



WSPÓŁCZESNE ORGANIZACJE WOBEC WYZWAŃ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM – ASPEKTY POZNAWCZE

redakcja naukowa
Karolina Zofia Kapuścińska,
Stefan Lachiewicz i Marek Matejun



Monografie Politechniki Łódzkiej - Łódź 2015

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

**WSPÓŁCZESNE ORGANIZACJE
WOBEC WYZWAŃ
ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
– ASPEKTY POZNAWCZE**

redakcja naukowa

**Karolina Zofia Kapuścińska
Stefan Lachiewicz i Marek Matejun**

Monografie Politechniki Łódzkiej
Łódź 2015

Recenzenci:
prof. dr hab. Piotr Bohdziewicz
prof. dr hab. Anna Lipka
prof. dr hab. Michał Marczak
prof. dr hab. Jacek Otto

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

Projekt okładki
Marek Matejun

Na okładce wykorzystano zdjęcia ze stron internetowych:
www.slideteam.net oraz www.youtheentrepreneur.org

© Copyright by Politechnika Łódzka 2015

Praca naukowa finansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.

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 978-83-7283-673-1

Reprodukcja z materiałów dostarczonych przez Autorów.

Nakład 150 egz. Papier offset. 80 g 70 x 100

Druk ukończono w lipcu 2015 r.

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

Nr 2137

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
<i>Karolina Zofia Kapuścińska, Stefan Lachiewicz, Marek Matejun</i>	
CZĘŚĆ I – RYZYKO CZYNNIKA LUDZKIEGO WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH.....	9
1. Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy	11
<i>Anna Lipka</i>	
2. Zastosowanie metody przeglądowej do określania ryzyka personalnego	23
<i>Justyna Dudek</i>	
3. Zarządzanie ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej – case study	32
<i>Karolina Zofia Kapuścińska</i>	
4. Sposoby ograniczenia ryzyka pracy na stanowisku kierowcy w firmie transportu drogowego towarów	44
<i>Remigiusz Kozłowski, Anna Palczewska</i>	
5. Renoma uczelni wyższej	54
<i>Iwona Staniec</i>	
CZĘŚĆ II – ORGANIZACJE WOBEC ZAGROŻEŃ	73
6. Podstawowe mechanizmy kryzysu finansowego lat 2007-2008	75
<i>Piotr Sitkiewicz</i>	
7. Wybrane zagrożenia rozwoju rynku pomp ciepła	86
<i>Remigiusz Kozłowski, Anna Palczewska, Karolina Piotrowska</i>	
8. Wybrane problemy zarządzania ryzykiem w towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych	103
<i>Maria Płonka</i>	
9. Identyfikacja i charakterystyka problemów polskich przedsiębiorstw transportu drogowego związanych z ochroną rynków przez rządy wybranych krajów	118
<i>Remigiusz Kozłowski, Radosław Gajewski, Klaudia Piłichowska</i>	
10. Ryzyko w instytucjach publicznych	133
<i>Adam Depta, Henryk Wojtaszek</i>	
11. Identyfikacja oczekiwań studentów wobec uczelni wyższej skutecznym narzędziem ograniczenia ryzyka jej zamknięcia – analiza przypadku na przykładzie filii Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim	143
<i>Dorota Żelazna-Jochim</i>	

12. Zarządzanie ryzykiem a strategia CSR	160
<i>Anna Adamus-Matuszyńska</i>	
CZĘŚĆ III – WYZWANIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH	171
13. Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w urzędach i jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej	173
<i>Łukasz Kozar</i>	
14. Ryzyko generowane przez otoczenie prawne polskich przedsiębiorstw transportu drogowego rzeczy	186
<i>Remigiusz Kozłowski, Radosław Gajewski, Klaudia Pilichowska</i>	
15. Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych	196
<i>Piotr Tworek</i>	
16. Organizacyjne zachowania obywatelskie w urzędach administracji publicznej	211
<i>Anna Ludwiczak</i>	
17. Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego.....	219
<i>Izabela Różańska-Bińczyk</i>	
Summary	230

WPROWADZENIE

Karolina Zofia Kapuścińska, Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

Współczesne organizacje, wśród których znajdują się zarówno instytucje publiczne, jak i podmioty prawa gospodarczego realizują powierzone im zadania w celu osiągnięcia wymiernych efektów. W przypadku instytucji publicznych są nimi wskaźniki oszacowane do uzyskania przez organy nadrzędnej władzy ustawodawczej. Natomiast podmioty gospodarcze dążą do zmaksymalizowania zysku oraz zminimalizowania nakładów środków i materiałów niezbędnych w procesie produkcyjnym w nich realizowanym. Ostatnie lata wskazują, że w sektorze publicznym coraz częściej widoczna jest tendencja do czerpania wzorców zachowań rynkowych z podmiotów komercyjnych. Międzynarodowe normy, rozporządzenia i umowy narzucają konieczność modernizacji ich działalności¹. Jedną z nich jest realizowanie procesu zarządzania ryzykiem, koncepcji w ramach kontroli zarządczej. Zakłada ona takie działanie, które powoduje minimalizację skutków ryzyka². Interpretowane jest ono jako dwuwymiarowe pojęcie, gdyż z jednej strony oznacza zagrożenie i niebezpieczeństwo, a z drugiej daje nowe możliwości działania. Władze jednostek, w których proces zarządzania ryzykiem jest wdrażany i stosowany powinny mieć świadomość, że jest to działanie twórcze, w którym udział winni mieć wszyscy pracownicy³. W teorii zarządzania ryzykiem ujęto cztery etapy tego procesu⁴. Składają się na niego: poznanie celów organizacji, zidentyfikowanie ryzyk oraz ich analiza i ocena, przygotowanie katalogu działań minimalizujących skutki tych ryzyk dla organizacji, jak również monitorowanie poziomu ryzyk i ich kontrolowanie.

¹ Martin J., Wanna J. (1996), *Financial Risk in the Public Sector: The Accountability Dilemmas of Entrepreneurialism*, [w:] Wanna J., Forster J., Graham P. (red.), *Entrepreneurial Management in the Public Sector*, MacMillan Education Australia PTY LTD, South Melbourne, s. 223.

² Adler T.R., Leonard J.G., Nordgren R.K. (1999), *Improving Risk Management: Moving from Risk Elimination to Risk Avoidance*, Information and Software Technology, Vol. 41, No. 1.

³ Chapman R.J. (2011), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Ltd.

⁴ Hopkin P. (2012), *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, The Institute of Risk Management.

Jak określono powyżej, proces zarządzania ryzykiem wskazuje, że powinno być ono analizowane i oceniane. Posłużyć mogą do tego różnorodne wskaźniki, zarówno finansowe, jak i kadrowe, ubezpieczeniowe, bądź też narzędzia dostosowane do rodzaju aktywności realizowanej w danej organizacji, uwzględniające jej specyfikę i cele funkcjonowania.

Warto przy tym zwrócić uwagę, że działalność instytucji publicznych jest wysoce pracochłonna, a ich podstawowym zasobem, w kluczowym stopniu wpływającym na realizację zadań pozostają zasoby ludzkie⁵. Jest to niepodważalne źródło potencjału pracy⁶. Dlatego też w niniejszym opracowaniu podjęto temat zarządzania specyficznym rodzajem ryzyka związanego z tymi zasobami, które określono mianem ryzyka kadrowego. Wykorzystano tutaj definicję zaproponowaną przez A. Lipkę⁷, zgodnie z którą można je zdefiniować jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące kadr, które mogą się zakończyć niepowodzeniem.

Powyższej tematyce poświęcono niniejszą monografię. Podstawowym **celem opracowania** jest prezentacja wybranych wyzwań związanych z zarządzaniem ryzykiem występującym we współczesnych organizacjach. Monografia została podzielona na trzy części, w ramach których przedstawiono w sumie 17 rozdziałów.

Pierwszą część opracowania poświęcono roli czynnika ludzkiego we współczesnych organizacjach, w tym występowania ryzyka z nim związanego. Zwrócono tu uwagę na konieczność realizowania procesu kadrowego. Ze względu na różnorodność organizacji i ich podział na dwie główne grupy – instytucje publiczne i podmioty gospodarcze, opracowania zawarte w pierwszej części obejmują przegląd obu tych grup. Pierwsza publikacja opisuje ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy. W kolejnych opracowaniach przedstawiono problemy zastosowania metody przeglądowej do określania ryzyka personalnego oraz zarządzania ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej na podstawie wybranej jednostki. Następnie podjęto temat ograniczenia ryzyka pracy na jednym z rodzajów stanowisk – kierowcy w firmie transportowej. Autorzy zaprezentowali wybrane sposoby tego rodzaju działań. W kolejnym została ukazana

renoma jednego z rodzajów instytucji publicznych, zasłużonych dla rozwoju teoretycznej wiedzy z zakresu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem, którym jest uczelnia wyższa. Uzyskiwane przez absolwentów uczeni kwalifikacje stanowią podstawę badania wpływu wizerunku jako jednego ze składowych ryzyka na czynnik ludzki.

⁵ Rostkowski T. (2012), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa, s. 10.

⁶ Gableta M. (1998), *Potencjał pracy i jego znaczenie*, [w:] Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 12.

⁷ Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, ss. 23-25.

W drugiej części monografii zostały zaprezentowane postawy organizacji wobec różnych typów występujących zagrożeń we współczesnych organizacjach. Zwrócono tu uwagę na konieczność analizy sytuacji finansowej pod względem określenia przyszłych skutków obserwowanych negatywnych zjawisk, w tym kryzysu finansowego, a także poddano rozważaniom funkcjonowanie rynku pomp ciepła oraz towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. W kolejnych opracowaniach przedstawiono problemy polskich przedsiębiorstw transportowych transportu drogowego. Zdaniem autorów mogą one wynikać z ochrony rynków przez rządy wybranych krajów. Rozważaniom poddano także podstawę kształtowania się ryzyka w instytucjach publicznych. Kolejna publikacja zamieszczona w pierwszej części monografii prezentuje identyfikację oczekiwań wobec uczelni wyższej jako skutecznego narzędzia ograniczenia ryzyka jej zamknięcia. Drugą część zamyka opracowanie związane z zarządzaniem ryzykiem i społeczną odpowiedzialnością instytucji publicznej.

W trzeciej części publikacji dokonano prezentacji wyzwań związanych z bezpośrednią realizacją zarządzania ryzykiem we współczesnych organizacjach. W pierwszym opracowaniu poddano analizie zarządzanie ryzykiem środowiskowym w urzędach i jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej. Kolejne dotyczyły ryzyka generowanego przez otoczenie prawne polskich przedsiębiorstw transportu drogowego, wykorzystania listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w instytucjach publicznych. Kolejne rozdziały poświęcono właśnie tym instytucjom. Podjęto problematykę organizacyjnych zachowań obywateli, którzy stykają się z urzędami administracji publicznej oraz implementowaniu dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. Będą one stanowiły swoiste wyzwanie dla instytucji publicznych i wpłyną na poprawę ich funkcjonowania.

Autorzy opracowań zawartych w niniejszej monografii wyrażają głęboką nadzieję, że przedstawione w nich rozważania, przykłady praktycznego prowadzenia procesu zarządzania ryzykiem we współczesnych organizacjach pozwolą na zapewnienie szerokiej wiedzy z tego zakresu. Książka przeznaczona jest zatem dla władz instytucji publicznych i kierownictwa podmiotów gospodarczych, realizujących zarządzanie ryzykiem związane z każdym elementem podejmowanej przez nich aktywności oraz jako podręcznik akademicki dla studentów kierunków zarządzanie, zarządzanie publiczne czy zarządzanie ryzykiem.

Przedstawione w monografii treści oraz wyniki badań własnych autorów opracowań mogą stać się inspiracją do dalszych prac dla naukowców zajmujących się problematyką zarządzania, zarządzania publicznego, zarządzania ryzykiem oraz zarządzania zasobami ludzkimi realizowanych we współczesnych organizacjach, zarówno publicznych, jak i podmiotach gospodarczych.

CZĘŚĆ I

**RYZYO CZYNNIKA LUDZKIEGO
WE WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJACH**

1 RYZYKO SELEKCJI NA KREATYWNE STANOWISKA PRACY

Anna Lipka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

1. Wprowadzenie

Nazwa: „kreatywne stanowiska pracy” to skrót pełnego określenia: „stanowiska pracy wymagające kreatywności”. Rozumieć przez nie można stanowiska, na których wykonywane czynności rutynowe mają mniejszy udział od czynności kreatywnych, czyli niewykonywanych według szablonowej, z góry ustalonej procedury oraz przynoszących określone – mniej lub bardziej – oryginalne oraz mające wartość (np. wartość użytkową) rezultaty. Mierzenie udziału czynności kreatywnych wśród ogółu wykonywanych czynności jest sprawą trudną z uwagi na ich stałe „przeplatanie się” z czynnościami rutynowymi. Nie chodzi jednak o określenie ich dokładnych udziałów w czasie pracy, lecz jedynie o wskazanie pierwszorzędnej roli czynności kreatywnych.

Kreatywność stanowi przedmiot oceny trudności pracy (np. w UMEWAP-2000). Może być też kryterium oceny pracowników, w ramach „konceptji transformacji” (zachowania przy przekształcaniu przedmiotów pracy/informacji w zaspokajające potrzeby użytkowników oryginalne produkty/nową wiedzę) lub konceptji „oceny na wyjściu” (efekty powyższych przekształceń z punktu widzenia kryteriów kreatywności). Przedmiotem niniejszych rozważań jest jednak „ocena na wejściu”, czyli ocena warunków wymaganych do realizowania pracy na kreatywnych stanowiskach. Ocenianie tego typu jest zbliżone do selekcji kandydatów do pracy na te stanowiska. Staje się ona coraz bardziej popularna w warunkach stawiania tymże kandydatom warunku umiejętności kreatywnej pracy (indywidualnej lub w zespołach) typowej w warunkach gospodarki kreatywnej – „następczyni” gospodarki opartej na wiedzy. Selekcja tego typu jest – jak się wydaje – obarczona dość wysokim ryzykiem z uwagi na trudności w oddzieleniu osób zdolnych i niezdolnych oraz gotowych do – mniej lub bardziej kreatywnej pracy. Istnieje zatem potrzeba – celem zmniejszenia tego ryzyka – określenia kryteriów selekcji (co stanowi **cel opracowania**). W związku z tym sformułowano następujący problem badawczy: Jakich składowych kapitału ludzkiego kandydatów do pracy dotyczą kryteria selekcji na kreatywne

stanowiska pracy oraz czy można wyprowadzić te kryteria z teorii twórczości (utożsamianej w niniejszych rozważaniach – dla uproszczenia – z kreatywnością)? Postawiono hipotezę stanowiącą pozytywną odpowiedź na drugą część pytania. Jeśli chodzi o jego pierwszą część, to założono, iż kryteria te mają związek ze wszystkimi składowymi indywidualnego kapitału ludzkiego. Jako metodę weryfikacji hipotezy zastosowano wnioskowanie z – przeprowadzonej pod kątem wymagań wobec kandydatów do kreatywnej pracy – analizy pięciu wybranych teorii twórczości (por. pkt. 2).

2. Definicja ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy

Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy przynależy ryzyku selekcji, czyli pozyskiwania pracowników, to zaś przynależy ryzyku działalności personalnej organizacji. Dotyczy zatem procesów zarządzania kapitałem ludzkim (procesów zmierzających do wzrostu bądź utrzymania istniejącego stanu personalnego i/lub zmiany jego struktury uwzględniającej aspekty kwalitologiczne), mieszcząc się w ryzyku ekonomicznym i ryzyku organizacji, a także ryzyku behawioralnym (gdyż selekcję można traktować nie tylko jako sformalizowany proces, ale i swoistą grę, w której aktorami są kandydaci do pracy oraz decydujący o ich pracy bądź niepracy dla organizacji). Ryzyko selekcyjne jest przy tym powiązane z ryzykiem innych specyficznych procesów personalnych, np. z ryzykiem motywacyjnym (por. Lipka [2002, ss. 42-51]). Jeśli selekcja na kreatywne stanowiska pracy stanowi etap projektu, wówczas i ryzyko związane z nią można przypisać związanego z nim ryzyku. W przypadku traktowania selekcji jako etapu procesu przyjmowania do pracy analizowane ryzyko można przypisać wyróżnianemu w literaturze przedmiotu (Kloti [2008, s. 47]) ryzyku adaptacji, niedopasowania. Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy przyporządkować można by także innym następującym typologiom ryzyka personalnego:

- ryzyku „wąskich gardeł”, obejmujących m.in. luki potencjału (typologia według Lediga [2008, ss. 51-55]),
- ryzyku nawiązania relacji: pracownik – organizacja (Dudek [2014, ss. 90-92]).

Przyjmowanie na kreatywne stanowiska pracy ma sens w określonych organizacjach (np. instytutach naukowo-badawczych), nie tylko o określonej strategii, ale i strukturze (np. macierzowej) i kulturze (np. adhocracji), a zatem analizowane ryzyko jest od nich zależne. Celem analizowanej selekcji jest znalezienie osób, które będą skutecznie realizować wymagania kreatywnego stanowiska pracy, na przykład kreatywnego specjalisty w dziale public relations, kreatywnego menedżera ds. szkoleń czy kreatywnego pracownika naukowo-dydaktycznego. Chodzi przy tym także o to, by poszukiwania te nie przekraczały założonego poziomu efektywności (ze względu na ryzyko efektywności selekcji).

Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy oznacza, iż istnieje określony rozkład prawdopodobieństw przyjęcia do pracy osób o zróżnicowanych

zdolnościach kreatywnych, tj. bardzo wysokich (ryzyko jako szansa) lub bardzo niskich (ryzyko jako zagrożenie). Adekwatne procesy personalne (por. pkt. 3) mają zwiększyć szansę, a zmniejszyć zagrożenie.

Źródła tego ryzyka są przy tym zarówno natury endogenicznej (jakość procedur personalnych oraz jakość osób przeprowadzających selekcję kandydatów do pracy, uwarunkowania temporalne, poziom nieprzekraczalnych kosztów dla procesów selekcji), jak i egzogenicznej (jakość zgłaszających się kandydatów, ich aspiracje płacowe).

Negatywne skutki w przypadku niepozyskania odpowiednich osób na kreatywne stanowiska pracy to:

- niedostateczna płynność ideacyjna zatrudnionych osób (mniejsza od oczekiwanej liczba zgłaszanych przez nie pomysłów),
- ich niewystarczająca giętkość ideacyjna (odbiegająca od założonej różnorodność tych pomysłów) oraz
- daleka od wyznaczonej oryginalność prezentowanych idei.

Skutki te mają zatem charakter finansowy (przede wszystkim – niemożność konkurencyjności innowacyjnymi produktami/usługami przez organizację) oraz pozafinansowy (wpływ na morale pracowników, na wizerunek organizacji itp.), a ich rozmiar może być poważny (stanowiąc nawet zagrożenie dla funkcjonowania organizacji).

3. Wybrane teorie twórczości jako źródło wiedzy o kryteriach selekcyjnych

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele różnych teorii twórczości, dzielonych na przykład na teorie klasyczne, współczesne i systemowe (por. Nęcka [2012, ss. 38-57 i 183-199]).

Po wstępnej analizie treści tych teorii, dla celów niniejszej analizy, wzięto pod uwagę następujące spośród nich:

- koncepcję Mihaly Csikszentmihalya (pkt 2.1),
- koncepcję interakcji twórczej Edwarda Nęcki (pkt 2.2),
- teoria Teresy Amabile (pkt. 2.3),
- koncepcję Roberta Sternberga i Todda Lubarta (pkt 2.4),
- model procesu twórczego Marka A. Runco (pkt 2.5).

3.1. Koncepcja Mihaly Csikszentmihalya

Koncepcja Mihaly Csikszentmihalya, nazywana koncepcją: jednostka-pole-domena, zaliczana jest do systemowych koncepcji twórczości. Według niej, podmiotem twórczości nie jest pojedynczy człowiek, lecz system złożony z podsystemów wymienionych w nazwie koncepcji. „Matecznikiem” systemu jest domena (domain) w znaczeniu dziedziny twórczości. Spełnia ona funkcję tezauryzacji dorobku oraz pozwala na powstanie wspólnoty doświadczeń i podzielanych przez osoby „zanurzone w domenę” – wspólnych znaczeń kodów kultu-

rowych (por. Szmidt [2007, s. 184 i nast.]). Oznacza to, iż w toku selekcji kandydatów do pracy należy badać przede wszystkim, czy i na ile kandydaci są w tej domenie „zanurzeni” i jaką posiadają motywację do nieustannej penetracji domeny. Weryfikacja tego nie może ograniczać się do testów wiedzy. Chodzi bowiem o podzielenie pewnych wartości, o określony stosunek do pewnych podmiotów czy rzeczy, te zaś mogą być w jakimś stopniu ustalone drogą powtarzanych, niesformalizowanych raczej rozmów.

Mihaly Csikzentmihaly jako drugi – obok domeny – podsystem generowania wartości wymienia pole (field), czyli środowisko zawodowe oceniające rangę i „zawartość” twórczości w efektach pracy. Z faktu istnienia tego podsystemu wynikają określone wymogi co do kandydatów na kreatywne stanowiska pracy. Przede wszystkim rozumieć muszą oni, iż pole stanowi sito selekcji. W związku z tym muszą oni być świadomi weryfikacji podejmowanej przez pole. Nie wszyscy kandydaci są w stanie się jej poddać. Część z nich może reagować „ucieczką”, część – odrzuceniem konieczności oceny przez kogokolwiek nieprzeciętnych, ich zdaniem, wytworów swojej pracy. A zatem celowe byłoby zbadanie określonych cech osobowości kandydatów (przede wszystkim ich pokory, umiejętności przyjmowania także negatywnych ocen, ale i śmiałości w prezentacji uzyskanych rezultatów oraz ich obrony przed ekspertami) oraz ich zdrowia – odporności na stres w sytuacjach oceniania.

Trzecim elementem „systemu twórczości” według Mihaly Csikzentmihalya jest jednostka (person) tworząca nowe wytwory, generująca nowe zachowania. Opis tego elementu pozwala na wskazanie takich dalszych kryteriów selekcji, jak: zdolności twórcze, określane – przypomnijmy – za pomocą innych narzędzi niż testy inteligencji (Nęcka [2012, s. 130]). Autor koncepcji podaje ponadto wprost następujące (antynomiczne) cechy twórców:

- bystrość – naiwność,
- energia – zamykanie do ciszy,
- wesołość – dyscyplina,
- fantazja – zakotwiczenie w rzeczywistości,
- introwersja – ekstrawersja,
- pokora – duma.

Stanowią one kryteria selekcji kandydatów na kreatywne stanowiska pracy. Ich nieuwzględnienie generuje wyższe ryzyko selekcyjne.

Podsumowując i nawiązując do postawionej na wstępie hipotezy: z koncepcji Mihaly Csikzentmihalya można wyprowadzić kryteria selekcji na kreatywne stanowiska pracy dotyczące następujących składowych kapitału ludzkiego: wiedza (np. dziedziczna), umiejętności (np. prezentacji uzyskanych rezultatów pracy), zdolności (twórcze), zdrowie (odporność na stres), motywacja (do zdobywania wiedzy „tkwiącej” w domenie), postawy i wartości (stosunek do oceniających, sposób postrzegania domeny). Są to wszystkie składowe konstytuujące kapitał ludzki. A zatem, minimalizacja ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska wymaga ustalenia stopnia ich spełnienia w tak szerokim, bo obejmującym siedem składowych, zakresie.

3.2. Koncepcja interakcji twórczej Edwarda Nęcki

Polemizująca z fazowymi teoriami procesu twórczego koncepcja interakcji twórczej Edwarda Nęcki fokusuje tworzenie na ciągłym wzajemnym zmniejszaniu rozbieżności pomiędzy kolejnymi „wersjami” wytworu a celami procesu twórczego (Nęcka [2012, ss. 51-54]). Ta ciągłość, wręcz uporczywość, wskazuje na persewerację jako kryterium selekcji kandydatów na kreatywne stanowiska pracy, a cecha ta odpowiada składowej kapitału ludzkiego – zdolności. Na konieczność istnienia odpowiedniej motywacji wskazuje natomiast wielokrotnie uwidoczniiony w schemacie obrazującym koncepcję element: przeszkody. I tak, według koncepcji, osoba zajmująca stanowisko kreatywne powinna być w stanie pokonywać przeszkody na styku (por. Nęcka [1995, s. 47]):

- strategię myślenia twórczego (heurystyki) – twórcze operacje poznawcze,
- twórcze operacje poznawcze – struktury próbne,
- struktury próbne – wytwór.

A zatem, niesprawdzenie motywacji w ww. zakresie zwiększa analizowane ryzyko selekcyjne. Samo zaś pokonywanie barier wymaga określonego stanu zdrowia.

Ryzyko to zwiększa także brak umiejętności stosowania strategii twórczych, takich jak strategia (za: Szmidt [2007, s. 107]):

- czujności,
- percepcji postaci,
- ukierunkowania emocji,
- „zamykania”,
- jasno określonego celu,
- wyniku idealnego,
- zarodka,
- nadmiaru,
- twórczego oddalenia.

Na poziom tego ryzyka wpływają ponadto zdolności i umiejętności dotyczące operacji wykonawczych (Nęcka [2012, s. 53]): dedukcji, indukcji, metaforyzowania, dokonywania skojarzeń, abstrahowania, transformowania. Kolejne wymagania stanowiące i kryterium selekcji i zarazem punkt odniesienia przy programowaniu działań zmniejszających ryzyko to zdolność i umiejętność krytycznego myślenia, ewaluacji i podejmowania decyzji (co do stanu interakcji pomiędzy wytworem a celem, który musi on spełnić) oraz ewentualnej waluacji. „Uruchomienie” tychże umiejętności wymaga z kolei określonych postaw i wartości (np. przypisywania znaczenia poszczególnym składnikom wytworu, który ma być rezultatem pracy na kreatywnym stanowisku).

Elementem teorii E. Nęcki jest zasilanie energetyczne i informacyjne (za: Szmidt [2007, s. 109]). O ile to pierwsze, podobnie jak perseweracja, wskazuje na motywację, o tyle to drugie – na zdolność przetwarzania informacji w wiedzę, wymaganą od kandydatów. Z powyższego wynika zatem, iż i ta teoria odnosi się (bezpośrednio lub pośrednio) do wszystkich składowych kapitału

ludzkiego, łącząc zatem ich niezdiagnozowanie w wymienionym zakresie z wyższym ryzykiem selekcji na kreatywne stanowiska pracy.

3.3. Teoria Teresy Amabile

Teoria Teresy Amabile to tzw. komponentowy model twórczości (Componential Model of Creativity). Model ten w sposób bezpośredni określa trzy rodzaje czynników stanowiących warunek dokonań twórczych (por. Szmidt [2007, s. 114 i nast.]), które mogą być potraktowane jako kryteria selekcji kandydatów na analizowane stanowiska pracy.

Pierwszy rodzaj czynników obejmuje: wiedzę dziedzinową, umiejętności techniczne oraz specjalny talent i określany jest zdolnościami kierunkowymi. A zatem zdolności te wiążą się z trzema składowymi kapitału ludzkiego (wiedza, umiejętności, zdolności), które powinny być diagnozowane przy angażowaniu osób na kreatywne stanowiska pracy.

Drugi, wymieniany przez Autorkę, rodzaj czynnika to zdolności twórcze. Są one „rozpisane” na: koncentrację, wytrwałość, uciążliwą pracę, eksplorację nowości, poświęcenie, rezygnację z nieproduktywnych idei. Wymienione elementarne rodzaje zdolności twórczych mogą być potraktowane jako kryteria selekcji. Ich zdiagnozowanie nie jest możliwe podczas jednokrotnych rozmów kwalifikacyjnych czy krótkotrwałych z natury rzeczy prób pracy. Może być ono natomiast możliwe w trakcie Assessment Center.

Trzeci warunek dokonań twórczych według omawianej teorii stanowi motywacja wewnętrzna (samoistna, autoteliczna, endogeniczna). Jej zdiagnozowanie sprowadza się do określenia, czy praca na danym stanowisku wiąże się dla zatrudnionego z odczuwaniem satysfakcji, a wręcz uczucia „przepływu” i może być podejmowana tylko ze względu na jej rodzaj. Ze względu na „maski” zakładane przez kandydatów do pracy, zdiagnozowanie istnienia tego rodzaju motywacji u pracownika (względnie jej współistnienia z motywacją instrumentalną, zewnętrzną, egzogeniczną) może podwyższać ryzyko selekcyjne.

Choć w modelu nie wymieniane jest w sposób bezpośredni zdrowie, to jednak wskazana wśród pierwszej grupy czynników tolerancja uciążliwej, długotrwałej pracy wskazuje, iż i ta składowa kapitału ludzkiego powinna być uwzględniona w procesie selekcji. Eksploracja nowości wymieniona z kolei w ramach czynników „zdolności twórcze” wskazuje na określone postawy i wartości pożądane czy wręcz niezbędne przy realizowaniu kreatywnych zadań. A zatem i ta teoria twórczości nakazuje wiązać kryteria selekcji ze wszystkimi składowymi kapitału ludzkiego.

3.4. Koncepcja Roberta Sternberga i Todda Luberta

W nawiązującej do inwestowania na giełdzie i nazwanej „inwestycyjną teorią twórczości” koncepcji Roberta Sternberga i Todda Lubarta wymienione są zasoby indywidualne, konieczne do podjęcia działań twórczych (za: Nęcka [2012, s. 191]).

Jest wśród nich wiedza (wystarczająca, ale niezbyt obszerna; możliwie interdyscyplinarna). Wskazuje to na potrzebę niesfokuszowania na jeden obszar testów wiedzy celem zmniejszenia ryzyka selekcji.

Do tych zasobów autorzy zaliczają także określone zdolności i umiejętności: praktyczne, teoretyczne (analizy i syntezy), stosowanie tzw. globalnego stylu myślenia oraz podejmowanie ryzyka (niezbędnego zwłaszcza przy wybieraniu do twórczej realizacji zadań podejmowanych przez większość – o pewnym wyniku i niskim jego ryzyku lub przez mniejszość – o niepewnym wyniku oraz wysokim ryzyku).

Zasoby indywidualne według omawianej koncepcji odnoszą się także do motywacji: samoistnej, osiągnięć, dążenia do wzrostu i rozwoju, z czym wiąże się ryzyko opisane już w punkcie 2.3. Motywacja łączy się także ze wskazanym przez autorów zasobem: obecność umiarkowanie silnych przeszkód. Jest ona bowiem niezbędna, na co już wskazywano, przy ich skutecznym pokonywaniu.

Omawiając zasób – otoczenie społeczne – wskazuje się także na taki ich element, jak: docenianie twórczych wytworów oraz działań. A zatem można mówić o powiązaniu zasobów z takimi składowymi kapitału ludzkiego, jak postawy i wartości.

Choć autorzy nie wymieniają bezpośrednio wśród zasobów koniecznych do podjęcia działań twórczych zdrowia, to jednak jego pozostawianie w związku z gotowością i zdolnością do podejmowania ryzyka, pozwala w sumie połączyć kryteria selekcyjne wyprowadzone z omawianej teorii ze wszystkim składowymi kapitału ludzkiego.

3.5. Model procesu twórczego Marka A. Runco

Model autorstwa Marka A. Runco jest określany, dokładniej rzecz biorąc, jako dwuwarstwowy model procesu twórczego (the two-tiered model of creative process). Autor, w jego opisie wskazuje na warunki zainicjowania twórczych działań oraz jego skutecznego przebiegu (zob. Szmidt [2007, s. 111]).

Na równi stawia wiedzę (zarówno deklaratywną (wiedzę „o”), jak i proceduralną (wiedzę „jak”)) z motywacją (zewnętrzną i wewnętrzną). A zatem pierwsza warstwa modelu wyszczególnia kryteria selekcji kandydatów na kreatywne stanowiska pracy powiązane z dwoma składowymi konstytuującymi ich kapitał ludzki.

Druga warstwa modelu wyszczególnia trzy elementy:

- dostrzeganie problemów (które można potraktować jako zdolność/umiejętność),
- ideację mierzoną płynnością ideacyjną, giętkością ideacyjną oraz oryginalnością; ideacja tak rozumiana wymaga zatem zdolności twórczych,
- ewaluację i waluację; wymagają one krytycznego myślenia, oceniania, podejmowania decyzji, a zatem określonych zdolności i umiejętności.

Waluacja wymaga odpowiednich postaw oraz wartości.

Z teorii nie wynika powiązanie kryteriów selekcji na kreatywne stanowiska ze stanem zdrowia kandydatów do pracy i jest to jedyna składowa kapitału ludzkiego z którą brak jest takowego powiązania.

3.6. Synteza

Wyniki przeprowadzonej analizy teorii twórczości prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Kryteria selekcji kandydatów na kreatywne stanowiska pracy w przekroju składowych kapitału ludzkiego

Składowa kapitału ludzkiego /Teoria twórczości	Koncepcja Mihaly Csikzentmihalya	Koncepcja interakcji twórczej Edwarda Nęcki	Teoria Teresy Amabile	Koncepcja Roberta Sternberga i Todda Lubarta	Model procesu twórczego Marka A. Runco
Wiedza, w tym:					
deklaratywna	X		X	X	X
proceduralna,	X		X	X	X
Znajomość domeny wzbogacona o wiedzę interdyscyplinarną	X			X	
Umiejętności, w tym:					
Prezentacji i obrony twórczych osiągnięć	X				
Stosowania strategii twórczych		X			
Stosowania operacji wykonawczych		X			
Ewaluacji i waluacji połączonych z krytycznym myśleniem i podejmowaniem decyzji		X		X	X
technicznych (praktycznych)			X		
analizy i syntezy				X	
Stosowania globalnego stylu myślenia				X	

Zdolności, w tym:					
do perserweracji,		X			
do przetwarzania informacji w wiedzę		X			
Zdolności (kierunkowych) ideacyjnych (twórczych)	X		X		X
do podejmowania ryzyka				X	
do dostrzegania problemów					X
Zdrowie (odporność na stres)	X	X	X	X	
Motywacja tym:					.. X
motywacja do pokonywania barier		X		X	X
autoteliczna,			X	X	
osiągnięć				X	
Wzrostu i rozwoju	X			X	
Postawy, w tym:	X		X		X
wobec domeny,		X			
poszczególnych składników wytworów		X		X	
Wartości, w tym: docenianie domeny	X		X		X

Źródło: opracowanie własne.

4. Propozycja sposobu oceny ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy

Poczynione powyżej (pkt 2) rozważania pozwalają na określenie szczegółowych rodzajów ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy odpowiadające wyprowadzonym z pięciu teorii twórczości kryteriom selekcyjnym. Tabela 2 przedstawia oprócz ich specyfikacji (przy której zastosowano agregację rodzajową) wyznaczony poziom ryzyka w oparciu o macierz prawdopodobieństw i skutków ryzyka J.E. Martina i P.-F. Heaulme (przyjęto arbitralnie określony poziom prawdopodobieństwa oraz skutków, kierując się wcześniejszą analizą).

Tabela 2. Poziom ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy
z uwzględnieniem rodzajów ryzyka

Rodzaj ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy	Prawdopodobieństwo	Skutki	Poziom ryzyka wg macierzy prawdopodobieństw i skutków ryzyka J.E. Martina i P.-F. Heaulme
Trafność badania znajomości i rozumienia domeny/ posiadania wiedzy dziedzinowej (w tym: deklaratywnej i proceduralnej)	wysokie	ekstremalne	8.0
Trafność badania zdolności do perseweracji	małe	duże	4.0
Trafność badania odporności na stres	małe	średnie	3.0
Trafność badania umiejętności prezentacji i obrony twórczych osiągnięć	małe	ekstremalne	5.0
Trafność badania współlistnienia u kandydatów określonego zbioru antynomicznych cech	średnie	średnie	4.0
Trafność badania postrzegania domeny	małe	średnie	3.0
Trafność badania motywacji do pokonywania barier	średnie	duże	5.0
Trafność badania umiejętności stosowania strategii twórczych	średnie	duże	5.0
Trafność badania umiejętności stosowania operacji wykonawczych	średnie	duże	5.0
Trafność badania umiejętności ewaluacji i waluacji	wysokie	duże	7.0

Trafność badania zdolności do przetwarzania informacji w wiedzę	średnie	Duże	5.0
Trafność badania umiejętności technicznych	bardzo małe	niewielkie	1.0
Trafność badania zdolności twórczych (potencjału dotyczącego: oryginalności, a także płynności i giętkości ideacyjnej)	bardzo wysokie	ekstremalne	9.0
Trafność badania istnienia motywacji autotelicznej, motywacji do osiągnięć oraz do wzrostu i rozwoju	bardzo wysokie	duże	8.0
Trafność badania posiadania wiedzy interdyscyplinarnej	małe	średnie	3.0
Trafność badania umiejętności analizy i syntezy	wysokie	duże	7.0
Trafność badania zdolności do podejmowania ryzyka	średnie	duże	5.0
Trafność badania dotyczącego umiejętności stosowania globalnego stylu myślenia	małe	średnie	3.0
Trafność badania zdolności do dostrzegania problemów	średnie	duże	5.0

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia dotyczące 19 (por. tab. 1) wyszczególnionych rodzajów ryzyka pozwalają wyznaczyć wartość ogólnego ryzyka na poziomie 5.0 (95:19), co pozwala na jego ocenę jako wysokiego.

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza i wnioskowanie potwierdzają związek kryteriów selekcji na kreatywne stanowiska pracy ze wszystkimi spośród siedmiu składo-

wych kapitału ludzkiego (por. wstęp), przy czym na podstawie każdej z pięciu analizowanych teorii twórczości można te kryteria ustalić. Do decyzji pozyskujących kandydatów należy, czy zechcą się posiłkować jedną z teorii czy też wezmą pod uwagę ich integrację, tj. wszystkie kryteria wymienione w tabeli 1. W opracowaniu nie ograniczono się do specyfikacji rodzajów ryzyka selekcji na kreatywne stanowiska pracy, ale także zaproponowano (por. tabela 2), do jakiej metody można by się odwołać przy jego ocenie (inne metody oceny ryzyka personalnego – zob. np. Wróblewski [2009, ss. 97-101]). Rozważania potwierdzają ponadto, iż zarządzanie ryzykiem działalności personalnej (do której przynależy ryzyko selekcji – por. punkt 1) wymaga szczegółowego podejścia do jego dokładnie zdefiniowanych obszarów, tj. trudno analizować oraz oceniać ogólne ryzyko selekcji i trzeba ustalić rodzaj stanowisk pracy, których ono dotyczy. Różnorodność wymagań pracy na poszczególnych typach stanowisk generować bowiem może różne co do poziomu ryzyko.

Bibliografia

1. **Dudek J.:** *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy*, [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, J. Dudek, *Postawy wobec czasu pracy jako źródła ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa 2014.
2. **Kloti L.:** *Personalrisiken. Qualitative und quantitative Ansätze für das Management von Personalrisiken*, Haupt Berge.
3. **Ledig G.:** *Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung*, Zeitschrift für Organisation, nr 1, 2008.
4. **Lipka A.:** *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
5. **Martin J.E., Heaulme P.-F.:** *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
6. **Nęcka E.:** *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012.
7. **Szmidt K.J.:** *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2007.
8. **Wróblewski J.:** *Metodyka pomiaru ryzyka personalnego*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, praca zbiorowa pod red. A. Lipki i S. Waszczaka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

2 ZASTOSOWANIE METODY PRZEGLĄDOWEJ DO OKREŚLANIA RYZYKA PERSONALNEGO

Justyna Dudek¹

Katedra Zarządzania Organizacjami

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

1. Wprowadzenie

Prowadzenie każdej działalności, bez względu na jej charakter, obarczone jest wyższym lub niższym ryzykiem. Określanie istniejącego w danej organizacji ryzyka stanowi dla decydentów istotny obszar, gdyż skutki niewłaściwego zarządzania nim lub jego ignorowanie może wyraźnie wpłynąć na efekty działalności. Ze względu na specyfikę organizacji oraz wprowadzone rozwiązania w tym zakresie decydenci stosują bardzo różne metody i techniki określania oraz oceny ryzyka. Wiele z tych metod jest opracowanych dla konkretnego rodzaju działalności. Nie znajdują one wówczas zastosowania w innych organizacjach. Autorzy publikacji poświęconych zagadnieniu ryzyka wymieniają liczne klasyfikacje metod i technik oceny tego zjawiska, często pod kątem konkretnego rodzaju działalności i związanego z nią ryzyka (np. metody oceny ryzyka zawodowego, ryzyka operacyjnego, ryzyka finansowego itd.). W międzynarodowym standardzie IEC/FDIS 31010:2009 "Risk management – Risk assessment techniques" zostały przedstawione metody oceny ryzyka możliwe do zastosowania przez różne organizacje. Podzielono je na sześć kategorii, wśród których wyróżniono metody przeglądowe, wspomagające, scenariuszowe, funkcyjne, kontroli i oceny ryzyka oraz statystyczne. W normie tej scharakteryzowano łącznie 31 metod i technik oceny ryzyka. Zasadne wydaje się zatem przyjęcie tej normy jako podstawy określania ryzyka także personalnego, gdyż stanowi dokument zawierający najbardziej wyczerpującą klasyfikację metod i technik oceny ryzyka. **Celem niniejszego opracowania** jest zatem podjęcie próby zastosowania jednej z metod przeglądowych oceny ryzyka o uniwersalnym charakterze, tzn. metody check-listy do określania ryzyka personalnego (kadrowego), które, jak się zakłada, może stanowić efektywną metodę określania tego rodzaju ryzyka.

¹ Doktorantka Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

2. Istota ryzyka personalnego

Zagadnienie ryzyka personalnego rzadko jest poruszane w polskiej literaturze przedmiotu. Istnieją nieliczne opracowania dotyczące tej tematyki. Więcej publikacji odnoszących się do tego zagadnienia można spotkać w niemieckojęzycznej literaturze przedmiotu. Poniżej zostały przytoczone wybrane definicje ryzyka personalnego:

- „...oznacza, podobnie jak ryzyko ogólnie rozumiane, potencjalną zmienność zdarzeń” [Janasz 2013, s. 184],
- „prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celów procesu zarządzania personelem” [Bizon-Górecka 2009, s. 30],
- suma wszystkich nieoczekiwanych wyników ryzyka naruszania norm, ryzyka „wyjścia”, ryzyka motywacyjnego, ryzyka przeciążenia, ryzyka adaptacji oraz ryzyka niedopasowania [Kloti 2008, s. 47],
- funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji [Rutka, Czerska 2006, s. 201],
- „ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, ale również świadome łamanie przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi” [Bochniarz, Gugała 2005, ss. 97-98].

Wyróżnione definicje ryzyka personalnego podkreślają, iż związane jest ono z zatrudnionymi pracownikami i może wynikać z podejmowania niewłaściwych decyzji w obszarze personalnym.

3. Wykorzystanie check-listy do określania całościowego lub selektywnego ryzyka personalnego

Wśród metod przeglądowych scharakteryzowanych w normie IEC/FDIS 31010:2009 wyróżnia się check-listę oraz wstępną analizę zagrożeń (PHA). Metoda check-listy opiera się na udzieleniu odpowiedzi na szereg pytań związanych z danym zagadnieniem w celu zidentyfikowania zagrożeń w danej organizacji. Należy do prostych technik i dotyczy typowych niepewności, które zaistniały w organizacji i należy je rozważyć. Polega na systematycznym i ustrukturyzowanym zapisie ryzyka istniejącego w konkretnej organizacji. Lista kontrolna wymaga przygotowania w oparciu o specyfikę działalności tej organizacji z wykorzystaniem odpowiedniego oprogramowania. Działania te wymagają jednak zaangażowania, doświadczenia i czasu [Zapłata 2012, s. 12].

W odniesieniu do ryzyka personalnego, na potrzeby opracowania, przygotowana została lista pytań sprawdzających dla wybranych funkcji personalnych według konkretnego szczebla zarządzania w organizacji, tj. operacyjnego,

taktycznego oraz strategicznego. W opracowaniu został wykorzystany podział funkcji personalnych wyróżnionych i opisanych przez Ch. Scholza, do których autor zaliczył: badanie istniejącego stanu personalnego, określanie zapotrzebowania na pracowników, pozyskiwanie pracowników, rozwój pracowników, zwalnianie pracowników, redefiniowanie ról organizacyjnych, kształtowanie postaw i zachowań pracowników oraz zarządzania kosztami pracy [Scholz 1989, s. 51]. Ze względu na obszerność metody check-listy zastosowanej do określania ryzyka personalnego na potrzeby niniejszej pracy przedstawiono wyniki tylko dla dwóch funkcji personalnych, a mianowicie **pozyskiwania pracowników** oraz **rozwój pracowników**, jako jednych z mających istotne znaczenie dla osiągania celów organizacji. Wykorzystano zatem tę metodę do określenia selektywnego (dotyczącego wybranych funkcji), a nie całościowego ryzyka personalnego.

3.1. Rekrutacja i dobór pracowników (pozyskiwanie pracowników)

Rekrutacja i dobór pracowników polega na pozyskiwaniu nowych pracowników, by zapewnić realizację zadań i celów organizacji. Dobór pracowników według A. Ludwicińskiego stanowi zespół celowych i skoordynowanych działań, które są związane z obsadzaniem stanowisk osobami posiadającymi pożądane kwalifikacje zawodowe oraz określone cechy psychiczne. Rekrutacja stanowi natomiast proces znajdowania oraz przyciągania wystarczającej liczby kandydatów na wolne stanowiska pracy w celu selekcji. Organizacja zgłasza swoje potrzeby kompetencyjne w otoczeniu, by pozyskać właściwą liczbę kandydatów o odpowiednim potencjale kompetencyjnym. Selekcja polega na dokonaniu wyboru najbardziej wartościowego kandydata z punktu widzenia wymagań stanowiska (kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie) i potrzeb organizacji związanych z realizacją strategii [Lewicka 2010, s. 105].

Rekrutacja pracowników na szczeblu operacyjnym polega przede wszystkim na pozyskiwaniu pracowników oraz administrowaniu danymi z nimi związanymi. W obszarze tym w ramach techniki check-listy można wyróżnić następujące pytania:

- Czy istnieje dokładna charakterystyka (opis) stanowiska pracy?
- Czy jest określony zakres wymagań na stanowiskach przeznaczonych do obsady?
- Jaki jest szczebel stanowiska przeznaczonego do obsady?
- Jakie są możliwe sposoby analizy sytuacji na rynku pracy?
- Czy istnieje możliwość pozyskania pracowników wewnątrz organizacji?
- Czy istnieje możliwość pozyskania pracowników z zewnątrz?
- Czy został opracowany profil zawodowy i profil zdolności kandydata?
- Jakie są stosowane metody (kryteria) doboru pracowników?
- Jakie są koszty doboru pracowników na dane stanowisko?
- W jaki sposób są sformułowane kryteria doboru pracowników?
- Jakim metodami pozyskuje się dane o kandydatach na stanowiska?

- Z jakich rynków pracy pozyskuje się kandydatów?
- W jaki sposób dane o kandydatach są gromadzone/przechowywane?
- Jakim metodami weryfikuje się dane o kandydatach na stanowiska?
- Jakie są procedury selekcji potencjalnych pracowników?
- Jakie są metody i techniki selekcji kandydatów?
- Jakie stosuje się techniki sprawdzające dopasowanie pracownika do wymagań pracy?
- Czy wdrażane są programy adaptacji nowych pracowników?
- Jakie są stosowane metody adaptacji nowych pracowników?
- Czy praca na danym stanowisku zapewnia zaspokojenie potrzeb indywidualnych i oczekiwań pracowników?
- Jaka istnieje sformalizowana procedura podejmowania decyzji o zatrudnieniu?

Etap pozyskiwania pracowników na szczeblu taktycznym opiera się na prowadzeniu stałych obserwacji sytuacji na rynku pracy oraz oceny jej dynamiki. Pytania sprawdzające dotyczące tego poziomu mogą być sformułowane następująco:

- Jaka jest sytuacja na rynku pracy (podaż/popyt przewyższa popyt/podaż) w segmentach zawodów/specjalności istotnych dla organizacji?
- W jakiej fazie rozwoju znajduje się obecnie organizacja (wzrost, dojrzałość, upadek, odnowa)?
- Jaki jest model zarządzania kapitałem ludzkim w danej organizacji (sita czy kapitału ludzkiego)?
- Z jakich źródeł informacji dotyczących sytuacji na rynku pracy korzysta organizacja (analizy własnego działu HR, raporty wynagrodzeń, badania rynku pracy państwowych instytucji badawczych, sondaże firm konsultingowych)?
- Czy i w jakim zakresie potrzebna będzie pomoc usług konsultingowych?

Rekrutacja i dobór pracowników na szczeblu strategicznym w organizacji dotyczy marketingu stanowisk pracy. Strategia ta jest ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb personalnych jednostki oraz wzbudzenie lub zmniejszenie zainteresowania (personalnego, kadrowego) potencjalnych pracowników podjęciem pracy w organizacji. Opiera się ona na założeniu, iż pracownicy są „wewnętrznymi” klientami organizacji, natomiast organizacja stara się zaspokajać ich potrzeby i interesy poprzez inwestowanie w obecny i przyszły personel, wskutek czego pracownicy wydajniej wykonują swoje obowiązki i tworzą pozytywny wizerunek organizacji w jej otoczeniu. Wśród pytań w ramach check-listy na tym etapie można wyróżnić:

- Jakie źródło rekrutacji zostało wybrane (wewnętrzne, zewnętrzne)?
- Jakie wybrano formy rekrutacji wewnętrznej lub zewnętrznej?
- Jakie są stosowane narzędzia rekrutacji?
- Czy przeprowadzono kampanię rekrutacyjną?
- Jaka jest obecna opinia potencjalnych pracobiorców dotycząca organizacji jako przyszłego pracodawcy?

- Jaką wiedzę posiadają kandydaci o organizacji?
- Jaki jest profil osobowy pożądanych pracowników?
- Jakie są oczekiwania dotyczące potencjalnych pracowników?
- Jakie doświadczenie, kwalifikacje i wiedzę powinien posiadać kandydat?
- Jakie są bariery pozyskania pożądanych pracowników?
- Jakie działania należy podjąć w celu eliminacji istniejących barier?
- Jaki rodzaj pracy powinien preferować przyszły pracownik?
- Jakie są oczekiwania przyszłych pracowników dotyczące stanowiska pracy?
- Jaką strategię należy podjąć w celu pozyskania pożądanych pracowników?
- Jakie działania należy podjąć w celu wdrożenia wybranej strategii?
- W jaki sposób należy przeprowadzić kontrolę wdrożonej strategii?
- Gdzie należy poszukiwać kandydatów na stanowiska?
- Jakie są obszary poszukiwania potencjalnych pracowników?
- Czym obecnie zajmują się pożądani pracownicy?
- Jakie informacje na temat organizacji powinni poznać potencjalni kandydaci?
- Jakie są motywy ubiegania się kandydatów o pracę na danym stanowisku?
- Czy i w jakim zakresie stosuje się marketing personalny?
- W jakich miejscach powinny być zamieszczone informacje o naborze na stanowiska?
- W jaki sposób przedstawiono stanowisko pracy w ogłoszeniu?
- Jak zaprojektowano formę i treść ogłoszenia?
- Jakie koszty poniesie kandydat ubiegający się o pracę?
- Ile czasu potrzeba by informacja o naborze dotarła do pożądanych kandydatów?
- Czy wdrożona strategia pozyskania pracowników przyniosła oczekiwane wyniki?
- Czy wynikła potrzeba zmiany stosowanych technik rekrutacji i selekcji?
- Jakie działania należy podjąć w celu poprawy skuteczności wybranej strategii?
- Jakie działania należy podjąć w celu utrzymania istniejącej podaży pracowników?
- Jakie działania należy podjąć w celu ograniczenia nadmiernej podaży pracowników?

3.2. Rozwój pracowników

Rozwój pracowników obejmuje „...zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji” [Król 2006, s. 432].

Planowanie oraz realizacja rozwoju pracowników na szczeblu operacyjnym polega przede wszystkim na ustalaniu luki w zdolności pracowników do pracy, określaniu potencjału rozwojowego pracowników, wyznaczaniu wolumenu

rozwojowego pracowników, sporządzaniu listy pracowników, którzy wezmą udział w przedsięwzięciach rozwojowych, sprecyzowaniu rodzaju przedsięwzięć rozwojowych, realizacji tych przedsięwzięć i kontroli rozwoju pracowników. Na szczeblu tym w ramach check-listy można sformułować następujące pytania kontrolne:

- Czy zatrudnieni pracownicy posiadają wiedzę, umiejętności, zdolności, motywację i wartości potrzebne do wykonywania pracy?
- Ilu pracowników wymaga wyższych profili kompetencji?
- W jakich obszarach występują luki w zdolności pracowników?
- W jakim stopniu pracownicy są w stanie realizować zupełnie nowe/podobne zadania?
- Czy organizacja posiada środki finansowe przeznaczone na rozwój pracowników?
- Czy dokonuje się oceny pracowników pod względem motywacji do rozwoju?
- Jakie są metody rozpoznawania istniejących potrzeb rozwojowych (analiza dokumentów, obserwacja, wywiad, badania ankietowe)?
- Kto jest odpowiedzialny za rozpoznanie istniejących potrzeb rozwojowych?
- Czy przygotowuje się w organizacji plany przedsięwzięć rozwojowych?
- Czy planowane przedsięwzięcia rozwojowe mają jasno określone cele?
- Czy podejmowane w organizacji przedsięwzięcia rozwojowe umożliwiają pracownikom rozwój kariery (awans)?
- Ile czasu zajmie realizacja przedsięwzięć rozwojowych?
- Czy przedsięwzięcia rozwojowe są działaniem jednorazowym czy cyklicznym?
- Czy realizowane przedsięwzięcia rozwojowe są poddawane kontroli?
- Jak często poddawane są kontroli przedsięwzięcia rozwojowe?
- Czy stosowana jest karta wyników ZZL?
- Czy organizacja wspiera finansowe przedsięwzięcia rozwojowe pracowników realizowane poza organizacją?
- Jakie są metody doskonalenia pracowników w miejscu pracy?
- Jakie są metody doskonalenia pracowników poza miejscem pracy?

Rozwój pracowników na szczeblu taktycznym polega na określeniu reguł decyzyjnych, za pomocą których podejmuje się działania na szczeblu operacyjnym. Przyjęte reguły odnoszą się do sposobów wyboru kręgu adresatów przedsięwzięć rozwojowych oraz ich kierunków. Na tym etapie można wyróżnić następujące pytania kontrolne w ramach check-listy:

- Czy w przedsięwzięciach rozwojowych może uczestniczyć każdy pracownik?
- Czy w przedsięwzięciach rozwojowych biorą udział tylko uprzywilejowane grupy pracowników?
- Czy tylko osoby najbardziej uzdolnione biorą udział w przedsięwzięciach rozwojowych?
- Czy przedsięwzięcia rozwojowe są skierowane do osób, których luki w zdolnościach mogą spowodować największe straty?
- Podnoszenie jakiego rodzaju kompetencji jest celem nadrzędnym podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych?

- Czy przedsięwzięcia rozwojowe obejmują wszystkich pracowników, grupy pracowników czy tylko indywidualne osoby?
- W jakiego rodzaju przedsięwzięciach rozwojowych udział jest dobrowolny, a w jakich obligatoryjny?

Na szczeblu strategicznym planowanie rozwoju pracowników polega na określeniu dróg mających zapewnić kontynuację obsady stanowisk pracy, przede wszystkim kierowniczych. Wykorzystując metodę check-listy, można postawić w odniesieniu do tego szczebla następujące pytania:

- Jaka jest przyjęta w organizacji strategia rozwojowa pracowników (szkolenia, przemieszczenia pracowników, strukturyzacja pracy)?
- Kto jest odpowiedzialny za realizację strategii rozwojowej w organizacji?
- Z wykorzystaniem jakich technik i urządzeń realizowane są przedsięwzięcia rozwojowe?
- Jakie są źródła informacji o potrzebach szkoleniowych?
- Jakiego rodzaju szkolenia są przeprowadzane w organizacji?
- Kto jest odpowiedzialny za przeprowadzanie szkoleń?
- Jak często są przeprowadzane szkolenia?
- W jaki sposób określane jest miejsce i czas szkoleń?
- W jaki sposób ocenia się przebieg i efekty przeprowadzonych szkoleń?
- Czy stosowane są kontrole przebiegu szkoleń?
- Jakie są kierunki i zakres przemieszczenia (realokacji) pracowników wynikające z planu rozwoju pracowników?
- Jak wygląda proces przygotowania przemieszczenia pracowników od strony organizacyjnej i społecznej?
- W jaki sposób przystosowuje się przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych?
- W jaki sposób kształtuje się treści i warunki pracy na poziomie danego stanowiska pracy lub grupy stanowisk pracy w ramach strukturyzacji pracy?
- Czy stosuje się donward movement?
- Jaki model strukturyzacji pracy jest przyjęty w organizacji (korekcyjny, prewencyjny, prospektywny)?
- Czy ustala się listę osób, które wezmą udział w przedsięwzięciach rozwojowych?
- W jakim stopniu kierunki rozwoju są zgodne z potrzebami indywidualnymi pracowników?
- Czy pracownicy biorą udział w określaniu potrzeb rozwojowych?
- Jakie rodzaje przedsięwzięć rozwojowych są realizowane w organizacji?
- Czy w organizacji przygotowuje się schematy obsady stanowisk uwzględniając dane osobowe pracowników?
- Jakie są możliwości awansowania pracowników po przeprowadzeniu przedsięwzięć rozwojowych?
- Czy realizowane przedsięwzięcia rozwojowe zapewnią potrzebną organizacji liczbę pracowników o pożądanych profilach zdolności?

4. Próba oceny efektywności metody przeglądowej

Nie tylko każde działanie, ale i każdą metodę można oceniać z punktu widzenia efektywności, czyli relacji efektów do nakładów. W przypadku metody przeglądowej ujawnia się relatywny charakter efektywności. Oznacza to, iż można brać pod uwagę różny zakres funkcji i szczebli zarządzania, a następnie określać dla nich ryzyko. Zakres ten rzutuje na uzyskiwaną efektywność. Może być ona oceniana, przynajmniej do pewnego stopnia, *ex-ante*. Może także być do pewnego stopnia mierzalna i podlegać gradacji ze względu na odsetek uwzględnionych spośród wszystkich możliwych pytań (por. 3.1.1 i 3.1.2) i rodzaj uzyskanych na nie odpowiedzi. Wykorzystanie check-listy do określania całościowego (por. 3) ryzyka personalnego jest wyjątkowo pracochłonne. Wiąże się z nakładami przygotowawczymi związanymi ze specyfikacją pytań dla każdej funkcji personalnej i dla każdego szczebla zarządzania. Pytania te, tj. ich treść i forma, powinny być stale doskonalone, co także wiąże się z nakładami. Dodatkowym rodzajem ponoszonych nakładów są nakłady na koherencję pytań w ramach check-listy. Chodzi tu zarówno o koherencję wewnętrzną (w ramach funkcji personalnych) oraz zewnętrzną (pomiędzy tymi funkcjami).

Determinanty efektywności można podzielić na celowościowe/systemowe, wewnętrzne (endogeniczne)/zewnętrzne (egzogeniczne), statyczne/dynamiczne, ilościowe/jakościowe, cząstkowe/całościowe, bezpośrednie/pośrednie [Bielski 2001, ss. 103-123]. Wydaje się, że determinanty efektywności check-listy mają charakter celowościowy, endogeniczny, dynamiczny, cząstkowy, bezpośredni, mieszany (ilościowo-jakościowy lub jakościowo-ilościowy).

W odniesieniu do omawianej metody możliwe wydaje się zwiększanie zakresu wykorzystywania uzyskiwanych dzięki niej wyników (np. do *controlingu* personalnego), tj. stosowanie w odniesieniu do niej metody wydajnościowej podwyższania efektywności. Zasadna może być także w niektórych przypadkach rezygnacja z pewnych pytań. A zatem określanie selektywnego ryzyka personalnego oznacza możliwość stosowania oszczędnościowej metody wzrostu efektywności check-listy.

5. Podsumowanie

Wykorzystanie check-listy, jak wynika z powyższych rozważań, może stanowić efektywną metodę do określania ryzyka personalnego. Dzięki udzieleniu odpowiedzi na wyróżnione, w ramach metody, pytania można uzyskać obraz obecnej sytuacji panującej w danej organizacji w odniesieniu do zatrudnionych pracowników. Otrzymane wyniki pozwolą na podjęcie decyzji ograniczających ryzyko personalne. Opracowana w niniejszej pracy metoda należy do metod jakościowych umożliwiających głównie opisową charakterystykę zjawiska, mogącą stanowić źródło cennych informacji dotyczących zarządzania w obszarze personalnym. Jak wskazano, istnieją możliwości podwyższania efektywności jej zastosowania w analizowanym obszarze. Powyższe uwagi dotyczące efektywno-

ści omówionej metody mają charakter wstępny. Dokładniejsza analiza będzie poczyniona w ramach przygotowywanej pracy doktorskiej pod tytułem „Percepcja metod diagnozy ryzyka personalnego”.

