naturalnej dyspozycji do tworzenia specyficznej jakości kultury życia zarówno w ekosystemie biologicznym, jak również w relacjach interpersonalnych i społecznych” [Uchnast 2009, s. 19].

Słowo synergia około połowy XIX wieku pojawiło się w słownikach europejskich jako: „połączona siła grup rzeczy, kiedy działają one razem, która jest większa niż suma sił tych rzeczy, kiedy każda z nich działa osobno” [Cambridge Advanced Learners Dictionary za: Adamiec, Spindel 2009, s. 22], „[...] interakcja lub współdziałanie dwóch lub więcej organizacji, substancji lub innych czynników, tworząca efekt większy niż suma ich efektów osobnych” [Oxford Dictionary za: Adamiec, Spindel 2009, s. 22].

Umiejętność zgodnego funkcjonowania w różnych układach interpersonalnych przynosi największe i niepodważalne korzyści. Wielu badaczy na podstawie licznych badań nad współpracą, a także Doliński, podkreśla, że „sprzyja ona rozwojowi intelektualnemu, przyspiesza przyswajanie wiedzy, zwiększa transfer wiedzy i umiejętności, sprzyja stabilnej samoocenie, skutkuje pozytywnym wzajemnym nastawieniem wobec siebie osób zaangażowanych w realizację celów, sprzyja wzrostowi motywacji wewnętrznej, podnosi skuteczność działań, pomaga w konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów, zwiększa skuteczność interpersonalną, obniża poziom agresji, zapobiega uprzedzeniom rasowym i dyskryminacji” [Doliński 1998 za: Czuwara 2009, s. 173]. Przeciwnieństwem współpracy jest rywalizacja charakterystyczna dla grup osób, społeczności uzyskująca efekt synergii negatywnej. Doliński uważa, że rywalizacja „może prowadzić do zachowań nieracjonalnych, wręcz absurdalnych, prowadzi do negatywnych objawów somatycznych, niekorzystnie podnosi poziom pobudzenia organizmu, destabilizuje poczucie własnej wartości, obniża motywację wewnętrzną, zmniejsza kreatywność wytworów artystycznych, działa hamująco na procesy uczenia się i rozwiązywania problemów, zwłaszcza w sytuacjach wymagających kreatywności, zwiększa skłonność do zachowań agresywnych, zakłada podejrzliwość wobec innych w relacjach, skutkującą zachowaniami noszącymi znamiona nieuczciwości” [Doliński 1998 za: Czuwara 2009, ss. 172-173].

Synergia bywa też porównywana do obłoku, gdzie „synergia jest parą wodną zawartą w powietrzu, której nie widzimy; jest tym samym, co obłok, tylko bardziej rozrzedzonym, przezroczystym [...]” [Adamiec, Spindel 2009, s. 34].

Podsumowując wstępne zapoznanie czytelnika z wartościowym zjawiskiem, można by rzec, iż „istotą synergii jest specyficzne, szczególne współdziałanie, którego efekt przewyższa sumę pojedynczych efektów poszczególnych elementów składowych. Niezależnie od dziedziny, w której obserwuje się zjawisko synergii, zasady współdziałania muszą być zbliżone. Efekt synergii w organizacji nie jest bowiem zjawiskiem przypadkowym i automatycznym. Wymaga świadomości i umiejętności. Jest wynikiem zamierzonego i planowego współdziałania w oparciu o znane i akceptowane zasady. Opiera się na relacjach podmiotowych, wolnych od manipulacji i przedmiotowego traktowania innych osób” [Artymiak 2009 s. 68].

### 3. Synergia w praktyce organizacyjnej

Adamiec i Spendel ukazują synergię na przykładach w działaniach różnego typu organizacji. Jednym z nich jest przypadek studenta studiów humanistycznych międzywydziałowych, który na egzaminie z przedmiotu antropologii kulturowej potrafi łączyć, manewrować wiedzą także z sąsiedniego przedmiotu, czyli psychologii poznawczej, wyjaśniając złożone zjawiska. Egzaminator pełen zachwytu wystawia wynik z egzaminu bardzo dobry.

Kolejny przykład dotyczy remontu pewnego odcinka autostrady. Dwie brygady pracowników pracują równolegle na dwóch pasach wyposażone w ciężki sprzęt. Rano przed rozpoczęciem pracy jeden z pracowników powiedział żartem, iż ta ekipa, która dziś wykona więcej dostanie od kierownika budowy skrzynkę z piwem. Pod koniec dnia okazało się, że żart był skuteczny. Ekipy osiągnęły większe wyniki niż do tej pory w typowym dniu pracy.

Następny przykład ukazuje twórczego informatyka, który postanowił zmienić pracę. W nowym zespole przy realizacji projektu wspierającego badania rynkowe i analizy finansowe przydała się jego kluczowa wiedza, którą zdobył przy wcześniejszym projekcie technologicznym z poprzedniego miejsca pracy. Dzięki temu zespół zaoszczędził cztery miesiące pracy, a narzędzie odniosło sukces na rynku.

Dalszy wzorec zjawiska synergii w organizacji przedstawia sieć hipermarketów, która po dwóch latach działalności postanowiła rozbudować sklep i wynajmując firmie z innej branży część pomieszczeń. Po kilku miesiącach właściciele sieci hipermarketów odnotowali wzrost obrotów o 25%.

Ciekawym przykładem jest też wydarzenie profesora filozofii pracującego w uniwersytecie, który pewnego dnia odwiedza sąsiedni wydział fizyki. Podczas interesującego go seminarium (dotyczącego filozoficznych aspektów fizyki kwantowej), nawiązuje kontakty, dyskutuje. Efektem tego wydarzenia po kilku miesiącach jest wspólnie napisany artykuł łączący dziedzinę fizyki z filozofią, który w środowisku został wysoko oceniony.

Następny efekt synergii w organizacji dotyczy grafika komputerowego, który miał wyzwania z zaawansowanym programem przy tworzeniu grafiki 3D. Porady

kolegów informatyków nie zadziałały przy rozwiązaniu problemu, aż do pewnego dnia, kiedy to pracownik usunął przez przypadek drobny nieużytkowany program ze swego komputera i okazuje się, że narzędzie 3D zaczęło od tego momentu działać w wymiennie [Adamiec, Spendel 2009].

Synergia wg autorów prezentujących powyższe przykłady to: „pozytywne efekty działania jakiegoś systemu (organizacji), które: [...] nie należą do typowych zadań lub funkcji danej organizacji lub jej członków; [...] nie były intencjonalnie zamierzone przez aktorów/członków i mają charakter losowy; [...] w działającym systemie (organizacji) nie ma świadomości występowania synergii ani wglądu w sposób jej działania” [Adamiec, Spendel 2009, s. 25].

Autorzy zjawisko synergii w organizacji uważają za losowe bez możliwości jego kontroli i przewidywania, a mimo to widzą sens tworzenia sprzyjających warunków, aby mogło zaistnieć. Jednym z narzędzi pobudzających synergię w organizacji nazywa się komunikacją symbiotyczną, rozumianą jako przepływy i połączenia między węzłami sieci, polegających na bezpośrednich kontaktach i obopólnych korzyściach jej uczestników, mającą charakter spontaniczny. Komunikacja symbiotyczna cechuje wzajemne porozumiewanie się „każdy z każdym”[...] sygnalizowanie problemów, proponowanie rozwiązań, uzgadnianie działań, dynamika i zmienność spontanicznie wynikająca z sytuacji”[Adamiec, Spendel 2009, s. 31].

Z praktycznego punktu widzenia omawianego wyżej zagadnienia w firmach, oprócz kompetencji zawodowych, docenia się przede wszystkim zaufanie, szczerść i odwagę w pracy zespołowej między pracownikami. Cechy te wspomagają proces wytwarzania się pozytywnej synergii, stanowiąc podstawę do tego, by wytwarzać unikatowe rozwiązania technologiczne, szczególnie mile widziane w branży IT.

Kolejnym narzędziem pobudzającym synergię w organizacji jest zarządzanie wiedzą. Obejmuje następujące działania: „uzyskanie od ludzi wiedzy osobistej i przekazywanie jej innym, rozpowszechnianie [...], wspieranie naturalnych sposobów komunikacji [...], badanie możliwości i kompetencji ludzi w organizacji [...], integrowanie wiedzy: łączenie rozproszonych danych w zintegrowane, funkcjonalne i łatwo dostępne systemy; opanowanie złożoności poznawczej: dostarczanie ludziom środków i metod upraszczania informacji, jej organizowania i syntetyzowania” [Adamiec, Spendel 2009, s. 32].

Następne narzędzie to outsourcing wewnętrzny dający szansę na pojawienie się efektu synergii, polegający na traktowaniu zasobów ludzkich w organizacji jak odrębnych firm, ustalając wcześniej indywidualne zasady pracy, wymagające często elastycznego sposobu pracy, wewnętrznej mobilności, zleceniu kreatywnych zadań, które są wspomagane przez narzędzia informatyczne, wspomagające efekt synergii (typu Internet, intranety, e-learning, multimedia, wyszukiwarki, bazy danych itp.) [Adamiec, Spendel 2009].

Efekt synergii oddziałuje również wśród przedsiębiorstw etnicznych, które zaczynają istotnie rosnąć w momencie, gdy złączą się angażować w handel z przedsiębiorcami z innych grup etnicznych. Po osiągnięciu masy krytycznej i zyskaniu akceptacji wśród rdzennych mieszkańców, takie przedsiębiorstwa

mogą stać się realną działalnością, darzoną szacunkiem poprzez ekspansję handlu wysokonakładowego wraz z miejscową ludnością [Waldinger, Aldrich, Ward 1990a].

#### **4. Efekt synergii a wybrane determinanty kształtowania kompetencji w organizacji**

Psycholog Małgorzata Artymiak dostrzega nawiązania między elementami paradygmatu synergii a propozycją autorów teorii autodeterminacji (Self-Determination Theory) Edwarda L. Deciego i Richarda M. Ryana. Jej źródłem jest założenie, że ludzie posiadają zamiłowanie do zainteresowania nowymi bodźcami, podejmowania się ponadprzeciętnych zadań, rozwijając przy tym swoje kompetencje. Zaobserwowano dwa przeciwstawne modele postaw ludzi: aktywnych i pasywnych. Wyżej wymienieni badacze są przekonani, że jest to wynik nie tylko wpływu środków wychowawczych, dziedzicznych czy społecznych, lecz tzw. motywacji wewnętrznej (intrinsic motivation), która uruchamia poczucie satysfakcji z podejmowanej działalności, skłaniając człowieka do działania. Towarzyszy przy tym poczucie autonomii i kompetencji. „Ten rodzaj motywacji rozumiany jest jako tendencja do poszukiwania nowości i wyzwań, poszerzania i korzystania z własnych możliwości, do poznawania i uczenia się. To naturalna inklinacja do asymilacji, doskonalenia się, niezbędna do poznawczego i społecznego rozwoju [por. Ryan, Deci 2000, s. 70, za: Artymiak 2009, s. 69]. To tendencja „[...] podmiotu do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na samą treść tej aktywności” [Maruszewski, Doliński, Łukaszewski, Marszał-Wiśniewska 2010, s. 606].

Przeważająca aktywność ludzka jest wynikiem kierowania się motywacją zewnętrzną, z obawy przed negatywną oceną otoczenia, kary czy cudzych oczekiwań. Wyżej wymienieni autorzy przeanalizowali zjawisko autonomii rozumianej jako „specyficzna zdolność do działania w oparciu o motywację wewnętrzną [Artymiak 2009, s. 69]. Badacze uważają, że motywacja wewnętrzna wypływa m.in. z poczucia szacunku do samego siebie. Działania są postrzegane przez jednostkę jako wartościowe i ważne, stanowią rezultat spójnego systemu wartości i norm człowieka. Przyczyniła się do powstania trzech potrzeb psychologicznych człowieka, gdzie, jak dowodzą przeprowadzone eksperymenty, dwie pierwsze tworzą związek z motywacją wewnętrzną. Tworząc ją, powstaje: potrzeba kompetencji (ważne dla jednostki jest posiadanie możliwości wpływu na efekty podejmowanych działań, a także przebieg zdarzeń), potrzeba autonomii (w poczuciu wolności, swobody w podejmowaniu zadań), potrzeba powiązań (odnosząca się do relacji i więzi z innymi ludźmi).

Dowiedziano, że podejmowanie się wyzwań przez człowieka jak również realizacja podjętych zadań rozwija potrzebę kompetencji. Potrzeba ta motywuje do poszukiwania wyzwań (challenges). Wpływa na większy poziom autonomii człowieka, umożliwia pełniejszą ekspresję. Zrealizowanie tej potrzeby powoduje

wzrost zachowań kompetencyjnych człowieka, kiedy jednostka otrzyma zwrotną informację o skuteczności podjętego przez siebie zadania.

Kolejna trzecia podstawowa potrzeba relacji jest ważnym warunkiem autodeterminacji. „To naturalna potrzeba więzi, przynależności i współdziałania. Realizacja tej potrzeby w sposób szczególny wzmacnia zarazem autonomię, co może wydawać się zależnością paradoksalną. Ryan i Deci podkreślają, iż potrzeba relacji nie tylko nie pozostaje w sprzeczności, ale w naturalny sposób wzmacnia autonomię. Autonomia nie oznacza izolacji czy egoizmu, ale raczej poczucie sprawstwa, które może towarzyszyć dowolnym działaniom wykonywanym we współpracy” [Artymiak 2009, ss. 70-71].

Dowiedziano także, iż autonomia i autentyczność kształtuje jakość życia człowieka. Dlatego też bardzo ważne jest, aby ludzie wzajemnie między sobą wspierali autonomię w organizacji. Kiedy każda z osób ma szansę zachować swoją integralność w relacji, to jest to także oznaka dojrzałości człowieka i zarazem szansa na satysfakcjonujący związek, kontakt, relację z drugą osobą, dającą poczucie szczęścia. „Relacja będzie zdrowa w takim stopniu, w jakim każda osoba w relacji będzie w niej trwała autonomicznie, z rzeczywistym poczuciem, że jest to jej własny wybór” [Artymiak 2009, s. 71]. Badania dowodzą, że najwyższy poziom satysfakcji w kontakcie z drugim człowiekiem miały osoby, które zachowały wysoki poziom swojej autonomii. Dojrzała relacja charakteryzuje się m.in. tym, iż jedna osoba może odmówić dania czegoś lub realizacji zadania drugiej osobie, jeśli stwierdzi, że jest to niezgodne z nim, a zdaniem drugiej strony jest to uszanowanie bez oznajmiania oznak niezadowolenia czy aktów przemocy słowno-fizycznych. Warto także wspomnieć, że jakiegokolwiek naciski mogą wywołać tylko pragnienie wewnętrznego buntu. Dawanie warto by było wolne od poczucia pociągania za sobą oczekiwań, zaś otrzymywanie nie wytwarzałoby zobowiązań. W stosownych relacjach prośenie o coś drugiego człowieka nie wytwarza w nim zobowiązania do dania tego. Dojrzałe relacje ludzkie charakteryzują się tym, iż „w sposób wolny dają i w sposób wolny decydują się nie dawać. Istnieje równowaga w otrzymywaniu tego, co jedna strona potrzebuje dla siebie i co daje dla drugiej strony. Dawanie nie odbywa się kosztem siebie samego, lecz jest całkowicie aprobowane przez wewnętrzne ja” [Artymiak 2009, s. 72].

Na podstawie prezentowanych treści jak również badań można by rzec, że motywacja wewnętrzna jako główny filar autodeterminacji przyczynia się do jakości życia, satysfakcji, a w tym także do relacji międzyludzkich, uruchamia dobre samopoczucie, jest oznaką zdrowia psychicznego, otwiera przestrzeń do pojawienia się efektu synergii i podnoszenia swych kompetencji. Dla przykładu badacze Ryan i Kasser dowiedli też, by mieć na uwadze to, by tzw. aspiracje zewnętrzne np. (pieniądze, sława, piękno) były w przybliżonym poziomie do aspiracji wewnętrznych np. (rozwój osobisty, dobro społeczności, satysfakcjonujące relacje, wkład w rozwój), gdyż wtedy mamy szansę na wewnętrzne lepsze poczucie samym z sobą i przejawianie wskaźników zdrowia psychicznego.

Na koniec powyższej wypowiedzi warto się zastanowić „jak ludzie mogą stworzyć warunki, w których inni będą sami się motywowali?” [Artymiak 2009, s. 72],



by mogli zwiększać poziom swej autentyczności i autonomii, który przełoży się na pozytywny efekt synergii, przy tym rozwój kompetencji w organizacji.

## 5. Tworzenie kreatywnej kultury organizacji

Analiza osiągnięć m.in. takich firm, jak: Toyota, Coca-Cola, Microsoft, dowodzi, że kultura organizacyjna jako zjawisko wielowymiarowe ma wpływ na jej dokonania i rozpoznawalność w środowisku. Jej zadaniem jest zintegrować wszystkie elementy organizacji, gdyż stanowi jej serce, oddziałując na jej wewnętrzne struktury.

Kostera i Kownacki kulturę organizacyjną określają jako: „zbiór dominujących wartości, norm postępowania, zwyczajowych zachowań i reakcji jednostek oraz grup wchodzących w jej skład” [za: Golonka, Lipińska 2008, s. 128]. W skład modelu kultury organizacyjnej np. E. Scheina wchodzi artefakty widoczne i uświadamiane (czyli wartości, normy, technologie, przedmioty materialne, częściowo widoczne (normy i wartości), niewidoczne i nieuświadomione (które są uważane za najtrwalsze dotyczące przekonań kulturowych odnoszących się do natury zarówno organizacji, jak i człowieka [Golonka, Lipińska 2008]).

Pomimo wielu różnych prezentowanych w środowisku definicji sformułowano niezaprzeczalne fakty: „[...] kultura organizacyjna istnieje, [...] jest niepowtarzalna, unikatowa, charakterystyczna dla każdej organizacji, jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego, [...] jest zawarta w umysłach i sercach ludzi, ponieważ to oni są jej twórcami, ma charakter wspólnego podzielania poglądów, współodczuwania i reagowania, stanowi całość ludzkich sposobów życia w organizacjach oraz obejmuje stosunki międzyludzkie, postawy, wartości, przekonania, normy, [...] rozwija się i kształtuje w procesie trwania, jest efektem procesu uczenia się, [...] łączy teraźniejszość i przeszłość organizacji, dzięki czemu możliwe jest zachowanie ciągłości organizacji” [Czerska 2003 za: Kanecka 2009, s. 288].

Pracownicy w organizacji poprzez wspólne przebywanie wzbogacają się o wzajemne doświadczenia, uczą się, wpływają na siebie, tworząc pewną strukturę, w efekcie uzyskują zjawisko synergii. Według Kaneckiej „kultura wypełnia w organizacji wiele funkcji, wśród których na szczególną uwagę zasługuje funkcja integracyjna, poprzez którą pracownicy łączą się w zwarte, kreatywne zespoły, których funkcjonowanie jest oparte na wypracowanych wzorcach stosunków interpersonalnych oraz określone wartości i normy” [Kanecka 2009, s. 292].

Dla pojawienia się efektu synergicznego ważne jest, by liderzy przedstawili jasno i wyraźnie oczekiwaną wizję kultury organizacyjnej, aby zespół zrozumiał jej sens, znaczenie i wartość, będąc przy tym wspieranym różnymi edukacyjnymi formami wzrostu. Przedstawiona jasno wizja działania to pierwszy element oddziałujący na kreatywność zespołu. Ideał i kierunek do jakiego pracownicy

mają dążyć, będzie elastyczny i negocjowany. Dlatego też ważne jest, by doprowadzić w zespole do tzw. wspólnoty celów, by doprowadzić do wysokiego poziomu kreatywności. Kolejną ważną kwestią jest zaktywizowanie grupy do porównywalnego poziomu zaangażowania dającego im poczucie wpływu na podejmowanie decyzji. Następnym elementem wspierającym kreatywność zespołu jest wypracowanie zasad dostępu do informacji, aby uzyskać zadawalający poziom interakcji między ludźmi. Wzajemne okazywanie sobie szacunku, zaufania, otwartość, akceptacja to kolejny element rozwijający kreatywność, a przy tym dający poczucie bezpieczeństwa grupie. Skład osób jest także istotny, by byli to pracownicy o wysokim poczuciu wartości, wysokiej samoocenie i wierzyli w swoje pomysły.

Zgodnie z teorią triadową Stenberga [Nęcka 2003] potencjał grupy pomaga w wywołaniu efektu pozytywnej synergii, kiedy osoby w zespole reprezentują wszystkie komponenty łącznie: myślenia praktyczno-kontekstualnego, krytyczno-analitycznego oraz twórczo-syntetycznego. Warto także wspomnieć o teorii ról zespołowych Belbina [Belbin 2003], prezentuje 9 profili aktywności osób w zespole, których obecność razem także sprzyja maksymalizacji potencjału grupy w organizacji.

„Pasja, zainteresowanie, satysfakcja z podejmowanych działań, to niezbędne składniki, bez których kreatywny zespół obejść się nie może” [Karczewska-Czapska 2009, s. 401].

Przedstawione powyżej informacje zwiększają kreatywność zespołu, jednocześnie przyczyniając się do lepszego zagospodarowania efektu synergii w tworzeniu kultury organizacji.

## 6. Podsumowanie

Podsumowując, prezentowane przez nas powyższe rozważania prowadzą do następujących wniosków.

Ludzie funkcjonujący w organizacji są także jej twórcami, wzajemnie na siebie wpływając w ramach kultury. Jednocześnie to także oni decydują o jakości jej działań, kształtując relacje wewnątrz i na zewnątrz danej organizacji. Zarówno wartości, jak i cele kultury organizacyjnej są bardzo istotne, gdyż wyznaczają drogę aktywności pracowników [Golonka, Lipińska 2008]. Przepływ innowacji, pomysłów pomiędzy ludźmi, działami miał charakter synergiczny, otwierając przestrzeń dla rozwoju kompetencji pracowników.

Zadaniem efektu synergicznego jest także m.in.: „wydobywanie wiedzy osobistej, indywidualnej, z umysłów poszczególnych ludzi i rozpowszechnianie jej w zespołach ludzi, którym ta wiedza może być potrzebna ze względu na funkcje i zadania organizacyjne” [Adamiec, Spindel 2009, s. 32]. Zjawisko synergii jest też postrzegane jako produkt uboczny, efekt prawidłowo zbudowanych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu, kreatywnym myśleniu, stanowiąc fundament sukcesu w organizacji. „Zauważono, że osoby z wysokim

poziomem autodeterminacji charakteryzują się wyższym stopniem integracji osobowości, lepszym samopoczuciem, bardziej satysfakcjonującymi relacjami interpersonalnymi i zadowoleniem z życia” [Artymiak 2009, s. 73]. Ponadto przedstawiają większy poziom wiary w siebie, poczucie kompetencji, angażują się z entuzjazmem w ważne dla siebie zadania, często są inicjatorami, pomysłodawcami. Dzięki swym kompetencjom we współdziałaniu w warunkach otwartości i poszanowania autonomii będą one częściej współtwórcami pojawiającego się efektu synergicznego w organizacji. Osoby, które są aktywne chętnie podejmują inicjatywę, współpracują, zachowując przy tym swoje wewnętrzne poczucie niezależności osobistej, co sprzyja pojawieniu się zjawiska pozytywnej synergii w organizacji. Ważną informacją jest także fakt, iż „[...] efekt synergii pojawia się w relacjach interpersonalnych w trakcie pracy nad jakimś zadaniem czy realizacją obranego celu [...]. Trudno jednak o staranny statyczny opis efektu, w którym znaczny udział mają czynniki indywidualne, subiektywne, ujawniające się w procesie zmian. To zarazem doskonała przestrzeń dla interdyscyplinarnych analiz i wzajemnych inspiracji” [Artymiak 2009, s. 68]. Efekt synergii można stymulować, organizując jej sprzyjające warunki, otwierając się m.in. na różnego typu nowoczesne technologie. „Człowiek wchodzi w relację z coraz doskonalszymi narzędziami, które są dziełem ludzkiej twórczości i wyznacznikiem postępu cywilizacyjnego. Doskonalsze narzędzia stanowią z kolei istotny czynnik postępu w twórczości człowieka i rozwoju społecznym” [Drożdż 2009, s. 56].

Podsumowując, można by rzec, iż przywódcy jak również i ich pracownicy, wspierając innowacyjność, autonomię, pasję, efektywną współpracę, kreatywność, podejmowanie ryzyka, otwartość, pracę zespołową i zaufanie, przyczyniają się do budowania kreatywnej, innowacyjnej kultury w organizacji.

## Bibliografia

1. **Adamiec M., Spendel Z.:** (2009), *Synergia nie powstaje z niczego. Warunki i narzędzia kształtowania synergii w nowoczesnych formach organizacji*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.
2. **Artymiak M.:** (2009), *Elementy podejścia synergicznego w Deciego i Ryana teorii autodeterminacji*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.
3. **Belbin R.M.:** (2003), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
4. **Czuwara A.:** (2009), *Strategia współdziałania „wygrana-wygrana” u młodzieży licealnej*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.
5. **Drożdż M.:** (2009), *System synergiczny „Człowiek-Media” jako mechanizm twórczości i postępu w ujęciu Marshalla McLuhana*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia*

- w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.
6. **Golonka K., Lipińska A.**: (2008), *Współdziałanie w organizacji. Perspektywa kultury organizacyjnej firm o wysokim stopniu informatyzacji*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Współdziałanie – rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.*
  7. **Kanecka B.**: (2009), *Kultura organizacyjna a efekt synergii w zarządzaniu organizacją*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.*
  8. **Karczewska-Czapska M.** (2009), *Kreatywność zespołów podstawą efektu synergii w organizacji*, [w]: Uchnast Z. (red.), *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.*
  9. **Maslow A.H., Honigmann J.J.**: (1970), *Synergy: Some notes of Ruth Benedict*, *American Anthropologist*, 72 (2).
  10. **Nęcka E.**: (2003), *Inteligencja. Geneza-Struktura-Funkcje*, GWP, Gdańsk.
  11. **Uchnast Z.**: (2009), *Elementy psychologii gest alt w podejściu synergetycznym do organizacji klastrowej*, [w]: Uchnast Z. (red.). *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.*
  12. **Strelau J., Doliński D., Łukaszewski W., Marszał-Wiśniewska M.**: (2010), *Emocje i motywacja*, [w]: Strelau J., Doliński D. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 1*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
  13. **Waldinger R., Aldrich H., Ward R.** (1990a), *Opportunities, group characteristics and strategies*, [in]: Waldinger R., Aldrich H., Ward R. (eds.), *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, London: Sage, ss. 13-48.



# UCZELNIE WYŻSZE A OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNE

*Żaneta Gadzinowska  
Katarzyna Hampel  
Katedra Ekonometrii i Statystyki  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska*

## 1. Wprowadzenie

Wiek XXI to okres wielu przemian w różnych obszarach życia. Ludzie żyją coraz szybciej, rozwijają się nowe technologie, coraz więcej informacji dociera do nas za pomocą różnorodnych form przekazu. W drugiej połowie XX wieku pojawił się internet, ludzie masowo zaopatrzyli się w komputery, co radykalnie skróciło proces komunikacji. Społeczeństwo posiada obecnie dostęp do nowoczesnych urządzeń, otacza się nowoczesnym sprzętem elektronicznym, jeździ coraz lepszymi i bezpieczniejszymi samochodami. Postęp cyfrowy rozwija się w zaskakującym tempie. Współcześnie najważniejszą wartością staje się informacja. Dzięki internetowi – w laptopach, smartfonach, tabletach, smartwatchach itp. – można uzyskać błyskawicznie informację na temat interesujących nas rzeczy, ale należy potwierdzić jej prawdziwość. Postęp technologiczny posiada ogromny wpływ na sytuację gospodarczą państw oraz decyduje o ekonomicznych sukcesach i porażkach organizacji. Z tego też powodu rosną nakłady na badania rozwojowe i wdrożeniowe oraz wzrasta znaczenie proinnowacyjności we wszystkich dziedzinach życia.