Bibliografia

1. **Bielski M.:** *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, wydanie III, Łódź 2001.
2. **Bizon-Górecka J., Nogalski B.:** *Problemy ryzyka personalnego w zarządzaniu projektami inwestycyjno-budowlanymi*, [w:] Lipka A., Waszczak S. (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
3. **Bochniarz P., Gugala K.:** *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
4. **Janasz K.:** *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu projektami innowacyjnymi*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
5. **Kloti L.:** *Personalrisiken. Qualitative Und qualitative Ansätze für das Management von Personalrisiken*, I. Auflage, Haupt Berge 2008.
6. **Król H.:** *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
7. **Lewicka D.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
8. **Rutka R., Czerska M.:** *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
9. **Scholz Ch.:** *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, Verlag F. Vahlen, München, 1989.
10. **Zapłata S.:** *Metody oceny ryzyka na potrzeby implementacji znormalizowanych systemów zarządzania*, Współczesne zarządzanie, nr 1/2011.

3 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KADROWYM W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ – CASE STUDY

Karolina Zofia Kapuścińska¹
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Ryzyko występujące we współczesnych organizacjach może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia oraz klasyfikowane w oparciu o różnorodne kryteria [Apgar, 2006, ss. 3-10]. Towarzyszy ono aktywnościom podejmowanym w instytucjach publicznych, a jego definiowanie i sposoby postępowania z nim za pomocą benchmarkingu wprowadzono na podstawie działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Jego rodzaje wynikają z różnych ujęć literaturowych. Ryzyko może być traktowane jako szansa dla rozwoju jednostki [Hillson, 2006, s. 5] lub też jako strata wiążąca się z nieosiągnięciem założonych rezultatów [Carter, Demczur, 2008]. M. Marczak [Marczak, 2008, ss. 8-9], natomiast definiuje ryzyko, jako właściwość systemu, którą charakteryzuje mierzalność lub zróżnicowanie zaistnienia zmiany określonego stanu, przy jednoczesnej możliwości przewidywania konsekwencji tej zmiany.

Specyficznym rodzajem ryzyka jest ryzyko kadrowe, które A. Lipka [Lipka, 2002, ss. 23-25] określa jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące kadr, które mogą się zakończyć niepowodzeniem. Znaczenie tej kategorii ryzyka podkreśla A. Pocztowski [Pocztowski, 2008, ss. 298-300], który uznaje ją za jedną z najistotniejszych kwestii dotyczących personelu we współczesnych organizacjach.

Identyfikacja, analiza i opis oraz kontrola ryzyka są etapami procesu zarządzania ryzykiem stanowiącego źródło kreowania wartości współczesnej organizacji [Haltiwanger, Landaeta, Pinto, Tolk, 2010, ss. 281-300].

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja autorskiego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej oraz jego empirycznej weryfikacji dokonanej za pomocą badań przeprowadzonych w organizacji wchodzącej w skład publicznej instytucji.

¹ Doktorantka w Katedrze Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

2. Zarządzanie ryzykiem kadrowym – podstawy prowadzenia procesu

Przegląd literatury dotyczącej ryzyka i zarządzania ryzykiem wskazuje na dominację dwóch głównych nurtów badawczych dotyczących ryzyka w działalności ubezpieczeniowej oraz w sferze finansowej. W pierwszym obszarze można wymienić prace takich autorów, jak: W. Ronka-Chmielowiec [Ronka-Chmielowiec, 2003], W. Szkutnik [Szkutnik, 2010], H.D. Skipper i W.J. Kwon [Skipper, Kwon, 2007], G.E. Rejda [Rejda, 2011], M. Koller [Koller, 2011] i wielu innych. Wśród badaczy podejmujących badania w drugim obszarze warto wskazać takich autorów, jak: S.T. Surdykowska [Surdykowska, 2012], J.C. Hull [Hull, 2011], R. Kałużny [Kałużny, 2009], J.E. Ketz [Ketz, 2013] i innych.

Dodatkowo w większości prac badawczych poruszane są zagadnienia dotyczące ryzyka i zarządzania ryzykiem w działalności podmiotów gospodarczych. Znacznie rzadziej tematyka ta rozpatrywana jest natomiast w odniesieniu do jednostek publicznych, wewnątrz których jednym z głównych elementów są publiczne uczelnie. Jak wskazano we wprowadzeniu istotną rolę w ich funkcjonowaniu pełni specyficzny rodzaj ryzyka, zwany ryzykiem kadrowym. W opracowaniach z zakresu tej tematyki pojawia się wiele ujęć definicyjnych wskazanego pojęcia. Prócz A. Lipki i A. Pochtowskiego problem ten poruszyli również R. Rutka i M. Czerska [Rutka, Czerska, 2006, s. 201], którzy ryzyko kadrowe definiują jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. M. Tyrańska [Tyrańska, 2007, ss. 157-170] natomiast stwierdza, że ryzyko kadrowe jest określone przez stopień zmienności lub niepewności osiągnięcia zamierzonego celu w wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane, jako zagrożenie dla rozwoju organizacji.

Dlatego też obszar zarządzania ryzykiem kadrowym stanowi istotne wyzwanie badawcze dla działalności organizacji publicznych opartych na wiedzy i kapitale ludzkim, wśród których istotną grupę stanowią publiczne uczelnie, będące źródłem kształcenia i rozwoju kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Zadania tych instytucji ewoluują obecnie również w kierunku komercjalizacji rozwiązań technologicznych, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki.

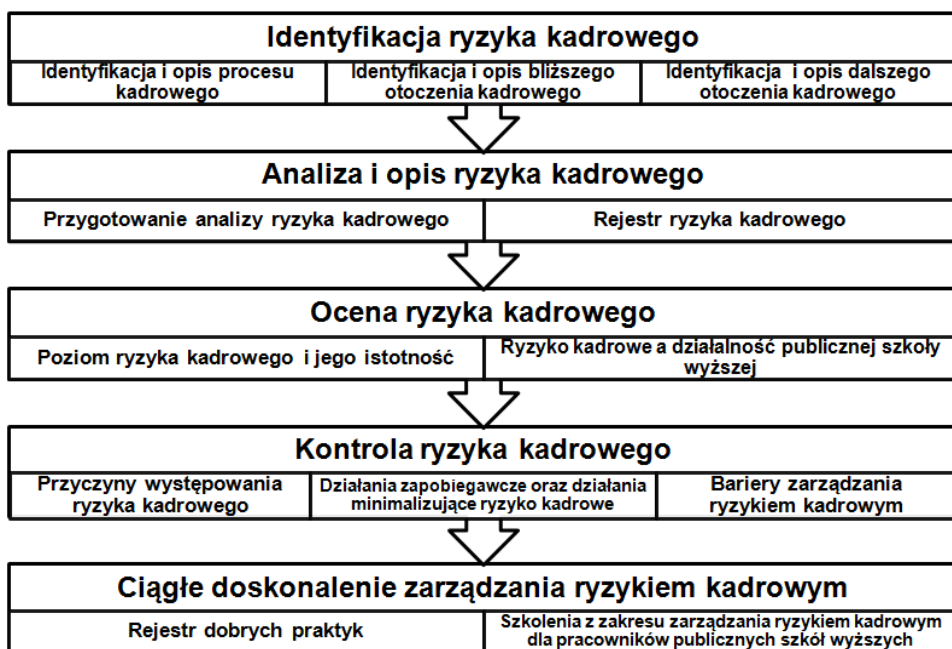
Źródła ryzyka kadrowego w instytucjach publicznych należy poszukiwać zarówno wewnątrz organizacji, jak również w jej otoczeniu. Dlatego ważne staje się stworzenie modelu opisującego to ryzyko [Lipka, 2002, s. 43], w ramach którego wyodrębnione zostaną trzy podstawowe elementy składowe:

1. Ryzyko wynikające z przebiegających w jednostce kolejnych etapów procesu kadrowego, które obejmuje planowanie, rekrutację, dobór pracowników, ich motywowanie, rozwój, ocenę realizowanej przez nich pracy oraz derekrutację.
2. Ryzyko wynikające z wpływu dalszego otoczenia kadrowego na działania realizowane w instytucji publicznej, które obejmuje wizerunek instytucji zbudowany na rynku pracy zarówno przez nią samą w ramach działań promocyjnych, jak również przez osoby z nią związane oraz jej absolwentów i byłych pracowników. Ponadto wpływ ten zawiera również przepisy prawne normujące funkcjonowanie danej instytucji, począwszy od ogólnokrajowych aktów prawnych ogólnych, kończąc na specyficznych dla funkcjonowania danej jednostki. Trzecim elementem tego otoczenia jest kontrola zewnętrzna obszaru kadrowego realizowana przez szereg podmiotów do tego uprawnionych, w tym przez Państwową Inspekcję Pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Inspekcję Sanitarną, audytorów zewnętrznych.
3. Ryzyko wynikające z wpływu bliższego otoczenia kadrowego na działalność instytucji publicznej, które obejmuje prowadzoną w niej działalność socjalną na rzecz osób zatrudnionych, obsługę kadrową i działalność służb odpowiedzialnych za zapewnienie nadzoru nad prowadzeniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ponadto znajduje się tutaj etyka zawodowa, mająca swoje źródło w prowadzeniu wewnętrznych przeglądów związanych z zapewnieniem przejrzystości działań pracowników, w tym dotyczących plagiatów, wykonywania zaleceń Społecznego Inspektora Pracy.

Na zarządzanie ryzykiem kadrowym w instytucjach publicznych istotny wpływ ma również specyfika tych organizacji, która wynika z uwarunkowań prawnych regulujących szczegółowo ich działalność oraz z publicznego charakteru realizowanych w nich zadań.

Specyficznymi instytucjami są publiczne uczelnie. W swojej działalności kierują się one zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Są one zapisane w strategii uczelni, a szczegółowe wyjaśnione w udokumentowanej formie w misji i wizji oraz wiaźce celów zaprojektowanych do zrealizowania w określonym przedziale czasowym. Uczelnie pełnią przy tym misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki [Ustawa, 2005].

Biorąc powyższe pod uwagę w niniejszym opracowaniu zaproponowany został model zarządzania ryzykiem kadrowym dla tych instytucji. Przedstawiono go na rysunku 1.



Rys. 1. Etapy procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelni publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzone analizy, przebiegające według powyższej kolejności obejmują w pierwszej części identyfikację zagrożeń i szans, a w ich efekcie przygotowany jest opis każdego ryzyka. Wyniki tych prac są następnie oceniane. Całość analiz może być porządkowana w formie opisowej, na przykład jako rejestr ryzyka [Terje, 2009]. Taki sposób postępowania pozwoli na prowadzenie procesu w sposób przejrzysty, a dokumentacja, będąca wynikiem przestrzegania standardów, wytycznych organów doradczych [Khatta, 2008, ss. 200-211] powstała w jego wyniku będzie stanowić podstawę do dalszych analiz i raportów. Ostatecznie kierownik instytucji publicznej na ich podstawie dokona hierarchizacji ryzyka kadrowego pod względem stopnia jego występowania. Kluczowym dla całego procesu wydaje się być etap połączenia ryzyka kadrowego z działalnością instytucji. Biorąc pod uwagę specyfikę uczelni publicznych w ramach tej działalności należy rozpatrzyć wpływ ryzyka kadrowego na kształcenie studentów, prowadzenie prac naukowych, badawczo- rozwojowych oraz zarządzanie tą instytucją.

Następnie, stosując przygotowany przez specjalistyczne służby wewnątrz instytucji katalog przyczyn, działań zapobiegawczych i barier ich pojawiania się w instytucji, będzie on w stanie dokonywać cyklicznych kontroli danego ryzyka. Ostatni etap procesu ma na celu wprowadzenie, z udziałem kierownika tej jednostki, kultury dążenia do ulepszania działań i realizowania ciągłego doskonalenia instytucji.

3. Charakterystyka badanej jednostki i metoda badań

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w formie studium przypadku. Jako metodę badawczą zastosowano metodę wywiadu za pomocą techniki badawczej – wywiadu kwestionariuszowego. Narzędziem badawczym zastosowanym w jego trakcie był kwestionariusz wywiadu podzielony na dwa zasadnicze obszary. Pierwszy z nich dotyczył ogólnego opisu zarządzania ryzykiem w jednostce w instytucji publicznej. Zadaniem drugiego było wskazanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyk ujętych w katalogu ryzyk podzielonych względem rodzajów działalności instytucji. Osobno wskazano ryzyka związane z działalnością podstawową i osobno z działalnością wspomagającą.

Respondentem był celowo wybrany kierownik jednej z organizacji z łódzkich uczelni publicznych. Jest to mężczyzna w wieku między 50 a 65 lat, profesor tytularny, posiadający doświadczenie zawodowe na zajmowanym stanowisku. Jest to pracownik naukowo-dydaktyczny, zajmujący się nauczaniem studentów oraz realizowaniem prac i grantów badawczo-rozwojowych finansowanych z różnych zewnętrznych źródeł, w tym z programów operacyjnych Unii Europejskiej.

Organizacja z instytucji publicznej, w której przeprowadzone zostało badanie jest drugą pod względem liczby osób w niej zatrudnionych w skali całej instytucji. Powołana została wraz z powołaniem publicznej uczelni dekretem z 1945 roku. W ciągu 70. lat swojej działalności zaobserwowano jej dynamiczny rozwój. Dotyczy on nie tylko liczby pracowników, lecz również liczby studentów. Obecnie kształcą się w niej specjaliści związani z szeroko rozumianą elektroniką, informatyką.

Jednostka ta posiada określoną misję, wizję oraz wiązkę celów. Celem strategicznym jest stworzenie jednostki naukowo-dydaktycznej o ugruntowanej pozycji międzynarodowej. Władze tej jednostki określiły sześć celów szczegółowych, wśród których znalazły się: wysoka pozycja i pozytywny wizerunek jednostki, realizowanie zadań w kierunku budowania nauki i technologii zorientowanej na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy oraz celem zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia. Ponadto władze dążą do aktywizacji środowiska akademickiego oraz budowania kompetentnej kadry i zapewnienia nowoczesnej organizacji i dynamicznego rozwoju jednostki.

4. Zarządzanie ryzykiem w wybranej instytucji publicznej – wyniki badań

Respondent już w pierwszych odpowiedziach potwierdził konieczność monitorowania zagrożeń związanych z zasobami kadrowymi w organizacji. Podkreślił on jednak, że w ciągu najbliższych pięciu lat wpływ tych zasobów na działalność będzie stale monitorowany. W chwili wypełniania ankiety okre-

ślił, że zgodnie z jego wiedzą oraz przeprowadzoną subiektywną oceną organizacji, w której pełni funkcję najwyższej władzy, nie przewiduje wysokiego poziomu całkowitego ryzyka kadrowego w badanym podmiocie.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych przygotowany został zestaw czynników ryzyka kadrowego wraz z obszarami ryzyka powodującymi ich wystąpienie w danej organizacji. Zostało to przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Zestaw czynników ryzyka kadrowego w podziale na obszary ryzyka

GRUPA CZYNNIKÓW	Obszar		Czynniki ryzyka kadrowego
PROCES KADROWY	Planowanie	P1	Długi staż pracy już zatrudnionych pracowników
		P2	Zbyt powolna ścieżka kariery naukowej
		P3	Małe zróżnicowanie wiekowe pracowników
		P4	„Starzejąca się” kadra
		P5	Brak bezpośredniego wpływu na zatrudnienie kadry administracyjnej najniższego szczebla
	Rekrutacja	R1	Niejasny proces rekrutacyjny nowej kadry powoduje niechęć osób do pracy w danej Jednostce
		R2	Zatrudnienie osób o niepełnych kwalifikacjach zawodowych
	Dobór	D1	Obciążenie pracowników kwestiami finansowymi, sporządzaniem kosztorysów
		D2	Zbyt duże obciążenie pracowników zajęciami dydaktycznymi
		D3	Brak współpracy kadry z danej Jednostki z osobami zatrudnionymi w innych Jednostkach oraz międzywydziałowych jednostkach organizacyjnych
	Motywowanie	M1	Zbyt niskie wynagrodzenie dodatkowe (w tym premie)
		M2	Ograniczone środki przeznaczone na publikacje naukowe
		M3	Niechęć pracowników naukowych oraz naukowo-dydaktycznych do udziału w badaniach naukowych
		M4	Niechęć pracowników naukowych oraz naukowo-dydaktycznych do publikowania artykułów i przygotowywanie książek naukowych
	Rozwój	Ro1	Nie oferowanie dokształcenia dla osób zatrudnionych
		Ro2	Mała ilość oferowanych szkoleń indywidualnych
		Ro3	Ograniczona liczba szkoleń grupowych

PROCES KADROWY		Ro4	Zbyt małe środki finansowe na szkolenia
		Ro5	Nie oferowanie pracownikom administracyjnym kursów związanych z obsługą specjalistycznych programów kadrowo-płacowych
	Ocena	O1	Duża ilość zwolnień chorobowych i lekarskich
	Derekrutacja	De1	Brak procedury dotyczącej rozwiązywania stosunku pracy
		De2	Mała rotacja pracowników na stanowiskach administracyjnych
BLIŻSZE OTOCZENIE KADROWE	Obsługa kadrowa	Ob1	Nie aktualizowany zakres obowiązków dla pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach (zwłaszcza administracyjnych)
		Ob2	Nieterminowe przygotowywanie formularzy umów-zleceń
		Ob3	Niezgodne z obowiązującymi procedurami przygotowywanie dokumentacji kadrowo-płacowej
	Bhp	B1	Występują wypadki przy pracy
	Etyka zawodowa	E1	Brak dyscypliny w pracy
DALSZE OTOCZENIE KADROWE	Wizerunek na rynku pracy	W1	Niechęć pracowników do udziału w konferencjach, seminariach wyjazdowych
	Przepisy prawne	Pr1	Zmiany w przepisach Kodeksu Pracy powodują niepokój u pracodawcy
		Pr2	Zmiany w rozporządzeniach MNiSW dotyczących stopni i tytułów naukowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zadaniem respondenta było następnie oszacowanie wielkości skutków, jakie dla jego organizacji może wywołać pojawienie się, zmaterializowanie, czynników ryzyka kadrowego. Odpowiedzi mógł udzielić, biorąc pod uwagę pięciostopniową skalę. Zgodnie z nią każda siła oddziaływania odnosi się do wielkości skutków, w tym zgodności z procedurami, przepisami prawa, zagrożenie wizerunku, zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji mogące mieć wpływ na ciągłość realizowanej w niej działalności, czy też pomoc w zwalczaniu skutków tych zdarzeń za pomocą katalogu mechanizmów kontrolnych i działań zapobiegawczych. Skala skutków zaprezentowana została w tabeli 2.

Tabela 2. Skala skutków wystąpienia ryzyka kadrowego w organizacji

Opis oddziaływania (skutków)	Siła oddziaływania
Bardzo niska niezgodność z procedurami lub przepisami prawa. Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku Organizacji. Ewentualnie występujące zakłócenia nie mają wpływu na realizację zadań i osiąganie celów. Ewentualne skutki są w dużym stopniu ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.	1 (niskie/nieznaczne)
Niska niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z przepisami prawa. Występują małe zagrożenia związane z utratą dobrego wizerunku Organizacji. Występują małe zakłócenia pracy Organizacji, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań. Ewentualne skutki są w wysokim stopniu ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.	2 (małe)
Średnia niezgodność z procedurami lub przepisami prawa. Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Organizacji. Średnie zakłócenia pracy Organizacji, mogące doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie. Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.	3 (średnie)
Występuje poważna niezgodność z procedurami lub z przepisami prawa. Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni. Występują poważne zakłócenia pracy Organizacji, które doprowadzić do nie wykonania celów Organizacji cyklicznie (stałe zagrożenie). Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.	4 (wysokie/poważne)
Poważna niezgodność z procedurami lub przepisami prawa. Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku Organizacji – negatywny wpływ na wizerunek. Olbrzymie zakłócenia pracy Organizacji powodujące brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów. Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne. Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.	5 (bardzo wysokie)

Źródło: opracowanie własne.

Drugą składową ryzyka, zgodnie z zaprezentowaną w niniejszym opracowaniu definicją, jest prawdopodobieństwa. Zadaniem respondenta było wskazanie jego wielkości zgodnie z pięciostopniową skalą. Prawdopodobieństwo ozna-

zione jako: 1– ryzyko znikome do wystąpienia, ewentualnie może się zmateria-
lizować w wyjątkowych okolicznościach. Kolejno na skali 2 – ryzyko mało
prawdopodobne, 3 – ryzyko prawdopodobnie wystąpi w określonych okoliczno-
ściach, 4 – ryzyko bardzo prawdopodobne. Natomiast ryzyko wskazane jako
prawdopodobieństwo równe 5 oznacza zdarzenie pewne.

Wynik mnożenia obu składowych oznacza ryzyko wystąpienia danego
czynnika kadrowego. Wartości te wskazano na rysunku 2.

Katastrofalne					
ODDZIAŁYWANIE					
Nieznaczące					

<u>5</u>	<u>10</u>	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>25</u>
M3 <u>4</u> M4 M2 W1 R2 B1 E1	<u>8</u> P3 P4	<u>12</u> Pr2	<u>16</u>	<u>20</u>
Ro1 <u>3</u> O1 Ob3 P5 Ro2 Ob2 R1 Ro3 D2 D3 Ro4	<u>6</u> P2 P1	<u>9</u>	<u>12</u> De1	<u>15</u>
<u>2</u> Ob1 Ro5	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>10</u>
<u>1</u> Pr1 De2 D1 M1	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

Rzadkie

PRAWDOPODOBIENSTWO

Prawie pewne

Rys. 2. Mapa ryzyka kadrowego w badanej jednostce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w oparciu o P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, The Institute of Risk Management, London 2012, ss. 19-20.*

Na rysunku 1 zaprezentowano wizualizację wyników analizy ryzyka ka-
drowego. Szacowania wartości zarówno prawdopodobieństwa jego wystąpienia,
jak i skutków oddziaływania dokonał respondent w oparciu o własną opinię oraz
na podstawie subiektywnej analizy rzeczywistości zastanej w kierowanej przez
niego jednostce.

Białe pola² mapy oznaczają te rodzaje ryzyka kadrowego, które organizacja publiczna jest w stanie zaakceptować i wobec których nie jest wymagane podejmowanie reakcji. Natomiast szare pola wskazują ryzyka, dla których kierownictwo powinno wdrożyć mechanizmy kontrolne oraz zaproponować konkretne sposoby minimalizowania jego wpływu na całą organizację.

Najpoważniejsze konsekwencje niosą ze sobą ryzyka oznaczone polami czarnymi. Wskazują one problemy, dla których wymagana jest natychmiastowa reakcja, najczęściej powiązana ze zmianami wewnątrz organizacji.

Jak wskazano na rysunku 1, największą liczebnie grupę czynników ryzyka stanowią te, dla których prawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 1, a oddziaływanie 3. Zdaniem respondenta wszystkie ryzyka znajdują się na poziomie akceptowalnym, jednakże wobec ryzyk Pr2 oraz De1, zaplanował on stały monitoring.

Zaobserwowane ryzyka kadrowe poddane zostały analizie pod względem barier ich wystąpienia. Zaliczono tutaj niskie nakłady finansowe na prowadzenie działalności szkoleniowej z przedmiotowego zakresu, brak w organizacji osoby odpowiedzialnej za koordynację procesu zarządzania ryzykiem we współpracy z koordynatorem zatrudnionym w uczelni publicznej, w której zlokalizowana jest organizacja. Dodatkowo respondent w dalszej części prac nad wypełnianiem ankiety wskazywał na źródła powstawania ryzyka kadrowego. Są nimi różne oceny okresowe pracy pracowników wykazane w samoocenie i w ocenie przełożonego. Podkreślił, że w zarządzanej przez niego organizacji występuje niska świadomość ryzyka, ale jest ona systematycznie zwiększana nie tylko wśród władz, ale również wśród pracowników wszystkich szczebli, którzy czynnie uczestniczą w szkoleniach z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem.

5. Podsumowanie

W wyniku zrealizowanych badań empirycznych otrzymano informację, że najważniejszym zasobem w organizacji, w której zatrudniony jest respondent są zasoby kadrowe. Dlatego też dokonano szczegółowej analizy tych zasobów pod względem wystąpienia ryzyka kadrowego. W dalszej części ankiety zaproponowano, by respondent wdrożył w swojej organizacji rejestr ryzyka kadrowego, którego podstawowe elementy opisano powyżej, to jest czynniki ryzyka kadrowego z tabeli 1 oraz siłę skutków według tabeli 2 i opisu prawdopodobieństwa. Kolejnymi elementami tego dokumentu winny być zapisy dotyczące właściciela ryzyka, sposobów postępowania z nim, kontrolowania i minimalizowania negatywnych wpływów na organizację, dbając przy tym że ryzyko może mieć również postać szansy rozwoju i należy je wtedy maksymalizować.

² W przypadku wydruków kolorowych zalecane jest zastąpienie koloru białego – kolorem zielonym, jasnoszarego – żółtym, natomiast ciemnoszarego – czerwonym, co ma na celu nawiązanie do symboliki „sygnalizacji świetlnej”.

Respondent zauważył, że w wielu przypadkach spotkał się tylko i wyłącznie z rozumieniem ryzyka w kategoriach straty. Podkreślił jednakże ogromną rolę uświadamiania pracownikom występowania ryzyka i jego specyficznego rodzaju jakim jest ryzyko kadrowe. Ze zrealizowanych badań empirycznych można zatem wysnuć wniosek, że kwestie w nich poruszone uzupełniają lukę wiedzy władz organizacji oraz wskazują nie tylko negatywną definicję pojęcia ryzyko.

Jak podkreślił respondent, by w pełni zrealizować proces zarządzania ryzykiem niezbędne jest wymienianie wiedzy i doświadczeń z tego zakresu, co zaowocuje przygotowaniem katalogu dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem kadrowym.

Problematyka poruszona w niniejszym opracowaniu będzie również przedmiotem dalszych prac badawczych realizowanych przez autora.

Bibliografia

1. **Apgar D.:** *Risk Intelligence, Learning to Manage What We Don't Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2006.
2. **Carter T.S., Demczur J.M.:** *Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organizations*, Legal Risk Management Checklist, October 2008.
3. **Haltiwanger G., Landaeta R.E., Pinto C.A., Tolk A.:** *Understanding the relationship between risk management and knowledge management, A literature review and extension*, International Journal of Knowledge Management Studies, 2010, No. 4 (3).
4. **Hillson D.:** *Risk Management, PMI General Congress Proceedings*, Matze 2006.
5. **Hull J.C.:** *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa 2011.
6. **Kaluźny R.:** *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009.
7. **Ketz J.E.:** *Hidden Financial Risk: Understanding Off-Balance Sheet Accounting*, John Wiley & Sons, 2003.
8. **Koller M.:** *Life Insurance Risk Management Essentials*, Springer, 2011.
9. **Lipka A.:** *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
10. **Marczak M.:** *Risk management in health care system – methodology and chosen examples*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
11. **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
12. **Rejda G.E.:** *Principles of Risk Management & Insurance: Global Edition*, Pearson, 2011.
13. **Ronka-Chmielowiec W.:** *Modelowanie ryzyka w ubezpieczeniach: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
14. **Rutka R., Czerska M.:** *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, T.2, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006.
15. **Skipper H.D., Kwon W.J.:** *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, John Wiley & Sons, 2007.

16. **Surdykowska S.T.:** *Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa 2012.
17. **Szkućnik W.:** *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydena. Wybrane modele oceny ryzyka inwestycyjnego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2010.
18. **Terje A.:** *Risk analysis and management basic concepts and principles*, Reliability& Risk analysis: Theory& Applications, 2009.
19. **Tyrańska M.:** *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1, nr 10/2007.
20. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.

4 SPOSOBY OGRANICZENIA RYZYKA PRACY NA STANOWISKU KIEROWCY W FIRMIE TRANSPORTU DROGOWEGO TOWARÓW

Remigiusz Kozłowski¹, Anna Palczewska²

Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Wprowadzenie

Ilość pojazdów ciężarowych w Polsce w 2014 roku w porównaniu do roku 2013 zwiększyła się aż o 800 tysięcy sztuk. Wzrost ilości pojazdów rok do roku pośrednio wskazuje na istotny wzrost zatrudnienia na stanowiskach kierowców. Zawód ten jest związany z częstym przebywaniem poza miejscem zamieszkania (kierowcy zawodowi pokonują dużo kilometrów). W związku ze specyfiką tego stanowiska są oni narażeni na szereg różnych ryzyk. W publikacji poruszone zostają kwestie najczęściej występujących ryzyk na stanowisku kierowców oraz sposoby ich ograniczenia. Ciekawą inicjatywą są realizowane szkolenia dla kierowców zawodowych prowadzone przez liderów rynku sprzedaży samochodów ciężarowych w Polsce w ostatnich pięciu latach. Celem tych działań jest zwiększenie bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Celem publikacji jest rozpoznanie i charakterystyka wybranych sposobów zapobiegania występowania ryzyk na stanowisku kierowcy w firmie transportu drogowego towarów.

2. Definicje, pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem

Zarówno w życiu codziennym, jak i na każdym stanowisku pracy występuje ryzyko, jest ono jednak różne. O ile z ryzykiem życia codziennego musimy się pogodzić, o tyle ryzyko podczas wykonywanej pracy możemy w sposób przemyślany i za pomocą narzędzi lub wypracowanych metod, starać się eliminować.

¹ Kierownik Zakładu Zarządzania Łańcuchem Dostaw – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

² Przewodnicząca Koła Naukowego Logistyki – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

W literaturze można spotkać się z różnymi rodzajami ryzyka, np.: finansowe, w skład którego wchodzi takie ryzyko, jak: rynkowe, prawne, operacyjne, płynności, kredytowe, biznesu czy wydarzeń. [Jajuga 2007, s. 18]. Z kolei podział ryzyka z 1965 roku przedstawia je jako ryzyko: właściwe, subiektywne oraz obiektywne [Pheumans 1965, s. 99]. Występują również różne podejścia do rozumienia tego ryzyka, takie jak „niedostateczna skuteczność działania z perspektywy celu organizacji” – najczęściej rozumiane jako możliwość wystąpienia sytuacji niepożądaney [Zawiła-Niedźwiedzki 2013, s. 55]. Jest to koncepcja neutralna, podczas gdy rezultat pewnego działania jest trudny lub niemożliwy do przewidzenia [Jajuga 2007, s. 19]. Jest też inne podejście, gdzie ryzyko rozumiane jest jako zespół negatywnych określeń, takich jak „zagrożenie”, „strata”, „niebezpieczeństwo”, „szkoda” [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 19].

W latach '90. XX wieku pojawiła się definicja zarządzania ryzykiem. Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem FERMA definiuje pojęcie ryzyka jako proces, w którym organizacja rozwiązuje problemy towarzyszące działalności tej organizacji w taki sposób, aby prowadzone działania przyniosły korzyści [Domański 2014, s. 46].

Umiejętne zarządzanie ryzykiem może wesprzeć działalność przedsiębiorstw, które z niego korzystają [Domański 2014, s. 10]. Można poprzez ich zidentyfikowanie ograniczać potencjalne straty, jakie powodują, a w innych przypadkach nawet doprowadzić do otrzymania zysków [Domański 2014, s. 62]. Zarządzanie ryzykiem jest więc niczym innym jak odpowiednim podejmowaniem decyzji w relacji z realizacją określonych zadań mających na celu utrzymanie możliwego do zaakceptowania poziomu ryzyka [Domański 2014, s. 62]. Stosując pewne uproszczenia, wskazuje się na cztery etapy tego zarządzania: identyfikację, pomiar, sterowanie oraz monitorowanie i kontrolę [Jajuga 2007, s. 15].

Jednak aby móc umiejętnie zarządzać ryzykiem, należy zlokalizować jego źródła. Ryzyka wywodzą się z zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwa. Do zasobów zalicza się m.in.: technologię, kapitał finansowy oraz zasoby ludzkie. Z kolei to od wiedzy, a także motywacji i wartości kapitału ludzkiego, zależy poziom ryzyka wewnątrz organizacji. Zarządzanie ryzykiem jest również rozumiane jako nowe źródła przewagi konkurencyjnej na świecie [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 289].

W celu określenia poziomu ryzyka dokonuje się między innymi jego oceny. Ocena ryzyka to pośrednio umiejętność oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń, a w przypadku oceny ryzyka zawodowego zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników [Romanowska-Słomka i in. 2003, s. 17]. Konieczne jest, aby ocena ryzyka była zawsze aktualna oraz aby była dostosowana do rzeczywistych zagrożeń, jakie mogą występować na stanowisku pracy [Przykłady oceny ryzyka zawodowego dla wybranych stanowisk pracy 2015]. Ryzyko zawodowe na stanowisku pracy można ocenić poprzez użycie jednej z metodyk oceny takiego ryzyka; są to [Bryła 2007, s. 8]:

- polska Norma PN-N 18002:2000,
- ocena ryzyka według metody Risk SCORE,
- ocena ryzyka według metody PHA,
- ocena ryzyka oparta na normie MIL STD 882.

Trzy pierwsze metody są stosowane przez Państwową Inspekcję Pracy. Metoda PN-N-18002 jednoznacznie wskazuje na zastosowanie określonych działań w celu zmniejszenia lub wyeliminowania występujących ryzyk [Przykłady oceny ryzyka zawodowego dla wybranych stanowisk pracy 2015]. Jest ona oparta na takich parametrach, jak: ciężkość następstw i prawdopodobieństw, z jakimi następstwa powstałe w wyniku ekspozycji na ryzyko mogą wystąpić. Oszacowanie tego ryzyka następuje w oparciu o trzystopniową skalę: małe, średnie i duże. To właśnie w oparciu o tę skalę dokonuje się oszacowania ryzyka [Krótka charakterystyka wybranych metod oceny ryzyka... 2015].

Dokonuje się również oceny przydatności nowych metod określania ryzyka, między innymi takich jak „metoda czarnych punktów”. Polega ona na ukierunkowaniu na minimalizację strat. Zdarzenia niepożądane zostają dokładnie przeanalizowane oraz identyfikuje się częstotliwość jego występowania [Krótka charakterystyka wybranych metod oceny ryzyka... 2015].

Ocena ryzyka w oparciu o metodę Risk SCORE, określa poziom ryzyka w oparciu o trzy następujące parametry [Krótka charakterystyka wybranych metod oceny ryzyka... 2015]:

- możliwe skutki,
- ekspozycja,
- prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia.

Parametr możliwych skutków – następstw zagrożeń jest przedstawiony w podziale między 1-100. Pokazany jest w trzech obszarach: szacunkowego, ludzkiego i materialnego. Nazwany jest parametrem „S”. Parametr ekspozycji – narażenia na zagrożenia, którego charakteryzuje częstotliwość występowania zdarzeń. Podzielony jest na ekspozycję ciągłą, częstą (codzienną), raz na tydzień, raz na miesiąc, kilka razy w roku, rzadko (raz w roku). Parametr prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia – w podziale na charakterystyką, szanse i prawdopodobieństwo.

Metoda PHA pozwala na oszacowanie ryzyka w ujęciu jakościowym. Odczytywana jest poprzez relację dwóch parametrów: wielkości szkody i powstania szkody. Oba te parametry są określone w sześciostopniowej skali. W przypadku szkód jest on podzielony od niewielkich, znikomych urazów po wypadki śmiertelne. Powstanie szkody zaczyna się od zdarzenia nieprawdopodobnego, a kończy na bardzo prawdopodobnym.

Job Safety Analysis (JSA) to metoda oceny ryzyka uwzględniająca funkcję dwóch elementów: skutku oraz prawdopodobieństwa konsekwencji. Prawdopodobieństwo konsekwencji jest niczym innym jak sumą trzech składowych: częstotliwości, możliwości i prawdopodobieństwa [Krótka charakterystyka wybranych metod oceny ryzyka... 2015].

Ryzyko zawodowe nie zawsze można zlikwidować. W takich przypadkach należy dołożyć wszelkich starań, aby możliwie jak najbardziej je zminimalizować [Krótka charakterystyka wybranych metod oceny ryzyka... 2015].

3. Charakterystyka stanowiska pracy kierowcy w przedsiębiorstwach transportu drogowego rzeczy

Z uwagi na specyfikę pracy oraz na wartość i rodzaj przewożonego towaru, kierowcy powinni posiadać odpowiednie umiejętności i kwalifikacje do wykonywanej pracy. Na stanowisku kierowcy zawodowego w transporcie drogowym towarów wymaga się co najmniej [Świadectwo kwalifikacji zawodowej dla kierowców, 2015]:

- prawa jazdy kategorii C lub C+E,
- uzyskania świadectwa kwalifikacji zawodowej,
- orzeczenia psychologicznego,
- orzeczenia lekarskiego.

W Polsce uzyskanie prawa jazdy w kategorii C+E – samochód ciężarowy powyżej 12 t wraz z przyczepą – jest możliwe po ukończeniu 21 roku życia. Jednak aby móc wykonywać ten zawód, poruszając się zestawem pojazdów o DMC 40 t, taki kierowca musi posiadać ukończony co najmniej kurs wstępny kwalifikacji zawodowej oraz musi przejść badania psychologiczne. Kurs kwalifikacji zawodowej kierowców obejmuje [Rozporządzenie Ministra Infrastruktury, 2010]:

- szkolenie z jazdy z zachowaniem przepisów bezpieczeństwa,
- szkolenie dotyczące uwarunkowań prawnych w branży transportowej,
- bezpieczeństwo w kontekście zachowania zdrowia i ruchu drogowego.

Istnieją również inne kursy na podnoszenie kwalifikacji kierowców, jak np. kurs na kierowcę ADR, kursy na wózki widłowe, kursy na podniesienie efektywności prowadzenia pojazdu, często związane ze zmniejszeniem zużycia paliwa, przez co zmniejsza się zanieczyszczenie środowiska oraz koszty przedsiębiorstwa.

Praca kierowcy bardzo często wiąże się z przebywaniem poza miejscem swojego zamieszkania. I tak niektórzy są w domu codziennie inni zaś raz w miesiącu, na kwartał lub co pół roku. Istotną rolę odgrywa tu miejsce, w którym znajduje się baza przedsiębiorstwa oraz miejsca i klienci, do których dostarcza się towar i od których towar się odbiera. Ma to również wpływ na przychody przedsiębiorstwa, a co za tym idzie pośrednio przekłada się na wynagrodzenia. Dlatego też kierowca powinien posiadać szereg umiejętności, takich jak:

- radzenie sobie ze stresem,
- radzenie sobie w nieoczekiwanych sytuacjach,
- opanowanie,
- umiejętność podejmowania szybko decyzji,
- umiejętność komunikacji,

- analityczne myślenie,
- przewidywanie sytuacji skrajnych i radzenia sobie w nich.

Każdy kierowca jest „wizytówką” firmy i poprzez jego zachowanie może być postrzegane całe przedsiębiorstwo, dlatego też powinien on być opanowany i w miarę możliwości uprzejmy. Nie może emocjonalnie reagować na sytuacje i innych ludzi.

Kierowca podczas pracy ma do dyspozycji przerwę – z reguły 45 minut po przepracowaniu 4,5 godziny, może się to zmieniać w zależności od sytuacji na drodze, natomiast należy pamiętać o przestrzeganiu czasu pracy kierowcy. Ich pojazdy bardzo często są wyposażone w kabiny sypialne, lodówki, mikrofalówki, telewizory itp., posiadają klimatyzację i ogrzewanie postojowe, co ma choć w części zrekompensować im dyskomfort przebywania często całymi tygodniami poza domem. Samochody są również często wyposażone w nowoczesne systemy satelitarne typu GPS lub w Flat Management System [Information about the FMS 2015] – pozwalający na kompleksowy monitoring stanu pojazdu poprzez osobę współpracującą z kierowcą na miejscu w przedsiębiorstwie.

Często przewożony towar ma bardzo dużą wartość, a w połączeniu z wartością samochodów ciężarowych może on być jeszcze droższy. Kierowca, który podpisuje dokumenty w miejscu załadunku towaru bierze na siebie odpowiedzialność za ten towar. Przemierza z nim setki kilometrów, wykorzystując drogi, pociągi czy promy. Narażony jest na presję czasu związaną z terminowością dostawy w szczególności, jeśli odbiorca, np. firma produkcyjna, funkcjonuje według filozofii Just In Time.

4. Sposoby ochrony przed zagrożeniami występującymi na stanowisku pracy kierowcy

Podstawą do zapobiegania występowaniu ryzyka podczas wykonywania pracy jest odpowiednia wiedza na ich temat. Wiedzy takiej dostarczają szkolenia w zakresie BHP, a w szczególności instruktaże:

- ogólne – przed dopuszczeniem do pracy kierowcy,
- stanowiskowy – na co najmniej 8 godzin przed rozpoczęciem pracy na danym stanowisku,
- szkolenia okresowe wykonywane co 3 lata, oraz szkolenia kadry zarządzającej i organizującej pracę.

Niezwykle ważne są również wstępne badania lekarskie – wykonywane przed rozpoczęciem pracy, które muszą jednoznacznie stwierdzić brak przeciwwskazań do wykonywania tego zawodu. Ważne są również badania okresowe, w trakcie wykonywania pracy, realizowane co 2,5 lub 5 lat w zależności od stażu pracy, polegające na monitorowaniu stanu zdrowia kierowców oraz ich zdolności do wykonywania zawodu.

Innym, wprowadzonym w 2007 roku, narzędziem do kontrolowania uprawnień i zwiększania poziomu świadomości kierowców jest „świadectwo kwalifikacji zawodowej”. Ma ono na celu zdobycie szczegółowej wiedzy dotyczącej zawodu kierowcy, w szczególności przez grupę osób, która w niedalekim okresie czasu zdobyła uprawnienia do kierowania pojazdem samochodowym w kategorii C, C+E, D itp. Na podstawie zmian w ustawie z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym, ujednolicono i wprowadzono przejrzysty system pozwalający na kontrolę uprawnień kwalifikacji kierowców zawodowych. Na podstawie tych przepisów wprowadzono konieczność szkoleń tzw. „starej gwardii” oraz wymianę prawa jazdy na nowe, zawierające wpis 95 – informujący o dacie ważności kwalifikacji zawodowych i specjalistycznych badań lekarskich, psychotestów.

Pracodawca lub osoba zarządzająca transportem w przedsiębiorstwie powinni już na etapie zakupu pojazdu i przed zatrudnieniem kierowcy pomyśleć o możliwościach ograniczania ryzyka. Wśród wielu producentów pojazdów ciężarowych na rynku europejskim w ostatnich 5 latach mieliśmy kilku liderów sprzedaży pojazdów na rynku (tabela 1).

Tabela 1. Liderzy rynku sprzedaży pojazdów ciężarowych w Polsce

Rok	Marka	Udział w rynku w %
2014	Mercedes-Benz	18,3
2013	DAF Trucks	16,2
2012	DAF Trucks	24,5
2011	MAN Truck & Bus Polska	20,4
2010	MAN Truck & Bus Polska	19,9

Źródło: [Rok 2013 w wykonaniu DAF Trucks – w klasie najcięższych aut sprzedaż szła naprawdę świetnie, 2014], [Mazur M., 2015], [MAN po raz 8 liderem polskiego rynku pojazdów ciężarowych, 2012], [Sprzedaż ciągników siodłowych w 2012r. – raport, 2013], [To co najważniejsze w branży, 2011].

Inną formą zapobiegania występowaniu wymienionych ryzyk są szkolenia i kursy dodatkowe, często organizowane przez producentów samochodów ciężarowych. Mercedes prowadzi szereg szkoleń dla kierowców pod ogólną nazwą ProfiTraining [ProfiTraining 2015]:

- szkolenia dla zawodowych kierowców – objęte obowiązkiem ustawowym dla tej grupy pracowników [Szkolenia dla kierowców zgodnie z ustawą 2015],
- trening bezpiecznej jazdy – porusza takie aspekty pracy kierowcy, jak droga hamowania czy nowe systemy, w jakie wyposażone są pojazdy Mercedes, tj. „system stabilizujący nazwę Telligent” [Trening bezpiecznej jazdy i trening zintegrowany 2015], umożliwiające utrzymywanie pojazdu na pasie drogowym, system automatycznego utrzymywania odległości oraz system

Active Brake Assist, podczas tego szkolenia uczy się kierowców prawidłowo hamować w sytuacjach gwałtownych, funkcjonowania hamulca na różnego typu nawierzchniach,

- szkolenia informacyjne dla kierowców – mające na celu przekazanie informacji dotyczących obsługi nowo kupionych pojazdów, jak i ich jego eksploatacji po to, aby polepszyć obsługę i zaznajomić kierowcę z nowym pojazdem [Szkolenia informacyjne dla kierowców... 2015],
- bezpieczeństwo ładunków – omawiane są różne możliwości i sposoby załadunku towarów w celu jak najbezpieczniejszego przewozu ładunków oraz minimalizujące ewentualne możliwości wypadków [Szkolenie w zakresie bezpieczeństwa ładunku... 2015],
- szkolenia dla kierowców PLUS – pozwalające na zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności, dają możliwość przeprowadzenia kwalifikacji zawodowej kierowców, są realizowane na miejscu wskazanym przez pracodawcę z uwzględnieniem niezbędnych warunków do przeprowadzania takiego szkolenia, Szkolenia dla kierowców FahrerTraining PLUS [Dwie godziny, które się opłacą 2015],
- przepisy w transporcie towarów – szkolenia dotyczące aktualnych przepisów w transporcie drogowym towarów [Seminarium z zakresu przepisów obowiązujących w transporcie towarów 2015],
- nagłe zdarzenia i zdrowie – szkolenia te mają za zadanie uświadomić kierowcom jak ważne są zasady zdrowego trybu życia i odżywiania, w szczególności w warunkach i w pracy jaką oni wykonują; ma ono na celu zmniejszenie ilości wypadków drogowych (odbywają się one poprzez ćwiczenia w sali oraz w samochodzie) [Szkolenie dotyczące nagłych zdarzeń i zdrowia... 2015],
- kompleksowy tydzień – trening mający na celu zdobycie możliwie jak największej ilości doświadczeń w krótkim czasie [Nasze kompleksowe oferty... 2015].

Firma Man wprowadziła indywidualne szkolenia dla kierowców. Oprócz nich kierowca odbierając nowy pojazd zostaje przeszkolony z podstaw jego użytkowania. Istnieje również możliwość zwiedzania linii produkcyjnej firmy w kilku miejscach w Europie, między innymi w Poznaniu [Wyjątkowe przeżycia w centrum obsługi klienta MAN 2015].

DAF Trucks z kolei organizuje szkolenia dla grup kierowców od 6 do 8 osób na własnych pojazdach lub na pojazdach klientów. Najpierw omawiane są możliwości pojazdu, następnie realizowana jest jazda testowa, która zostaje szczegółowo omówiona. Na koniec szkolenia kierowcy raz jeszcze mają możliwość przetestowania nabytych umiejętności „pod okiem” specjalistów [Program i oferta szkoleń 2015]. Firma posiada również bardzo specjalistyczne szkolenie dotyczące zużycia paliwa „EcoDrive”.

Inne firmy również prowadzą tego typu specjalistyczne kursy i szkolenia. Scania prowadzi np. kursy o nazwie „Szkoła Jazdy Scania” polegające na jednodniowym instruktażu dotyczącym technik oszczędnej jazdy, codziennej obsługi,

umiejętności użycia systemów funkcjonujących w pojeździe, optymalnego wykorzystania. Szkolenia odbywają się w grupach [Szkola Jazdy Scania... 2015]. Scania prowadzi również szkolenia skierowane do doświadczonych kierowców mające w szczególności za zadanie poprawić wydajność pracy poprzez np. zmniejszenie zużycia paliwa [Szkola jazdy Scania... 2015]. Firma szkoli również kierowców z obsługi tachografu cyfrowego.

Z kolei firma Volvo za cel swoich szkoleń przyjmuje „zmniejszenie poziomu codziennego zagrożenia i poprawę osobistego bezpieczeństwa” [Rozwijanie umiejętności kierowców 2015]. Jako inne cele wymienia też takie dotyczące poprawy bezpieczeństwa ładunków, poprawę warunków pracy poprzez zmniejszenia stresu i zmęczenia fizycznego. Wymienia korzyści płynące z tych szkoleń dla pracodawców, tj. zmniejszenie kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa, a co za tym idzie zmniejszenie kosztów paliwa [Rozwijanie umiejętności 2015]. Firma Renault oferuje także kilka szkoleń z obszaru optymalizacji zużycia paliwa pod nazwą „Optifuel” [Optifuel solutions 2015].

Do środków ochrony kierowców można zaliczyć ubiór służbowy oraz okulary przeciwsłoneczne [Okulary dla kierowcy jako środek ochrony indywidualnej 2015], jak i inne środki ochrony np. rękawice, niezbędne przy dokonywaniu czynności ładunkowych i zabezpieczających towar na pojeździe oraz wykorzystywane podczas przeglądu stanu technicznego pojazdu czy na wypadek zmiany ogumienia w pojeździe.

5. Podsumowanie

W wyniku analiz zamieszczonych w niniejszej publikacji sformułowano następujące wnioski:

1. Istnieje wiele metod identyfikacji i szacowania ryzyka. Bardzo ważne jest właściwe dobranie metody do konkretnego przedsiębiorstwa, a nawet stanowiska pracy. Kilka z tych metod (Risc Score, polskiej Normy PN-N 18002:2000, czy PHA) idealnie nadaje się do zastosowania w przedsiębiorstwach transportowych.
2. Kierowcy zawodowi muszą spełniać szereg kryteriów zapisanych w aktach normatywnych zarówno unijnych, jak i krajowych, których celem jest maksymalne zapewnienie bezpieczeństwa zarówno dla nich, jak i bezpieczeństwa w ruchu drogowym.
3. Ryzyko może być wewnętrzne i zewnętrzne. Kierowca może mieć wpływ tylko na ryzyko wewnętrzne. Stąd wszystkie działania są ukierunkowane na podnoszenie poziomu umiejętności oraz świadomość znaczenia jego kondycji psychicznej i fizycznej.
4. Jednym z najbardziej skutecznych sposobów ograniczania ryzyka jest posiadanie odpowiedniego poziomu wiedzy na ten temat. Wiedzę tę kierowcy mają możliwość uzyskać poprzez udział w dedykowanych dla nich szkoleniach.

5. Liderzy branży producentów samochodów ciężarowych w Polsce przygotowują tematykę i zakres szkoleń w oparciu o potrzeby zarówno kierowców, jak i właścicieli firm transportowych. Dlatego też powstają szkolenia dedykowane ograniczeniom zużycia paliwa, kosztów, a co za tym idzie ograniczenia dotyczące zanieczyszczenie środowiska. Dzięki takim działaniom ogranicza się w istotny sposób występujące zagrożenia.

Bibliografia

1. **Bryła R.:** *Bezpieczne stanowisko pracy*, Elamed, Katowice 2007.
2. *Information about the FMS-Standard* za: <http://www.fms-standard.com/Truck/index.htm> (dostęp 30.03.2015).
3. **Jajuga K.:** *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. *Krótką charakterystyką wybranych metod oceny ryzyka (z przykładami zastosowań)*, www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/o-ocenie-ryzyka-zawodowego/6264,krotka-charakterystyka-wybranych-metod-oceny-ryzyka-z-przykladami-zastosowan-.html (dostęp 14.04.2015).
5. *MAN po raz 8 liderem polskiego rynku pojazdów ciężarowych (2012)*, <http://www.flota.v10.pl/MAN,po,raz,8,liderem,polskiego,ryнку,pojazdow,ciezarowych,75899.html> (dostęp 14.04.2015).
6. **Mazur M.:** *To był niezły rok*, [w:] *Truck Auto*, <http://www.truckauto.pl/wp-content/uploads/2013/03/34.pdf> (dostęp 14.04.2015).
7. *Nasze kompleksowe oferty. Pięć lat w pięć dni.* za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/complete_weeks.html (dostęp 31.03.2015).
8. Okulary dla kierowcy jako środek ochrony indywidualnej, *Ubezpieczenia i Prawo Pracy*, 3 (381), 2015, www.poznajprodukty.gofin.pl/3,uipp,3777,184683,okulary-dla-kierowcy-jako-srodek-ochrony.html (dostęp 31.03.2015).
9. *Optifuel solutions*, <http://www.renault-trucks.pl/optifuel-solutions/cennik-oferta.html> (dostęp 14.04.2015).
10. PIP, *Przykłady oceny ryzyka zawodowego dla wybranych stanowisk pracy*, za: www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/o-ocenie-ryzyka-zawodowego/6287,przyklady-oceny-ryzyka-zawodowego-dla-wybranych-stanowisk-pracy-.html (dostęp 14.04.2015).
11. *ProfiTraining* za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training.html (dostęp 12.04.2015).
12. *Program i oferta szkoleń*, http://www.dafecodrive.pl/program-i-oferta-szkoleni_ (dostęp 14.04.2015).
13. *Rok 2013 w wykonaniu DAF Trucks – w klasie najcięższych aut sprzedaż szła naprawdę świetnie (2014)*, 40ton.net/rok-2013-wykonaniu-daf-trucks-klase-najciezszych-aut-sprzedaz-szla-naprawde-swietnie/ (dostęp 14.04.2015).
14. **Romanowska-Słomka I., Słomka A.:** *Zarządzanie ryzykiem zawodowym, „Tarbonus”*, wyd. 3, Tarnobrzeg 2003 r.
15. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 01.04.2010r. w sprawie szkolenia kierowców wykonujących prze-wóz drogowy, Dz. U. nr 53, poz. 314.
16. *Rozwijanie umiejętności kierowców* za: www.volvotrucks.com/trucks/poland-market/pl-pl/uslugi/driverdevelopment/Pages/driverdev.aspx, dostęp dn. 31.03.2015 r.

17. *Seminarium z zakresu przepisów obowiązujących w transporcie towarów* za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/regulations_transport_of_goods.html (dostęp 30.03.2015).
18. **Sierocka A., Marczak M., Piechota M.:** *Zarządzanie ryzykiem na oddziale intensywnej terapii – metoda wyznaczania czarnych punktów*, ViaMedica, Białystok 2012.
19. *Sprzedaż ciągników siodłowych w 2012 r. – raport (2013)*, <http://transporteuropejski.pl/27/sprzedaz-ciagnikow-siodlowych-2012r-raport/> (dostęp 14.04.2015).
20. *Szkolenia dla kierowców FahrerTraining PLUS. Dwie godziny, które się opłacą*, za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/drivertraining_plus.html (dostęp 31.03.2015).
21. *Szkolenia dla kierowców zgodnie z ustawą BKrFQG* za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/driver_professional_training.html (dostęp 31.03.2015).
22. *Szkolenia informacyjne dla kierowców. Gwarancja praktycznej korzyści*. za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/driver_information.html (dostęp 31.03.2015).
23. *Szkolenie dotyczące nagłych zdarzeń i zdrowia. Odpowiednia reakcja w razie potrzeby*. za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/emergency_training_health.html (dostęp 30.03.2015).
24. *Szkolenie w zakresie bezpieczeństwa ładunku. Abyś mógł wyladować towar tam, gdzie chciałeś*, za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/cargo_control_training.html (dostęp 30.03.2015).
25. *Szkoła jazdy Scania, o kursie* za: www.scania.pl/services/driver-training/about_the_course.aspx (dostęp dn. 31.03.2015).
26. *Szkoła jazdy Scania, o kursie*, za: www.scania.pl/services/driver-training/ (dostęp 31.03.2015).
27. *Świadectwo kwalifikacji zawodowej dla kierowców*, za: www.abc-szkolenia.com/swiadectwa-kwalifikacji-zawodowej/ (dostęp 13.03.2015).
28. **Tarczyński W., Mojsiewicz M.:** *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.
29. *To co najważniejsze w branży (2011)*, <http://4trucks.pl/component/k2/item/3657-to-co-najwazniejsze-w-branzy.html> (dostęp 14.04.2015).
30. *Trening bezpiecznej jazdy i trening zintegrowany*, za: www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/trucks/_home/driver/driver/training/safety_training.html (dostęp 30.03.2015).
31. **Urbanowska-Sojkin E.:** *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
32. Ustawa z dn. 6 września 2001 roku o transporcie drogowym, Dz. U. z 2013 r. poz. 1414.
33. *Wyjątkowe przeżycia w centrum obsługi klienta MAN*, <http://www.truck.man.eu/pl/pl/fascynacja-i-technika/fascynacja-pojazdami-man/centrum-klienta-man/uslugi/Uslugi.html> (dostęp 14.04.2015).
34. **Zawilla-Niedźwiedzki J.:** *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, Edu Librii 2013.

5 RENOMA UCZELNI WYŻSZEJ

Iwona Staniec

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

*Różnice w cenie zależą od renomy kliniki
M. Kęskrawiec: Czwarty pożar Teheranu, 2010*

1. Wprowadzenie

W badaniach dotyczących kompetencji absolwentów, prowadzonych po 2008 roku istotne znaczenie ogrywa renoma ukończonej uczelni wyższej. Także choć mniej istotne znaczenie niż dla pracodawców, ma dla kandydatów na studentów renoma uczelni, w której podejmą kształcenie. Dodatkowo studenci zagraniczni, np. obywatele Kazachstanu czy Brazylii, dostają stypendia rządowe, jeżeli podejmują kształcenie w najlepszych 100 uczelniach na świecie¹. M. Clarke [2007, ss. 59-70] zauważa, że im wyższa renoma uczelni, tym łatwiej absolwentowi dostać pracę, w tym pracę na wyższych stanowiskach. W dobie globalizacji oraz nadmiaru absolwentów zatrudnialność będzie w coraz większym stopniu zależała od światowego prestiżu i pozycji rankingowej uczelni, która wystawiła dyplom absolwentowi.

W Polsce trwają prace nad nowelizacją ustawy o szkolnictwie wyższym, która zakłada finansowanie uczelni publicznych w zależności od centralnego badania losów absolwentów w oparciu o bazy danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych [Białowas, Buttler, Klimanek, Szware 2012, ss. 115-130, Pacuska 2014, ss. 4-5]. Szuka się sposobu zbierania porównywalnych danych w zakresie m.in. stopy zatrudnienia czy czasu poszukiwania pierwszej pracy przez absolwentów². Zatem ważne jest dla każdej uczelni zidentyfikowanie zagrożeń i szans związanych z jej renomą. Opracowanie ma charakter przeglądowy i przedstawia

¹ Brane są pod uwagę wyniki rankingu "Webometrics Ranking of World Universities" z ostatniego roku.

² Większość uczelni monitoruje losy absolwentów i ich zatrudnialność dopiero od wprowadzenia wymogu ustawowego w 2011 roku wedle własnych metodologii. Występują po pierwsze problemy z porównywalnością tych wyników, a po drugie z ich dostępnością. Ustawa nie definiuje zasad zbierania i upublicznia wyników.

uwarunkowania wpływające, kształtujące lub mierzące renomę danej uczelni. Pokazuje też wady i zalety stosowanych mierników. W opracowaniu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Na co wpływa renoma uczelni wyższej?
2. Czy są mierniki pozwalające na ocenę renomy uczelni?
3. Jaką renomę ma Politechnika Łódzka?

Prowadzone badanie będzie wymagało zastosowania takich metod, jak:

- analizy krytycznej – polegającej na ustosunkowaniu się do literatury przedmiotu oraz opracowań analitycznych,
- metody opisu – polegającej na opisie wpływu różnych uwarunkowań mierzalnych i niemierzalnych na renomę uczelni oraz przedstawieniu renomy PŁ.

W pracy wykorzystano wyniki badań wtórnych oraz pierwotnych dotyczących w sensie largo i stricte renomy i prestiżu uczelni wyższych.

2. Renoma

Według Wielkiego Słownika Języka Polskiego **renoma** to *śława, dobra opinia o kimś lub o czymś*. Synonimy słowa **renoma** to *rozgłos, sława, wziętość, uznanie, reputacja, notowania, popularność, prestiż, dobre imię, pochlebna opinia*. Renoma pochodzi od francuskiego słowa *renommée* – urzeczownikowiony imiesłów czasu przeszłego czasownika *renommer* – poważać, szanować, wychwalać lub ganić (XII w.), a to od *nommer* – nazywać (X w.). Mówi się, że coś jest renomowane, jeśli cieszy się uznaniem, powodzeniem wśród ludzi, dobrą sławą, oznacza prestiż³.

Prestiż (z francuskiego *urok, czary*, z łacińskiego *sztuczki magiczne*) to poważanie, ranga, znaczenie, a więc słowo łączące się tylko z jakościami pozytywnymi [Tytuła, Łosiak 2012, s. 34]. W socjologii prestiż jest subiektywnym kryterium stratyfikacji, opartym na wartościujących podstawach emocjonalnych i obiektywnych czynnikach stratyfikacji.

Renoma uczeni to ocena jej zdolności do wypełniania oczekiwań interesariuszy dokonywana przez nich samych, to zbiorowy system kolektywnych przekonań członków pewnej grupy społecznej na temat uczelni wyższej [Martensen, Grønholdt 2005]. Markwick i Fill [1997] uważają, że renoma jest odzwierciedleniem nagromadzonych wpływów historycznych, wcześniej obserwowanych wskazówek tożsamości oraz możliwych doświadczeń, jest trwała i może przedstawiać stosunkowo zgodny zapas dobrej woli i wsparcia w sprzyjających przypadkach lub brak zaufania i unikanie w sytuacjach niepomyślnych. Renoma wymaga pielęgnacji w czasie i konsekwencji w kreowaniu wizerunku.

³ Renoma przedsiębiorstwa jako odrębny podmiot badań zaistniała w badaniach naukowych dopiero w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku. W literaturze przedmiotu dominuje wieloznaczność pojęcia renoma oraz towarzyszy jej różnorodność perspektyw postrzegania.

Z przytoczonych definicji wynika, że zarówno renoma, jak i prestiż są pojęciami wielowymiarowym, i na które składają się mierniki jakościowe, jak i ilościowe. Wydaje się, że w przypadku uczelni wyższych za obiektywne czynniki stratyfikacji można uznać pozycje w rankingach, zatrudnialność absolwentów, dochody absolwentów, okres poszukiwania pracy itp. A za wartościujące postawy emocjonalne opinie studentów, absolwentów, pracodawców i rekruterów o jakości kształcenia na danej uczelni.

3. Rankingi uczelni wyższych

Najpopularniejszy na świecie jest Ranking "Webometrics Ranking of Research Centers" przygotowywany dwa razy w roku (w styczniu i lipcu) przez CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) – Najwyższą Radę Badań Naukowych w Madrycie. Ranking "Webometrics Ranking of Research Centers" wykorzystuje osiem obiektywnych wskaźników⁴:

1. jakość kształcenia (waga 25%) – mierzona liczbą absolwentów uczelni, którzy otrzymali międzynarodowe nagrody w stosunku do wielkości uczelni,
2. zatrudnienie (waga 25%) – mierzone liczbą absolwentów danej uczelni, którzy zajmują stanowiska CEO w najlepszych firmach na świecie w stosunku do wielkości uczelni,
3. jakość nauki (waga 25%) – mierzona liczbą nauczycieli akademickich, którzy zdobyli główne nagrody międzynarodowe,
4. publikacje (waga 5%) – mierzone liczbą publikacji naukowych w renomowanych czasopismach,
5. wpływ (waga 5%) – mierzony liczbą publikacji naukowych zawartych w czasopismach z Impact Factorem,
6. cytowalność (waga 5%) – mierzona liczbą publikacji naukowych często przywoływanych,
7. szeroki wpływ (waga 5%) – mierzony indeksem Hirsha dla uniwersytetu,
8. patenty (waga 5%) – mierzony przez liczbę międzynarodowych zgłoszeń patentowych.

W pierwszej dziesiątce za 2014 rok znalazło się aż osiem szkół ze Stanów Zjednoczonych: Harvard University (1), Stanford University (2), Massachusetts Institute of Technology (3), Columbia University (6), University of California, Berkeley (7), University of Chicago (8), Princeton University (9), Yale University (10) oraz dwie uczelnie z Wielkiej Brytanii, tj. czwarty w rankingu Uniwersytet Cambridge oraz piąty Uniwersytet Oxford.

W drugiej dwudziestce również dominują szkoły wyższe z USA. Towarzyszą im japońskie Uniwersytety w Tokio (13) oraz Kyoto (16), a także szwajcarski Federal Institute of Technology w Zurychu (18).

⁴ Wszystkie dane dotyczące rankingu przytoczono ze strony <http://cwur.org/2014/> (15.04.2015).

Najwyżej notowana polska szkoła wyższa to Uniwersytet Warszawski, który w zestawieniu uplasował się dopiero na początku piątej setki, a dokładniej na miejscu 419. Kolejne uczelnie z Polski ujęte w rankingu to: Uniwersytet Jagielloński (479), Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie (653), Politechnika Warszawska (688), Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu (878), Uniwersytet Wrocławski (914), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (918), Politechnika Wrocławska (922) oraz Uniwersytet Śląski (954).

I tak jest przez co najmniej ostatnie pięć lat. Zatem jego wpływ na renomę polskich uczelni jest znikomy i studenci z Kazachstanu czy Brazylii, podejmując studia w Polsce, nie otrzymują stypendiów rządowych od swojego kraju. W Polsce największe znaczenie ma prowadzony od 15 lat ranking miesięcznika „Perspektywy”⁵.

Zatrudnialność jest też uwzględniana w rankingach uczelni, m.in. w rankingu „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”. Ranking ten jest tworzony według następujących mierników:

- prestiż (waga 24%) obejmuje preferencje pracodawców (liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym przeprowadzonym na reprezentatywnej grupie pracodawców w dwóch ostatnich latach), ocenę przez kadre akademicką (liczba wskazań danej uczelni w badaniu ankietowym wśród kadry akademickiej), uznanie międzynarodowe (mierzone pozycją uczelni w rankingach światowych), wybór olimpijczyków (mierzone udziałem liczby laureatów i finalistów olimpiad, przyjętych poza procesem rekrutacji na daną uczelnię w ogólnej liczbie przyjętych na pierwszy rok studiów stacjonarnych),
- innowacyjność (waga 9%) – liczba zgłoszonych w Urzędzie Patentowym RP oraz za granicą wynalazków i wzorów użytkowych, liczba udzielonych patentów i praw ochronnych w Polsce i za granicą oraz liczba sprzedanych licencji, w odniesieniu do prof. dr hab. i dr zatrudnionych na etacie,
- potencjał naukowy (waga 15%) – średnia ocena parametryczna, średnie uprawnienia habilitacyjne, średnie uprawnienia doktorskie, nasycenie kadry osobami o najwyższych kwalifikacjach, akredytacje (liczba posiadanych przez uczelnię aktualnych akredytacji PKA z oceną wyróżniającą oraz akredytacji środowiskowych i międzynarodowych),
- efektywność naukowa (waga 26%) – rozwój kadry własnej – liczba tytułów i stopni naukowych uzyskanych przez pracowników uczelni w dwóch ostatnich latach, liczba tytułów i stopni naukowych nadanych przez uczelnię, suma środków finansowych na badania i rozwój pozyskanych spoza w odniesieniu do ogółu pracowników, liczba publikacji uwzględnionych w bazie SCOPUS w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich, liczba cytowań publikacji w stosunku do liczby tych publikacji, H-index, liczba projektów realizowanych w ramach Programu Ramowego Unii Europejskiej, liczba studentów studiów doktoranckich w stosunku do ogólnej liczby studentów i doktorantów,

⁵ Wszystkie dane dotyczące rankingu przytoczono ze strony www.ranking.perspektywy.pl (15.04.2015).

- warunki studiowania (waga 11%) – liczba nauczycieli akademickich zatrudnionych na etacie w stosunku do liczby studentów, liczba elektronicznych książek zinwentaryzowanych, liczba czasopism elektronicznych, liczba wykupionych baz danych oraz wydatki na zbiory elektroniczne w przeliczeniu na jednego studenta, łączna liczba książek drukowanych, procentowy przyrost nabytków, liczba prenumerowanych tytułów czasopism krajowych i zagranicznych oraz wydatki na zakup zbiorów drukowanych w przeliczeniu na jednego studenta, stosunek liczby zbiorów drukowanych do ogólnej liczby studentów stopniem informatyzacji biblioteki,
- umiędzynarodowienie (waga 15%) – programy studiów prowadzone w językach obcych, studium w językach obcych, wymiana studencka, studenci cudzoziemcy, nauczyciele akademicy z zagranicy, wielokulturowość środowiska studenckiego.

Wadą tego rankingu jest korekta wag poszczególnych kryteriów w kolejnych latach.

Tabela 1. Wyniki rankingu w latach 2010-2014

2014	Nazwa uczelni	'13	'12	'11	'10
1	Uniwersytet Warszawski	2	2	1	1
2	Uniwersytet Jagielloński	1	1	2	2
3	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	3	3	4	3
4	Politechnika Warszawska	4	4	3	4
5	Politechnika Wrocławska	6	5	5	5
6	Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie im. Stanisława Staszica	5	6	6	7
7	Uniwersytet Wrocławski	7	7	7	6
8	Warszawski Uniwersytet Medyczny	11	14	19	16
9	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	9	9	13	11
10	Uniwersytet Medyczny w Poznaniu im. Karola Marcinkowskiego	8	10	10	10
11	Gdański Uniwersytet Medyczny	12	18	20	17
12	Politechnika Łódzka	13	8	8	9
13	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	10	12	9	8

Źródło: www.ranking.perspektywy.pl [15.04.2015].

Ranking „Newsweeka” to zestawienie uczelni według liczby absolwentów zatrudnionych w 900 największych firmach i instytucjach – na stanowisku co najmniej specjalisty.

4. Opinie studentów, absolwentów, pracodawców i rekruterów o jakości kształcenia na danej uczelni

Uczelnia ma znaczenie po tym względem na jakim poziomie wykształci swojego absolwenta. W Polsce od dłuższego czasu przeprowadza się różnego rodzaju badania dotyczące oczekiwań pracodawców wobec kompetencji absolwentów. Z raportu *Młodzi na rynku pracy. Pod lupą*⁶ dowiadujemy się, że zdaniem większości pracodawców ci, którzy kończą szkoły wyższe, są zupełnie nieprzygotowani do efektywnego funkcjonowania na rynku pracy i z tych też powodów część firm ich po prostu nie zatrudnia.

W opinii rekruterów dobra renoma uczelni nie robi na nich aż takiego wrażenia jak zła renoma uczelni. Pracodawcy i rekruterzy nie mają złudzeń co do tego, że absolwenci dobrej uczelni będą lepiej przygotowani do pracy, bo w ich opinii uczelnie z zasady do pracy nie przygotowują. Renoma dobrej uczelni mówi natomiast dużo o ambicjach kandydata i jego motywacji. Z reguły renomowane uczelnie wymagają więcej, co za tym idzie trzeba wiedzieć więcej, a to też mobilizuje do pracy. Z badań Program edukacyjny *ZainSTALuj się* [2011, s. 26] wynika, że dla pracodawcy w 6% przy wyborze kandydata do pracy liczy się renoma uczelni oprócz standardowo wymaganych kompetencji.

Studenci w badaniach podkreślają, że na wybór kierunku studiów ma przede wszystkim wpływ jego renoma oraz szanse na znalezienie zatrudnienia po jego ukończeniu [Raport PwC 2014].

Tabela 2. Kompetencje istotne dla przyszłego pracownika według studentów i pracodawców

Kompetencje istotne dla przyszłego pracownika	Studenci	Pracodawcy
doprowadzanie zadań do końca	38%	85%
budowanie dobrych relacji	35%	81%
umiejętność pracy w zespole	37%	79%
otwartość na pomysły i wiedze innych	32%	78%
samodzielność	32%	78%
systematyczność	34%	72%
koncentracja i selekcja informacji	30%	67%
adoptowanie się do nowych warunków	41%	67%

Źródło: Raport *Dwa Światy – Kompetencje Przyszłości 2014* <http://2014.kompetencje.przyszlosci.pl/raport/student.pdf> [14.04.2015].

Z Raportu specjalnego PARP dotyczącego współpracy biznesu z edukacją w Polsce oraz Raportu *Dwa Światy – Kompetencje Przyszłości 2014* wynika, że młodzi ludzie błędnie identyfikują oczekiwania kompetencyjne pracodawców.

⁶ Raport przedstawia sytuację młodych na rynku pracy z perspektywy przedsiębiorstw MSP. Dane na koniec sierpnia 2014.

Studenci uważają za najmniej istotne kompetencje miękkie, które z kolei według firm znajdują się w czołówce umiejętności deficytowych u kandydatów do pracy (tabela 1).

Raport Deloitte z 2013 roku pokazuje, że studenci bardzo nisko oceniają przygotowywanie przez uczelnie wyższe do przyszłych obowiązków zawodowych (50% negatywnych opinii) oraz procesu poszukiwania pracy (61% negatywnych opinii). Warto jednak zaznaczyć, że znacznie lepiej, pod oboma względami, oceniają uczelnie, na których studiują; są przekonani o relatywnie wysokiej wartości dyplomu swojej uczelni w oczach pracodawców (62%) oraz poszukiwaniu przez pracodawców absolwentów ich kierunków (68%).

Raport *Future Work Skills 2020* [2011, ss. 7-12] przedstawia kompetencje w przyszłości wymagane przez pracodawców:

- zdolność do analizowania i rozwiązywania problemów w miejscu, gdzie zawodzą „maszyny” i elektronika,
- inteligencja społeczna i emocjonalna,
- nowe, kreatywne myślenie – biegłość w rozwiązywaniu pojawiających się problemów,
- zdolność do pracy w wielokulturowym środowisku,
- umiejętność krytycznego wykorzystywania nowych mediów,
- zdolność do rozumienia pojęć w wielu dyscyplinach,
- myślenie projektowe,
- umiejętność filtrowania istotnych danych w szumie informacyjnym,
- umiejętność współpracy w zespole wirtualnym.

Przygotowanie absolwentów pod tym względem będzie miało istotny wpływ na renomę uczelni.

5. Zatrudnialność

Zatrudnialność absolwentów jest zjawiskiem wieloaspektowym i zgodnie z Konkluzjami Rady UE z dnia 11 maja 2012 r. w sprawie zatrudnialności absolwentów szkół i uczelni jest rozumiana w badaniach jako: *kombinacja czynników, które pozwalają danej osobie zmierzać w kierunku zatrudnienia, podejmować je oraz utrzymywać, a także rozwijać karierę zawodową – to pojęcie złożone, obejmujące nie tylko cechy danej osoby, jej umiejętności, postawę czy motywację, lecz także inne czynniki zewnętrzne wykraczające poza politykę edukacyjną i szkoleniową, takie jak uregulowania rynku pracy, demografia, struktura gospodarki oraz ogólna sytuacja gospodarcza.*

Wskaźnik zatrudnienia jest wskaźnikiem użyteczności kształcenia – pokazuje, na ile kompetencje nabywane przez studentów na studiach ułatwiają absolwentom odnalezienie na rynku pracy [Grudowski, Lewandowski, 2012, ss. 397-406, Bruwer, 1998, Pacuska 2014, s. 6].

Tabela 3. Współczynnik zatrudnienia, odsetek bezrobotnych i biernych zawodowo osób z wyższym wykształceniem w Polsce w latach 2008-2013

Rok	Współczynnik zatrudnienia	Odsetek bezrobotnych	Bierni zawodowo	Liczba badanych w tys. osób
2008	76,96%	3,06%	19,95%	4797
2009	77,34%	3,55%	19,14%	5235
2010	76,36%	3,99%	19,63%	5513
2011	75,84%	4,16%	20,00%	5771
2012	75,48%	4,47%	20,05%	6109
2013	75,59%	4,54%	19,88%	6403

Źródło: Dane GUS 2008-2014 aktywność ekonomiczna ludności (dane średnioroczne).

Dane z lat 2008-2013 pokazują, że w Polsce osiągnęte wartości wskaźnika zatrudnienia dla osób z wyższym wykształceniem różnią się, ale jednocześnie różnice te mieszczą się zaledwie w granicach kilku punktów procentowych. Odmienne odsetki zatrudnionych absolwentów w poszczególnych latach warto interpretować, biorąc pod uwagę zmienność sytuacji na rynku pracy. W Polsce odsetek bezrobotnych/biernych zawodowo absolwentów w okresie do sześciu miesięcy od ukończenia studiów mieści się w przedziale 8-23% [Teichler 2002, ss. 199-216]⁷ – sytuacja ta przedstawia się podobnie w innych krajach europejskich. W przypadku absolwentów biernych zawodowo w badaniach warto zwrócić uwagę na osoby:

- planujące dalsze kształcenie lub wyjazd zarobkowy za granicę, podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej, co uwzględniono w badaniach SGH,
- osoby będące w trakcie zmiany pracy, co uwzględniono w badaniach AGH
- osoby sprawujące opiekę nad dzieckiem lub osobą zależną – pierwsze badanie losów zawodowych absolwentów Politechniki Krakowskiej po pięciu latach od ukończenia studiów (w populacji kończącej studia w roku 2003) wskazuje, iż bierni zawodowo to 1% badanych, a z nich 21% sprawuje opiekę nad dzieckiem lub członkiem rodziny.

Jeśli chodzi o poszczególne uczelnie, to badania losów absolwentów stanowią jedyne źródło informacji na ten temat [Lindberg 2007, ss. 623-644, Pacuska 2014, ss. 4-11]. Opierając się na danych udostępnianych przez uczelnie, można zauważyć, że w istocie prosty wskaźnik zatrudnienia w niewielkim stopniu różnicuje absolwentów uczelni – w przypadku większości szkół wyższych stanowi 40-60% (od wprowadzenia systemu bolońskiego). By przeprowadzić bardziej pogłębione analizy w celu identyfikacji statystycznych różnic pomiędzy polskimi uczelniami, konieczne byłoby posiadanie w pełni porównywalnych danych (zebranych w oparciu o tę samą metodologię) [Pacuska 2014, ss. 4-11].

⁷ W pracy (Teichler, 2002) analizą objęto ponad 30 tys. absolwentów z 10 krajów europejskich, po trzech, czterech latach od ukończenia studiów.

Analiza dostępnych raportów wskazuje, że występują różnice dotyczące podejmowania zatrudnienia absolwentów różnych kierunków [Pacuska 2014, s. 6]. Osiągana wartość wskaźnika zatrudnienia jest zależna od stopnia ukończonych studiów (częściej znajdują zatrudnienie absolwenci studiów inżynierskich)⁸, pochodzenia społecznego (wskaźnik zatrudnienia wyższy jest wśród osób pochodzących z rodzin o wyższym statusie materialnym, mających rodziców z wyższym wykształceniem) [Dill, Soo 2005, ss. 495-533], od płci (absolwentki częściej mają niższe zarobki i są bezrobotne – różnica w Polsce wynosi od 5 do 16 pkt procentowych) [Żyra 2007, Górniak 2012, Pacuska 2014, s. 7].

Wyniki monitoringu karier absolwentów po kilku latach od ukończenia przez nich studiów pokazują, że z jednej strony wskaźnik zatrudnienia w gruncie rzeczy mało różnicuje uczelnie, a z drugiej odsetek zatrudnionych z czasem wzrasta – w miarę jak mają oni więcej czasu na poszukiwanie pracy i gromadzenie doświadczenia zawodowego [Pacuska 2014, s. 9]. W dłuższej perspektywie odsetek zatrudnionych absolwentów jest wyższy niż zaraz po ukończeniu studiów, przykładowo:

- J. Górniak [2012] podaje, że wskaźnik zatrudnialności osób z wyższym wykształceniem do 5 lat po zakończeniu kształcenia wynosi 78%,
- wśród absolwentów SGH (dane za rok 2011), którzy co najmniej trzy lata przed badaniami ukończyli studia, prawie 92% badanych wskazało, że pracuje, a wśród 8% niepracujących: 30% poszukiwało pracy, 38% uczyło się, 23% było na urlopie wychowawczym, a 7% nie pracowało z innych przyczyn;
- wśród absolwentów AGH (dane za rok 200) – 89% zatrudnionych, 3% prowadzących działalność gospodarczą.

Warto ponadto zwrócić uwagę, iż prowadzenie badań absolwentów w okresie kilku lat po ukończeniu przez nich studiów przynosi również wartościowe informacje na temat ich doświadczeń zawodowych, wzrastają także możliwości oceny przydatności nabytych w czasie studiów kompetencji na rynku pracy [Bruwer 1998, Pacuska 2014, s. 9].

6. Wskaźnik średniego czasu poszukiwania pracy

Wskaźnik średniego czasu poszukiwania pracy przez absolwentów, mierzony liczbą miesięcy, które upłynęły od ukończenia studiów do znalezienia przez absolwenta zatrudnienia, w większym stopniu różnicuje uczelnie niż wskaźnik zatrudnienia [Pacuska 2014, ss. 7-8]⁹. W Polsce średni czas wchodzenia absolwentów uczelni na rynek pracy wynosi – 3,6 miesiąca (Eurostat, 2009). W przypadku:

⁸ The Gallup Organization w badaniach *Flash Eurobarometer 304: Employers' perception of graduate employability* z 2010 roku pokazuje, że w Polsce pracodawcy cenią przede wszystkim ze względu na oczekiwane kompetencje w 73% absolwentów studiów magisterskich, w 22% absolwentów studiów licencjackich i inżynierskich oraz tylko w 2% absolwentów studiów doktoranckich. Potwierdza to też praca [Górniak 2012].

⁹ W przypadku części uczelni wskaźnik miesięcy wynosi zero dla tych absolwentów, którzy już na wyjściu z uczelni byli zatrudnieni.

- Uniwersytetu Jagiellońskiego (rocznik 2008/2009): 15% ankietowanych znalazło pracę w ciągu pierwszego miesiąca, w okresie do trzech miesięcy po egzaminie ponad jedna trzecia respondentów pracowała (35%). Uwzględniając zarówno osoby kontynuujące pracę z okresu studiów, jak i te, które znalazły ją po egzaminie, ogółem 72% absolwentów podjęło zatrudnienie w okresie do trzech miesięcy od złożenia egzaminu magisterskiego,
- SGH (2011): 65% badanych, którzy zaczęli szukać pracy po ukończeniu studiów, znalazło ją w ciągu miesiąca, kolejne 21% – w ciągu następnych dwóch miesięcy, a w ciągu pół roku znaleźli ją wszyscy,¹⁰
- AGH (2008): 64% znalazło pracę w okresie krótszym niż 1 miesiąc od ukończenia, 13% w ciągu 1-2 miesięcy, 11% w ciągu 2-3 miesięcy, 9% w okresie dłuższym niż 3 miesiące, 3% – brak danych.

7. Wskaźnik adekwatności zatrudnienia do wykształcenia

Dla uczelni wyższej, oprócz samego znalezienia przez absolwenta zatrudnienia, ważna jest również kwestia adekwatności zatrudnienia do zdobytego wykształcenia. Należy bowiem zwrócić uwagę, że nawet jeśli absolwenci znajdują zatrudnienie, to niekoniecznie na stanowiskach i w zawodach wymagających posiadanie wykształcenia wyższego lub pozwalających na wykorzystanie w pracy zdobytych na studiach kompetencji [Pacuska 2014, ss. 8-9].

J. Górniak¹¹ pokazuje, że w Polsce:

- 34% absolwentów pracuje na stanowisku specjalisty zazwyczaj zgodnie ze swoim wykształceniem. Najczęściej miało to miejsce w przypadku absolwentów: kierunków medycznych (60%), studiów humanistycznych (51% pracowało jako specjaliści, ale wliczając w to 31% pracujących jako nauczyciele), informatyki (49%),
- wykonują też zawody średniego szczebla: zawody biurowe (18%), usługowe (16%, głównie sprzedawcy – 12%), personel do spraw biznesu i administracji (12% wskazań),
- 11% absolwentów wykonuje zawody robotnicze i rolnicze,
- 4% absolwentów to kierownicy, najczęściej: architekci i absolwenci kierunków budowlanych (20%), absolwenci kierunków inżynierjno-technicznych (11%).

Instytut Badań Edukacyjnych w raporcie o stanie edukacji z 2011 roku podaje, że najczęstsze przyczyny nie podjęcia pracy w wyuczonym zawodzie to:

¹⁰ SGH wyróżnia grupę absolwentów, którzy nie poszukiwali pracy po ukończeniu studiów, bo już pracowali, w odróżnieniu od tych poszukujących pierwszej pracy dopiero po zakończeniu studiów.

¹¹ J. Górniak (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, UJ, 2012, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf (8.04.2015).

- brak możliwości znalezienia pracy w wyuczonym zawodzie (67%),
- preferowanie pracy lepiej płatnej (21%),
- niechęć do pracy w wyuczonym zawodzie (8%),
- preferowanie lepszych warunków pozapłacowych (4%).

Generalnie związek wykształcenia z zatrudnieniem jest badany na dwa sposoby [Pacuska 2014, s. 8]:

- poprzez „twarde” dane – analizę zajmowanych przez absolwentów stanowisk/wykonywanych zawodów, wraz z określeniem, do wykonywania których z nich wskazane jest wyższe wykształcenie;
- subiektywnie – poprzez pytanie samych absolwentów – na ile, ich zdaniem, wykonywana przez nich praca odpowiada ukończonemu przez nich kierunkowi studiów.

W badaniach polskich uczelni – niezależnie od sposobu zadania pytania – te odsetki wydają się zbliżone: około 60-80% absolwentów ocenia pozytywnie zgodność pracy ze zdobytym wykształceniem.

8. Przeciętna wysokość wynagrodzenia

Z badań [Dill, Soo, 2005, ss. 495-533, Clarke 2007, ss. 59-70] wynika, że nie ma prostej zależności między rodzajem ukończonej uczelni a wysokością dochodów osiągniętych przez ich absolwentów. Związek ten jest zależny w znacznym stopniu od kierunku studiów. Ponadto występuje zależność między osiąganymi przez absolwentów dochodami a pozycją zajmowaną przez uczelnie w rankingach. Poza pozycją uczelni na wysokość zarobków – podobnie jak na wskaźnik zatrudnienia – wpływa również sytuacja na rynku pracy oraz zapotrzebowanie na specjalistów po danym kierunku [Pacuska 2014, s. 9].

W ramach Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2012 roku zaprezentowano wynagrodzenia absolwentów (maksymalnie rok po ukończeniu nauki) [Rębisz 2012]. Wynika z nich, że absolwenci studiów wyższych magisterskich zarabiali przeciętnie brutto 2 750 PLN. To o 10% więcej niż osoby, które rozpoczęły pracę po ukończeniu studiów wyższych zawodowych (licencjackich lub inżynierskich). Zarobki 25% osób posiadających tytuł magistra przekraczały brutto 3 504 PLN. Płace 25% najmniej zarabiających magistrów były niższe niż 2 000 PLN brutto.

Przeciętne wynagrodzenie osób, które ukończyły studia wyższe zawodowe w 2012 roku wynosiło 2 500 PLN brutto. Płace 25% osób były wyższe niż 3 500 PLN brutto. Zarobki 25% osób otrzymujących najniższe wynagrodzenie nie przekraczały 1 800 PLN brutto.

Wśród absolwentów (studiów zawodowych i magisterskich) najwyższe wynagrodzenie otrzymywali ci, którzy ukończyli uczelnie o profilu technicznym. Mediana ich zarobków w 2012 roku wyniosła 3 000 PLN brutto. O 200 PLN mniej zarabiały osoby, które ukończyły kierunki ścisłe. 2 700 PLN brutto otrzymywały osoby posiadające wykształcenie ekonomiczne. Najniższe wynag-

grodzienia otrzymywali w 2012 roku absolwenci kierunków pedagogicznych. Mediana ich płac wynosiła 2 000 PLN brutto.

W 2012 roku najwyższe wynagrodzenie otrzymywali absolwenci:

- Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – 3 500 PLN brutto,
- Politechniki Warszawskiej – 3 380 PLN brutto,
- Politechniki Gdańskiej – 3 200 PLN brutto.

W pierwszej dziesiątce uczelni, po ukończeniu których absolwenci otrzymywali najwyższe wynagrodzenia przeważały szkoły o profilu technicznym. Obok Politechniki Warszawskiej i Politechniki Gdańskiej, w zestawieniu znalazły się jeszcze Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Politechnika Łódzka i Politechnika Wrocławska (mediana wynagrodzeń – 3 000 PLN brutto).

Absolwenci Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie – najlepszej według miesięcznika *Perspektywy* w 2012 roku uczelni – zarabiali przeciętnie 2 500 PLN brutto. Na liście uczelni, po których zarobki są najlepsze uplasował się on na 16 miejscu, ex aequo z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytetem Łódzkim i Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach. Absolwenci Uniwersytetu Warszawskiego – najlepszej Polskiej uczelni według rankingu "Webometrics Ranking of Research Centers" – zajmują pod względem zarobków w pierwszej pracy czwarte miejsce, a w ogólnym rankingu zarobków absolwenci tej uczelni są na piątym miejscu.

Na liście uczelni, po których zarobki są najwyższe w 2012 roku, stworzonej na podstawie danych przekazanych przez absolwentów, niezależnie od roku ukończenia uczelni, pierwsze miejsce zajmuje Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (8 100 PLN brutto), drugie Politechnika Warszawska (7 000 PLN brutto), a trzecie Politechnika Gdańska (5 875 PLN brutto). Politechnika Łódzka plasuje się na 9 miejscu z przeciętnym wynagrodzeniem absolwentów równym 5 100 PLN brutto. Zestawienie 25 uczelni, po których wynagrodzenia były w 2012 roku najwyższe zamyka Uniwersytet Śląski w Katowicach i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Absolwenci tych uczelni zarabiali przeciętnie 3 500 PLN brutto [Kuczara 2013].

Warto podkreślić, że przedstawione dane potwierdzają, że wartość pierwszego przeciętnego wynagrodzenia absolwentów danej uczelni dodatnio wpływa na ich przeciętne wynagrodzenie w przyszłości. Najwięcej zarabiają absolwenci Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która ma najniższy wskaźnik średniego czasu poszukiwania pracy oraz 12 miejsce w rankingu „*Perspektywy*” w 2012 roku.

9. Renoma Politechniki Łódzkiej

Biorąc pod uwagę wyniki rankingu „*Perspektywy*” warto zwrócić uwagę, że w latach 2009-2014 Politechnika Łódzka trzy razy zajmowała miejsce w pierwszej 10 polskich uczelni. Niestety, od 2013 roku jest to miejsce w drugiej 10.

Tabela 4. Wyniki rankingu „Perspektywy” w latach 2009-2014

Rok	Miejsce w rankingu	Miejsce według prestiżu	Miejsce wśród uczelni technicznych
2009	11	21	4
2010	9	18	4
2011	8	17	4
2012	8	14	4
2013	13	14	4
2014	12		4

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.ranking.perspektywy.pl [15.04.2015].

Jeśli chodzi o uczelnie techniczne, to w tym okresie Politechnika Łódzka zajmuje 4 miejsce po Politechnice Warszawskiej, Politechnice Wrocławskiej oraz Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Według tego rankingu w prestiżu pracodawców Politechnika Łódzka w regionie zajmuje pierwsze miejsce.

W badaniach *Zapotrzebowanie na kadrę menedżerską i inżynierską w województwie łódzkim w latach 2007-2015* [Staniec 2008] pracodawcy z regionu łódzkiego źle oceniają absolwentów Politechniki Łódzkiej:

- w zakresie wiedzy na temat potrzeb niepełnosprawnych, zarządzania jakością, ergonomii oraz norm prawnych,
- komunikacji w językach obcych, prowadzenia negocjacji, umiejętności budżetowania, kosztorysowania i harmonogramowania,
- świadomości samokształcenia.

Wyniki badań potwierdzają, iż pracodawcy oceniają absolwentów dobrze pod względem konkretnych umiejętności związanych z danym kierunkiem, zatem programy kształcenia przygotowują dobrze w zakresie wiedzy kierunkowej.

Od 2009 roku Politechnika Łódzka prowadzi elektroniczny System Badania Losów Zawodowych Absolwentów wszystkich kierunków studiów. Ze statystyk uczelnianych wynika, że z roku na rok co raz więcej studentów zgadza się na udział w proponowanych badaniach – od 13% absolwentów do 76% w 2014. Z roku na rok średnie tempo zmian wynosiło 36%. Niestety, wraz z upływem czasu od ukończenia studiów coraz mniej zarejestrowanych wypełnia kwestionariusze; odnotowano spadek około 50% uczestników z badania na badanie. Kolejne kwestionariusze wysyłane są im, licząc od daty zarejestrowania się w Systemie: po pół roku (wypełnia przeciętnie około 14% absolwentów), po roku (wypełnia przeciętnie około 6% absolwentów), po trzech (wypełnia przeciętnie około 3% absolwentów) i po pięciu latach (nie uwzględniono w statystykach, bo na 04.2015 było bardzo mało zwrotów).

Z badań losów absolwentów Politechniki Łódzkiej wynika, że jako motyw wyboru studiów w Politechnice Łódzkiej zdecydowana większość wskazuje perspektywę uzyskania kwalifikacji zawodowych, które ułatwiłyby im zdobycie pracy. W dalszej kolejności wskazywane są: uzdolnienia/zainteresowania, prestiż Uczelni na rynku edukacyjnym oraz jej forma prawna. Ci sami studenci, gdyby jeszcze raz mogli wybrać Uczelnię, w większości przypadków zdecydowałiby się na studia w Politechnice Łódzkiej (raczej tak – 50%, zdecydowanie tak – 36%). 78% badanych absolwentów jest zadowolonych z oferty programowej Wydziału, na którym studiowali, ale już tylko 68% z nich uważa, że studia właściwie przygotowały ich do zawodu. Większość absolwentów poprawiłaby jakość kształcenia i przygotowania zawodowego studentów, poprzez wprowadzenie większej ilości zajęć praktycznych, szkoleń, kursów, projektów powiązanych z zagadnieniami, jakie występują w przemyśle, większej ilości zajęć z języka obcego, prac dyplomowych, które nie będą tylko teoretyczne. Młodzi ludzie oczekują również większej współpracy Uczelni z przemysłem i lepszej promocji absolwentów Uczelni wśród potencjalnych pracodawców.

Tabela 5. Wskaźnik zatrudnienia w systemie badania losów absolwentów PŁ [%]

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Po ukończeniu studiów	62	65	45	36	35	44
Po pół roku	79	74	60	61	60	64
Po roku	86	76	61	56	69	–
Po trzech latach	91	94	88	88	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Przeciętny współczynnik zatrudnialności dla absolwentów Politechniki Łódzkiej w latach 2009-2014 wynosi 46% zaraz po studiach, 66% pół roku po studiach, 69% po roku od ukończenia studiów oraz 90% po trzech latach od ukończenia studiów. Wykazuje on wyraźną tendencję wzrostową wraz z upływem czasu od skończenia studiów. Spadek zatrudnialności od 2011 r. wynika z wprowadzenia II-stopniowego kształcenia i od tego okresu 53% absolwentów deklaruje chęć dalszego kształcenia. W przypadku posiadania pracy w momencie przygotowywania się do obrony pracy dyplomowej, można zauważyć różnice między poszczególnymi Wydziałami: najlepsze wyniki uzyskały wydziały: Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska (61%), Mechaniczny (56%) oraz Organizacji i Zarządzania (53%). Na dalszych pozycjach są wydziały: Elektrotechniki, Elektroniki, Informatyki i Automatyki (47%) oraz Inżynierii Procesowej i Ochrony Środowiska (46%).

Tabela 6. Wskaźnik adekwatności zatrudnienia do wykształcenia w systemie badania losów absolwentów PŁ [%]

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Po ukończeniu studiów	38	40	42	46	54	60
Po pół roku	48	48	53	60	59	63
Po roku	53	45	49	64	61	–
Po trzech latach	42	49	59	65	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że w 2014 roku 60% pracujących deklaruje, że posiada pracę zgodną z profilem wykształcenia. Absolwenci deklarują gotowość podjęcia pracy niezgodnej z profilem ukończonych przez nich studiów ze względu na: wysokie zarobki, interesującą pracę, perspektywy długookresowej kariery oraz niemożliwość podjęcia pracy zgodnej z profilem wykształcenia.

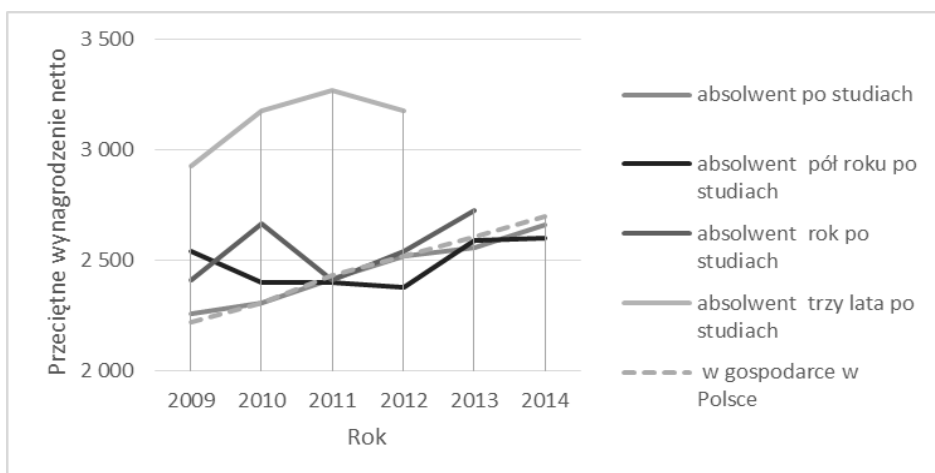
Zatrudnienie zgodne z profilem ukończonych studiów posiadają głównie absolwenci wydziałów: Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska – 89%, Elektrotechniki, Elektroniki, Informatyki i Automatyki – 74%, Mechanicznego – 59%.

Tabela 7. Przeciętne wynagrodzenie netto w PLN w systemie badania losów absolwentów PŁ

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Po ukończeniu studiów	2 260	2 310	2 420	2 520	2 560	2 660
Po pół roku	2 540	2 400	2 400	2 380	2 590	2 600
Po roku	2 410	2 670	2 410	2 540	2 730	–
Po trzech latach	2 930	3 180	3 270	3 180	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że absolwenci Politechniki Łódzkiej w pierwszej pracy przeciętnie zarabiają 2 450 PLN netto, pół roku po studiach ok. 2 480 PLN netto, a rok po studiach ok. 2 550 PLN netto, trzy lata po studiach ok. 3 140 PLN netto. Wynagrodzenie to jest uzależnione od końzonego kierunku, formy studiów oraz zajmowanego stanowiska. 61% absolwentów pracuje po roku od ukończenia studiów na stanowiskach wykonawczych.



Rys. 1. Przeciętna wysokość wynagrodzenia netto w PLN absolwentów Politechniki Łódzkiej

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych danych wynika, że absolwenci nawet w pierwszej pracy zarabiają powyżej minimalnego wynagrodzenia w Polsce. Ich zarobki do roku po studiach oscylują w granicach przeciętnego wynagrodzenia. A trzy lata po studiach są przeciętnie o 30% wyższe niż przeciętne wynagrodzenie w gospodarce.

Podsumowując, Politechnika Łódzka zajmuje wysokie miejsce w rankingach Polskich uczelni wyższych – czwarta uczelnia techniczna w Polsce. Pracodawcy, absolwenci i rekruterzy mają dobre zdanie o kompetencjach absolwentów, o czym świadczy wysoki wskaźnik zatrudnialności, adekwatności zatrudnienia do wykształcenia oraz ponadprzeciętne wynagrodzenia absolwentów. Uwzględniając przedstawione obiektywne i subiektywne mierniki, renomę Politechniki Łódzkiej można uznać za dobrą.

10. Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań oraz badań wynika, że renoma uczelni jest istotna. Wpływają na nią zarówno czynniki subiektywne: opinie różnych grup interesów i mediów, jak i obiektywne: miejsce w rankingach, wskaźnik zatrudnialności, adekwatności zatrudnienia do wykształcenia, przeciętne wynagrodzenia absolwentów. Potoczne postrzeganie renomy uczelni wpływa na jakość kandydatów podejmujących studia, co gwarantuje lepszą jakość studentów, a później absolwentów. A to warunkuje też lepsze postrzeganie przez pracodawców i rekruterów oraz kandydatów na studia i ich rodziców. Uwzględniając wady i zalety opisanych mierników jakościowych i ilościowych, można uznać renomę Politechniki Łódzkiej za dobrą.

Bibliografia

1. **Białowas S., Buttler D., Klimanek T., Szwarc K.:** *Monitorowanie losów absolwentów. Zarys metodologii i metodyki badania w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2012, nr 3 (25), ss. 115-130.
2. **Bruwer J.:** *First destination graduate employment as key performance indicator: outcomes assessment perspectives*, Unit for institutional planning and research, Cape Technikon, 1998.
3. **Clarke M.:** *The Impact of Higher Education Rankings on Student Access. Choice, and Opportunity*, Higher Education in Europe, 2007, Vol. 32, No. 1, ss. 59-70.
4. **Dill D.D., Soo M.:** *Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems*, Higher Education, 2005, Vol. 49, No. 4, pp. 495-533.
5. *Flash Eurobarometer 304: Employers' perception of graduate employability 2010* The Gallup Organization http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_304_en.pdf (15.04.2015).
6. **Górniak J. (red.):** *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, UJ, 2012, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf (8.04.2015).
7. **Grudowski P., Lewandowski K.:** *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, Zarządzanie i Finanse, 2012, nr 3, t. I, ss. 397-406, http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_29.pdf (04.04.2015).
8. <http://cwur.org/2014/> (15.04.2015).
9. <http://www.ranking.perspektywy.pl> (15.04.2015).
10. *Konkluzje Rady z dnia 11 maja 2012 r. w sprawie zatrudnialności absolwentów szkół i uczelni*, <http://www.lex.pl/akt/-/akt/dz-u-ue-c-2012-169-11> (10.04.2015).
11. **Kuczara A.:** *Oczekiwania finansowe studentów – daleko od rzeczywistości* Sedlak & Sedlak <http://finanse.wp.pl/kat,1013819,title,Oczekiwania-finansowe-studentow-daleko-odrzeczywistosci,wid,16983419,wiadomosc.html?icaid=114b11> (15.04.2015).
12. **Lindberg M.:** *„At the Frontier of Graduate Surveys” Assessing participation and employability of graduates with master's degree in nine European countries*, Higher Education, 2007, Vol. 53, No. 5, pp. 623-644.
13. **Martensen A., Grønholdt L.:** *Reputation in Higher Education: Development, Validation and Application of a Model* Department of Marketing Copenhagen Business School, Denmark, No. 1, March 2005.
14. **Pacuska M.:** *Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów absolwentów pod kątem zastosowanych wskaźników*, E-mentor, nr 1 (53)/2014, ss. 4-11.
15. Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011.
16. *Raport Dwa Światy – Kompetencje Przyszłości 2014* <http://2014.kompetencje.przyszlosci.pl/raport/student.pdf> (14.04.2015).
17. *Raport Future Work Skills 2020* <http://www.slideshare.net/fred.zimny/future-work-skills2020> (20.04.2015).
18. *Raport Młodzi na rynku pracy. Pod lupą* http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_MLODZI_PRACA_RAPORT_www.pdf (20.04.2015).

19. Raport *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, kwiecień 2013, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf (20.04.2015).
20. Raport PwC (*Nie*) *świadome wybory zawodowe* 2014 <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2014/wybory-zawodowe.jhtml> (20.04.2015).
21. Raport specjalny PARP opracowany w ramach projektu *Biznes dla edukacji*, http://biznesdlaedukacji.parp.gov.pl/images/pdf/Raport_parp.pdf (14.04.2015).
22. **Rębisz S.:** *Ranking uczelni wyższych – wynagrodzenia absolwentów w 2012 roku* Sedlak & Sedlak <http://wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2653> [15.04.2015].
23. **Staniec I. (red.):** *Absolwenci studiów inżynierskich i menedżerskich na łódzkim rynku pracy*, Media Press 2008.
24. **Staniec I. (red.):** *Identification of factors affecting personnel demand*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
25. **Teichler U.:** *Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions*, Tertiary Education and Management, 2002, Vol. 8, No. 3, pp. 199-216.
26. **Tytula M., Łosiak M.:** *Polski bez błędów. Poradnik językowy dla każdego*, PWN, Warszawa 2012.
27. **Żyra J. (red.):** *Analiza losów zawodowych absolwentów. Narzędzia i metody w krajach UE i Polsce*, Wydawnictwo PK, 2007.

CZĘŚĆ II

ORGANIZACJE WOBEC ZAGROŻEŃ

6 PODSTAWOWE MECHANIZMY KRYZYSU FINANSOWEGO LAT 2007-2008

Piotr Sitkiewicz

Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Kryzys finansowy lat 2007-2008 był jednym z największych i najdotkliwszych kryzysów w dziejach. Rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, po czym rozlał się na gospodarki innych państw, by zagrozić w końcu istnieniu całemu znanemu nam systemowi finansowemu. Niezliczona ilość artykułów oraz publikacji w ostatnich latach wskazywała na przyczyny wystąpienia tego kryzysu. Jednak nieliczne opracowania traktują o mechanizmach wskazujących na to, w jaki sposób rozlał się on praktycznie na wszystkie segmenty działalności, sięgając głęboko poza rynki finansowe. Poczynając od procesu sekurytyzacji, będącego przyczyną dystrybucji ryzyka na niespotykaną dotychczas skalę, poprzez moralny hazard [Stolz 2007, ss. 10-12] największych instytucji finansowych, a kończąc na masowej wyprzedaży aktywów i nieufności wobec ocen agencji ratingowych.

Wobec powyższego przyjęto, iż celem niniejszego opracowania jest określenie podstawowych mechanizmów kryzysu finansowego lat 2007-2008. W publikacji wykorzystano zarówno krajową, jak i zagraniczną literaturę przedmiotu, poświęconą tematyce tytułowego kryzysu.

2. Źródła kryzysu finansowego z lat 2007-2008 oraz mechanizmy sprzyjające jego rozwojowi

Kryzys lat 2007-2008 stał się zjawiskiem ogólnosystemowym¹, który swoim zasięgiem objął pozornie niepowiązane ze sobą obszary. Jego ognisko, czyli obszar tak zwanych kredytów sub-prime [Goodman, Li, Lucas, Zimmerman, Fabozzi 2008, ss. 3-5] w porównaniu do poprzednich kryzysów finansowych, powinien ograniczyć się wyłącznie do obszaru tego typu instrumentów, jednak

¹ Poprzez ogólnosystemowość rozumie się cały system finansowy.

w tym przypadku stało się inaczej. Ryzyko finansowe [Marcinkowska 2010, ss. 28-31] firm notowanych na głównych giełdach światowych objęte jest ścisłą kontrolą ze strony regulatorów, której celem jest uniknięcie rozprzestrzeniania się zagrożenia na inne obszary, a w szczególności na cały system finansowy.

Przyczyny ogólnosiwiatowego kryzysu finansowego należy doszukiwać się w lokalnej polityce oraz efektach związanych z pro-cyklicznością [Nalepka 2008, s. 325] gospodarki. Co więcej, czynniki te weszły ze sobą w dynamiczną interakcję, powodując trudne do przywidzenia konsekwencje. Zjawisko rozprzestrzeniania się zakażenia oraz pro-cykliczność [Kaczmarek 2014, ss. 126-130] są czynnikami ze sobą połączonymi, w związku z tym ciężko je od siebie odseparować.

Niniejsze opracowanie, wskazując na przyczyny i mechanizmy ostatniego kryzysu finansowego, przedstawi zarys kryzysu sub-prime, a także kanały rozprzestrzenienia się zakażenia poprzez klasyczne mechanizmy, sekurytyzację [Miklaszewska 2010, ss. 256-260], płynność oraz obniżkę ocen agencji ratingowych.

Pierwszym elementem jest przedstawienie kryzysu instrumentu finansowego zwanego sub-prime [Brownell 2008, ss. 12-15]. Rozwijał się on dynamicznie do połowy 2007 roku, czyli do chwili załamania się wygórowanych już cen nieruchomości w Stanach Zjednoczonych. Instrumenty tego typu to nic innego, jak kredyty, udzielane kredytobiorcom, które nie zostałyby przyznane w standardowych warunkach. Były one, tak jak inne produkty hipoteczne, łączone w nadziei, iż dalszy wzrost cen nieruchomości spowoduje zwiększenie wartości połączonych kredytów i transformacje instrumentów typu sub-prime w standardowy kredyt hipoteczny (prime mortgage).

W latach poprzedzających kryzys, będących zarazem okresem długiej hossy na głównych parkietach giełdowych, rynek kapitałowy rozwijał się w zawrotnym tempie, przynosząc instytucjom finansowym ogromne zyski. Co więcej, rynek ten podlegał regulacjom. W wyniku tak zwanych drugich ustaleń Bazylejskich [Chernobai, Rachev, Fabozzi 2007, ss. 35-42], mających miejsce w 2008 roku, nowe regulacje dotyczące bankowego ryzyka kredytowego zostały ogłoszone dla banków w Europie. Jednakże instytucje bankowe działające wyłącznie na terenie Stanów Zjednoczonych nie w pełni zastosowały się do nowych wytycznych, z wyjątkiem instytucji międzynarodowych, aktywnych na rynku europejskim. W obydwu regionach jednak w większości ryzyko rynkowe było pod kontrolą regulatora.

Jeszcze w pierwszej połowie 2007 roku, przed załamaniem się rynku kredytów hipotecznych, wiele głównych banków inwestycyjnych i instytucji finansowych działających w obszarze standardowych kredytów hipotecznych, jak i instrumentów typu sub-prime, wyrażało wątpliwości dotyczące zatrzymania się wzrostów cen domów w Stanach Zjednoczonych oraz tego, iż spodziewano się wzrostu średniego poziomu stóp procentowych instrumentów typu sub-prime, które w momencie wprowadzania na rynek były bardzo niskie. W związku z tym, iż produkty te stanowiły niewielką część amerykańskiego rynku hipo-

tecznego, nikt nie spodziewał się, iż są one w stanie spowodować kryzys systemu [Farlow 2013, ss. 37-45].

Początek tego kryzysu datuje się na ostatni kwartał 2007 roku, jego natężenie jednak i punkt kulminacyjny to wrzesień 2008 roku i upadek amerykańskiego banku inwestycyjnego Lehman Brothers [MacEwan, Miller 2011, ss. 109-110]. Właśnie wtedy uzmysłowiono sobie, iż globalny system finansowy został dotknięty przez pierwszy współczesny kryzys tego typu. Wiele znaczących banków i instytucji finansowych okazało się być niewypłacalnymi. Przykładem może być kolejny amerykański bank inwestycyjny – Bear Stearns [Davidoff 2009, ss. 141-155], czy też brytyjski gigant Northern Rock, który dynamicznie zwiększał skalę swojej działalności i poziom uzyskiwanych przychodów od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Jednak nie tylko banki stanęły przed widmem niewypłacalności, zjawisko to rozprzestrzeniło się na wszystkie podmioty działające w sektorze finansowym, w tym fundusze inwestycyjne, hedgingowe czy też firmy ubezpieczeniowe.

Początków przyczyny kryzysu stanowiły zagadkę. Potrzeba było czasu na określenie źródeł tego zjawiska, na oszacowanie potencjalnego poziomu strat poniesionego przez instytucje finansowe oraz drastyczności skutków tego kryzysu. Faktem stało się, iż dotychczasowy system finansowy był w fazie szoku oraz to, iż dotychczasowe najlepsze praktyki biznesowe (best practices) dotyczące zarządzania ryzykiem okazały się nieefektywne.

W wyniku powyższych rozważań nasuwają się następujące pytania. W jaki sposób pojedynczy instrument finansowy zdołał zakazić cały system finansowy, skutkując wywołaniem kryzysu finansowego? Dlaczego zawiodły regulacje i kontrole mające na celu zapobieganie podobnym zdarzeniom? W jaki sposób zmaterializowało się ryzyko systemowe w czasie, gdy zaostrzyły się regulacje dotyczące działalności banków (Basel 2) oraz regulacje dotyczące instytucji ubezpieczeniowych poprzez dyrektywę europejską Solvency 2 [Roebuck 2011, ss. 1-3].

W połowie 2007 roku instrumenty sub-prime stanowiły 600 miliardów dolarów z całości wartego 3 tryliony dolarów rynku kredytów i pożyczek hipotecznych. Instrumenty te stanowiły realną alternatywę dla ludzi, których nie stać byłoby na standardowe kredyty w bankach. Osoby biorące hipotekę typu sub-prime płacili około 200-300 punktów bazowych (około 2-3%) więcej niż kredytobiorcy wykorzystujący regularne instrumenty hipoteczne dostępne na rynku (spread) z racji wyższego ryzyka kredytowego wobec tych osób. Ponadto stopa procentowa instrumentów typu sub-prime była zmienna i zwiększała się zwykle po okresie 2-3 lat. Te cechy zwiększały ryzyko tego typu instrumentów, gdyż możliwa był sytuacja niemożności spłaty rat w wyniku wzrastającego ich oprocentowania, a także sytuacji, w której zmniejszałyby się wartości nieruchomości.

Ryzyko niewypłacalności, mierzone jako prawdopodobieństwo jego wystąpienia i wielkości strat nią spowodowanych, wzrastało progresywnie [Wahlen, Baginski, Bradshaw 2011, ss. 370-371]. Wartość ta zaczęła rosnąć od połowy 2004 roku, wraz z wzrostem stóp procentowych oraz spadku cen nieruchomości

w Stanach Zjednoczonych. Obydwa czynniki skutkowały zmniejszeniem wskaźnika wypłacalności pożyczkobiorców, a gwałtowne ich bankructwa rozpoczęły się na dużą skalę w połowie 2007 roku, przyspieszając jeszcze w kolejnych miesiącach.

Zjawisko zwiększonej niewypłacalności było oczekiwane przez sektor bankowy w związku z gwałtownym wzrostem kosztów w stosunku do pożyczkobiorców, lecz spodziewano się, iż zostanie ono ugaszone. Stało się niestety inaczej. Segment instrumentów typu sub-prime spowodował zakażenie innych sektorów finansowych i w efekcie doprowadził do globalnego kryzysu finansowego. Do jego negatywnych efektów zalicza się załamanie giełdowe na głównych parkietach, zapaść na rynku międzybankowych pożyczek, a w związku z tym problemy płynnościowe całego sektora finansowego, drastyczne ograniczenie akcji kredytowych banków, a w konsekwencji głęboką recesję gospodarczą.

Pozornie niegroźny kryzys 2007 roku okazał się globalnym kataklizmem w 2008 roku, skutkującym bankructwem wielu banków i instytucji finansowych, ogromnymi stratami pozostałych firm sektora finansowego oraz interwencjami państwowymi, mającymi na celu zapewnienie płynności sektora finansowego, pobudzenie rynku pożyczek międzybankowych oraz znacjonalizowanie największych instytucji tego sektora. W związku z narastającymi efektami kryzysu, we wrześniu 2008 roku, rząd amerykański wprowadził w życie plan mający na celu wyizolowanie toksycznych aktywów z bilansów banków oraz instytucji ubezpieczeniowych w celu zapobieżenia zapaści całego systemu finansowego. W tym samym czasie rząd wspomógł wiele z nich, zapobiegając ich bankructwu, jednak pozwolił na upadek dużego banku inwestycyjnego – Lehman Brothers. Ten krok podważył zaufanie do sektora finansowego oraz spowodował krach na głównych parkietach światowych [Garnaut, Llewellyn-Smith 2009, ss. 93-106].

W tym momencie wydało się oczywiste, iż obecny system finansowy stoi na krawędzi upadku w związku z całkowitą zmianą warunków panujących na rynku, znikającymi w niespotykanym tempie bankami inwestycyjnymi oraz niewypłacalnością wielu przedsiębiorstw, w tym największej korporacji ubezpieczeniowej na świecie – AIG.

Obserwacja tych zjawisk pozwala na identyfikację klasycznych mechanizmów, w wyniku których zakażane są inne segmenty sektora finansowego.

Doskonale znanym przykładem tego mechanizmu jest tak zwany efekt domina [Przybylska-Kapuścińska 2007, ss. 34-36]. Upadek dużej instytucji finansowej pociąga za sobą lawinę niewypłacalności mniejszych, posiadających znaczący udział kredytów w swoim portfolio, udzielonych instytucji dużej. Efekt ten odegrał znaczący wpływ podczas omawianego kryzysu z racji bankructw wielu dużych firm działających w sektorze finansowym. Dotychczasową zaporą na tej ścieżce była zasada „zbyt duży by upaść”. Zasada ta nie została dotrzymana w przypadku banku inwestycyjnego Lehman Brothers, podczas gdy ustawodawca robił wszystko co w jego mocy, by uratować inne instytucje, jak choćby Bear Stearns, zakupiony przez J.P. Morgan, przy pomocy linii kredytowej uruchomionej przez rezerwę federalną. W tym przypadku przedstawiany efekt do-

mina stanowi jedynie pochodną czynników, które wywołały kryzys, nie zaś jego przyczynę.

Uprzednio nadmienione już załamanie giełdowe zostało spowodowane przez szereg doskonale znanych czynników, które jednak w tym przypadku osiągnęły znacznie większe natężenie niż podczas poprzednich kryzysów finansowych. Klasycznym przejawem tego jest ucieczka od akcji w kierunku instrumentów bezpieczniejszych, takich jak obligacje czy też metale szlachetne. Wyprzedaż ta pogłębiła jeszcze bardziej załamanie giełdowe [Chadha, Holly 2012, ss. 44-46].

Oliwy do ognia dołączyły fundusze inwestycyjne oraz firmy opierające swoją działalność na dźwigni finansowej. Firmy, które stosowały tę metodę do zakupu aktywów stały przed widmem lawinowo zmniejszającego się stosunku długu do posiadanych aktywów. Różnica pomiędzy wartością aktywów a zadłużeniem stanowi o zysku tych przedsiębiorstw. Aby jednak zachować tak zwany margines bezpieczeństwa, czyli równowagę powyższego wskaźnika, firmy te musiały dokonywać operacji obniżenia zadłużenia (poprzez wyprzedaż posiadanych papierów wartościowych) lub dokupienia aktywów. W sytuacji lawinowego spadku cen na giełdach powyższe firmy były zmuszone zmniejszyć swoje zadłużenie, aby w ten sposób osiągnąć wymagane przez pożyczkodawców poziomy bezpieczeństwa, wykorzystując w tym celu opcję sprzedaży akcji, co w efekcie pociągało za sobą jeszcze większe spadki na parkietach.

Kolejnym czynnikiem jest zmniejszenie się kapitałów banków, co jest związane z przeceną posiadanego przez nie portfolio, w związku ze zmniejszeniem się wartości tych aktywów, skutkując większą obawą o ponoszenie dalszych strat i niemożności spełnienia przez banki wymogów kapitałowych. W obowiązującym systemie finansowym kapitał banków jest fundamentem wszystkich regulacji związanych z systemem finansowym. Jest on bowiem utożsamiany z tak zwaną poduszką bezpieczeństwa, umożliwiającą zaabsorbowanie strat. W sytuacji zmniejszenia się kapitałów banków, wzrasta ryzyko wiarygodności kredytowej i niewypłacalności [Bessis 2010, ss. 14-18].

Wszystkie powyższe mechanizmy są powodowane niekorzystnymi uwarunkowaniami gospodarczymi. Jednak zazwyczaj ich wpływ i rezultat jest ograniczony, nie skutkując wystąpieniem ryzyka systemowego. Co więcej, historia ostatnich lat sprzed kryzysu, przejawiająca się dynamicznym wzrostem gospodarek napędzanych łatwo dostępnym kapitałem, ma symetryczne efekty. W fazie ekspansji apetyt instytucji finansowych na ryzykowne aktywa wzrasta. W związku z ich zakupem, ich cena rośnie, pociągając za sobą zyski kapitałowe, które umożliwiają z kolei wykorzystanie jeszcze większej dźwigni finansowej. Kapitały banków rosną w związku z zyskami. Połączenie korzystnych warunków gospodarczych i odpowiedniego systemu regulacyjnego powinno ograniczyć niekorzystne efekty odwrócenia się koniunktury gospodarczej, zapewniając tym samym większą odporność instytucji finansowych na zawirowania gospodarcze.

Efekt bogactwa (majątkowy) jest następstwem początku kryzysu gospodarczego. W związku z obniżeniem się posiadanych zasobów, w wyniku spadku cen nieruchomości lub spadku cen akcji, znacząco obniżają się wydatki w gospodarce. Cechą charakterystyczną kryzysów finansowych jest to, iż sięga on poza tak zwaną sferę finansową, wkraczając do realnej gospodarki. Wydatki konsumenckie nie mogą być już finansowane z operacji refinansowania hipotek, co jest korzystne w sytuacji wzrostów cen nieruchomości, umożliwiając przedłużenie czasu spłaty, czego zabezpieczeniem jest wzrost ceny nieruchomości. Ludność posiadająca uszczuplone zasoby jest mniej skłonna do wydatków. Efekt bogactwa, powodując obniżenie się poziomu konsumpcji, wpływa na zmniejszenie się inwestycji. Konsumpcja i dochód maleje, a wątpliwości dotyczące wzrostu gospodarczego stają się coraz silniejsze, czego wynikiem jest to, iż oczekiwania dotyczące recesji materializują się w postaci mniejszej stopy wzrostu [Dach 2011, s. 100].

Istotnym elementem w rozprzestrzenieniu się kryzysu finansowego był tak zwany mechanizm sekurytyzacji. Banki w okresie przedkryzysowym zdecydowanie zmieniły model biznesowy – z udzielania i trzymania kredytów w swoim portfolio, na ich udzielanie i dystrybuowanie. Mankamentem klasycznego ujęcia było to, iż kredyty utrzymywane w bilansie banków były zamrażane w celu utrzymania kapitału wymaganego przez instytucje regulujące, niwelując w ten sposób tworzenie i udzielanie nowych kredytów. Sekurytyzacja umożliwiła bankom obejście tej bariery i dalszy rozwój ich dynamicznego procesu kredytowego. Mechanizm ten sprzyjał rozwojowi gospodarek w okresie tak zwanego prosperity gospodarczego [Kothari 2006, ss. 1-4; 25-30].