W dzisiejszych czasach posiadanie wyższego wykształcenia odgrywa bardzo ważną rolę. To priorytet w życiu każdego człowieka. Tempo rozwoju cywilizacji narzuca konieczność ciągłego doskonalenia i podnoszenia swoich kwalifikacji. Uzupełnianie wiedzy i umiejętności to warunek konieczny do utrzymania pozycji zawodowej. Oczekiwania gospodarki są jasne – potrzeba dobrze wykształconej kadry, transferu wiedzy i innowacji.

Współcześnie szkolnictwo wyższe odgrywa szczególną rolę, zwłaszcza w kontekście kształtowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Jest elementem budowy zjednoczonej „Europy Wiedzy”. Edukacja na poziomie akademickim jest elementem misji szkoły wyższej oraz ważnym czynnikiem w systemie uczenia się przez całe życie [1, ss. 27-28]. Ponadto, postęp cywilizacyjny generuje

liczne oczekiwania wobec edukacji i w związku z tym konieczne są zmiany w zakresie metod kształcenia.

„Metody kształcenia” według Wincentego Okonia to: „wypróbowany i systematycznie stosowany układ czynności nauczycieli i uczniów, realizowanych świadomie w celu spowodowania założonych zmian w osobowości uczniów” [5]. Współcześnie nowoczesne metody i techniki nauczania mają na celu przede wszystkim aktywizację słuchaczy. Powinny służyć podnoszeniu ich umiejętności w taki sposób, aby przydało im się to praktycznie w życiu. Należy pamiętać o tym, że odnosi się to nie tylko do osób pełnosprawnych. Nowoczesne metody kształcenia powinny w sposób szczególny uwzględniać również potrzeby i ograniczenia dotyczące studentów z niepełnosprawnością. Władze uczelni wyższych powinny dążyć do starań, aby ułatwić osobom z orzeczoną stopniem niepełnosprawności studiowanie na równi z innymi. Dotyczy to przede wszystkim modernizacji i dostosowania infrastruktury uczelni wyższej do potrzeb studentów z niepełnosprawnością. Zgodnie z ostatnią reformą szkolnictwa wyższego z 2011 r. MNiSW wprowadziło zmiany mające ułatwić osobom z niepełnosprawnością dostęp do szkolnictwa wyższego, a jednym z podstawowych zadań uczelni wyższych ustanowiono stworzenie odpowiednich warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia oraz badaniach naukowych.

## **2. Znaczenie edukacji w życiu osób z niepełnosprawnością**

Jednym z podstawowych czynników warunkujących sukces w życiu osób z niepełnosprawnością jest powszechny dostęp do edukacji również na poziomie wyższym. Jest to także wyraz ich integracji i autonomii w warunkach akademickich. Wyrównywanie szans w dostępie do kształcenia osobom z orzeczoną stopniem niepełnosprawności jest zadaniem niezwykle ważnym, ale i zarazem bardzo trudnym. Wymaga bowiem dostosowania procesu edukacji do osób o różnym stopniu niepełnosprawności.

Współcześnie uczelnie wyższe podejmują „wyzwanie” i dostosowują swoje warunki tak, aby osoby z orzeczoną stopniem niepełnosprawności mogły kształcić się na równi z innymi. W większych uczelniach powoływani są specjaliści Pełnomocnicy do Spraw Osób Niepełnosprawnych, jak również biura, które mają za zadanie działać w obronie ich praw, przywilejów socjalnych, edukacyjnych i ekonomicznych. Głównym celem uczelni wyższych staje się zapewnienie osobom z niepełnosprawnością dostępu do edukacji na wyższym poziomie na równi z osobami sprawnymi. Największe doświadczenia w tym zakresie posiadają większe uczelnie w naszym kraju, jak na przykład Akademia Podlaska, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, czy Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. Uczelnie te rozpoczęły działalność integracyjną jako jedne z pierwszych w Polsce. Ich współpraca z innymi uczelniami w kraju oraz za granicą pozwala na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań mających na celu optymalizację kształcenia integracyjnego na poziomie wyższym.

Ponadto, Biura ds. Osób Niepełnosprawnych służą pomocą oraz zachęcają osoby z niepełnosprawnością do ukończenia studiów.

W przypadku studentów z orzeczoną stopniem niepełnosprawności należy zwrócić szczególną uwagę na kilka obszarów problemowych. Po pierwsze, na bariery wynikające z niższego poziomu nauczania w szkołach specjalnych [10] (tzw. szkołach na niższym poziomie)[zob. 6, 7]. Niski poziom kształcenia powoduje, że osoby kończące szkoły specjalne nie potrafią poradzić sobie z egzaminami. Poza tym, szkoły specjalne w pewnym sensie izolują osoby z niepełnosprawnością od reszty społeczeństwa.

Drugim obszarem problemowym jest wymiar organizacyjny. Autorzy tego opracowania mają na myśli całokształt warunków, jakie uczelnia może stworzyć zarówno dla osób pełnosprawnych, jak i niepełnosprawnych. W analizowanym przypadku będzie to likwidacja barier architektoniczno-budowlanych mająca na celu ułatwienie osobom niepełnosprawnym funkcjonowanie w obrębie uczelni wyższej (np. podjazdy i windy dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich, dostosowanie toalet do potrzeb osób niepełnosprawnych), likwidacja barier w dostępie do zajęć dydaktycznych (np. dostosowanie sal wykładowych do potrzeb osób z niepełnosprawnością, pętle indukcyjne wspomagające odbiór), ułatwienia w dostępie do zasobów informacyjnych (adekwatne do potrzeb osób niepełnosprawnych wyposażenie bibliotek, czytelnik itp.). Poza tym, można tutaj zaliczyć jeszcze różne formy wsparcia studentów z orzeczoną stopniem niepełnosprawności, w tym: wsparcie materialne (zasiłki specjalne, zapomogi), socjalno-bytowe (bezpłatne transporty, dostosowanie akademików do ich potrzeb) i pomoc dydaktyczną (np. alternatywne formy przystępowania do egzaminów).

Trzeci obszar problemowy to wymiar psychiczny, a więc stworzenie takich warunków, w których osoby z niepełnosprawnością nie będą czuły się skrzepowane, izolowane czy dyskryminowane. Wymaga to przede wszystkim przemiany mentalnej ogółu społeczeństwa i niestety – jest to niezwykle trudne zadanie.

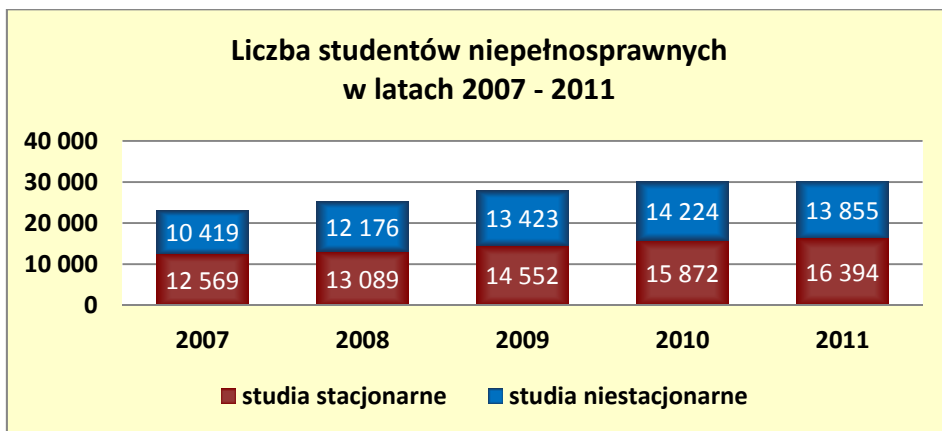
Mimo wszystko statystyki są nieubłagalne i wskazują, że poziom wyższego wykształcenia wśród osób niepełnosprawnych oscyluje obecnie na granicy 10% całego społeczeństwa [9]. Liczba studentów i doktorantów z orzeczoną stopniem niepełnosprawności na polskich uczelniach wyższych w latach 2007-2011 wzrosła. W roku akademickim 2011/2012 było ich ponad 30 tys. na 1 mln 700 tys. wszystkich studentów. Jak wynika z danych MNiSW, na ponad 40 tys. doktorantów w roku akademickim 2011/2012 – 679 to osoby niepełnosprawne, co stanowi 1,69% wszystkich doktorantów.

Dla porównania liczba studentów niepełnosprawnych wzrosła z 25265 w roku 2008 do 30249 w roku 2011 [8]. Ilustruje to tabela 1.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że istnieje bezpośrednie powiązanie poziomu wykształcenia z aktywnością zawodową. Oznacza to, że im wyższy poziom wykształcenia osób niepełnosprawnych, tym wyższy współczynnik ich aktywności zawodowej oraz wskaźnik zatrudnienia.



Tabela 1. Liczba studentów niepełnosprawnych w latach 2007-2011



Źródło: Szkoły wyższe i ich finanse, GUS, zob. też. Informacja Rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2012 r. na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. „Karta praw osób niepełnosprawnych”, Warszawa 2013 r., część 1, s. 10.

W tabeli 2 zestawiono liczbę studentów i absolwentów uczelni wyższych z orzeczonym stopniem niepełnosprawności w latach 2013-2015.

Tabela 2. Zestawienie liczby studentów i absolwentów niepełnosprawnych w latach 2013-2015

Wyszczególnienie	Studenci niepełnosprawni 2013/2014	Absolwenci niepełnosprawni 2012/2013	Studenci niepełnosprawni 2014/2015	Absolwenci niepełnosprawni 2013/2014
<b>Ogółem</b>	28 940	8 199	27 730	7 995
<b>Studia stacjonarne</b>	16 755	3 958	16 506	4 144
<b>Studia niestacjonarne</b>	12 185	4 241	11 224	3 851

Źródło: opracowanie GUS, Szkoły wyższe i ich finanse w 2014, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2015r., s. 31., [file:///C:/Users/Dell/Desktop/szkoły\\_wyzsze%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Desktop/szkoły_wyzsze%20(1).pdf), pobrano dnia 12.11.2016 r.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że od 2013 r. liczba studentów niepełnosprawnych mimo wszystko maleje. Może to skutek podejmowania kolejnych kierunków studiów przez osoby z niepełnosprawnością mające już wyższe wykształcenie. W roku akademickim 2014/2015 studenci niepełnosprawni stanowili 1,9% wszystkich studentów [8]. Fakt ten może wynikać nie tylko z niechęci do studiowania, ale również z niżu demograficznego oraz ogólnie malejącej liczby studentów w Polsce. Należy zatem podjąć działania, które przyciągną i zachęcą młodzież niepełnosprawną do studiowania. Wielkim

krokiem w tym kierunku było zniesienie powszechnych egzaminów wstępnych na studia oraz wprowadzenie możliwości realizacji zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem technik kształcenia na odległość (tzw. e-learning). Duże znaczenie mają także nowe inwestycje realizowane w ramach pomocy między innymi z funduszy europejskich, uwzględniające potrzeby osób niepełnosprawnych. W kolejnym rozdziale zostaną przedstawione rozwiązania, stosowane przez władze Politechniki Łódzkiej i Politechniki Częstochowskiej, mające na celu umożliwienie studiowania osobom z niepełnosprawnościami.

### **3. Udogodnienia w kształceniu osób niepełnosprawnych na uczelniach wyższych**

Politechnika Częstochowska, jak pewnie wiele uczelni, mocno wspiera osoby z niepełnosprawnością. Władze uczelni zakupiły odpowiedni sprzęt, który umożliwia podjęcie studiów przez osobę z niepełnosprawnością.

Politechnika Częstochowska dysponuje m.in. następującym sprzętem, mającym na celu ułatwienie młodzieży niepełnosprawnej studiowanie:

- program powiększająco-udźwiękawiający Luna Plus, 2 szt.,
- ekran projekcyjny, 3 szt.,
- tablica obrotowo-jezdna, 2 szt.,
- mikrofon bezprzewodowy, 3 szt.,
- kolumna głośnikowa, 9 szt.,
- kolumna odsłuchowa, 2 szt.,
- wzmacniacz, 2 szt.,
- projektor multimedialny, 12 szt.,
- tablica interaktywna, 1 szt.,
- ekran projekcyjny manualny, 1 szt.,
- ekran projekcyjny elektryczny, 1 szt.,
- wizualizer, 2 szt.,
- notebook, 4 szt.,
- skaner, 1 szt.,
- rzutnik multimedialny, 4 szt.,
- monitor, 2 szt.,
- tablet graficzny, 2 szt.,
- kserokopiarka, 1 szt.,
- zestaw komputerowy, 5 szt.,
- rzutnik pism, 1 szt.,
- ekran, 3 szt.,
- monitor LCD, 5 szt.,
- słuchawki z mikrofonem, 7 szt.,
- zasilacz UPS, 1 szt.,
- drukarka laserowa, 3 szt.,
- flipchart magnetyczny, 2 szt.,

- oprogramowanie powiększające ZoomText, 5 szt.,
- dyktafon cyfrowy, 1 szt.,
- urządzenie wielofunkcyjne, 1 szt.,
- tablica magnetyczna, 2 szt.,
- notebook, 5 szt.

Wszystkie wydziały Politechniki Częstochowskiej dysponują miejscami parkingowymi dla osób z niepełnosprawnością oraz przystosowaną infrastrukturą. Dodatkowo na uczelni funkcjonuje Międzywydziałowe Koło Integracji i Wsparcia „Feniks”, w którym to studenci z orzeczoną stopniem niepełnosprawności mogą m.in. liczyć na: wsparcie, wyjazdy rehabilitacyjno-rekreacyjne, bilet wejściowy na basen, spotkania integracyjne oraz konferencje poświęcone problemom osób z niepełnosprawnością. Biblioteka Główna oraz biblioteki i czytelnie wydziałowe mają na wyposażeniu przenośne elektroniczne lupy dla osób niedowidzących, ponadto zainstalowano pętle induktofoniczne dla osób niedosłyszących oraz wiele innych udogodnień dla ww. grupy. Pętle induktofoniczne to urządzenia współpracujące z indywidualnymi aparatami słuchowymi, które przekazują dźwięki bezpośrednio do uszu osób z dysfunkcją słuchu.

Studia wyższe dają osobom z niepełnosprawnością duże możliwości. Działające na uczelniach biura do spraw osób z niepełnosprawnością pomagają, w miarę możliwości, tym osobom między innymi w umożliwieniu dojazdu na uczelnię, czy w wypożyczeniu sprzętu potrzebnego do studiowania oraz w wielu innych sprawach, z którymi ww. osoby mają problemy. Większość uczelni w Polsce – i to już nie tylko tych dużych – daje możliwość studiowania osobom z orzeczoną stopniem niepełnosprawności.

Uczelnie prześcigają się w udogodnieniach, i tak na przykład w Krakowie na Uniwersytecie Jagiellońskim zakupiono sprzęt komputerowy, który ma możliwość odczytywania słów na głos oraz przetwarza tekst na pismo brajlowskie. Stało się to możliwe dzięki funduszom z Unii Europejskiej.

Również Politechnika Łódzka mocno wspiera osoby z niepełnosprawnością. Na każdym wydziale jest powołany koordynator ds. osób niepełnosprawnych, który wspiera oraz pośredniczy między władzami wydziału a biurem ds. osób niepełnosprawnych. Ponadto ułatwia studentom niepełnosprawnym załatwianie spraw uczelnianych. Politechnika Łódzka, otrzymała tytuł „Lodołamacza 2013” dla najlepszej instytucji w Polsce, która wspiera osoby z niepełnosprawnością. Funkcjonuje tutaj również rada studentów z niepełnosprawnością – mająca na celu podejmowanie przedsięwzięć wspierających te osoby na uczelni. W tabeli 3 zaprezentowano niektóre udogodnienia stosowane na Politechnice Łódzkiej.

Tabela 3. Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością stosowane na Politechnice Łódzkiej

<b>Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością</b>			
<b>Z dysfunkcją ruchową</b>	<b>Z dysfunkcją słuchu</b>	<b>Z dysfunkcją wzroku</b>	<b>Z chorobami psychicznymi</b>
1. Pomoc indywidualnego asystenta (transportowego, dydaktycznego) 2. Schodolazy 3. Większość budynków pozbawiona barier architektonicznych 4. Urządzenia wspierające edukację, dostosowane do potrzeb indywidualnych	1. W trakcie zajęć pomoc tłumacza języka migowego 2. Indywidualne lektoraty z języka angielskiego 3. Systemy FM wspomagające słyszenie 4. Pętle indukcyjne	1. Adaptacja materiałów edukacyjnych do wersji dostępnej dla osoby niewidomej lub słabowidzącej 2. Pomoce dydaktyczne (cyfrowe, brajlowskie, taktylne) 3. Szkolenia z orientacji przestrzennej 4. Stanowiska komputerowe wyposażone w odpowiedni sprzęt	1. Konsultacje ze specjalistami 2. Wydłużanie czasu egzaminów i zaliczeń 3. Zmiana sposobu zaliczania zajęć i form udziału w zajęciach 4. Zwiększenie ilości dopuszczalnych nieobecności

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informator dla studentów z niepełnosprawnościami, Politechnika Łódzka, BON, <https://www.p.lodz.pl/sites/default/files/pliki/informator.pdf>, pobrano dnia 07.12.2016 r.*

Można zauważyć, że w Polsce uczelnie wyższe coraz bardziej starają się wesprzeć osoby niepełnosprawne w edukacji. Politechnika Łódzka jest bardzo dobrze przygotowana i przyjaźnie nastawiona do studentów z różnymi dysfunkcjami. Działa tam Akademickie Centrum Zaufania Politechniki Łódzkiej (ACZPŁ), które w szczególny sposób otacza opieką osoby borykające się z chorobami psychicznymi. Osoby te mogą korzystać z fachowego wsparcia psychologicznego podczas indywidualnych spotkań. Organizowane są tam również zajęcia grupowe i treningi z zakresu uczenia się i technik relaksacji. ACZPŁ zajmuje się także promocją zdrowego trybu życia oraz przeciwdziałaniem uzależnieniom na uczelni.

Do dobrych zmian jakie zaszły w Polskim szkolnictwie w latach 90. jest zaliczane przesunięcie kształcenia specjalnego w kierunku kształcenia integracyjnego [6, s. 183] Należy podkreślić, że nauczanie integracyjne to nie to samo, co integracja. Nauczanie integracyjne to tylko stwarzanie możliwości niepełnosprawnemu dziecku warunków do nauki z pełnosprawnymi rówieśnikami [4].

Mimo wszystko nauczanie osób z niepełnosprawnością w szkołach integracyjnych na poziomie podstawowym jest mało wymagające wobec tej grupy osób. Poprzez swoją niepełnosprawność są oni traktowani bardziej ulgowo, dostają więcej pomocy czy też są wyręczani, co ma wpływ na brak pewności siebie,

mniejszą wiedzę, a co za tym idzie zakończenie nauki na poziomie szkoły podstawowej, gimnazjum lub średniej. Takie podejście może mieć, a nawet ma, wpływ na dalsze życie i wykluczenie z rynku pracy osób z orzeczoną stopniem niepełnosprawności.

W dzisiejszych czasach dobre wykształcenie otwiera możliwości dla osób z niepełnosprawnością na przełamanie barier społecznych oraz lepszą egzystencję w przyszłości. Ogromny wpływ na przygotowanie osób z niepełnosprawnością do ich ścieżki edukacyjnej i zawodowej powinno być wsparcie doradcy zawodowego, który, uwzględniając stopień niepełnosprawności oraz dotychczasowe osiągnięcia w szkole i predyspozycje, może wesprzeć ich w drodze wyboru dalszego kształcenia.

Okazuje się, że sprecyzowanie celów życiowych przez młodzież z diagnozą niepełnosprawności jest bardzo trudne – niezależnie od stanu jej rozwoju i kondycji fizycznej czy intelektualnej, wymagające przygotowania merytorycznego zarówno ze strony młodzieży, jak i pracujących z nią nauczycieli i wychowawców [2, s. 166]

Przez niski poziom wykształcenia większość osób z niepełnosprawnością jest zatrudniana na niższych stanowiskach pracy. Coraz częściej możemy zaobserwować wzrost szkoleń i kursów skierowanych do osób z orzeczoną stopniem niepełnosprawności, które mają za zadanie podwyższenie kwalifikacji zawodowych. Niemniej jednak okazuje się, że takie szkolenia są realizowane bez wcześniejszej analizy potrzeb rynku. Dlatego też wykształcenie osób z niepełnosprawnością jest nie tylko ważne ze względu na dalszą drogę zawodową i wykluczenie społeczne, ale również na zmianę świadomości tych osób.

#### 4. Podsumowanie

Obserwując sytuacje społeczne każdej grupy ludzi, w tym przede wszystkim osób z niepełnosprawnością, trudno wyznaczyć granice pomiędzy problematyką edukacji i socjalizacji. Nabywanie kompetencji na skutek kształcenia warunkuje spełnianie określonych ról życiowych w przyszłości. Proces socjalizacji jest bardzo ważnym wyznacznikiem nabywania umiejętności i wiedzy. Wzajemne ich powiązanie – edukacji i socjalizacji – jest więc niemal oczywiste. Jednak z punktu widzenia nauk o wychowaniu, edukacja traktowana jest jako „przedproże socjalizacji” [2, s. 7]. Widoczne jest to szczególnie w odniesieniu do osób niepełnosprawnych, będących w gorszej sytuacji życiowej i napotykających na swojej drodze wiele barier socjalizacyjnych. Z tego też powodu tak wielkie znaczenie posiada rzetelna, prawidłowa i konsekwentnie realizowana edukacja w życiu osób z orzeczoną stopniem niepełnosprawności.

Biorąc pod uwagę zagadnienia zawarte w artykule, nasuwa się myśl, iż mimo wszelkich udogodnień na uczelniach wyższych to ilość osób niepełnosprawnych podejmujących studia jest dość mała. Ponadto dofinansowania dla studentów z orzeczoną stopniem niepełnosprawności z PFRON – oraz na

uczelniach – też nie wpływają znacząco na zwiększenie zainteresowania szkolnictwem wyższym. Pomimo tego, że na Politechnice Częstochowskiej są stosowane różne udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, to niestety – nadal jest wiele do zrobienia. Władze uczelni starają się ulepszyć infrastrukturę Politechniki oraz zaplecze dydaktyczne na rzecz studentów z niepełnosprawnością. Pocięszająca jest też kwestia chęci władz uczelni do wyrównania szans edukacyjnych osób z niepełnosprawnością poprzez odpowiednie podejście dydaktyczne oraz zrozumienie ich potrzeb.

Jak możemy wywnioskować z artykułu, wpływ udogodnień na uczelniach oraz dostosowanie infrastruktury znacząco wpływa z roku na rok na zwiększenie ilości studentów z orzeczoną stopniem niepełnosprawności. Dla osób z niepełnosprawnością poza barierami architektonicznymi również lub nawet ważniejsze są bariery społeczne. Ten problem władze wielu uczelni rozwiązują przez integrację ze studentami pełnosprawnymi, pozytywne nastawienie do tej grupy wpływa na ich samopoczucie, a co za tym idzie osoby z niepełnosprawnością nie czują się wykluczone. Dlatego też pamiętajmy, że każdy z nas potrzebuje akceptacji, w pracy, w szkole czy na uczelni.

## Bibliografia

1. **Chmielecka E., Taras M.:** *Proces Boloński – co nowego po Leuven? „E-mentor”* 2009, nr 3.
2. **Gajdzica Z.** (red.): *Wokół problemów edukacji i socjalizacji osób niepełnosprawnych – idee, koncepcje, badania*, Kraków-Katowice 2011.
3. *Informator dla studentów z niepełnosprawnościami*, Politechnika Łódzka, BON.
4. **Marszałek L.:** *Integracja w grupie przedszkolnej zróżnicowanej wiekowo*, Warszawa 2009.
5. **Okoń W.:** *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2016.
6. **Pikuła N.G.** (red.nauk.): *Marginalizacja na rynku pracy teorie a implikacje praktyczne*, Kraków 2015.
7. Informacja Rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2012 r. na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. *Karta praw osób niepełnosprawnych*, Warszawa 2013 r., część 1.
8. Opracowanie GUS, *Szkoły wyższe i ich finanse*, Warszawa 2015.
9. Opracowanie CiiPKZ w Tarnowie, kwiecień 2014.
10. Rozporządzenie 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).
11. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 września 2008 r. w sprawie orzeczeń i opinii wydawanych przez zespoły orzekające działające w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych (Dz.U. nr 173, poz. 1072).
12. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 r. nr 78, poz. 483 ze zm.).

13. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. – Karta Praw Osób Niepełnosprawnych (M.P. 1997 nr 50, poz. 475).
14. Ustawa z 27.07.2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. nr 164, poz. 1365).

Strony internetowe:

<http://www.pfron.org.pl>

<http://www.mnisw.gov.pl>

<http://www.niepelnosprawni.pl>

[file:///C:/Users/Dell/Desktop/szkoly\\_wyzsze%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Desktop/szkoly_wyzsze%20(1).pdf)

<file:///C:/Users/Dell/Desktop/edukacja.pdf>

<https://www.p.lodz.pl/sites/default/files/pliki/informator.pdf>

# **E-LEARNING I PRAKTYKI ZAWODOWE SKUTECZNYMI ŚRODKAMI PRZYSTOSOWANIA STUDENTÓW DO RYNKU PRACY**

*Patrycja Czarnota  
Sandra Rafalko  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska*

## **1. Aktywizujące metody nauczania uczelni wyższych w Polsce**

Metodami aktywizującymi nazywane są sposoby działania dwóch stron, prowadzącego zajęcia jak i studenta. Umożliwiają one uczenie się w sposób aktywny, czyli poprzez przeżywanie i działanie. Metody te mają kilka charakterystycznych elementów, przede wszystkim cechują się dużą skutecznością, wykazują dużą różnorodność i atrakcyjność działań, oraz silnie stymulują aktywność wśród studentów i prowadzącego. Pozwalają wzbudzić zainteresowanie przedmiotem wśród studentów, ale również sprawdzić wiedzę studenta<sup>1</sup>.

Metody o których będzie mowa, to metody, w których aktywny udział bierze i sam uczestnik i osoba prowadząca zajęcia. Polegają one na analizie specjalnie przygotowanych tekstów lub innych materiałów. Można wyróżnić kilka metod aktywizujących, które są stosowane na uczelniach wyższych:

- dyskusja,
- obserwacja,
- analiza przypadku,
- inscenizacja (odgrywanie scenki),
- symulacja,
- akwarium,
- burza mózgów.

Dyskusja może być dobrym sposobem na opanowanie materiału, jak również może stanowić ważny element życia codziennego. Tę metodę stosuje się przeważnie, gdy osoby uczestniczące w dyskusji posiadają wiedzę w tematyce dyskusji, lub występują różne poglądy dotyczące tej wiedzy.

---

<sup>1</sup> <http://www.edukator.org.pl/2010/metody/metody.html>, 02.11.2016 r.



Metoda ta zwykle jest wykorzystywana w trakcie nauki związanej z przedmiotami społecznymi lub humanistycznymi. Bardzo ważnym elementem dyskusji jest to, by prowadzący przeprowadził ćwiczenie zgodnie z regułami współdziałania.

Przygotowanie i przeprowadzenie dyskusji wymaga podjęcia się po kolei kilku etapów. Etapy związane z przygotowaniem materiałów to:

- ustalić cel i temat do dyskusji,
- przewidzieć stanowiska w dyskusji,
- opracować roboczy scenariusz,
- poszerzyć kontekst dyskusji.

W kolejnych etapach pracy ze studentami powinno się:

- rozpocząć dyskusję,
- utrzymać kierunek dyskusji, by nie wyszła poza obszar zagadnienia,
- nadzorować i kontrolować przebieg dyskusji w formalnym ujęciu,
- podsumować rezultaty dyskusji<sup>2</sup>.

Zaletami dyskusji, która została przeprowadzona prawidłowo, są aktywizacja studentów i prezentacja przez nich własnych argumentów. Studenci uczą się krytycznego myślenia, mogą wykształcić umiejętność tworzenia własnych poglądów i omawiania ich, studenci uczą się wyciągać wnioski, słuchać innych i weryfikować własne stanowisko<sup>3</sup>.