Poprzez powyższy proces banki kreowały nowe kredyty, ale zamiast trzymać je w swoich bilansach, dystrybuowały je wykorzystując w tym celu rynek kapitałowy, przerzucając w ten sposób na niego ogromne ilości ryzyka kredytowego. Praktyka ta polegała na powoływaniu do życia specjalnego podmiotu gospodarczego, zorganizowanego jak fundusz inwestycyjny, którego celem był skup aktywów banku i emisja papierów dłużnych w postaci obligacji korporacyjnych, umożliwiających dokonanie tego zakupu. W rezultacie instytucje finansowe były zdolne do dystrybucji ryzyka kredytowego na innych inwestorów, które wówczas było uważane jako sposób dywersyfikacji ryzyka.

Ideą stojącą za wdrożeniem modelu biznesowego, polegającego na kreowaniu aktywów i ich dystrybucji, była możliwość uwolnienia zamrożonego do tychczas kapitału i gwałtowny rozwój akcji kredytowej. Inwestorzy, oceniając potencjalne ryzyko inwestycji kapitału, polegali na ocenach nadawanych przez główne agencje ratingowe [Iannotta 2010, ss. 105-108]. Inwestorzy w tamtym okresie byli zainteresowani wyłącznie jakością emitowanych papierów wartościowych, mierzonych poprzez rating kredytowy, pomijając kwestię konstrukcji instrumentu i jego kompozycji, o których nie mieli wystarczających informacji, umieszczając w ten sposób agencje ratingowe w centrum uwagi. Dodatkowym benefitem inwestorów, kupujących emitowane aktywa, był atrakcyjniejszy

spread kredytowy niż porównywalnych tradycyjnych obligacji korporacyjnych, posiadających ten sam rating nadany im przez agencje ratingowe.

Sekurytyzacja stała się procesem szeroko wykorzystywanym w działalności banków. Niezależnie od ryzyka leżącego u podłoża danego rodzaju aktywa, czy to w postaci kredytów hipotecznych, czy też ryzykownych pożyczek, istniała możliwość sekurytyzacji. Stopa wzrostu sekurytyzacji kredytów hipotecznych była podtrzymywana od momentu implementacji tego mechanizmu przez banki. Dla instrumentów opierających swoją wartość na hipotece (tak zwany MBS²), wczesna faza rozwoju tego procesu datowana jest na lata siedemdziesiąte ubiegłego wieku w USA. Natomiast sekurytyzacja pozostałych aktywów, takich jak: pożyczki konsumenckie, dług korporacyjny, jest kwestią zdecydowanie bliższą. Przyspieszona dynamika wzrostu sekurytyzacji [Davidson, Sanders, Wolff, Ching 2003, ss. 76-77] jest datowana na okres 1996-2002, zwalniając po tym okresie, natomiast całkowicie załamując się w momencie rozpoczęcia kryzysu finansowego.

Proces sekurytyzacji przez banki lub instytucje finansowe działające na rynku hipotecznym jest atrakcyjny, gdyż pozwala to im zachować kapitał i dalej go dystrybuować, natomiast beneficjentem inwestorów jest wyższy spread przy takiej samej ocenie agencji ratingowych z obligacjami opartymi na długu, niż innych tego typu instrumentach, o podobnej ocenie ryzyka. Rezultatem tego jest idealna sytuacja, w której obydwie zainteresowane strony osiągają korzyści, wydaje się że bez ponoszenia nadmiernego ryzyka i przy niskiej obsłudze kosztów. Nic bardziej mylnego.

Rezultatem dystrybucji ryzyka poprzez proces sekurytyzacji [Segoviano, Jones, Lindner, Blankenheim 2013, ss. 58-60] było to, iż nikt nie był w stanie zidentyfikować kto jest posiadaczem ryzykowniejszych aktywów, takich jak przykładowo kredyty sub-prime. Sekurytyzacja poprzez rozprzestrzenienie ryzyka pomiędzy inwestorów kreuje znaczny potencjał do spowodowania zakażenia wśród tych inwestorów posiadających aktywa powstałe w wyniku przedstawianego procesu.

Jeżeli aktywa sekurytyzowane będą uważane jako ryzykowniejsze, to inwestorzy mogą bać się, iż to ryzyko jest większe niż spodziewane. Tak zwane toksyczne aktywa, takie jak na przykład pożyczki sub-prime znalazły swoją drogę do portfolio aktywów sekurytyzowanych i stały się przyczyną strachu, rzucając cień niepewności na ich portfolio, pomimo tego, iż stanowiły one relatywnie niską część całości.

Rezultatem powyższego jest to, iż sekurytyzacja rozprzestrzeniła ryzyko toksycznych aktywów na cały sektor finansowy i to w sposób, w którym instytucje finansowe, nie wiedziały dokładnie jakie ryzyko ponoszą pośrednio. Zgodnie z teorią, oceny kredytowe agencji ratingowych powinny dostarczać rzetelnych informacji na rynek na temat ryzyka. Praktyka jednak wskazuje, iż agencje te nie są wyposażone w odpowiednie instrumenty, aby rzetelnie osza-

² Mortgage backed securities.

cować ryzyko lub, jak one same twierdzą, nie posiadają odpowiednich zasobów ludzkich, by szacować zmianę ryzyka w czasie [Kolb 2010, s. 449]. Okazało się jasne, iż ryzyko było zdecydowanie wyższe niż wszyscy się spodziewali, jednakże w tym momencie było już za późno na rozpoczęcie czynności zapobiegawczych. Wszystko co mogły zrobić w tym momencie agencje ratingowe to dostosowywać swoje oceny kredytowe poszczególnych instrumentów do realiów, oznaczając w wielu przypadkach zejście z oceny najwyższej AAA – do śmieciowej. Potwierdziło to obawy inwestorów i stworzyło sytuację awersji do tego rodzaju ryzykownych produktów.

Nie jest więc zaskakujące, iż to sekurytyzacja właśnie jest określana jako winowajca rozszerzenia ryzyka kredytowego na cały system finansowy, nie dostarczając przy tym żadnych sposobów na oszacowanie tego ryzyka. Ryzyka związane z rozprzestrzenieniem się sekurytyzacji powinny zostać zatrzymane w pojedynczych segmentach rynku finansowego, natomiast tak się nie stało i efektem tego było rozprzestrzenienie się kryzysu na wszystkie segmenty gospodarki. Sekurytyzacja stanowiła główne źródło finansowania dla banków, a nie tylko metodę zatrzymania przez nie kapitału. Zaprzymanie tego procesu kładło presję na banki w związku z wymaganiami kapitałowymi instytucji regulujących. To wystarczyło do rozpoczęcia załamania się procesu kredytowego i rozpoczęcia kryzysu finansowego ze względu na to, iż żaden bank nie był w stanie rozwijać dalej swojego procesu kredytowego poprzez sekurytyzację [Yagi, Yokogawa, Shinjiro, Dymski 2013, ss. 44-48].

Kolejnym elementem mechanizmu kryzysu było tak zwane skażenie płynności. Niemal natychmiast kryzys kredytowy związany z brakiem zaufania przerodził się w kryzys płynności. Warty 1,2 trylionu dolarów, rynek komercyjnych papierów wartościowych, będący najbardziej płynnym rynkiem na świecie, niemal natychmiast wysechł już w pierwszej fazie kryzysu. Zamrożenie płynności, spowodowało to, iż wielkim problemem dla instytucji finansowych będących zarówno pożyczkodawcami, jak i pożyczkobiorcami, stała się kwestia finansowania swej podstawowej działalności.

Pierwsza faza kryzysu płynności przejawia się w wystąpieniu awersji pożyczkodawców do ryzyka i skutkuje często upadkiem wielu instytucji finansowych. Widmo stania się następną upadającą instytucją doprowadziło do ograniczania zaangażowania kredytowego w innych instytucjach, celem ograniczenia ich bankructwa. Ryzyko niedopasowania, czyli polegania przez instytucje finansowe na krótkoterminowym kapitale, zwiększa skalę kryzysu płynnościowego na rynkach funkcjonujących w oparciu o krótkoterminowy kapitał. Banki i inne firmy sektora finansowego polegające na krótkoterminowym kapitale poszukiwały go, jednakże w wyniku kryzysu zaufania, natychmiast on wyparowała, powodując kryzys płynności.

W sytuacji, gdy płynność wyparowała z systemu finansowego, zobowiązania banków zostały poważnie zagrożone [Amihud, Mendelson, Pedersen 2013, ss. 190-192]. Musiały one nie tylko posiłkować się dalszymi pożyczkami w celu zaspokojenia swoich zobowiązań, lecz także stanęły przed problemem posiada-

nia niewystarczających kapitałów wymaganych przez instytucje regulujące rynek. Sytuacji nie poprawiły nawet akcje banków centralnych polegające na wpompowaniu do systemu finansowego dużej ilości płynności.

Kolejnym mechanizmem wpływającym na rozprzestrzenienie się kryzysu finansowego były duże obniżki ocen zarówno instytucji finansowych, jak i instrumentów finansowych dostępnych na rynku, które towarzyszyły problemom wypłacalności banków, w wyniku bankructw firm pożyczających od nich środki, jak i zasad godziwej wyceny aktywów. Ocenę kredytową polegają na ocenie obecnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego wypłacalności. Obniżka oceny kredytowej oznacza wyższe ryzyko kredytowe, wyższy koszt kapitału i wyższą stopę zwrotu wymaganą przez instytucje finansowe i inwestorów. Patrząc z drugiej perspektywy, obniżka oceny kredytowej oznacza wyższe koszty finansowania dla podmiotów oferujących takie instrumenty, a także niższe ich ceny, pogłębiając tym samym problemy tych podmiotów.

W sytuacji zwiększonej częstotliwości obniżki ocen kredytowych, można wnioskować, iż agencje ratingowe nie przewidywały aż tak znaczących turbulencji na rynkach finansowych i starały się szybko dostosowywać oceny instrumentów do realiów panujących w tamtym okresie. Opóźnione obniżki ocen kredytowych były w tamtym okresie skoncentrowane w krótkim przedziale czasu, zamiast konsekwentnie oceniać aktualną sytuację finansową podmiotów i instrumentów dostępnych na rynku. W wyniku znaczących opóźnień tych obniżek, niedostosowanych do panujących realiów, narosły wątpliwości dotyczące ich wartości.

Przedstawiany proces obniżki ocen kredytowych, ma też inny negatywny efekt. Wielu pożyczkobiorców i inwestorów w wyniku przyjętych przez siebie strategii inwestycyjnych posiada określony minimalny rating, wymagany przy podjęciu decyzji o udzieleniu pożyczki, czy też inwestycji. W tej sytuacji jedynym rozwiązaniem jest obniżanie poziomu zadłużenia podmiotów poprzez wyprzedaż aktywów w niekorzystnych warunkach inwestycyjnych.

3. Podsumowanie

Kryzysy gospodarcze są naturalnym elementem cyklu koniunkturalnego. Długość ich trwania oraz siła ich oddziaływania uzależnione są od środków prewencyjnych, czyli tak zwaną sferę regulacyjną. To od jej rzetelności i identyfikacji kluczowych ryzyk, a także ustalanych przez nie zasad funkcjonowania rynków finansowych kontrolowane jest tak zwane ryzyko systemowe. Wszelkie ustępstwa i nieumiejętność określenia ryzykownych czynności może pociągać za sobą katastrofalne skutki.

Nie od dawna wiadome jest, iż rynek kapitałowy znacząco odsunął się od sfery realnej gospodarki. Transparentność transakcji, instrumentów finansowych, czy też głównych graczy rynku finansowego, jest elementem koniecznym w celu kontrolowania ryzyka systemowego. Jak wykazało niniejsze opracowanie

poprzez przedstawienie klasycznych mechanizmów przenikania kryzysu do innych segmentów działalności, potencjalnie korzystne rozwiązanie w postaci instrumentu finansowego umożliwiającego ludności zakup własnej nieruchomości może być istną bronią masowego rażenia, która nie tylko zachwiała znanym nam systemem finansowym, lecz niemalże przyczyniła się do jego upadku.

Niniejsze opracowanie wskazuje na potrzebę gruntownej analizy przez instytucje regulacyjne konsekwencji wystąpienia ryzyk w poszczególnych obszarach mechanizmów finansowych, gdyż jak dowodzą ostatnie lata system finansowy stanowi sieć połączonych ze sobą naczyń. W sytuacji niewydolności jednego z nich, zagrożona może być funkcjonalność całości, zwłaszcza w sytuacji, gdy nie obowiązuje już zasada „zbyt duży by upaść”.

Bibliografia

1. **Amihud Y., Mendelson H., Pedersen L.H.:** *Market Liquidity: Asset pricing, risk, and crises*, Cambridge University Press, Cambridge 2013.
2. **Bessis Joel:** *Risk management in banking*, third edition, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
3. **Brownell C.:** *Subprime meltdown: From U.S. liquidity crisis to global recession*, CreateSpace Independent Publishing Platform 2008.
4. **Chadha J., Holly S.:** *Interest Rates, Prices and Liquidity: Lessons from the Financial Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge 2012.
5. **Chernobai A., Rachev S.T., Fabozzi F.J.:** *Operational risk: A guide to Basel II capital requirements, models, and analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2007.
6. **Dach Z.:** *Polityka makroekonomiczna w warunkach kryzysu i jej wpływ na gospodarkę: Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
7. **Davidoff S.M.:** *Gods at War: Shotgun takeovers, government by deal, and the private equity implosion*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009.
8. **Davidson A., Sanders A., Wolff L.L., Ching A.:** *Securitization: Structuring and investment analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
9. **Miklaszewska E.:** *Bank na rynku finansowym: Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
10. **Farlow A.:** *Crash and beyond: Causes and consequences of the global financial crisis*, Oxford University Press, Oxford 2013.
11. **Garnaut R., Llewellyn-Smith D.:** *The great crash of 2008*, Melbourne University Press, Melbourne 2009.
12. **Goodman L.S., Li S., Lucas D.J., Zimmerman T.A., Fabozzi F.J.:** *Subprime mortgage credit derivatives*, John Wiley & Sons, Printed in the USA.
13. **Iannotta G.:** *Investment Banking: A Guide to Underwriting and Advisory Services*, Springer-Verlag, Heidelberg 2010.
14. **Kaczmarek T.T.:** *Finanse przedsiębiorstw: Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
15. **Kolb R.W.:** *Lessons from the financial crisis: Causes, consequences, and our economic future*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

16. **Kothari V.:** *Securitization: The financial instrument of the future*, John Wiley & Sons, Singapore 2006.
17. **MacEwan A., Miller J.A.:** *Economic collapse, economic change: getting to the roots of the crisis*, Taylor & Francis, New York 2011.
18. **Marcinkowska M.:** *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska nowa umowa kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk 2010.
19. **Nalepka A.:** *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2008.
20. **Przybylska-Kapuścińska W.:** *Rynek papierów wartościowych strefy euro*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
21. **Roebuck K.:** *Solvency II directive: High – impact strategies – what you need to know: Definitions, adoptions, impact, benefits, maturity, vendors*, Teboo, Published in Australia 2011.
22. **Segoviano M.A., Jones B., Lindner P., Blankenheim J.:** *Securitization: Lessons Learned and the Road Ahead*, International Monetary Fund 2013.
23. **Stolz S.M.:** *Bank capital and risk-taking: The impact of capital regulation, charter value, and the business cycle*, Springer, Berlin 2007.
24. **Wahlen J., Baginski S., Bradshaw B.:** *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A strategic perspective*, South-Western 2007, 2011.
25. **Yagi K., Yokogawa N., Shinjiro H., Dymski G.:** *Crises of Global Economy and the Future of Capitalism*, Routledge, New York 2013.

7 WYBRANE ZAGROŻENIA ROZWOJU RYNKU POMP CIEPŁA

Remigiusz Kozłowski¹, Anna Palczewska², Karolina Piotrowska³
Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Wprowadzenie

Jednym z efektów postępu technologicznego jest wdrażanie szeregu rozwiązań z zakresu odnawialnych źródeł energii zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i osoby fizyczne. Dodatkowo czynnikiem wzmacniającym implementację tego typu technologii w praktyce gospodarczej jest wzrastające zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Powstało także wiele programów wspomaganie tego typu inwestycji ze środków publicznych, które w różnych krajach przybierają zróżnicowane formy, ale zawsze ich celem jest zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych i odpadów promieniotwórczych.

Obecnie prym wiodą następujące technologie, które wydają się odgrywać kluczową rolę w dającej się przewidzieć przyszłości:

- technologie wytwarzające energię z siły wiatru,
- technologie wytwarzające energię z promieniowania słonecznego,
- technologie wykorzystujące energię geotermalną,
- technologie wykorzystujące energię wodną (energie rzek, energię przyływów i odpływów, prądów morskich itp.).

Niezależnie od powyżej przedstawionej klasyfikacji można wyodrębnić energię uzyskiwaną dzięki działaniu pomp ciepła, które w zależności od typu wykorzystują energię geotermalną, wodną lub energię ciepłą zawartą w powietrzu. Stanowią one jedno z najczęściej wykorzystywanych rozwiązań w Europie. W wielu krajach europejskich od lat stosuje się szereg programów wspomagają-

¹ Kierownik Zakładu Zarządzania Łańcuchem Dostaw – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

² Przewodnicząca Koła Naukowego Logistyki – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

³ Członek Koła Naukowego Logistyki Uni-Logistics – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

cych finansowo, np. w Niemczech. W efekcie w wielu gospodarstwach domowych oraz przedsiębiorstwach funkcjonują takie rozwiązania.

Od kilku lat również w Polsce dynamicznie rozwija się rynek pomp ciepła. Co prawda ilość zainstalowanych tego typu urządzeń jest niewielka, co wskazuje na fakt, że nasz rynek jest wyraźnie opóźniony w stosunku do wielu krajów Unii Europejskiej. Technologie pomp ciepła wydają się być na etapie „dojrzałości” jako produkty na rynku. Jednak szereg symptomów płynących zarówno z praktyki gospodarczej, jak i laboratoriów naukowych sugeruje, że pojawiają się nowe rozwiązania, które mogą stanowić poważną konkurencję dla pomp ciepła. Celami tej publikacji są:

- identyfikacja substytutów pomp ciepła oraz zagrożeń z ich strony,
- identyfikacja zagrożeń związanych z rozwojem technologii wytwarzania energii elektrycznej.

Autorzy dokonali analiz tej problematyki w oparciu o szereg źródeł, do których należały opracowania naukowe oraz materiały przedsiębiorstw i informacje zawarte na stronach internetowych organizacji i instytucji zajmujących się odnawialnymi źródłami energii.

2. Cykl życia produktu oraz bariery wejścia i ryzyko pojawienia się nowych produktów

Przed wprowadzeniem produktu na rynek należy dokładnie poznać jego strukturę [Harris 2003, s. 89]. Bardzo ważne jest także określenie rodzaju konkurencji uczestników całego rynku [Nauman i Weigand 2013, s. 1]. Wprowadzenie produktu na rynek wymaga dokładnej analizy wielu czynników, aby proces ten zakończył się powodzeniem [Pastusiak 2009, s. 34].

Zanim zdecydujemy o wprowadzeniu nowego produktu na rynek należy zrealizować kilka etapów. Pierwszym z nich jest określenie korzyści dla potencjalnego odbiorcy, który skorzysta z naszego produktu; jest to tzw. propozycja wartości. Trzeba ją określić bardzo szczegółowo i w taki sposób, aby konsument od razu identyfikował korzyści, jakie przyniesie mu stosowanie naszego produktu [Woźniczka i in. 2015, s. 79].

Kolejnym etapem jest identyfikacja regulacji prawnych w celu wykluczenia ewentualnych ograniczeń prawnych [Woźniczka i in. 2015, s. 67]. Ma to bardzo istotne znaczenie, ponieważ potencjalni klienci, podejmując decyzję o zakupie produktu, chcą zaspokoić swoje potrzeby. Określenie potrzeb konsumentów rzutuje także na sposób komunikacji z docelową grupą odbiorców.

Następnie należy określić wielkość rynku docelowego danego produktu. Aby zostały osiągnięte oczekiwane zyski ze sprzedaży, docelowa grupa odbiorców musi być wystarczająco duża. Jeżeli w wyniku analiz otrzymamy bardzo dużą grupę, to może się okazać, że w wyniku błędnych założeń badań marketingowych wprowadzany produkt jest skierowany na konsumentów, którzy nie są nim zainteresowani. Określenie skali dostępności produktu umożliwia odpo-

wiedni dobór narzędzi promocyjnych tak, aby przekaz trafił do jak największej liczby zdefiniowanych odbiorców. Na tym etapie warto przeprowadzić badania marketingowe na grupie potencjalnych odbiorców, np. z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach mające na celu sprawdzenie przydatności takiego postępowania dały wyraźne rezultaty wskazujące na użyteczność takich działań [Gregor i Kalińska-Kula 2014, ss. 120-121]. Badania takie umożliwiają nie tylko określenie potencjału produktu, ale także pozwalają poznać inne potrzeby konsumentów, który być może również uda się zaspokoić [Stabryła 2011, s. 65-66].

Rozpoznanie i identyfikacja działań konkurencji rynkowej są bardzo istotnymi czynnikami rzutującymi na powodzenie w sprzedaży nowego produktu. Należy określić czy produkt ten będzie konkurencyjny w stosunku do podobnych oferowanych przez konkurencję i jak można go wzbogacić, aby był jeszcze lepszy. Należy także przeanalizować strategię cenową oraz dokonać dokładnej analizy dystrybucji. Opierając się na wyżej wymienionych etapach przygotowań do wprowadzenia produktu na rynek, można rozpocząć proces wprowadzania nowego produktu na rynek [Woźniczka i in. 2014, ss. 128-130].

Identyfikacja cyklu życia produktu ma strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa [Sojkin 2003, s. 11]. Rynkowy cykl życia składa się z czterech faz, różnią się one od siebie tendencjami kształtowania sprzedaży, zyskami czy konkurencją w sektorze. Pierwszą z nich jest wprowadzenie na rynek produktu. Jest to faza, w której podejmowane są działania informujące potencjalnych klientów o pojawieniu się produktu, co wymaga dużych nakładów. Ceny zawierające marże powinny rekompensować nakłady na zaprojektowanie, wdrożenie i wypromowanie produktu, uwzględniając przychody z całego cyklu. Produkt oferowany w fazie wzrostu ma zazwyczaj wersję podstawową (która w późniejszym czasie będzie rozwijana i udoskonalana), a kanały dystrybucji nie są jeszcze silnie rozbudowane. W tej fazie przychody ze sprzedaży produktu są z reguły niewielkie, a wyniki finansowe ujemne [Woźniczka 2015, s. 257].

W kolejnej fazie następuje najszybszy wzrost sprzedaży. O ile w poprzednio wprowadzenia towar nie miał konkurencji rynkowej, to na etapie wzrostu sprzedaży pojawiają się zarówno produkty konkurencyjne, jak i substytuty. Z punktu widzenia producentów ważne jest powiększanie udziału w rynku. Odbyna się to zazwyczaj przez obniżenie ceny w celu przyciągnięcia coraz większej rzeszy nabywców. Cena ta zależy od bardzo wielu czynników, m.in. tempa wzrostu popytu w wyniku jej obniżania. Konkurencja na rynku już w tej fazie cyklu życia produktu może zmusić producenta do jego modyfikacji, sposobu komunikacji marketingowej czy wprowadzenia nowych modeli produktu [Woźniczka 2015, s. 258].

Dojrzałość produktu jest fazą, gdzie sprzedaż nadal rośnie, ale znacznie wolniej niż w fazie poprzedniej. W tym czasie producenci próbują zdobywać nowe rynki. Cechą charakterystyczną tej fazy jest mniejsza podatność nabywców na reklamę, sugerują się oni głównie ceną. Dlatego też jest to moment, kiedy producenci oferują obniżki cen w celu zachęcenia konsumentów do dalszych

zakupów produktu. Osiąganie zysków jest warunkowane oszczędnościami w obszarze kosztów produkcji [Krawiec 2012, s. 20] lub osiągnięciu odpowiednio dużego udziału w rynku gwarantującego dobre wyniki dzięki efektowi skali [Karasiewicz 2013, ss. 211-212].

W ostatniej fazie następuje spadek produkcji i sprzedaży. Jest to naturalne zjawisko spowodowane wieloma czynnikami, do których możemy zaliczyć: postęp technologiczny, zmieniające się gusta klientów, nasycenie się rynku oraz coraz większą konkurencję. Pojawia się wtedy zdecydowana obniżka cen oraz likwidacja kanałów dystrybucji. Sprzedaż w tej sytuacji może osiągnąć stabilizację na bardzo niskim poziomie lub spaść do zera [Krawiec 2012, s. 21].

Groźba wejścia na rynek nowych produktów jest zależna od obecnych barier wejścia i reakcji będących już w branży producentów, którzy skutecznie obronią dostęp przez konkurencję cenową i ograniczanie dostępu do kanałów dystrybucji. Ryzyko pojawienia się nowych produktów na rynku jest niewielkie, jeśli bariery wejścia na rynek są wysokie, a jednocześnie oczywiste jest, że pojawi się zdecydowana reakcja obronna ze strony dominującej w sektorze firmy na nowego konkurenta [Sexton i Trump 2009, s. 91]. Wiele produktów można zastąpić substytutami, dlatego z ich strony także należy upatrywać zagrożenia. W tej sytuacji konkurencja nie ogranicza się tylko do firm produkujących dany produkt, ale także obejmuje przedsiębiorstwa oferujące substytuty. Cena substytutów ma wpływ na ograniczenie wysokości cen danego produktu i ogranicza potencjalne zyski z danego produktu. Przygotowując analizę rynku danego produktu należy wiedzieć, jakie zagrożenie stanowią substytuty, znać ich ceny i tendencje rozwoju sprzedaży na wspólnych rynkach z naszym produktem. Rozpatrując substytuty jako zagrożenie, trzeba ocenić, w jakim stopniu zaspokajają one potrzeby potencjalnych konsumentów [Jamielniak i Koźmiński 2008 s. 118].

Na ryzyko pojawienia się nowych produktów ma wpływ atrakcyjność sektora, w którym zamierzamy rozpocząć sprzedaż naszego nowego produktu. Atrakcyjność ta jest uzależniona od wielkości popytu i rentowności sprzedaży oraz określana jest przez wiele czynników, do których można zaliczyć m.in.:

- obecną i prognozowaną wielkość sprzedaży,
- elastyczność cenową popytu,
- obecną oraz prognozowaną rentowność branży.

Im bardziej atrakcyjny dany sektor, tym większe istnieje zagrożenie pojawienia się nowej konkurencji [Gierszewska i Romanowska 2007, ss. 98-99].

W każdej branży istnieją czynniki, które ograniczają możliwości podjęcia działalności czy wprowadzenia produktu na rynek. Mają one różny zakres i znaczenie. Wprowadzając nowy produkt na rynek należy się z nimi liczyć. Znacomość tych barier ma kluczowe znaczenie dla powodzenia wdrożenia produktu. Porter podaje następujące bariery [Porter 1992, ss. 25-28]:

- 1) **Ekonomia skali** występuje w branżach, gdzie wielość produkcji powoduje obniżenie jednostkowych kosztów produktu przez rozłożenie kosztu stałego na większą liczbę jednostek. Zjawisko ekonomii skali zmusza nowego pro-

- ducenta do podejmowania działań na dużą skalę w przeciwnym razie jego sytuacja kosztowa będzie gorsza. Ekonomia skali wiąże się też ściśle z wielkością produkcji.
- 2) Najczęściej występującą barierą są potrzeby kapitałowe. Często okazuje się, że planowana działalność jest zbyt droga, czego efektem jest mała liczba chętnych chcących ulokować swój kapitał w danej branży. Fundusze potrzebne są nie tylko na urządzenia produkcyjne, ale także na kredyty kupieckie dla odbiorców czy zapasy.
 - 3) Kolejną barierą są koszty zmiany dostawcy. Klient jest chętny do zmiany dostawcy, jeżeli nie musi przy tym ponosić dodatkowych kosztów. Chodzi tu o koszty nie tylko finansowe, ale także inne np. konieczność poświęcenia czasu na zapoznanie się z obsługą nowych urządzeń. Jeżeli konsument z jakiegoś powodu przy zmianie dostawcy ponosi dodatkowe koszty to jego skłonność do zmiany jest niższa i rzadziej decyduje się na taki krok. Firmy na rynku prześcigają się w pozyskaniu nabywców konkurencji, nowi przedsiębiorcy muszą zaproponować korzystniejsze warunki lub większą efektywność wyrobu.
 - 4) Barierą wejścia na rynek może być również utrudniony dostęp do kanałów dystrybucji. Nowi przedsiębiorcy chcący wykorzystać określone kanały dystrybucyjne do sprzedaży ich produktów muszą oszacować koszty związane z ich obsługą.
 - 5) W wielu sektorach rynku znaczenie ma marka firmy. Osiągnięcie wysokiej rozpoznawalności marki jest procesem długotrwałym, który wymaga przekonania do siebie klientów ma to związek z dużymi kosztami. Problem wykreowania marki jest elementem kluczowym, ponieważ bez rozpoznawalności firma nie jest w stanie być konkurencją dla bardziej rozpoznawalnych marek.
 - 6) Istotne dla przedsiębiorców są bariery formalne, np.: koncesje, zezwolenia, czy patenty. Spełnienie stawianych warunków wymaga przede wszystkim nakładów pieniężnych, organizacyjnych i legislacyjnych, co jest ograniczeniem dla potencjalnych firm chcących wejść na rynek.

Dlatego też niezwykle ważna jest szczegółowa ich analiza, która może być wykonana przy użyciu m.in. „analizy 5 sił Portera”. Jest to metoda oceny i analizy sił konkurencyjnych opracowana w 1979 roku i od tamtego czasu ciągle wykorzystywana. Polega na wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych konkurentów na rynku [Porter 1992, ss. 9-10].

Pomimo dużej ilości barier występujących na rynku ważne jest, że przedsiębiorstwa na nim funkcjonujące posiadają różne możliwości radzenia sobie z nimi. Oprócz rozpoznania barier należy pamiętać również o analizie konkurencji, odbiorcach, dostawcach i możliwościach substytucji produktu [Model pięciu sił Portera 2015].

Firma wprowadzająca na rynek swój nowy produkt powinna przeprowadzić analizę strukturalną wewnątrz sektora, w którym chce działać, pomaga ona szczegółowo poznać zasady działania konkurencji. Różne opcje strategiczne

skupiają się w różnych obszarach. Pierwszym z nich może być specjalizacja, firmy skupiają się na konkretnych grupach asortymentu i docelowych grupach klientów. Kolejnym obszarem jest wyrobienie silnej marki, zamiast skupiać się na konkurencji cenowej. Silną markę można budować z wykorzystaniem wielu narzędzi. Bardzo ważne jest, aby doprowadzić za pomocą różnych działań marketingowych do sytuacji, w której dana marka jest dobrze rozpoznawana na rynku. Należy zbudować silną markę na fundamencie wyjątkowości skojarzeń, które muszą być oryginalne i wyróżniać ją spośród wielu innych. Ważne jest także, żeby nowa marka nie była postrzegana, jako substytut innej [Kall i in. 2013, s. 25]. Firmy poprzez reklamę także starają się budować swoją renomę. Ważnym czynnikiem sukcesu wprowadzenia produktu na rynek jest także właściwy dobór kanałów dystrybucji, zaczynając od własnych, przez kanały wyspecjalizowane aż do ogólnodostępnych.

Współcześnie uznawane rozważania dotyczące przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zostały opracowane z początkiem lat 80-tych. Uwzględniały w szczególności zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa takie jak pracownicy czy kapitał intelektualny. Jednak nie marginalizowały również znaczenia otoczenia, choć analizowały je w kontekście własnej organizacji [Bednarz 2011, s. 116]. Strategie te pozwalały na rozpoczęcie produkcji, lecz nie gwarantowały dobrego wyniku finansowego sprzedaży tych produktów – jest on uzależniony od rynku.

Zdobycie przewagi konkurencyjnej nie zależy tylko i wyłącznie od zasobów, lecz również od kompetencji. C. K. Prahalad oraz G. Hamel nazwali te kompetencje „core competencies” i określili potrzebę korelacji tych kluczowych kompetencji z zasobami [Hamel i Prahalad 2011, ss. 118-119]. Oprócz tych kompetencji niezbędne są też zdolności, na jakie powołują się w swoich rozważaniach G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman. Te zdolności to wspólnie wypracowane ponad podziałami organizacyjnymi rozwiązania mające na celu zbudowanie wartości całego przedsiębiorstwa [Stalk i in. 1992, ss. 57-69].

Jedną ze strategii konkurowania jest przywództwo w sektorze. Istnieją firmy dążące do przywództwa technologicznego, ale są również takie, które swoją uwagę skupiają wyłącznie na naśladownictwie. Przewaga konkurencyjna zbudowana na podstawie nowoczesnych technologii może pozwolić na bycie w czołówce wiodących przedsiębiorstw w branży. W szczególności jest to bardzo ważne dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z uwagi na możliwości rozwoju tych przedsiębiorstw.

Przywództwo technologiczne można osiągnąć poprzez opracowanie autorskich rozwiązań technologicznych i ich wdrożenie w przedsiębiorstwie we współpracy z wybranymi ośrodkami badawczymi. Przedstawiciele sektora nauki wraz z wybraną firmą wykorzystującą określoną nowoczesną technologię może przyczynić się do wypracowania strategii konkurencyjności opartej na tej technologii. Monitorowanie technologii funkcjonujących na rynku może wpływać na wypracowanie w przyszłości nowych rozwiązań spersonalizowanych do potrzeb

przedsiębiorstwa i ukierunkowanych na jego rozwój. W ten sposób firma także może zdobyć pozycję lidera w przywództwie technologicznym.

Pozycja kosztowa, czyli stopień, w jakim firma dąży do osiągnięcia najniższego kosztu produkcji inwestując w środki trwałe oraz urządzenia pomocne w ograniczeniu kosztów. Strategią są też usługi świadczone dla klienta w ramach pomocy technicznej oraz polityka cenowa, które ściśle wiąże się pozycją kosztową [Porter 1992, s. 138].

Przedstawione wymiary to jedne z nielicznych, ale dające ogólny obraz zajmowanej pozycji. Wykonując bardziej szczegółową analizę można dodać kolejne wymiary biorąc pod uwagę cechy danego sektora. Ważne jest, aby przedstawione strategie były ze sobą powiązane. Dokonując analizy strukturalnej wybranego sektora, należy określić wszystkie możliwe wymiary dla liczących się konkurentów. Umożliwia to dokonanie podziału sektora na grupy strategiczne, a następnie dopasowanie swojej oferty do jednej z nich [Porter 1992, ss. 140-149].

Firmy w swoich strategiach działania uwzględniają różne źródła finansowania. W ramach tych źródeł występują możliwości pozyskania różnego rodzaju dotacji. Dotacje mogą wspierać rozwój danej branży czy też produktu. Mają na celu zachęcenie do zakupu lub rozwoju produktu nabywanego poprzez beneficjentów. Przewagą dotacji w stosunku do innych źródeł finansowania jest to, że jest ona bezzwrotna, natomiast, aby ją otrzymać należy spełnić szereg kryteriów i wymogów formalnych.

3. Charakterystyka typu i rodzaju pomp ciepła

Pompy ciepła stanowią element instalacji grzewczej, pozwalający wykorzystać energię znajdującą się w ziemi, wodzie lub powietrzu. Wraz z instalacją służącą pozyskiwaniu ciepła niskotemperaturowego oraz instalacją odbiorczą stanowią kompleksowy system ogrzewania budynku oraz podgrzewania ciepłej wody użytkowej. Zasada działania pompy ciepła polega na przekazaniu energii ze źródła o niższej temperaturze – dolnego, do źródła o temperaturze wyższej – górnego, gdzie zostaje wykorzystane w celu ogrzania pomieszczeń lub ciepłej wody użytkowej. Pompy ciepła zasilane są energią elektryczną, jej ilość jest zależna od ilości energii przenoszonej pomiędzy źródłami oraz różnicą temperatur między nimi. Głównymi elementami konstrukcyjnymi pomp ciepła są: wymienniki służące do pozyskiwania ciepła z otoczenia, sprężarki, wymiennik oddający ciepło do instalacji oraz zawory rozprężne [Budowa i zasada działania absorpcyjnej pompy ciepła 2015].

W układzie zamkniętym stworzonym dzięki tym elementom znajduje się czynnik roboczy. Ma on niską temperaturę i odpowiada za przekazanie ciepła. Dolne źródło dostarcza energię do parownika, dzięki niej czynnik roboczy zmienia stan skupienia, po czym pobiera ciepło z dolnego źródła i paruje, również w ujemnych temperaturach. Następnie jest sprężany, wpływa to na wzrost jego temperatury i ciśnienia. Kolejnym etapem jest schłodzenie czynnika

roboczego w skraplaczu i oddanie ciepła do ogrzewania pomieszczeń lub podgrzania ciepłej wody użytkowej. Rozprężenie czynnika roboczego jest zadaniem zaworu rozprężnego, wpływa to na obniżenie jego temperatury i ciśnienia. W takiej postaci przekazywany jest do parownika tym samym zamykając obieg [Wnuk 2007, ss. 96-99].

Ze względu na źródło poboru energii wyróżniamy trzy typy pomp wykorzystywane do ogrzewania pomieszczeń lub ciepłej wody użytkowej: [Oszczak 2009, ss. 46-52].

- 1) Gruntowe (solanka – woda) – najczęściej stosowane pompy, gdzie źródłem ciepła jest grunt, natomiast czynnik grzewczy to solanka. Ten rodzaj pomp ciepła umożliwia instalację dwóch rodzajów systemów wymienników gruntowych. Pierwszym z nich są pionowe sondy gruntowe, wkopywane na głębokość ok. 100 m. Drugi system to płaskie kolektory, w tym przypadku wkopywane są poziomo one na ok. 1,5-2 m. Obydwa systemy składają się z rur wypełnionych solanką – mieszkanką glikolu i wody.
- 2) Wodne (woda – woda) – źródło ciepła stanowi woda gruntowa. Warunkiem ich działania jest odwiert dwóch studni, ssącej i chłonnej, pomiędzy nimi znajdują się pompa, która toczy odpowiednią ilość wody. Działanie polega na pobraniu wody ze studni ssącej i doprowadzania do parownika pompy, gdzie oddaje zawarte ciepło. Następnie schłodzona woda odprowadzana jest do studni chłonnej.
- 3) Powietrzne (powietrze – woda) – pompy tego typu wykorzystują energię zawartą w powietrzu atmosferycznym. Instalacja nie wymaga ingerencji w układ fundamentów budynku, niestety ilość uzyskanej energii jest zależna od temperatury zewnętrznej. Większość pomp osiąga swoją maksymalną wydajność do temperatury ok. -20°C, poniżej należy wspomagać ogrzewanie dodatkową grzałką elektryczną.

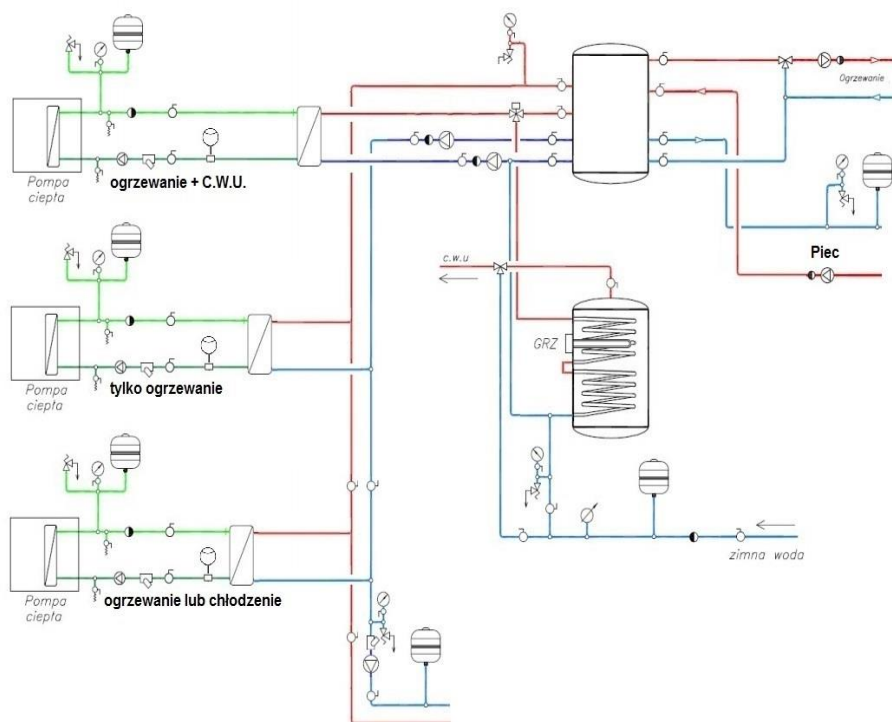
Efektywność pompy ciepła nie jest zależna tylko od jej budowy, ale także od jej poprawnego doboru do warunków, w jakich ma pracować. Istnieje kilka czynników, na które należy zwrócić uwagę przy doborze odpowiedniej pompy ciepła. Ważnym współczynnikiem w skuteczności działania pomp jest wydajność grzejna COP⁴. Jest to stosunek otrzymanej ilości ciepła w skraplaczu do zużytej energii napędowej. Im mniejsza jest różnica temperaturowa pomiędzy dolnym i górnym źródłem, tym wyższa wartość współczynnika COP, a zatem większa wydajność pompy [Mielniczuk i in. 2003, s. 90]. Minimalne wartości COP dla poszczególnych typów pomp ciepła określa Polska Norma nr PN-EN 14511 oraz decyzja Komisji Europejskiej nr 2007/742/WE i w zależności od źródła zasilania wartości minimalnej wynoszą [Efektywność (sprawność) pracy pompy ciepła – COP, SPF 2015]:

- powietrze/woda – 3,1 kW,
- solanka/woda – 4,3 kW,
- woda/woda – 5,3 kW.

⁴ COP – coefficient of performance.

Z wyżej podanych danych wynika, że z 1 kWh uzyskujemy najmniej 3,1 kWh [Efektywność (sprawność) pracy pompy ciepła – COP, SPF 2015].

Przed dokonaniem wyboru pompy ciepła należy określić potrzeby energetyczne budynku. Praca pompy ciepła jest efektywna wtedy, gdy jest ona właściwie dobrana i zainstalowana. Jeśli moc pompy będzie zbyt mała, to przy spadku temperatury na zewnątrz nie ogrzeje ona budynku. Z kolei, gdy dobrana moc będzie za duża, pompa również nie będzie działać prawidłowo. Gdy zapotrzebowanie na ciepło będzie mniejsze niż maksymalne, urządzenie będzie działać impulsowo. Kontrolery pomp są skonstruowane tak, aby sprężarki nie włączały się zbyt często. W momencie, gdy pompa ma na tyle dużo mocy, że układ grzewczy nie może jej odebrać, kontroler robi dłuższe przerwy we włączaniu. Skutkiem tego jest niedogrzany budynek [Oszczak 2009, s. 75].



Rys. 1. Schemat połączenia powietrznych pomp ciepła w układzie kaskadowym

Źródło: [Przykładowe schematy połączenia pompy ciepła 2015].

Ilości instalacji wykorzystujących pompy ciepła jako urządzenia służące do ogrzewania oraz podgrzewania ciepłej wody użytkowej w budynkach jednorodzinnych stale wzrasta, wzrasta również zainteresowanie pompami ciepła dużych mocy, które znajdują zastosowanie w dużych obiektach przemysłowych, hotelach czy biurach. Ze względów technicznych jedna pompa ciepła nie jest w stanie ogrzać dużego budynku. [Siedliczek 2011, ss. 38-39]. Z pomocą przychodzą rozwiązania kaskadowe. W przypadku urządzeń, jakimi są pompy

oznacza to równoległe ich połączenia zarówno po stronie źródła ciepła, jak i po stronie grzewczej, gwarantuje to wielokrotnienie mocy wyjściowej. Połączenia kaskadowe osiągają moc ponad pół megawata, co pozwala na ogrzania budynków nawet o powierzchni kilkudziesięciu tysięcy metrów kwadratowych.

Połączenie pomp ciepła w układ kaskadowy nie jest problemem technicznym, problemem natomiast jest sterowanie takim układem, dlatego też liczba pomp składających się na kaskadę jest zależna od możliwości urządzeń sterujących. Do budowy układów kaskadowych wykorzystuje się pompy ciepła takiego samego typu, wtedy pompa podłączona jest do jednego dolnego źródła; spotyka się też układy stworzone z różnego rodzaju pomp, wykorzystujące różne typy dolnych źródeł.

Na poprawne działanie układu kaskadowego ma wpływ odpowiedni dobór dolnego źródła. W związku z większym zapotrzebowaniem na moc wykorzystuje się różne źródła jednocześnie, które podłączane są do poszczególnych pomp. Najczęściej stosowanym i zarazem najprostszym źródłem jest powietrze, bowiem instalacja nie wymaga wykonywania prac ziemnych. [Siedliczek 2011, ss. 38].

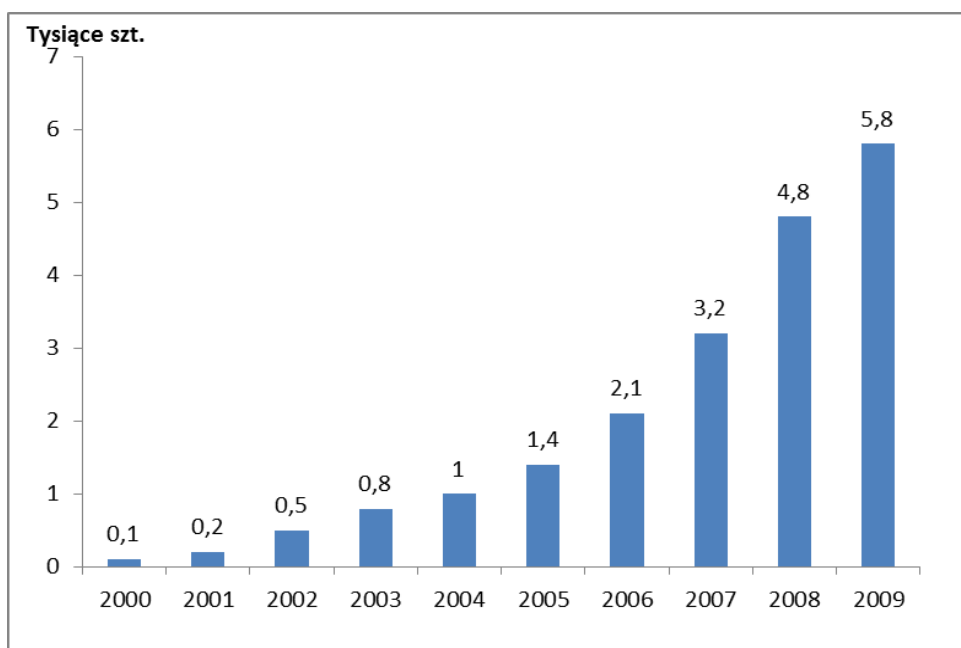
Sterowanie układem kaskadowym jest ściśle określone pewnymi zasadami. Układ podzielony jest na pompę nadrzędną, pracującą w trybie „master” i sterującą pozostałymi pompami oraz pompy podrzędne, pracujące w trybie „slave”. Kontrola nad pracą całego systemu sprawowana jest przez podłączone do nadrzędnej pompy ciepła czujniki temperatury. Wszystkie urządzenia pracujące w układzie kaskadowym komunikują się za pomocą magistrali cyfrowej. Układ sterujący w tym samym momencie włącza nadrzędną pompę ciepła oraz zegar, którego zadaniem jest odmierzenie czasu do włączenia kolejnej pompy ciepła znajdującej się w kaskadzie. Pomimo że czas jest ustalony przez producenta, można go indywidualnie korygować.

Kaskada pomp tworzy wielostopniowe źródło ciepła i daje możliwość wykorzystywania go w zależności od zapotrzebowania. W przypadku awarii lub wyłączenia jednej z pomp, pozostałe mogą pracować. Zapewnia to ciągłość pracy systemu.

Przykładem wykorzystującym kaskadę pomp ciepła jest firma Th. Meurer AG. Magazyn o powierzchni 2600 m² i wysokości 14 metrów, zapotrzebowanie na ciepło tego budynku wynosi 180 kW. Jest on ogrzewany przez 3 powietrze pompy ciepła o łącznej mocy 99 kW z połączeniu z 90 kW kotłem olejowym. Projekt instalacji zakłada, że przy zewnętrznej temperaturze -12°C wewnątrz temperatura wynosić będzie 14°C [Pompy ciepła – najciekawsze instalacje w Europie 2011].

4. Rozwój rynku pomp ciepła

Pompy ciepła zaczęły być instalowane w Polsce od ok. 2000 roku i od tamtej pory ich sprzedaż stale wzrasta. Urządzenia te najczęściej są instalowane w nowym budownictwie jednorodzinym [Smuczyńska 2011, ss. 16-17]. Jak widać na poniższym wykresie tendencje wzrostowe utrzymywały się na wysokim poziomie. Np. w 2005 roku wzrost wyniósł 40% w stosunku do roku 2004, a przez kolejne trzy lata aż 50% w stosunku do roku poprzedniego.



Uwaga: na powyższym wykresie dane za 2009 rok są podane w źródle, jako prognoza

Wykres 1. Ilość sprzedanych pomp ciepła w Polsce w latach 2000-2008 oraz prognoza na 2009

Źródło: [Pompy ciepła 2015].

Natomiast w poniżej zaprezentowanej tabeli znajdują się dane opublikowane przez Polską Organizację Rozwoju Technologii Pomp Ciepła (PORT PC) od 2010 roku z podziałem na typy pomp. Najlepiej sprzedającymi się urządzeniami, tak jak w latach poprzednich były powietrzne pompy ciepła. Nowym rodzajem urządzeń, które pojawiły się w raporcie Polskiej Organizacji Rozwoju Technologii Pomp Ciepła w 2013 roku urządzenia VRF⁵ – są to pompy powietrzne mogące zarówno ogrzewać jak i chłodzić budynek. Ich sprzedaż w latach 2013 i 2014 stanowiła ponad 15% ogólnej sprzedaży pomp ciepła w danym roku. Pod względem sprzedaży plasują się na trzecim miejscu wśród wszystkich typów

⁵ VRF –Variable Refrigerant Flow.

pomp ciepła analizowanych w raporcie, co daje obiecujące wyniki [Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła 2015].

Producenci i dystrybutorzy po sukcesie w 2013 roku, kiedy sprzedano aż 17851 urządzeń, czyli o 41% więcej niż w 2012, oczekiwali podobnych wyników w 2014 roku. Jednak według tego raportu w roku 2014 w Polsce sprzedano łącznie 19063 pomp ciepła a więc rynek pomp ciepła wzrósł tylko o 7% w porównaniu z rokiem poprzednim. Chociaż jedynym rodzajem pomp, które według statystyk odnotowały spadek sprzedaży są gruntowe pompy ciepła z bezpośrednim odparowaniem w gruncie [Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła 2015].

Tabela 1. Rynek pomp ciepła w Polsce w latach 2010-2014 w podziale na poszczególne typy

lata:	2010	2011	2012	2013	2014
gruntowe (z bezpośrednim odparowaniem w gruncie)	620	220	342	446	430
gruntowe (pozostałe rodzaje)	3500	4300	4634	4640	4690
powietrzne (tylko do c.w.u.)	2060	4500	5600	7800	8492
powietrzne (VRF – Variable Refrigerant Flow)				2710	2984
powietrzne (pozostałe rodzaje do zastosowania jednocześnie do c.o. i c.w.u.)	1500	1300	1680	2119	2307
wodne	450	250	145	136	152
<i>Suma</i>	<i>8130</i>	<i>10570</i>	<i>12401</i>	<i>17851</i>	<i>19058</i>

Źródło: opracowano na podstawie danych z folderu organizacji PORT PC.

Według Europejskiego Stowarzyszenia Pomp Ciepła (EHPA)⁶, pompy ciepła służące do ogrzewania budynków cieszyły się w Europie największym zainteresowaniem w połowie roku 2005, wzrostowa tendencja sprzedaży trwała przez kolejne trzy lata. Rok 2009 upłynął pod znakiem kryzysu, spadek sprzedaży był warunkowany spowolnieniem gospodarczym oraz mechanizmami związanymi ze sposobami finansowania. Trwało to tylko rok i od 2010 obserwowaliśmy znowu wzrost popytu. Kolejne załamanie europejskiego rynku pomp ciepła nastąpiło w 2012. Spadek sprzedaży wyniósł wtedy aż 7,9%, w sektorze powietrznych pomp odnotowano 7,8% (z 1.686 do 1.554 tysięcy sztuk pomp

⁶ Więcej informacji o EHPA znajduje się na: www.ehpa.org

ciepła), natomiast sprzedaż gruntowych pomp ciepła spadła o 8,9% (z 108.774 sztuk do 90.807) [Pompy Ciepła 2013]. Istnieją trzy wyraźne tendencje na europejskim rynku ciepła i są to: [Lachman 11/2014].

- pompy ciepła dla których dolnym źródłem jest powietrze cieszą się największym zainteresowaniem,
- urządzenia przeznaczone do ciepłej wody są najszybciej rozwijającą się częścią rynku,
- ostatnim trendem są pompy ciepła dużych mocy, które wykorzystywane są w przemyśle.

Rozwój rynku pomp ciepła jest zależny od zainteresowania potencjalnych klientów. Ze względu na szybki rozwój wszystkich sektorów rynku energetyki odnawialnej w Polsce można spodziewać się zwiększenia liczby potencjalnych producentów i dystrybutorów tego typu technologii. W 2010 roku w Polsce było ok. 80 firm producentów pomp ciepła lub ich bezpośrednich przedstawicieli [Grochal i Mania 2010, s. 16]. Rynek pomp ciepła w Polsce znajduje się w początkowej fazie rozwoju, dlatego też liczba sprzedanych i zainstalowanych pomp ciągle rośnie, co przedstawiono w podrozdziale trzecim.

Istnieje wiele firm na rynku polskim specjalizujących się w technologii pomp ciepła oraz takie w których pompy ciepła są uzupełnieniem, np. Vaillant czy Viessmann [Pompy ciepła 2015]. Można przypuszczać, że wielu nowych przedsiębiorców rozpocznie działalność w tym sektorze rynku, choć na dzień dzisiejszy rywalizacja pomiędzy polskimi producentami a dystrybutorami jest już bardzo duża, szczególnie wśród mniejszych firm, większe mają ugruntowaną pozycję rynkową i renomę. Dlatego też najbardziej poważnym zagrożeniem jest konkurencja na rynku ze strony bardzo dobrze rozwiniętych przedsiębiorstw z Europy zachodniej. Producenci polscy muszą oferować tańsze, lepszej jakości pompy lub eksportować swoje produkty na nowe rynki. Jest to mało prawdopodobne biorąc pod uwagę fakt, że w roku 2010 udział produkcji krajowej pomp ciepła na eksport wyniósł 3% [Rynek pomp ciepła w Polsce i województwie śląskim 2013].

Ilość dostawców zagranicznych pomp ciepła jest niewielka, ale są to znane firmy, o dużym udziale w rynku. Oferta tych dostawców jest bardzo zróżnicowana, oferują oni wiele typów instalacji o różnych parametrach, takich jak moc czy efektywność cieplna.

5. Zagrożenia ze strony substytutów oraz rozwoju technologii

Zadaniem instalacji grzewczej w domu jest zapewnienie ciepła oraz bezawaryjnej pracy przy jak najniższych kosztach eksploatacji. Podejmując decyzję o sposobie produkcji energii dla domu prawdopodobnie największą rolę odgrywają koszty instalacji.

Pompy ciepła nie są konkurencją dla miejskich sieci energetycznych, które produkując energię elektryczną i termalną spalają paliwa kopalne [Rynek pomp

ciepła w Polsce i województwie śląskim 2013]. Natomiast istnieją inne alternatywne rozwiązania zamiast pomp ciepła wykorzystujące nieodnawialne źródła energii – to one poważnym zagrożeniem dla stosowania technologii pomp ciepła. Na rynku jest dostępnych wiele urządzeń do produkcji ciepła spalających paliwa, są to m.in.: kotły c.o., piece czy kominki. Firmy produkujące kotły szacują, że 90% gospodarstw w Polsce wykorzystuje do celów grzewczych kotły na paliwa stałe [Kotły na paliwo stałe 2014]. Energię termalną produkujemy głównie spalając węgiel, gaz ziemny, olej opałowy czy drewno. Wykorzystywane są również systemy ogrzewania elektrycznego jednak ze względu na wysoką cenę energii elektrycznej używane są głównie do ogrzewania c.w.u.

Dużą konkurencją dla pomp ciepła są technologie wytwarzające energię cieplną z wykorzystaniem odnawialnych źródeł. Są to na przykład kolektory słoneczne, które korzystając z promieniowania słonecznego podgrzewają c.w.u. Zasada ich działania polega na zatrzymaniu przez absorber ciepła ze światła słonecznego, a następnie przekazanie go do zbiornika, w którym następuje podgrzanie wody. Instalacja, która pozwoli ogrzać wodę użytkową nie musi być duża, aby była wystarczająca do ogrzania c.w.u. Natomiast ogrzanie domu przy użyciu tej technologii nie jest praktycznie możliwe ze względu na duże straty ciepła tych kolektorów w niskich temperaturach. W ostatnim czasie pojawiły się jednak rozwiązania, w których te urządzenia są wypełnione argonem pozwalającym na ograniczenie parowania kolektora w niskich temperaturach otoczenia, a co za tym idzie zmniejszamy straty ciepła występujące pomiędzy absorberem a zimnym szkłem [Kiszkiel 2014, s. 26]. Zamknięta płyta absorbera oraz szkło zapewniają skuteczną ochronę przez wilgocią oraz zanieczyszczeniami występującymi w powietrzu [Ring „MI”: OZE – kolektory słoneczne 2013]. Koszt wytworzenia 1 kWh energii cieplnej w kolektorze słonecznym to ok. 0,11 do 0,16 zł, w zależności od wielkości instalacji [Wykorzystanie różnych źródeł energii odnawialnych w gospodarstwie 2015].

Kolejnym zagrożeniem mogą być panele fotowoltaiczne połączone z grzałką do produkcji c.w.u. Jest to system podobny do kolektorów słonecznych. W tej technologii dach budynku pokrywa się panelami fotowoltaicznymi przetwarzającymi promieniowanie na energię elektryczną. Prąd umożliwia nam zasilenie grzałki urządzenia grzewczego [Fotowoltaika 2015]. Koszt wytworzenia 1 kWh energii w instalacji fotowoltaicznej wynosi 0,28 zł [Energia słońca 2015].

Kotły na biomasę są wykorzystywane do centralnego ogrzewania, w którym spalana jest biomasa. Największą zaletą takiego kotła jest koszt paliwa oraz niskie koszty eksploatacji. W latach 2010-2012 sprzedano ok. 200 tys. sztuk kotłów na paliwa stałe, w tym ok. 20 tys. sztuk kotłów na biomasę [Instytut Energetyki Odnawialnej 2013, s. 4]. Średnia cena kotła na biomasę różnego rodzaju to 11 tysięcy złotych w segmencie kotłów do 50 kW [Polski rynek kotłów na biomasę w natarciu 2014]. Koszt wytworzenia 1 kW energii to 0,20 zł [Porównanie kosztów ogrzewania 2015].

Trwają badania na innowacyjną metodą pozyskiwania czystej i ekologicznej energii z roślin. Jest ona produkowana w sposób naturalny. Światło padające

na liść dociera do chloroplastów, tam w wyniku fotosyntezy i działania słońca z cząsteczki wody uwalnia się tlen. Wraz z tlenem uwalniany jest także elektron, jest on przekazywany w uporządkowany sposób wewnątrz chloroplastu. Uporządkowany przepływ ładunku to prąd elektryczny. Ilość wyprodukowanej energii jest zależna od natężenia światła, im bardziej naświetlimy roślinę tym więcej elektronów ona uwolni. Prąd z chloroplastów odbierany ma być za pomocą nanocząsteczek, a następnie przekazany do elektrody, która wyprowadzi energię na zewnątrz [Prawdziwie zielony prąd wprost z rośliny 2015].

6. Podsumowanie

W wyniku analiz i rozważań przeprowadzonych w treści publikacji sformulowano poniższe wnioski.