Kolejną metodą mającą na celu aktywizację studentów jest obserwacja. Najważniejszym elementem obserwacji jest to, żeby dostrzec najważniejsze cechy i funkcje, oraz by ostatecznie student potrafił zrozumieć jak najszerszy zakres zjawisk. Wykorzystywana jest przede wszystkim w przedmiotach np. biologia, fizyka, chemia.

Dobrze przeprowadzona obserwacja powinna zaczynać się od wyboru konkretnych wiadomości i środka przekazu, jakim mogą być np. film lub schemat, w dalszej kolejności powinno odbywać się zgromadzenie danych związanych z tym, co istnieje na początku i na końcu obserwacji. Kolejnym krokiem w obserwacji jest zaznaczenie tego, na co student ma zwrócić uwagę i dlaczego, i co ma obserwować. Następny krok dotyczy spostrzeżeń cech istotnych dla obiektu, który jest obserwowany i celu obserwacji. Na koniec następuje instruowanie, komentowanie i podsumowanie obserwacji.

Analiza przypadku jest kolejną metodą aktywizującą używaną na uczelniach wyższych. Jest to analiza opisu konkretnego zdarzenia fikcyjnego lub autentycznego i poszukiwanie najlepszego i praktycznego rozwiązania problemu, który został zawarty w opisie. Konstrukcja przypadku powinna być typowa dla dużej klasy zdarzeń. Gdy przypadek jest dobrze zrealizowany, można wtedy zauważyć, że nie ma jednego, konkretnego i dobrego rozwiązania problemu.

Najczęściej zadawane pytania to:

---

<sup>2</sup> Ewa Brzezińska, *Aktywizujące metody nauczania*. Red. Magdalena Jaroszevska, Dorota Ekiert-Oldroyd, Wydawnictwo Nakom, Poznań 2002, s. 43.

<sup>3</sup> Franciszek Bereźnicki, *Zagadnienia dydaktyki szkoły wyższej*, Wydawnictwo OR TWP Szczecin 2009, ss. 66-69.

- „co spowodowało obraz takiej sytuacji”
- „kto ponosi odpowiedzialność za stan rzeczy”
- „co można zrobić?”

Zazwyczaj przedstawia się kilka decyzji, które później zostają omówione.

Inscenizacja (odgrywanie scenki) opiera się tylko na opisie sytuacji, bez sugestii, posiada jednak wszystkie możliwe i przydatne informacje o stanie faktycznym. Sytuacja konfliktowa jest najbardziej przydatną, wywołuje ona emocje i daje kilka rozwiązań. Najważniejszym celem tej metody jest nabywanie umiejętności analizowania, decydowania i argumentowania.

Kolejną metodą jest symulacja. Jest to odgrywanie ról zgodne z realizacją ich w rzeczywistości, naśladowanie jej. Metoda ta przede wszystkim ma służyć do ćwiczenia konkretnych reakcji, a pozatym jest świetną zabawą. Motywem przewodnim symulacji jest doskonalenie umiejętności oraz nauka na błędach, które są popełniane w sytuacji kontrolowanej podczas ćwiczeń. Ma na celu tworzenie nowych doświadczeń i ułatwianie ich późniejszego wykorzystywania.

Akwarium jest to metoda aktywizująca, która jest wykorzystywana do obserwacji procesów związanych z monitorowaniem efektywności dyskusji i procesów jakie zachodzą w grupie. Grupa zostaje podzielona na koła zewnętrzne i wewnętrzne, koło wewnętrzne przeprowadza dyskusję na temat podany przez osobę prowadzącą, a koło zewnętrzne je obserwuje i ma wyciągać wnioski z procesów zachodzących w kole wewnętrznym. Odpowiadają oni na pytania związane z tym, kto aktywnie uczestniczył w dyskusji? czy ktoś przeskadzał? czy ktoś miał decydujący głos? w jaki sposób osiągnięto porozumienie?<sup>4</sup>.

Burza mózgów, inaczej twórcza dyskusja, jest to nietypowy sposób na zespołowe poszukiwania nowych rozwiązań dotyczących konkretnych problemów z różnych dziedzin<sup>5</sup>. Problem jest opisany krótko, w formie krótkiego pytania zaczynającego się od „jak?”. Uczestnicy mają za zadanie szybko podać rozwiązania, które pierwsze przyjdą im do głowy, później odpowiedzi zostają zapisane na tablicy. Autorstwo pomysłu nie jest ważne w tym przypadku. Celem burzy mózgów jest pobudzenie kreatywności i wszechstronności studentów<sup>6</sup>.

## **2. Problematyka współpracy uczelni wyższych ze sferą biznesową w Polsce**

Główna problematyka dotycząca współpracy między uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami biznesowymi w Polsce została rozpatrzona podczas debaty okrągłego stołu poświęconego tematyce: „Biznes dla uczelni, uczelnia dla biznesu”, zorganizowanej przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z udziałem repre-

<sup>4</sup> Ewa Brzezińska, *Aktywizujące metody nauczania*. Red. Magdalena Jaroszevska, Dorota Ekiert-Oldroyd, Wydawnictwo Nakom, Poznań 2002, ss. 44-46.

<sup>5</sup> <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU2514>, 02.11.2016 r.

<sup>6</sup> Ewa Brzezińska, *Aktywizujące metody nauczania*. Red. Magdalena Jaroszevska, Dorota Ekiert-Oldroyd, Wydawnictwo Nakom, Poznań 2002, s. 46.

zientantów uczelni wyższych, oraz przedsiębiorców w Polsce. Debata dotyczyła poprawy współpracy między nauką a biznesem w Polsce, była poświęcona tematyce najefektywniejszego przygotowania absolwentów uczelni wyższych do sprostania wymaganiom przedsiębiorstw na polskim rynku pracy<sup>7</sup>.

Wątek zapoczątkował artykuł z ogólnopolskiej Gazety Wyborczej, w której Prezes PZU Andrzej Klesyk krytykuje poziom kształcenia absolwentów uczelni wyższych w Polsce, podkreślając brak umiejętności przydatnych na rynku pracy, przyczyniając się do zabrania głosu w tej sprawie przez samo Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Polsce<sup>8</sup>.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365) Rozdział I, art. 13 określa podstawowe zadania uczelni wyższych w Polsce, w myśl której kształcenie studentów ma na celu uzupełnienie wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w późniejszej pracy zawodowej związanej z kierunkiem kształcenia. Wychowanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, oraz poszanowania praw człowieka. Prowadzenie przez studentów w okresie nauki prac badawczych, rozwojowych, oraz transfer technologii gospodarki. Co za tym idzie upowszechnianie, mnożenie osiągnięć nauki kultury, techniki przez udostępnianie niezbędnych w tym celu zbiorów naukowych. Prowadzenie studiów podyplomowych, kursów, szkoleń mających na celu wykształcenie w studentach nowych umiejętności niezbędnych na rynku pracy<sup>9</sup>.

Zmiany w nowelizacji ustawy wymagają od nauczycieli akademickich, by studenci otrzymali bez względu na jakim kierunku studiują, kompleksowe wykształcenie, opierające się nie tylko na samej wiedzy teoretycznej, ale także na umiejętnościach praktycznych niezbędnych do wykonywania pracy po zakończeniu etapu kształcenia. Reforma ta ma na uwadze kreowanie swobodnego programu kształcenia dla studentów, w głównej mierze zorientowanego na zapotrzebowania rynku pracy. Nowelizacja umożliwi samym przedsiębiorcom współpracę z uczelniami wyższymi, i składanie zapotrzebowań na określony kierunek w uczelni będącej blisko wykonywania działalności biznesowej przez korporację<sup>10</sup>.

Problematyka młodych naukowców została poruszona w publikacji pod tytułem: „Systemy transferu i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery”, w którym główną barierą współpracy między uczelniami a sektorem biznesu w Polsce jest brak zaufania między nimi. Brak zainteresowania kadr naukowych komercjalizacją wiedzy, jak i małe zapotrzebowanie przedsiębiorstw

<sup>7</sup> <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/uczelnie-dla-biznesu-biznes-dla-uczelni.html>, 02.11.2016 r.

<sup>8</sup> [http://wyborcza.pl/1,75398,11737116,Jak\\_uzdrowic\\_polskie\\_uczelnie\\_\\_Wiecej\\_praktyki\\_\\_mniej.html?as=1&startsz=x&disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,75398,11737116,Jak_uzdrowic_polskie_uczelnie__Wiecej_praktyki__mniej.html?as=1&startsz=x&disableRedirects=true), 02.11.2016 r.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.), art. 13.

<sup>10</sup> [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1), 02.11.2016 r.

w Polsce na nowe technologie również tworzą swego rodzaju barierę między możliwościami współpracy uczelni wyższych a przedsiębiorstwami w Polsce<sup>11</sup>.

Wszystkie przytoczone problemy braku współpracy między uczelniami wyższymi a sferą biznesową w Polsce zostały przytoczone w dyskusji dotyczącej, problematyki absolwentów uczelni wyższych na rynku pracy, w której prezesi korporacji w Polsce w sposób jednoznaczny ocenili studentów za rutynowy efekt kształcenia, i brak innowacyjnego myślenia. Co za tym idzie, studenci posiadający umiejętności wymagane na najprostszycy stanowiskach pracy są w łatwy sposób zastępowalni innymi pracownikami, gdyż nie wykazują żadnej wszechstronności. Ponadto świat biznesu postulował o większą praktykę studentów podczas całej edukacji, dzięki czemu absolwenci mający już pewne doświadczenie podczas etapu edukacji, nie potrzebowałiby długoterminowego wdrożenia w działalność firmy. Wskazywano, że świat biznesu otwarty jest na dialog, oraz współpracę, z uczelniami wyższymi w celu kształcenia indywidualnych pracowników spełniających potrzeby i wymogi przedsiębiorstw w Polsce<sup>12</sup>.

### 3. E-learning jako kreatywna metoda nauczania

E-learning jest połączeniem dwóch angielskich terminów electronic i learning, czyli nauczanie odbywające się drogą elektroniczną. Jest to młoda dziedzina informatyki. Nauczanie poprzez e-learning odbywa się z wykorzystaniem płyty CD i DVD, oprogramowanie na prywatne komputery, telefony komórkowe i Internet.

Największymi zaletami e-learningu są:

- wygoda,
- dostosowanie etapów nauczania do indywidualnego studenta,
- uczenie się we własnym tempie,
- minimalizacja strachu i nieśmiałości,
- dowolna liczba odsłon materiałów dydaktycznych np. filmów i notatek,
- dostęp do forum, czatu, bloga, poczty elektronicznej itp.,
- przeprowadzanie dyskusji na forum z wykładowcą.

Do wad e-learningu możemy zaliczyć:

- brak bezpośredniego kontaktu z wykładowcą,
- izolacja,
- brak kontaktów osobistych z innymi uczestnikami e-learningu,
- kontrowersyjny sposób weryfikacji testów,

---

<sup>11</sup> Robert Barski, Artur Bartosik, Szymon Byczko, Jerzy Cieślak, Paweł Głodek, Jacek Guliński, Jerzy Koszałka, Elżbieta Książek, Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak, Aleksandra Nowakowska, Edward Stawasz, Dariusz Trzmielak, Agnieszka Turyńska, *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*. Red. Krzysztof B. Matusiak, Jacek Guliński. PARP, 2010 r., ss. 16-19.

<sup>12</sup> [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1), 02.11.2016 r.

- brak uwierzytelnienia osób podchodzących do egzaminów,
- drogi sposób nauczania ze względów technologicznych<sup>13</sup>.

E-learning do tej pory nie był postrzegany przez studentów jako coś niezbędnego i w sposób bezpośredni umożliwiający rozwój edukacyjny uczniów akademickich. Pomimo tego, iż zajęcia tego typu ułatwiały zaliczenie przedmiotu w sposób online przez studentów, oraz w niektórych wypadkach ciekawe zadania do wykonania. Istnieje potrzeba spotkań samych wykładowców w celu urozmaicenia swoich zajęć dydaktycznych, i zachęcenia samych studentów do częstszego korzystania z tej nowoczesnej formy edukacyjnej<sup>14</sup>.

Każdy portal internetowy, który odniósł sukces, dokonał tego dzięki zapewnieniu swoim użytkownikom dwóch podstawowych rzeczy: rywalizacji wśród użytkowników oraz możliwości komunikowania się ze sobą w sposób bezpośredni. Dzięki temu sami użytkownicy zarejestrowani na danym portalu, w sposób nieświadomy rywalizują ze sobą, ponieważ dążenie do bycia lepszym jest w dzisiejszych czasach czymś powszechnym. Dlatego rozwój metody e-learningowej powinien opierać się na tych dwóch podstawowych czynnikach sukcesu, aby zarówno sami studenci byli skłonni częściej logować się, zapisywać na różnego rodzaju zajęcia online, ale i nauczyciele akademicki mogli w wolnych chwilach tworzyć, wprowadzać nowe teorie, ciekawostki, i nawiązywać dialog ze studentami w celu wprowadzania innowacyjnych teorii potrzebnych do twórczego pobudzenia studenta<sup>15</sup>.

Portalem uwzględniającym zarówno kontakty osobiste użytkowników, jak i rywalizację między użytkownikami jest PlayStation Network, mający na celu umożliwić użytkownikom konsoli PlayStation: komunikację, rywalizację, zdobywanie nagród, oraz segregację w przypadku tego portalu gier i procentowego przejścia poszczególnych etapów. Zyskuje coraz większą liczbę użytkowników-graczy, którzy chętnie korzystają ze swojego konta, porównując swoje osiągi, sprawdzając, co jeszcze mogą zrobić, aby zdobyć wyższy poziom swojego indywidualnego profilu, będąc tym samym lepszym od innych użytkowników, jak i dążenie do zdobywania coraz lepszych wyników. Metoda e-learningowa powinna wprowadzić takie udogodnienia, jak łatwa, czytelna witryna. Możliwość dodawania znajomych do swojego indywidualnego konta, uszeregowania specjalizacji naukowych, zajęć dydaktycznych w których student mógłby się sprawdzić nawet z czystej ciekawości, co najważniejsze dostawać wirtualne wyselekcjonowane nagrody od mało wartościowych częstych, do rzadkich nagród dla wybitnych użytkowników, również wprowadzenie procentowego zaliczenia poszczególnych etapów kursu z określonej dziedziny, oraz możliwość ewolucji konta poprzez przechodzenie na wyższy poziom przez studentów, mobilizując ich tym samym do uczestnictwa w innych kursach, czy kierunkach uczelnianych. Skutkując poszerzeniem wiedzy. Ponadto, kurs językowy będący

<sup>13</sup> Michał Basiewicz, *E-learning*, Bezpieczeństwo i technika pożarnicza, nr 2, 2009, ss. 149-150.

<sup>14</sup> Danuta Morańska, *Jako kształcenia a zastosowanie e-learningu w szkole wyższej pilotażowe badania ewaluacyjne*, Edukacja-Technika-Informatyka, nr 2, 2014, ss. 287-288.

<sup>15</sup> <http://asystaekspertcka.pl/rywalizacja.html>, 02.11.2016 r.

nierazko na niskim poziomie w uczelniach wyższych również powinien mieć miejsce w nauczaniu e-learningowym, dla studentów chcących przypomnieć sobie, czy dokształcać się w tej dziedzinie, która jest coraz bardziej wymagana na rynku pracy wśród absolwentów. Jeśli takie działania zyskają sukces, to same przedsiębiorstwa pod nadzorem nauczycieli akademickich powinny mieć możliwość kreowania kursów e-learningowych odpowiadających ich indywidualnym wymaganiom, i możliwości doboru na staż studentów, którzy wykazali się w konkretnym kursie, czy grze edukacyjnej najwyższą wygraną. Działania tego typu zwiększają atrakcyjność wśród młodych ludzi, zyskując ogromną liczbę odbiorców, zarówno w świecie uczelnianym, jak i biznesowym<sup>16</sup>.

#### 4. Praktyki studentów uczelni wyższych w Polsce

Coraz więcej studentów uczelni wyższych zgłasza swoją indywidualną chęć na odbycie praktyk w przedsiębiorstwach, które umożliwią zaznajomienie się z rynkiem pracy, a co najważniejsze zdobyciem doświadczenia niezbędnego do podjęcia pracy na adekwatnym stanowisku po zakończeniu edukacji. Natomiast sami pracodawcy zobowiązani są do wystawienia adekwatnego zaświadczenia potwierdzającego odbycie praktyk w firmie<sup>17</sup>.

Nowelizacja Ustawy o szkolnictwie wyższym opublikowana w Dzienniku Ustaw daje możliwość studiów dualnych polegających na bezpośredniej współpracy z przyszłymi potencjalnymi pracodawcami. Nowelizacja ma na celu podwyższenie wartości edukacyjnej na uczelniach wyższych w Polsce, by sprostać potrzebom zarówno młodych ludzi, ale i samych przedsiębiorstw poszukujących wykwalifikowanych kadr do swoich zespołów. Ustawa ta określa długość praktyk zawodowych studentów, licząc trzy miesiące w danym profilu działalności przedsiębiorstw. Zmiany te mają na celu zbliżyć środowisko naukowe z biznesowym w Polsce, aby poszerzyć wszechstronną współpracę tych dwóch sektorów w wymiarze badawczym, praktycznym, oraz dydaktycznym<sup>18</sup>.

W celu odbycia praktyk, w satysfakcjonującym przedsiębiorstwie dla studentów, sami uczniowie szkół wyższych muszą znajdować odpowiednie praktyki poprzez szukanie we własnym zakresie źródeł informacji, gdzie interesujące ich przedsiębiorstwo prowadzi nabór na praktyki zawodowe. Korzystając z biur karier, portali z ogłoszeniami o pracę, stronach firmowych przedsiębiorstw, targów pracy, oraz dniach kariery, jak i w sposób bezpośredni kontaktować się z konkretną firmą w sposób e-mailowy czy telefoniczny. Co w niektórych przypadkach może wydać się młodym osobom mozolne, skutkując zaniechaniem rozwoju zawodowego w konkretnej dziedzinie<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> [https://id.sonyentertainmentnetwork.com/create\\_account](https://id.sonyentertainmentnetwork.com/create_account), 02.11.2016 r.

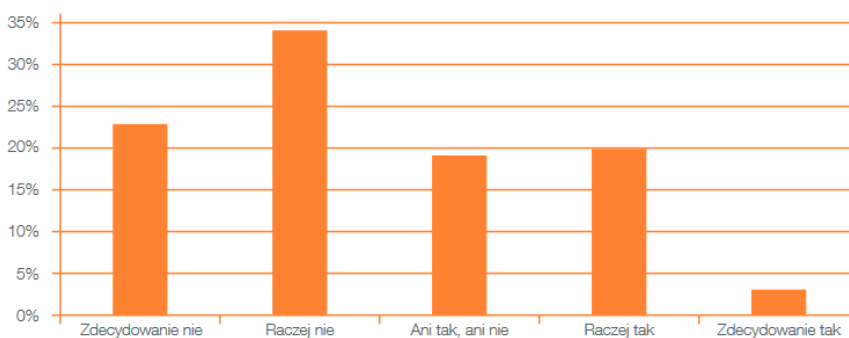
<sup>17</sup> [http://www.zfšs.pl/strefahr/praktyka\\_studencka.html](http://www.zfšs.pl/strefahr/praktyka_studencka.html), 02.11.2016 r.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2012 r. poz. 572. z późn. zm.), art. 1.

<sup>19</sup> [http://www.zfšs.pl/strefahr/praktyka\\_studencka.html](http://www.zfšs.pl/strefahr/praktyka_studencka.html), 02.11.2016 r.

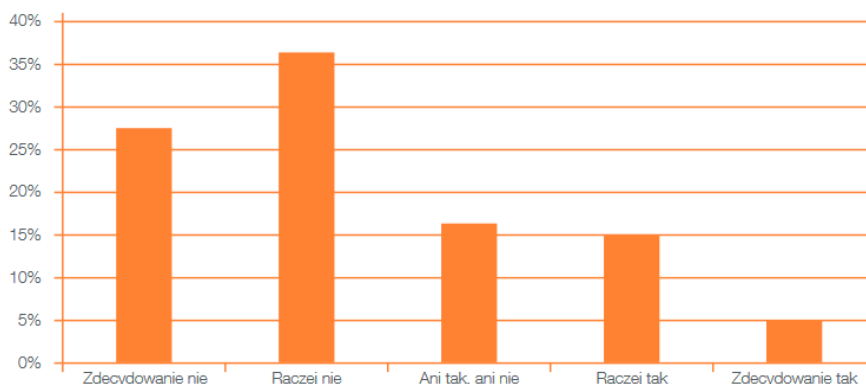
Raport z wyników badań opinii studentów „Staż. Sprawdź, zanim pójdziesz” w ramach kampanii społecznych, zainicjowanych przez organizację „Staże i praktyki Wysokiej jakości”, precyzuje opinię polskich studentów na temat praktyk i stażów z jakimi mieli do czynienia podczas studiów. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2014 r., w postaci kwestionariusza w wersji ankiety papierowej oraz elektronicznej, zawierającej 9 pytań tematycznych oraz metryczkę. Uczestnikami badania byli studenci z 81 uczelni wyższych, znajdujących się w 22 miastach Polski, szacunkowa liczba respondentów wynosiła 1661 studentów<sup>20</sup>.

Wykres 1. Odpowiedź respondentów dotycząca tego, czy program studiów w wystarczającym stopniu uwzględnia obowiązkowe staże i praktyki



Źródło: <http://stazeipraktiki.pl/badanie-opinii-studentow.pdf>, 02.11.2016 r.

Wykres 2. Odpowiedź respondentów dotycząca tego, czy liczba miejsc na praktykach i stażach proponowanych przez firmy jest wystarczająca w stosunku do potrzeb studentów



Źródło: <http://stazeipraktiki.pl/badanie-opinii-studentow.pdf>, 02.11.2016 r.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów, wywnioskować można, że w większości studenci nie są zadowoleni z uwzględnienia obowiązkowych praktyk i staży w programie studiów, wynik wyniósł 57%.

<sup>20</sup> <http://stazeipraktiki.pl/badanie-opinii-studentow.pdf>, 02.11.2016 r.

Liczbę miejsc na praktykach i stażach, które są proponowane przez firmy według 64% studentów nie jest wystarczająca, w stosunku do zapotrzebowania<sup>21</sup>.

Kolejny przytoczony raport z badań dotyczy studentów Wydziału Ekonomicznego na Uniwersytecie Technologicznym w Szczecinie. Studenci uczęszczali na II rok studiów I stopnia na kierunkach ekonomia i zarządzanie, odbyli i zaliczyli praktyki zawodowe w roku akademickim 2010/2011. Badana próba liczyła 78 osób, z czego 45 osób to studenci kierunku ekonomia, a 33 osoby studiowały na kierunku zarządzanie. Była to ankieta papierowa.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie z trafnością wyboru kierunku i specjalizacji

Pytanie	Odpowiedź	Liczba respondentów na kierunku		Razem	
		ekonomia	zarządzanie	liczba	%
Praktyka potwierdziła moje wcześniejsze poglądy na temat danego zawodu / miejsca pracy	tak	34	30	64	82
	nie	10	3	13	17
	brak odpowiedzi	1	0	1	1
	razem	45	33	78	100
Właściwie wybrałam(-em) kierunek studiów	tak	31	27	58	91
	nie	2	0	2	3
	brak odpowiedzi	1	3	4	6
	razem	34	30	64	100
Właściwie wybrałam(-em) specjalność studiów	tak	28	23	51	80
	nie	5	2	7	11
	brak odpowiedzi	1	5	6	9
	razem	34	30	64	100

*Źródło: Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Studenckie praktyki zawodowe a efekty kształcenia. Wyniki badań, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinsensis, nr 67, 2012, ss. 209-218.*

W związku z pytaniem o praktykę, która potwierdziła wcześniejsze poglądy na temat danego miejsca pracy czy zawodu, respondenci, w liczbie 64 osoby, odpowiedzieli twierdząco. Na pytanie czy wybór kierunku studiów był właściwy, ankietowani odpowiedzieli w 91%, że wybór kierunku był właściwy. Jeśli chodzi o specjalność studiów 80 procent wyraża pozytywną opinię na ten temat.

W większości, bo aż 64 studentów, co stanowi 81%, uważa że praktyki zawodowe są potrzebne podczas studiów, a 37% uważa, że trwają za krótko.

Z przeprowadzonych badań jasno wynika, iż sami studenci bardzo chętnie uczestniczą w praktykach zawodowych oferowanych przez przedsiębiorstwa na rynku pracy, jednakże uważają w dalszym ciągu, pomimo reform, iż niestety praktyki odbywane są w sposób nie wystarczający dla studentów, przez co nie czują jako absolwenci gotowi do podjęcia zatrudnienia na rynku pracy. Dlatego

<sup>21</sup> <http://stazeipraktyki.pl/badanie-opinii-studentow.pdf>, 02.11.2016 r.



Uczelnie powinny rozważyć przełożenie na nauczanie e-learningowe tych zajęć dydaktycznych, które nie są kluczowymi w edukacji studentów, zyskując w ten sposób czas na częstsze praktyki zawodowe. Natomiast same przedsiębiorstwa w przypadku dłuższych praktyk powinny nagradzać swoich praktykantów certyfikatami, dzięki czemu studenci będą mogli dołączyć do swojego życiorysu poświadczanie odbycia praktyk mających znaczenie w ich karierze edukacyjnej<sup>22</sup>.

Tabela 2. Odpowiedzi związane z praktykami zawodowymi

Pytanie	Odpowiedź	Liczba respondentów na kierunku		Razem	
		ekonomia	zarządzanie	liczba	%
Studenckie praktyki zawodowe są potrzebne podczas studiów	tak	34	29	64	81
	nie	4	4	8	10
	brak odpowiedzi	7	0	7	9
	razem	45	33	78	100
Studenckie praktyki zawodowe trwają zbyt krótko	tak	17	12	29	37
	nie	19	15	34	44
	brak odpowiedzi	9	6	15	19
	razem	45	33	78	100

Źródło: Marzena Rydzewska-Włodarczyk, *Studenckie praktyki zawodowe a efekty kształcenia. Wyniki badań*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, nr 67, 2012, ss. 209-218.

Zatem, niezbędne jest wprowadzenie zmian dotyczących sposobów nauczania przedmiotów akademickich, tak by zaangażowanie w naukę i późniejszy rozwój stanowiły dla studentów jeden z priorytetów podczas edukacji. A dla przedsiębiorstw były podstawą do przyznawania certyfikatów w celu motywacji studentów do podejmowania praktyki w ich firmie<sup>23</sup>.

## 5. Podsumowanie

Współpraca między sektorem uczelnianym a biznesowym, w zależności od rodzaju specjalizującej się w określonej dziedzinie uczelni, spotyka się jeszcze z pewną nieufnością, zarówno ze strony przedsiębiorców, jak i samych pracowników naukowych. Jednak, mając na uwadze dobro absolwentów uczelni wyższych w Polsce, zwłaszcza z punktu widzenia ich przyszłej pracy w przedsiębiorstwie, te dwa sektory są zmuszone do podjęcia ścisłej współpracy. Ich rezultatem będzie

<sup>22</sup> Marzena Rydzewska-Włodarczyk, *Studenckie praktyki zawodowe a efekty kształcenia. Wyniki badań*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, nr 67, 2012, ss. 209-218.

<sup>23</sup> Janusz Kołodziejki, *Postawy światopoglądowe młodzieży studenckiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 9, 2013, s. 111.

efektywniejsze wykształcenie studentów, aby jako absolwenci byli atrakcyjnymi osobami na rynku pracy. Położenie większego nacisku na samych młodych w okresie studiów oraz urozmaicenie metod kształcenia studentów, np. przez e-learning, sprawi, że oni sami będą z chęcią rozwijać swoje zainteresowania, ambitnie podnosząc własne kwalifikacje za pośrednictwem wybranych kursów oraz zgodnie z indywidualnymi zainteresowaniami. Również organizacja praktyk, na jak najwyższym poziomie, przez uczelnie chcące współpracować z przedsiębiorstwami, umożliwi lepsze efekty kształcenia młodych Polaków. Pobudzi ich kreatywność, rozszerzy horyzonty edukacyjne, zwiększy atrakcyjność absolwentów uczelni wyższych na rynku pracy, w porównaniu z osobami posiadającymi niższe wykształcenie. Zaś same firmy będą mogły wyszkolić odpowiednią osobę na konkretne stanowisko pracy, poprzez indywidualizację profilu praktyk w czasie trwania studiów, otrzymując pracownika niezastąpionego w działaniu przedsiębiorstwa. Natomiast uczelnie chętnie współpracujące ze sferą biznesową, zyskają wyższą renomę z racji wysokoprocentowego zatrudnienia ich absolwentów na rynku pracy.

## Bibliografia

1. **Barski R., Bartosik A., Byczko S., Cieślik J., Głodek P., Guliński J., Koszałka J., Książek E., Lityński K., Matusiak K., Nowakowska A., Stawasz E., Trzmielak D., Turyńska A.**: *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*. Red. Krzysztof Matusiak, Jacek Guliński. PARP, 2010 r.
2. **Basiewicz M.**: *E-learning, Bezpieczeństwo i technika pożarnicza*, nr 2, 2009.
3. **Bereźnicki F.**: *Zagadnienia dydaktyki szkoły wyższej*, Wydawnictwo OR TWP Szczecin 2009.
4. **Brzezińska E.**: *Aktywizujące metody nauczania*, red. Magdalena Jaroszevska, Dorota Ekiert-Oldroyd, Wydawnictwo Nakom, Poznań 2002.
5. **Kołodziejcki J.**: *Postawy światopoglądowe młodzieży studenckiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, 2013 nr 9.
6. **Rydzevska-Włodarczyk M.**: *Studenckie praktyki zawodowe a efekty kształcenia. Wyniki badań*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, nr 67, 2012.
7. **Morańska D.**: *Jakość kształcenia a zastosowanie e-learningu w szkole wyższej pilotażowe badania ewaluacyjne*, Edukacja-Technika-Informatyka, nr 2, 2014.
8. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2012 r. poz. 572. z późn. zm.).
9. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
10. <http://stazeipraktyki.pl/badanie-opinii-studentow.pdf>, 02.11.2016 r.
11. [https://id.sonyentertainmentnetwork.com/create\\_account](https://id.sonyentertainmentnetwork.com/create_account), 02.11.2016 r.
12. [http://www.zfss.pl/strefahr/praktyka\\_studencka.html](http://www.zfss.pl/strefahr/praktyka_studencka.html), 02.11.2016 r.
13. <http://asystaekspercka.pl/rywalizacja.html>, 02.11.2016 r.
14. [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1), 02.11.2016 r.

15. <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosc-ministerstwo/uczelnie-dla-biznesu-biznes-dla-uczelnia.html>, 02.11.2016 r.
16. [http://wyborcza.pl/1,75398,11737116,Jak\\_uzdrowic\\_polskie\\_uczelnie\\_\\_Wiecej\\_praktyki\\_\\_mniej.html?as=1&startsz=x&disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,75398,11737116,Jak_uzdrowic_polskie_uczelnie__Wiecej_praktyki__mniej.html?as=1&startsz=x&disableRedirects=true), 02.11.2016 r.
17. [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=0786034B35F44A61AD06A39DA963E7F1), 02.11.2016 r.
18. <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU2514>, 02.11.2016 r.
19. <http://www.edukator.org.pl/2010/metody/metody.html>, 02.11.2016 r.

## **ROZDZIAŁ III**

### **ORGANIZACYJNE I MEDYCZNE UWARUNKOWANIA POPRAWY JAKOŚCI ŻYCIA WE WSPÓŁCZESNYM SPOŁECZEŃSTWIE**



# **PRACE WŁADZ SAMORZĄDOWYCH NAD REALIZACJĄ WYBRANYCH PROGRAMÓW PROFILAKTYKI ZDROWOTNEJ – PRZYKŁAD WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO**

*Jadwiga Suchecka*

*Katedra Ekonometrii Przestrzennej*

*Uniwersytet Łódzki*

*Klaudia Twardowska*

*Zakład Finansowania Ochrony Zdrowia*

*Katedra Polityki Ochrony Zdrowia*

*Uniwersytet Medyczny w Łodzi*

## **1. Wprowadzenie**

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych działań obowiązujących podczas tworzenia programów profilaktyki zdrowotnej przez władze samorządowe dla województwa łódzkiego. Dodatkowo przedstawiono i opisano kolejno wdrażane programy profilaktyki zdrowotnej oraz zaprezentowano harmonogram realizacji programów polityki zdrowotnej Samorządu Województwa Łódzkiego na lata 2016-2020. Przedstawiono również założenia istotne pod kątem zdrowia publicznego mieszkańców, wynikające z programu „Zdrowe Miasto” realizowanego przez miasto Łódź. Poprzez analizę danych składowych wpływających na poziom efektywności programów profilaktycznych i uzyskanych przez to wyników badań dla województwa łódzkiego, przedstawiono elementy problematyczne odnoszące się do zarządzania programami profilaktyki zdrowotnej w województwie łódzkim.

## **2. Program zdrowotny jako element promocji zdrowia w Polsce**

Opierając się na doświadczeniach lekarskich, trafnie można dowieść, iż niwelowanie jakichkolwiek niedogodności związanych ze stanem zdrowia pacjentów jest znacznie trudniejsze niż próba zapobiegania ich występowaniu. Rozumie się przez to prostą maksymę, mówiącą, iż łatwiej zapobiegać niż leczyć, co w praktyce oznacza (w sytuacji umożliwiającej ten stan) zastępowanie

terapii – wczesną profilaktyką. Stan zdrowia mieszkańców określonego regionu jest tylko elementem składowym wpływającym na ogólny poziom jakości życia mieszkańców, który jest brany pod rozwagę podczas wdrażania profilaktyki zdrowotnej. Kolejnym elementem mogącym świadczyć o istotnym znaczeniu zastępowania terapii na rzecz wcześniejszej profilaktyki jest aspekt ekonomiczny. Profilaktyka ponosi mniejsze koszty, niż wdrażanie kapitałochłonnej terapii na rzecz leczenia.

Priorytetowe cele w aktualnie obowiązującej polityce zdrowotnej są skierowane na ogólnie rozumianą zmianę stylu życia. Przyczynia się to do tworzenia nowych zadań skutkujących zwiększającą się rolą profilaktyki i promocji zdrowia. Wynika to z faktu, iż wzrost kosztów poniesionych na medycynę naprawczą, nie ma swojego odzwierciedlenia w efektach rozumianych jako poprawa stanu zdrowia całej zbiorowości. Takie podejście zmusza do profilaktyki odnoszącej się do chorób cywilizacyjnych, jak również powiększenia zakresu indywidualnej odpowiedzialności mieszkańców za zdrowie swoich najbliższych, a tym samym i za swoje własne [Michalak 2016, s. 9].

Promocja zdrowia to proces umożliwiający poszczególnym jednostkom, jak również grupom społecznym, zwiększanie kontroli nad elementami wpływającymi na stan zdrowia w celu jego poprawy. Proces ten dodatkowo wspomaga rozwój zdrowego stylu życia, jak również modelowania osobowych i środowiskowych cech czynnie wpływających na stan zdrowia. Jako główny akt promocji zdrowia traktuje się uchwaloną w roku 1986 Kartę Ottawską, w której znajduje się definicja promocji zdrowia, mówiąca, że jest to: „proces umożliwiający ludziom kontrolę nad własnym zdrowiem oraz jego poprawę przez podejmowanie wyborów i decyzji, które sprzyjają zdrowiu, kształtowaniu potrzeb i kompetencji, które służą do rozwiązywania problemów zdrowotnych oraz zwiększeniu potencjału zdrowia” [The Ottawa Charter for Health Promotion 1986]. Niemniej jednak w Polsce jedną z najczęściej przytaczanych definicji opisujących promocję zdrowia jest ta, która została zaprezentowana i następnie przyjęta podczas I Międzynarodowej Konferencji Promocji Zdrowia, a dokładnie zapis głoszący, że promocja zdrowia, to „proces umożliwiający ludziom kontrolę nad własnym zdrowiem i poprawienie go”. Twórcy tego znaczenia pojęciowego zwracają dużą uwagę na obowiązek indywidualnej odpowiedzialności każdego obywatela za własne zdrowie [Tokarski 2016, s. 176].

Działania, które znalazły się w Karcie Ottawskiej dotyczące strategii promocji zdrowia, zostały podzielone na:

- tworzenie odpowiedniej polityki zdrowotnej,
- reorientacja świadczeń zdrowotnych,
- tworzenie środowisk wspierających prozdrowotny styl życia,
- wspieranie działań społecznych na rzecz zdrowia.

Natomiast wśród działań, które służą docieraniu do ustalonych celów promocji zdrowia, wymienia się takie, jak:

- usprawnianie wczesnej diagnostyki poprzez tworzenie i realizację programów zdrowotnych,

- zmiana sposobu żywienia,
- poprawa jakości życia mieszkańców,
- poprawa jakości produktów spożywczych,
- zwiększenie aktywności fizycznej,
- sprawniejsza dostępność do podstawowej opieki zdrowotnej,
- zmniejszenie spożywania alkoholu oraz wyrobów tytoniowych [The Ottawa Charter for Health Promotion 1986].

## 2.1. Program zdrowotny w świetle zmian z 2015 roku

Program zdrowotny i program polityki zdrowotnej do końca roku 2014, w rozumieniu potocznym były tożsame i używane zamiennie. Zgodnie ze zmianami wprowadzonymi do ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych [Dz.U. z 2008 r., Nr 164, poz. 1027, z późn. zm.], od 1 stycznia 2015 roku, oba zwroty w rozumieniu definicyjnym nie uległy przeobrażeniu, tj. dla obu pojęć termin znaczeniowy to: „(...) zespół zaplanowanych i zamierzonych działań z zakresu opieki zdrowotnej, które są oceniane jako skuteczne, bezpieczne i uzasadnione. Umożliwiają osiągnięcie założonych celów w określonym terminie. Cele te polegają na wykrywaniu i realizowaniu określonych potrzeb zdrowotnych oraz poprawie stanu zdrowia określonej grupy pacjentów. Programy (polityki) zdrowotnej są finansowane ze środków publicznych”. Zmianie zostały natomiast poddane podmioty odpowiedzialne za ich tworzenie, realizację, wdrażanie oraz finansowanie. Nowelizacja wprowadziła podział odpowiedzialności między instytucję Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), oraz ministrów i jednostki samorządu terytorialnego (j.s.t.). Z dniem 1 stycznia 2015 roku Narodowy Fundusz Zdrowia stał się podmiotem odpowiedzialnym za programy zdrowotne, natomiast jednostki samorządu terytorialnego, jak również ministrowie, za programy polityki zdrowotnej.

Podział ten spowodował, że j.s.t. w większości zaczęły zajmować się opracowywaniem wyspecjalizowanych programów polityki zdrowotnej, co w konsekwencji oznacza ograniczenie pod względem przedmiotowym oraz zmniejszenie sumy publicznych środków przeznaczonych na cele ujęte w programach do działań profilaktycznych [Suchecka, Twardowska 2016, s. 122].

W przypadku opracowywania programów zdrowotnych istnieją 3 kategorie odnoszące się do profilaktyki zdrowotnej, mającej wpływ na zapobieganie występowania różnym chorobom, które obowiązują do dnia dzisiejszego. Są to kategorie:

- pierwotna, czyli prewencja w powstawaniu schorzenia/choroby in. zmiana zachowania, której dotychczasowe zachowanie mogłoby wpłynąć negatywnie na stan zdrowia,



- wtórna, rozumiana jako zatrzymanie choroby poprzez diagnostykę i bezwzględną interwencję,
- trzeciego stopnia, rozumiana jako rehabilitacja, przeciwdziałanie powrotom schorzeń i choroby, polepszeniu jakości życia [Panasiuk A. 2011].

## **2.2. Badanie jakości życia mieszkańców oraz usług publicznych w Łodzi**

W roku 2012 przeprowadzono „Badanie jakości życia mieszkańców oraz usług publicznych w Łodzi”. Za badanie była odpowiedzialna firma KB Pretendent, która zrealizowała je w dniach 30.03.2012-17.04.2012. Firma zrealizowała na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi (UML) badania dotyczące opinii łodzian odnośnie jakości życia w tym opieki zdrowotnej. W badaniu udział wzięły osoby powyżej 18 roku życia, przy czym populacja generalna wyniosła 625897 osób, a próba wielkości 1171 osób (56% kobiet i 44% mężczyzn), co stanowiło 97% ufności wyników. Badanie wraz z analizą statystyczną zostało zrealizowane za pomocą programu IBM SPSS Statistics 19. Wśród zbioru pytań z wielu dziedzin wpływających na poziom jakości życia, takich jak:

- transport,
- warunki mieszkaniowe,
- edukacja,
- usługi komunalne,
- bezpieczeństwo,
- funkcjonowanie urzędów,
- aktywność obywatelska,

znalazły się także pytania o **opiekę zdrowotną**.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie programów profilaktycznych, które ich zdaniem powinny zostać przeprowadzone w pierwszej kolejności. I tak mieszkańcy Łodzi wskazali (pierwsze 3):

1. Wczesne wykrywanie raka piersi (mammografia).
2. Wczesne wykrywanie raka prostaty (antygen PSA, USG gruczołu krokowego).
3. Wczesne wykrywanie raka jelita grubego (kolonoskopia) [UML 2012, ss. 56-71].

Wyniki i analiza danych stały się początkiem do tworzenia i wdrażania programów profilaktyki zdrowotnej nastawionych na potrzeby mieszkańców Łodzi i w odpowiedzi na ich ówczesny stan zdrowia.

## **2.3. Profilaktyka zdrowotna w województwie łódzkim**

Promocja zdrowia stała się instrumentem, który wspomaga poprawę stanu zdrowia ludności, jak również jest znaczącym elementem z punktu widzenia wdrażania i realizowania polityki zdrowotnej w Polsce zarówno poprzez admini-

stracę rządową, jak i samorządową. Sytuacją problemową stało się odmienne rozumienie zaleceń odnoszących się do trybu życia w tym np. aktywności fizycznej, diety, spożywania alkoholu itp. przez podmioty odpowiedzialne za wdrażanie programów zdrowotnych, tj. np. gmin. W konsekwencji gminy, powiaty lub też województwa różnie opracowują i realizują programy zdrowotne obejmujące dany obszar, co skutkuje odmiennymi efektami w konkretnych obszarach zdrowia publicznego [Glanowski 2015, ss. 146-151].

Przewlekłe choroby niezakaźne są wynikiem ok. 90% zgonów w Polsce, z czego za połowę z nich są odpowiedzialne choroby układu sercowo-naczyniowego. Dodatkowo zagrożeniami, które posiadają swój znaczący udział są choroby nowotworowe, cukrzyca, zaburzenia psychiczne, choroby układu oddechowego, jak również przyczyny zewnętrzne, które odpowiadają za ok. 77% zachorowań i ok. 86% zgonów w Europie. Ponadto siedzący tryb życia skutkuje ok. 22% ryzykiem zachorowalności na raka jelita grubego oraz piersi, w ok. 27% odpowiada za możliwość wystąpienia cukrzycy, a w ok. 30% za niedokrwienność serca. Szacuje się, że w Polsce z zaleceń Światowej Organizacji Zdrowia (ang. World Health Organization – WHO) odnoszących się do aktywnego trybu życia, korzysta tylko ok. 40% obywateli [Ruszkowska, Drygas 2016, s. 65].

Polska znajduje się na jednej z najniższych pozycji pod względem wskaźnika liczby lekarzy oraz pielęgniarek w przeliczeniu na 100 000 mieszkańców, jak również pod względem wydatków na zdrowie, w porównaniu z krajami Unii Europejskiej (UE). Dodatkowo długość życia Polaków, porównując z innymi państwami UE, jest znacząco krótsza (4,8 lat dla mężczyzn i 2,1 dla kobiet). Niepokojącą statystyką mogą „pochwalić się” mieszkańcy województwa łódzkiego, a dokładnie Łodzi, którzy żyją najkrócej w porównaniu z np. mieszkańcami w województwie podkarpackim (4 lata krócej dla mężczyzn oraz 2 lata krócej dla kobiet). Dodatkowo, w Polsce wydatki w ujęciu ogólnym przeznaczone na zdrowie publiczne oraz profilaktykę w roku 2010 wynosiły 26,8 dolarów, przy czym w Szwecji wskaźnik ten wynosił 128,1 dolarów, a w Holandii 226,6 dolarów (wydatki na osobę liczone w dolarach USA) [Michalak 2016, ss. 9-10].

Powyższe przesłanki, stały się pośrednio powodem dla którego Urząd Miasta Łodzi (jako podmiot odpowiedzialny za działania realizowane przez miasto na prawach powiatu) w ramach profilaktyki zdrowia mieszkańców wdrożył w roku 2015 trzy programy, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Programy realizowane przez UMiŁ w 2015 roku

Nazwa programu	Program Szczepień Ochronnych Łoďdzian Przeciw Grypie dla osóby od 65 roku życia	Miejski Program Profilaktyki Próchnicy dla Dzieci i Młodzięży do 18 roku życia	Badania profilaktyczne wątroby pod kątem wirusa HCV dla osóby w wieku 18-45 lat
Głównie cechy	Wrzesień-grudzień 2015	program skierowany do dzieci w wieku 11-14 lat	80 tys. zł – testy (budęet miasta), 9 mln zł – NFZ (oddział w Łoďzi)
Ilość podmiotów uczestniczących	13 przychodni	10 gabinetów stomatologicznych	13 przychodni i 1 punkt pobrań

*Źródło: [opracowanie własne na podstawie: UMiŁ 2016, <http://www.uml.lodz.pl/miasto/zdrowie/profilaktyka/> (dostęp: 01.05.2016)].*

Programy są dedykowane, po jednym, dla kaędej grupy wiekowej, tzn. dla osóby do 18 roku życia, w przedziale 18-45 rok życia oraz dla osóby w wieku powyężej 65 roku życia. W przypadku „Programu Szczepień Ochronnych Łoďdzian Przeciw Grypie dla osóby od 65 roku życia” oraz „Badań profilaktycznych wątroby pod kątem wirusa HCV dla osóby w wieku 18-45 lat”, podmioty uczestniczące w znacznej mierze się pokrywały. Ostatni z opisanych programów był finansowany w wysokości 80 000 zł z budęetu miasta Łoďzi i przeznaczony na zakup testów diagnostycznych, natomiast 9 000 000 zł zostało przeznaczonych na ten cel z Narodowego Funduszu Zdrowia i dotyczyło finansowania dalszych badań, przeznaczonych dla osóby zakwalifikowanych do programu w celu dalszej diagnostyki.

Na rok 2016 Urząd Miasta Łoďzi, a dokładnie Wydział Zdrowia i Spraw Społecznych, zaplanował, że poda do realizacji 3 programy zatwierdzone przez Radę Miasta (stan na 30.03.2016). Są to:

- Miejski Program Profilaktyki i Rozwiązywania Programów Alkoholowych (realizacja programów terapeutycznych, działania konsultacyjno-interwencyjne, jak również realizacja kampanii dotyczących problemów alkoholowych),
- Miejski Program Przeciwdziałania Narkomanii (organizowanie terapii grupowych, indywidualnych oraz rodzinnych, organizowanie porad diagnostycznych i terapeutycznych, jak również sesji edukacyjno-motywacyjnych),
- Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie (działania prewencyjne oraz korekcyjno-edukacyjne w zakresie przemocy, jak również mediacje).

## 2.4. Program Zdrowe Miasto

Program Zdrowe Miasto jest to program realizowany w Europie od 1988 roku i opiera się na 5-letnich fazach rozwoju. W roku 1991 utworzono Polską Sieć Zdrowych Miast, która zaliczała się do fazy I, przy czym w roku 1990 swoją kandydaturę przesłało miasto Łódź. W latach 1993-1997, podczas trwania fazy II, Łódź przystąpiła do programu Zdrowe Miasto. Jako cel wpisano planowanie działań prozdrowotnych i tworzenie lokalnej polityki zdrowia publicznego. Aktualnie trwa faza VI programu (lata 2014-2018), dla której ustalono cele: poprawa zdrowia i redukcja nierówności w zdrowiu; poprawa współpracy na rzecz zdrowia i zarządzania zdrowiem.

Działania w ramach programu Łódź – Zdrowe Miasto określa strategia „Polityka zdrowia dla miasta Łodzi 2020+”, i są to:

- profilaktyka i wczesne wykrywanie chorób układu krążenia i cukrzycy,
- profilaktyka próchnicy u dzieci i młodzieży,
- wczesne wykrywanie wad kręgosłupa u dzieci klas I-III publicznych szkół podstawowych i ćwiczenia rehabilitacyjne,
- ochrona zdrowia psychicznego,
- szczepienia ochronne przeciw grypie w wieku 65+,
- bilans zdrowia dojrzałej kobiety (46-49 rż.) i dojrzałego mężczyzny (56-60 rż.),
- projekt Łódź kontra choroby wątroby,
- edukacja zdrowotna różnych grup wiekowych: Łódzka Akademia Zdrowia, zajęcia w przedszkolach, szkołach, organizacjach pozarządowych,
- przeciwdziałanie alkoholizmowi,
- profilaktyka narkomanii,
- przeciwdziałanie przemocy w rodzinie [UML 2016].

## 2.5. Programy Samorządu Województwa Łódzkiego

Samorząd Województwa Łódzkiego opracowuje, wdraża i realizuje programy polityki zdrowotnej od roku 2004. W latach 2004-2014 z budżetu województwa łódzkiego na realizację programów polityki zdrowotnej przeznaczono łącznie kwotę 5 123 494,17 zł, przy czym przebadano 91 694 osób. W roku 2015 zarezerwowano w budżecie województwa łódzkiego na wdrożenie celów zapisanych w programach polityki zdrowotnej, kwotę 630 000 zł, (dane za rok 2015, ukażą się w II połowie roku 2016). W roku 2015, zaplanowano realizację następujących programów:

- program zapobiegania zaburzeniom depresyjnym dla dzieci i młodzieży,
- program wczesnego wykrywania zakażeń wirusem brodawczaka ludzkiego HPV,
- program wczesnego wykrywania i zapobiegania chorobom układu krążenia,
- program wczesnego wykrywania nowotworów płuc,

- program zwiększenia dostępności świadczeń gwarantowanych z zakresu rehabilitacji wśród mieszkańców województwa łódzkiego.

W większości programy finansowane i realizowane przez Samorząd Województwa Łódzkiego nie były kontynuowane w kolejnych latach od rozpoczęcia programu. Wyjątkami stały się program zapobiegania zaburzeniom depresyjnym dla dzieci i młodzieży w wieku 11-13 lat (tabela 2) oraz program zapobiegania rozwojowi niedowidzenia – wczesne wykrywanie wad wzroku i zezu u dzieci w wieku 4 i 5 lat (tabela 3).

Tabela 2. Dynamika zmian finansowania programu zapobiegania zaburzeniom depresyjnym dla dzieci i młodzieży w wieku 11-13 lat (indeks łańcuchowy 2010=100)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
zł/os.	100%	10%	-15%	3%	-4%

*Źródło: opracowanie własne.*

Na przykładzie dynamiki zmian wynikającej z finansowania programów w przeliczeniu na osobę, w programie zapobiegania zaburzeniom depresyjnym dla dzieci i młodzieży w wieku 11-13 lat, można zauważyć, że największy wzrost odnotowano w roku 2011, kiedy przystąpiło o 10% więcej osób niż w roku 2010. Najmniejsze tempo zmian zanotowano w roku 2012, kiedy przystąpiło o -15% osób mniej niż w roku 2011.

Tabela 3. Dynamika zmian finansowania programu zapobiegania rozwojowi niedowidzenia – wczesne wykrywanie wad wzroku i zezu u dzieci w wieku 4 i 5 lat (indeks łańcuchowy 2010=100)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
zł/os.	100%	95%	-5%	-5%	1%

*Źródło: opracowanie własne.*

Na przykładzie dynamiki zmian wynikającej z finansowania programów w przeliczeniu na osobę, w programie zapobiegania rozwojowi niedowidzenia – wczesne wykrywanie wad wzroku i zezu u dzieci w wieku 4 i 5 lat, można zauważyć, że największy wzrost odnotowano w roku 2011, kiedy przystąpiło o 95% dzieci więcej niż w roku 2010. Najmniejsze tempo zmian zanotowano w roku 2012 i 2013, kiedy przystąpiło o -5% osób mniej niż w roku 2011 i 2012.

Samorząd Województwa Łódzkiego (SWŁ), stworzył harmonogram realizacji programów polityki zdrowotnej SWŁ na lata 2016-2020, który przedstawia się następująco (tabela 4).

Tabela 4. Harmonogram realizacji programów polityki zdrowotnej SWŁ na lata 2016-2020

<b>Obszar zdrowotny, którego dotyczy program</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
choroby układu krążenia	X	X	EWALUACJA	X	EWALUACJA
choroby nerek			X	X	EWALUACJA
nowotwory płuc	X	X	EWALUACJA	X	EWALUACJA
nowotwory skóry				X	X
świadczenia rehabilitacyjne	X	X	EWALUACJA		
zaburzenia psychiczne dzieci	X	X	EWALUACJA	X	EWALUACJA
zaburzenia psychiczne dorosłych		X	X	EWALUACJA	

Źródło: [Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego 2016, s. 20].

W przedstawionej tabeli 4 można dostrzec, że przede wszystkim nie znajdują się w niej konkretnie dedykowane programy zdrowotne, ale obszary, dla których zostaną one opracowane. Można również wywnioskować, że 4 z 7 programów zostaną planowo uruchomione w roku 2016 i są to choroby układu krążenia, nowotwory płuc, świadczenia rehabilitacyjne, zaburzenia psychiczne dzieci. Natomiast w przypadku programów poświęconych nowotworom skóry, zostaną one dopiero wdrożone w roku 2019. W przypadku świadczeń rehabilitacyjnych można zauważyć, że w roku 2018 planowany jest proces ewaluacji, przy czym nie zaznaczono, aby program był kontynuowany w kolejnych latach.

### 3. Podsumowanie

Wyzwań przed jakimi stoją państwa w zakresie zdrowia ich mieszkańców jest wiele. Jednym z takich przykładów staje się zapobieganie zapadalności na choroby niezakaźne i cywilizacyjne. O ile poprzez zastosowanie szczepionek można wspomóc ryzyko rozprzestrzeniania się chorób zakaźnych, tak schorzeń takich jak otyłość i występującą wraz z nimi np. cukrzycą, chorobami układu sercowo-naczyniowego itp., można starać się prewencyjnie walczyć. A zatem promocję zdrowia i profilaktykę zdrowotną niekiedy wdrażaną przez programy zdrowotne,

powinno się traktować jako instrument, który przez działania prozdrowotne przyczynia się do zmniejszenia ryzyka występowania zachorowań.

Na przykładzie analiz jakie zostały dokonane dla zaprezentowanych programów zdrowotnych realizowanych przez różne jednostki samorządu terytorialnego, wyraźnie zaznacza się rozbieżność między podejściem koszt-efekt. Pomimo, iż cele polityki zdrowotnej jakie są ogólnie ustalone, a zatem są znane i spójne, to sposób ich realizacji jest inny, co może świadczyć o braku porozumienia i partnerstwa we wdrażaniu programów na różnych szczeblach decyzyjnych.