1. Opublikowane prognozy sprzedaży pomp obarczone są dużym błędem, np. wynik sprzedaży pomp ciepła w 2014 roku nie potwierdził prognoz przygotowanych przez PORT PC, które zakładały dwucyfrowy jej wzrost. Prognozy te zakładały wzrost na podobnym poziomie w kolejnych 5 latach. Analizując wyniki z 2014 roku, nasuwają się duże wątpliwości co do potwierdzenia się tej prognozy w kolejnych latach w takim tempie.
2. Aktualne substytuty dla pomp ciepła można podzielić na dwie grupy:
 - wytwarzające ciepło ze źródeł nieodnawialnych,
 - wytwarzające ciepło ze źródeł odnawialnych.
3. W laboratoriach naukowych trwają prace nad szeregiem technologii, które w przyszłości mogą okazać się przełomowe, jeśli chodzi o produkcję energii. Do nich zalicza się między innymi możliwość wykorzystywania prądu wytwarzanego przez rośliny. W tych rozwiązaniach stosuje się także nanotechnologie, które umożliwiają odprowadzenie prądu z rośliny.
4. Pompy ciepła nie należą do najtańszych na rynku urządzeń wytwarzających energię cieplną – i między innymi dlatego istnieje wiele substytutów, które stanowią poważną konkurencję, np. panele fotowoltaiczne. Jednak koszt wytworzenia 1 kWh przez pompy ciepła jest najniższy i według danych firmy Viessmann wynosi 0,18 zł przy zastosowaniu powietrznej pompy ciepła o współczynniku COP tylko 3,0 [Koszty ogrzewania 2015].
5. Ceny prądu według większości prognoz krajowych i zagranicznych obniżą się ze względu na postęp technologii, np. fotowoltaicznych, wiatrowych. Prawdopodobnie w przyszłości pojawią się także zupełnie nowe technologie – np. produkcja energii przez rośliny. Spadek cen może spowodować, że nie będzie miało ekonomicznego sensu stosowanie pomp ciepła, które wymagają sporych nakładów inwestycyjnych, teoretycznych oraz z przedstawionych wyników badań (własnych lub wtórnych).

Bibliografia

1. **Bednarz J.:** *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Treder H. [red.], *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG, nr 30, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
2. *Budowa i zasada działania absorpcyjnej pompy ciepła* (2015), www.ignis.agh.edu.pl/wp-content/uploads/Budowa-i-zasada-dzia%C5%82ania-absorpcyjnej-pompy-ciep%C5%82a-Anna-Janik.pdf
3. *Efektywność (sprawność) pracy pompy ciepła – COP, SPF* (2015), <http://www.slideshare.net/eko-blog/efektywnosc-pracy-pompy-ciep%C5%82a-cop-spf>.
4. *Energia słońca* (2015), www.ecoenergia.pl/index.php/component/content/article/14-baza-wiedzy/18-energia-slonca.
5. *Fotowoltaika* (2015), za: www.citiesonpower.eu/upload/File/fotowoltaika.pdf.
6. **Gierszewska G., Romanowska M.:** *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
7. **Gregor B., Kalińska-Kula M.:** *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
8. **Grochal B., Mania T.:** *Rynek pomp ciepła w Polsce*, Międzynarodowe Targi Instalacyjne, Poznań 2010.
9. **Harris L.:** *Trading and Exchanges: Market Microstructure for Practitioners*, Oxford University Press 2003.
10. **Jemielniak D., Koźmiński A.:** *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
11. **Kall J., Kleczek R., Sagan A.:** *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
12. **Karasiewicz G.:** *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
13. Kiszkiel A., *Pakiety Solarne BUDERUS SILVER+ i PLATINUM+*, Instal Reporter, maj 2014.
14. *Koszty ogrzewania* (2015), www.viessmann.pl/pl/dom-jednorodzinny/abc_tekniki_grzewczej/od_k_do_j/koszty_ogrzewania.html.
15. *Kotły na paliwo stałe* (2014), www.budujemydom.pl/budujemy-dom-7-8-2014/19249-kotly-na-paliwo-stale
16. **Krawiec W.:** *Cykl życia produktu bankowego i jego implikacje dla polityki produktu bankowości detalicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
17. **Lachman. P.:** *Analiza rynku pomp ciepła*, „Czysta Energia” 11/2014.
18. Materiały publikowane przez Polską Organizację Rozwoju Technologii Pomp Ciepła na: www.portpc.pl.
19. **Mielniczuk F., Zawadzki M., Matusik. J.:** *Kolektory słoneczne, pompy ciepła – na tak*, Polska Ekologia, Warszawa 2003.
20. *Model pięciu sił Portera* (2015), www.abc-ekonomii.net.pl/s/model_pieciu_sil_portera.html
21. Neuman M., Weigand J., *The International Handbook of Competition*, Edward Elgar Publishing 2013.
22. **Oszczak W.:** *Ogrzewanie domów z zastosowaniem pomp ciepła*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2009.

23. Park Naukowo-Technologiczny Euro-Centrum, *Rynek pomp ciepła w Polsce i województwie śląskim*, Katowice 2013.
24. **Pastusiak R.:** *Ocena efektywności inwestycji*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
25. *Polski rynek kotłów na biomasę w natarciu* (2014), www.ieo.pl/pl/aktualnosci/826-polski-rynek-kotow-na-biomas-w-natarciu.html.
26. *Pompy ciepła – najciekawsze instalacje w Europie* (2011), www.specjalisciodpompciepla.pl/aktualnosci-pompy-ciepla-24-92.html.
27. *Pompy Ciepła* (2013), Biuletyn Energii Odnawialnej, za: www.energies-renouvelables.org/observ-er/stat_baro/observ/baro218_po.pdf
28. *Pompy ciepła* (2015), www.budujemydom.pl/pompy-ciepla/18908-pompy-ciepla.
29. *Pompy ciepła* (2015), www.szanuj-energie.pl/files/file/artyku%C5%82y/10-12-21%20dla%20msp%20pompy%20ciep%C5%82a%20w%20Polsce.pdf
30. *Porównanie kosztów ogrzewania* (2015), www.watt.pl/pl/produkty/watt-brennt-kociol-wielopaliwowo/porownanie-kosztow-ogrzewania.html.
31. **Porter M.E.:** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
32. *Prawdziwie zielony prąd wprost z rośliny* (2015), www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,403736,prawdziwie-zielony-prad-wprost-z-rosliny.html
33. *Przykładowe schematy połączenia pompy ciepła* (2015), <http://www.sklepncn.pl/schemat-instalacji>.
34. *Ring „MI”: OZE – kolektory słoneczne* (2013), www.instalator.pl/index.php/pl/ogrzewanie/5293-ring-mi-oze-kolektory-sloneczne-buderus
35. *Rynek kotłów i urządzeń na biomasę w Polsce – Podsumowanie 2012 r.*, Instytut Energetyki Odnawialnej, Warszawa 2013, s. 4Sexton D., Trump J. Donald, *Uniwersytet Donalda Trumpa. Marketing*, Helion, Gliwice 2009.
36. **Siedliczek J.:** *Kaskada pomp ciepła*, Magazyn Instalatora, nr 12, grudzień 2011.
37. **Smuczyńska M.:** *Rynek pomp ciepła z Polsce*, Instal Reporter, luty 2011.
38. Sojkin B., *Wprowadzenie nowego produktu na rynek*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
39. Stabryła A., *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2011.
40. **Stalk G., Evans P., Shulman L.E.:** *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, Harvard Business Review, March-April, Vol. 70, No. 1, 1992.
41. **Wnuk R.:** *Instalacje w Domu Pasywnym i Energooszczędnym*, Przewodnik Budowlany, Warszawa 2007.
42. **Woźniczka J., Hajdas M., Kowal W.:** *Zarządzanie marketingiem*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
43. www.portpc.pl.
44. *Wykorzystanie różnych źródeł energii odnawialnych w gospodarstwie* (2015), www.siesie.vot.pl/Download/C8_1_energie%20odnawialne%20w%20gospodarstwie.pdf.

8

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W TOWARZYSTWACH UBEZPIECZEŃ WZAJEMNYCH

Maria Płonka

Staropolska Szkoła Wyższa w Kielcach, Wydział Zamiejscowy w Bochni

1. Wprowadzenie

Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej wiąże się ze specyficznym, dwustronnym ryzykiem, dotyczącym zarówno ubezpieczającego (lub ubezpieczonego), jak też zakładu ubezpieczeń. W przypadku umowy ubezpieczenia ubezpieczający (ubezpieczony) jest wierzycielem zakładu ubezpieczeń, natomiast zakład ubezpieczeń jest zobowiązany do świadczenia ochrony ubezpieczeniowej, a w szczególności do wypłaty odszkodowania (świadczenia) w razie zajścia wypadku (zdarzenia) określonego w umowie. Zobowiązaniowy charakter ubezpieczenia niesie za sobą ryzyko związane z zapewnieniem wypłacalności zakładu ubezpieczeń, gwarantującej realność ochrony ubezpieczeniowej.

Celem niniejszego opracowania jest analiza metod zarządzania ryzykiem w zakładach ubezpieczeń, ze szczególnym uwzględnieniem towarzystw ubezpieczeń wzajemnych.

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, to specyficzna forma prawna zakładów ubezpieczeń, która na koniec 2013 roku posiadała 2,67% udział w rynku ubezpieczeń w Polsce, mierzony wartością składki przypisanej brutto. Obecnie w Polsce funkcjonuje 8 TUV: 2 w dziale I i 6 w dziale II [KNF, 2013].

2. Specyfika ryzyka ubezpieczeniowego

Funkcjonowanie rynku ubezpieczeń wiąże się ze specyficznymi rodzajami ryzyka zarówno w odniesieniu do nabywców ubezpieczenia (ubezpieczających), jego konsumentów (ubezpieczonych), jak i zakładów ubezpieczeń.

Konsument, korzystając z ochrony ubezpieczeniowej w przyszłym okresie, jest w czasie trwania umowy ubezpieczenia wierzycielem zakładu ubezpieczeń, często nieposiadającym wiedzy i umiejętności zbadania wiarygodności zakładu, który zapewnia mu ochronę ubezpieczeniową. Brak wiedzy i doświadczenia utrudnia mu dokonanie ekwiwalentnej wyceny realności ochrony ubezpiecze-

niowej, ściśle powiązanej z wiarygodnością zakładu ubezpieczeń. Jednocześnie powszechność i masowość niektórych ubezpieczeń sprawiają, że zakłady ubezpieczeń są instytucjami zaufania publicznego. Utrata wiarygodności jednego zakładu ubezpieczeń może podważyć zaufanie społeczeństwa do całego systemu ubezpieczeń. Brak powszechnej świadomości ubezpieczeniowej powoduje konieczność zastąpienia funkcji kontrolnych nabywców przez wyspecjalizowane instytucje, działające w interesie ubezpieczonych i uprawnionych z umowy ubezpieczenia. Ochrona wartości o wysokiej społecznej doniosłości wymaga stworzenia systemu gwarancji ochrony ubezpieczeniowej. Specyfikę produktu ubezpieczeniowego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Specyficzne cechy prawne i ekonomiczne produktu ubezpieczeniowego i ich skutki dla rynku ubezpieczeń

Cecha	Charakterystyka i skutki dla rynku ubezpieczeń
Wierzycielski charakter	Wynika z dwustronnie zobowiązaniowego charakteru umowy ubezpieczenia, określonego w art. 805 k.c., w którym ubezpieczający jest wierzycielem zakładu ubezpieczeń w czasie trwania umowy ubezpieczenia. Powoduje to konieczność zabezpieczenia i gwarancji realności ochrony ubezpieczeniowej.
Odroczony i niepewny charakter konsumpcji, wynikający z losowości	Szczególne znaczenia nabiera analiza ryzyka zarówno przez ubezpieczycieli, jak i ubezpieczających, celem jego identyfikacji, szacowania, wyboru metod zarządzania i finansowania. W przypadku konsumentów istotna jest percepcja ryzyka, stopień jego akceptowalności czy świadomość ubezpieczeniowa. W przypadku ubezpieczycieli ograniczanie ryzyka niewypłacalności jest głównym powodem imperatywnych regulacji prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych.
Asymetria stosunku prawnego umowy ubezpieczenia	Słabsza pozycja ubezpieczającego/ubezpieczonego w prawnym stosunku ubezpieczenia (jego niższy potencjał majątkowy, brak wiedzy, doświadczeń, umiejętności wobec wysokiego potencjału, doświadczenia, rutyny, znajomości technik sprzedaży, wsparcia prawnego, specyficznych umiejętności ubezpieczyciela) powoduje konieczność regulacji dotyczących ochrony konsumenta.
Brak możliwości przeniesienia prawa własności rzeczy	Konsument nie może pojąć na własność ochrony ubezpieczeniowej i swobodnie nią dysponować, lecz jedynie może z niej korzystać. Fundusz ubezpieczeniowy, tworzony z wpłat składek jest własnością ubezpieczyciela, który nim dysponuje w ograniczonym zakresie (na wypłatę świadczeń dla osób dotkniętych wypadkiem ubezpieczeniowym). Nabycie produktu ubezpieczeniowego nie jest efektem transakcji, lecz tworzy relację między ubezpieczycielem a ubezpieczonym.
Odwrócony cykl kreowania produktu i ceny	Cena usługi ubezpieczeniowej jest ustalana przed znajomością kosztów jej realizacji, w efekcie czego najpierw pojawiają się wpływy z tytułu sprzedaży, a dopiero później ubezpieczyciel ponosi rozłożone w czasie koszty. Z tego faktu wynika niepewność dla zakładu ubezpieczeń związana z wyższą niż oczekiwaną szkodowością i możliwym zagrożeniem jego wypłacalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przepisów: k.c., u.d.u.

By zminimalizować wpływ wymienionych czynników ryzyka na funkcjonowanie rynku ubezpieczeń, konieczne jest stworzenie systemowych rozwiązań, mających na celu zapewnienie realności ochrony ubezpieczeniowej poprzez zabezpieczenie wszystkich stron umowy ubezpieczenia przed możliwymi skutkami utraty wiarygodności systemu ubezpieczeń. Służą temu regulacje prawne, organizacyjne i instytucjonalne rynku ubezpieczeń (tabela 2).

Tabela 2. Obszary, cele i zakres regulacji rynku ubezpieczeń

Obszar regulacji	Cele i zakres regulacji
Nadzór (Komisja Nadzoru Finansowego)	Celem nadzoru ubezpieczeniowego jest ochrona interesów osób ubezpieczających, lub uprawnionych z umów ubezpieczenia (art. 7 u.n.u.). Reguluje zagadnienia koncesyjne, ekonomiczne, techniczne, prawne, arbitrażowe, moralne oraz związane z pośrednictwem na rynku ubezpieczeń gospodarczych.
Kwalifikowalność ubezpieczyciela (jednostronna)	Ubezpieczycielem może być wyłącznie podmiot kwalifikowany, tj. posiadający zezwolenie organu nadzoru, podlegający nadzorowi w zakresie wskazanym przez ustawę oraz spełniający ściśle określone wymagania dotyczące formy i zakresu prowadzenia działalności. Implikuje to rygorystyczne obowiązki sprawozdawcze i informacyjne zakładów ubezpieczeń względem organu nadzoru określone odrębnymi przepisami z szerokimi kompetencjami ingerencji organu nadzoru w przypadku zagrożenia brakiem wypłacalności lub innymi niekorzystnymi zdarzeniami.
Formalno-prawna standaryzacja i harmonizacja działalności ubez- pieczeniowej	Na poziomie krajowym (krajowe akty prawne), Na poziomie Unii Europejskiej (dyrektywy, rozporządzenia), Na poziomie międzynarodowym (dwustronne lub wielostronne porozumienia międzynarodowe). Przykładem porozumienia wielostronnego jest Międzynarodowy System Zielonej Karty.
System gwarancji wypłacalności ubezpieczycieli	Instytucjonalny: Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny (UFG), Polskie Biuro Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (PBUK), Narzędziowy: minimalny kapitał gwarancyjny, rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe.
Wzmocnienie ochrony Konsumenta w warunkach jego słabszej pozycji	Instytucjonalne: Rzecznik Ubezpieczonych, Narzędziowe w zakresie określonym w art. 384, 385 k.c., dotyczącym: – zasad dostarczania o.w.u. jako wzorców umownych, przed zawarciem umowy, – wykładni postanowień niejednoznacznych na korzyść konsumenta, – sprawdzania i wykluczania niedozwolonych postanowień umownych (klausul abuzywnych) w tzw. Rejestrze klauzul niedozwolonych, dostępnym na stronie UOKiK.
Obowiązkowy charakter niektó- rych ubezpieczeń	Celem wprowadzenia przymusu ubezpieczenia jest zagwarantowanie poszkodowanemu ochrony na gruncie prawa cywilnego poprzez rozwiązania instytucjonalne (UFG) i narzędziowe (np. możliwość nałożenia sankcji za brak spełnienia obowiązku ubezpieczenia).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przepisów: u.n.u., k.c., u.u.o.

Zakład ubezpieczeń, dokonując w aktuarialnej kalkulacji składki wyceny ryzyka przyjętego do ubezpieczenia na podstawie przewidywanego rozkładu szkód w przyszłych okresach, przyjmuje na siebie ryzyko odchylenia rzeczywistego rozkładu szkód od przewidywanego. Główne regulacje dotyczące działalności krajowych ubezpieczycieli zawiera tabela 3.

Tabela 3. System regulacji działalności krajowego zakładu ubezpieczeń

Obszar	Opis regulacji
Zakres działalności	Brak możliwości wykonywania innej działalności niż: – działalność ubezpieczeniowa związana z oferowaniem i udzielaniem ochrony na wypadek ryzyka wystąpienia skutków zdarzeń losowych, – działalność reasekuracyjna, – pośrednictwo finansowe (np. bankowe, funduszy inwestycyjnych) oraz – usługi związane z zabezpieczeniem elektronicznych dokumentów związanych z zawieraniem i wykonywaniem umów ubezpieczenia. Działalność ściśle określona według działów, grup i rodzajów ryzyka. Nie można wykonywać jednocześnie działalności w dziale I i w dziale II. Można natomiast łączyć działalność ubezpieczeniową i reasekuracyjną.
Forma	Prowadzenie działalności wyłącznie w formie spółki akcyjnej (SA) lub towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (TUW) .
System instytucjonalny	Obligatoryjna przynależność ubezpieczycieli do: – Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego (dla ubezpieczycieli wykonujących działalność ubezpieczeniową w zakresie obowiązkowego ubezpieczenia OC: posiadaczy pojazdów mechanicznych oraz rolników) z dniem zawarcia pierwszej umowy w tej grupie ubezpieczenia, – Polskiego Biura Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (z dniem uzyskania zezwolenia na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej w zakresie ubezpieczenia OC posiadaczy pojazdów mechanicznych), – Polskiej Izby Ubezpieczeń. Obligatoryjne współfinansowanie organu nadzoru i biura Rzecznika Ubezpieczonych oraz współpraca w zakresie określonym ustawowo.
Finanse i organizacja wewnętrzna	Gwarancyjne funkcje kapitałów własnych, wraz z wynikającym z tych funkcji obowiązkiem tworzenia: – kapitału zapasowego oraz kapitałów rezerwowych (tworzenie pozostałych funduszy, np. prewencyjnego ma charakter fakultatywny i jest określone w statucie), – rezerw techniczno-ubezpieczeniowych przeznaczonych na pokrycie bieżących i przyszłych zobowiązań, jakie mogą wynikać z zawartych umów ubezpieczenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie u.d.u.

Kwalifikowalność zakładów ubezpieczeń wymusza wdrożenie przez nich imperatywnych i dyspozytywnych narzędzi zarządzania ryzykiem, stanowiących bufory ich bezpieczeństwa względem ubezpieczonych (tabela 4).

Tabela 4. Bufory bezpieczeństwa zakładów ubezpieczeń

Bufor	Uszczegółowienie
Nadzór	Obowiązki sprawozdawcze, informacyjne, ustawowa podległość.
Środki (kapitały) własne (KW)	Obowiązek posiadania na terytorium Polski KW w wysokości nie niższej niż margines wypłacalności i nie niższej niż kapitał gwarancyjny określony odrębnymi przepisami. Tak zdefiniowane KW pełnią funkcje gwarancyjne (w przeciwieństwie do innych działalności, gdzie stanowią główne źródło finansowania działalności), pozostała część KW musi być obowiązkowo w określonych prawem proporcjach odprowadzana na kapitał zapasowy oraz kapitały rezerwowe. Kolejne nadwyżki KW implikują możliwość tworzenia pozostałych funduszy o charakterze fakultatywnym.
Kapitał gwarancyjny	Musi być równy większej z wartości: – 1/3 marginesu wypłacalności; – minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego (MKG). Minister Finansów określa w drodze rozporządzenia sposób wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz MKG dla działów i grup ubezpieczeń, uwzględniając konieczność zapewnienia wypłacalności zakładów ubezpieczeń.
Rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe (RTU)	Są to kapitały obce, obowiązkowo tworzone w zakładach ubezpieczeń, przeznaczone na pokrycie bieżących i przyszłych zobowiązań, jakie mogą wynikać z zawartych umów ubezpieczenia. Obliczenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych w dziale I mogą być dokonywane wyłącznie przez aktuarium; w dziale II są ustalane metodami matematyki ubezpieczeniowej, lecz muszą być potwierdzone opinią aktuarium o ich prawidłowości.
Aktywa (głównie lokaty)	Wartość aktywów spełniających warunki określone w ustawie musi być nie niższa niż wartość RTU. Aktywa stanowiące pokrycie RTU muszą być rozproszone, zróżnicowane przedmiotowo i podmiotowo i nie mogą być obciążone zobowiązaniami innymi niż z umów ubezpieczenia. Strukturę aktywów stanowiących pokrycie RTU regulują szczegółowo przepisy u.d.u..
Kapitał zapasowy	Tworzony jest z zysku (nadwyżki), osłania kapitał gwarancyjny i stanowi dodatkowe zabezpieczenie wypłacalności ubezpieczyciela. Art. 396 k.s.h. nakłada na ubezpieczycieli m.in. obowiązek przelewania na kapitał zapasowy co najmniej 8% nadwyżki bilansowej za dany rok obrotowy, aż do osiągnięcia przez niego co najmniej 1/3 kapitału zakładowego. Art. 45 u.d.u. zastrzega, że obniżenie kapitału zapasowego w TUW może nastąpić wyłącznie przez pokrycie straty bilansowej.

Tabela 4 (cd.)

Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny (UFG)	Powołany w celu gwarancji wypłaty odszkodowań i świadczeń z tytułu obowiązkowych ubezpieczeń OC posiadaczy pojazdów mechanicznych i rolników posiadających gospodarstwo rolne za szkody powstałe na terenie Polski, gdy ubezpieczyciel nie ponosi za nie odpowiedzialności, zaspokojenia roszczeń osób uprawnionych w przypadku postępowania upadłościowego zakładu ubezpieczeń, udzielanie zwrotnej pomocy finansowej na korzystnych warunkach na rzecz zakładu ubezpieczeń przejmującego portfel ubezpieczeń obowiązkowych OC rolników i OC posiadaczy pojazdów mechanicznych i na jego wnioszek, jeżeli posiadane środki własne i aktywa nie gwarantują w pełni ich wypłacalności (tylko na zaspokojenie roszczeń wynikających z umów przejmowanego portfela).
Reasekuracja	Metoda podziału ryzyka (umowa nienazwana), na mocy której zakład ubezpieczeń (cedent) odstępuje (ceduje) całość lub część określonego ryzyka (lub grupy ubezpieczanych ryzyk) wraz z odpowiednią częścią składek innemu zakładowi ubezpieczeń (reasekuratorowi, cesjonariuszowi), który zobowiązuje się do pokrycia części świadczeń (odszkodowań) na rzecz cedenta. Najczęściej występują: Reasekuracja nadwyżki szkody (chroni cedenta przed skutkami szkód o charakterze katastrofy), w której reasekurator zobowiązuje się do pokrycia szkód wyższych od ustalonej sumy udziału własnego cedenta w szkodzie (priorytetu) i jednocześnie nie przekraczających określonej w umowie sumy, stanowiącej granice odpowiedzialności reasekuratora (limit pokrycia reasekuracyjnego), Reasekuracja nadwyżki szkodowości dotyczy całego portfela ubezpieczeń danego rodzaju, w którym reasekurator zobowiązuje się wyrównać cedentowi szkodowość w ustalonych umownie granicach (powyżej i do określonego stopnia szkodowości) [Ciuman, 2007, ss. 14-26].
Gwarancje Skarbu Państwa	Dotyczy tylko Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA., która jako jedyna w Polsce prowadzi gwarantowane przez Skarb Państwa ubezpieczenia eksportowe, zapewniając eksporterom bezpieczeństwo w handlu na rynkach podwyższonego ryzyka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie u.d.u.

Wysokości obowiązujących bazowych wartości kwot służących do określania MKG wynoszą obecnie w przypadku zakładów ubezpieczeń: równowartość **3 700 000 euro** w dziale I oraz w dziale II, dla każdej z grup ubezpieczeń w których występują grupy: 10-15, równowartość **2 500 000 euro** w przypadku działalności wyłącznie w grupach 1-9, 16-18. **W odniesieniu do TUV MKG stanowi równowartość 75% wartości podanych kwot (§ 9 RMF 2003). TUV uznane za małe może być zwolnione z obowiązku posiadania MKG pod warunkami**, że [§ 10 RMF 2003]:

1. Statut TUV przewiduje możliwość pobrania dodatkowych składek lub redukcję świadczeń.

2. T UW prowadzące działalność w dziale II nie prowadzi ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej (OC) – poza przypadkiem, gdy ubezpieczenie OC jest związane z głównym ryzykiem i jest objęte tą samą umową ubezpieczenia.
3. T UW nie prowadzi ubezpieczeń w grupach 14-15.
4. Przynajmniej 50% zbioru składki przypisanej w ostatnim roku pochodzi od członków uprawnionych do głosowania na walnym zgromadzeniu.

MKG dla zakładów ubezpieczeń (SA i T UW) ze znaczącym udziałem działalności reasekuracyjnej w dziale I i dziale II wynosi równowartość 3 400 000 euro [§ 2.1, § 8, § 9, § 10 RMF 2003 ze zmianami zawartymi w RMF1 2009, RMF2 2009, KNF 2012].

Wraz z postępem technologicznym, cywilizacyjnym, innowacyjnym, pojawiły się nowe rodzaje ryzyka i zwiększały się ich rozmiary. Szczególnym rodzajem ryzyka jest ryzyko wywołane siłami przyrody, które może przybrać rozmiary katastroficzne, co zagraża wypłacalności zakładów ubezpieczeń.

3. Koncepcja wypłacalności zakładów ubezpieczeń Solvency II

Najważniejszym obszarem regulacji i harmonizacji europejskiego rynku ubezpieczeń jest **system wypłacalności**. Wypłacalność, czyli zdolność firmy do terminowej spłaty zobowiązań jest podstawowym kryterium oceny kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń. Podstawowym wymogiem w tym zakresie jest **marginies wypłacalności**, czyli określona przepisami prawa wielkość środków własnych ubezpieczyciela, która nie może być niższa od minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego. Narzędzie to ma na celu:

- zmniejszenie ryzyka, że ubezpieczyciel nie byłby w stanie spełnić roszczeń,
- zmniejszenie strat poniesionych przez ubezpieczonych w razie niewypłacalności ubezpieczycieli,
- stworzenie systemu wczesnego ostrzegania i możliwości interwencji organu nadzoru, jeśli kapitał spadnie poniżej wymaganego poziomu,
- budowę zaufania do stabilności finansowej sektora ubezpieczeń.

Wymogi dotyczące marginesu wypłacalności dla ubezpieczycieli z krajów UE/EOG zostały określone w 1973 roku (dyrektywy I generacji) i udoskonalone w 2002 roku dyrektywie Wypłacalność I (Solvency I), która m.in. zwiększyła wysokość minimalnego kapitału gwarancyjnego, lecz pomijała problematykę specyficznych rodzajów ryzyka działalności zakładów ubezpieczeń.

Koncepcja Wypłacalność II [Solvency II] powstała w celu poprawy procesu zarządzania ryzykiem i zakłada, że organy nadzoru powinny posiadać kompleksowe narzędzie pozwalające na ocenę wypłacalności danego zakładu ubezpieczeń w warunkach XXI wieku, uwzględniające czynniki ilościowe i jakościowe działalności (np. zarządzanie, kontrola wewnętrzna). System Solvency II ma motywować zakłady ubezpieczeń do adekwatnego zarządzania rodzajami ryzyka, na jakie są narażone i być spójny ze standardami nadzorczymi, rachunkowymi i sprawozdawczymi, przyjętymi dla całego sektora finansowego: zwłaszcza bankowego,

grup kapitałowych i konglomeratów finansowych. Dyrektywa przewiduje także konieczność harmonizacji europejskich standardów nadzorczych, rachunkowych i sprawozdawczych.

Konstrukcja systemu Wyłacalność II opiera się na trzech wzajemnie powiązanych ze sobą filarach, którym przyporządkowano odrębne kategorie ryzyka, związanego z działalnością ubezpieczeniową (tabela 5).

Tabela 5. Filarowa konstrukcja systemu Wyłacalność II

Filar	Założenia, uszczegółowienie
I.	Obejmuje opracowanie wymagań kapitałowych uwzględniających wszystkie mierzalne rodzaje ryzyka działalności zakładu ubezpieczeń, a także określenie zasad i zakresu stosowania przez nich modeli wewnętrznych oceny ryzyka. Koncentruje się na ilościowych, mierzalnych wymogach kapitałowych , czyli na określeniu standardów dotyczących: wyceny aktywów i pasywów, rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, funduszy własnych, kapitałowego wymogu wyłacalności (tj. kapitału docelowego), minimalnego wymogu kapitałowego (tj. kapitału minimalnego) oraz polityki lokat.
II.	Odnosi się do wymogów jakościowych dotyczących procesów zarządzania ryzykiem wewnątrzzakładowym) i uzupełnia rodzaje ryzyka nie uwzględnione na poziomie Filaru I oraz standardowe procedury nadzorcze, pozwalające w efektywny sposób monitorować i kontrolować ryzyko określane na podstawie indywidualnych (w tym jakościowych) cech zakładu ubezpieczeń, m.in. jakość zarządzania, kontrolę wewnętrzną, audyt. Zawiera zasady sprawowania i harmonizacji nadzoru oraz zasady współpracy między organami nadzoru.
III.	Obejmuje narzędzia samoregulacji rynku poprzez tworzenie warunków jego transparentności, określenie obowiązków informacyjnych zakładów ubezpieczeń i wypracowanie odpowiednich standardów w zakresie rachunkowości.

Źródło: Solvency II, www.knf.gov.pl [dostęp: kwiecień 2015].

Termin implementacji dyrektywy Solvency II był wielokrotnie przesuwany; obecnie jest to 1 styczeń 2016 rok. Dostosowuje ona dotychczasowe regulacje w zakresie wyłacalności zakładów ubezpieczeń do współczesnych technik zarządzania ryzykiem, standardów rachunkowości, podstaw prawnych i coraz bardziej zaawansowanych instrumentów finansowych.

Głównymi regulacjami systemu Solvency II są:

- określenie wymogu marginesu wyłacalności,
- synchronizacja w ustalaniu RTU w krajach członkowskich UE/EOG,
- uwzględnienie nowych tendencji i metod zarządzania ryzykiem,
- uwzględnienie specyfiki poszczególnych zakładów ubezpieczeń.

Podstawowym miernikiem wyłacalności jest **SCR (Solvency Capital Requirement)**, który z prawdopodobieństwem 99,5% warunkuje przewidywalną

wypłacalność zakładów ubezpieczeń. Wskaźnik SCR ma charakter modułowy, w skład którego wchodzi:

- podstawowy wymóg kapitałowy,
- wymóg kapitałowy dla ryzyka operacyjnego,
- adekwatność kapitałowa (dostosowania z tytułu zdolności RTU i podatków odroczonej do pokrywania strat).

Podstawowy SCR (łączna waga 30%)¹ uwzględnia mierzalne rodzaje ryzyka:

- ubezpieczeniowego dla działu I, lub II; waga 9%,
- rynkowego (spadek wartości aktywów wskutek zmiany stóp procentowych, kursów walut, cen akcji itp.); waga 6%,
- kredytowego (z tytułu niewykonania zobowiązania, lokat itp.); waga 5%.

SCR dla ryzyka operacyjnego (łączna waga 50%) uwzględnia aspekty:

- ilościowe (np. ryzyko wyniku finansowego, lokat, płynności, koszty akwizycji i administracji i inne mierzalne aspekty ryzyka); waga 35% oraz
- jakościowe (np. relacje z klientami, ryzyko strategiczne, zarządzanie, nadzór właścicielski, perspektywy itp.) oceniane metodą ekspercką i innymi metodami badań jakościowych; waga 15%.

Adekwatność kapitałowa w SCR (łączna waga 20%) uwzględnia:

- stopień pokrycia RTU aktywami,
- stopień pokrycia wymogów kapitałowych środkami własnymi,
- wynik stres testu dla łącznego ryzyka.

Projekt Solvency II przewiduje możliwość wyboru SCR przez zakłady ubezpieczeń w następujących postaciach, jako:

- standardowy,
- uproszczony (zgodnie z zasadą proporcjonalności, czyli współmierności do charakteru, skali, złożoności i profilu przyjmowanych rodzajów ryzyka,
- określony w oparciu o własne parametry w odniesieniu do niektórych modułów ryzyka, np. specjalistycznego, unikalnego, niestandardowego.

Zakłady ubezpieczeń, poza standardowym SCR, mają **możliwość tworzenia własnych, wewnętrznych modeli wypłacalności** (pełnych lub częściowych), lecz powinny wówczas posiadać adekwatne procesy zarządzania ryzykiem i modelem wewnętrznym, by oszacować i kontrolować wartość ich SCR.

Każdy wewnętrzny model wypłacalności musi być zatwierdzony przez organ nadzoru i być monitorowany co najmniej kwartalnie.

Z działania dyrektywy **wyłączone** są zakłady ubezpieczeń, w których przewiduje się, że w ciągu najbliższych 3 lat ich:

- składka przypisana brutto nie przekroczy równowartości 5 mln euro,
- łączna wartość RTU nie przekroczy równowartości 25 mln euro,
- działalność nie obejmuje ryzyka kredytów i poręczeń,

¹ Przypisane wagi nie wynikają z dyrektywy Solvency II, lecz są propozycją badania i oceny wypłacalności zakładów ubezpieczeń w Polsce, zgodnie z metodologią BION (Badania i Oceny Nadzorczej) zaproponowaną przez Komisję Nadzoru Finansowego [BION, 2014].

- wartość reasekuracji czynnej nie przekracza 0,5 mln euro,
- składka z tytułu reasekuracji czynnej nie przekracza 10% zbioru składki.

Ilościowe wymogi kapitałowe winny zostać skonstruowane w postaci dwupoziomowej: kapitału docelowego i kapitału minimalnego. Takie rozwiązanie da organom nadzoru niezbędny czas na podjęcie stosownych działań naprawczych w zakładzie ubezpieczeń.

W świetle wymienionych założeń nietrudno zauważyć, że wdrożenie nowego systemu wypłacalności będzie skomplikowanym procesem zarówno dla ubezpieczycieli, jak też dla organu nadzoru. System ten bowiem zmienia funkcje zakładów ubezpieczeń ze sprawozdawczych na kreatywne a nadzoru ubezpieczeniowego z badania zgodności działalności zakładów ubezpieczeń z obowiązującym prawem, na rzecz badania profilu ryzyka przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego i antycypacji sposobu zarządzania nim.

4. Specyfika zarządzania ryzykiem w towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są specyficznymi zakładami ubezpieczeń, które ubezpieczają swoich członków na zasadzie wzajemności [art. 38 ust. 1 u.d.u.]. Wzajemność i jej implikacje można rozpatrywać w trzech, powiązanych aspektach: prawnym, ekonomiczno-finansowym i społecznym.

Z prawnego punktu widzenia członek T UW, przystępujący do ubezpieczenia wzajemnego, przystępuje do podwójnego i nierozłącznego stosunku prawnego: stosunku ubezpieczenia i stosunku członkostwa w T UW [Kowalewski, 2001, s. 81], wraz z wynikającymi z obydwu stosunków prawami i obowiązkami. Stosunek prawny ubezpieczenia wzajemnego implikuje określone skutki o charakterze ekonomicznym i społecznym.

Celem ekonomiczno-finansowym powołania przez członków T UW jest prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w kierunku bardziej korzystnego niż komercyjne pokrycia ryzyka (najczęściej specyficznego), a w konsekwencji uzyskania niższych kosztów jego finansowania, a nie zysku.

Społeczną konsekwencją zasady wzajemności jest solidaryzm społeczny, kształtowany przez zrzeszeniowość i kontrolę społeczną członków T UW, podejmowany w celu ograniczania hazardu oraz obniżenia szkodowości składki. Zasada wzajemności dotyczy wyłącznie relacji wewnętrznych między T UW a jego członkami; jeżeli statut dopuszcza możliwość ubezpieczania osób niebędących jego członkami, relacja ta nie może być oparta na zasadzie wzajemności [Art. 44 u.d.u.].

W przeciwieństwie bowiem do ubezpieczenia komercyjnego,² w którym składka ubezpieczeniowa jest stała i z góry ustalona, w ubezpieczeniu wzajemnym zobowiązanie ubezpieczającego do zapłaty składki w określonej wysokości

² Pojęcie „komercyjny” odnosi się tu do ubezpieczeniowych spółek akcyjnych.

ma charakter warunkowy, wynikający z rzeczywistego przebiegu szkodowości w danej grupie ubezpieczeń. W efekcie, w przypadku korzystnego przebiegu szkodowości w umownym okresie, może wystąpić zwrot części zapłaconej składki, natomiast w przypadku niekorzystnego przebiegu szkodowości członek T UW, będący jednocześnie w nim ubezpieczony, może mieć obowiązek uiszczenia dopłaty do składki w wysokości określonej w statucie danego T UW [Art. 45 ust. 3 u.d.u]. Z zasadą wzajemności wiąże się zatem typ niestałej i nieostatecznej składki ubezpieczeniowej, płaconej przez członka T UW, co w konsekwencji implikuje możliwość i ryzyko dopłat do składki, lub zwrotów składki, w zależności od wyniku technicznego rachunku zysków i strat towarzystwa. W następstwie tego mechanizmu ubezpieczający, jako członek T UW, staje się biorcą części ryzyka, które na ten zakład przenosi.

Ubezpieczenie wzajemne implikuje zatem funkcje i ryzyko wierzycielskie członków T UW (wynikające z istoty ubezpieczenia) oraz funkcje i ryzyko właścicielskie (specyficzne dla T UW).

Funkcje i ryzyko wierzycielskie wynikają z zobowiązaniowego charakteru umowy ubezpieczenia, określonego w art. 805 k.c..

Funkcje i ryzyko właścicielskie wiążą się z możliwością podejmowania kluczowych decyzji dotyczących działalności T UW (prawo głosu na walnym zgromadzeniu członków) oraz z konstrukcją niestałej, nieostatecznej składki.

Zasada wzajemności ma swoje odzwierciedlenie w p. 52 preambuły dyrektywy Solvency II, w której zaznaczono, że „towarzystwa ubezpieczeń oparte na zasadzie wzajemności ze zmienną wysokością wkładów mogą wzywać swoich członków do wniesienia dodatkowych wkładów w celu podniesienia kwoty zasobów finansowych posiadanych w celu pokrycia strat” oraz w artykule 89, w którym stwierdzono, że „w przypadku towarzystwa ubezpieczeń opartego na zasadzie wzajemności ze zmienną wysokością wkładów, na uzupełniające środki własne mogą również składać się wszelkie przyszłe należności towarzystwa od jego członków wynikające z wezwania do wniesienia dodatkowych wkładów w ciągu kolejnych 12 miesięcy”.

Konsekwencją zasady wzajemności w T UW jest prowadzenie działalności nie nastawionej na zysk (*not for profit*), ponieważ konstrukcja niestałej składki ubezpieczeniowej przenosi ryzyko działalności ubezpieczeniowej z T UW na jego członków, a premią za ryzyko właścicielskie nie może być np. dywidenda.

Interes ekonomiczno-finansowy, ale również specyficzny rodzaj ryzyka socjetariuszy w T UW, wyraża się w partycypacji jego członków w wyniku technicznym ubezpieczeń, przez obniżenie/dopłatę do składki, w wyniku ogólnym ubezpieczeń do wysokości udziałów, oraz we wpływie na decyzje o znaczeniu strategicznym dla T UW, proporcjonalnym do udziałów w kapitale zakładowym (dotyczy to tylko członków „kapitałowych” w T UW).

Dyspozytywne zasady gospodarki finansowej i zarządzania ryzykiem określają statuty poszczególnych T UW. Badaniu poddano statuty wszystkich T UW w Polsce: Rejent Life i Macif Życie funkcjonujących w dziale I, T UW, Concor-

dia Polska, SKOK, Cuprum, Pocztove, TUZ funkcjonujących w dziale II oraz dwóch już nieistniejących (Florian, Bezpieczny Dom).

Zasady podziału nadwyżki bilansowej w świetle uregulowań statutowych poszczególnych TUV przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Zasady podziału nadwyżki bilansowej w świetle uregulowań statutowych poszczególnych TUV

Kierunki podziału nadwyżki bilansowej	TUV
Kapitał zapasowy zgodnie z art. 396 k.s.h.	wszystkie TUV.
Fundusze celowe, w tym członkowskie	wszystkie TUV.
Kapitał rezerwowy	Pocztove, Macif Życie, TUV, Concordia Polska.
Splata kapitału zakładowego	Pocztove, Macif Życie, TUV, Cuprum, Bezpieczny Dom, TUZ.
Zwrot wpłat na udziały	TUV.
Bonifikata lub zwrot składek w ramach technicznego rachunku ubezpieczeń	TUV, Florian, Pocztove, TUZ, MACIF Życie, Bezpieczny Dom, SKOK.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści statutów badanych TUV.

Ważną statutową regulacją są zasady partycypacji członków w pokrywaniu strat TUV. Wyniki badań treści statutów w tym obszarze przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Sposoby pokrywania strat w świetle uregulowań statutowych poszczególnych TUV

Sposoby pokrywania strat w badanych TUV	TUV
Kapitał zapasowy	Wszystkie TUV.
Umorzenie udziałów (przez zmniejszenie ich liczby lub wartości)	Cuprum, Pocztove.
Przeniesienie straty w części lub w całości na lata następne	Cuprum, Concordia Polska, Florian, TUZ.
Dopłaty do udziałów (uchwałą Walnego Zgromadzenia Członków) jeżeli stan środków własnych TUV jest niższy niż wymagany prawem	TUV, Cuprum (dotyczy udziałów w kapitale zakładowym).
Naliczenie dodatkowej składki, lub zmniejszenie świadczeń proporcjonalnie do składek w roku sprawozdawczym, w którym powstała strata, po wyczerpaniu środków z kapitału zapasowego	Rejent Life, SKOK, Florian.
Dopłaty do składek od wszystkich członków lub w poszczególnych grupach ubezpieczeń do 50% składki przypisanej brutto, w ramach technicznego rachunku ubezpieczeń	TUV, Florian, Pocztove, TUZ, Macif Życie, Bezpieczny Dom (do 150% składki przypisanej brutto).

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści statutów badanych TUV.

Z analizy zasad gospodarki finansowej towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, zawartych w statutach, można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące praktyki zarządzania ryzykiem w T UW. Wiążące się z członkostwem w T UW ryzyko dopłat do składki (teoretycznie nawet do nieograniczonej wysokości w rachunku technicznym ubezpieczeń) może być minimalizowane poprzez tworzenie funduszu zapasowego, tworzenie rezerw, przeniesienie straty na lata następne lub statutowe ograniczenia dotyczące maksymalnej wartości dopłat członków do ujemnego wyniku technicznego T UW. Możliwość dopłaty do składki, mimo istnienia formalnie takiego warunku, nie była wykorzystywana w dotychczasowej praktyce w odniesieniu do członków-osób fizycznych z uwagi na wizerunkowo niekorzystne skutki dla tego T UW, które nałożyłoby dopłaty do składki na członków.

Specyfika T UW sprawia, że zasada wzajemności ubezpieczeniowej najkorzystniej realizuje się w przypadku koncentracji rynkowej (np. rolnicy, grupy zawodowe) lub koncentracji produktowej (unikalne rodzaje ryzyka, na jakie narażeni są societariusze), co ogranicza pole rynkowe i w konsekwencji rozwój T UW poprzez realizację korzyści skali. Ograniczenie działania „prawa wielkich liczb” w przypadku niektórych „specjalistycznych”, „niszowych” T UW zmusza do poszukiwania alternatywnych metod zarządzania bezpieczeństwem i wypłacalnością. W Polsce tylko jedno T UW (Rejent Life) może być wyłączone z działania dyrektywy Solvency II. Pozostałe podlegać będą regulacjom w niej zawartym, lecz mogą mieć niewspółmierne koszty wdrożenia standardowych wymogów wypłacalności. Artykuł 7 Dyrektywy Solvency II, wyłącza z jej stosowania również T UW prowadzące działalność w zakresie ubezpieczeń innych niż na życie, „które zawarły z innymi towarzystwami ubezpieczeń wzajemnych porozumienie, zapewniające pełną reasekurację zawartych przez nie umów ubezpieczenia lub na mocy którego reasekurator ponosi odpowiedzialność wynikającą z tych umów w zastępstwie cedenta”. Zgodnie z zasadą proporcjonalności T UW mają możliwość tworzenia uproszczonego modelu wypłacalności lub doboru własnych parametrów dla wybranych modułów ryzyka standardowego SCR, jednakże takie indywidualne podejście wymaga nowych umiejętności, specjalistycznego „know-how”, zatrudnienia kadr o odpowiednich kompetencjach, których większość T UW nie może sobie zapewnić. Na tworzenie modeli wewnętrznych SCR mogą sobie pozwolić np. T UW o dużym potencjale i o wąsko wyspecjalizowanym ryzyku, posiadające względnie wysoki potencjał ekonomiczny (np. T UW Cuprum).

Nowa formuła wypłacalności wymaga zastosowania modeli antycypacyjnych, wyceny rezerw techniczno-ubezpieczeniowych i aktywów stanowiących ich pokrycie według wartości godziwej; dokładnie według kwoty, jaką zakład ubezpieczeń lub reasekuracji musiałby zapłacić, gdyby dokonywał natychmiastowego przeniesienia swoich praw i zobowiązań umownych na inny zakład, tzw. zakład odniesienia. Parametryczna wycena poszczególnych modułów ryzyka jest w modelu wewnętrznym oparta na adekwatnie dobranych, zaktualizowanych netto wartościach danych statystycznych. Stawia to nowe wymagania

ubezpieczycielom, związane zarówno z autorskim tworzeniem modelu, jak też jego stałym monitoringiem. Indywidualna ocena ryzyka w nowej formule jest skomplikowana, kosztowna i wymaga przygotowania. Komisja problemowa przy PIU zwróciła się do firmy konsultingowej Ernst & Young z prośbą o opracowanie raportu na temat możliwości wdrożenia przez TUV wymogów związanych z Solvency II, co może świadczyć o skali problemu.

5. Podsumowanie

Specyfika ryzyka działalności TUV sprawia, że jego członkowie muszą się liczyć nie tylko z możliwością premii za ryzyko (zwrot składki w formie obniżenia ceny ubezpieczenia), lecz również z kosztem ryzyka (dopłata do składki). W tym kontekście mogą wystąpić bariery wewnętrzne, o charakterze mentalnościowym: nie każdy preferuje formułę wzajemności ubezpieczeniowej, nie każdy przyjmuje do wiadomości możliwość dopłat do składki (być może niewielu członków TUV zdaje sobie sprawę z tego rodzaju ryzyka).

Specyfikę ryzyka w TUV wyznaczają również bariery czysto ekonomiczne, np. małe podmioty (jakimi są TUV) nie realizują korzyści skali w takim stopniu jak duże podmioty, co ogranicza ich możliwości konkurowania ceną czy zakresem oferty ubezpieczeniowej. Zgodnie z zasadą, sformułowaną przez M. Portera, [Porter, 2010] najkorzystniejszym rozwiązaniem dla podmiotów o relatywnie niewielkim potencjale jest poszukiwanie nisz rynkowych.

Wyniki wcześniejszych badań empirycznych wykazały, że TUV o węższym zakresie działalności były bardziej efektywne, niż TUV szeroko definiujące pole rynkowe, ponieważ funkcjonowanie w grupach wąsko zdefiniowanych:

- implikowało zjawisko „umoralnienia ryzyka” czyli sytuacji, w których małe grupy przyciągają osoby o niższej szkodowości,
- umożliwiało znaczące ograniczenie kosztów akwizycji (TUV Rejent Life, TUV Cuprum),
- umożliwiało efektywną kontrolę społeczną członków, sprzyjającą ograniczaniu hazardu (stwierdzono znacznie niższą szkodowość składki w TUV na tle spółek akcyjnych) [Płonka, 2013, ss. 112-127].

Uwzględniając specyfikę TUV, zasadne jest w ich przypadku wyodrębnienie z całego portfela ubezpieczeń wybranej jego części, opartej bądź na specyficznym rodzaju ryzyka, bądź na specyficznej grupie docelowej (zawodowej, terytorialnej, branżowej), pozwalające na lepsze pokrycie ryzyka i w konsekwencji obniżenie kosztów jego finansowania.

Bibliografia

1. **BION** *Metodyka badania i oceny nadzorczej (BION) zakładów ubezpieczeń i zakładów reasekuracji*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa, 2014, https://www.knf.gov.pl/Images/Metodyka_BION_2014_A_tcm75-38156.pdf (dostęp: 09.04.2015).

2. **Ciuman K.:** *Reasekuracja jako czynnik rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
3. **k.c.** Ustawa z dnia 23.kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. 1964.16.93 ze zmianami).
4. **k.s.h.** *Ustawa z dnia 15 września 2000, Kodeks Spółek Handlowych* (Dz.U. 2000.94.1037 ze zmianami).
5. **KNF 2012** *Dziennik Urzędowy Komisji Nadzoru Finansowego* z dnia 19 października 2012 r. poz. 17 w sprawie wysokości obowiązujących bazowych wartości kwot KG1, KG2, KG3, KGR1, KGR2, T1 i T2 dla zakładów ubezpieczeń.
6. **KNF 2013** *Rynek ubezpieczeń. Raport roczny*. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa, 2013,
http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_ubezpieczen/Dane_o_rynku/Dane_roczne/dzne_roczne.html (dostęp: 09.04.2015).
7. **Kowalewski E.:** *Istota prawna ubezpieczeniowej zasady wzajemności oraz potrzeba nowej regulacji prawnej towarzystw ubezpieczeń wzajemnych*, [w:] Sangowski T. (red.) *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Zeszyt 108, Poznań, 2001.
8. **Plonka M.:** *Determinanty konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w Polsce*, Seria: Monografie Wydawnictwo UEK w Krakowie, Kraków, 2013.
9. Porter M. E. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa, 2010.
10. **RMF 2003** *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 listopada 2003 r. w sprawie sposobu wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego dla działów i grup ubezpieczeń* (Dz.U.2003.211.2060).
11. **RMF1 2009** *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 października 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego dla działów i grup ubezpieczeń* (Dz.U.2009.172.1337).
12. **RMF2 2009** *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu wyliczenia wysokości marginesu wypłacalności oraz minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego dla działów i grup ubezpieczeń* (Dz.U.2009.226.1822).
13. **Solvency II** *Dyrektywa 2009/138/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 listopada 2009 r. w sprawie podejmowania i wykonywania działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej – Wypłacalność II* (Dz. Urz. UE, L.335.1 z dnia 17 grudnia 2009 r.).
14. Statuty następujących TUV: Macif Życie, Rejent Life, Bezpieczny Dom, Concordia, Cuprum, Florian, Pocztove, SKOK, TUV, TUZ.
15. **u.d.u.** *Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej* (Dz.U. 2003.124.1151 ze zmianami).
16. **u.n.u.** *Ustawa z dnia 22 maja 2003 roku o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku Ubezpieczonych* (Dz. U. 2003.124.1153 ze zmianami).
17. **u.u.o.** *Ustawa z dnia 22 maja 2003 roku o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych* (Dz.U. 2013.0.392, ze zmianami).

9

IDENTYFIKACJA I CHARAKTERYSTYKA PROBLEMÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTU DROGOWEGO ZWIĄZANYCH Z OCHRONĄ RYNKÓW PRZEZ RZĄDY WYBRANYCH KRAJÓW

*Remigiusz Kozłowski¹, Radosław Gajewski², Klaudia Pilichowska³
Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*

1. Wprowadzenie

Polska po długich staraniach dołączyła do Unii Europejskiej w maju 2004 r. To była wielka szansa na wyrównanie różnic między gospodarkami państw europejskich. Korzyści dla Polski miało przynieść zniesienie wielu ograniczeń na granicach państw członkowskich, swobodny przepływ ludności, towarów, usług itp. Dla krajów „starej Unii”⁴ głównym celem miał być swobodny dostęp do nowych rynków zbytu, dostęp do taniej siły roboczej (pracowników budowlanych, rzemieślników i wszelkich innych pracowników fizycznych). Po 11 latach funkcjonowania tego związku gospodarczo-politycznego można wyciągnąć interesujące wnioski m.in. w sektorze transportu drogowego.

W praktyce handel międzynarodowy oraz transport nie jest w żadnym kraju pozbawiony regulacji i interwencji rządowych. Z różnych względów ekonomicznych i politycznych państwa zawsze regulują ilość towarów i usług płynących przez granicę. Do jednych z najważniejszych narzędzi polityki handlowej zalicza się cła. Cło jest opłatą nakładaną na towary przekraczające obszar celny (granice celne). Ekonomiczny mechanizm działania ceł polega na tym, że opłata ta pociąga za sobą wzrost ceny towaru do bezpiecznej wysokości dla ochrony

¹ Kierownik Zakładu Zarządzania Łańcuchem Dostaw – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

² Doktorant w Katedrze Logistyki – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

³ Lider Sekcji Organizacyjnej Koła Naukowego Logistyki Uni-Logistics – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

⁴ „Stara Unia” obejmuje państwa Unii Europejskiej jeszcze przed włączeniem nowych członków w 2004 roku. „Kraje „starej Unii” to: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy.

własnego rynku. W zależności od ruchu towarów można wyróżnić różne rodzaje cel: importowe, eksportowe i tranzytowe. Celem cel eksportowych jest ograniczenie sprzedaży towarów na rynku zagranicznym. Stosuje się je wyjątkowo rzadko, jeżeli w kraju istnieje niedobór danych towarów. Cło jest odpowiednikiem podatku zwiększającego dochody budżetowe państwa. Jego efektem jest wzrost ceny i obciążenie kupującego dodatkowymi kosztami. Z historycznego punktu widzenia cło jest najstarszym narzędziem zagranicznej polityki handlowej państwa. We wczesnych stadiach rozwoju handlu zagranicznego było ono stosowane powszechnie, stanowiąc główne źródło dochodów budżetowych państwa. Począwszy od II wojny światowej jego znaczenie jest coraz mniejsze.

Innym rodzajem ograniczenia ilości danego towaru jest kontyngent, który nie wpływa na cenę tak silnie jak cło, lecz określa ilość danego towaru, który może wejść na określone terytorium. W sytuacji, gdy państwa łączą się w grupy, takie jak np. Unia Europejska, części wyżej wymienionych ograniczeń nie można zastosować. W ostatnich latach w praktyce gospodarczej w tej sytuacji poszczególne rządy szukają nowych sposobów opartych na lukach prawnych i metodach sztucznie zawyżających koszty funkcjonowania przedsiębiorstw z innych krajów członkowskich i stowarzyszonych. Do rządów, które w ten sposób postępują należą m.in. rządy Niemiec i Francji. Tworzone są również nowe bariery wejścia na rynki, oparte na zwielokrotnianiu czynności biurokratycznych, takich jak wypełnianie sprawozdań zgłaszanie kierowców itd.

Celem publikacji jest identyfikacja i zakres problemów polskich firm transportowych generowanych przez rządy wybranych krajów europejskich i Rosji.

2. Specyfika rynku usług transportu międzynarodowego w Europie

Ekonomiści opisują rynek jako zbiór kupujących i sprzedających, którzy przeprowadzają transakcje (osobiście, telefonicznie, pocztą czy w jakikolwiek inny sposób) dotyczące określonego produktu czy klasy produktów [Kotler 2004, s. 173]. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać muszą wychodzić poza własne obszary działania, rozwijać się i zdobywać nowe rynki. Podjęcie działalności międzynarodowej wymaga dokładnej analizy czynników powodujących ryzyko. Przeprowadzenie analizy, która umożliwiłaby ocenę ryzyka na rynku międzynarodowym jest niezwykle trudnym zadaniem, ponieważ bardzo częstym problemem jest brak rzetelnych danych dotyczących rynku zagranicznego.

Ryzyko polityczne złożone jest z wielu różnych, ale spójnych czynników. Decydującą rolę w tym obszarze odgrywają rządy państw, które często, wprowadzając ograniczenia, blokują możliwości współpracy międzynarodowej. Ryzyko polityczne to również niebezpieczeństwo, jakie wiąże się ze stratą powodowaną uniemożliwieniem przez instytucje dokonania transakcji międzynarodowych. Pomimo występowania tych ryzyk w sektorze transportu drogowego na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwujemy rozwój procesów globalizacyjnych.

Globalizacja umożliwiła rozwój usług logistycznych. Usługę logistyczną można traktować jako usługę rozszerzoną wobec usługi transportowej, ale mającą ten sam cel transformacji czasowo-przestrzennej dóbr rzeczowych. W sposób pragmatyczny usługa logistyczna rozumiana jest jako transportowanie i magazynowanie produktu zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy [Gołębska 1994, s. 32].

Rynek usług transportowych jest zaliczany do kategorii ekonomicznej o charakterze przestrzennym i dynamicznym. Należy on do podstawowych pojęć i struktur funkcjonujących w teorii i praktyce transportu. Jest to miejsce, gdzie spotykają się popyt na usługi transportowe z ich podażą [Burnewicz 1993, s. 121]. Funkcje rynku transportowego są odzwierciedleniem roli transportu w życiu gospodarczym państwa. Wyróżnić można podstawowe funkcje rynku transportowego [Kozłak 2008, s. 14]:

- realizacyjna,
- informacyjna,
- regulacyjna,
- weryfikacyjna,
- integracyjna,
- kreowania innych rynków.

Rynek usług transportowych można zdefiniować jako obszar obrotu usługami przewozowymi, w którym zleceniodawcy i zleceniobiorcy wzajemnie wpływają na siebie, jednocześnie kształtując popyt i podaż. Podmioty występujące na rynku usług transportowych, przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne i logistyczne, użytkownicy transportu, a także jednostki zapewniające przepływ informacji na rynku, np. giełdy transportowe. Wydzielając rynek usług transportowych spośród innych rynków, należy pamiętać, iż tworzą go [Rucińska, Ruciński 2002, s. 11]:

- producenci i konsumenci usług transportowych,
- określony podmiot transakcji i wymiany, czyli usługi transportowe sprzedawane i świadczone przez różnych sprzedawców oraz operatorów gałęziowych,
- miejsca dokonywania zakupów usług, tj. rynki lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe oraz rynek światowy,
- formy i mechanizmy bezpośredniego uzgadniania między producentami, sprzedawcami i nabywcami warunków dochodzenia i powstawania transakcji,
- procesy, w ramach których nabywcy i sprzedający usługi transportowe określają ich ceny i ilości oferowane do sprzedaży lub zakupu.

Usługa transportowa nie ma cech materialnych, co powoduje dużą trudność w jej wyborze poprzez klientów. Natomiast ma ona bardzo duże znaczenie, które jest niedocenione – bardzo często konsument danego towaru nie ma świadomości iloma środkami transportu, w jakim czasie i skąd dany towar został dostarczony. Dlatego też zakres decyzji dotyczącej transportu jest niezwykle trudny. Wybór przewoźnika wykracza poza prostą analizę stawek dotyczących przewoźników oraz stawek dotyczących różnych gałęzi transportu. Poniżej została przedstawiona skala ważności kryteriów doboru przewoźnika, posortowanych od najważniejszych [Bardi, Baghi, Raghunathan 1989, ss. 1-4]:

1. Niezawodność lub regularność czasu przewozu,
2. Stawki przewozowe lub koszty transportu w systemie „od drzwi do drzwi”,

3. Łączny czas przewozu w systemie „od drzwi do drzwi”,
4. Gotowość przewoźnika do negocjowania wysokości stawek przewozowych,
5. Stabilność finansowa przewoźnika,
6. Dostępność sprzętu,
7. Częstotliwość obsługi,
8. Usługi bezpośredniego odbioru i dostawy przesyłek,
9. Utrata lub uszkodzenie przesyłek,
10. Przygotowanie przesyłki,
11. Kwalifikacje personelu operacyjnego,
12. Monitorowanie przesyłki,
13. Gotowość przewoźnika do negocjowania poziomu obsługi,
14. Elastyczność opracowywania harmonogramów,
15. Usługi związane z holowaniem,
16. Dochodzenie roszczeń,
17. Umiejętności handlowe przewoźnika,
18. Dysponowanie specjalnym sprzętem.

Wszystkie te czynniki muszą być idealnie skorelowane i w taki sposób dopasowane do specyfiki danego produktu, aby klient wybrał optymalne rozwiązanie dla swojego przedsiębiorstwa.