## Bibliografia

1. **Glanowski G.:** (2015), *Kontrowersje wokół realizacji samorządowych programów zdrowotnych*, Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu 2015, T. 21, Nr 2.
2. **Michalak J.:** (2016), *Przedmowa*, [w:] Michalak J. (red.), *Zagrożenia zdrowia publicznego. Naukowe podstawy promocji zdrowia, Część 3*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
3. **Panasiuk A.:** (2011), *Zasady projektowania programów z zakresu zdrowia publicznego*, Seminarium samorządowe, [http://www.aotm.gov.pl/www/assets/files/publikacje-prezentacje/2011/11.11.15\\_Anna\\_Panasiuk\\_Warszawa\\_Seminarium\\_samorzadowe\\_AOTM.pdf](http://www.aotm.gov.pl/www/assets/files/publikacje-prezentacje/2011/11.11.15_Anna_Panasiuk_Warszawa_Seminarium_samorzadowe_AOTM.pdf), (dostęp: 01.05.2016).
4. **Ruszkowska J., Drygas W.:** (2016), *Promocja aktywnego trybu życia – czy to się opłaca w świetle dowodów naukowych?* [w:] Michalak J. (red.), *Zagrożenia zdrowia publicznego. Naukowe podstawy promocji zdrowia, Część 3*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
5. **Suchecką J., Twardowska K.:** (2016), *Ocena narzędzi wykorzystywanych do promocji zdrowia*, [w:] Michalak J. (red.), *Zagrożenia zdrowia publicznego. Naukowe podstawy promocji zdrowia, Część 3*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
6. *The Ottawa Charter for Health Promotion*, WHO, (2016), <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>, (dostęp: 01.05.2016)
7. **Tokarski Z.:** (2016), *Psychologiczne aspekty promocji zdrowia*, [w:] Michalak J. (red.), *Zagrożenia zdrowia publicznego. Naukowe podstawy promocji zdrowia, Część 3*, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
8. Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego (2016), *Zdrowe Łódzkie. Plan działań z zakresu profilaktyki chorób i promocji zdrowia dla Województwa Łódzkiego*, [http://strategiazdrowia.lodzkie.pl/files/file\\_16/ZDROWE-LODZKIE-PLAN-DZIALAN-Z-ZAKRESU-PROFILAKTYKI-CHOROB-I-PROMOCJI-ZDROWIA-DLA-WOJEWODZTWA-LODKZIEGO.pdf](http://strategiazdrowia.lodzkie.pl/files/file_16/ZDROWE-LODZKIE-PLAN-DZIALAN-Z-ZAKRESU-PROFILAKTYKI-CHOROB-I-PROMOCJI-ZDROWIA-DLA-WOJEWODZTWA-LODKZIEGO.pdf) (dostęp: 12.04.2016).
9. Urząd Miasta Łodzi (2012), *Badanie jakości życia mieszkańców oraz usług publicznych w Łodzi*, <http://uml.lodz.pl/get.php?id=3561> (dostęp:01.05.2016).
10. Urząd Miasta Łodzi (2016), *Profilaktyka*, <http://www.uml.lodz.pl/miasto/zdrowie/profilaktyka/> (dostęp: 30.03.2016).
11. Urząd Miasta Łodzi (2016), *Zdrowe Miasto*, [http://www.uml.lodz.pl/miasto/zdrowie/zdrowe\\_miasto/](http://www.uml.lodz.pl/miasto/zdrowie/zdrowe_miasto/) (dostęp: 01.05.2016).
12. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, (Dz.U. z 2008 r., Nr 164, poz. 1027, z późn. zm.).

# **POTRZEBA NIWELOWANIA RÓŻNIC W STANIE ZDROWIA NA PRZYKŁADZIE ANALIZY NADUMIERALNOŚCI MĘŻCZYZN**

*Beata Ciabiada, Paulina Paciej, Marek Bryła, Małgorzata Pikala,  
Monika Burzyńska, Irena Maniecka-Bryła  
Katedra Medycyny Społecznej i Zapobiegawczej  
Uniwersytet Medyczny w Łodzi*

## **1. Wprowadzenie**

Trwające w Polsce od dłuższego czasu zmiany w stanie zdrowia, będące skutkiem transformacji: epidemiologicznej, ustrojowej i demograficznej, determinują sytuację zdrowotną społeczeństwa. Przemiany polityczne, ekonomiczne i społeczne niosą za sobą nie tylko nowe wyzwania i możliwości, ale również zagrożenia. Pozytywnym tendencjom towarzyszy wzrost nierówności w stanie zdrowia, obserwowany wśród poszczególnych grup ludności, warunkowany szeregiem czynników społeczno-ekonomicznych.

Jednym z czynników niemodyfikowalnych, różnicującym poziom stanu zdrowia Polaków jest płeć. Umieralność mężczyzn jest znacznie wyższa, niż kobiet. Największa różnica ujawnia się w przedziale 25-44 lata. Natomiast relatywnie niewielki wpływ na zróżnicowanie umieralności Polaków ma fakt mieszkania w mieście lub na wsi, zaś bardziej istotne jest województwo zamieszkania. [Społeczne nierówności w zdrowiu w Polsce 2012]

Najczęściej wykorzystywana definicja nierówności w zdrowiu opiera się na założeniu, że nierówności odzwierciedlają niepotrzebne i możliwe do uniknięcia różnice w stanie zdrowia, uważane za niesprawiedliwe. Zmniejszenie różnic zdrowotnych stanowi wyzwanie dla zdrowia publicznego na całym świecie.

W Polsce także coraz większą wagę zaczyna się przywiązywać do problemów przeciwdziałania społecznym nierównościom w zdrowiu. Dlatego właśnie nadrzędnym celem Narodowego Programu Zdrowia (NPZ) na lata 2007-2015 była: „Poprawa zdrowia i związanej z nim jakości życia ludności oraz zmniejszenie nierówności w zdrowiu”. Aktualnie obowiązująca wersja programu nawiązuje, między innymi, do założeń programu Unii Europejskiej w dziedzinie zdrowia publicznego, a także strategii „Zdrowie 21 – zdrowie dla wszystkich



w XXI wieku”, opracowanej przez Światową Organizację Zdrowia (WHO – World Health Organization). [Narodowy Program Zdrowia 2013]

U podstaw koncepcji NPZ leży definicja zawarta w konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia, która określa zdrowie jako „stan zupełnej pomyślności fizycznej, psychicznej i społecznej, a nie jedynie brak choroby lub ułomności” oraz przyjęte międzynarodowe ustalenia, że „zdrowie jest podstawowym prawem każdego człowieka oraz bogactwem społeczeństwa”. [Konstytucja WHO]

Do oceny stanu zdrowia dużych grup ludności służą dwie grupy mierników: pozytywne i negatywne. Te drugie pozwalają określić częstość występowania chorób i ich następstw, takich jak umieralność. Współczynnik umieralności jest jednym z podstawowych, negatywnych wskaźników, ukazujących sytuację zdrowotną ludności. Struktura zgonów według płci, wieku i przyczyn stanowi główne źródło informacji o stanie zdrowia populacji. [Worach-Kardas 2005, ss. 80-94]

Warto podkreślić, iż stan zdrowia nie jest pojęciem tożsamym z sytuacją zdrowotną. Mianowicie, określenie „stan zdrowia” stosuje się do opisu zdrowia jednostki lub populacji, zgodnie z uznanymi normami. Natomiast znacznie szerszym terminem jest „sytuacja zdrowotna”. Obejmuje ona również przedsięwzięcia podejmowane dla polepszenia stanu zdrowia, zasoby przeznaczone na zdrowie, dostrzeganie pewnych istotnych problemów zdrowotnych oraz stopień uświadomienia przez populację stanu jej zdrowia i środków jego naprawy. [Bryła 2001, s. 48]

Zjawiskiem charakterystycznym, nie tylko dla populacji polskiej, jest wyższe zagrożenie życia mężczyzn w porównaniu z kobietami. Znajduje to odzwierciedlenie zarówno we wskaźnikach umieralności ogólnej, jak też wielkościach przeciętnego trwania życia. Pomimo wydłużania się życia ludzkiego, nadal utrzymuje się znaczna różnica w długości życia mężczyzn i kobiet. I tak, noworodek płci żeńskiej urodzony w 2013 roku ma szansę dożyć 81,1 lat, zaś noworodek płci męskiej 73,1 lat. Długość życia zróżnicowana jest również przestrzennie. W województwie łódzkim średnia długość trwania życia mężczyzn jest najkrótsza w Polsce – w 2013 r. wynosiła 70,7 lat. Jest to o 4,1 roku mniej niż w województwach podkarpackim i małopolskim, które od lat są wiodącymi pod względem długości trwania życia. Podobna sytuacja miała miejsce w grupie kobiet, aczkolwiek zróżnicowanie terytorialne w tej zbiorowości jest mniejsze – w 2013 roku maksymalna różnica wynosiła 2,3 roku. Najkrócej (80,1 lat) żyją mieszkanki województwa lubuskiego, łódzkiego i śląskiego. Wiek co najmniej 82 lat dożywają kobiety mieszkające w województwie podkarpackim, podlaskim i małopolskim. [Trwanie życia w 2013 r.]

Krótsze trwanie życia mężczyzn, niż kobiet jest wynikiem nadumieralności mężczyzn we wszystkich grupach wieku. Oznacza to, iż wskaźniki zgonów mężczyzn w poszczególnych grupach są wyższe od analogicznych wskaźników dla kobiet.

W Polsce poważnym problemem jest wysoka umieralność osób w wieku produkcyjnym. Zgony przed 65. rokiem życia są określane w literaturze mianem

umieralności przedwczesnej, tj. „zgonów do uniknięcia”. Tworzą straty potencjału ludzkiego, nie tylko w wymiarze społecznym, ale także ekonomicznym.

Umieralność przedwczesna jako wskaźnik stanu zdrowia ludności, powiązana jest z warunkami społeczno-ekonomicznymi, stanem środowiska i opieki zdrowotnej. [Worach-Kardas 2005, ss. 80-94]

Celem niniejszego opracowania jest ocena natężenia umieralności mężczyzn i kobiet w województwie łódzkim, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska nadumieralności mężczyzn. Analiza obejmuje zgony mieszkańców województwa łódzkiego, charakteryzującego się najwyższymi współczynnikami umieralności w Polsce, co przekłada się na najkrótsze przeciętne trwanie życia.

## **2. Omówienie badań własnych**

### **2.1. Materiał i metody**

Dokonano analizy umieralności mieszkańców województwa łódzkiego. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o bazę danych o zgonach, udostępnioną przez Główny Urząd Statystyczny. Analizą objęto 31.251 rekordów, zawierających informacje o zgonach odnotowanych w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 roku. Każdy rekord w bazie przedstawia dane dotyczące jednej osoby, w sposób uniemożliwiający jej identyfikację.

Dane dotyczące liczby ludności zaczerpnięto z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego. Na ich podstawie obliczono rzeczywiste współczynniki zgonów (CDR – Crude Death Rate) z uwzględnieniem 5-letnich grup wieku i płci. Aby wyeliminować wpływ różnic w strukturze wieku na poziom wskaźników umieralności, zostały obliczone standaryzowane współczynniki zgonów (SDR – Standardized Death Rate) w grupie mężczyzn i kobiet. Standaryzacja została przeprowadzona metodą bezpośrednią, a jako standard przyjęto populację europejską.

Ponadto obliczono wskaźniki umieralności proporcjonalnej według płci. Wskaźniki umieralności szczegółowej według najważniejszych przyczyn zgonów obliczono w oparciu o klasy Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych (ICD-10).

Wskaźnik nadumieralności mężczyzn obliczono jako iloraz współczynnika zgonów mężczyzn do współczynnika zgonów kobiet ogółem oraz w poszczególnych grupach wieku.

### **2.2. Wyniki**

Województwo łódzkie w 2013 roku (stan na 30 VI) zamieszkiwało 2.517.787 osób, w tym 1.199.999 mężczyzn i 1.317.788 kobiet, co dawało współczynnik feminizacji 109,8. Wśród mężczyzn stwierdzono 16.078 zgonów, natomiast wśród kobiet odnotowano 15.173 zgony.

W 2013 roku współczynnik umieralności ogólnej w województwie łódzkim wynosił 124,1 na 10.000 ludności i był znacznie wyższy od wskaźnika dla Polski (101,0 na 10.000 ludności). [Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2014 roku 2015]

Zarówno rzeczywiste (CDR), jak i standaryzowane (SDR) współczynniki umieralności w województwie łódzkim w 2013 roku miały wartości wyższe w grupie mężczyzn, niż w grupie kobiet. Standaryzacja wskaźników ukazała skalę zjawiska nadumieralności, wskazując jednocześnie nierówności w stanie zdrowia kobiet i mężczyzn. Współczynnik SDR dla mężczyzn był dwukrotnie wyższy, niż SDR dla kobiet (tabela 1).

Tabela 1. Wartości rzeczywistych i standaryzowanych współczynników zgonów w województwie łódzkim wg płci w 2013 roku (na 10.000)

Współczynnik	Mężczyźni	Kobiety
CDR	133,9	115,1
SDR	115,9	57,8

*Źródło: obliczenia własne.*

Natężenie zgonów było ściśle związane nie tylko z płcią, ale również z wiekiem. Zarówno w grupie mężczyzn, jak i w grupie kobiet najwyższe współczynniki umieralności szczegółowej odnotowano w przedziale wieku 85 lat i więcej, natomiast najniższa wartość dotyczyła grupy 5-9 lat.

Nadumieralność mężczyzn występowała niemalże w każdej grupie wieku. Najmniejsze różnice dotyczyły najmłodszych i najstarszych grup wieku. Największe różnice wiązały się z przedziałem od 20 do 44 lat, w którym mężczyźni umierali ponad 4 razy częściej, niż kobiety. Warto podkreślić, iż w grupie 35-39 lat wskaźnik nadumieralności przekroczył 5. Najwyższą wartość (niemalże 6) osiągnął w grupie wieku 20-24 lata (tabela 2).

Tabela 2. Umieralność szczegółowa mężczyzn i kobiet oraz wskaźnik nadumieralności według grup wieku w województwie łódzkim w 2013 roku

Grupy wieku	Mężczyźni		Kobiety		Wskaźnik nadumieralności
	Liczba zgonów	Wskaźnik umieralności*	Liczba zgonów	Wskaźnik umieralności*	
<b>0-4</b>	71	11,2	54	9,0	1,2
<b>5-9</b>	5	0,8	6	1,1	0,8
<b>10-14</b>	8	1,4	8	1,5	0,9
<b>15-19</b>	42	6,1	18	2,7	2,2
<b>20-24</b>	96	11,6	16	2,0	5,7
<b>25-29</b>	145	15,0	32	3,5	4,3
<b>30-34</b>	215	20,9	45	4,6	4,6
<b>35-39</b>	322	33,3	61	6,5	5,1

<b>40-44</b>	396	48,1	91	11,1	4,3
<b>45-49</b>	502	67,2	185	24,2	2,8
<b>50-54</b>	933	110,0	339	37,4	2,9
<b>55-59</b>	1634	170,1	630	58,6	2,9
<b>60-64</b>	1934	233,2	956	94,5	2,5
<b>65-69</b>	1921	343,5	1078	144,3	2,4
<b>70-74</b>	1517	435,7	1100	204,5	2,1
<b>75-79</b>	1941	676,1	1832	349,5	1,9
<b>80-84</b>	2038	1045,2	2930	666,1	1,6
<b>85 i więcej</b>	2358	2037,5	5792	1667,8	1,2
<b>Razem</b>	16078	133,9	15173	115,1	1,2

\* wskaźnik na 10.000 ludności

*Źródło: obliczenia własne.*

Dominującą przyczyną zgonów mieszkańców województwa łódzkiego, podobnie jak w całej Polsce, były choroby układu krążenia. W 2013 roku odpowiadały za 37,9% zgonów mężczyzn i niemalże połowę (49,6%) zgonów kobiet. Drugą pod względem częstości przyczynę zgonów stanowiły nowotwory złośliwe, które w 2013 roku spowodowały 23,6% zgonów u mężczyzn i 20,9% u kobiet. Największa dysproporcja, między badanymi grupami, uwidoczniła się podczas analizy zewnętrznych przyczyn zgonów. Odsetek umieralności mężczyzn z tego powodu wynosił 8,3 i był niemalże trzykrotnie wyższy, niż odsetek zgonów kobiet (3,0) (tabela 3).

Tabela 3. Struktura zgonów mężczyzn i kobiet według najważniejszych przyczyn w województwie łódzkim w 2013 roku

Przyczyna zgonu	Mężczyźni		Kobiety	
	n	%	n	%
Choroby układu krążenia (I00-I99)	6089	37,9	7524	49,6
Nowotwory złośliwe (C00-C97)	3788	23,6	3172	20,9
Zewnętrzne przyczyny (V01-Y98)	1335	8,3	458	3,0
Pozostałe	4866	30,3	4019	26,5
Razem	16078	100,0	15173	100,0

*Źródło: obliczenia własne.*

W badaniu umieralności ogólnej ważne miejsce zajmuje analiza zgonów przedwczesnych, które wystąpiły przed 65. rokiem życia. W 2013 roku w województwie łódzkim zgony osób w wieku 0-64 lata stanowiły 28% wszystkich zgonów. Problem umieralności przedwczesnej w znacznie większym stopniu dotyczył mężczyzn (39,2% zgonów), niż kobiet (16,1%). Mężczyźni nie dożywali 65. roku życia prawie 2,5 razy częściej, niż kobiety (tabela 4).

Tabela 4. Udział zgonów przedwczesnych mężczyzn i kobiet w ogólnej umieralności w województwie łódzkim w 2013 roku

Grupa wieku	Mężczyźni		Kobiety	
	n	%	n	%
0-64	6303	39,2	2441	16,1
65 i więcej	9775	60,8	12732	83,9
Razem	16078	100,0	15173	100,0

*Źródło: obliczenia własne.*

### 3. Podsumowanie

Struktura ludności według wieku i płci jest istotna z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb zdrowotnych społeczeństwa, gdyż warunkuje, między innymi, natężenie urodzeń i zgonów, a tym samym również tempo zmian liczby ludności. W znaczący sposób wiąże się ze stanem zdrowia społeczeństwa. [Worach-Kardas 2005, ss. 80-94] W Polsce, podobnie jak w innych krajach, występuje nadumieralność mężczyzn, jednak skala tego zjawiska jest znacznie wyższa. Zjawisko nadumieralności mężczyzn jest obserwowane we wszystkich grupach wieku. [Trwanie życia w 2013 r.]

Najważniejszymi trzema przyczynami zgonów w województwie łódzkim w 2013 roku były: choroby układu krążenia, nowotwory złośliwe i wypadki, urazy, zatrucia, określane łącznie jako zewnętrzne przyczyny zgonów. Te trzy klasy schorzeń były odpowiedzialne za ponad 70% zgonów populacji objętej badaniem.

Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń niniejszego opracowania. Przeprowadzona analiza ukazuje jedynie znaczące różnice w poziomie umieralności kobiet i mężczyzn, co przekłada się bezpośrednio na ogromne dysproporcje w długości życia obu płci. W przeprowadzonym badaniu wykorzystano informacje o wyjściowych przyczynach zgonów, z pominięciem czynników, które do nich doprowadziły.

Istnieje szereg opracowań, analizujących wpływ różnych czynników na stan zdrowia człowieka i występowanie nierówności. Badania wskazują, między innymi, na czynniki społeczno-ekonomiczne (wykształcenie, dochód, aktywność zawodowa), zachowania zdrowotne społeczeństwa (palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu, aktywność fizyczna, sposób odżywiania) oraz funkcjonowanie systemu opieki zdrowotnej. [Dziankowska-Zaborszczyk 2014, ss. 251-260; Dziankowska-Zaborszczyk 2014, ss. 358-365; Genowska 2012, ss. 673-679; Maniecka-Bryła 2012, ss. 723-731; Pikała 2013, ss. 35-39]

Niemniej jednak odpowiedź na pytanie – co determinuje sytuację zdrowotną mężczyzn i kobiet, jednocześnie przyczyniając się do znacznie wyższego poziomu umieralności w grupie mężczyzn, wymaga wielu dalszych, pogłębionych badań. Próba odpowiedzi na pytanie dotyczące predyktorów nadumieralności

mężczyzn będzie przedmiotem osobnego opracowania. Niewątpliwie istnieje potrzeba prowadzenia analiz umieralności według przyczyn zgonów, bowiem zjawisko nadumieralności mężczyzn wciąż pozostaje nie do końca wyjaśnione, nie tylko w Polsce, ale i na świecie.

Praca została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00465.

## Bibliografia

1. **Bryła M.**: (2001), *Problematyka oceny stanu zdrowia ludności*, [w:] Stan zdrowia ludności na obszarze działania Łódzkiej Regionalnej Kasy Chorych. Cz. 1. Teoretyczne ramy problemu, Łódź.
2. **Dziankowska-Zaborszczyk E., Bryła M., Maniecka-Bryła I.**: (2014), *Zależność między paleniem tytoniu i piciem alkoholu a ryzykiem zgonu osób w wieku produkcyjnym – wyniki 8-letniego badania w dużej aglomeracji miejskiej*, „Medycyna Pracy” Tom 65, Nr 2.
3. **Dziankowska-Zaborszczyk E., Bryła M., Ciabiada B., Maniecka-Bryła I.**: (2014), *Zachowania zdrowotne związane z żywieniem, a ryzyko zgonu mieszkańców Łodzi w wieku 18-64 lat w obserwacji ośmioletniej*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” Tom 95, Nr 2.
4. **Genowska A., Jamiolkowski J., Szpak A., Pająk A.**: (2012), *Determinants of all cause mortality in Poland*, „Przegląd Epidemiologiczny” Tom 66, Nr 4.
5. *Konstytucja Światowej Organizacji Zdrowia*, Dziennik Ustaw RP, <http://dokumenty.rcl.gov.pl/DU/rok/1948/wydanie/61/pozycja/477>, (dostęp: 25.01.2016).
6. **Maniecka-Bryła I., Pikala M., Bryła M.**: (2012), *Health inequalities among rural and urban inhabitants of Łódź province, Poland*, “Annals of Agricultural and Environmental Medicine” Vol. 19, No. 4.
7. *Narodowy Program Zdrowia*, Ministerstwo Zdrowia, Warszawa (2013), <http://www.mz.gov.pl/zdrowie-i-profilaktyka/narodowy-program-zdrowia> (dostęp: 25.01.2016).
8. *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2014 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, (2015), [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/12/5/1/podstawowe\\_informacje\\_o\\_rozwoju\\_demograficznym\\_polski\\_do\\_2014.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/12/5/1/podstawowe_informacje_o_rozwoju_demograficznym_polski_do_2014.pdf) (dostęp: 27.01.2016).
9. **Pikala M., Maniecka-Bryła I., Bryła M.**: (2013), *Trendy umieralności z powodu najczęstszych przyczyn zgonów w województwie łódzkim w latach 1999-2008 – analiza joinpoint regression*, „Hygeia Public Health” Tom 48, Nr 1.
10. **Pikala M., Bryła M., Marcinkowski J.T., Maniecka-Bryła I.**: (2013), *Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne umieralności w Polsce*, „Hygeia Public Health” Tom 48, Nr 1.
11. *Rocznik statystyczny województwa łódzkiego*, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź, (2014), <http://lodz.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-lodzkiego-2014,6,16.html> (dostęp: 26.01.2016).

12. *Spoleczne nierówności w zdrowiu w Polsce*, raport Europejskiego Biura Regionalnego WHO, Kopenhaga (2012),  
[http://www.nierownosci.mz.gov.pl/data/assets/pdf\\_file/0007/21202/Spoleczne-nierownosci-w-zdrowiu-w-Polsce.pdf](http://www.nierownosci.mz.gov.pl/data/assets/pdf_file/0007/21202/Spoleczne-nierownosci-w-zdrowiu-w-Polsce.pdf) (dostęp: 25.01.2016).
13. *Trwanie życia w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa (2014),  
<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/trwanie-zycia-w-2013-r-,2,8.html> (dostęp: 26.01.2016).
14. **Worach-Kardas H.** (2005), *Sytuacja demograficzna i jej związek ze stanem zdrowia ludności*, [w:] Maniecka-Bryła I., Martini-Fiwek J. (red.), *Epidemiologia z elementami biostatystyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Łódź.

# **SAMODZIELNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA SZPITALEM**

*Olga Czekalska-Kubisiak*

*Wydział Zarządzania, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa  
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu*

## **1. Wprowadzenie**

Zdrowie i życie ludzkie są wartościami nadrzędnymi, nieporównywalnymi z niczym innym i niedającymi się wycenić. Każdy z nas chce żyć jak najdłużej, zachowując przy tym jak najlepszą kondycję, zarówno fizyczną jak i psychiczną. Z każdym rokiem jesteśmy również coraz bardziej świadomym społeczeństwem, mamy coraz większe oczekiwania, również w stosunku do podmiotów świadczących usługi zdrowotne. Przed podmiotami leczniczymi stoją zatem coraz większe wyzwania, aby sprostać tym oczekiwaniom. Podmioty odpowiedzialne za zaspokajanie potrzeb związanych z ochroną zdrowia szukają cały czas nowych rozwiązań, tym bardziej, że działanie systemu zdrowia w Polsce nie jest pozytywnie oceniane. Niemniej jednak należy zauważyć, że jednym podmiotom leczniczym wiedzie się lepiej, innym gorzej. Celem pracy jest określenie zakresu samodzielności szpitali samorządowych i zbadanie, czy mogą go wykorzystać w celu podniesienia efektywności zarządzania.

## **2. Pojęcie samodzielności i efektywności**

Według Słownika Języka Polskiego PWN [<http://sjp.pwn.pl>], samodzielność to niezależność, możliwość decydowania o sobie. Samodzielny to dający sobie radę, niepotrzebujący pomocy. Synonimami słowa samodzielność są niezależność, autonomiczność, suwerenność czy samostanowienie.

Efektywność z kolei przez Słownik Języka Polskiego jest definiowana jako dająca dobre wyniki, działająca prawidłowo. Zamiennie często mówimy wydajność, produktywność, skuteczność, operatywność, sprawność czy racjonalność. Z kolei według Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji, to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniony pozytywnie wynik, bez względu czy był on zamierzony, czy nie [Pszczółowski 1978, s. 60].



Efektywność w klasycznym ujęciu jest definiowana jako wynik stosowania w praktyce zasady racjonalnego gospodarowania, która polega na maksymalizacji wyników ekonomicznych przy danych nakładach i minimalizacji nakładów przy danym wyniku ekonomicznym [Hass-Symotiuk 2011, s. 64]. Z kolei E. Skrzypek wskazuje, że „efektywność to: pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność, klucz do wzrostu konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa, podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji, szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, w warunkach zmienności otoczenia to konieczność, a nie wybór, zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia ściśle określonych celów, istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania każdej organizacji”. [Skrzypek 2002, s. 190].

### 3. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej

Zgodnie z art. 6 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, podmiot leczniczy może zostać utworzony i prowadzony przez:

- Skarb Państwa reprezentowany przez ministra, centralny organ administracji rządowej albo wojewodę. Mogą oni utworzyć i prowadzić podmiot leczniczy w formie: spółki kapitałowej, jednostki budżetowej, jednostki wojskowej,
- Jednostkę samorządu terytorialnego, która może utworzyć i prowadzić podmiot leczniczy w formie: spółki kapitałowej, jednostki budżetowej,
- Uczelnię medyczną, która może utworzyć i prowadzić podmiot leczniczy w formie spółki kapitałowej.

Zgodnie natomiast z art. 7 ww. ustawy, podmioty te mogą prowadzić Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej.

Wydaje się zatem, że podstawową i najczęściej występującą formą organizacyjną podmiotu leczniczego jest Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Status Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej pozwala mu na większą swobodę. Samodzielność ta przejawia się przede wszystkim w:

- pokrywaniu z posiadanych środków i uzyskiwanych dochodów kosztów swojej działalności i zobowiązań,
- opieraniu gospodarki na planie finansowym,
- gospodarowaniu samodzielnie przekazanymi w nieodpłatne użytkowanie nieruchomościami i majątkiem Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego oraz majątkiem własnym,
- uzyskiwaniu osobowości prawnej,
- decydowaniu o podziale zysku;
- pokrywaniu we własnym zakresie wyniku finansowego,
- możliwości zmiany zakresu udzielanych świadczeń po uprzednim wpisaniu zmian do rejestru [Dobska, Rogoziński, s. 20].