Trudno jest ograniczyć realizację usług transportowych przez firmy z innych krajów, ale i tu rządy mają narzędzia, np. są to zezwolenia, karnety i licencje. Jednym z takich ograniczeń jest zezwolenie EKMT⁵. Są to zezwolenia wielokrotne i wielostronne przyznawane krajom członkowskim Europejskiej Konferencji Ministrów Transportu. Na ich podstawie można wykonywać przewozy między krajami członkowskimi EKMT oraz w tranzycie przez ich terytoria. Ważność zezwolenia może być ograniczona terytorialnie. O wyłączeniu danego kraju (mimo członkostwa w EKMT) informuje czerwona pieczęć z symbolem kraju. Zezwolenie jest ważne dla wszystkich pojazdów przedsiębiorcy, któremu zostało przyznane, jednakże każdorazowo z zezwolenia może korzystać tylko jeden pojazd. Specyficznym połączeniem jest karnet TIR. Spełnia on podwójną rolę. Jest dokumentem celnym (forma zgłoszenia celnego) oraz gwarancyjnym. Kwota gwarancyjna każdego karnetu TIR wynosi 60 000 EUR w krajach Unii Europejskiej, w Rosji, Kazachstanie, Mołdawii, Serbii, na Białorusi, Ukrainie oraz 50 000 USD w pozostałych państwach Stronach Konwencji TIR. Zasadą jest, że jeden karnet można wykorzystać na jedną podróż – na jeden pojazd lub zespół pojazdów (kontener lub zespół kontenerów) [Karnet TIR, 2015].

Jeszcze jedno zmartwienie jakie przybyło rządów krajów, które chcą chronić własne rynki transportowe to transport kabotażowy. Dla wielu kabotaż stał się dobrym sposobem na prowadzenie działalności transportowej ze względu na znacznie wyższe niż na własnym rynku stawki przewozowe. Od 14 maja 2010 roku polscy przewoźnicy mogą realizować przewozy kabotażowe na terenie państw członkowskich Unii Europejskiej. Zgodnie z art. 4 pkt 12 ustawy o transporcie drogowym, kabotaż jest wówczas, gdy przewóz realizowany jest

⁵ EKMT – Europejska Konferencja Ministrów Transportu.

pojazdem samochodowym, zarejestrowanym za granicą lub gdy przewóz wykonuje zagraniczny przedsiębiorca między miejscami położonymi na terytorium Polski. Przykładowo samochód na polskich rejestracjach jest wykorzystywany do przewozu towaru na terenie Hiszpanii – jest to kabotaż na rynku hiszpańskim. Z kolei, gdy belgijski przewoźnik wykonuje przewóz towaru pomiędzy Ustką a Katowicami, mówimy o kabotażu na rynku polskim. Aby przewoźnik zajmujący się zarobkowym drogowym przewozem rzeczy mógł wykonywać przewozy kabotażowe na terenie państw wchodzących w skład UE, musi posiadać licencję wspólnotową na transport międzynarodowy i ubezpieczenie kabotażowe. W przypadku gdy przewóz jest realizowany przez kierowcę spoza Unii, musi posiadać on świadectwo kierowcy. W celu wydania świadectwa kierowcy należy wystąpić do BOTM-u (Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego). W momencie dostarczenia towaru w ramach ruchu międzynarodowego przewoźnicy drogowi z terenu UE mogą jednym pojazdem wykonać do trzech przewozów kabotażowych, które stanowią następstwo transportu międzynarodowego pochodzącego z innego państwa. Każdy rozładunek traktowany jest jako osobny przewóz kabotażowy. Ostatni wyładunek podczas kabotażu powinien nastąpić w ciągu siedmiu dni od momentu ostatniego rozładunku na teren państwa członkowskiego. W przeciągu tego terminu można realizować przewozy w którymkolwiek państwie UE z tym, że jeden kabotaż na jedno państwo członkowskie wykony w ciągu trzech dni od wjazdu bez ładunku na terytorium danego kraju. Naruszenie warunków wykonywania przewozów kabotażowych wiąże się z narażeniem na wysokie kary ze strony służb kontrolnych. Kabotaże są szansą dla jednego państwa członkowskiego tego, który ma niskie koszty, a zagrożeniem dla tych, które mają wyższe koszty, np. koszty pracy kierowców.

Obecnie w Polsce nadal brakuje spójnego i sprawnie funkcjonującego systemu transportowego, który byłby zintegrowany z systemem europejskim i globalnym. Efektywny i sprawny transport stwarza możliwość przyspieszenia wzrostu gospodarczego naszego kraju i usprawnienia wymiany z zagranicą. Do największych wyzwań polskiego systemu transportowego zaliczamy [Strategia rozwoju transportu do 2020 roku, 2011, s. 3]:

- zbudowanie funkcjonalnie zintegrowanej infrastruktury,
- wdrożenie nowych technologii transportowych,
- zapewnienie wysokiej jakości usług na konkurencyjnym rynku transportowym.

Gałęziowe cele strategiczne w zakresie infrastruktury transportu drogowego [Strategia rozwoju transportu do 2020 roku, 2011, ss. 50-51]:

- zapewnienie utrzymania stanu technicznego dróg na dobrym poziomie, co oznacza dla dużej części sieci dróg, w szczególności samorządowych, odbudowę ich obecnego stanu, a następnie bieżące ich utrzymanie,
- zapewnienie poprawy stanu bezpieczeństwa ruchu, które powinno dotyczyć ogółu zarządców drogowych,
- usprawnianie metod zarządzania ruchem drogowym, w szczególności na drogach o dużym natężeniu ruchu, zarówno krajowych, jak i samorządowych, np. wprowadzenie nowych systemów ITS (Intelligent Transportation Systems).

Polski sektor transportu drogowego rzeczy, bardzo dobrze wykorzystał szansę związaną z liberalizacją przepisów unijnych. Od czasu wstąpienia do wspólnoty europejskiej – liczba przedsiębiorstw transportowych w naszym kraju wzrosła trzykrotnie na przestrzeni niespełna 10. lat. Zagłębiając się w dane z 2013 roku można zaobserwować, iż w Polsce firmy trudniące się transportem drogowym są bardzo ważnym i cenionym pracodawcą. Zatrudniają około 550 tys. kierowców samochodów ciężarowych. Jeśli chodzi o zatrudnienie w obsługujących transport drogowy: spedycjach, agencjach celnych, magazynach, na stacjach obsługi, w miejscach wymiany opon, a także punktach sprzedaży części zamiennych, transport całościowo zatrudnia 1 mln osób. Liczba ta daje 7,5% wszystkich osób zatrudnionych w kraju [Raport 2013, 2015, s. 11]. Jeśli chodzi o rok 2014, tendencja zatrudnienia była także wzrostowa. W drugim kwartale 2014 roku po wykonaniu badania siedmiu z dziesięciu sektorów zatrudnienia, to właśnie sektor Transport/Logistyki/Komunikacja otrzymał największe noty, bo aż 22% wzrostu [Barometr zatrudnienia 2015].

Warto zwrócić również uwagę na kwestię ekonomiczną, gdyż przychody przedsiębiorstw zajmujących się towarowym transportem samochodowym w 2011 roku przekroczyły 63,5 mld zł, a zarazem były blisko 6,2% większe od uzyskanych w 2010 roku. Szybkość wzrostu przychodów była 3 razy większa niż przyrost pracy przewozowej oraz zwiększyły się marże przewoźników.

Jeśli chodzi o udział sektora transportu samochodowego w PKB kraju, to wynosi on około 10% [Raport 2013, 2015, s. 11]. Udział Polski w przewozach międzynarodowych osiągnął wielkość 14,6% przewozów ładunków transportem samochodowym w ogólnych przewozach UE. To stawia Polskę na drugiej pozycji pośród 28 krajów Unii. Pierwsze miejsce zajmują Niemcy, a trzecie i czwarte Hiszpania i Francja. W przewozach międzynarodowych Polska miała jeszcze większy udział, bo 25-procentowy, i znajdowała się na pierwszej pozycji przed Hiszpanią i Niemcami. W 2013 r., jak znajdujemy w Ewidencji Pojazdów Ciężarowych prowadzonych przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, zarejestrowanych było ponad 2 mln pojazdów ciężarowych, w tym około 300 tys. tzw. tirów. Liczby te dowodzą, że Polska jest potęgą w tej dziedzinie [Transport w roku 2013, 2015].

3. Problemy z realizacją usług transportowych na rynkach Europy Wschodniej

Okazuje się, że państwa nie tylko z Unii Europejskiej próbują ograniczyć dostęp do swoich terytoriów polskim ciężarówkom wożącym towary. Jednym z najtrudniejszych rynków jest rynek rosyjski. Jest to bardzo dochodowy rynek, ale i też obciążony dużym ryzykiem. Polsko-rosyjska umowa dotycząca tranzytu była corocznie negocjowana od 2004 roku [Przewozy między Polską..., 2015] przez organizacje obu krajów; na podstawie tej umowy wydawane były wzajemnie zezwolenia na wjazd na oba terytoria i do 2011 r. umowa ta nie została przedłużona [Przez rosyjską blokadę..., 2015]. Przedsiębiorstwa spedycyjno-

transportowe, które są zorientowane na dostarczanie towarów do Rosji, zaczęły upadać i bankrutować. Biorąc pod uwagę wyliczenia Związku Międzynarodowych Przewoźników Drogowych (ZMPD) okazało się, że dziennie traciły od 800 tys. do 1 mln euro – blisko 4 mln zł. Te gigantyczne sumy wynikają z natężenia ruchu, jaki odbywa się w normalnych warunkach. Na podstawie wydanych karnetów TIR można wywnioskować, że wschodnie granice rocznie przekracza 250 tys. polskich ciężarówek [Przez rosyjską blokadę, 2015]. Wstrzymanie ruchu na granicach było ogromnym ciosem zarówno dla eksporterów, jak i spedytorów. Kierunek ten zawsze należał do najbardziej ryzykownych i rządzących się innymi prawami niż w cywilizowanym świecie, np. posiadanie osobnego funduszu na łapówki dla celników, milicji i urzędników – o czym otwarcie na konferencjach mówią przewoźnicy.

Dlatego w miesiącach poprzedzających ten okres, gdy limity na wjazd do Rosji zaczęły się kończyć, koszty transportu rosły, np. „zazwyczaj transport ciężarówką do Moskwy kosztował ok. 3,5 tys. dol. W okresie kryzysu ceny poszły w górę od 60 do 100 proc.” – mówi **Piotr Szymański**, prezes firmy Nasz Sad, który wysyła do Rosji owoce i warzywa [Przez rosyjską blokadę, 2015].

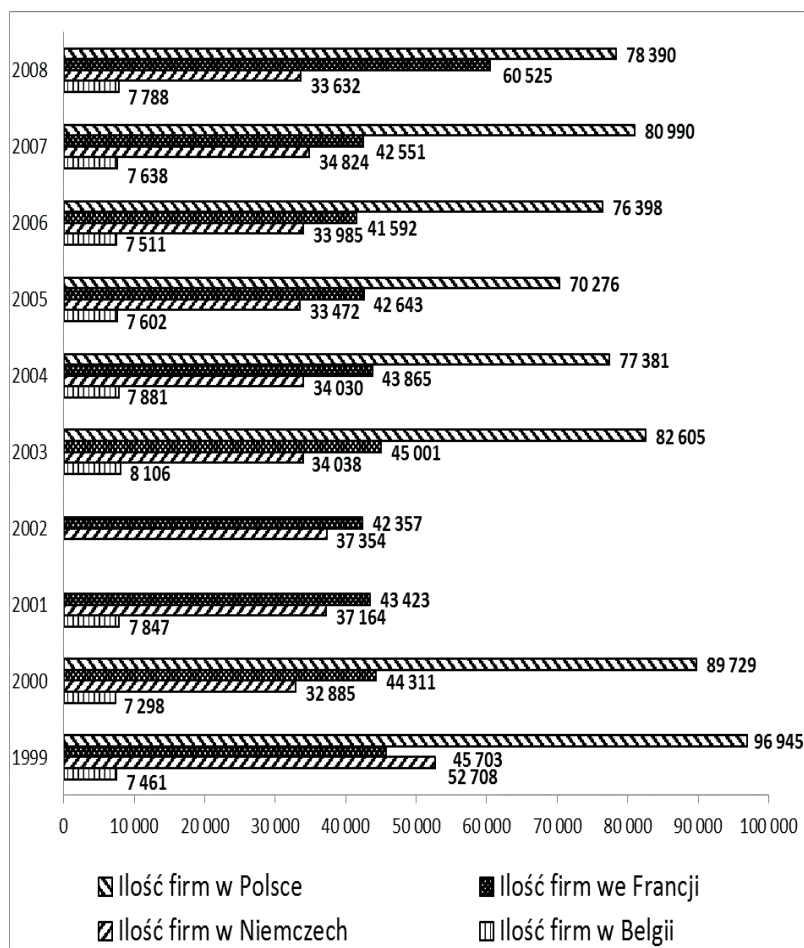
Ceny te narzucały firmy, które były w stanie jeszcze coś przewieźć. Głównie podmioty te, które posiadały prawo wielokrotnego przekraczania granicy. Już pod koniec 2010 roku brakowało licencji, które pozwalały na wykonywanie międzynarodowych przewozów drogowych do Rosji. Wówczas ceny za transport poszybowały w górę. Producenci zaczęli szukać innych rozwiązań, np. transportowali swoje towary transportem kolejowym, lecz jest to transport, który trwa dłużej i kosztuje więcej. Takie rozwiązanie mogło istnieć tylko jako chwilowe w tym ciężkim okresie.

Od lutego 2011 roku sytuacja się unormowała i wrócił troszkę lepszy okres, aż do czasu aneksji Krymu przez Rosję oraz rozpoczęcia wojny na Ukrainie. Efektem tego było wprowadzenie sankcji przez Unię Europejską dla Rosji, która również zareagowała sankcjami na eksportowane przez kraje członkowskie UE produkty spożywcze, i tu, w tym przypadku, również zostały poszkodowane firmy transportowe i spedycyjne [Przez rosyjską blokadę, 2015].

4. Trudności na rynkach krajów UE

Szybki wzrost polskich firm transportu samochodowego przedstawiony w niniejszej publikacji niepokoi firmy transportowe i rządy innych krajów UE. Zgodnie z wynikami raportu Eurostatu, który ukazał się w drugiej połowie 2012 roku Polska była w czołówce, a konkretnie zajęła drugie miejsce w Unii Europejskiej, jeśli chodzi o wielkość przewozów towarów transportem drogowym. Firm zajmujące się zawodowo przewozami towarów, wykorzystując transport samochodowy wykonały 207,7 mld tonokilometrów. Co więcej, w tym samym momencie, czyli w 2011 roku przewoźnicy zajmujący się transportem międzynarodowym oraz kabotażem przewieźli 90,1 mld tonokilometrów, co ostatecznie dało również prowadzenie. Polskie firmy prowadziły również

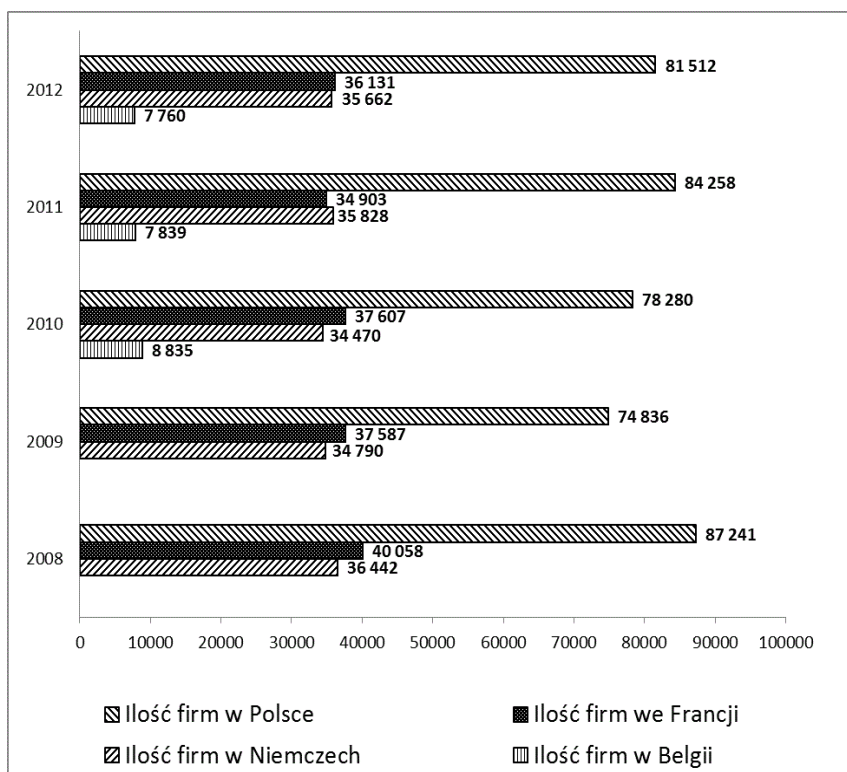
w trasach na duże odległości – najbardziej widoczne stawało się to przy odległościach od 150 km do 999 km, a warto o tym wspomnieć, gdyż w tym samym momencie wszystkie kraje UE odnotowały spadki [Polski rynek transportowy..., 2015]. Niemal we wszystkich państwach europejskich współczynniki wskazują, iż liczba firm (przez co i ilość aut ciężarowych) znacznie spadła. Obecnie w UE Polska jest potęgą, jeśli chodzi o przewozy transportem drogowym. O tym fakcie świadczą najnowocześniejsze tabory samochodowe oraz objęcie jednej czwartej rynku przewozów. Sytuacja ta niepokoi przedsiębiorstwa z innych krajów oraz rządy tych państw [Groźne skutki niemieckich..., 2015]. Aby uwidocznić wielkość przewozów, jaką dysponuje Polska względem państw europejskich, takich jak Belgia, Francja Niemcy, został sporządzony wykres na podstawie bazy danych Eurostatu.



Wykres 1. Ilość firm wykonujących transport drogowy towarów w latach 1999-2008

Źródło: opracowano na podstawie danych z bazy Eurostat.

Poniższy wykres przedstawia dane dotyczące firm, które trudnią się transportem drogowym rzeczy. Już w 1999 roku w Polsce istniało wiele przedsiębiorstw z branży transportowej. Polska była na prowadzeniu z 96945 firmami. W porównaniu do: Belgii było to o 89484 firm więcej, Niemiec o 44237 więcej oraz Francji o 51242. Kolejno w poszczególnych latach liczba polskich firm malała, jednak każdego roku była znacznie wyższa niż w wymienionych wcześniej krajach. Pomimo iż brakuje danych dotyczących Polski za rok 2001 oraz 2002, analizując wykres całościowo można założyć, iż dane również były bardzo korzystne.



Wykres 2. Ilość firm wykonujących transport drogowy towarów oraz usługi przeprowadzkowe w latach 2008-2010

Źródło: opracowano na podstawie danych z bazy Eurostat.

Kolejny wykres również przedstawia dane, które dotyczą transportu drogowego rzeczy, lecz zostały wzbogacone o usługi przeprowadzkowe. Diagram zawiera informacje z lat 2008-2012 i ponownie obejmuje: Belgię, Francję, Niemcy oraz Polskę. Wykres kolejny raz ukazuje przewagę Polski w ilości firm zajmujących się przewozem towarów. Brakuje danych z roku 2008 oraz 2009, które odnosiłyby się do Belgii, jednak w kolejnych latach widać, iż liczba przed-

siębiorstw jest na podobnym niskim poziomie w porównaniu z Polską, Francją czy też Niemcami.

Powyższe wykresy ukazują i pozwolą porównać jak ilość firm w poszczególnych krajach zmieniała się na przestrzeni 13 lat. Można z łatwością zauważyć, iż pozycja Polski nie była zagrożona już od 1999 roku. Liczba przedsiębiorstw w kraju wahała się, jednak każdego roku była wysoka w porównaniu do innych krajów. Analizując powyższe dane można zauważyć, iż na drugim miejscu była Francja z wyjątkiem roku 1999. Na trzecim miejscu uplasowały się Niemcy, jednak można stwierdzić, iż różnice w ilości firm pomiędzy Niemcami, a Francją nie były duże. Na czwartym miejscu ulokowała się Belgia, gdzie na przestrzeni 13 lat poziom firm transportowych był na bardzo podobnym i niskim poziomie. Z tych powodów państwa UE zaczęły szukać sposobów na ograniczenie ekspansji polskich firm transportowych na ich terytoria. Tutaj przykładem są m.in. Niemcy, którzy przez strach związany z mniejszym udziałem w przewozach towarów, postanowili wprowadzić nowe przepisy, które dotyczą płacy minimalnej dla kierowców oraz ryczałtów za noce spędzone w kabinie [Groźne skutki niemieckich... oraz Kilkaset tysięcy miejsc pracy..., 2015]. Przyczyną wzrostu potencjału transportu samochodowego Polskich przedsiębiorstw zainteresowanego rynkami UE były także problemy z rynkami wschodnimi przedstawione w punkcie 3 niniejszej publikacji.

Aby ratować się przed bankructwem pojawiło się więcej aut na rynkach UE, gdzie znów przez niższe koszty pracy polscy przewoźnicy wygrywają z przewoźnikami z krajów zachodnioeuropejskich. Umowa partnerska Unii Europejskiej pozwala na ochronę własnych rynków, dlatego z zachodniej części Europy zaczęły szukać ratunku dla swoich przewoźników. Np. Belgia, od 21 czerwca 2014 r. wprowadziła kary do wysokości 1800 euro za odebranie regularnego odpoczynku tygodniowego w kabinie pojazdu ciężarowego. Kontrolujący nakładają kary w przypadku udowodnienia, że kierowca odbierał taki odpoczynek w pojeździe zaparkowanym właśnie na terenie tego kraju. Nie będzie zatem karalna w Belgii sytuacja odebrania „45-ki” (45 godzinny odpoczynek tygodniowy) w kabinie auta zaparkowanego na terenie Niemiec. W tym kontekście znaczenia nabiera prawidłowe wprowadzanie symbolu kraju rozpoczęcia oraz kraju zakończenia przez kierowcę pracy każdego dnia. Warto tutaj zauważyć, iż Belgia, mimo że należy do Unii Europejskiej, w tym przypadku nie przestrzega jej zasad. Dokładnie chodzi tutaj o traktaty UE, czyli zasady i prawa, które każde z państw przyjmuje bez przymusu oraz zobowiązuje się do ich przestrzegania. Taki traktat jest zawierany między państwem członkowskim a UE, jest więc umową pomiędzy dwoma stronami. Określa m.in. cele, zasady działania, relacje między stronami oraz sposoby podejmowania decyzji [Traktaty UE, 2015].

W tym miejscu należy zauważyć, iż regulacja dotycząca możliwości spania w kabinie pojazdu podczas odpoczynku dziennego lub skróconego odpoczynku tygodniowego (min. 24-godzinny) pojawiła się już bardzo dawno – w 2006 r. w rozporządzeniu WE Nr 561/2006 i obowiązuje we wszystkich krajach człon-

kowskich. Natomiast żadne z państw nie egzekwowało ani nie karało za łamanie tego przepisu. Wspomniane rozporządzenie nie daje jednak możliwości odbierania tzw. „długiej pauzy weekendowej” w pojeździe.

Bardziej radykalni w tej kwestii okazali się francuscy urzędnicy, i tak 11 lipca 2004 r. została opublikowana nowelizacja francuskiego kodeksu transportowego, gdzie rząd francuski w celu zwalczania nielegalnej – ich zdaniem – konkurencji na rynku usług transportowych i dumpingu socjalnego. Nowelizacja ta wprowadza zakaz nocowania kierowców w pojazdach ciężarowych o dmc⁶ pow. 3,5 t. i autobusach podczas regularnych odpoczynków tygodniowych (czyli wypadających raz w tygodniu i trwających co najmniej 45 godzin).

Francja nałożyła za łamanie tych zasad rygorystyczne sankcje – od kary pieniężnej 30 tys. euro do pozbawienia wolności na okres 1 roku łącznie. Na sankcje narażeni będą przede wszystkim zagraniczni kierowcy i przedsiębiorcy wykonujący przewóz głównie na terenie Francji. Polscy kierowcy na czas odpoczynku tygodniowego odbieranego na terenie Francji będą zobowiązani poszukać dla siebie noclegu np. w hotelu, a pojazd odstawić na bezpieczny parking strzeżony. Parking musi być strzeżony dla bezpieczeństwa przewożonego ładunku, co wynika z warunków ubezpieczenia, kierowca nie może zostawić ładunku na dłużej niż pół godziny bez dozoru, chyba że jest to parking strzeżony. I tu pojawiają się problemy. Czy infrastruktura drogowa wraz z zapleczem noclegowym dla kierowców pojazdów ciężarowych na terenie Francji jest wystarczająco rozwinięta i dostosowana do wprowadzonych regulacji? W jaki sposób będzie kontrolowany kierowca podczas swojego czasu wolnego, gdy inspektor nie ma prawa w tym czasie go kontrolować?

Kolejnym problemem legislacyjnym jaki w ostatnich dniach wypłynął jest wejście w życie nowych przepisów, które mają chronić niemiecki rynek transportowy dotyczących płacy minimalnej. Nowe przepisy weszły w życie w Niemczech 1 stycznia 2015 r. Stawka za godzinę, która dotyczy Niemców, ale też obywateli innych państw pracujących w tym kraju, ma wynosić co najmniej 8,5 euro za godzinę. Zgodnie z informacjami uzyskanymi dotychczas (do dnia 12 marca 2015 r.) od niemieckiej administracji celnej oraz niemieckiego ministerstwa pracy, nowy przepis ma zastosowanie do zagranicznych operatorów transportu, wykonujących działalność transportową na terytorium Niemiec (kabotaż, międzynarodowe operacje transportowe do i z Niemiec, tranzyt – komunikaty ZMPD z dnia 19 i 23 grudnia 2014 r.).

W ostatnim czasie pojawiało się wiele sprzecznych interpretacji – prezentowanych przez niemieckie i polskie kancelarie prawne – w zakresie obowiązku stosowania niemieckiej płacy minimalnej przez polskie firmy przewoźowe. Jednak Ministerstwo Finansów Niemiec potwierdziło polskiej ambasadzie w Berlinie, że obowiązek naliczania wynagrodzenia za pracę kierowców według stawki minimalnej dotyczy polskich kierowców ciężarówek i busów w tranzycie, jeździe docelowej i kabotażu na terenie Niemiec od 1.01.2015 r., jako zasady tery-

⁶ DMC – Dopuszczalna masa Całkowita Pojazdu.

torialnej, bez rozróżnienia pojęć „delegowany” i „będący w podróży służbowej”. Każdy polski przewoźnik musi wypełnić specjalny formularz w języku niemieckim i wysłać go do niemieckiej administracji celnej najpóźniej przed wjazdem pojazdu na terytorium Niemiec. Istnieje możliwość zawarcia w formularzu wszystkich operacji transportowych, które będą realizowane w okresie do 6 miesięcy. W takim przypadku w załączniku do ww. formularza wystarczające jest wpisanie nazwisk kierowców, ich dat urodzenia oraz daty rozpoczęcia i przewidywanej daty zakończenia operacji transportowych, bez konieczności wyszczególniania każdej kolejnej operacji transportowej, która ma być wykonana we wskazanym w formularzu terminie. Nie ma również wymogu powiadamiania niemieckiej Administracji Celnej o zmianach w zaplanowanych operacjach transportowych, jeżeli pierwsze powiadomienie zostało już wysłane, chyba że przewozy będą realizowane przez kierowców, których nie wymieniono w wysłanym formularzu. Strona niemiecka potwierdza, że nie ma formalnego wymogu posiadania przez kierowcę przy sobie w trakcie jazdy przez terytorium Niemiec np. kopii zgłoszenia pracodawcy o stosowaniu wobec niego płacy minimalnej (formularz wypełniany na okres do 6 miesięcy planowanego świadczenia pracy/przewozu na terenie Niemiec). Kierowca jednak może być poproszony w trakcie kontroli przez służby celne o inny dokument (np. kopia umowy o pracę, zlecenia itd.) potwierdzający stosowanie przez pracodawcę rozliczenia czasu pracy na terytorium Niemiec w wysokości 8,50 EUR brutto za godzinę. W przypadku kontroli pracodawcy, jest on zobowiązany do dostarczenia do właściwej jednostki kontrolnej w Niemczech, dokumentacji danego kierowcy przetłumaczonej na j. niemiecki. Wymagane będą 4 podstawowe dokumenty: umowa o pracę lub zlecenia, dowody rozliczenia czasu pracy na terenie Niemiec, dowód rozliczenia zgodnego z płacą minimalną oraz dowód wypłaty/przelewu tego wynagrodzenia dla kierowcy. Rozliczenie i wypłata musi nastąpić najpóźniej do końca miesiąca następującego po miesiącu, w którym była świadczona praca. Powyższa sprawa była jednym z tematów, jakie poruszyły premier Niemiec Angela Merkel i Polski Ewa Kopacz podczas spotkania 21 stycznia 2015 r. Jest 15 państw [Nikt nie chce..., 2015], które domagają się wyjaśnień w tej sprawie, gdyż tak jak Polska sądzą, że przepisy te godzą w fundamentalną zasadę Unii Europejskiej, czyli swobodny przepływ towarów i usług. Komisja Europejska potwierdziła wysłanie do Berlina tak zwanego EU Pilot – czyli dokumentu z prośbą o złożenie dodatkowych wyjaśnień w sprawie przepisów o płacy minimalnej i ich zastosowania do zagranicznych kierowców. Wszystkie te przepisy restrykcje mają na celu ochronę rynków krajów, które je wprowadzają, a blokują inne kraje. Z reguły nieogłaszane wcześniej zmiany utrudniają życie przedsiębiorcom i sprawiają, że brak czasu na dostosowanie się do nowych przepisów powoduje wzrost ryzyka prowadzenia firmy.

W celu rozwiązania niniejszego problemu w dniu 30 stycznia 2015 r. ministrowie pracy Polski i Niemiec (Władysław Kosiniak-Kamysz i Andrea Nahles) przeprowadzili rozmowy w Berlinie zakończone wydaniem komunikatu prasowego, którego fragmenty zamieszczono poniżej:

„W celu wyjaśnienia kwestii zgodności z prawem UE stosowania wymogu płacy minimalnej w odniesieniu do przejazdów tranzytowych przez terytorium Niemiec, Komisja Europejska wszczęła w dniu 21 stycznia br. postępowanie wyjaśniające, tzw. postępowanie pilotażowe. (...) Obie strony uznały za celowe stworzenie ramowego rozwiązania przejściowego, umożliwiającego wyjaśnienie tych kwestii. (...) W okresie tym nie będą wszczynane procedury o naruszenie obowiązków wynikających z ustawy, a jeśli takie zostały już uruchomione, zostaną anulowane. Do czasu wyjaśnienia zgodności stosowania niemieckich przepisów o płacy minimalnej z prawem europejskim, wymóg pisemnych zgłoszeń oraz rejestracji czasu pracy kierowców w transporcie tranzytowym, zostaje zawieszony. Ww. czasowe wyłączenie nie dotyczy jednak przewozów kabotażowych ani transportu docelowego do Niemiec, wraz z załadunkiem czy wyładunkiem przewożonych towarów” [Spotkanie ministrów pracy, 2015].

Wszystko wskazuje na to, że kwestia minimalnych wynagrodzeń za przewóz towarów będzie jeszcze przedmiotem sporów i dyskusji.

5. Podsumowanie

W wyniku analiz i rozważań przeprowadzonych w treści niniejszej publikacji sformułowano następujące wnioski:

- Firmy transportowe w Polsce łącznie zatrudniają około 1 mln osób, co stanowi 7,5% wszystkich zatrudnionych w 2013 roku. Oznacza to, że są jednym z ważniejszych pracodawców w naszym kraju.
- Udział, jaki osiągnęła Polska w przewozach międzynarodowych to 14,6% przewozów transportem drogowym w ogólnych przewozach UE, co w konsekwencji daje Polsce drugą pozycję wśród 28 krajów UE.
- Przedsiębiorstwa zajmujące się transportem towarów do Rosji miały poważne problemy, co wynikało z braku chęci ze strony Rosji na przedłużenie umowy dotyczącej tranzytu z Polską. Rosja zamknęła granice dla polskich firm spedycyjno-transportowych, co skutkowało olbrzymimi stratami przedsiębiorstw.
- Polskie firmy wykonujące zawodowo przewozy towarów, wykorzystując transport samochodowy wykonały 207,7 mld tonokilometrów. W 2011 roku przewoźnicy zajmujący się transportem międzynarodowym oraz kabotażem zrealizowali pracę przewozową w wysokości 90,1 mld tonokilometrów. Łącznie polskie firmy transportowe uzyskały 25% udział w rynku, co ostatecznie dało również naszym krajowym przewoźnikom pierwszą pozycję w UE.
- Na przestrzeni 13 lat, czyli w latach 1999-2012, w Polsce funkcjonowało najwięcej firm transportowych wśród krajów UE. Najwięcej tych przedsiębiorstw było w 1999 roku – aż 96945 firm.

- Polskie firmy transportowe stały się konkurencyjne, dlatego też państwa UE zaczęły szukać rozwiązań, dzięki którym mogłyby ograniczyć ekspansję tych przedsiębiorstw na ich terytoria. A oto przykłady takich działań:
 - Niemcy wprowadzili nowe przepisy, które dotyczą płacy minimalnej dla kierowców oraz ryczałtów za noce, które spędzają w kabinie ciężarówki.
 - Ponadto Niemcy chcą wprowadzić stawkę 8,5 euro płacy minimalnej, która ma obejmować nie tylko obywateli Niemiec, ale również tych którzy wykonują pracę na terenie kraju.
 - W lipcu 2004 roku Francja znówelizowała kodeks transportowy, po to aby zminimalizować „nielegalną” konkurencję. Oznacza to zakaz nocowania kierowców w pojazdach, których dopuszczalna masa całkowita przekracza 3,5 tony oraz autobusach podczas regularnych odpoczynków tygodniowych. W konsekwencji nałożyła ogromne sankcje oraz kary w wysokości od 30 tys. Euro do pozbawienia wolności na okres 1 roku.
 - W czerwcu 2014 roku Belgia wprowadziła kary w wysokości 1800 euro za odbieranie regularnych tygodniowych odpoczynków w kabinie pojazdu.

Bibliografia

1. **Bardi E.J., Baghi P., Raghunathan T.S.:** *Motor Carrier Selection in a Deregulated Environment*, Transportation Journal, 1989.
2. **Barometr zatrudnienia. Będzie praca w transporcie, przemyśle i handlu**, regiopraca.pl, <http://www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/barometr-zatrudnienia-będzie-praca-w-transporcie-przemysle-i-handlu> (dostęp: 13.02.2015).
3. **Burniewicz J. (red.):** *Ekonomika transportu*, Wyd. UG, Gdańsk 1993.
4. **Golembka E.:** *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1994.
5. *Groźne skutki niemieckich przepisów. Będą zwolnienia w polskich firmach?* Biztok, http://www.biztok.pl/biznes/grozne-skutki-niemieckich-przepisow-beda-zwolnienia-w-polskich-firmach_a19947 (dostęp: 20.02.2015).
6. *Karnet TIR*, Portal Polskich Przewoźników Drogowych Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce, http://tir.zmpd.pl/strona.php?str_id=89 (dostęp: 04.08.2015).
7. *Kilkaset tysięcy miejsc pracy zagrożonych. To będzie trudny rok dla branży transportowej*, Biztok, http://www.biztok.pl/gospodarka/kilkaset-tysiecy-miejsc-pracy-zagrozony-to-będzie-trudny-rok-dla-branzy-transportowej_a20268_ (dostęp: 20.02.2015).
8. **Kotler P.:** *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
9. **Koźlak A.:** *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
10. *Nikt nie chce niemieckiej płacy minimalnej. Protest już 10 krajów*, Biztok, http://www.biztok.pl/gospodarka/ni-kt-nie-chce-niemieckiej-placy-minimalnej-protest-juz-10-krajow_a19919 (dostęp: 13.02.2015).
11. *Polski rynek transportowy numerem jeden w Europie*, Infor.pl, <http://mojafirma.infor.pl/moto/logistyka/transport/669875,Polski-rynek-transportowy-numerem-jeden-w-Europie.html> (dostęp: 20.02.2015).

12. *Przewozy między Polską i Rosją*, Portal Polskich Przewoźników Drogowych Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce, http://zmpd.zmpd.pl/aktualnosc.php?akt_id=708&search_str=&kat_id=-1 (dostęp: 13.02.2015).
13. *Przez rosyjską blokadę polskie firmy tracą miliony*, Gazeta Prawna.pl, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/481428,przez_rosyjska_blokade_polskie_firmy_traca_miliony.html (dostęp: 12.02.2015).
14. *Raport 2013, Transport pod lupą*, Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, za: http://www.efl.pl/aktualnosci/Transport_raport.pdf
15. **Rucińska D., Ruciński A. (red.):** *Marketing na rynku usług lotniczych*, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
16. *Spotkanie ministrów pracy Polski i Niemiec*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Berlinie, http://berlin.msz.gov.pl/pl/aktualnosci/spotkanie_ministrow_pracy_polski_i_niemiec;jsessionid=AD5D253B5B5E035177E2588730A93468.cmsap2p (dostęp: 13.02.2015).
17. *Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)* opracowana przez MI, Warszawa 2011.
18. *Traktaty UE*, europa.eu, http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/index_pl.htm (dostęp: 13.02.2015).
19. *Transport w roku 2013 według GUS*, Truck&business, <http://eurologistics.pl/truck-business/newsy/transport-2013-wedlug-gus/> (dostęp: 07.02.2015).

10 RYZYKO W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

Adam Depta

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

Zakład Finansowania Ochrony Zdrowia, Uniwersytet Medyczny w Łodzi

Henryk Wojtaszek

Katedra Zarządzania, Politechnika Częstochowska

1. Wprowadzenie

Niepewność istnieje w niemal każdej dziedzinie odnoszącej się do działalności człowieka. Są to dziedziny życia społecznego, gospodarczego i politycznego [Grądzki, Zakrzewska-Bielawska, ss. 34-35].

Ryzyko jest tematem zainteresowania w wielu dyscyplinach naukowych: ekonomii, prawa, medycyny, psychologii oraz socjologii.

Wzrastająca konkurencja, rozpoznawalność procesów globalizacyjnych, zmiana wielkości produkcji podyktowana środkami możliwymi do obrotu, chęć wdrożenia innowacji powodują, że otoczenie organizacyjne ewoluuje w kierunku otoczenia coraz bardziej zmiennego. Sytuacja w działalności jednostki publicznej diametralnie się zmienia, co pozwala na określenie – sytuacja niepewności. Najważniejszym działaniem z punktu widzenia organizacji oraz stojących na czele zarządzających jest prawidłowa próba identyfikacji oraz podjęcie działań w celu eliminacji zaistniałych ryzykownych zdarzeń [Kosieradzka, Kąkol 2014, ss. 34-35].

Wczesne reagowanie organizacji na sytuacje kryzysowe może przełożyć się na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kryzys nie jest już zaskoczeniem w środowisku danej organizacji, lecz normalnym zjawiskiem, na które powinna być przygotowana każda organizacja. Kryzysem zajmują się ekonomiści, socjolodzy oraz politycy i praktycy zarządzania, którzy poszukują jak najszybszego rozwiązania na rozwiązanie problemu [Zelek, s. 2003, s. 69].

Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych jest wciąż poszukiwaną cechą przedsiębiorców. Menadżerowie powinni być gotowi do zapobiegania takim sytuacjom oraz powinni mieć zaplanowane działania w sytuacji wystąpienia takich możliwości. Skutek źle podejmowanych decyzji istotnie wpływa na pogorszenie sytuacji kryzysowych. Kryzys może więc być rozumiany

jako okres przełomu, przesilenie, szansa, decydujący zwrot lub też, w wersji pesymistycznej, jako okres załamania gospodarczego [Regester 2008, s. 210].

2. Pojęcie ryzyka

Specyfika pojęcia ryzyka jest często identyfikowana w wielu dziedzinach życia każdej organizacji. Zajmują się nim zarówno teoretycy, jak i praktycy. Na uczelniach wyższych prowadzone są zajęcia z zakresu zarządzania ryzykiem, a w wielu korporacjach istnieją działy i jednostki zajmujące się właśnie tą dziedziną. Ryzyko nie jest czymś jednoznacznym, a co za tym idzie nie można podać jednej, uniwersalnej definicji. Ryzyko można rozpatrywać w ujęciu obiektywnym oraz subiektywnym. Ryzyko obiektywne jest mierzalne, natomiast ryzyko subiektywne odzwierciedla się w czyjejś reakcji na ryzyko. Ryzyko rozumiane jest jako potencjalna zmienność zdarzeń. Człowiek narażony jest na ryzyko wszędzie tam, gdzie jego działanie powoduje powstanie potencjalnych zysków lub strat, których nie można przewidzieć. Ryzyko wynika z działań dotyczących przyszłości. Podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa, zazwyczaj związane jest z ryzykiem, co wynika z niestabilności i chwiejności otoczenia. Ryzyko jest określane jako kryzys zgodnie z jego greckim pochodzeniem jako okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, a także okres załamania gospodarczego [Maciejewski, 2008, s. 67-71]. Jest to każda sytuacja charakteryzująca się dużymi emocjami, która zauważa światło dzienne i powoduje negatywne reakcje odbiorców, przez co jest potencjalnym zagrożeniem dla jej sytuacji finansowej oraz przetrwania tejże organizacji [Wieczerzyńska, 2009, ss. 68-70].

W aspektach organizacyjnych kryzys stanowi zagrożenie dla jednostki, ale w dzisiejszych czasach jest naturalnym etapem każdego przedsiębiorstwa w mniejszym lub większym tego słowa znaczeniu [Gruszecki, 2014, s. 22]. Ważne jest generowanie zachowań menadżerów na sytuacje kryzysowe jako przygotowanie na stan naturalny, wtedy możemy dążyć do ewaluacji pojęcia menedżera [Wojtaszek, 2014, s. 58]. Kryzys powinniśmy traktować jako etap służący, a w zasadzie dający możliwość do nowego życia czy też adaptacji nowej technologii [Hargins, Watt, 2010, s. 74].

W sytuacji kryzysowej najważniejsze jest racjonalne i terminowe podejmowanie decyzji, których następstwem są działania poprawiające potencjał i pozycję konkurencyjną danej organizacji. Wielokrotnie zdarza się, że wymaga to podejmowania kilku czynności jednocześnie w tej samej chwili, czyli nie tylko reagowania na problemy wynikające z bieżącej sytuacji, ale także rozwiązywania zagadnień związanych z przyszłością. Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu zróżnicowanych czynników, wśród których najistotniejszymi są: rzeczywiste przyczyny kryzysu i ich prawidłowa identyfikacja, główne objawy kryzysu, siła nasilenia i czas trwania kryzysu, dotychczasowa strategia firmy i jej dopasowanie do wymogów otoczenia, faza wzrostu organizacji, cechy ekonomiczne sektora i aktualna koniunktura w skali rynku, struktura kosztów

i cen, struktura i kultura organizacji, zastosowane działania antykrzysowe [Bizoń-Górecka, 2004, s. 118].

3. Model przygotowania do sytuacji kryzysowych

Można wyróżnić pięć stopni przygotowania organizacji do sytuacji kryzysowych, co przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Model przygotowania do sytuacji kryzysowych
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy stopień obejmuje poziom przygotowania do zarządzania sytuacją kryzysową, ograniczający się do zastosowania przepisów bezpieczeństwa i zaleceń przeciwpożarowych, a podejmowane wysiłki są zwykle niewielkie. Planowanie jakichkolwiek działań mających na celu powstrzymanie rozwijania się sytuacji kryzysowych rzadko ma miejsce przed wystąpieniem problemów. Organizacje pierwszego stopnia w zakresie przygotowania do sytuacji kryzysowych nie przeprowadzają analiz wpływu istotnych czynników na działania operacyjne i realizację postawionych celów. W przypadku tego typu organizacji zarządzanie sytuacją kryzysową w bardzo niewielkim stopniu wychodzi poza własną kadrę pracowników.

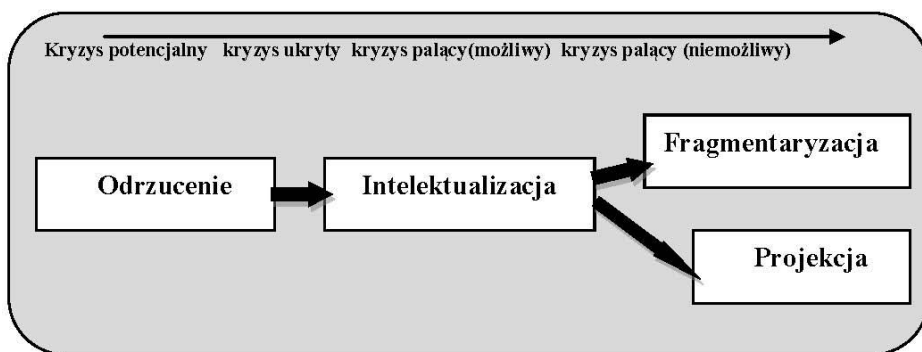
Drugi stopień to kompleksowy program działań w przypadku problemów zaistniałych ze strony czynnika ludzkiego czy też klęsk żywiołowych. W przypadku innych czynników organizacje takie nie mają już przygotowanych planów działania. Są zwykle przeświadczone, że nie istnieją żadne problemy „w nich samych”, ani poza nimi, których nie można rozwiązać przez rozwój i wykorzystanie myśli technicznej.

Organizacje **stopnia trzeciego** mają szczegółowo opracowane plany i procedury w przypadku ograniczonej liczby kryzysów spowodowanych bezpośrednio działaniami człowieka. Analizują wpływ sytuacji kryzysowych na funkcjonowanie firmy i postawy udziałowców. Wiele osób zarządzających takimi firmami powoli uświadamia sobie znaczenie zarządzania sytuacjami kryzysowymi.

Przedsiębiorstwa **czwartego stopnia** częściej posiadają zintegrowane plany postępowania między poszczególnymi działami. Plany i procedury nadal ograniczają się jednak do niewielkiej liczby sytuacji kryzysowych, dotyczących określonej branży działalności gospodarczej. Cechą charakterystyczną tych organizacji jest gotowość tworzenia sztabów antykryzysowych, odpowiedzialnych za rozwój oraz sformalizowanie wysiłków podejmowanych na rzecz prawidłowego funkcjonowania firmy w warunkach zarządzania sytuacją kryzysową.

Stopień piąty zapewnia organizacji kompleksowe przygotowanie na wszystkie ewentualności. Organizacje takie wykazują ogromny potencjał i umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową. Są przygotowane na „stawienie czoła” przynajmniej jednej trudnej sytuacji. Poświęcają uwagę każdemu etapowi zarządzania sytuacją kryzysową. Opracowują plany i procedury działania, które uwzględniają wszystkie istotne elementy odpowiedzialne za powstanie sytuacji kryzysowych bądź chronią organizację przed podobnymi problemami [Mitroff, Pearson, 1998, ss. 125-129].

Postawy pracowników w sytuacji kryzysowej ulegają zmianie w miarę rozwoju niekorzystnej sytuacji w organizacji. Ewoluuje one od mechanizmu odrzucenia zagrożenia, poprzez potrzebę posiadania rzetelnych informacji o rozwoju kryzysu, aż do fragmentaryzacji niekorzystnych zjawisk lub doszukiwania się przyczyn zagrożeń w czynnikach zewnętrznych. Ogólny model ewolucji zachowań pracowników w sytuacji kryzysowej przedstawiono na rysunku 2 [Walecka, Matejun 2009, s. 183].



Rys. 2. Ogólny model ewolucji postaw pracowników w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji

Źródło: Walecka A., Matejun M., *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 183.

Postawy pracowników w sytuacji kryzysowej ulegają zmianie w miarę rozwoju sytuacji kryzysowej. Na rysunku 2 model ewolucji postaw pracowników w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji został podzielony na fragmentaryczne ujęcia kryzysu, takie jak: kryzys potencjalny, kryzys ukryty, kryzys palący, możliwy do opanowania, kryzys palący, niemożliwy do opanowania. Model ten przedstawia również poszczególne etapy kryzysu, takie jak: odrzucenie, intelektualizacja, czyli fragmentaryzacja i projekcja. Odrzucenie jest rozumiane jako występowanie kryzysów sporadycznie z minimalnym wpływem na organizację. Projekcja w sensie rozumienia zdarzenia kryzysu – jako symptom zaszkodzenia organizacji. Intelektualizacja wskazuje na potraktowanie kryzysu precyzyjnie w aspekcie oszacowania realnego zagrożenia dla organizacji. Fragmentaryzacja wyznacza pojęcie dotknięcia kryzysu nie przez wszystkie części przedsiębiorstwa, wtedy kiedy są one niezależne i wyodrębnione. Poniżej przedstawiono postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji.

Tabela 1. Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza firma jest odporna na kryzys
Odrzucenie	Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą firmę jest minimalny
Idealizacja	Kryzysy nie zdarzają się dobrym przedsiębiorstwom
Megalomania	Wielkość i potęga naszej firmy chroni ją przed kryzysem
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś zaszkodził naszej firmie
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie dla naszej firmy
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa, dopóki są one niezależne i wyodrębnione

Źródło: Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 179.

Badania przeprowadzone przez A. Walecką i M. Matejuna w organizacji o różnych wielkościach w roku 2009 wykazały, że bardzo często pracownicy nie wierzą w istnienie sytuacji kryzysowej w organizacji bądź nie są świadomi jej skutków. Zasłaniają się „działaniem sił zewnętrznych”, wyrządzających szkodę przedsiębiorstwu, idealizują swoją organizację, odrzucają możliwość wystąpienia kryzysu. Ich postawa ulega jednak zmianie w zależności od fazy kryzysu, w której znajduje się obecnie organizacja. Charakterystyczny dla sytuacji kryzysowej jest również spadek zaufania pracowników do kadry kierowniczej. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy przedsiębiorstwa i swoje własne. Czasami w pracownikach pojawia się przekonanie, że kierownictwo organizacji stara się przed nimi ukryć lub zafałszować niektóre ważne informacje. Dlatego

tak ważne jest prowadzenie przez kadre kierowniczą właściwej polityki informacyjnej. Menedżerowie organizacji w kryzysie powinni umieć efektywnie zarządzać relacjami z udziałowcami sytuacji kryzysowej, co oznacza szczegółową analizę ich wpływu na przebieg kryzysu i jego proces naprawczy. Właściwie poinformowani pracownicy będą, zdaniem autorów, bardziej skłonni do podejmowania różnego rodzaju działań antykryzysowych. Skala tych działań, może być różna. Obejmować może pójście na bezpłatny urlop, rezygnację z części świadczeń socjalnych [Walecka, Matejun 2009, s. 179].

4. Ocena sytuacji kryzysowych w Uczelni wyższej X

Przeprowadzono badanie na podstawie kwestionariusza ankietowego celem oceny prawidłowości wprowadzonego zarządzania kryzysowego w szkole wyższej.

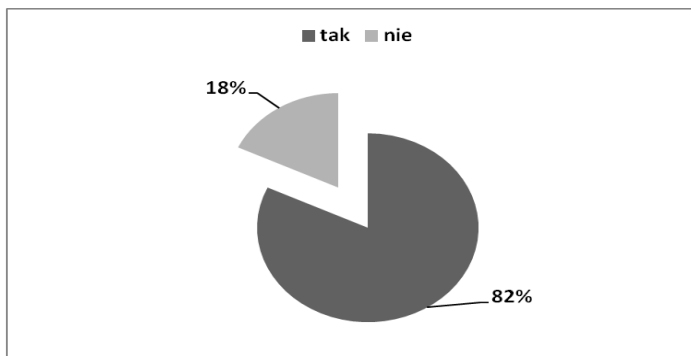
Uczelnia powstała w 1994 roku. Decyzją Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 lipca wpisana została do Rejestru Uczelni Niepaństwowych pod numerem 45 (obecnie 46). W krótkim czasie uzyskała uprawnienia do prowadzenia studiów magisterskich, a także uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych. Od 21 marca 2005 r. Uczelnia Wyższa X w Katowicach jako pierwsza niepubliczna Uczelnia Akademicka na Śląsku otrzymała akredytację do prowadzenia pełnego cyklu kształcenia wyższego. Misją Uczelni jest realizacja procesu edukacyjnego i naukowo-badawczego na wysokim poziomie w oparciu o wiedzę, doświadczenie oraz zaangażowanie polskiej oraz zagranicznej kadry nauczycieli akademickich. Uczelnia dąży do ciągłego rozwoju intelektualnego, wspomagania indywidualnych uzdolnień, aspiracji naukowych i społecznych studentów oraz pracowników. Uczelnia stwarza możliwość rozwoju zainteresowań, wszelkiej aktywności oraz przedsiębiorczości, inicjując, a także wspierając liczne przedsięwzięcia i projekty. Stwarza ona studentom i słuchaczom doskonałe warunki do zdobycia szerokiej wiedzy oraz umiejętności praktycznych, tak aby mogli odnieść sukces na konkurencyjnych rynkach pracy w kraju i za granicą.

W procesie edukacyjnym Uczelnia wykorzystuje inwencję oraz kreatywność swoich studentów. Chętnie wspiera ich aktywność naukową i kulturalną. Studenci organizują warsztaty, seminaria, konferencje, debaty, wystawy, przeglądy filmów, poznają inne kraje i kultury. Uczelnia przywiązuje ogromną wagę do nauczania języków obcych, przekazywania najnowszej wiedzy o świecie oraz do nawiązywania kontaktów zagranicznych¹.

Badanie przeprowadzono w formie pytań zamkniętych w styczniu 2015 roku na grupie 138 osób zajmujących różne stanowiska, począwszy od najniższego szczebla uznawanego za pracowników porządkowych, pracowników biurowych, a skończywszy na pracownikach typu: nauczyciel czy też dyrekcja uczelni.

¹ Dane pozyskano ze strony uczelni i wywiadem bezpośrednim z władzami uczelni. Uczelnia nie wyraziła zgody na zamieszczenie swojej nazwy w publikacjach.

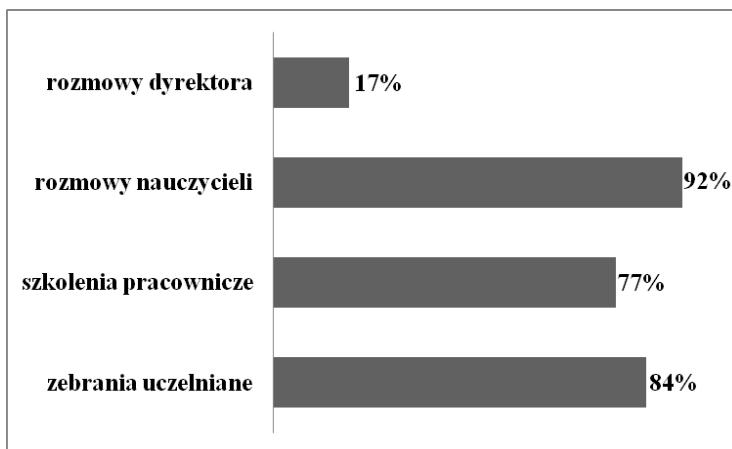
W toku przeprowadzonych badania uzyskano następujące odpowiedzi, które zaprezentowano w poniższej konkluzji. Istotnym elementem odpowiedzi była informacja, czy pracownicy bez względu na zajmowane stanowisko doprowadzają do sytuacji rozpoznawania kryzysu i przygotowania się do rozwiązania ewentualnych problemów, co przedstawiono na poniższym wykresie 1.



Wykres 1. Przygotowanie na sytuację kryzysową organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu 1 wynika, że organizacja jest przygotowana na sytuację kryzysową (82% wskazań), tylko 18% nie jest przygotowanych na sytuację kryzysową. Kolejnym pytaniem była informacja, co pozwala zdiagnozować powstający kryzys, co przedstawiono na poniższym wykresie 2.

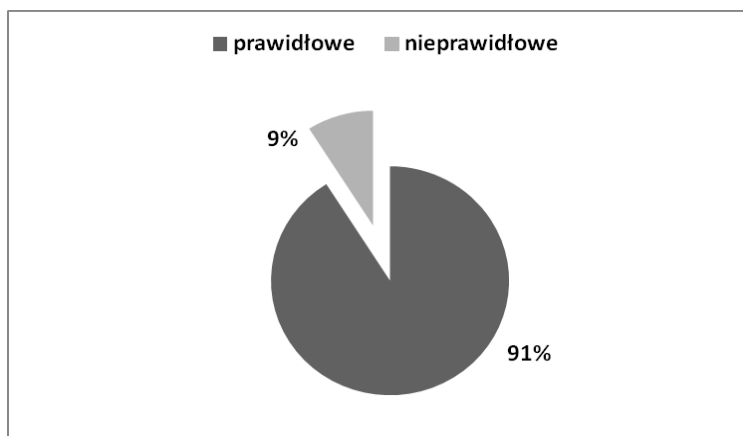


Wykres 2. Elementy wspomagające zdiagnozować kryzys

Źródło: opracowanie własne.

Zdiagnozowanie powstającego kryzysu zaistniało dzięki rozmowom nauczycieli (92% wskazań), później zebraniach uczelnianych (84% wskazań). W najmniejszym stopniu do zdiagnozowania kryzysu przyczyniły się rozmowy dyrektora (17% wskazań).

Na poniższym wykresie przedstawiono przygotowanie przedstawicieli uczelni do pierwszych symptomów kryzysowych.



Wykres 3. Przygotowanie przedstawicieli uczelni do sytuacji kryzysowych

Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu numer 3 wynika, że reprezentacja uczelni, czyli dyrektor oraz dwóch wicedyrektorów i kierownicy katedr) są przygotowani do sytuacji kryzysowych (91% wskazań). Tylko 9% badanych respondentów twierdzi, że reprezentacja uczelni nie jest przygotowana do sytuacji kierowniczych.

Tabela 2. Opinia respondentów w zakresie postaw pracowników wobec kryzysu

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu	% opinii respondentów
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza organizacja jest odporna na kryzys	82%
Odrzucenie	Wpływ na naszą organizację kryzysu jest minimalny	77%
Idealizacja	Kryzysy się zdarzają, ale nie dobrym organizacjom	71%
Megalomania	Wielkość i potęga naszej organizacji chroni ją przed kryzysem	12%
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy że ktoś zaszkodził naszej organizacji	0%
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys, to trzeba oszacować zagrożenie	0%
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa, dopóki są niezależne	0%

Źródło: opracowanie własne w zakresie % opinii respondentów, Aspekt podstawy teoretyczny, źródło: Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 179.

W powyższej tabeli przedstawiono najczęstsze postawy pracowników na uczelni wyższej.

Postawa pracowników w uczelni wyższej wskazuje na zaprzeczenie wobec kryzysu (82% wskazań), odrzucenie (77% wskazań) oraz idealizację (71% wskazań). Tylko 12% badanych respondentów twierdzi, że wielkość i potęga uczelni wyższej chroni ją przed kryzysem. Żaden z respondentów nie sklasyfikował tego jako typu zachowania: projekcji, intelektualizacji i fragmentaryzacji.

5. Podsumowanie

Wydobywanie pozytywnych następstw zjawisk kryzysowych zależy od strategii podejścia do zarządzania zmianami w organizacjach zagrożonych bądź ogarniętych kryzysem. Reprezentacja uczelni powinna pamiętać, że podstawą skutecznego działania organizacji uczelnianej w sytuacji kryzysowej jest jej wcześniejsze rozpoznanie i przygotowanie się do ewentualnych zagadnień. Nie jest możliwe przygotowanie się do sytuacji kryzysowych bez odpowiednio przeszkolonej i nastawionej kadry, która może i powinna zapobiegać niekorzystnym zjawiskom w tejże organizacji. Zdecydowanie większe problemy w sytuacjach kryzysowych dotyczą te jednostki naukowe, które nie opracowują żadnych scenariuszy działania oraz te, które w momencie pojawienia się pierwszych symptomów kryzysu odsuwają je od siebie udając, że nic się nie dzieje. W warunkach ciągłych zmian rynkowych, globalizacji czy zmian ekonomicznych każda organizacja jest narażona na sytuację kryzysową. Wcześniejsze przygotowanie do sytuacji kryzysowej może w dużym stopniu pomóc w uniknięciu katastrofy, a z pewnością w znacznym stopniu zmniejszyć jej skutki. Cała kadra uczelniana powinna być przygotowana do skutecznego działania nie tylko w komfortowych warunkach, gdy przedsiębiorstwo nie ma problemów, ale zwłaszcza wtedy, gdy zachodzą zmiany wewnątrz i na zewnątrz firmy. Zasadą działania każdego przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej powinna być otwarta polityka kryzysowa, pozwalająca jasno zdefiniować zaistniały problem oraz umożliwiającą aktywizowanie wszystkich pracowników w sprawy organizacji.

Ocena sytuacji kryzysowej, a w zasadzie stopień przygotowania na nią w jednostce naukowej pokazuje, że organizacja jest przygotowana na ewentualny kryzys, co jest ściśle powiązane z przygotowaniem kadry uczelnianej do sytuacji kryzysowych. W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu organizacyjnym przygotowanie na możliwość ewentualnego kryzysu jest podstawowym elementem sprawnie działającej organizacji. Postawa pracowników w uczelni wyższej wskazuje na zaprzeczenie wobec kryzysu, odrzucenie go oraz idealizację w zakresie pojmowania zdarzenia się kryzysu tylko złej organizacji, do której nie należy badana uczelnia wyższa.

Bibliografia

1. **Adamik A. (red.):** *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.
2. **Bizon-Górecka J.:** *Zarządzanie ryzykiem a sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 50, 2004.
3. **Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A.:** *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3.2, 2009.
4. **Gruszecki T.:** *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
5. **Hargins M., Watt J.D.:** *Organizational Perception Management*, A framework to Overcome Crisis Events, Organization Development Journal 2010.
6. **Kosieradzka A., Kąkol U.:** *Propozycja modelu kompleksowej oceny ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, Logistyka 2014.
7. **Maciejewski J., Szymonik A.:** *Logistyka w zarządzaniu kryzysowym*, Systemy Logistyczne Wojsk 34, 2008.
8. **Mitroff I.I., Pearson. C.M.:** *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Podręcznik usprawniający zdolność organizacji do reagowania w sytuacjach kryzysowych, Business Press, Warszawa 1998.
9. **Regester M., Larkin J.:** *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. **Wieczerzyńska B.:** *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
11. **Walecka A., Matejun M.:** *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
12. **Wojtaszek H.:** *Innowacyjny menedżer – ewaluacja pojęcia w latach 2012-2014*, Wyd. Naukowe IVg, Szczecin 2014.
13. **Zelek A.:** *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003.

IDENTYFIKACJA OCZEKIWAŃ STUDENTÓW WOBEĆ UCZELNI WYŻSZEJ SKUTECZNYM NARZĘDZIEM OGRANICZENIA RYZYKA JEJ ZAMKNIĘCIA – ANALIZA PRZYPADKU NA PRZYKŁADZIE FILII UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO W TOMASZOWIE MAZOWIECKIM

Dorota Żelazna-Jochim

Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego

Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim

1. Wprowadzenie

Ustawa o finansach publicznych przyjęta 27 sierpnia 2009 r. wprowadziła do sektora usług publicznych pojęcie zarządzania ryzykiem jako jednego z celów sprawowania kontroli zarządczej. Tym samym narzuciła uczelniom obowiązek identyfikacji ryzyka, czyli określenia prawdopodobieństw i implikacji jego wystąpienia.

Za cel niniejszego opracowania wskazano prezentację analiz oraz nakreślenie działań, które mogą być wprowadzane w jednostce uczelni w celu ograniczenia ryzyka jej zamknięcia. Przedmiotem badań prowadzonych przez autorkę była Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim. Specyficzny charakter funkcjonowania, wynikający z lokalizacji tego podmiotu w stosunku do jednostki macierzystej, jakim jest Uniwersytet Łódzki, wymusza na niej samodzielność działań prowadzonych w celu jej utrzymania oraz rozwoju. Dlatego istotna jest identyfikacja i analiza ryzyk oddziałujących na omawiany podmiot. Ważne jest również wskazanie na wszelkie interakcje pomiędzy występującymi ryzykami. Uwzględniając obszerność tematu, autorka skoncentrowała się przede wszystkim na przeanalizowaniu jedynie wybranych zjawisk determinujących ryzyko istnienia omawianego podmiotu Uczelni.

Opracowanie ma charakter wprowadzający do tematu i jest formą analizy informacji dotyczących określenia oferty edukacyjnej Uczelni oraz sposobu jej promowania w kontekście zmieniających się wymogów rynkowych warunkujących liczbę przyjętych osób. Analiza zagadnienia dotyczy dwóch obszarów, tj. propozycji badań, które powinny zostać przeprowadzone oraz wyników badań wykonanych przez autorkę. Do tej drugiej grupy należą:

- **inferencja danych dotyczących ilości rekrutowanych studentów w Filii – z podziałem na lata i kierunki (w okresie 1999-2014).**
- **badanie preferencji i oczekiwań studentów Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim (przeprowadzone w grudniu 2013).**

2. Występowanie różnych form ryzyka na uczelni

Wprowadzane zmiany, zarówno w przepisach prawa o szkolnictwie wyższym, jak i różnicujące się cechy demograficzne kandydatów na studia, czy nasilająca się konkurencja pomiędzy uczelniami, zmuszają ich reprezentantów do większej staranności w sposobie organizacji kierunków studiów. Postępowanie z tym związane może być podejmowane w:

- warunkach pewności,
- warunkach niepewności, czyli ryzyka.

Szczególnie te drugie wymuszają umiejętność szukania efektywnych i skutecznych sposobów zarządzania, zgodnych z podjętym planem oraz z zasadą minimalizacji kosztów.

W języku chińskim symbol terminu ryzyko obejmuje dwa znaki, pierwszy z nich oznacza niebezpieczeństwo, drugi szansę [Kuziak, 2011, s. 16]. Ryzyko to niepewność związana z wystąpieniem różnych sytuacji lub problemów, dla których warto szukać precyzyjnych wyjaśnień. Przeciwwstawienie się im możliwe jest dzięki prowadzeniu działań, które mogą uchronić organizację przed zagrożeniami. To innymi słowy zdolność danego podmiotu do skutecznej realizacji zaplanowanych celów działalności. Tak więc ryzyko może z jednej strony być rozpatrywane jako zagrożenie, z drugiej zaś jako pozytywna możliwość. Ryzyko jest pewnego rodzaju procesem, który może występować na uczelni z różnym natężeniem i w różnej formie. Autorka zwraca uwagę na występowanie zjawiska ryzyka w następujących obszarach działania Filii:

- procesach – strategicznych, zarządczych, organizacyjnych, dydaktycznych, informacyjnych,
- zasobach ludzkich – pracownikach uczelni (kadrze naukowej oraz administracyjnej), studentach obecnych, jak i potencjalnych, środowisku pracodawców,
- wartości – misji, wizji, kulturze organizacyjnej, etyce.

Każde ryzyko wstępujące w wymienionym obszarze może mieć charakter jedno- lub wielorazowy, a nawet ciągły. Może być łatwe do zmierzenia, czy oszacowania lub nie, widoczne od razu lub dopiero po pewnym czasie. W końcu też ryzyko może być kształtowane przez czynniki zależne i niezależne od uczelni. Odnosząc się do autoramentów ryzyka należy przyjąć, iż za każdy jego rodzaj odpowiadać powinny inne służby organizacyjne szkoły. Zgodnie z obowiązującym Statutem Uniwersytetu Łódzkiego¹ delegacje kompetencji można zde-

¹ Statut Uniwersytetu Łódzkiego przyjęty uchwałą Senatu Uniwersytetu Łódzkiego nr 422 z dnia 23 stycznia 2012 r. (z późn. zm.).

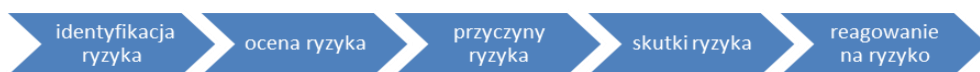
finiować następująco: za ryzyko mogące zagrażać funkcjonowaniu szkoły powinien odpowiadać rektor Uczelni, za ryzyko finansowe – kanclerz i kwestor, natomiast za operacyjne – kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Cechując zjawisko ryzyka, możemy przyjąć je jako zdarzenie, które umiejętnie przekształcone zmienia się z zagrożenia w rzeczywistą szansę. Określając prawdopodobieństwo jego wystąpienia, możemy wskazać na jego ewentualną realność. Przyjmując wystąpienie czynnika ryzyka, jesteśmy w stanie rozpatrywać jego konsekwencje.

Analizując za P. Borkowskim [Borkowski, 2013, ss. 154-206] różne typy ryzyka, występującego przy realizacji inwestycji infrastrukturalnych, można uznać, iż w przypadku funkcjonowania uczelni mamy do czynienia z dużo mniej rozbudowaną listą ewentualnych, czy teoretycznych, jego form. W literaturze tematu mówi się o tzw. „apetycie na ryzyko”, co oznacza wielkość ryzyka, która może być przez organizację zaakceptowana, biorąc pod uwagę całą jej strukturę. Natomiast profil ryzyka określa alokację tolerancji na ryzyko na poszczególne kategorie ryzyka [Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 42]. Determinantami rozwoju ryzyka mogą być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne organizacji. Do zewnętrznych, występujących na uczelniach wyższych, można zaliczyć:

- ryzyko społeczne, środowiskowe,
- ryzyko popytu,
- ryzyko finansowe,
- ryzyko konkurencji,
- ryzyko reputacji.

Natomiast za wewnętrzne uznano ryzyko strategiczne i operacyjne. W literaturze występuje również opinia, iż ryzyko w zakresie realizowanych zadań publicznych może mieć dwa źródła: wewnętrzne i zewnętrzne. Ryzyko wewnętrzne związane jest z bezpośrednim funkcjonowaniem danej jednostki [Ronka-Chmielawicz, 2003, s. 6]. W przypadku funkcjonowania uczelni może to być między innymi ryzyko złych decyzji zarządczych i finansowych, niekompetencji zatrudnionych pracowników. Każdy rodzaj ryzyka jest powiązany z pewnymi zagadnieniami i w takim ujęciu korelacji powinien być rozpatrywany (schemat 1).



Schemat 1. Korelacja elementów związanych z różnymi obszarami ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko społeczne i środowiskowe, ogólnie ujmując, jest związane ze sposobem zachowania się obywateli danego kraju, zasad ustroju, kultury, tradycji, stosunku do pracy czy samorozwoju. Dotyczy ono określonych postaw oraz podejmowanych decyzji przez wszystkich interesariuszy związanych z działaniem

danej organizacji. W odniesieniu do funkcjonowania uczelni, możemy podzielić ich na usługobiorców (studentów) oraz usługodawców (pracowników uczelni).

Stworzenie „obrazu studenta” wymaga przeprowadzenia badań odnoszących się do dokonywanych przez niego wyborów determinowanych aspiracjami życiowymi i zawodowymi. Aspiracje to ważny motywator ludzkiego działania. Mówiąc o aspiracjach, mamy na myśli pewien istotny składnik osobowości człowieka aktywnego, podejmującego różne działania zmierzające do doskonalenia samego siebie i otaczającego go środowiska. Dążenia, ambicje potencjalnego studenta możemy wykorzystać jako siłę napędową skierowaną ku rozwojowi edukacji, nauki, kultury itp.

Badanie i analiza aspiracji potencjalnych studentów powinna dotyczyć trzech grup respondentów: uczniów szkół ponadgimnazjalnych oraz osób dorosłych, czynnych, lub nie, zawodowo, zainteresowanych dalszą nauką na poziomie wyższym. Do dedukcji istotne byłyby wnioski odnoszące się do:

- aspiracji dotyczącej nauki szkolnej,
- aspiracji kulturalnych,
- aspiracji społecznych, rodzinnych i osobistych,
- aspiracji zawodowych, materialnych,
- aspiracji moralnych związanych z wartościami czy normami etycznymi.

Sugerowaną techniką badawczą byłaby ankieta, będąca specyficzną, pisemną formą wywiadu, należącą do skategoryzowanych, które są ściśle określone przez zespół reguł i zasad właściwych dla określonego pomiaru. Ankieta mogłaby posłużyć do zebrania dużej liczby informacji o wspomnianych powyżej postawach społecznych przy wykorzystaniu stosunkowo małych nakładów sił i środków [Sztumski, 1999, ss. 130-133].

Konstrukcja pytań w kwestionariuszu ankietowym musiałaby posłużyć do wypracowania wniosków dotyczących określenia:

- wpływu rodziny na aspiracje młodzieży,
- wpływu środków masowego przekazu na kształtowanie się aspiracji,
- wpływu środowiska rówieśniczego na aspiracje uczniów szkół ponadgimnazjalnych,
- wpływu szkoły (nauczycieli, wychowawców) na kształtowanie się aspiracji wśród uczniów,
- wpływu postaw przedsiębiorców – pracodawców na pobudzanie wśród swoich i przyszłych pracowników potrzeby uczenia się i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Wnioski wypracowane w oparciu o badanie stanowiłyby istotną wskazówkę dla określenia działań promujących edukację na uczelni. Zarówno w aspekcie stricte marketingowym, jak i, co może ważniejsze, związanym z działaniami wieloletnimi, które posłużyłyby stworzeniu polityki działań wpływających na potrzebę rozwoju intelektualnego społeczeństwa.

W grupie usługodawców uczelni należy uwzględnić zarówno pracowników naukowych, jak i administracyjnych. Ich wzajemna współpraca i działania na

rzecz stworzenia warunków organizacyjnych, jak i merytorycznych mogą stanowić istotną zachętę i zaproszenie do nauki na danej uczelni. Istotne byłoby zebranie informacji na temat opinii pracowników:

1. jak są motywowani do pracy,
2. jak oceniają system motywowania w swoim miejscu pracy,
3. jak oceniają organizację swojej pracy,
4. jak są oceniani przez zwierzchników, studentów etc.

Autorka proponuje zastosowanie metodologii badań opartej na ankiecie. Wnioski z niej płynące pomogłyby w wypracowaniu konkluzji.

Po pierwsze, na ile kadra uczelni poprzez swoją pracę i zaangażowanie tworzy właściwe warunki do funkcjonowania szkoły przyjaznej dla swoich studentów. Po drugie, jak ich praca jest oceniana przez usługobiorców uczelni (obecni i potencjalni studenci). I po trzecie, czy uczelnia spełnia wszystkie rygory szkoły wyższej.

W kontekście funkcjonowania organizacji należałoby prześledzić również dokumenty oraz elementy będące wyznacznikami działań, związanych z prowadzonym procesem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Ich weryfikacja pod względem skuteczności wskazywałaby na słabe i mocne strony pracy kadry uczelni i sposobu zarządzania nią.

Tabela 1. Proponowane elementy podlegające ocenie

Ocena elementów procesu zarządzania kadrami
1. Proces rekrutacji i selekcji pracowników
2. Wdrożenie pracowników
3. Ocena efektów pracy pracowników wystawiana przez pracodawcę
4. Ocena pracy pracowników wystawiana przez studentów
5. Szkolenie i rozwój pracowników
6. System motywowania pracowników – finansowy i pozafinansowy

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko personalne jest związane z kwalifikacjami pracowników i jakością ich pracy. O wynikach organizacji decydują jej zarządcy, prowadzony przez nich styl zarządzania, wprowadzana kultura organizacyjna, etyka etc. [Kuziak, 2011, s. 24]. Ryzyko personalne zdaniem T. Kaczmarska jest istotną częścią szeroko rozumianego **ryzyka operacyjnego**, do którego należy zaliczyć również **ryzyko organizacyjne**. Aby było ono jak najniższe, konieczne jest wprowadzenie procedur kontrolnych i ich przestrzeganie, dostosowywanie struktur organizacyjnych do sytuacji panującej na rynku, a także regularne kontrole i analizy stanu faktycznego w danej jednostce [Kaczmarski, 2010, s. 83]. Możemy uznać, iż występowanie **ryzyka personalnego i społecznego** w pewnej mierze może być powiązane z wystąpieniem **ryzyka popytu oraz ryzykiem finansowym** organizacji. W przypadku funkcjonowania uczelni oba ryzyka przedkładać się

mogą na niewłaściwie oszacowanie liczby usługobiorców, czyli studentów. Mniejsza niż się zakłada liczba słuchaczy może skutkować obniżeniem przychodów szkoły i spowodować trudności ekonomiczne w jej utrzymaniu, nie mówiąc o rozwoju.

Czynnikiem wpływającym na występowanie na uczelni ryzyka finansowego są zmiany w systemach edukacyjnych studiów wyższych² – otwarcie sektora szkolnictwa wyższego na prywatyzację i urynkowienie. Wprowadzenie konkurencji wśród uczelni wyższych spowodowało wystąpienie **ryzyka konkurencyjnego**³. Analiza benchmarkingowa Filii względem innych podobnych jednostek funkcjonujących na rynku usług edukacyjnych pozwala na zidentyfikowanie występowania ryzyka konkurencyjnego powodowanego powszechnością szkolnictwa wyższego⁴. Obecnie uczelnie, konkurując o studenta, mogą przyjąć dwie zupełnie skrajne polityki działania. Pierwsza z nich wiąże się z wprowadzaniem do szkoły bardzo wysokich standardów nauczania i tworzenia uczelni prestiżowych, zakładając, iż zawsze znajdzie się duża grupa ludzi chcących uczyć się na uczelni ocenianej wysoko w rankingach jakości. Takie podmioty obawiają się **ryzyka obniżenia przewagi konkurencyjnej**. Z drugiej strony można powiedzieć, iż szkoły, konkurując o studenta, starają się dopasować swoje wymogi nauczania do oczekiwań tych mniej ambitnych, ale chcących otrzymać dyplom szkoły wyższej. Taka forma działania uczelni może narazić ją na **ryzyko utraty reputacji**. Jedną z konsekwencji może być stworzenie niekorzystnego obrazu uczelni, widzianego oczami studentów, pracodawców czy innych konkurencyjnych szkół wyższych. Wyznacznikiem takiego stanu byłby:

- niski poziom nauczania (źle oceniana praca i umiejętności pracowników naukowych, niskie wymogi dla studentów),
- program nauczania merytorycznie niedostosowany do potrzeb rynku oraz oczekiwań pracodawców,

² Proces Boloński przyjęty przez państwa członkowskie Unii Europejskiej w 1999 r., dotyczył ogólnych zasad organizacji kształcenia, tak zwany Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego.

³ Zapisy w Strategii Lizbońskiej Unii Europejskiej dotyczą uczynienia konkurencyjnej Europy, rozwijającej się szybciej niż Stany Zjednoczone.

⁴ Począwszy od lat dziewięćdziesiątych, szkolnictwo wyższe podlega istotnym przemianom, których podstawy prawne stworzyła regulująca funkcjonowanie uczelni Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 65, poz. 385 z późn. zm.). Obok istniejących szkół publicznych powstały i rozwinęły się niepubliczne szkoły wyższe. Zróznicowany został magisterski system studiów poprzez wprowadzanie dwustopniowego systemu kształcenia, który daje możliwość kontynuowania edukacji po studiach licencjackich lub inżynierskich na studiach II stopnia, wcześniej określanych jako studia magisterskie uzupełniające. Ponadto tworzone są studia prowadzone pod auspicjami Polskiej Akademii Nauk. W ramach istniejących struktur studiów w niektórych uczelniach są już prowadzone regularne studia w języku obcym jako wykładowym. Studenci mają również możliwość wyboru indywidualnego toku studiów.

– Raport GUS – „Szkoly wyższe i ich finanse...”

– zła organizacja funkcjonowania jednostek organizacyjnych uczelni.

Wszelkie działania organizacji jaką jest uczelnia mogą być próbą skutecznego oddziaływania na ryzyko⁵ jedynie wtedy, kiedy będą realizowane w sposób zdeterminowany, systematyczny, konsekwentny, rzetelny i w długich ramach czasowych. Ten długi okres czasu wiąże się również z występowaniem **ryzyka strategicznego**, tj. budowaniem pozycji konkurencyjnej organizacji na przestrzeni lat. Dotyczy to wyboru profilu działania, struktury organizacyjnej czy stosowanych systemów zarządzania. Należy pamiętać, iż ryzyko strategiczne, w przeciwieństwie do ryzyka operacyjnego, jest związane z podjęciem decyzji na wiele lat.

Cele strategiczne uczelni są powiązane z zarządzaniem ryzykiem, jako:

1. ważne elementy podejmowania decyzji,
2. narzędzia eliminowania niepewności,
3. sposoby na rozwiązywanie problemów egzystencjonalnych uczelni,
4. wprowadzanie w organizacji działań zarządczych (w tym zarządzania zmianą, jakością, projektem etc.).

Zarządzanie ryzykiem można uznać za aktywność prewencyjną, która ma na celu przewidywanie i określanie wielkości zagrożeń, jakie mogą wystąpić w wyniku prowadzenia określonej strategii działania.

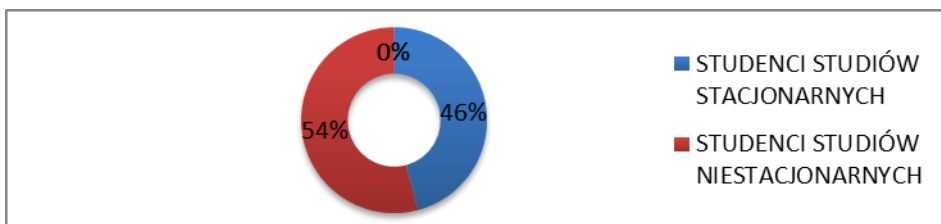
3. Charakterystyka badanej jednostki – Filii Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim

Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim rozpoczęła swoją działalność na mocy decyzji Rektora oraz umowy podpisanej w dniu 8 lipca 1998 roku pomiędzy władzami Uniwersytetu Łódzkiego a władzami samorządowymi Tomaszowa Mazowieckiego. Należy zaznaczyć, że Filia pozostaje dziś jedynym ośrodkiem zamiejscowym Uczelni. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać z jednej strony w znowelizowanych wymogach prawa, jakie regulują dziś zasady funkcjonowania oddziałów zamiejscowych. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nakazało uczelniom przekształcenie zamiejscowych ośrodków dydaktycznych w zamiejscowe podstawowe jednostki organizacyjne podlegające Rektoratowi. Z drugiej, z powodu braku wystarczającej liczby osób/kandydatów chętnych do podjęcia nauki na kierunkach oferowanych przez te właśnie oddziały. Taki stan rzeczy walnie przyczynił się do decyzji Senatu Uczelni o likwidacji ośrodków dydaktycznych w Sieradzu, Bełchatowie, Kaliszu, Kutnie, Skierniewicach, Ostrołęce i w Zduńskiej Woli oraz pozostawieniu na zmienionych zasadach tylko uczelni w Tomaszowie Mazowieckim.

Na przestrzeni ostatnich 17 lat Filia Uniwersytetu Łódzkiego w istotny sposób poprawiła zarówno swoją infrastrukturę techniczną, jak i, co najistotniejsze,

⁵ Do strategii oddziaływania na ryzyko można zaliczyć: unikanie, zmniejszenie, przeniesienie lub akceptację ryzyka.

stara się dostosować ofertę kształcenia. Obecnie jest to ośrodek edukacyjny w Tomaszowie Mazowieckim, oferujący maturzystom studia stacjonarne i niestacjonarne (wykres 1) na czterech kierunkach tematycznych. Zmiana formuły kształcenia i stopniowe zmienianie oraz poszerzanie oferty edukacyjnej stanowi przesłankę dostosowania materii studiów do realiów lokalnego rynku pracy, jest też następstwem ewolucji samej Uczelni w zakresie kierunków nauczania.

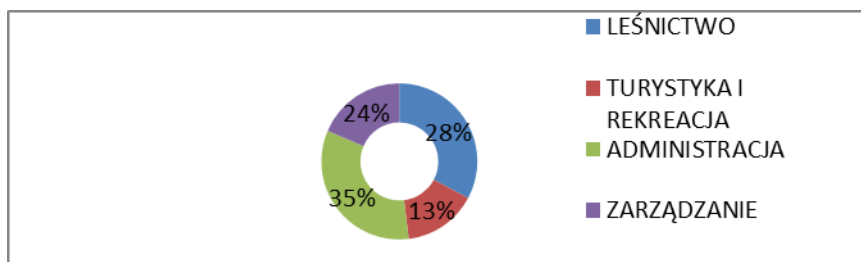


Wykres 1. Struktura procentowa studentów Filii z podziałem na typy studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Dziekanacie Filii na dzień 05.05.2015 r.

W ciągu ostatnich trzech lat liczba przyjętych studentów w Filii wynosiła 945 osób na następujących kierunkach (wykres 2):

- administracja – studia niestacjonarne I i II stopnia – 328 osób,
- leśnictwo – studia stacjonarne I stopnia (3,5-letnie oraz 4-letnie) – 269 osób,
- turystyka i rekreacja – studia stacjonarne I stopnia – 120 osób,
- zarządzanie – studia stacjonarne i niestacjonarne I stopnia – 228 osób.



Wykres 2. Struktura procentowa studentów Filii z podziałem na kierunki studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Dziekanacie Filii na dzień 05.05.2015 r.

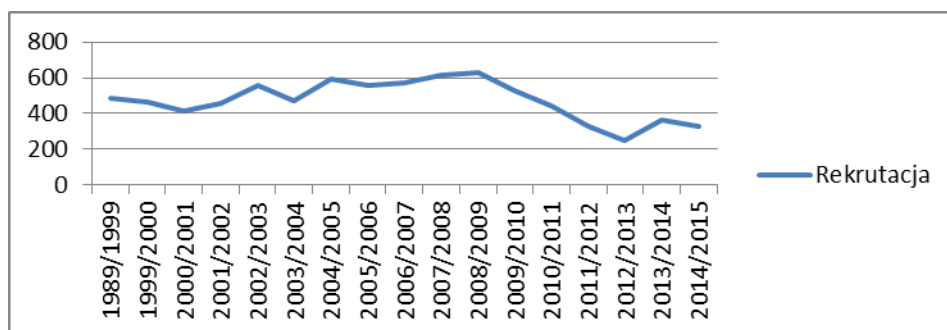
Osobą reprezentującą Filię jest Pełnomocnik Uniwersytetu Łódzkiego ds. Filii w Tomaszowie Mazowieckim⁶. Wykładowcy Uczelni to pracownicy Filii

⁶ Zakres obowiązków wynika z Zarządzenia Rektora nr 24 z 2012 r.

oraz/i wykładowcy innych specjalności, między innymi kierunków Uniwersyte-
tu, prowadzący zajęcia z zakresu prawa, administracji, geografii, socjologii etc.

4. Prowadzenie badań i analiza wyników formą przeciwdziałania ryzyku funkcjonowania w Filii

W ramach reakcji Filii na występowanie zjawiska ryzyka działalności istot-
na jest **inferencja danych dotyczących ilości rekrutowanych studentów
w Filii – z podziałem na lata, typy i kierunki (1999-2015)**. Na przestrzeni
siedemnastu lat funkcjonowania Uczelni następowały zmiany dotyczące ilości
osób przyjętych na studia, kierunków i typów studiów. Najwięcej studentów
przyjęto w roku akademickim 2008/2009 w liczbie 627 osób. Najmniejsza rekru-
tacja miała miejsce w latach 2014/2015 i wyniosła 330 studentów. Szczegóły
prezentuje wykres 3.



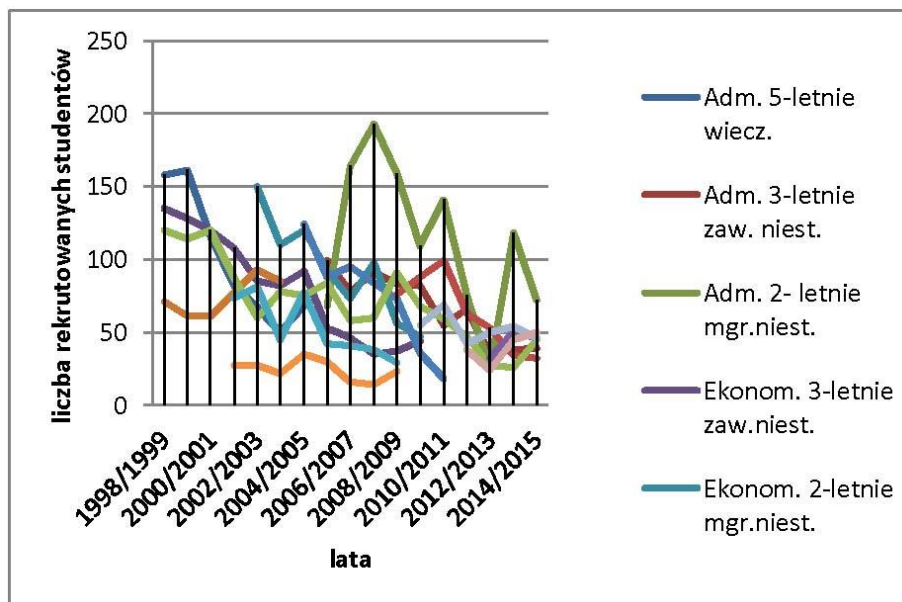
Wykres 3. Liczba osób rekrutowanych w Filii w poszczególnych (1999-2015)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Dziekanacie Filii
na dzień 05.05.2015 r.*

W trakcie siedemnastu lat działania Filii, w sumie Uczelnia oferowała czternaście kierunków studiów (stacjonarnych, niestacjonarnych, wieczorowych, I i II stopnia). W ramach zmian zrezygnowała z siedmiu kierunków studiów i wprowadziła pięć nowych (uwzględniając typ lub stopień). Przez pierwsze trzy lata uczelnia miała cztery kierunki – obecnie ma ich siedem. Najbogatszą ofertę edukacyjną przedstawiła szkoła w roku akademickim 2008/2009, proponując studia na dziewięciu kierunkach.

Reasumując, najwięcej osób wybrało studia administracyjne magisterskie niestacjonarne. Generalizując, większa frekwencja widoczna była na studiach zaocznych (aczkolwiek należy analizować tę wielkość również przez pryzmat zainteresowania studiami w ogóle, danymi demograficznymi etc.). Najmniejszą frekwencją cieszyły się studia informatyczne licencjackie stacjonarne i zostały po ośmiu latach zamknięte. Po sześciu latach funkcjonowania zlikwidowano również kierunek geografii turystyki, po dwunastu ekonomiczny. Najdłużej, tj. przez cały okres Filii obecne są studia na kierunku zarządzania. Szczegółowa

analiza zmian ilości rekrutowanych studentów na poszczególnych kierunkach i rodzajach studiów w latach 1999-2015 jest prezentowana na wykresie 4.



Wykres 4. Analiza ilościowa rekrutowanych studentów poszczególnych kierunków, typów i rodzajów studiów w latach 1989-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Dziekanacie Filii na dzień 05.05.2015 r.

Analiza ilościowa rekrutowanych studentów poszczególnych kierunków i rodzajów studiów w omawianych latach funkcjonowania Filii pozwoli na przeanalizowanie następujących problemów badawczych:

1. które kierunki studiów cieszą się największym zainteresowaniem?
2. które rodzaje studiów cieszą się największym zainteresowaniem?
3. które typy studiów cieszą się największym zainteresowaniem?

Konstruowana oferta studiów na poszczególne lata jest oczywiście w dużej mierze zależna od prowadzonych analiz finansowych dopuszczających minimalny limit studentów, dla których funkcjonuje dany kierunek. Dane takie, chociaż bardzo ważne nie stanowią obszaru zainteresowania autorki – są stricte finansowymi wyliczeniami odnoszącymi się do poszczególnych lat i określają rentowność utrzymania danych kierunków studiów. Pozostają w gestii kanclerza Uniwersytetu Łódzkiego oraz działu finansowego Uczelni.

5. Badanie preferencji i oczekiwań studentów Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim (przeprowadzone w 2013 roku)

W realizacji strategii dydaktycznej uczelni nie można pominąć stanowiska studentów, głównych beneficjentów procesu edukacyjnego. Przesłanki wyboru kierunku studiów, oczekiwania, opinie oraz świadoma ocena procesu kształcenia stanowią rzeczowe źródło informacji, pozwalających na skuteczne i pełniejsze diagnozowanie zadań i wyzwań stojących przed uniwersytetem. Mają również dominujący wpływ na formę programów kształcenia, na sposoby organizowania procesu nauczania, a także określenia postaw i oczekiwań wobec wykładowców. Treścią publikacji jest prezentacja wyników badań, a także określenie oczekiwań studentów Filii Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim względem procesu kształcenia i dostępnej oferty edukacyjnej. Badanie zostało przeprowadzone wśród słuchaczy Filii UŁ, wyniki zaprezentowano w przedmiotowym opracowaniu.

Podstawę badawczą stanowiła ankieta, która została przeprowadzona pod koniec 2013 roku. Badaniem zostali objęci wszyscy zainteresowani studenci Filii. Udział w badaniu miał charakter anonimowy i dobrowolny.

Użyty kwestionariusz ankietowy to wywiad strukturalizowany. Składał się z 28 pytań, w tym 17 zamkniętych (przy czym pięć z nich to wielokrotnego wyboru i w jednym wymóg zhierarchizowania proponowanych możliwości odpowiedzi). Dziewięć pytań było półotwartych, czyli możliwa była jeszcze własna forma odpowiedzi. Jedno z pytań, odnoszące się do pracy zawodowej, było pytaniem warunkowym. Pytanie ostatnie miało zaś formę otwartego i dawało możliwość swobodnej wypowiedzi na temat: „oczekiwane zmiany w sposobie funkcjonowania Filii”.

W badaniu wzięło udział 441 studentów wszystkich kierunków, stopni oraz typów studiów. Pytania w ankiecie zostały pogrupowane według trzech zagadnień, pozwalających na zebranie następujących informacji:

- **obraz studenta Filii w Tomaszowie Mazowieckim** (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, rodzaj ukończonej szkoły, skąd dowiedział się o uczelni),
- **opinia studentów Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim o Uczelni** (ocena poziomu jakości kształcenia – ocena pracy wykładowców, organizacji procesu kształcenia, warunków technicznych uczelni),
- **opinia studentów dotycząca kształtowania ich rozwoju naukowego w kontekście możliwości znalezienia zatrudnienia na rynku pracy – zgodnie z zdobytymi na studiach kwalifikacjami.**

Analiza podstawowych zagadnień pozwoliła zinterpretować ponadto określone korelacje cech studentów i dokonywanych przez nich wyborów. Takie cechy warstwujące, ze względu na które następuje podział badanej populacji na warstwy, to powiązane z badaną cechą zmienne, łatwo podlegające pomiarowi, wśród których najczęściej są to cechy demograficzne i społeczne osób itp. Na przykład ważne dla badania wydały się opinie studentów dotyczące powią-

zania z wybranym przez nich kierunkiem studiów, miejscem zamieszkania etc. [Szreder, 2002, s. 84].

Obraz studenta Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim

W badaniu wzięło udział liczbowo 55,5% kobiet i 44,5% mężczyzn. Wśród studentów dominowały osoby w przedziale wiekowym od 21 do 25 lat (grupa ta stanowi 44,7% badanych). Miejsce zamieszkania respondentów zostało przeanalizowane według przedziałów odległości: do 10 km, od 11 do 20 km, od 21 do 40 km i powyżej 40 km od siedziby Uczelni z uwzględnieniem kierunku i roku studiów. Próba odpowiedzi na pytanie „skąd przyjeżdżają studenci na zajęcia do Filii?” – ujawniła pewną prawidłowość występującą w dwóch przypadkach odnoszących się do studentów kierunków zarządzanie i leśnictwo. Większość osób, które studiują kierunek zarządzanie (stacjonarne i niestacjonarne) mieszka blisko uczelni, tj. do 10 km. Natomiast przyszli leśnicy, uczęszczający na studia dzienne od I do III roku włącznie, przeważnie pokonują drogę do szkoły dłuższą niż 40 km.

Wśród studentów w przedziale wieku od 21 do 25 lat, zdecydowana większość dowiedziała się o Uczelni z Internetu (prawie 80%). Co piąty badany/na (tj. ok. 26 %) zdecydował/ła się na studiowanie w Filii, kierując się opiniami i sugestiami rodziny, czy znajomych. Również co piąty badany informacje na temat możliwości studiowania w Filii zaczerpnął z komunikatów medialnych (reklam, plakatów). Stosunkowo znikoma grupa – tylko 25 osób (czyli 5,6%) dowiedziała się o Uczelni z radia, telewizji, czy przeczytała o Filii w prasie lokalnej. Wśród osób, które uczestniczyły w imprezach promocyjnych w Filii, tzw. „Otwartych Dniach”, czy spotkaniach z wykładowcami (w 2013 roku), tylko 10% zdecydowało o wyborze studiów w Filii.

Studenci z kierunków dziennych – leśnictwo, turystyka i rekreacja oraz zarządzanie, to osoby, które rozpoczęły studia zaraz po ukończeniu szkoły średniej (odpowiednio dla kierunków: 97%, 98% i 96%). Oczywiście prawidłowość ta nie występuje na studiach zaocznych. W przypadku kierunku administracja, 65% respondentów zdecydowało się na I stopień studiów od razu po ukończeniu nauki w szkole średniej. Natomiast 44% absolwentów posiadających dyplom licencjacki podjęło decyzję kontynuacji studiów magisterskich na kierunku administracji. Większe dysproporcje widoczne są w przypadku studiów: zarządzanie niestacjonarne – 70% osób to aktualni maturzyści.

Opinia studentów Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim o Uczelni

Respondenci oceniali cztery grupy zagadnień:

1. zadowolenie z wyboru kierunku studiów,
2. pracę i zaangażowanie wykładowców,
3. organizację funkcjonowania dziekanatu,
4. infrastrukturę techniczną Filii.

Zadowolenie z wybranego kierunku, respondenci wskazywali w skali: „wysokie”, „średnie”, „niskie” i „nie mam zdania”. Wśród wszystkich badanych studentów kierunku zarządzanie, dominowały odpowiedzi (70%) – „jestem

zadowolony/na z wyboru kierunku na poziomie średnim”. Kolejno 20% odpowiedzi świadczyło o wysokim zadowoleniu z podjętej decyzji. Dla pozostałych kierunków również dominują odpowiedzi określone jako „średnie zadowolenie” – odpowiednio: administracja – 60%, turystyka i rekreacja – 52%, leśnictwo – 48%. Podobnie, jak w przypadku kierunku zarządzanie, następnymi w hierarchii były oceny „wysokiego zadowolenia z wyboru kierunku studiów” (od 28% do 38%). Wśród wszystkich badanych, na każdym kierunku można było zauważyć również grupy niezdecydowanych – po ok. 5% badanej próby, czyli niemających zdania na temat dokonanego wyboru.

Następne w kolejności są wyniki badań potwierdzające pozytywną ocenę kompetencji i pracy wykładowców. Wysokie oceny wystawili studenci kierunków administracja, turystyka i zarządzanie – odpowiednio: 85%, 82 i 76%. Nieco niżej, ale również bardzo korzystnie, wypadła ocena wykładowców kierunku leśnictwo – w tym przypadku 68% studentów wskazało ocenę pozytywną. Należy zauważyć, iż wśród przyszłych „leśników” była też największa grupa osób (24%) – niemająca zdania w tej sprawie.

Średnia ocena respondentów dotycząca organizacji i funkcjonowania dziekanatu kształtuje się na poziomie przeciętnym. Wyjątek stanowi kierunek administracja, gdzie większość (43% badanych) ocenia pracę dziekanatu na poziomie dobrym. Można również wnioskować, iż co trzeci student kierunku zarządzanie, pozytywnie ocenia pracę dziekanatu. Najgorsze noty wystawili pracy dziekanatu studenci z kierunku leśnictwo – aż 44,6% wystawiło oceny złe. Znacznie lepiej wartościowana jest praca dziekanatu przez studentów studiów zaocznych (pozytywne oceny to 67%). Porównując wyniki ocen wystawianych przez studentów stacjonarnych i niestacjonarnych, wnioskujemy, że gorszą notę wystawili respondenci studiów stacjonarnych, gdzie przeszło 37% oceniło funkcjonowanie dziekanatu jako złe.

Opinia na temat jakości infrastruktury technicznej Filii wypadła dobrze. Studenci, opiniując poszczególne jej elementy, w tym sale wykładowe, salę informatyczną, bibliotekę, zaplecze sanitarne oraz parking w skali od 5 do 1 (gdzie 5 jest oceną najwyższą), wskazali w większości, iż jej jakość jest dobra i bardzo dobra.

Opinia studentów dotycząca kształtowania ich rozwoju naukowego (zawodowego)

Uwzględniając podział studentów według kierunków studiów, można było zauważyć następujące prawidłowości. Na kierunku administracja I i II stopnia, około 19% badanych kontynuuje naukę na studiach zgodnie z wcześniejszym profilem przyjętym w szkole średniej. Trzeba jednak zauważyć, iż ponad 80% z nich, wybierając kierunek studiów, nie zachowało tej zależności. Taką prawidłowość zauważa się również analizując wybory studentów kierunku zarządzanie. W ich przypadku aż 66% nie kontynuuje profilu nauki analogicznie z przyjętym w szkole średniej.

Wśród studentów kierunku leśnictwo – tylko 34% z nich to absolwenci technikum leśnego czy liceum o profilu biologiczno-chemicznym. Podobne

statystyki występują na kierunku turystyka, gdzie tylko około 1/3 badanych osób kontynuuje naukę zgodnie z zainteresowaniami, rozwijanymi w szkole średniej.

Wyniki badań wskazują, iż około 70% respondentów uczących się w Filii przy wyborze kierunku studiów nie zdecydowało się kontynuować profilu nauki rozpoczętego w szkołach średnich.

Poddając analizie wyniki ankiet, można dojść do wniosku, iż studenci studiów niestacjonarnych są w 70% aktywni zawodowo, z czego aż 80% wśród nich ma stałą pracę. Spośród respondentów studiów stacjonarnych zaledwie 15% to osoby aktywne zawodowo. Największym stopniem aktywności zawodowej mogą pochwalić się studenci kierunku zarządzanie (37%), a najmniejszym studenci kierunku turystyka (11%). Może to wynikać z faktu, iż studenci tego kierunku mają możliwość kształcenia się jedynie w trybie dziennym. Uogólniając, wśród studentów, kobiety są bardziej czynne zawodowo (62%) aniżeli mężczyźni (58%).

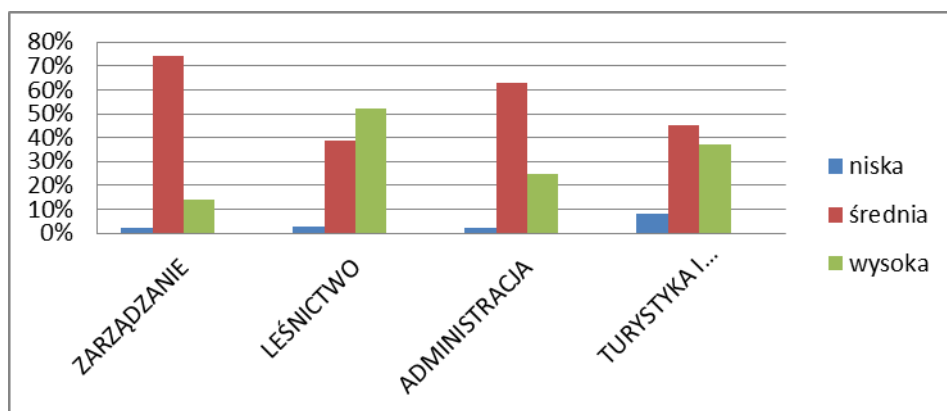
Największa zgodność w doborze kierunku studiów względem wykonywanej pracy zawodowej występuje u studentów zaocznych kierunku zarządzanie – współczynnik ten wynosi 53% badanych. Wśród studentów tego samego kierunku studiów dziennych tylko 1 osoba wykonuje pracę zawodową zgodną z profilem podjętych studiów. Zbliżone wyniki przyniosło badanie dla kierunku leśnictwo. Studenci zaoczeni w grupie kształtującej się na przeszło 33% badanej próby, wybrali kierunek studiów zgodny z wykonywanym zawodem. W przypadku studentów studiów dziennych wynik ten oscylował w granicy 6%. Tylko 10% respondentów stacjonarnego kierunku turystyka to osoby wykonujące zawód zgodny z tokiem ich nauki. Przy podziale badanych kierunku administracja na studentów studiów zaocznych I i II stopnia, widoczna jest następująca zależność – pierwszy stopień reprezentowany jest przez 23% badanych, dla których profil pracy zawodowej i nauki jest taki sam, drugi zaś stopień reprezentowany jest przez 37% ankietowanych.

Wynik badania, odnoszący się do woli udziału studentów w zajęciach dodatkowych – tj. kołach naukowych organizowanych przez Uczelnię, wskazuje wyraźnie na brak zainteresowania nimi ze strony ankietowanych. Wśród wszystkich badanych studentów kierunku zarządzanie taką deklarację złożyło ponad 75% z nich. Podobna postawa jest właściwa dla przyszłych prawników i specjalistów z zakresu kierunku turystyka i rekreacja. Największe zainteresowanie zajęciami dodatkowymi wykazali natomiast studenci kierunku leśnictwo, gdzie przeszło 49% badanych opowiedziało się za taką formułą zajęć.

Badanie ankietowe dotyczyło również weryfikacji stopnia satysfakcji z wybranego kierunku studiów, odpowiedzi zaś zakładały następujące warianty: „wysokie”, „średnie”, „niskie” oraz „nie mam zdania”. Najwięcej odpowiedzi twierdzących wskazywało na wariant „średni”.

Najbardziej zróżnicowane wyniki badania satysfakcji można odnaleźć w odpowiedziach studentów kierunku leśnictwo – przeszło połowa z nich wskazała na odpowiedź „wysokie”. Trzeba podkreślić, iż w każdej grupie responden-

tów różnych kierunków, typów i stopni studiów około 10% w ogóle nie wyraziła opinii w przedmiotowej sprawie (wykres nr 5).



Wykres 5. Procentowy udział respondentów odnoszący się do postawy satysfakcji z wybranych studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników omawianej ankiety.

Podsumowując wyniki przeprowadzonego badania można przyjąć, że wraz ze zmieniającym się profilem systemu edukacyjnego następuje, choć w sposób zdecydowanie mniej dynamiczny niż same zjawiska w obszarze rynku pracy, konsekwentny proces dostosowawczy w zakresie kształcenia przyszłych kadr. Oferta Uczelni, na co wskazują wartości procentowe odpowiedzi w poszczególnych grupach pytań, pod względem programowym oraz przyjętych form kształcenia, zyskuje uznanie wśród studentów, których oczekiwania ogniskują się na dwóch podstawowych zagadnieniach. Pierwszym z nich jest potwierdzenie słuszności wyboru kierunku nauki, tak aby efekt kształcenia umożliwił lub dał realną szansę na nabycie umiejętności i wiedzy niezbędnej do wykorzystania czynności zawodowych, będąc jednocześnie elementem przewagi konkurencyjnej w rywalizacji o pracę. Drugim zagadnieniem jest natomiast forma kształcenia, dostosowana lub też w wyraźny sposób nawiązująca do standardów jakościowych współczesnego szkolnictwa. Pewną analogię i rozwinięcie dla tej grupy zagadnień stanowi teoria użyteczności, w której formułuje się określone warunki brzegowe, adekwatne dla funkcji użyteczności opisujących preferencje wybranej grupy. Funkcja ta umożliwiła otrzymanie wskazań kierunkowych dla rozwiązania danego problemu poprzez podejście analityczne dla sposobu ostatecznego rozwiązania [Kaczmarczyk, 2003, s. 78]. Zastosowanie powyższej teorii może w istotny sposób pomóc w praktycznym procesie dostosowawczym oferty edukacyjnej Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim względem oczekiwań osób podejmujących studia. Współcześni studenci oczekują od szkolnictwa wyższego właśnie realizacji edukacyjnych celów procesu bolońskiego opartych na:

1. przygotowaniu absolwentów do potrzeb rynku pracy,
2. rozwoju i podtrzymaniu szerokiej podstawy wiedzy zaawansowanej (dla społeczeństwa wiedzy),
3. przygotowaniu do bycia aktywnym obywatelem w dojrzałej demokracji,
4. rozwoju osobowego uczących się.

6. Podsumowanie

Do identyfikacji występowania ryzyka, jego oceny oraz efektywności zarządzania nim należy w każdym przypadku podchodzić metodologicznie, dokładnie tak jak do oceny procesu, a więc analizując poziom skuteczności jego poszczególnych części składowych, takich jak:

1. reguły (zasady i metodologie, adekwatność przyjętych metod),
2. wdrożenia (odpowiedzialność, kompetencje, systematyczność, zakres i poziom wdrożenia, kultura organizacyjna),
3. efektywność (dowody skutecznego wdrożenia dokumentacji i procesów, analiza efektywności poszczególnych elementów systemu zarządzania ryzykiem i skuteczne decyzje dotyczące zmiany lub doskonalenia stosowanych mechanizmów).

Samo wdrożenie skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem jest procesem wieloetapowym i długotrwałym. Mimo to i bez względu na to jakiej dziedziny i jakiego przedmiotu aktywności przedmiotowej badanie dotyczy, nie należy zwlekać z weryfikacją skuteczności podejmowanych działań zarządczych. Skuteczny system identyfikacji ryzyk powinien być na tyle dynamiczny i elastyczny, by umożliwić organizacji unikania zagrożeń i wykorzystywania szans. Powinien, z jednej strony, gwarantować realizację założonych celów, a z drugiej – pomagać minimalizować rozbieżności oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Jego rolą jest zapewnianie stabilnego wzrostu wyników i stałe podnoszenie efektywności procesów strategicznych i operacyjnych.

Bibliografia

1. **Borkowski P.:** *Metody obiektywizacji oceny ryzyka w inwestycjach infrastrukturalnych w transporcie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
2. **Chmielecka E.:** *Rozwijanie i weryfikacja kompetencji personalnych i społecznych*, Seminarium Bolońskie, Miedzeszyn, 26 czerwca 2012 r.
3. **Kaczmarek T.:** *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
4. **Kaczmarczyk S.:** *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWN, Warszawa 2003.
5. **Kuziak K.:** *Pomiar ryzyka przedsiębiorstwa. Modele pomiaru i ich ryzyko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
6. **Ronka-Chmielowiec W.:** *Ryzyko jako przedmiot ubezpieczenia*, [w:] W. Ronka-Chmielowiec (red.), *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, PWE, Warszawa 2003.

7. **Roszkiewicz M.:** *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Wyzwania w obszarach strategicznych*, [w:] Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
8. **Szreder M.:** *Badania opinii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Częstochowa 2003.
9. **Sztumski J.:** *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
10. **Wojtysiak-Kotlarski M.:** *Zmienność, złożoność, niepewność i ryzyko – determinanty współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

12 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM A STRATEGIA CSR

Anna Adamus-Matuszyńska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

1. Wprowadzenie

Ryzyko jest integralnym elementem życia społeczno-gospodarczego. Od kilkunastu lat także społeczna odpowiedzialność stała się naturalną częścią działalności ekonomicznej. Współczesne organizacje znajdują się pod silną presją związaną ze społeczną odpowiedzialnością wymaganą dzisiaj przez konsumentów, organizacje pozarządowe, regulacje prawne czy społeczne oczekiwania. Brak lub niskie społeczne zaangażowanie może mieć bezpośredni wpływ zarówno na reputację organizacji, jak i jej wynik ekonomiczny. Na przykład takie firmy jak McDonalds, Nike czy Shell poniosły konsekwencje swoich praktyk, które miały albo negatywny wpływ na ludzi (McDonalds – otyłość czy Nike – zatrudnianie dzieci), albo na środowisko (Shell) [Svendsen i in. 2001]. W rezultacie społecznych oskarżeń wymienione firmy, jak i wiele innych zostały zmuszone do podjęcia aktywności określanej mianem – społeczna odpowiedzialność (angielski akronim – CSR), jak również same wymuszają takie działania od swoich kooperantów w łańcuchu dostaw [Emmelhainz and Adams 1999; Kolk and Tudder 2002; Cruz, 2013].

Podstawowym celem publikacji jest analiza wpływu strategii CSR na liczbę i jakość ryzyk współczesnych organizacji. Drugorzędnym celem jest wskazanie możliwych konsekwencji wdrażania strategii CSR. Analiza została przeprowadzona w oparciu o studia literaturowe oraz wyniki badań światowych podejmujących to zagadnienie. Podstawowym założeniem rozważań jest teza o wpływie strategii społecznej odpowiedzialności, tak często dzisiaj wdrażanej przez przedsiębiorstwa, na różnego rodzaju ryzyka tych organizacji. Jednym z powodów determinujących działalność społecznie odpowiedzialną firm jest właśnie zmniejszanie ryzyka, szczególnie ryzyka reputacji i wizerunku. Dlatego rodzi się pytanie w jakim stopniu CSR redukuje ryzyka, a w jakim je generuje.

2. Ryzyko – wybrane koncepcje i teorie

Ryzyko jest definiowane w różnoraki sposób w zależności od dyscypliny naukowej oraz podejścia teoretycznego. Dla przedstawicieli nauk społecznych ryzyko jest synonimem prawdopodobnej niepewności [Vasvari, 2015, 31].

Podejście techniczne w największym stopniu traktuje ryzyko jako mierzalne zjawisko, które oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia pewnego zdarzenia mającego negatywny i niepożądany efekt dla ludzi i środowiska [Vasvari, 2015, 31]. Bliskie technicznemu jest podejście ekonomiczne, gdyż podobnie zakłada możliwość zmierzenia prawdopodobieństwa jego występowania. To co różni podejście ekonomiczne od technicznego to subiektywna miara użyteczności danego zdarzenia, na której skupia się nauka o gospodarowaniu. Kolejnym podejściem jest podejście psychologiczne, podkreślające subiektywny odbiór sytuacji określanej jako ryzykowna. Psychologowie skupiają się raczej na subiektywnie oczekiwanej wartości uzależnionej od postrzeganego prawdopodobieństwa danego zdarzenia [Renn, 1992]. Odmienne do ryzyka podchodzą socjologowie, podkreślając przede wszystkim rolę społecznych interakcji oraz społeczne definiowanie niepewności i niepożądanych zdarzeń [Douglas, Vildavsky, 1982]. Jak podkreślają antropolodzy, ale także socjolodzy, ryzyko jest zdeterminowane konkretną kulturą [Sziójártó, 1998]. Należy także wskazać podejście z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, które skupiają się przede wszystkim na zarządzaniu ryzykiem, traktując je jako możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu [Jajuga, 2008, 13].

Ryzyko jest różnie klasyfikowane. Jak uważa Vasvari, ryzyko najczęściej jest klasyfikowane w oparciu o postrzeganie jego znaczenia w codziennym życiu [Vasvari, 2015, 30]. Ryzyko dotyczy dzisiaj szerokiego zakresu indywidualnych i społecznych działań. R. Kasperson formułuje osiem następujących teoretycznych założeń społecznego wzmacniania zasięgu ryzyka [Kasperson, 1992, 161-163]:

1. Społeczny zasięg ryzyka odnosi się do kulturowych, społecznych i jednostkowych struktur i procesów, które kształtują społeczne doświadczanie ryzyka.

2. Ryzyko jest częścią zagrożenia, które odczuwają ludzie oraz ich środowiska w zależności od społecznej sytuacji, a siła odczuwanych krzywd zależy od struktur społecznych i teoretycznych koncepcji społeczeństwa.

3. Wydarzenia ryzykowne są spowodowane występowaniem zdarzeń inicjujących ryzyko, takich jak przepływ informacji, zdemaskowanie źródeł informacji lub konsekwencji oddziaływania tych informacji.

4. Ryzyko jest konsekwencją konkretnych wydarzeń.

5. Społeczny zasięg ryzyka to sekwencja zjawisk zwiększających prawdopodobieństwo występowania niepewności poprzez zmiany w kulturze oraz społecznej organizacji.

6. Podstawą występowania ryzyka jest przepływ informacji oraz zachowania ludzi, które są odpowiedzią na odebrane informacje.

7. Występowanie społecznego ryzyka wywołuje szereg działań podejmowanych przez formalne organizacje, społeczne instytucje, grupy i jednostki w odniesieniu do sytuacji zmuszającej do zachowań ryzykownych.

8. Kultura pełni w sytuacjach ryzyka rolę fundamentalną, gdyż kształtuje poszczególne elementy sytuacji ryzykownych oraz samo ryzyko jako takie.

Wymienione założenia tłumaczące wzrastający zakres społecznego ryzyka podkreślają konieczność analizy tego zjawiska oraz ujawniają jego wpływ na wzrost poczucia zagrożenia w społeczeństwie. Kasperson odwołuje się w swych założeniach do roli antropologicznych podstaw wyznaczających zasięg społecznego ryzyka, traktując to zjawisko jako uwarunkowane kulturowo.

Polityczny charakter nadaje zjawisku ryzyka Ulrich Beck w jednej z ważniejszych prac humanistycznych ostatnich lat *Społeczeństwo ryzyka* [Beck, 2002]. Beck uważa, że zaawansowanemu procesowi modernizacji towarzyszy społeczna produkcja ryzyka. Podział dobrobytu w społeczeństwie o ograniczonych źródłach prowadzi do dystrybucji ryzyka [Beck, 2002, s. 27]. W społeczeństwie XIX wieku historyczne podziały społeczne przebiegały wzdłuż klas społecznych w rozumieniu Maxa Webera czy Karola Marksa. Problemem w tych teoriach interpretujących społeczeństwo czasów początku kapitalizmu był podział dobrobytu pomiędzy nierówne ekonomicznie grupy społeczne. Rozwój modernizacji przynosi jednak nowe problemy wynikające ze społeczno-ekonomicznego rozwoju. Zagadnienie rozwoju gospodarczego i technologicznego zostaje zepchnięte na plan dalszy przez zagadnienia politycznego, ekonomicznego i społecznego ryzyka, które dotyczy jednostki, społeczeństwa oraz organizacji jako produktów społecznych.

Każda organizacja rozważa wiele rodzajów ryzyka, na jakie jest narażona. Najbardziej typowym jest ryzyko finansowe wynikające z ryzyka rynku, ryzyka kredytowego, operacyjnego, płynności finansowej [Shi, Young, Cao, 2015]. W procesie zarządzania ryzykiem postępuje się według podstawowego modelu: identyfikowanie, ocena i odpowiedź na ryzyko. Podczas pierwszego etapu zarządzania ryzykiem – identyfikowania zagrożeń – buduje się listę potencjalnych ryzyk w celu przygotowania procesu reagowania na nie. Proces rozpoznawania ryzyka jest utrudniony, gdyż nie wszystkie zjawiska, wydarzenia czy postrzegane problemy są ryzykowne. Do takich należy między innymi działalność społecznie odpowiedzialna, z którą immanentnie związany jest pozytywny odbiór, etyczność i pewna nadzieja na poprawę reputacji. To może wpływać na lekceważenie CSR-u jako źródła potencjalnego ryzyka dla organizacji. Istotnym elementem wpływającym na niezauważalność pewnego ryzyka jest sposób komunikowania o działalności CSR. Organizacje w różny sposób informują o podejmowanych nowych działalnościach. CSR może być świadomą, wynikającą ze strategii rozwoju, strategią firmy, ale może być reakcją na konkretne wydarzenia (reaktywna strategia) lub strategią wyprzedzającą prawdopodobne sytuacje kryzysowe (proaktywna strategia). Sposób podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych wpływa na sposób komunikowania o nich, a więc jednocześnie na postrzeganie tej działalności przez interesariuszy [Wagner, Richard J. Lutz, & Barton A. Weitz, 2009].

3. CSR – społeczna odpowiedzialność we współczesnym świecie

Zagadnienie odpowiedzialności w gospodarce ma starożytne korzenie. W prawie rzymskim zapisana była odpowiedzialność wynikająca z prawnego umocowania prowadzenia przedsiębiorstwa za pomocą innej osoby w imieniu przedsiębiorcy, z której wynikała odpowiedzialność przekraczająca zamiar ustanawiającego [Krzynówek, 2008]. Co prawda wspomniana prawna odpowiedzialność dotyczyła przede wszystkim podpisywanych w imieniu przedsiębiorcy umów i wynikających z nich konsekwencji, jednak powierzanie prowadzenia zakładu handlowego *institorowi* wiązało się z poczuciem zaufania do tej osoby oraz zaufania klientów do samego zakładu i jego właściciela. Tak więc zagadnienie odpowiedzialności ma swe korzenie w historii prawa określającego warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Praktyczną debatę nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności rozpoczęto w latach 60. wraz ze zmianami obyczajowości lat kontrkultury, która ujawniła nowe problemy nowoczesności, takie jak obrona praw człowieka, środowiska naturalnego czy ochrony dóbr kulturowych. Jednakże definiowanie obowiązków firm wobec społeczeństwa rozpoczęto później, dopiero w latach 80. Wówczas określono społeczną odpowiedzialność jako proces analizy społecznych żądań i oczekiwań w celu wdrażania programu zarządzania społecznymi problemami. W krajach Unii Europejskiej debatę nad społeczną odpowiedzialnością rozpoczął Jacques Delors, który wraz z grupą europejskich firm podpisał Europejską Deklarację Świata Biznesu Przeciwko Izolacji Społecznej oraz opracował nowy Strategiczny Cel dla Europy 2010: „Sprawić, aby gospodarka europejska stała się najbardziej konkurencyjną i najbardziej dynamiczną, a jednocześnie opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej spójności społecznej”¹. Co prawda dziś w roku 2015 europejska gospodarka nie jest konkurencyjną i na wielu polach przegrywa rywalizację z gospodarką chińską czy amerykańską, jednak z całą pewnością jest bardziej społecznie odpowiedzialną. Liczba organizacji realizujących cele społeczne systematycznie wzrasta, a prawo Unii Europejskiej jednoznacznie wymusza zrównoważony rozwój biznesu i całego społeczeństwa.

Podsumowując należy zaznaczyć, że instytucja społecznie odpowiedzialna to organizacja świadoma społecznego znaczenia swojej działalności, wyprzedzająca oczekiwania społeczne oraz reagująca na nie, to organizacja budująca relacje w otoczeniu, odwołując się do paradygmatu filozofii odpowiedzialności i dialogu. Współczesne instytucje publiczne muszą, bo tego oczekuje społeczeństwo, wziąć na siebie odpowiedzialność za wszystkie decyzje i ich konsekwencje. Ponadto muszą brać odpowiedzialność, na przykład, za skuteczne dostar-

¹ Odpowiedzialność społeczna firm w Unii Europejskiej, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy strategii, standardy*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2001, s. 264.

czenie produktów i usług oczekiwanych przez jej klientów. Każda organizacja, działając niezgodnie z prawem, jak również niezgodnie ze społecznie uznawanymi normami jest pociągana do odpowiedzialności za wszelkie ich naruszenia oraz dzisiaj, chcąc być akceptowaną, powinna podejmować odpowiedzialne działanie, to znaczy decydować się na aktywne uczestniczenie w swoim społecznym otoczeniu, reagując i wyprzedzając konsekwencje swej działalności.