Samodzielność, którą otrzymały Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej, daje duże możliwości, ale jednocześnie jest związana z odpowiedzialnością. Wiele osób jest zdania, że tak naprawdę podmioty te są samodzielne

jedynie z nazwy. Trzeba jednak zauważyć, że są to szczególne podmioty, które świadczą szczególny rodzaj usług, który wiąże się z niezwykle dużą odpowiedzialnością oraz dysponują pieniędzmi państwowymi, dlatego nie możemy tu mówić o swobodzie w żaden sposób nieograniczonej. Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej spełniają cztery podstawowe warunki, jakie są stawiane przedsiębiorstwom, ponieważ w swojej działalności kierują się kryterium ekonomicznym, mają określony cel końcowy w postaci wyleczenia pacjenta, w procesie udział biorą materiały i produkty oraz następuje sprzężenie zwrotne między użytkownikiem a dostawcą [Ryć, Skrzypczak 2008, s. 254]. Na rynku usług medycznych działają na tej zasadzie przedsiębiorcy i dlatego muszą radzić sobie z pojawiającą się konkurencją.

Działalność podmiotów świadczących usługi medyczne jest nastawiona na efektywność. Muszą, więc, szukać sposobów obniżenia kosztów, ograniczyć marnotrawstwo czy zwiększyć rentowność. Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej zostały zobowiązane do samofinansowania. Wiąże się to z koniecznością pokrycia zobowiązań, kosztów działalności czy ujemnego wyniku finansowego ze środków, które otrzymały oraz z przychodów, które udało im się osiągnąć. Efektywność działalności medycznej wiąże się zatem z takim zorganizowaniem działalności medycznej, by zapewnić optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów materialnych, finansowych oraz osobowych. Każde zmniejszenie przychodów ze sprzedaży usług powoduje pogorszenie sytuacji finansowej i pojawienie się trudności w prowadzeniu dalszej działalności [Hass-Symotiuik 2011, s. 71]. Efektywność w sektorze zdrowia musi być zatem związana z problemem opłacalności, racjonalności podejmowanych działań, które powinny być skierowane na osiągnięcie zamierzonych efektów [Krajewski, Wójtowicz 2001, s. 78]. Efektywność jest procesem interakcyjnym, obejmującym zjawiska wewnątrz organizacji, ale również pomiędzy nią i otoczeniem. Wiąże się z wydajnością. Wydajność to z kolei ekonomiczna miara efektywności, ukazująca wartość produkcji na jednostkę nakładów użytych do jej wytworzenia. To podstawowy wyznacznik poziomu rentowności organizacji i w końcu jej zdolności do przetrwania [Griffin 2004, s. 697]. Sama jednak wydajność nie gwarantuje sukcesu rynkowego, trzeba jeszcze mieć dobrych klientów. Zatem troska o zadowolenie klienta to również jeden z ważniejszych problemów każdej organizacji [Skrzypek 2002, s. 191]. Z kolei wytyczane cele pozwalają zrozumieć dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne [Griffin 2004, s. 212]. Cele są skutecznym mechanizmem oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia osiągnięcia celów, które zostały wytyczone już dziś [Griffin 2004, s. 213]. Oczywiście nie można jedynie mówić o zwiększeniu efektywności działania, ale należy znaleźć narzędzia, które pomogą ją mierzyć. Dzięki temu poznamy słabe strony i możemy je stopniowo wyeliminować i tym samym wpłynąć na lepsze zarządzanie.

Jakość i wydajność są dziś głównymi wyznacznikami sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstwa i centralnym problemem zarządzania organizacjami [Griffin 2004, s. 688]. System zapewnienia jakości powinien prowadzić do

wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa i tym samym pomagać w lepszym zarządzaniu. Właściwa jakość zapewnia stałych klientów, jest najsilniejszą bronią w walce z konkurencją oraz jedyną drogą stałego rozwoju firmy i osiągnięcia zysku [Skrzypek 2002, s. 188]. Programy zapewnienia jakości przynoszą szereg korzyści, takich jak [Trocki 2002, s. 170]:

- usprawnienie organizacji pracy,
- obniżenie kosztów działania,
- racjonalne wykorzystywanie zasobów,
- zwiększenie zadowolenia klientów,
- ograniczenie ryzyka, zarówno po stronie świadczeniodawcy, jak i świadczeniobiorcy,
- zwiększenie zaangażowania, poziomu satysfakcji, kreatywności i samo-realizacji pracowników,
- zapobieganie konfliktom,
- zwiększenie konkurencyjności,
- podniesienie prestiżu firmy.

Za jedną z form podnoszenia efektywności działania szpitala, przez jakość, uznaje się uzyskanie akredytacji. Polega na przeprowadzeniu przeglądu placówki świadczącej usługi medyczne opartego na określonych standardach akredytacyjnych i przyznaniu na tej podstawie statusu jednostki akredytowanej [Dobska, Rogoziński 2008, s. 278]. Ministerstwo Zdrowia powołało zarządzeniem w 1994 r. w tym celu Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia. Zadaniem Centrum jest inspirowanie oraz wspieranie działań zmierzających do poprawy jakości usług medycznych, ocena czynników mających wpływ na poziom świadczeń zdrowotnych oraz ocena wskaźników obrazujących poziom rezultatów świadczeniobiorców [<http://www.cmj.org.pl/>]. Tworzone są standardy akredytacyjne, które zawierają mierzalne kryteria ocen sfer, które najbardziej wpływają na poziom świadczeń. Standardy nie są stałe, zmieniają się w zależności od szybkości osiągania zamierzonych efektów. Wykaz obecnie obowiązujących standardów akredytacyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Standardy wymagane przy procesie akredytacji

<b>Lp.</b>	<b>Działy standardów</b>	<b>Krótki opis standardu</b>	<b>Ilość standardów podstawowych</b>
1	Ciągłość Opieki (CO)	Świadczenia udzielane pacjentowi powinny mieć charakter kompleksowy i ciągły.	13
2	Prawa Pacjentów (PP)	Pacjent powinien mieć dostęp do informacji w sposób jasny i zrozumiały.	20
3	Ocena Stanu Pacjenta (OS)	Ocena stanu pacjenta powinna być kompleksowa i dokonywana bezpośrednio po przyjęciu pacjenta.	5

4	Opieka nad Pacjentem (OP)	Opieka nad pacjentem obejmuje wszelkie czynności podejmowane w celu poprawy jego stanu zdrowia.	6
5	Kontrola Zakażeń (KZ)	Jeden z najbardziej istotnych aspektów opieki. Stałe monitorowanie i przeciwdziałanie zakażeniom to podstawowe działanie osób zatrudnionych w szpitalu.	7
6	Zabiegi i Znieczulenia (ZA)	Podstawową czynnością jest ocena stanu pacjenta i określenie opieki pooperacyjnej oraz poinformowanie pacjenta o planie leczenia.	13
7	Farmakoterapia (FA)	Środki farmakologiczne powinny być stosowane racjonalnie, mieć na celu pozytywne efekty leczenia i unikanie działań niepożądanych.	13
8	Laboratorium (FA)	Wiarygodność wyników jest podstawą prawidłowej diagnozy i podjęcia właściwego leczenia	8
9	Diagnostyka Obrazowa (DO)	Stanowi istotny element diagnostyczny.	9
10	Odżywianie (OD)	W dokumentacji powinna być zawarta ocena potrzeb żywieniowych.	5
11	Poprawa Jakości i Bezpieczeństwo Pacjenta (PJ)	Doskonalenie procesów klinicznych i zarządzania.	6
12	Zarządzanie Ogólne (ZO)	Określenie roli poszczególnych osób mających wpływ na zarządzanie, jak również wszystkich zatrudnionych.	11
13	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZ)	Zatrudnienie wykwalifikowanych osób	9
14	Zarządzanie Informacją (ZI)	Informacją należy zarządzać efektywnie przy pomocy odpowiednio przygotowanego systemu.	6
15	Zarządzanie Środowiskiem Opieki (ŚO)	Odpowiednia infrastruktura i odpowiednie systemy awaryjne.	19

*Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.cmj.org.pl/akredytacja/standardy.php> (dostęp: 26.01.2016).*

Zgodnie z ustawą z dnia 6 listopada 2008 r. o akredytacji w ochronie zdrowia akredytacji udziela się na okres 3 lat. Postępowanie akredytacyjne określa m.in. rozporządzenie Ministra Zdrowia z 31 sierpnia 2009 r. w sprawie procedury oceniającej spełnienie przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych standardów akredytacyjnych oraz wysokości opłat za jej przeprowadzenie. Procedurę oceniającą przeprowadza się na podstawie harmonogramu przeglądu. Wizytator ma prawo wstępu do kontrolowanego podmiotu, przeglądu dokumentów czy prowadzenia wywiadu z pracownikami. Na końcu procedury sporządza

raport. Każdy standard akredytacyjny ma określoną wagę poprzez przypisanie mu liczby:

- 1,0 dla standardów akredytacyjnych istotnych dla bezpieczeństwa pacjenta i personelu,
- 0,75 dla standardów akredytacyjnych istotnych dla bezpieczeństwa pacjenta i personelu, ale trudnych do wprowadzenia z uwagi na konieczność istotnych zmian organizacyjnych lub związanych z nakładami finansowymi,
- 0,5 dla standardów akredytacyjnych związanych z opisem procedur i postępowania,
- 0,25 dla standardów akredytacyjnych niemających istotnego wpływu na bezpieczeństwo pacjenta i personelu.

Dodatkowo każdy standard jest oceniany według określonej skali punktów:

- 1 punkt – nie spełnia wymagań,
- 3 punkty – spełnia wymagania częściowo,
- 5 punktów – spełnia wymagania.

Oczywiście posiadanie certyfikatu akredytacji wydanego przez Ministra Zdrowia nie daje nam gwarancji, że w szpitalu wszystko będzie funkcjonowało bez zarzutu, ale daje większe bezpieczeństwo zarówno dla pacjentów, jak i pracowników. Stosowanie się do określonych procedur wpłynie na efektywność działania szpitala i pozwoli na wyeliminowanie ewentualnych błędów i nieracjonalnych postępowań. Aby otrzymać certyfikat szpital musi wykazać się prawidłowym funkcjonowaniem m.in. pod względem praw pacjenta, oceny stanu pacjenta, opieki nad pacjentem, kontroli zakażeń, bezpieczeństwa pacjenta, zarządzania środowiskiem opieki. Zgodnie z danymi Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia obecnie w Polsce akredytację posiada 219 szpitali (wg stanu na dzień 25 stycznia 2016 r.).

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej dała również Samodzielnym Publicznym Zakładom Opieki Zdrowotnej możliwość przekształcenia się w spółkę kapitałową (akcyjną lub z ograniczoną odpowiedzialnością). Zmiana formy organizacyjno-prawnej miała być szansą na poprawę złej sytuacji szpitali. Chodziło przede wszystkim o poprawę sytuacji finansowej, ale przez to również społecznej. Szpital przekształcony w spółkę miał być bardziej samodzielny, a przez to działać bardziej racjonalnie. Poza tym zwiększyła się odpowiedzialność zarządzających szpitalem. W Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej dyrektor nie ponosi odpowiedzialności za długi szpitala. Obowiązek pokrycia zadłużenia spoczywa na początku na organach jednostek samorządu terytorialnego (najczęściej powiecie lub województwie), będących organami założycielskimi szpitala, a ostatecznie przechodzi na Skarb Państwa. Inaczej jest w przypadku szpitala przekształconego w spółkę. Tutaj prezes spółki ponosi odpowiedzialność całym swoim majątkiem. Ponosi również odpowiedzialność karną.

Według stanu na dzień 30 kwietnia 2014 r. przekształceniami organizacyjno-prawnymi objęto 174 szpitale, w tym 125 na podstawie ustawy z 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej i 49 na podstawie ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej. W 38 Samodzielnym Zakładach

Opieki Zdrowotnej przekształconych w spółki kapitałowe, jednostki samorządu terytorialnego zbyły posiadane akcje lub udziały [Raport NIK 2015, s. 9].

Wynika z tego, że zainteresowanie zmianą formy organizacyjno-prawnej szpitali było niewielkie. Jak wynika z raportu NIK z 2 marca 2015 r. dotyczącego „Działalności szpitali samorządowych przekształconych w spółki kapitałowe” w Polsce funkcjonuje 1078 szpitali (stan na 30.04.2014 r.). Trzeba wziąć również pod uwagę, że część szpitali przekształciła się w spółki z konieczności. Ustawa z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej przewiduje w art. 59, że podmiot tworzący Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej może, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu zatwierdzenia sprawozdania finansowego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej, pokryć ujemny wynik finansowy za rok obrotowy tego zakładu, jeżeli wynik ten, po dodaniu kosztów amortyzacji, ma wartość ujemną – do wysokości tej wartości. Jeżeli tego nie zrobi w terminie 12 miesięcy od upływu wyżej wymienionego terminu wydaje rozporządzenie, zarządzenie albo podejmuje uchwałę o zmianie formy organizacyjno-prawnej, albo o likwidacji Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej.

Zmiana formy organizacyjno-prawnej szpitali, niezależnie czy był to świadomy wybór, czy konieczność nie wpłynęła znacząco na poprawę ich sytuacji. Często bowiem dochodziło do sytuacji, że podmiot, który przed przekształceniem w spółkę prawa handlowego radził sobie dobrze, dalej pozostawał w dobrej kondycji. Szpitale, które przekształciły się w spółki z powodu złej sytuacji finansowej, niekoniecznie potrafiły to zmienić. Na początku, gdy szpital korzystał z rządowego wsparcia – „Ratujmy polskie szpitale” – dającego możliwość umorzenia zobowiązań publicznoprawnych i dodatkowo uzyskania dotacji celowej z budżetu państwa, jego sytuacja poprawiała się, by później znów ulec pogorszeniu. Oczywiście funkcjonują również szpitale, które potrafiły wykorzystać szansę.

Przekształcenie szpitali w spółki nie doprowadziło do radykalnych zmian w systemie zdrowia. Według wcześniej wspomnianego raportu NIK z 2015 r. nie doprowadziło to ani do istotnych zmian w sposobie zarządzania, ani w zakresie, liczbie i dostępności świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych. Można zatem stwierdzić, że przekształcenie Samodzielných Publicznych Zakładów Opieki Społecznej w spółki prawa handlowego nie zawsze wpływa na efektywność zarządzania jednostkami, ale na pewno powoduje znaczny wzrost samodzielności. Natomiast czy i jak szpitale ją wykorzystują, to już inna kwestia. Dotychczasowe przekształcenia pokazały, że nie spowodowało to również zmiany struktury przychodów placówek. Nadal ponad 90% przychodów pochodziło z kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia. NIK stwierdził, że zmiana również nie wpłynęła na długość oczekiwania pacjentów na poszczególne świadczenia medyczne. Za to pozytywnie ocenił rozdzielenie świadczeń wykonywanych w ramach Narodowego Funduszu Zdrowia i tych wykonywanych komercyjnie.

Na efektywność działania szpitala wpływa również monitorowanie jego działalności. Zakres pomiaru i oceny działalności szpitala może być bardzo

szeroki i zróżnicowany. W celu znalezienia słabych punktów i ich eliminacji można monitorować działania szpitala pod względem wskaźników np. ekonomicznych, dostępności świadczeń czy klinicznych. Tabela 2 przedstawia przykłady obszarów, które mogą podlegać monitorowaniu.

Tabela 2. Wskaźniki monitorujące działanie szpitala

Wskaźnik	Opis	Przykład
Wskaźniki struktury	Dotyczą cech organizacyjnych mających wpływ na funkcjonowanie szpitala. Mierzą zdolność do efektywnej działalności.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba i kompetencje zatrudnionej kadry,</li> <li>- wyposażenie w specjalistyczną aparaturę i sprzęt,</li> <li>- rodzaj oddziałów, pracowni i zakładów diagnostycznych, bloki operacyjne.</li> </ul>
Wskaźniki procesów	Dotyczą czynności dokonywanych przez świadczeniodawcę.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dyspozycje lekarskie dotyczące diagnozy,</li> <li>- zaordynowane leki,</li> <li>- zastosowane technologie medyczne,</li> <li>- liczba wykonanych zabiegów operacyjnych.</li> </ul>
Wskaźniki efektów	Zmiany i osiągnięte rezultaty działalności.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wskaźniki finansowe, np. płynność finansowa, rentowność, poziom zadłużenia,</li> <li>- wskaźniki medyczne; np. ocena stanu zdrowia pacjentów, poziom opieki, wykorzystanie sal operacyjnych, satysfakcja pacjentów i pracowników.</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie [Hass-Symotiuk 2011, s. 32].

Tabela 3. Zadania rady społecznej zgodnie z ustawą z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej

<b>1.</b>	<b>Przedstawianie podmiotowi tworzącemu wniosków i opinii w sprawach:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zbycia aktywów trwałych oraz zakupu lub przyjęcia darowizny nowej aparatury i sprzętu medycznego,</li> <li>- związanych z przekształceniem lub likwidacją, rozszerzeniem lub ograniczeniem działalności,</li> <li>- przyznawania kierownikowi nagród,</li> <li>- rozwiązywania stosunku pracy lub umowy cywilnoprawnej z kierownikiem.</li> </ul>

<b>2.</b>	<b>Przedstawianie kierownikowi wniosków i opinii w sprawach:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planu finansowego, w tym planu inwestycyjnego,</li> <li>– rocznego sprawozdania z planu finansowego, w tym planu inwestycyjnego,</li> <li>– kredytów bankowych lub dotacji,</li> <li>– podziału zysku,</li> <li>– zbycia aktywów trwałych oraz zakupu lub przyjęcia darowizny nowej aparatury i sprzętu medycznego,</li> <li>– regulaminu organizacyjnego.</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Dokonywanie okresowych analiz skarg i wniosków wnoszonych przez pacjentów, z wyłączeniem spraw podlegających nadzorowi medycznemu.</b>
<b>4.</b>	<b>Opiniowanie wniosku w sprawie czasowego zaprzestania działalności leczniczej.</b>
<b>5.</b>	<b>Wykonywanie innych zadań określonych w ustawie i statucie.</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 15.04.2011 r. o działalności leczniczej.*

Na swobodę zarządzania szpitalami duży wpływ ma również nadzór i kontrola. Zgodnie z art. 48 ustawy o działalności leczniczej w podmiocie niebędącym przedsiębiorcą działa rada społeczna, która jest organem inicjującym i doradczym podmiotu tworzącego oraz doradczym kierownika. Zadania rady społecznej przedstawia tabela 3.

Poza tym wszystkie strategiczne działania wymagają aprobaty organu założycielskiego. Organ założycielski podmiotu leczniczego niebędącego przedsiębiorcą dokonuje kontroli i oceny działalności podmiotu pod względem zgodności z prawem, statutem i regulaminem organizacyjnym. Kontrola i ocena obejmują w szczególności:

- realizację zadań określonych w regulaminie organizacyjnym i statucie, dostępność i jakość udzielanych świadczeń zdrowotnych,
- prawidłowość gospodarowania mieniem oraz środkami publicznymi,
- gospodarkę finansową.

W przypadku spółki kapitałowej zarządzanie odbywa się poprzez radę nadzorczą i zgromadzenie wspólników, których zgody wymaga wiele decyzji zarządu spółki.

Kontroli w podmiotach leczniczych może dokonywać również Minister Zdrowia. Prowadzi on kontrolę pod względem legalności i pod względem medycznym. Minister może zlecić wykonanie kontroli wojewodom, konsultantom krajowym, powołanym na podstawie ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o konsultantach w ochronie zdrowia, a także jednostkom organizacyjnym podległym lub nadzorowanym przez tego ministra.

Problem od lat stanowi również wycena procedur przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Jedne są prawidłowo skalkulowane, ale inne nie są adekwatne do rzeczywiste ponoszonych kosztów. Ograniczenia kontraktowe narzucane przez płatnika powodują, że szpital ponosi wysokie koszty na skutek przedłużania pobytu pacjenta w szpitalu [Durlik 2008, s. 57]. Wycena obecnie prowadzona przez Agencję Ochrony Technologii Medycznych i Taryfikacji, działająca na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (zmiana nazwy i zakresu działania



nastąpiła 1 stycznia 2015 r.) ma wyeliminować sytuacje, które powodują, że w dobrze zarządzanym szpitalu istnieją nierentowne procedury.

#### 4. Podsumowanie

Ze względu na rosnące koszty, starzejące się społeczeństwo oraz presję na zaspokajanie przez państwo coraz większego katalogu potrzeb, publiczny sektor ochrony zdrowia staje przed koniecznością poprawy działań, dostarczania produktów i usług w sposób bardziej efektywny [Ryć, Skrzypek 2008, s. 253]. We współczesnej polityce zdrowotnej teza o ograniczoności zasobów finansowych jest powszechna. Wzrost kosztów świadczeń medycznych powoduje także rozwój nowych technologii medycznych [Trocki 2002, s. 85]. Efektem skutecznego zarządzania będzie wykonanie świadczenia medycznego na odpowiednim jakościowo poziomie oraz po racjonalnych kosztach [Hass-Symotiuk 2011, s. 83]. Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej otrzymały pewien zakres samodzielności. Ich zadaniem jest zatem wykorzystanie tego w celu podjęcia działań nastawionych na sprawniejsze zarządzanie. Zasadne jest wypracowanie tzw. dobrych praktyk na podstawie działalności placówek, które w obecnych warunkach radzą sobie bardzo dobrze. Pomiar i ocena działalności szpitali powinny dotyczyć szerokiego zakresu działania: strukturalnego, finansowego czy klinicznego. Akredytacja i certyfikacja również odgrywają istotną rolę. Pozwalają bowiem usprawnić procedury funkcjonujące w szpitalu, a tym samym zoptymalizować działania. Efektywność stanowi wypadkową: czasu, wydajności pracy, kosztochłonności istniejących procesów, w tym kompleksowego zarządzania jakością [Skrzypek 2002, s. 196]. P. Drucker wskazuje, że „celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpocząć się określeniem tych efektów i zadaniem o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji, niezależnie od tego, czy będzie to przedsiębiorstwo, kościół, uniwersytet, czy szpital możliwości osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa” [Drucker 2000, s. 39].

#### Bibliografia

1. **Dobska M., Rogoziński K.:** (2008), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
2. **Drucker P.:** (2000), *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
3. **Durlik M.:** (2008), *Zarządzanie w służbie zdrowia. Organizacja i zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
4. **Griffin P.:** (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

5. **Hass-Symotiuk M.:** (2011), *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
6. **Krajewski K. Wójtowicz M.:** (2001), *Skuteczne zarządzanie placówką medyczną*, Wydawnictwo Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
7. **Pszczolowski T.:** (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
8. Raport NIK (2015), *Działalność szpitali samorządowych przekształconych w spółki kapitałowe*, Warszawa.
9. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 sierpnia 2009 r. w sprawie procedury oceniającej spełnienie przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych standardów akredytacyjnych oraz wysokości opłat za jej wprowadzenie.
10. **Ryć K., Skrzypczak Z.:** (2008), *Ochrona zdrowia i gospodarka. Mechanizmy rynkowe, a regulacje publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
11. **Skrzypek E.:** (2002), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
12. Słownik Języka Polskiego (2007), <http://www.sjp.pl>, (dostęp: 26.01.2016).
13. **Trocki M.:** (2002), *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Warunki systemowe zarządzania opieką zdrowotną*, Wydawnictwo Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
14. **Trocki M.:** (2002), *Nowoczesne zarządzanie w zakładach opieki zdrowotnej. Zarządzanie w zakładach opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
15. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.
16. Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o akredytacji w ochronie zdrowia.
17. Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o konsultantach w ochronie zdrowia.



# POZIOM WIEDZY MIESZKAŃCÓW MIASTA ŁODZI NA TEMAT PRAW PACJENTA

Aneta Renata Mamos, Adam Wieczorek

Katedra Polityki Ochrony Zdrowia

Uniwersytet Medyczny w Łodzi

## 1. Wprowadzenie

Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie sukcesu, który osiągnąć jest poprzez stabilny dobrze zaplanowany rozwój. Strategia natomiast jest złożonym procesem pozwalającym tworzyć i utrzymywać pozytywne relacje między celami przedsiębiorstwa, jego zasobami a zmieniającym się otoczeniem. A wszelkie czynności podejmowane w podmiocie leczniczym są ukierunkowane na zaspakajanie potrzeb klientów i to jest główny cel placówek medycznych. W tych organizacjach istotną rolę odgrywa klient zewnętrzny, którym najczęściej jest pacjent (świadczeniobiorca) oraz klient wewnętrzny, czyli pracownicy. Jeżeli świadczeniobiorca chce osiągnąć sukces musi uwzględnić potrzeby i dążyć do usatysfakcjonowania tych dwóch rodzajów klientów.

Prawa pacjenta normują relacje pomiędzy świadczeniodawcą a świadczeniobiorcą. Mają one istotne znaczenie w tworzeniu opinii o podmiocie leczniczym. Pacjent znający swoje prawa ma większe oczekiwania, a jego ocena satysfakcji będzie składową wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Często projektując badania satysfakcji pacjentów, rozdzielamy satysfakcję od Praw Pacjenta, pytając o uprzejmość personelu, wygląd pomieszczeń czy wielkość i jakość porcji żywieniowych, nie uwzględniamy pytań o zachowanie intymności, o poszanowanie godności czy prawie do informacji. A przecież na zadowolenie wpływają również i te czynniki [Opolski i wsp., 2009, ss. 58-61].

Pomimo tego, że praw pacjenta od blisko 25 lat intensywnie przybiera, to nadal mało jest informacji o tym, jaką wiedzę o nich posiadają Polacy, w tym i Łodzianie.

Podejmując temat praw pacjenta, konieczne jest zdefiniowanie tego, czym one są. Jak twierdzi Dorota Safjan *prawa pacjenta można nazwać prawami człowieka w relacji do określonej instytucji (zakładu opieki zdrowotnej) lub w relacji do przedstawicieli zawodów medycznych, ze względu na podejmowane przez nich czynności zawodowe lub urzędowe* [Safjan 1993, s. 18]. Z treści tej definicji wynika, że uprawnienia te są częścią praw człowieka. W praktyce rozwój obu tych praw jest ze sobą ściśle powiązany. Prawa pacjenta są konsekwencją ewolucji, jaką można zaobserwować w zakresie rozwoju praw człowieka na

przestrzeni ostatniego półwiecza. Stanowią one ich integralną część i konkretyzację. [Iwanowicz –Palus 2000, ss. 27-39]. Dodatkowo wedle wielu specjalistów zajmujących się tą problematyką, każdemu człowiekowi powinna przysługiwać ochrona jego praw podmiotowych, szczególnie w sytuacji, kiedy jest pacjentem. Nie powinna być tutaj brana pod uwagę jego przynależność państwowa czy pozycja społeczna [Turek 2005, ss. 6-11].

W Polsce przez wiele lat prawa pacjenta obowiązywały w oparciu o różne akty prawne, wśród nich były także umowy międzynarodowe ratyfikowane przez Parlament Rzeczypospolitej Polskiej. Można tutaj wskazać na: Kartę Praw Pacjenta z 1984 roku (wydaną z inicjatywy Parlamentu Europejskiego), Deklarację Promocji Praw Pacjenta w Europie z 1994 roku, Europejską Kartę Praw Pacjenta, Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z dnia 19 grudnia 1966 roku, Konwencję o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 1950 roku. Pierwsze zapisy dotyczące praw pacjenta tworzone na szczeblu krajowym pojawiły się w *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483 z późn. zm.). Pod koniec lat 90. XX wieku prawa pacjenta w Polsce zostały uregulowane *Ustawą z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej* (tj. Dz.U. z 2007 r. nr 14, poz. 89 z późn. zm.). Parlament dodał wtedy do tej ustawy rozdział „Prawa pacjenta” [Augustynowicz i wsp., wyd 1, 2010], który został dopisany nowelizacją z dnia 20 czerwca 1997 roku i wszedł w życie z dniem 5 grudnia 1997 roku. Mimo tego wiele uprawnień zostało wpisanych w inne akty prawa, w tym w ustawy regulujące wykonywanie zawodów medycznych [Augustynowicz i wsp. wyd 2, 2010].

Brak jednolitego ujęcia tej kwestii było powodem znacznych utrudnień przy ustalaniu rzeczywistych uprawnień. W związku z tym pacjenci mieli problemy z poznaniem swoich praw, nie potrafili ich artykułować i skutecznie dochodzić. Odpowiedzią na to była przygotowana przez Ministerstwo Zdrowia w 1998 roku Karta Praw Pacjenta. Stanowiła ona usystematyzowany zbiór przepisów o prawach pacjenta pochodzących z różnych obowiązujących aktów normatywnych. Karta miała charakter informacyjny i nie była sama w sobie aktem prawa. Pozwalała skutecznie i szybko w jednym miejscu znaleźć uprawnienia jakie pacjentowi przysługują. Ostatnia aktualizacja Karty Praw Pacjenta nastąpiła w 2008 roku [Augustynowicz i wsp., wyd 1, 2010]. W dniu 6 listopada 2008 roku uchwalono *Ustawę z dnia 6 listopada 2008 r. O prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta* (Dz.U. z 2012 r. poz. 159 z późn. zm.) która stała się obowiązującym aktem prawnym.

## 2. Omówienie badań własnych

### 2.1. Cel badania

Celem badania było określenie poziomu wiedzy mieszkańców miasta Łodzi o prawach pacjenta obowiązujących w Polsce oraz wskazanie tych, na które ankietowani nie znali poprawnych odpowiedzi.

## 2.2. Materiał i metody badawcze

Badanie własne dla potrzeb niniejszej pracy zostało przeprowadzone za pomocą autorskiej ankiety. W niniejszym artykule przedstawiono jedynie część wyników tychże badań.

Ankieta składała się z metryczki i części merytorycznej. W metryczce znajdowały się pytania dotyczące określenia płci, wieku, wykształcenia i dzielnicy miasta Łodzi, którą respondent zamieszkuje. Część merytoryczna składała się z dwudziestu siedmiu pytań. W tej części kwestionariusza sprawdzano trzy zakresy informacji. Po pierwsze były to dane dotyczące tego, czy respondenci spotkali się kiedykolwiek z informacjami o prawach pacjenta i w jakiej formie, oraz to, czy chcieliby je poznać i za pomocą jakich środków. Następnie weryfikowano, jaki jest poziom wiedzy grupy badawczej o poszczególnych, obowiązujących w Polsce prawach pacjenta. Ostatecznie sprawdzono, czy zdaniem ankietowanych ich prawa jako pacjentów zostały kiedykolwiek naruszone i czy wiedzą, co w takiej sytuacji zrobić. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zostały w nim przedstawione wyniki odpowiedzi na pytania z metryczki oraz siedmiu z drugiego zakresu części merytorycznej ankiety i jedno z trzeciego zakresu.

Przedmiotowe badanie zostało przeprowadzone w dniach od 12 listopada do 1 grudnia 2014 roku. Ankiety wypełniali łodzianie będący pacjentami pięciu prywatnych podmiotów leczniczych, których siedziby mieściły się na terenie wszystkich dzielnic Łodzi. Osoby, które wzięły udział w badaniu, są grupą reprezentatywną dla osób korzystających z publicznych świadczeń opieki zdrowotnej.

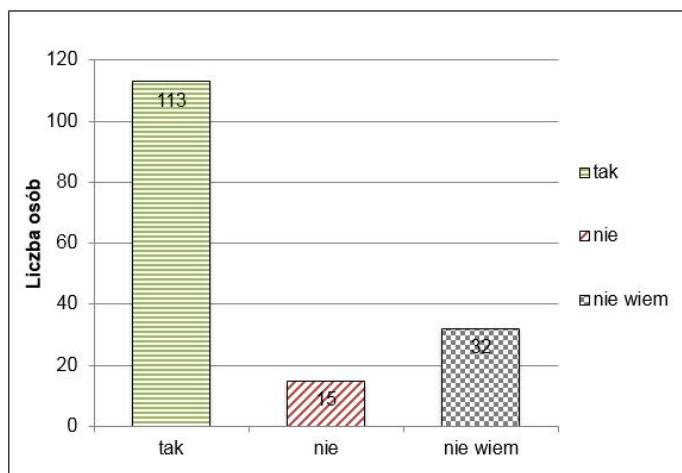
W badaniu wzięły udział 184 osoby, natomiast 160 z nich prawidłowo, zgodnie z instrukcją wypełniło ankiety i tylko je wzięto pod uwagę przy analizie wyników. Wszystkie uzyskane dane zostały przeliczone w układzie procentowym.

## 2.3. Wyniki

W badaniu wzięło udział 160 osób, z czego 55% stanowiły kobiety, a mężczyźni 45%. Z uzyskanych danych wynika, że najmniej liczną grupę tworzyły osoby do 18 r.ż. (2,5%), natomiast najwięcej było respondentów powyżej 70 r.ż. i stanowili oni 23,1% wszystkich zbadanych oraz grupa wiekowa 60-69, która wyniosła 21,2%. Odsetek respondentów w kolejnych grupach wiekowych wahał się od 8,8% (19-29 lat) do 17,5% (40-49 lat). W badaniu uczestniczyła grupa osób o zróżnicowanym wykształceniu. Respondenci w około 40% mieli jedynie ukończoną szkołę podstawową, natomiast 8,1% posiadało wykształcenie zawodowe. Absolwenci liceum stanowili 24,4% ankietowanych. Studia licencjackie ukończyło 7,5% zbadanych, a magisterskie – 19,4%. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie w metryczce ankiety, na obszarze której dzielnicy miasta Łodzi mieszkają. Według otrzymanych danych wynika, że na terenie Bałut

i Polesia zamieszkuje po ponad  $\frac{1}{4}$  respondentów. W rejonie Górnej żyje 19,4% grupy badawczej. Na terenie Widzewa mieszka 16,9% osób. Najmniej, bo 11,9% uczestników badania, zadeklarowało Śródmieście.

W badaniu sprawdzono, czy zdaniem ankietowanych w sytuacji braku wolnych miejsc w szpitalu pacjent, którego życie lub zdrowie jest zagrożone, ma prawo do natychmiastowego otrzymania świadczeń zdrowotnych. Twierdząco, czyli prawidłowo odpowiedziała większość respondentów (70,6%), natomiast tylko 9,4% osób określiło, że szpital może odesłać pacjenta nie udzielając świadczenia. Jak wskazują dane zawarte na rysunku 1, aż 1/5 zbadanych nie wiedziała, która odpowiedź jest właściwa.

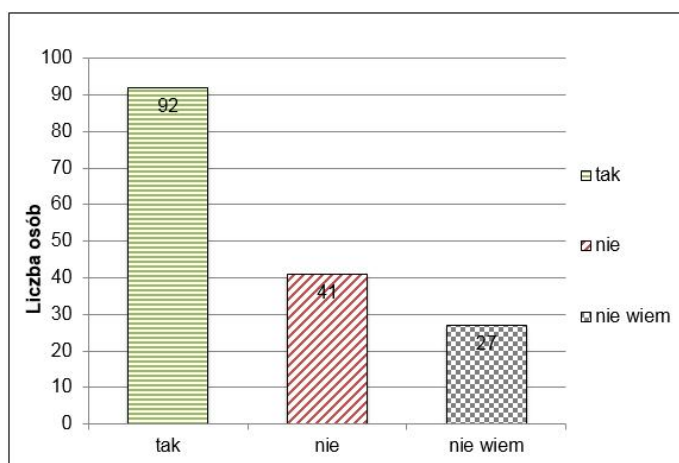


Rys. 1. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które z nich uważają, że w sytuacji braku wolnych miejsc w szpitalu pacjent, którego życie lub zdrowie jest zagrożone ma prawo do natychmiastowego otrzymania świadczeń zdrowotnych

*Źródło: badania własne.*

Na rysunku 2 przedstawiono odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące tego, czy lekarze są zwolnieni z tajemnicy informacji o pacjencie, jeżeli zachowanie tej tajemnicy może stanowić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia pacjenta lub innych osób. Twierdząco odpowiedziało 57,5% respondentów. Te osoby wskazały prawidłową odpowiedź. Inaczej uważało około  $\frac{1}{4}$  pytanym, a 16,9% ankietowanych wskazało, że nie wie, czy lekarz w takiej sytuacji jest zwolniony z tajemnicy.

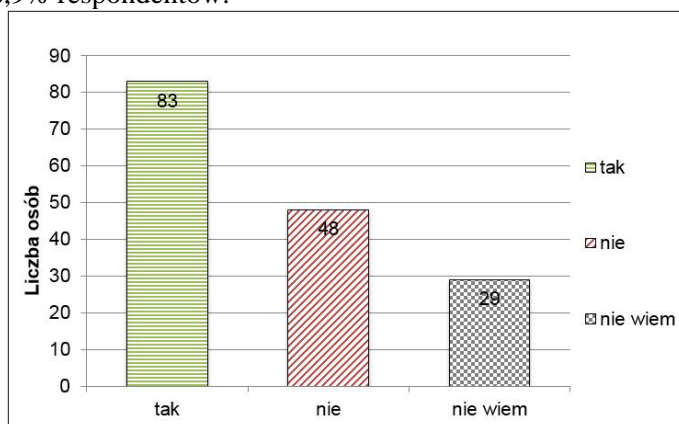
Przeprowadzone badanie weryfikowało także wiedzę ankietowanych na temat tego, czy za zgodą lub na wniosek pacjenta w trakcie udzielania świadczeń zdrowotnych może być obecna bliska mu osoba. Twierdząco odpowiedziało 51,9% ankietowanych i mieli oni zgodnie z prawem rację. Równy 30% respondentów uważało, że osoba bliska nie może przebywać z pacjentem, któremu udziela się opieki zdrowotnej, natomiast 18,1% uczestników nie wiedziało, jaka jest właściwa odpowiedź (rys. 3).



Rys. 2. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które z nich uważają, że lekarze są zwolnieni z tajemnicy informacji o pacjencie, jeżeli zachowanie tej tajemnicy może stanowić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia pacjenta lub innych osób

*Źródło: badania własne.*

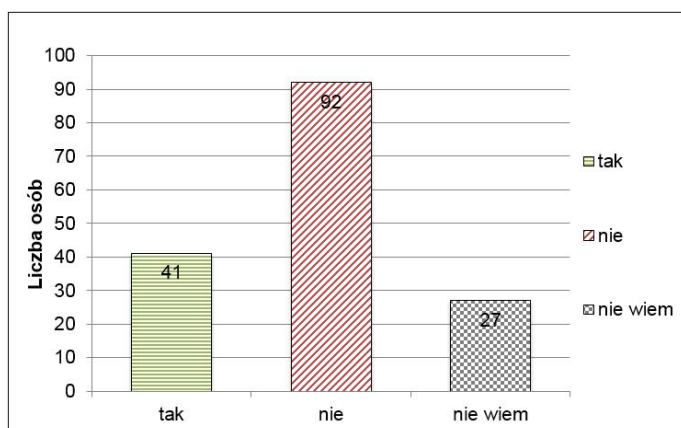
Według informacji zamieszczonych na rysunku 4 ponad połowa badanych (57,5%) uważa, że po śmierci pacjenta, prawo wglądu w dokumentację medyczną ma nie tylko osoba upoważniona przez pacjenta za życia. Znacznie mniej osób zaznaczyło właściwą odpowiedź. Było to 25,6% ankietowanych, które twierdziło, że tylko osoba upoważniona ma dostęp do dokumentacji medycznej pacjenta po jego zgonie. Nie wiedziało, jaka jest właściwa odpowiedź w tym zakresie 16,9% respondentów.



Rys. 3. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które z nich uważają, że za zgodą lub na wniosek pacjenta w trakcie udzielania świadczeń zdrowotnych może być obecna osoba jemu bliska

*Źródło: badania własne.*

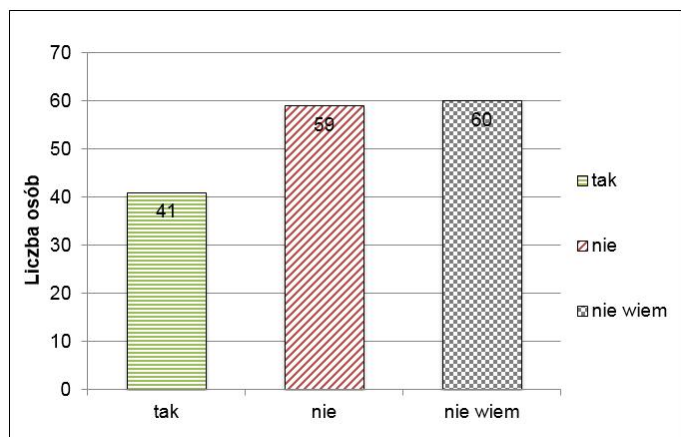




Rys. 4. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które z nich uważają, że po śmierci pacjenta prawo wglądu w dokumentację medyczną ma jedynie osoba upoważniona przez pacjenta za życia

*Źródło: badania własne.*

Przeprowadzone badanie sprawdziło u ankietowanych wiedzę w zakresie tego, czy pacjent może wnieść sprzeciw wobec opinii albo orzeczenia lekarza. Zgodnie z polskim prawem ma on takie prawo. Takiego zdania było 25,6% respondentów. Przeciwną opinię wyraziło 36,9% wszystkich uczestników badania. Największą część grupy badawczej, liczącą ponad 1/3 ankietowanych, stanowiły osoby, które nie wiedziały, jaka jest prawidłowa odpowiedź (rys. 5).

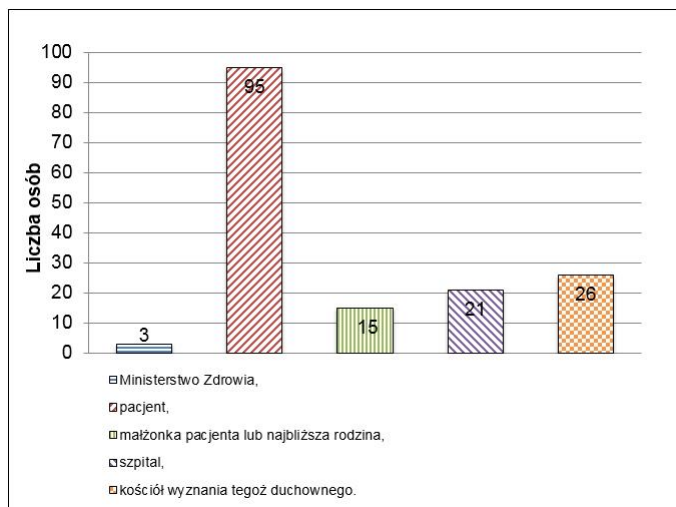


Rys. 5. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które z nich uważają, że pacjent może wnieść sprzeciw wobec opinii albo orzeczenia lekarza

*Źródło: badania własne.*

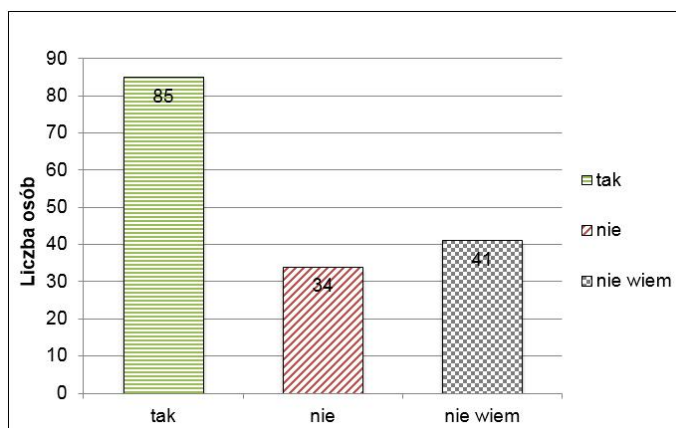
W kolejnym punkcie sprawdzono, czy ankietowani mają wiedzę na temat tego, kto ponosi koszty związane z umożliwieniem kontaktu pacjenta z duchownym. Najmniej osób wskazało Ministerstwo Zdrowia i było to jedynie 1,9% respondentów. Zdania, że pacjent ponosi te koszty było 59,4% osób, czyli

ponad połowa grupy badawczej, a 9,4% osób uważało, że to małżonka pacjenta lub najbliższa rodzina jest obciążana rachunkiem za umożliwienie kontaktu z duchownym. O tym, że to kościół jest zobowiązany uiścić te koszty było 16,2% uczestników badania. Jedynie 13,1% populacji wskazało prawidłową odpowiedź, czyli taką, że kosztami kontaktu pacjenta z duchownym zostaje obciążony szpital (rys. 6).



Rys. 6. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego kto ich zdaniem ponosi koszty związane z umożliwieniem kontaktu pacjenta z duchownym, w sytuacji gdy stan zdrowia osoby hospitalizowanej uległ pogorszeniu lub jej życie jest zagrożone

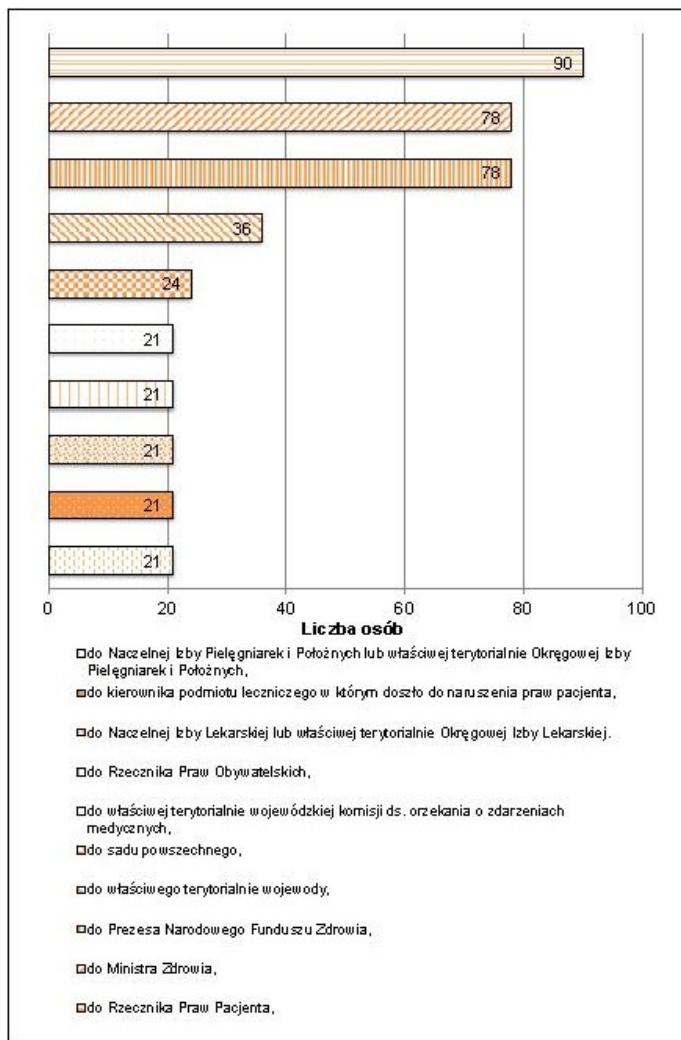
*Źródło: badania własne.*



Rys. 7. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, które uważają, że w wyniku złożenia rzeczy wartościowych do depozytu w szpitalu pacjent musi otrzymać od placówki dokument potwierdzający ich złożenie

*Źródło: badania własne.*

Zdaniem ponad połowy ankietowanych, w wyniku oddania rzeczy wartościowych do depozytu w szpitalu pacjent musi otrzymać od placówki dokument potwierdzający ich złożenie. Mieli oni rację. Przeciwnie uważało 21,3% respondentów, natomiast 25,6% uczestników badania nie wiedziało, czy po stronie szpitala istnieje taki obowiązek (rys. 7).



Rys. 8. Rozkład liczbowy osób z grupy badawczej pod względem tego, gdzie uważają, że powinno się zgłaszać naruszenie praw pacjenta

*Źródło: badania własne.*

W ostatnim pytaniu ankiety zapytano badanych o to, gdzie ich zdaniem powinno się zgłosić naruszenie praw pacjenta. Jak wynika z informacji zamieszczonych na rysunku 8 respondenci najczęściej wskazywali, że skargi powinno się kierować do: Rzecznika Praw Pacjenta (21,9%), Ministra Zdrowia (19,0%)

oraz Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia (19,0%). W omawianym pytaniu możliwe było podawanie wielu odpowiedzi. Zgodnie z prawem skargi można kierować do: Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia, Rzecznika Praw Pacjenta, sądów powszechnych, Naczelnej Izby Pielęgniarek i Położnych lub właściwej terytorialnie Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych oraz Naczelnej Izby Lekarskiej lub właściwej terytorialnie Okręgowej Izby Lekarskiej. Takiego wskazania jednakże nie dokonał żaden z badanych.

### 3. Podsumowanie

Regulacje w prawie międzynarodowym wytyczają pewne standardy co do ochrony praw pacjenta, jednakże pozostawiają one dowolność ustawodawstwu poszczególnych krajów. Władze poszczególnych państw, wybierając sposób ochrony swoich obywateli, uwzględniają panującą tam sytuację ekonomiczną, polityczną, czy społeczną. Modele ochrony praw pacjenta w poszczególnych krajach różnią się od siebie, niemniej jednak wszystkie dbają o jego dobro i poczucie bezpieczeństwa.

Jednym z największych zagrożeń co do przestrzegania praw pacjenta w Polsce może być opór stawiany przez środowiska lekarskie oraz menadżerów ochrony zdrowia. Często swoje niewłaściwe zachowania argumentują trudną sytuacją ekonomiczną, np. prawo pacjenta do intymności ściśle związane jest z nakładami finansowymi. W polskich szpitalach jeszcze do tej pory możemy spotkać się z sytuacją, kiedy pacjenci są hospitalizowani na korytarzach szpitalnych. Niektórzy lekarze uważają, że przestrzeganie pewnych praw pacjenta jest niewykonalne. Takim prawem jest często nazywane prawo do dokumentacji medycznej, która jest uważana za obszar należący tylko do lekarzy, ponieważ pacjent i tak nie będzie w stanie w pełni zrozumieć zapisanych w niej informacji. Inny przykład to brak zgody środowiska lekarskiego wobec sprzeciwu pacjenta oraz dodatkowej opinii. Przykładów nieprzestrzegania tych praw można by było w tym miejscu cytować bez liku, jednak wzrastająca świadomość obywateli w tym zakresie spowodowała, że większość podmiotów leczniczych dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia.

Znacząca zmiana dokonała się po wprowadzeniu w życie w *Ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta* (Dz.U. z 2012 r. poz. 159 z późn. zm.), która to dokładnie określa zakres ochrony praw wszystkich pacjentów. Ustawa ta jednak omija kwestie trudne etycznie, do których niewątpliwie należy temat eksperymentów medycznych, wyrażanie sprzeciwu po utracie przytomności, wyrażanie sprzeciwu, co do przeprowadzenia sekcji zwłok na własnym ciele po śmierci, czy pobieranie organów po zgonie pacjenta. Niektóre z tych kwestii są już uregulowane w innych przepisach prawa, inne ciągle na to czekają.

Prawa pacjenta i ich przestrzeganie były już tematem wielu badań i analiz, między innymi w 1997 r. zostały one skontrolowane przez NIK. Wówczas zaledwie

11% badanych zadeklarowało, że słyszało o czymś takim jak prawa pacjenta. W grupie, która słyszała o prawach pacjenta bardzo mały procent zetknął się z nim w szpitalach, pozostała część czerpała informacje z różnych mediów.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na otrzymanie danych dających możliwość pogłębienia wiedzy o znajomości praw pacjenta wśród łodzian i określenie praw, z którymi ankietowani mieli najwięcej problemów.

Ogólnie można stwierdzić, że wiedza na ten temat rośnie wśród społeczeństwa, a szczególnie można to zaobserwować u osób do 40 r.ż.. Jednak są zagadnienia, które przysparzają kłopotów w każdym wieku, i jak przedstawiono w tym artykule, np. pacjenci nie wiedzą, kto ma zapłacić za wezwanie duszpacsterza do chorego albo że mogą nie zgodzić się z orzeczeniem lekarskim, kto ma prawo do dokumentacji medycznej po zgonie pacjenta.

Na podstawie analizy danych z przeprowadzonego badania wynika również, że najwięcej problemu wszystkim ankietowanym przy podawaniu prawidłowych wskazań, sprawiały pytania z możliwością zakreslania wielu odpowiedzi. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki odpowiedzi na jedno z takich pytań. Dotyczyło ono tego, gdzie powinno się zgłosić złamanie praw pacjenta. Na to zagadnienie żaden z ankietowanych nie zaznaczył wszystkich pięciu prawidłowych możliwości.

## Bibliografia

1. **Augustynowicz A., Budziszewska-Makulska A.:** (2010) *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Komentarz*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa.
2. **Augustynowicz A., Budziszewska-Makulska A.:** (2010) *Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Komentarz*, wyd. 1, CeDeWu, Warszawa.
3. **Iwanowicz-Palus G.:** (2000) *Prawa pacjenta w Polsce*, „Prawo i Medycyna”, Instytut Problemów Ochrony Zdrowia Sp. z o.o., Warszawa, nr 3.
4. **Opolski K., Dykowska G. Możdżonek M.:** (2009) *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*. Teoria i praktyka, CeDeWu, Warszawa.
5. **Safjan D.:** (1993) *Prawo pacjenta do informacji o rozpoznaniu i proponowanych metodach leczenia*, „Antidotum”, Warszawa, nr 1.
6. **Turek A.:** (2005) *Rola Rzecznika Pacjenta w świetle konstytucyjnej ochrony praw człowieka*, „Prawo i Medycyna”, Instytut Problemów Ochrony Zdrowia Sp. z o.o., Warszawa, nr 4.

# **STOPIEŃ SATYSFAKCJI PACJENTEK KORZYSTAJĄCYCH Z USŁUG POŁOŻNICZYCH W DWÓCH PUBLICZNYCH PLACÓWKACH MEDYCZNYCH W ŁODZI**

*Aneta Renata Mamos, Anna Sut*

*Katedra Polityki Ochrony Zdrowia*

*Uniwersytet Medyczny w Łodzi*

*Adam Depta*

*Zakład Finansowania Ochrony Zdrowia*

*Uniwersytet Medyczny w Łodzi*

## **1. Wprowadzenie**

Rynek medyczny ulega ciągłym transformacjom i coraz częściej jego klienci zwracają uwagę na poziom oferowanych im usług, co wpływa na ich odbiór i popyt. Obecnie podmioty lecznicze coraz częściej przeprowadzają badania satysfakcji pacjentów w celu zbadania ich potrzeb oraz przeanalizowania świadczonych przez siebie usług. Ciągłe badania są niezbędnym elementem dla dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa medycznego, które chce świadczyć usługi na bardzo wysokim poziomie.

Usługi zdrowotne można zaliczyć do grupy usług profesjonalnych, które posiadają pewne charakterystyczne cechy. Pierwszą z nich są kwalifikacje zawodowe, które usługodawca musi posiadać i które powinny być potwierdzone dyplomem akademickim, a także stopniem naukowym. Ponadto, w odróżnieniu od pozostałych zawodów usługowych, usługodawcy profesjonalni muszą być członkami samorządu zawodowego, co oznacza, że mają obowiązek zrzeszania się. Ogromne znaczenie ma zaufanie, jakim usługobiorca obdarza wykonawcę, ponieważ usługi świadczone przez profesjonalistę najczęściej oznaczają rozwiązywanie bardzo ważnego problemu [Bukowska-Piastrzyńska A., 2013] [Rudawska I., 2005].

Zdefiniowanie jakości usług medycznych przysparza obecnie wiele trudności, ponieważ jest to pojęcie złożone oraz interdyscyplinarne. I tak, płatnik publiczny poszukuje optymalnej jakości usług przy poniesieniu możliwie najmniejszych kosztów, konsumenta interesuje wolność wyboru i zadowalający standard, natomiast świadczeniodawcy zależy na utrzymaniu bądź zwiększeniu

dochodów [Frąckiewicz-Wronka A., 2001] [Opolski K., i wsp. 2003]. Według WHO narodowe systemy ochrony zdrowia powinny koncentrować się na jakości oraz dokładnie określać cele, dokonywać fachowej samooceny, samoregulacji, a także włączać pacjentów w proces doskonalenia jakości. W związku z tym oczekuje się od placówek stosowania najlepszych i najskuteczniejszych metod rozwiązywania problemów zdrowotnych pacjentów, co wiąże się z systematycznym zapoznawaniem się z najnowszymi osiągnięciami w dziedzinie medycyny. Światowa Organizacja Zdrowia za odpowiednią metodę uznaje taką, która posiada naukowe uzasadnienie, odpowiada lokalnym potrzebom, jest akceptowana przez pracowników medycznych i pacjentów oraz jest ekonomicznie dostępna [Krot K., 2008][ Worning A.M., 1997].

Jakość usług w jednostkach opieki zdrowotnej jest niezwykle istotna, nie tylko za sprawą pozyskania zadowolenia klienta, ale także ze względu na zapewnienie mu opieki na najwyższym poziomie. Obecnie pacjent jest bardzo roszczeniowy, dlatego tak ważne jest przestrzeganie i modernizowanie ustalonych procedur. Placówki ochrony zdrowia, by móc spełnić wszelkie kryteria jakościowe, muszą postawić na wysoki poziom zarówno opieki lekarskiej, jak i pielęgnarskiej. Wysoka jakość usług zdrowotnych stała się wymogiem i we współczesnym świecie oczekiwania pacjentów wymagają, by poziom jakości świadczonych usług był stale podnoszony. Nie wystarczy jedynie wprowadzić nowe procedury w celu poprawienia statystyk związanych z procentem osób wyleczonych. Ważnym elementem jest wprowadzenie odpowiednich metod oceny owej jakości.

W celu poprawnego zrozumienia koncepcji zarządzania jakością, należy na początku zrozumieć jak definiuje się pojęcie zarządzania, a jak jakości. Według R.W. Griffina zarządzanie jest to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [Griffin R.W., 2004]. Natomiast jakość w literaturze przedmiotu traktowana jest jako spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, jako droga prowadząca do zadowolenia [Skrzypek E., 2000].

W Polsce rynek usług położniczych i ginekologicznych szybko się rozwija, co raz więcej otwiera się nowych gabinetów i szpitali oferujących ten typ usług, jednak nadal sektor publiczny odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu świadomości pacjentek. A tworząca się konkurencja między tymi dwoma sektorami może być dla tych placówek motywacją do zmian. Dlatego porównanie opinii osób korzystających z ofert publicznych podmiotów leczniczych w celu zapoznania się z ich oczekiwaniami i uwagami ma istotne znaczenie dla kształtowania się tych usług na tym rynku.

## 2. Omówienie badań własnych

### 2.1. Cel pracy

Celem przeprowadzonego badania było porównanie wskaźnika satysfakcji pacjentek z usług położniczych świadczonych w dwóch publicznych szpitalach położniczych w mieście Łodzi.

### 2.2. Metoda badawcza

Metodą badawczą było badanie przeprowadzone za pomocą autorskiego kwestionariusza.

Przed przystąpieniem do badania uzyskano zgody dyrektorów dwóch publicznych placówek medycznych w Łodzi na rozproszanie ankiet na terenie oddziałów szpitalnych. Nie wyrazili oni jednak zgody na ujawnienie nazw obu placówek, w związku z tym placówki określono jako: Szpital A i Szpital B, w celu zachowania ich anonimowości.

W badaniu wzięły udział pacjentki dwóch publicznych szpitali położniczych w Łodzi. Ankiety wypełniło po 100 osób hospitalizowanych w szpitalu A i w szpitalu B, przebywających od sierpnia do października 2014 roku na Oddziałach Położniczych. Dane do badania zebrano od kobiet tuż przed wypisem do domu, tak by pobyt w placówkach nie wpłynął na odpowiedzi pacjentek.

Ankieta składała się z dwóch części. Część pierwsza obejmowała pytania, których celem było zebranie informacji społeczno-demograficznych na temat respondentek. W drugiej części zawarto pytanie o określenie dla respondentek ważności świadczonych usług, a następnie oceniały one udzielone im świadczenia. Badane ważności otrzymywanych usług zdrowotnych określały w skali od 1 do 5 (5 – bardzo ważne, 4 – ważne, 3 – dość ważne, 2 – mało ważne, 1 – nieważne), natomiast świadczone im usługi oceniały również w skali od 1 do 5 (5 – bardzo dobrze, 4 – dobrze, 3 – dostatecznie, 2 – źle, 1 – bardzo źle). Uzyskane wyniki posłużyły do obliczenia wskaźnika satysfakcji pacjentów z obu placówek medycznych [Mazurek-Łopacińska K., 2005 s. 473].

### 2.3. Wyniki

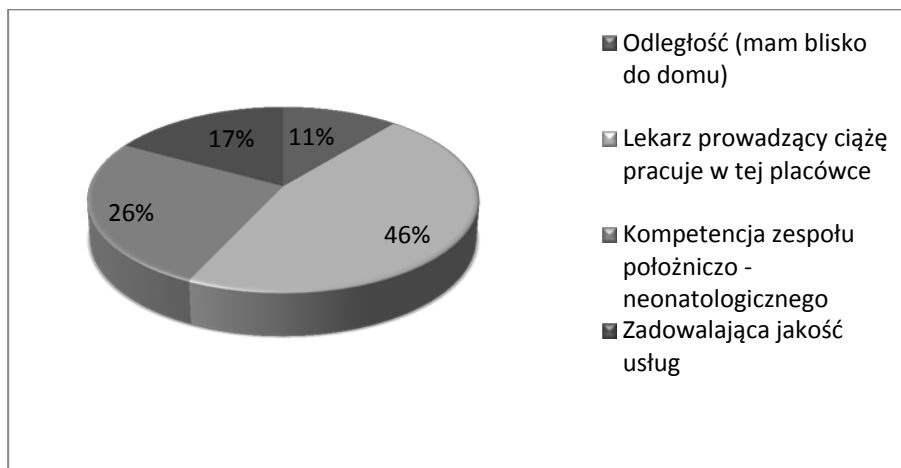
W badaniu udział wzięło 200 pacjentek przebywających w dwóch szpitalach położniczych w Łodzi. Najlicniejszą grupę stanowiły kobiety w grupie wiekowej 21-30 (111 osób) następnie osoby w przedziale 31-40 lat (71 osób), natomiast po 9 respondentek było w poniżej 20 r.ż i powyżej 40 r.ż. Były to w zdecydowanej większości pacjentki mieszkające w mieście, niecałe 10% mieszkało na wsi.

W dalszej części wyniki ze szpitala A i B będą omawiane oddzielnie.

Na rysunku 1 przedstawiono rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie, dlaczego wybrała pani szpital A, aż 46 pacjentek odpowiedziało, że lekarz prowadzący



ciążę pracuje w tej placówce, 26 kobiet wybrało ten szpital z powodu kompetentnego zespołu położniczo-neonatologicznego, 17 uznało, że jakość świadczonych tam usług jest zadowalająca. Bliska odległość między placówką a domem badanych kobiet zadecydowała o wyborze tego szpitala w przypadku 11 osób.



Rys. 1. Procentowy rozkład powodów, dla których pacjentki korzystały z usług położniczych w szpitalu A

Źródło: opracowanie własne.

Średnie ocen ważności i satysfakcji zamieszczone w tabeli 1 ze szpitala A wykazały, że dla pacjentek najważniejsza była dostępność do lekarzy pediatrów i przekaz informacji na temat stanu ogólnego dziecka – średnia ocena ważności wyniosła 4,91. Pomoc uzyskiwana od położnych w oddziale położniczym zajęła drugie miejsce (4,9), natomiast na trzecim miejscu pacjentki ułożywały kompetencje położnych (4,89). Najmniejszą wagę respondentki przywiązywały do wielkości porcji jedzenia – średnia ocena ważności wyniosła 3,55. Kolejnymi usługami, które uzyskały najniższy poziom ważności był czas rejestracji – 3,85, oraz uprzejmość sanitariuszek – 3,88.

Kolejnym etapem badania, po określeniu ważności przez respondentki, była ocena satysfakcji ze świadczonych usług. Dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka uzyskały najwyższą ocenę – 4,69. Kolejną równie wysoko ocenianą usługą była pomoc uzyskiwana od położnych na oddziale położniczym – 4,68. Na trzecim miejscu znalazła się kompetencja położnych na oddziale położniczym z oceną satysfakcji wynoszącą 4,66. Na najniższą ocenę według badanych kobiet zasłużył komfort łóżek – 2,63. Kolejnymi, najniżej ocenianymi przez pacjentki usługami były jakość jedzenia – 2,92, oraz komfort sal – 3,29.

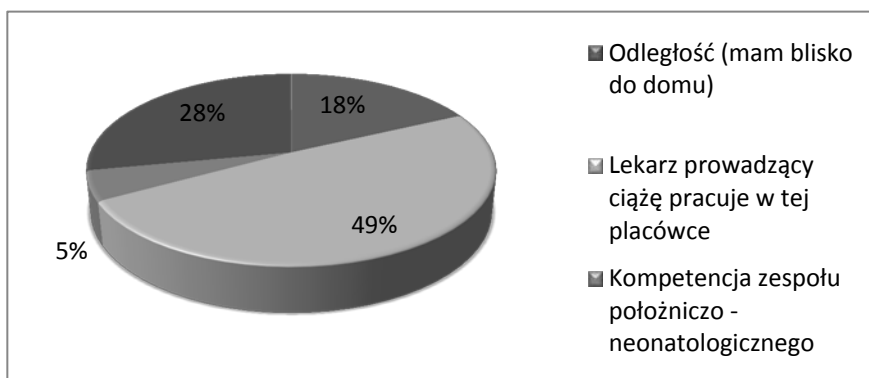
Uzyskane dzięki przeprowadzonej ankiecie dane takie jak ocena ważności, oraz ocena satysfakcji pacjentek pozwoliły na obliczenie średniej ważonej, dzięki której otrzymano wskaźnik satysfakcji. Dla szpitala A wskaźnik ten wyniósł 82,8%.

Tabela 1. Średnie oceny ważności i oceny satysfakcji oraz wskaźnik satysfakcji uzyskane w badaniu przeprowadzonym w szpitalu A

Usługa	Ocena ważności	Waga w procentach	Ocena satysfakcji	Ocena ważona
Czas rejestracji	3,85	3,65%	3,89	0,14
Informacje uzyskane od rejestratorki/pielęgniarki	4,14	3,92%	3,9	0,15
Uprzejmość rejestratorki/pielęgniarki	4,07	3,86%	3,95	0,15
Kompetencja lekarza przyjmującego	4,79	4,54%	4,42	0,2
Informacje uzyskane od lekarza przyjmującego	4,79	4,54%	4,26	0,19
Uprzejmość lekarza przyjmującego	4,22	4,00%	4,3	0,17
Zachowanie intymności pacjentki podczas badania	4,38	4,15%	4,23	0,18
Kompetencja położnych na oddziale przedporodowym	4,7	4,45%	4,53	0,2
Informacje/pomoc uzyskiwana od położnych na oddziale przedporodowym	4,73	4,48%	4,43	0,2
Uprzejmość położnych na oddziale przedporodowym	4,44	4,20%	4,41	0,19
Egzekwowanie Planu Porodu, zgłaszanego przez pacjentkę po przyjęciu do szpitala	4,07	3,85%	4,2	0,16
Kompetencja położnych na oddziale położniczym	4,89	4,63%	4,66	0,22
Pomoc uzyskiwana od położnych na oddziale położniczym	4,9	4,64%	4,68	0,22
Uprzejmość położnych na oddziale położniczym	4,51	4,27%	4,65	0,2
Dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy położników na temat stanu ogólnego i położniczego pacjentki	4,79	4,54%	4,45	0,2
Uprzejmość lekarzy położników	4,45	4,22%	4,47	0,19
Dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka	4,91	4,65%	4,69	0,22
Uprzejmość lekarzy pediatrów	4,42	4,19%	4,65	0,2
Uprzejmość sanitariuszek (Salowe)	3,88	3,68%	4,16	0,15
Komfort sal-przestrzeń	4,13	3,92%	3,29	0,13
Komfort łóżek	4,36	4,13%	2,63	0,11
Jedzenie – wielkość porcji	3,55	3,36%	3,37	0,11
Jakość jedzenia	4,06	3,85%	2,92	0,11
Czystość toalet	4,52	4,28%	3,53	0,15
<b>Średnia ważona 4,14</b>				
<b>Wskaźnik satysfakcji 82,8%</b>				

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, dlaczego korzysta Pani z usług położniczych danej placówki medycznej (szpital B), najczęściej kobiet – 49, odpowiedziało, że lekarz prowadzący ciążę pracuje w tej placówce. 28 ankietowanych uznało, że powodem jest zadowalająca jakość świadczonych usług. Dla 18 respondentek najważniejszym kryterium była bliska odległość z domu do szpitala. Najmniejszą grupę (5 osób) stanowiły kobiety, które wybrały tę placówkę medyczną z powodu kompetencji zespołu położniczo-neonatologicznego (rysunek 2).



Rys. 2. Procentowy rozkład powodów, dla których pacjentki korzystały z usług położniczych w szpitalu B

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w szpitalu B. Dotyczą one oceny ważności oraz satysfakcji pacjentek z usług medycznych świadczonych w danej placówce medycznej.

Wyniki badań wykazały, że w tej placówce medycznej pacjentki największą wagę również przywiązywały do dostępności i przekazu informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka – ocena ważności wyniosła 4,89. Natomiast na drugim miejscu respondentki ułożyły informacje uzyskane od lekarza przyjmującego – 4,83. Kompetencje położnych na oddziale przedporodowym okazały się równie ważne dla ankietowanych kobiet, ponieważ ocena ważności wyniosła 4,78. Zdecydowanie najmniej ważna dla pacjentek była wielkość porcji podawanego w placówce żywienia – ocena ważności 3,4. Kolejną, jedną z mniej ważnych usług był czas rejestracji w izbie przyjęć – 3,54. Jakość żywienia uzyskała ocenę 3,64, z której wynika, że respondentki również do tego nie przywiązywały zbyt dużej wagi.

W drugim etapie ankietowane kobiety wystawiały ocenę satysfakcji z usług świadczonych w tej placówce medycznej. Najwyższą ocenę 4,39 uzyskały położne z oddziału położniczego za swoją uprzejmość. Uprzejmość lekarzy pediatrów, została również wysoko oceniona – 4,36. Ocenę satysfakcji wynoszącą 4,35 uzyskały równorzędnie aż trzy usługi świadczone w szpitalu B, tj. pomoc uzyskiwana od położnych w oddziale położniczym, kompetencja położnych w oddziale położniczym, oraz dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka.

Wskaźnik satysfakcji, który obliczono na podstawie wyników, tj. oceny ważności oraz oceny satysfakcji pacjentek, dla szpitala B wyniósł 80,2%.

Tabela 2. Średnie oceny ważności i oceny satysfakcji oraz wskaźnik satysfakcji uzyskane w badaniu przeprowadzonym w szpitalu B

Usługa	Ocena ważności	Waga w procentach	Ocena satysfakcji	Ocena ważona
Czas rejestracji	3,54	3,43%	3,7	0,13
Informacje uzyskane od rejestratorki/pielęgniarki	4,05	3,92%	3,99	0,16
Uprzejmość rejestratorki/pielęgniarki	4,16	4,03%	4,01	0,16
Kompetencja lekarza przyjmującego	4,73	4,58%	4,04	0,19
Informacje uzyskane od lekarza przyjmującego	4,83	4,68%	4,03	0,19
Uprzejmość lekarza przyjmującego	4,38	4,24%	3,94	0,17
Zachowanie intymności pacjentki podczas badania	4,59	4,45%	3,99	0,18
Kompetencja położnych na oddziale przedporodowym	4,78	4,63%	4,27	0,2
Informacje/pomoc uzyskiwana od położnych na oddziale przedporodowym	4,51	4,37%	4,08	0,18
Uprzejmość położnych na oddziale przedporodowym	4,43	4,29%	4,27	0,18
Egzekwowanie Planu Porodu, zgłaszanego przez pacjentkę po przyjęciu do szpitala	4,05	3,92%	3,93	0,15
Kompetencja położnych na oddziale położniczym	4,6	4,46%	4,35	0,19
Pomoc uzyskiwana od położnych na oddziale położniczym	4,82	4,67%	4,35	0,2
Uprzejmość położnych na oddziale położniczym	4,29	4,15%	4,39	0,18
Dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy położników na temat stanu ogólnego i położniczego pacjentki	4,66	4,51%	4,16	0,19
Uprzejmość lekarzy położników	4,22	4,09%	4,08	0,17
Dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka	4,89	4,74%	4,35	0,2
Uprzejmość lekarzy pediatrów	4,35	4,21%	4,36	0,18
Uprzejmość sanitariuszek (Salowe)	3,89	3,77%	4,07	0,15
Komfort sal-przestrzeń	4,03	3,9%	3,76	0,15
Komfort łóżek	4,0	3,87%	3,56	0,14
Jedzenie-wielkość porcji	3,4	3,29%	3,15	0,1
Jakość jedzenia	3,64	3,52%	3,09	0,11
Czystość toalet	4,42	4,28%	3,82	0,16
<b>Średnia ważona 4,01</b>				
<b>Wskaźnik satysfakcji 80,2%</b>				

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Podsumowanie

Zarządzanie strategiczne przyjmuje za punkt wyjścia tezę, że naczelną zasadą, wokół której skupiają się wszelkie decyzje i postępowania służące jej urzeczywistnieniu, jest dążenie do usatysfakcjonowania partnera wymiany. Zmiany społeczne, które bezpośrednio wpływają na postawy odbiorców, doprowadziły do postawienia na czele potrzeb i pragnień klienta. Dotyczy to także sektora usług medycznych, który spełnia niezmiernie istotne potrzeby społeczeństwa, jakimi są potrzeba zdrowia i życia.

Zarządzanie placówką medyczną stanowi duże wyzwanie, ponieważ wymaga ono zaangażowania całego zespołu w realizację celu, a nie tylko wprowadzenia odpowiednich mechanizmów i narzędzi. Wszelkie działania prowadzone przez menadżera stanowią jedynie element systemu zarządzania, jednak to zespół stanowi o sukcesie.

Pacjenci coraz częściej zwracają uwagę na jakość usług, stopień dostępności świadczeń, zapewnienie profesjonalnej obsługi oraz rzetelnej informacji na temat oferowanych usług. Następuje więc, stopniowa reorientacja placówek skierowana na zarządzanie strategiczne, jednak takie podejście nie wpływa na główny cel funkcjonowania instytucji, jakim jest udzielanie świadczeń zdrowotnych oraz promocja zdrowia, a jedynie powoduje poprawę jakości świadczonych usług.

WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) definiuje jakość jako rezultat oraz sposób użycia środków i organizacji usług, a także jako satysfakcję pacjenta. Ocena jakości usług zdrowotnych oznacza znacznie więcej niż mierzenie stopnia rozwoju technicznego czy kompetencji kadry, uwzględnia ona również skuteczność, bezpieczeństwo, wydajność oraz trafność zastosowanych metod leczenia. Należy pamiętać o tym, że usługa medyczna stanowi konglomerat różnych czynności i działań, więc jest oceniana przez pacjentów jako całość. Dlatego też, jakość usług oferowanych przez placówkę medyczną uznaje się za sumę jakości cząstkowych, czyli lekarskich, pielęgniarskich, diagnostycznych, rehabilitacyjnych i zarządczych. Środowisko świadczenia usługi również pozostaje nie bez znaczenia w ocenie jakości, ponieważ wygląd, wyposażenie sal, czystość, czy zasady odwiedzania chorego mogą mieć wpływ na szybszy bądź wolniejszy powrót pacjenta do zdrowia.

Satysfakcja klienta jest zależna od relacji między dokonaną przez niego oceną oferowanego produktu, a jego oczekiwaniami względem niego. W wyniku porównania tych dwóch wartości nabywca odczuwa różny stopień satysfakcji – jest niezadowolony, jeśli produkt nie spełnił jego oczekiwań, jeśli je spełnił to jest zadowolony, a w przypadku, gdy przekroczył jego oczekiwania klient jest zachwycony lub bardzo zadowolony. W momencie, gdy subiektywna ocena wykonania usługi, co najmniej równa się oczekiwaniom pacjenta, wówczas rodzi się satysfakcja. I tak w szpitalu A respondentki były usatysfakcjonowane z takich usług, jak: czas rejestracji, uprzejmość lekarza przyjmującego, pediatry, położnej oraz salowych, a także egzekwowanie planu porodu zgłoszonego przy

przyjęciu, natomiast w szpitalu B tych usług było zdecydowanie mniej. Położnice zadowolone były z uprzejmości salowych oraz położnych na oddziale, a także minimalnie z grzeczności lekarzy pediatrów.

Celem przeprowadzonego badania było porównanie wskaźnika satysfakcji pacjentek z usług położniczych świadczonych w dwóch publicznych szpitalach w Łodzi.

Badania wykazały, że dla pacjentek szpitala A najważniejsza była dostępność i przekaz informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka, pomoc uzyskiwana od położnych w oddziale położniczym oraz kompetencje położnych w oddziale położniczym. Najmniejszą wagę respondentki przywiązywały do wielkości porcji jedzenia, czasu rejestracji oraz uprzejmości sanitariuszek. Podczas oceny świadczonych usług przez szpital pacjentki najwyższą ocenę wystawiły dostępności oraz przekazowi informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka, pomocy uzyskanej od położnych na oddziale położniczym oraz kompetencji położnych na oddziale położniczym. Na najniższą ocenę według badanych kobiet zasłużył komfort łóżek, jakość jedzenia oraz komfort sal. Uzyskane dzięki przeprowadzonej ankiecie dane takie jak ocena ważności oraz ocena satysfakcji pacjentek pozwoliły na obliczenie średniej ważonej, dzięki której otrzymano wskaźnik satysfakcji. Dla szpitala A wskaźnik ten wyniósł 82,8%.

Wyniki badań przeprowadzonych w szpitalu B wykazały, że w tej placówce medycznej pacjentki największą wagę przywiązywały do dostępności i przekazu informacji ze strony lekarzy pediatrów na temat stanu ogólnego dziecka, informacji uzyskanych od lekarza przyjmującego oraz kompetencji położnych na oddziale przedporodowym. Zdecydowanie najmniej ważna dla pacjentek była wielkość porcji żywieniowych podawanych w placówce, czas rejestracji w izbie przyjęć oraz jakość żywienia. Najwyższą ocenę satysfakcji pacjentki przyznały położnym z oddziału położniczego za ich uprzejmość, uzyskaną pomoc oraz kompetencje, oraz lekarzom pediatrom również za uprzejmość i przekaz informacji na temat stanu ogólnego dziecka. Wskaźnik satysfakcji, który obliczono na podstawie wyników, tj. oceny ważności oraz oceny satysfakcji pacjentek, dla szpitala B wyniósł 80,2%.

Analiza wyników badań wykazała, że kobiety uczestniczące w badaniu w szpitalu A przywiązywały większą wagę do wszystkich usług świadczonych w tej placówce, niż respondentki ze szpitala B. Wniosek taki wyciągnięto na podstawie ocen ważności przyznawanych przez wszystkie kobiety. Podobna sytuacja dotyczy oceny satysfakcji. W większości przypadków wyższą ocenę za poszczególne usługi również przyznawały pacjentki ze szpitala A. Wynika z tego, że respondentki w pierwszej placówce, co prawda oczekiwały wyższej jakości świadczonych usług, ale również przyznawały wyższe oceny satysfakcji niż ankietowane w szpitalu B.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania wyciągnięto wniosek, że szpital A oferuje usługi na nieco wyższym poziomie (wskaźnik satysfakcji 82,8%), niż szpital B (wskaźnik satysfakcji 80,2%). Jednak różnica wskaźnika satysfakcji pomiędzy placówkami wynosząca zaledwie 2,6%, pozwala stwierdzić,

że pacjentki uzyskały ogólną satysfakcję ze świadczonych usług położniczych na podobnym poziomie w obu publicznych placówkach medycznych w mieście Łodzi.

## Bibliografia

1. **Bukowska-Piastryńska A. (red.):** (2013) *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, CeDeWu, Warszawa.
2. **Frąckiewicz-Wronka A. (red.):** (2001) *Reforma systemu opieki zdrowotnej w perspektywie integracji z Unią Europejską. Wybrane aspekty zachodzących zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
3. **Griffin R.W.:** (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
4. **Krot K. (red.):** (2008) *Jakość i marketing usług medycznych*, ABC, Warszawa.
5. **Mazurek-Łopacińska K.:** (2005), *Badanie satysfakcji i lojalności klientów*, Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Teoria i Praktyka*. PWN, Warszawa.
6. **Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M. (red.):** (2003) *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa.
7. **Rudawska I. (red.):** (2005) *Marketing w nowoczesnej opiece zdrowotnej, wybrane aspekty*, Szczecin.
8. **Skrzypek E.:** (2000), *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin.
9. **Worning A.M. (red.):** (1997) *Rola Światowej Organizacji Zdrowia w zapewnianiu jakości świadczeń medycznych*, Antidotum, nr 3.

## STRESZCZENIE

Koncepcja społeczeństwa ryzyka Becka przeniesiona na poziom globalny stała się koncepcją światowego społeczeństwa ryzyka. W zamyśle autora miała zwrócić uwagę światowej opinii na zagrożenia dla ekosystemów, gospodarki oraz życia społecznego, wynikające z niekontrolowanego postępu technologicznego. Teoria światowego społeczeństwa ryzyka wychodzi poza dychotomiczny podział na wytwory natury i na to co jest wytworem społeczeństwa, w tym nauki. Zwraca uwagę na fakt, iż typowe zagrożenia ekologiczne będące skutkiem działania sił natury wynikają obecnie także z działalności człowieka. Mają one społeczny charakter, gdyż zostały wytworzone w toku rozwoju technologii, która radykalnie zmieniła, i nadal zmienia, życie ludzi, charakter pracy zawodowej, style życia, stosunki rodzinne, relacje międzyludzkie i ogromny obszar zdrowia jednostek i społeczeństw.

Analiza ryzyka, szacowanie ryzyka i zarządzanie ryzykiem stanowi obecnie nieustające wyzwanie dla nauki i społeczeństw świata ery post-przemysłowej. Celem i obowiązkiem nauki, organizacji politycznych, społecznych, narodowych i ponadnarodowych jest obecnie diagnozowanie ryzyka i opracowanie skutecznych metod zapobiegania niepomyślnym, lub nawet groźnym, skutkom naszych działań i zaniechań. Globalność skutków ubocznych niekontrolowanej eksplozji technologicznej, transformacja społeczeństw otwierająca i wymuszająca nowe obszary działań sprawia, że kontrolowanie ryzyka staje się postulatem normatywnym dla naszego świata. Implementacja i twórcze opracowanie kategorii ryzyka w naukach o zarządzaniu, opracowanie efektywnych metod organizacji oraz wdrożenie ich do praktyki gospodarczej i społecznej jest warunkiem sine qua non podwyższenia jakości życia społeczeństw współczesnych. Dla realizacji tego niezwykle złożonego i trudnego do osiągnięcia celu wymagana jest globalna współpraca różnych kulturowo wspólnot. Współpraca ta powinna być wymuszana przez nieustanne uświadamianie opinii społecznej i elit politycznych, iż nieopanowanie globalnego ryzyka niesie zagrożenie dla egzystencji wszystkich ludzi.

Zamieszczone w niniejszej monografii prace prezentują różne modele zarządzania ryzykiem i dokumentują, jak nowoczesne teorie zarządzania organizacjami są wdrażane w praktyce gospodarczej i społecznej. Udowadniają, iż przez poszerzanie zasobów wiedzy o mechanizmach funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw w gospodarce, twórcze zaangażowanie menadżerów i kreatywność zasobów ludzkich uzyskuje się efektywność ekonomiczną, jednocześnie realizując



zasady zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Zebrane w tomie artykuły stanowią ponadto próbę udostępnienia wiedzy o aktywności badawczej oraz innowacyjnej przedsiębiorstw, organizacji i uczelni wyższych naszego kraju. Aktywności skierowanej także ku uzyskaniu wysokiego poziomu jakości życia społeczeństwa jako efektu implementacji teorii wypracowanych na gruncie nauk o zarządzaniu w żywą tkankę społeczną i praktykę gospodarczą.



**ISBN**  
**978-83-7283-794-3**



Scale 1:85,000,000 at 0°  
Miller Cylindrical Projection