Tabela 1. Poziomy budowania strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Cel główny	Cele szczegółowe
Poziom 1 – regulacji prawnych i etycznych	
Wywiązywanie się ze zobowiązań regulacji prawnych.	Podstawowym poziomem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest zdolność do osiągania ekonomicznej stabilności, zyskowności i wzrostu, postępując zgodnie z obowiązującym prawem.
Cel główny	Cele szczegółowe
Poziom 2 – reputacji przedsiębiorstwa	
Budowa i ochrona reputacji przedsiębiorstwa.	Procesy wzmacniające społeczne zobowiązania poprzez politykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, np.: • przestrzeganie praw człowieka, czyli zakaz pracy dzieci, prawo do stowarzyszeń, • przestrzeganie praw pracowniczych, czyli bhp, sprawiedliwa płaca, rozwój i równowaga między życiem zawodowy a osobistym, • ochrona środowiska, • antykorupcyjna polityka i regulacje, • transparentność informacji dotyczącej działalności, • szacunek dla klienta poprzez jakość i bezpieczeństwo produktów i usług, dobre praktyki marketingowe (w tym reklama).
Poziom 3 – społecznego zaangażowania	
Tworzenie wyróżniającego się modelu przedsiębiorstwa.	Traktowanie społecznej odpowiedzialności jako wyróżnika przedsiębiorstwa; działania filantropijne, sponsoringowe i charytatywne.

Źródło: opracowane na podstawie: J. Adamczyk: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009, s. 117.

W związku z powyższym, dzisiaj przedsiębiorstwo nie może ograniczać roli społecznej odpowiedzialności do strategii budowania wizerunku, czy utrzymania reputacji, musi, aby sprostać oczekiwaniom społecznym, traktować CSR jako strategiczne działanie całego przedsiębiorstwa, odpowiedzialność musi stać się naczelną wartością jego działalności, kultury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, fundamentem działania jego pracowników. Aby sprostać tym zadaniom, strategia społecznej odpowiedzialności powinna obej-

mować trzy poziomy: poziom regulacji prawnych i moralnych, poziom reputacji przedsiębiorstwa oraz poziom społecznego zaangażowania (tabela 1).

Trzy wymienione poziomy strategii odpowiedzialności społecznej wymuszają trzy obszary dodatkowej działalności organizacji wykraczającej poza sferę jedynie relacji ekonomicznych. Pierwszy to działalność w ramach odpowiedzialności biernej (accountability), polegająca nie tylko na przestrzeganiu obowiązującego prawa, ale budowaniu oddolnych regulacji ujawniających dodatkowe, świadome przez firmę i jej pracowników przyjęte, zobowiązania wobec interesariuszy i społeczeństwa. Taką formą są między innymi systemy jakości wdrażane przez przedsiębiorstwa w celu nie tylko poprawy funkcjonowania, ale przede wszystkim ujawniania swojej wiarygodności i rzetelności. Drugi poziom – budowania reputacji – jest związany z kształtowaniem rzetelnego, zgodnego z rzeczywistością, wizerunku organizacji. Przedsiębiorstwa, na przykład, realizują różnorodne poza biznesowe programy pozwalające osiągać lepsze wyniki ekonomiczne, ale także ujawniające ich poczucie odpowiedzialności za pracowników, inwestorów, społeczność lokalną czy problemy społeczne. Ten typ działalności służy nie tylko grupom, do których jest adresowany, ale także samej firmie, która buduje w ten sposób swoją reputację – ma więc charakter instrumentalny. Trzeci poziom odpowiedzialności jest związany z wykraczaniem poza sferę bezpośrednio biznesową, ale jednocześnie determinuje poziom osiąganych zysków. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw to świadome dzielenie się zyskami z tymi, którzy potrzebują wsparcia materialnego. Jest to działalność charytatywna, filantropijna, a także sponsorska, gdyż przez tę formę promocyjnego działania, organizacja wspiera materialnie obszary ważne dla rozwoju społeczeństwa, takie jak sport, kultura, nauka, które bez tego wsparcia nie mogłyby skutecznie realizować celów.

Wymienione poziomy społecznej odpowiedzialności są społecznie kontrolowane i oceniane. W rezultacie podstawowe zadania firmy, takie jak produkcja, dystrybucja dóbr i usług, generowanie korzyści dla udziałowców zostają uzupełnione o zadania wynikające z zaangażowania się firmy w społeczne problemy. Każde przedsiębiorstwo działa w określonym społecznym systemie i jest także społecznym systemem, dlatego przejmując na siebie role społeczne, zgodne z kulturą otoczenia i własną – organizacyjną. Jednym z kluczowych i oczekiwanych obowiązków firmy jest rozwiązywanie społecznych problemów poprzez strategiczną społeczną odpowiedzialność firmy. Wdrożenie strategii CSR także jest formą zaspokojenia oczekiwań (potrzeb) interesariuszy [Young, Marais, 2012, 446], szczególnie w łańcuchach dostaw.

Systematycznie wzrastająca rola CSR w społeczeństwie sprawia, że organizacje uwzględniając społeczne oczekiwania oraz żądania interesariuszy rozważają ryzyko zarówno wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności, jak i ryzyko braku jej wdrożenia. Ryzyko to jest związane przede wszystkim z ryzykiem finansowym (CSR jest kosztem), ale także ryzykiem reputacji (brak CSR oznacza obniżenie reputacji, ale jej wdrożenie nie jest równe z utrzymaniem czy poprawą reputacji), ryzykiem społecznym (cele CSR mogą nie być spójne

z celami np. społeczności lokalnej), ryzykiem bezpieczeństwa (CSR choć ma przyczyniać się do wzrostu bezpieczeństwa społecznego i środowiskowego, może rodzić poczucie zagrożenia, np. uraty części zysków), ryzykiem ekonomicznym (CSR nie jest gwarancją efektywności i produktywności). Najważniejszym ryzykiem związanym z wprowadzeniem przez firmy strategii CSR jest brak możliwości zmierzenia zależności między CSR a redukcją wymienionych ryzyk. Raportowanie, audytowanie czy ewaluacja działalności społecznej odpowiedzialności ma przede wszystkim charakter opisowy, 'miękki', w mniejszym stopniu posługuje się twardymi ekonomicznymi i matematycznymi wskaźnikami.

4. CSR – wzmacnia czy redukuje ryzyko w działalności organizacji?

Współczesne organizacje są pod znaczną presją związaną z koniecznością wdrażania społecznej odpowiedzialności. Presja ta wynika z oczekiwań społecznych, z nowych regulacji prawnych, dyrektyw unijnych, a także z wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Bycie odpowiedzialnym jest dziś wymagane na każdym poziomie – międzynarodowym, krajowym, organizacyjnym i indywidualnym [Young, Marais, 2012]. Wpływ CSR na ryzyko firmy jest więc szeroko badany i opisywany w literaturze [McGuire, 1988; Godfrey i in. 2009; Gregory, Tharyan, Whittaker, 2014].

Jak pokazują badania, organizacje działające w bardzo ryzykownym środowisku chętniej informują o swoich społecznie odpowiedzialnych działaniach i wykorzystują różnorodne środki komunikowania o tych przedsięwzięciach [Young, Marais, 2012, 446]. Nie jest jasne jak interesariusze, a szczególnie konsumenci, odbierają przekazy dotyczące działalności CSR organizacji [Wagner, Richard J. Lutz, & Barton A. Weitz, 2009, 88]. Komunikaty o podejmowanych aktywnościach społecznie odpowiedzialnych często mają charakter materiałów marketingowych, co wiąże się z prawdopodobieństwem ich odbioru jako hipokryzji, czy nawet nieetycznego działania. Taka sytuacja rodzi kolejne ryzyko związane z negatywnym odbiorem potencjalnie pozytywnych informacji, czy wzrostem niechęci do firmy konsumentów. Paradoks polega na tym, że wszelkie zalecenia dyrektyw unijnych, jak również standard ISO 26000 zachęcają organizacje do jasnego komunikowania interesariuszom strategii i taktyk CSR.

Działalność CSR na pewno wiąże się z ryzykiem dodatkowych kosztów, które nie dają możliwości zwrotu z powodów etycznych. To znaczy, organizacja komercyjna podejmuje działania CSR, aby realizować oczekiwania społeczne, a nie osiągać dodatkowe zyski. Jednak jak pokazują badania w dłuższej perspektywie firma może liczyć się z osiąganiem ekonomicznych korzyści, przy czym ich dynamika wzrostu będzie niższa w porównaniu z dynamiką nakładów. Inwestowanie w działalność społecznie odpowiedzialną daje szansę wzrostu zysku i jednocześnie redukcji poziomu ryzyka finansowego. Takie efekty są możliwe, gdyż dzięki CSR maleje nieefektywność produkcji, następuje redukcja kosztów

przy jednoczesnym wzroście sprzedaży oraz wzroście możliwości dostępu do nowych rynków i kapitału [Cruz, 2013, 4008].

CSR może zarówno wzmacniać wartość organizacji, jak i znacząco determinować wzrost różnych ryzyk. Dla pracowników z jednej strony jest to dowód wyjścia organizacji poza cele komercyjne, ale także jest to koszt, który także oni ponoszą. Społeczność lokalna, która oczekuje, że instytucja będzie aktywnie wspierać ją w rozwiązywaniu różnych problemów, musi także sprostać wyzwaniom CSR, na przykład poprzez bezpośrednie uczestniczenie w podejmowanych projektach społecznie odpowiedzialnych. Realizowanie działań prośrodowiskowych oczywiście ma konkretny cel, jakim jest ochrona naturalnej przyrody, ale to samo środowisko już wcześniej zostało wykorzystane do powstania tej organizacji, a więc to ona przyczyniła się w pewnym stopniu do naruszenia równowagi ekologicznej. W przypadku produktu – działalność CSR przynosi prawie zawsze korzyść (produkt jest jakościowo lepszy, bardziej ekologiczny czy przyjazny użytkownikom), ale w rezultacie jego koszt produkcji, a więc i cena rośnie, co ma konsekwencje tak dla firmy, jak i jej klientów. W rezultacie wymienione wskaźniki pozwalają na sformułowanie wniosku, że rola CSR jest znacząco pozytywna, ale ewentualne dolegliwości wynikające z wdrożenia społecznej odpowiedzialności są znacząco negatywne [Gregory, Tharyan, Whittaker, 2014].

Tabela 2. Pozytywny i negatywny wpływ CSR na organizację

Obszar oddziaływania	Pozytywne aspekty	Negatywne aspekty
Społeczność lokalna, społeczeństwo	Darowizny Działalność charytatywna Wsparcie rodzin Wsparcie edukacji Wzmocnienie pozycji lokalnych mieszkańców Programy wolontariuszy	Kontrowersyjne inwestycje Negatywny wpływ ekonomiczny Podatki Inne niedogodności
Różnorodność	Promowanie Korzyści dla rodzin Korzyści mniejszości Zatrudnianie niepełnosprawnych polityki mniejsza skala zwolnień	Dyskryminacja zatrudnionych Brak reprezentywności i ograniczenie demokracji Mniejsze znaczenie większości Inne niedogodności
Pracownicy	Korzyści socjalne Pewność wypłacania zarobków Pewność rent i emerytur Poprawa opieki zdrowotnej Wzrost korzyści pozafinansowych Etyczność działania firmy	Silna rola związków zawodowych Koszt dodatkowej opieki zdrowotnej oraz dodatkowych korzyści pracowników Mniejsze możliwości zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach na rzecz równości dostępu do zawodu Większa kontrola pracowników firmy i jej działań

Tabela 2 (cd.)

Środowisko	Ograniczenie zatrucia Zarządzanie ochroną środowiska Wzrost ekologicznej świadomości pracowników i społeczności lokalnej	Konieczność zmian wynikających z nowych regulacji prawnych dotyczących ochrony środowiska
Produkt	Poprawa jakości produktów Ekologiczność produktów Bezpieczeństwo produktów	Koszt produkcji ekologicznej Koszt działań marketingowych Wzrost konkurencyjności w obszarach związanych z CSR, niedostosowanie do potrzeb konsumentów

Źródło: opracowanie własne w oparciu o literaturę.

5. Podsumowanie

Podsumowując analizę wpływu strategii CSR na redukcję lub przeciwnie – zwiększanie liczby i jakości ryzyk współczesnych organizacji, należy wskazać na następujące ryzyka wynikające z wdrożenia i praktykowania działalności społecznie odpowiedzialnej w organizacji:

- a. ryzyko marketingu wynikające ze sposobu komunikowania o działalności CSR oraz trudnej do przewidzenia reakcji konsumentów,
- b. ryzyko finansowe wynikające z niezbędnych kosztów oraz długoterminowej stopy zwrotu w przypadku organizacji komercyjnych,
- c. ryzyko społeczne będące efektem nieprzewidywalnych reakcji społeczności lokalnej i całego społeczeństwa,
- d. ryzyko zatrudnienia mające swoje źródło w polityce równości, różnorodności, praw człowieka, humanizacji produkcji itp.,
- e. ryzyko środowiskowe – dbałość o jeden aspekt środowiska naturalnego może mieć negatywny wpływ na inne,
- f. ryzyko łańcucha dostaw wynikające z konieczności dostosowania się wszystkich kooperantów do wymogów CSR,
- g. ryzyko braku zrozumienia, świadomości społecznej będące efektem różnej percepcji tej działalności, jak również znacznie dłuższego niż proces wdrażania zmian, procesu zmiany świadomości o roli społecznej odpowiedzialności.

W rezultacie każda organizacja, w tym instytucja publiczna, decydując się na wysiłek opracowania, wdrożenia i praktykowania strategii CSR musi rozważyć listę ryzyk oraz dokonać oceny ich wpływu na pracowników, produkt lub usługę, płynność finansową, sposób zarządzania oraz jej otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne.

Bibliografia

1. **Adamczyk J.:** *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009.
2. **Beck U.:** *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
3. **Cruz J.M.:** *Mitigating global supply chain risks through corporate social responsibility*. International Journal of Production Research, Vol. 51, No. 13, 2013, 3995-4010.
4. **Douglas M., Wildavsky A.:** *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkeley. Los Angeles, London: University of California Press, 1982.
5. **Godfrey P., Merrill C. & Hansen J.:** *The relationship between CSR and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis*. Strategic Management Journal, 30/2009, 425-455.
6. **Gregory A., Tharyan R., Whittaker J.:** *Corporate Social Responsibility and Firm Value: Disaggregating the Effects on Cash Flow, Risk and Growth*, Journal of Business Ethics, 124, 2014, 633-657.
7. **Jajuga K. (red.):** *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
8. **Kasperson R.E.:** *The Social Amplification of Risk: Progress in Developing an Integrative Framework*, [w:] *Social Theories of Risk*. S. Krimsky, D. Golding (eds.), Westport, Connecticut, Londyn. PRAEDER, 1992.
9. **Krzymówek J.:** *Odpowiedzialność przedsiębiorcy (exercitor) w prawie rzymskim*. LIBER, Warszawa 2000
10. **McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T.:** *Corporate social responsibility and firm financial performance*. The Academy of Management Journal, 1988/31(4), 854-872.
11. **Renn O.:** *Concept of Risk: A Classification*, [w:] Krimsky S., Golding D. (eds.), *Social Theories of Risk*, Westport, CT: Praeger, 1992, pp. 53-79.
12. **Vasvári T.:** *Risk, Risk Perception, Risk Management – a Review of the Literature*. Public Finance Quarterly, 2015/1, pp. 29-48.
13. **Wagner T., Lutz R.J., Weitz B.A.:** *Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions*. Journal of Marketing, 77, Vol. 73, 2009, 77-91.
14. **Young S., Marais M.:** *A Multi-level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics*, Corporate Governance: An International Review, 2012, 20(5), 432-450.

CZEŚĆ III

WYZWANIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Łukasz Kozar

*Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki*

1. Wprowadzenie

Państwa członkowskie Unii Europejskiej (UE) są obecnie w trakcie realizacji Strategii Europa 2020. Jest to długookresowy program rozwoju społeczno-gospodarczego przypadający na lata 2010-2020. Dla umożliwienia realizacji założeń programowych oraz późniejszej ich oceny przyjęto ściśle sparametryzowane cele¹ obrazujące, jaka powinna być ogólna kondycja Wspólnoty w 2020 r.

Niewątpliwie jednym z priorytetów UE w obecnym dziesięcioleciu jest dążenie do zrównoważonego rozwoju. Idea ta zakłada taki rozwój społeczeństwa, który zaspakaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń [Borys 2005, ss. 44-45]. Pogląd ten prezentuje nowe podejście do rozwoju [Borys 1999, s. 125] i jest pewnego rodzaju refleksją nad działalnością człowieka, która w coraz większym stopniu ingeruje w środowisko naturalne².

Zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju wszelkie działania podejmowane przez różnego rodzaju organizacje powinny być opracowywane i przeprowadzone w oparciu o wcześniejszą ocenę ryzyka, jakie niosą dla środowiska naturalnego. W przypadku organizacji publicznych, zwłaszcza administracji samorządowej, uwzględnianie w prowadzonej działalności ryzyka środowiskowego jest coraz częściej pożądane chociażby ze strony opinii publicznej, która już obecnie cechuje się znaczną świadomością ekologiczną. Poza osiąganymi przez jednostki

¹ Cele Strategii Europa 2020 dotyczą: zatrudnienia, inwestycji w badania i rozwój, zmian klimatu i zrównoważonego wykorzystania energii, edukacji, walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym.

² Poprzez środowisko naturalne w niniejszym artykule należy rozumieć ogół elementów przyrodniczych, w tym także tych, które zostały przekształcone w wyniku działalności człowieka.

samorządu terytorialnego korzyściami w wymiarze ekonomicznym, niezmiernie ważne mogą okazać się potencjalne skutki ekologiczne i społeczne. Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie procedury zarządzania ryzykiem środowiskowym oraz korzyści tego procesu dla urzędów oraz jednostek organizacyjnych administracji samorządowej³.

2. System zarządzania środowiskowego

W ostatnich latach zasobem odgrywającym coraz ważniejszą rolę w działalności różnego rodzaju organizacji (w tym urzędów i jednostek organizacyjnych administracji samorządowej) stało się środowisko naturalne [Shrivastava 1994, ss. 705-726]. Taki stan rzeczy podyktowany jest dostrzeżeniem przez liczne społeczeństwa skutków stopniowego wyczerpywania się istotnych surowców naturalnych (np. w postaci wzrostu cen na niektóre dobra konsumpcyjne wywołane koniecznością wprowadzania droższych metod pozyskiwania półproduktów do celów produkcyjnych). Obserwowane jest również stopniowe pogarszanie się stanu środowiska naturalnego. Z jednej strony jest to efektem nadmiernego wydobycia surowców naturalnych, z drugiej współczesnego modelu konsumpcji i niewłaściwego wykorzystania produktów już dostępnych. Niektórzy badacze przedmiotu wskazują wręcz, iż mamy do czynienia z postępującym kryzysem środowiskowym [Górnicki 2012, s. 273]. Stąd też coraz częściej mówi się o konieczności upowszechnienia zarządzania środowiskowego, które polega na skoordynowanych działaniach mających na celu ochronę środowiska [Khanna 2001, ss. 291-324]. Takie zarządzanie powinno być wprowadzane przez każdego rodzaju organizacje, a nie tylko przez przedsiębiorstwa negatywnie w największym stopniu wpływające na stan środowiska naturalnego. W tym miejscu należy podkreślić rolę urzędów oraz jednostek organizacyjnych administracji samorządowej, które przez wzgląd na częstotliwość kontaktów ze społecznością lokalną, powinny służyć jako dobry przykład inicjowania zmian mających na celu dążenie do zrównoważonego rozwoju.

Głównym celem zarządzania środowiskowego wprowadzanego przez różnego rodzaju organizacje jest wykluczenie jej negatywnych oddziaływań na środowisko naturalne zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Dla uporządkowania i zagwarantowania efektywności podejmowanych w tym zakresie działań ujmuje się je w systemy zarządzania środowiskowego dostosowane do rodzaju

³ Ze względu na toczący się w literaturze przedmiotu spór czy urzędowi jednostki samorządu terytorialnego można przypisać statusu jednostki organizacyjnej autor w niniejszym artykule posługuje się sformułowaniem urząd i jednostka organizacyjna administracji samorządowej. Poprzez urząd należy rozumieć w niniejszym opracowaniu aparat pomocniczy organu administracji publicznej. Z kolei jednostka organizacyjna administracji samorządowej to jednostka powoływana przez organ stanowiący (radę) w celu wykonywania zadań ustawowych (np. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej – jednostka budżetowa), <http://prawo.rp.pl/artukul/320787.html?p=1> (dostęp: 2.04.2015).

organizacji. Taki swoisty system stanowi w organizacji część ogólnego systemu zarządzania [Sroufe 2003, ss. 416-417]. Obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i środki potrzebne do opracowywania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymania polityki środowiskowej danej organizacji [Szomański 2012].

Wyróżnia się sformalizowane i nieformalne systemy zarządzania środowiskowego. Sformalizowane systemy oparte są na ogólnie przyjętych wymaganiach oraz podlegają ściśle określonej procedurze certyfikowania (np. ISO 14001, EMAS). Z kolei nieformalne systemy są realizowane na podstawie wypracowanej własnej, bądź też zapożyczonej z zewnątrz koncepcji. Takie sposoby rozwiązywania problemów środowiskowych organizacji nie podlegają certyfikacji (np. samodzielnie opracowany system gospodarowania opadami lub Eco-mapping).

W dalszej części autor publikacji ze względu na podmioty w stosunku do których opisuje zarządzanie środowiskowe (urzędy oraz jednostki organizacyjne administracji samorządowej) swoją uwagę będzie skupiał na systemie zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 oraz systemie ekozarządzania i audytu EMAS. Systemy te ze względu na swój prestiż i znaczenie w obrocie międzynarodowym są częściej stosowane niż innego rodzaju systemy zarządzania środowiskowego przez opisywane organizacje [Matuszak-Flejszman 2011, s. 7]. Należy przy tym zaznaczyć, iż norma ISO 14001 pomimo, iż została opublikowana później niż EMAS cisy się większym zainteresowaniem różnego rodzaju organizacji, w tym jednostek organizacyjnych samorządu terytorialnego. Fakt ten wynika wprost z liczby organizacji, które wprowadziły omawiane systemy zarządzania środowiskowego. Za większą popularnością normy ISO 14001 przemawia to, iż ma charakter międzynarodowy i nie ogranicza się do celów społeczno-gospodarczych wyodrębnionych grup państw, tak jak w przypadku EMAS – Unia Europejska [Pochyluk 2006].

Bez względu na przyjętą formę organizacyjną systemy zarządzania środowiskowego cechują się tym, iż są nieobowiązkowe oraz uniwersalne [Melnyk, Sroufe, Calantone 2003, ss. 329-333]. Oznacza to, że mogą być stosowane w każdego rodzaju organizacjach, w tym jednostkach administracji samorządowej. Decyzję o wprowadzeniu oraz wybór odpowiedniego w tego typu organizacjach systemu zarządzania środowiskowego podejmuje dobrowolnie organ kierujący jednostką (np. w przypadku urzędu gminy wójt, burmistrz lub prezydent miasta).

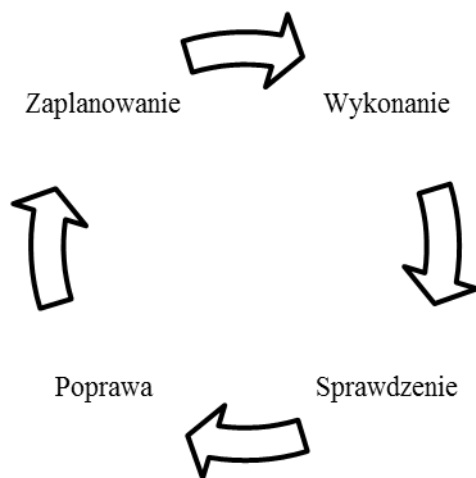
Systemy zarządzania mające na celu zapobieganie zniszczeniom oraz minimalizację negatywnego wpływu działalności danej jednostki na środowisko wymagają od niej również przestrzegania obowiązującego prawa. Wymóg ten w przypadku urzędów i jednostek organizacyjnych administracji samorządowej wynika wprost z ich funkcjonowania (działanie w granicach obowiązującego prawa).

Omawiane systemy nie określają także wymagań ilościowych w zakresie efektów działalności środowiskowej. Wiąże się to z trudnościami pomiarowymi

i wysokimi kosztami badania rezultatów. Stąd też urzędy oraz jednostki organizacyjne administracji samorządowej, które dążą do zminimalizowania swojego negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne muszą przestrzegać przyjętych wytycznych systemowych. Zalecenia te umożliwiają realizującym je podmiotom gospodarowanie dostępnymi zasobami ukierunkowane na trwałą i zrównoważony rozwój.

W przypadku wszystkich formalnych oraz części nieformalnych systemów zarządzania środowiskowego obserwuje się szereg zabiegów, których celem jest poprawa efektów realizowanych przez daną jednostkę działań na rzecz środowiska naturalnego. Stąd też istotną cechą omawianych systemów wskazującą na ich bardzo ważną rolę w drodze do zrównoważonego rozwoju jest ich ciągłe doskonalenie oparte na czterofazowym cyklu Deminga – PDCA [von Malmborg 2007, s. 1730-1741] (rysunek 1). Składają się na niego następujące elementy:

- P – zaplanowanie (od ang. *Plan*),
- D – wykonanie (od ang. *Do*),
- C – sprawdzenie (od ang. *Check*),
- A – działanie ukierunkowane na poprawę (od ang. *Act*) [Marazza, Bandini, Contin 2010, s. 169].



Rys. 1. Cykl Deminga w systemie zarządzania środowiskowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle> (dostęp 2.04.2015).

Podczas planowania zarządzania środowiskowego należy dokonać identyfikacji procesów oraz przeprowadzić ocenę działań danej organizacji z punktu widzenia ich wpływu na środowisko naturalne. Wynikiem tak przeprowadzonej analizy powinno być sformułowanie celu bądź też celów niezbędnych do realizacji opracowanej polityki środowiskowej. Przyjęte do realizacji zadania powinny być jasno sformułowane co do oczekiwanego efektu.

Kolejny etap, czyli wykonanie obejmuje wdrożenie wcześniej wypracowanych procesów. W literaturze przedmiotu sugeruje się, iż przed wprowadzeniem w życie takich założeń należałoby przetestować je początkowo na mniejszą skalę np. w wybranym wydziale urzędu lub jednostki organizacyjnej administracji samorządowej. Pozwala to na szczegółową analizę zagrożeń oraz skutków planowanych zmian na środowisko naturalne. Podczas tej fazy cyklu zarządzania środowiskowego dokonuje się pomiaru oraz archiwizacji niezbędnych danych, które później poddawane są szczegółowej analizie.

W fazie sprawdzenia dochodzi do analizy zebranych uprzednio wyników oraz porównanie ich z zakładanymi celami środowiskowymi przyjętymi podczas planowania. Dochodzi wówczas do weryfikacji wszelkich różnic między założeniami a uzyskanymi rezultatami. Najczęściej uzyskane podczas tego etapu dane przedstawia się graficznie. Dzięki opracowanym wykresom osoby zarządzające systemem zarządzania środowiskowego mogą wychwycić niepokojące trendy i odpowiednio zinterpretować je. Tak uzyskane informacje są niezbędne do podjęcia dalszych działań.

Ostatnia faza cyklu Deminga odnosi się do działań ukierunkowanych na poprawę funkcjonowania całego cyklu. W omawianym zakresie będzie polegał na podejmowaniu kroków mających na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego.

3. Pojęcie ryzyka środowiskowego

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej i używanej definicji objaśniającej czym jest ryzyko środowiskowe. W literaturze przedmiotu odnoszącej się do zarządzania środowiskowego funkcjonują obok siebie dwa pojęcia: ryzyko i zagrożenie [Matuszak-Flejszman 2003, ss. 205-208]. Wynika to między innymi z wieloznaczności samego pojęcia ryzyka, które w zależności od branej pod rozważanie dziedziny nauk bywa różnie interpretowane [Karmańska 2008, s. 21]. Taka niejednoznaczność pojęciowa wpływa negatywnie na możliwość porównywania efektów związanych z zarządzaniem ryzykiem środowiskowym między poszczególnymi organizacjami (przyjmowanie innej definicji jako podstawy oceny odniesionych rezultatów).

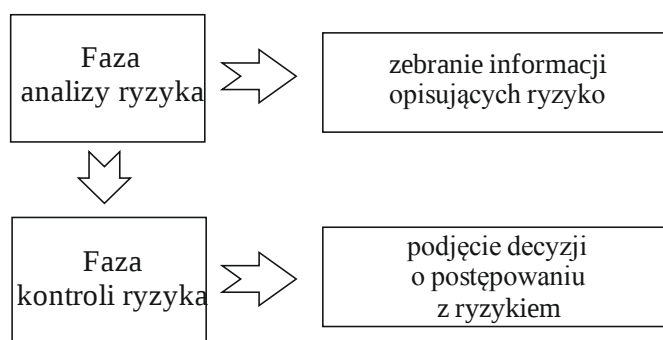
Najczęściej ryzyko środowiskowego rozumiane jest jako specyficzny rodzaj ryzyka wiążący się między innymi z negatywnym oddziaływaniem na środowisko naturalne oraz nadmierną eksploatacją surowców. Stąd też parafrazując pojęcie ryzyka zawarte w zaleceniu ISO/IEC nr 73 można zdefiniować ryzyko środowiskowe jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia środowiskowego i jego skutków. Skutki takie trzeba rozpatrywać w oparciu o ocenę zagrożenia dla:

- elementów przyrodniczych (ryzyko ekologiczne),
- aktywów majątkowych (ryzyko majątkowe),
- zdrowia i życia człowieka (ryzyko zdrowotne).

Ryzyko środowiskowe charakteryzuje się pewnego rodzaju dynamiką. Stąd też przy jego rozpatrywaniu należy brać pod uwagę zmiany zachodzące w rozwoju społeczeństw, w których funkcjonuje dana organizacja (w omawianym przypadku dany urząd bądź jednostka organizacyjna administracji samorządowej). Źródłem przyczyniającym się do powstania tego rodzaju ryzyka jest wspomniana już działalność człowieka.

4. Procedura zarządzania ryzykiem środowiskowym

Zarządzanie ryzykiem środowiskowym jest procesem [Cameron, Raman 2005, s. 11]. Stąd też możemy opisać jego przebieg w postaci następujących po sobie i powiązanych ze sobą łańcuchem oddziaływań przyczynowo-skutkowych ściśle określonych zmian, które stanowiąc będą jego etapy. Proces taki ponadto jest ciągły, co oznacza że nie można go raz wdrożyć, a następnie o nim zapomnieć. Do kluczowych faz zarządzania ryzykiem środowiskowym należy zaliczyć analizę ryzyka oraz kontrolę ryzyka, co też przedstawia rysunek 2 [Smith 2013, ss. 86-88].



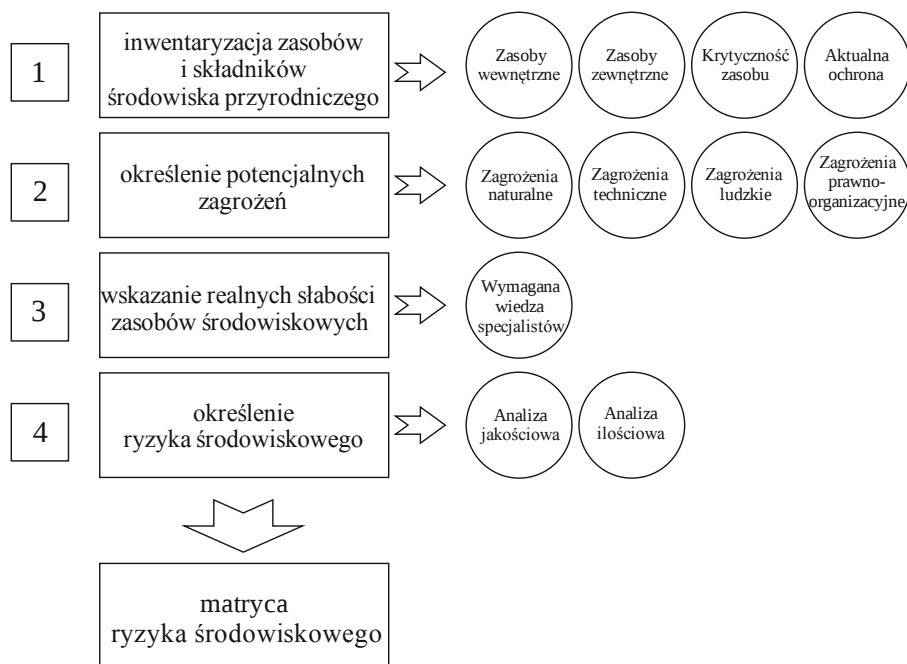
Rys. 2. Kluczowe fazy zarządzania ryzykiem środowiskowym
Źródło: opracowanie własne.

Analiza ryzyka jest jednym z głównych narzędzi zarządzania ryzykiem środowiskowym. Ma na celu:

- dostarczenie rzetelnych informacji o zagrożeniu/-ach jakie dla środowiska naturalnego niesie funkcjonowanie danej organizacji (wskazanie wszystkich czynników będących źródłem zagrożeń),
- wysunięcie na pierwszy plan zagrożeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia w danej jednostce jest największe,
- oszacowanie potencjalnych strat związanych z wystąpieniem zagrożeń środowiskowych w danej organizacji w stosunku do elementów przyrodniczych, aktywów majątkowych oraz zdrowia i życia człowieka,
- zaproponowanie odpowiednich decyzji o ryzyku, które to miałyby na celu między innymi jego redukcję (istotne w tym miejscu jest wskazanie środków

finansowania podjętych działań, które to powinny być zaplanowane w budżetach jednostek organizacyjnych samorządów).

Właściwie przeprowadzona analiza ryzyka środowiskowego pozwala na wprowadzenie działań zapobiegawczych lub rozwiązań eliminujących dane ryzyko. Jej przebieg można zobrazować w czterech podstawowych krokach, co przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Etapy analizy ryzyka środowiskowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaczmarek 2006, ss. 128-134].

Pierwszy krok analizy ryzyka środowiskowego polega na dokonaniu szczegółowej inwentaryzacji zasobów i składników środowiska przyrodniczego. Pozwala to w przypadku jednostek organizacyjnych samorządów terytorialnych na zbadanie ilościowe i jakościowe elementów środowiskowych w jej najbliższym otoczeniu. Na tym etapie dokonuje się również oceny krytyczności⁴ wyodrębnionych zasobów środowiskowych dla funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej. Wymienia się w tym miejscu również aktualnie stosowane metody mające na celu zminimalizowanie bądź też wyeliminowanie negatywnych oddziaływań danej organizacji na środowisko przyrodnicze.

⁴ Poprzez krytyczność w niniejszym artykule należy rozumieć ocenę przydatności danych zasobów w odniesieniu do funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego. Analizę ryzyka środowiskowego można zawęzić i przeprowadzać tylko dla zasobów uznanych za najbardziej krytyczne.

Drugi krok przeprowadzanej analizy ryzyka środowiskowego obejmuje określenie potencjalnych zagrożeń dla każdego zasobu zinwentaryzowanego w pierwszym etapie przeprowadzanej analizy. W tym celu dany urząd bądź też jednostka organizacyjna administracji samorządowej może posłużyć się tzw. checklistami, czyli specyficznymi zestawami opisującymi zwyczajowe zagrożenia dla danych zasobów. Organizacja może korzystać zarówno z gotowych checklist, jak i tworzyć własne w oparciu o przeprowadzoną analizę ekspercką [Fuller 1999, ss. 55-78]. Etap ten stanowi trudne wyzwanie dla urzędów i jednostek organizacyjnych administracji samorządowej, które po raz pierwszy mają styczność z zarządzaniem ryzykiem. Zasadniczą przeszkodę stanowi przyporządkowanie na podstawie dostępnej wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej potencjalnych zagrożeń dla każdego wyodrębnionego zasobu środowiskowego. Stąd kluczową rolę w doskonaleniu wprawy analitycznej odgrywa wcześniej omówiony cykl Deminga. Potencjalne zagrożenia można przyporządkować do następujących obszarów:

- zagrożeń naturalnych – związane są z żywiołami (np. powódź, pożar itd.),
- zagrożeń technicznych – rozumianych jako nadzwyczajne zagrożenia środowiskowe (np. katastrofy ekologiczne, budowlane),
- zagrożeń ludzkich – wynikają z bezpośredniej ingerencji człowieka w bezpieczeństwo środowiska naturalnego; powstałe zarówno w wyniku świadomej ingerencji (np. dzikie wysypiska śmieci), jak i nieświadomych błędów (np. niepoprawne oznaczenia pojemników przeznaczonych do zbiórki określonych opadów) [Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski 2010, s. 220]; niektórzy badawcze podkreślają, że zagrożenia wynikające ze strony człowieka dominują w procesie zarządzania ryzykiem środowiskowym [Brulle 2000, ss. 48-49],
- zagrożeń administracyjnych – wynikają z naruszeń obowiązujących przepisów prawa (np. ustawa o ochronie środowiska), regulacji zewnętrznych (np. normy ISO 14001) lub wprowadzonych wewnętrznych zaleceń (np. zaleceń środowiskowych wprowadzonych przez kierownika jednostki organizacyjnej samorządu terytorialnego) [Leuenberger, Bartle 2009, ss. 31-38].

Krok trzeci analizy ryzyka środowiskowego ma na celu wskazanie realnych słabości zasobów środowiskowych. Polega na stwierdzeniu, czy ewentualne zagrożenia stwierdzone w kroku drugim mogą rzeczywiście zagrażać zasobom środowiskowym znajdującym się na obszarze, na którym funkcjonuje dany urząd bądź jednostka organizacyjna administracji samorządowej. W tym celu niezbędna jest wiedza specjalistyczna umożliwiająca fachową ocenę wystąpienia zagrożenia.

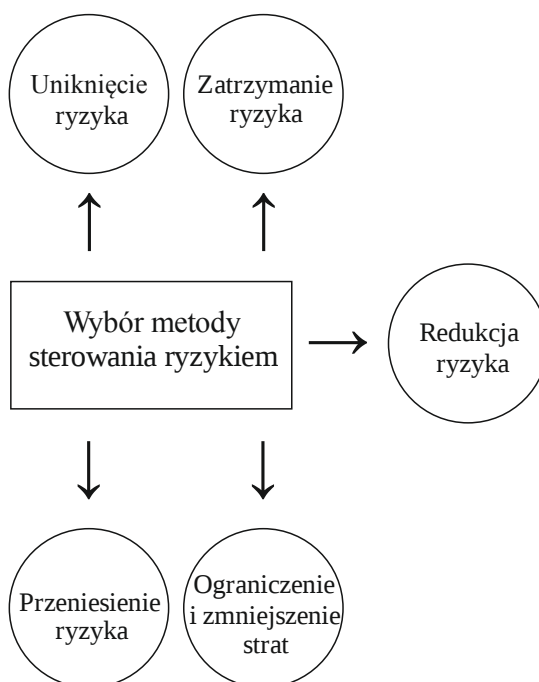
Ostatni krok analizy ryzyka środowiskowego, czyli czwarty, polega na określeniu ryzyka środowiskowego. Zweryfikowane zostaną tutaj skutki wykorzystania słabości przyjętego systemu zarządzania środowiskowego. Ryzyko takie można określić za pomocą:

- podejścia jakościowego (niskie/średnie/wysokie ryzyko środowiskowe),

- podejścia ilościowego (ryzyko środowiskowe określa się w konkretnych liczbach np. opisujących straty finansowe) [Măzăreanu 2007, ss. 42-46].

Zwieńczeniem fazy analitycznej ryzyka środowiskowego jest opracowanie matrycy ryzyka środowiskowego [Măzăreanu 2011, s. 79]. Stanowi ona podstawę podejmowanych decyzji na etapie kontroli opisywanego procesu.

Faza kontroli polega na wyborze odpowiedniego podejścia dotyczącego ryzyka środowiskowego. Urzędy i jednostki organizacyjne administracji samorządowej mogą posługiwać się pięcioma metodami sterowania ryzykiem środowiskowym, co też przedstawia rysunek 4. Metody te wzajemnie się wykluczają.



Rys. 4. Metody sterowania ryzykiem środowiskowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tarczyński, Mojsiewicz 2001, ss. 26-32].

Wybór odpowiedniej metody zarządzania ryzykiem środowiskowym przez urzędy i jednostki organizacyjne administracji samorządowej, według autora niniejszej publikacji, zależy będzie od:

- prawdopodobieństwa i wielkości wystąpienia ryzyka (większe prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka środowiskowego będzie przemawiało za koniecznością wprowadzenia w danym urzędzie lub jednostce organizacyjnej administracji samorządowej systemu zarządzania ryzykiem środowiskowym),
- kosztów jakie należy ponieść na kontrolę danego rodzaju ryzyka (wysokie koszty będą zniechęcać do wprowadzenia przez urzędy i jednostki organizacyjne administracji samorządowej systemu zarządzania ryzykiem środowiskowym),

- akceptowalności przez społeczność lokalną danego ryzyka (w przypadku akceptowalności przez społeczność lokalną ryzyk środowiskowych urzędy oraz jednostki organizacyjne administracji samorządowej będą mniej skłonne na wprowadzanie systemów zarządzania ryzykiem środowiskowym – mniejsza legitymizacja w społeczeństwie podejmowanych działań, a co za tym idzie brak społecznego zaakceptowania ponoszonych na tego typu działania kosztów).

Jedną z metod, która pozwala na sterowanie ryzykiem środowiskowym jest unikanie ryzyka [Hiller 2013, s. 312]. Metodę tę można rozumieć w dwojnasób. Z jednej strony polegać może na wdrożeniu w danej jednostce organizacyjnej takich procedur, których realizacja przez konkretne działania doprowadzić może do całkowitego wyeliminowania zagrożeń. Z drugiej strony unikanie ryzyka może wiązać się z nie przekraczaniem ryzyka akceptowalnego. Stąd też w urzędach oraz jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej zarządzanie ryzykiem środowiskowym według powyższej metody będzie ograniczało się do analizy poszczególnych stosowanych systemów/procedur. W przypadku stwierdzenia małej skuteczności takich rozwiązań oraz ich negatywnym wpływie (pośrednim lub bezpośrednim) na środowisko naturalne najkorzystniejszym rozwiązaniem będzie zrezygnowanie ze stosowanych procedur (uniknięcie ryzyka).

Kolejna metoda sterowania ryzykiem środowiskowym to zatrzymanie ryzyka [Paleologos, Fletcher 1999, ss. 130-131]. Metoda ta polega na podjęciu decyzji przez daną organizację o pokryciu na własny koszt ewentualnych powstałych strat. Tego typu działania podejmowane mogą być:

- celowo,
- w wyniku pomyłki,
- z powodu ograniczonej wiedzy o ryzyku.

Ze względu na obszar, jakim zajmuje się opisywany rodzaj ryzyka, czyli środowisko naturalne, urzędy i jednostki organizacyjne administracji samorządowej nie powinny korzystać z tej formy sterowania ryzykiem. Wiąże się bowiem z koniecznością pokrycia znaczących kosztów zarówno w postaci różnego rodzaju odszkodowań, jak i koniecznością restytucji środowiska.

Istotną metodą umożliwiającą sterowanie ryzykiem jest zmniejszenie ryzyka [Leuenberger 2006, s. 195]. Może być realizowana na różne sposoby. Najczęściej jest to implementacja odpowiednich rozwiązań, które pozwalają na zmniejszenie rozmiarów ryzyka lub ograniczenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Redukcja wystąpienia ryzyka środowiskowego w urzędach oraz jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej polegać może przede wszystkim na zastosowaniu odpowiednich urządzeń, zwłaszcza biurowych (o ściśle określonych standardach technologicznych), które pozwalają na zmniejszenie emisji różnego rodzaju zanieczyszczeń.

Ograniczenie i zmniejszenie strat to następna metoda umożliwiająca sterowanie ryzykiem środowiskowym. Narzędzie to wykorzystywane jest w chwili, kiedy pomimo podjęcia różnego rodzaju działań zapobiegawczych, wystąpiły zdarzenia powodujące określone szkody. W praktyce polega na opracowaniu

przez urzędy oraz jednostki organizacyjne administracji samorządowej szczegółowych planów postępowania w sytuacjach wystąpienia ryzyka środowiskowego (np. w razie pożaru). Plany tego rodzaju mają na celu zagwarantowanie podjęcia w odpowiednim czasie działań, które pozwolą na ograniczeniu powstałej szkody.

Ostatnią metodą, która umożliwia sterowanie ryzykiem środowiskowym jest jego przeniesienie [Kaczmarek 2006, s. 139-140]. Metoda ta spotykana jest w dwóch formach. Pierwsza polega na przeniesieniu ryzyka środowiskowego na inny podmiot. Druga z kolei charakteryzuje się przeniesieniem omawianego ryzyka na firmę ubezpieczeniową poprzez zawarcie umowy ubezpieczenia na wypadek ryzyka wywołania szkód w środowisku naturalnym.

Ostatni etap zarządzania ryzykiem środowiskowym poświęcony jest ocenie oraz aktualizacji podjętych rozwiązań. Głównym celem tej fazy jest sprawdzenie, czy wdrożone rozwiązania są skuteczne (przynoszą planowane efekty). Ponadto sprawdza się czy w wyniku zastosowanych metod, których celem było minimalizacja lub też wykluczenie zanalizowanych ryzyk, nie pojawiły się nowe rodzaje ryzyka środowiskowego.

5. Podsumowanie

Wprowadzenie oraz sprawne zarządzanie systemem zarządzania ryzyka środowiskowego stanowi niełatwe wyzwanie dla urzędów i jednostek organizacyjnych administracji samorządowej. Z jednej strony tego rodzaju podmioty borykają się z brakiem odpowiednio wykwalifikowanej w tym celu kadry. Z drugiej zaś koszty wprowadzenia takiego systemu są znaczące. Przyczynia się to do tego, iż tylko niektóre urzędy i jednostki organizacyjne administracji samorządowej decydują się na wprowadzenie systemu zarządzania środowiskowego. Jest to niepokojące, gdyż takie systemy pozwalają na współdziałanie omawianych podmiotów w realizacji Strategii Europa 2020, przynosząc szereg wymiernych korzyści. Zarządzanie ryzykiem środowiskowym pozwala między innymi na lepsze wykorzystanie zasobów oraz ograniczenie wielkości wytwarzanych odpadów, co niesie za sobą odpowiednie korzyści finansowe. Systemy takie ponadto znacząco podnoszą reputację takim jednostkom w otoczeniu.

Urzędy oraz jednostki organizacyjne administracji samorządowej poprzez wprowadzenie systemu zarządzania ryzykiem środowiskowym są bardziej świadome zagrożeń środowiskowych, które mogą nastąpić w wyniku ich działalności, dzięki czemu w odpowiednim czasie mogą podjąć odpowiednie działania mające na celu zminimalizowanie ich negatywnych skutków. Ponadto takie jednostki dają dobry przykład innemu rodzajowi podmiotom, iż środowisko naturalne jest cennym zasobem, bez którego prawidłowe funkcjonowanie społeczeństw jest w znaczny sposób ograniczone. Zarządzanie ryzykiem środowiskowym według autora powyższego opracowania powinno stanowić część dobrych praktyk stosowanych w urzędach oraz jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej.

Bibliografia

1. **Borys T. (red.):** *Wskaźniki ekorozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
2. **Borys T.:** *Spory wokół pojęcia zrównoważonego rozwoju*, [w:] S. Czai (red.) *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, Wydawnictwo I-Bis, Nowa Ruda 2005.
3. **Brulle R.J.:** *Agency, democracy, and nature: The U.S. environmental movement from a critical perspective*, MIT Press, Boston 2000.
4. **Cameron I.T., Raman R.:** *Process systems risk management*, Elsevier Academic Press, Amsterdam 2005.
5. *Cykl Deminga*, <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle> (dostęp: 2.04.2015).
6. *Czy urząd jest jednostką organizacyjną* (2009), <http://prawo.rp.pl/artukul/320787.html?p=1>, (dostęp: 2.04.2015)
7. **Malmborg F. von:** *Stimulating learning and innovation in networks for regional sustainable development: the role of local authorities*, *Journal of Cleaner Production*, No. 15/2007.
8. **Fuller K.:** *Quality and quality control in environmental impact assessment*, [w:] Petts J. (red.), *Handbook of environmental impact assessment*, Blackwell Science Ltd, Oxford 1999.
9. **Górnicki K.:** *Kapitał naturalny jako kategoria socjologiczna*, *Pogranicze. Studia Społeczne*, No. 20/2012.
10. **Hiller P.:** *Multi-level governance in environmental risk management*, „Oñati Sociolegal Series”, Vol. 3, No. 2/2013.
11. **Kaczmarek T.T.:** *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
12. **Karmańska A. (red.):** *Ryzyko w rachunkowości*, Difin, Warszawa 2008.
13. **Khanna M.:** *Non-Mandatory Approaches to Environmental Protection*, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, No. 2/2001.
14. **Leuenberger D.Z., Bartle J.R.:** *Sustainable development for public administration*, M.E. Sharpe, New York 2009.
15. **Leuenberger D.Z.:** *Sustainable development in public administration. A match with practice?* „Public Works Management & Policy”, Vol. 10, No. 3/2006.
16. **Marazza D., Bandini V., Contin A.:** *Ranking environmental aspects in environmental management systems: A new method tested on local authorities*, „Environment International”, No. 36 /2010.
17. **Matuszak-Flejszman A.:** *Od integracji systemów zarządzania do TQM*, PZliTS, Poznań 2003.
18. **Măzăreanu V.:** *Risk management and analysis: risk assessment (qualitative and quantitative)*, *Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi – Economic Sciences Series [SAAIC]*, No. 54/2007.
19. **Măzăreanu V.:** *Understanding risk management in small 7 steps*, *Young Economists' Journal*, No. 16/2011.
20. **Melnyk S.A., Sroufe R.P., Calantone R.:** *Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance*, *Journal of operations management*, No. 21/2003.
21. **Paleologos E., Fletcher Ch.D.:** *Assessing risk retention strategies for environmental project management*, Vol. 6, No. 3/1999.

22. **Pochyluk R.:** *ISO 14001 czy EMAS*, Informator Eko-net.pl. Firma i środowisko, Wydawnictwo Eko-konsult, Gdańsk 2006, Nr 12.
23. **Shrivastava P.:** *Castrated environment – greening organizational studies*, Organization Studies, No. 15(5)/1994.
24. **Sienkiewicz-Maltyjurek K., Krynojewski F.:** *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.
25. **Smith K.:** *Environmental hazards: assessing risk and reducing disaster*, Routledge, Londyn 2013.
26. **Sroufe R.P.:** *Effects of environmental management systems on environmental menagment practices and operations*, Production and operations management, Vol. 12, No. 3/2003.
27. **Szomański B.:** *Znaczenie zarządzania ryzykiem*, [w:] Materiały III Ogólnopolskiej Konferencji pt. *Dobre praktyki doskonalenia zarządzania – zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2012, <http://www.mg.gov.pl/node/16093> (dostęp: 2.04.2015).
28. **Tarczyński W., Mojsiewicz M.:** *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001.

14

RYZIKO GENEROWANE PRZEZ OTOCZENIE PRAWNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTU DROGOWEGO RZECZY

Remigiusz Kozłowski¹, Radosław Gajewski², Klaudia Pilichowska³
Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

1. Wprowadzenie

Sektor transportu drogowego rzeczy od wielu lat ma tendencję rozwojową, co uwidacznia się w rosnącym jego udziale w PKB oraz wzrastającą liczbą zatrudnionych pracowników. Na podkreślenie zasługują także bardzo dobre pozycje polskich firm transportu drogowego w rankingach budowanych na podstawie ich udziału w rynku Unii Europejskiej mierzonego zrealizowaną pracą przewozową oraz łącznym tonażem przewiezionych towarów.

Pomimo tak dobrej pozycji, sektor ten jest wrażliwy na działanie wielu czynników, które mają duży wpływ na jego przyszłość. Jednym z najważniejszych determinant jest oddziaływanie sfery prawnej. Wynika to m.in. ze specyfiki transportu międzynarodowego, który wiąże się z poziomem bezpieczeństwa drogowego, bezpieczeństwa utrzymania ciągłości produkcji firm i zapewnienia zaopatrzenia ludności. Z tych powodów konieczne jest regulowanie szeregu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw transportu drogowego rzeczy w formie aktów normatywnych. Szereg regulacji prawnych skutkuje również koniecznością kontroli tych obszarów. Z powyżej wymienionych powodów siła oddziaływania sfery prawnej na kondycję tego sektora jest bardzo duża.

Celem publikacji jest identyfikacja znaczenia otoczenia prawnego przedsiębiorstw transportu międzynarodowego rzeczy na przestrzeni ostatnich lat w Polsce.

¹ Kierownik Zakładu Zarządzania Łańcuchem Dostaw – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

² Doktorant w Katedrze Logistyki – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

³ Lider Sekcji Organizacyjnej Koła Naukowego Logistyki Uni-Logistics – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

2. Znaczenie międzynarodowego transportu drogowego rzeczy

Transport można podzielić na: odbywający się na lądzie (transport lądowy), odbywający się na wodzie (transport wodny) oraz transport realizowany drogą powietrzną (transport powietrzny). Biorąc pod uwagę środowisko, w którym transportowane są towary i środek transportu, dzięki któremu możliwe będzie przemieszczanie, możemy wyróżnić takie gałęzie transportu jak [Żak 2009, ss. 142-144]:

- transport samochodowy,
- transport przesyłowy drogą lądową,
- transport kolejowy,
- żeglugę morską oraz śródlądową,
- transport lotniczy.

Transport można podzielić także na publiczny i indywidualny. Publiczny transport zbiorowy definiowany jest w ustawie o publicznym transporcie drogowym „jako powszechnie dostępny, regularnie wykonywany transport osób wykonywany w określonych odstępach czasu i po określonej linii komunikacyjnej” [Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r.]. Według powyższej definicji transport, który ma być uznany za zbiorowy transport publiczny musi spełniać następujące warunki [Czym jest transport? 2015]:

- powszechna dostępność (każdy kto spełni regulamin przewoźnika powinien mieć możliwość skorzystania ze środka transportu),
- regularność (musi być wykonywany według obowiązującego rozkładu jazdy),
- realizacja według wybranej linii (przewoźnik musi posiadać dostęp do wszystkich przystanków).

Transport indywidualny służy realizacji potrzeby transportu określonej osoby. Wykorzystywanie tego rodzaju transportu wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów, bez których jego realizacja będzie niemożliwa. Są to koszty eksploatacji środka transportu, koszty związane z parkowaniem, czas poświęcony na poszukiwanie miejsca parkingowego oraz koszty środowiskowe [Szarata 2007, ss. 11-16].

Transport drogowy towarów polega na przemieszczeniu ładunków przy pomocy kołowych środków transportu. Ta gałąź transportu posiada najbardziej rozbudowaną infrastrukturę (sieć dróg). Transport drogowy towarów można podzielić według kryterium terytorialnego:

- krajowy transport drogowy rzeczy – transport wykonywany w celach zarobkowych, przy zastosowaniu pojazdów lub zespołów pojazdów samochodowych,
- międzynarodowy transport drogowy, punkt docelowy lub startowy trasy przewozu może znajdować się poza granicami kraju.

Konwencje i regulacje międzynarodowe dotyczące transportu ładunków:

- Konwencja CMR [Konwencja o umowie międzynarodowego..., 2015] – określa wzór międzynarodowego listu przewozowego,

- Konwencja ADR [Umowa Europejska ..., 2015] – dotyczy transportu materiałów niebezpiecznych,
- Konwencja TIR [Konwencja celna..., 2015] – dotyczy tranzytu towarów samochodami ciężarowymi w transporcie międzynarodowym,
- Konwencja ATP [Oświadczenie Rządowe..., 2015] – dotyczy przewozów towarów o krótkiej dacie przydatności,
- Umowa AETR [Umowa Europejska dotycząca..., 2015] – dotyczy czasu pracy kierowców.

3. Strefa prawna jako jeden z głównych elementów otoczenia zewnętrznego

Przedsiębiorstwo jest niezależną jednostką gospodarczą, która obejmuje jeden zakład produkcyjny lub większą ich liczbę [Internetowy słownik języka polskiego, 2015]. Zwracając uwagę na współczesną naukę ekonomii, przedsiębiorstwo jest ograniczone jeśli chodzi o podejmowanie decyzji. Powyższy termin wprowadza również nowe pojęcie jakim są koszty transakcyjne, które są powiązane z tworzeniem organizacji oraz instytucji, a także ich modyfikacją czy wykorzystaniem [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł 2011, ss. 36-37]. Jeśli chodzi o naukę jaką jest zarządzanie, przedsiębiorstwo przedstawiane jest jako „kategoria organizacyjna, jednostka zorganizowana, szczególnie przypadek instytucji, do której odnoszą się sformułowane zasady racjonalnej organizacji” [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł 2011, ss. 37]. Z punktu widzenia prawa przedsiębiorstwo to podmiot, który posiada zdolność do czynności prawnych. Nauki prawne regulują również stosunki pomiędzy stronami jakimi są przedsiębiorstwa i inne osoby prawne lub fizyczne, a także regulacje dotyczące przedsiębiorstwa wewnątrz [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł 2011, s. 37].

Według kryterium własności możemy wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł 2011, ss. 47-55]:

- Państwowe – które są własnością państwa.
- Samorządu terytorialnego – które są własnością organów samorządu terytorialnego, czyli gmin, powiatów, województw.
- Spółdzielcze – które są własnością członków spółdzielni. Zrzeszenia tworzonego w sposób dobrowolny i samorządny, gdzie liczba członków nie jest ograniczona.
- Prywatne – które nie są własnością państwa, spółdzielni czy też samorządów terytorialnych.
- Mieszane – są to takie przedsiębiorstwa, które korzystają z różnych form własności. Najczęściej wykorzystywana jest forma firmy państwowo-prywatnej.

Szczególłą kwestią z punktu funkcjonowania przedsiębiorstwa jest otoczenie organizacji. Określa to co jest na zewnątrz organizacji, jak i poza jej grani-

cam, lecz oddziałuje na nią. Z punktu widzenia osób, które zarządzają organizacjami jest ono źródłem ogromnej niepewności, a jest to spowodowane ograniczeniem możliwości oddziaływania na nie [Kozmiński, Piotrowski 2010, s. 33]. Otoczenie organizacji można również sprecyzować jako ogół różnych warunków oraz wzajemnych powiązań poszczególnych elementów, sfer, procesów, zjawisk, nowości-trendów, które nie należą do składu analizowanego systemu organizacyjnego i zostają poza jego bezpośrednią kontrolą, lecz są z nim powiązane, czyli wywierają na nią wpływ lub też mogą podlegać wpływowi w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobów działania procesów zarządzania czy też planom rozwoju [Matejun, Nowicki, 2013].

Otoczenie przedsiębiorstwa możemy podzielić na mikrootoczenie (bliższe, bezpośrednie, zadaniowe) oraz makrootoczenie (dalsze, ogólne). Mikrootoczenie obejmuje wszystkie te czynniki, które znajdują się poza organizacją, lecz mają bezpośredni wpływ na jej działalność, a w największej mierze na podejmowane decyzje. Do tych czynników możemy zaliczyć inne organizacje oraz jednostki ludzkie, które wchodzi w bezpośrednie oddziaływanie na daną organizację. Tak więc mogą to być [Bielski 2002, ss. 72-73]:

- dostawcy,
- odbiorcy,
- klienci,
- konkurenci,
- związki zawodowe,
- instytucje państwowe i samorządowe (np. urząd skarbowy),
- banki,
- czy też lokalny rynek pracy.

Jeśli chodzi o makrootoczenie, obejmuje ono warunki w jakich dana organizacja funkcjonuje. Wynikają one ze środowiska naturalnego oraz z cech nad-systemu społecznego, którego elementem jest również organizacja. Obejmuje ono takie elementy otoczenia, jak [Bielski 2002, s. 74]:

- kulturowe – które zawiera tradycję kulturową oraz historyczną określonego społeczeństwa, system wartości, normy etyczne czy też obyczaje oraz poglądy względem innych ludzi,
- techniczno-technologiczne – które obejmuje narzędzia techniki (np. maszyny, infrastrukturę techniczną) oraz wiedzę techniczną i technologiczną,
- polityczne – które zawierają panujący system polityczny, metodę sprawowania władzy,
- ekonomiczne – czyli poniekąd makroekonomia, w której skład wchodzi model gospodarki, polityka monetarna oraz fiskalna, szybkość wzrostu gospodarczego,
- społeczne – które zawiera takie kwestie, jak: demografia, edukacja, socjologia,
- naturalne – w jego skład wchodzi np. gleby, zasoby naturalne,
- prawne – obejmuje porządek prawny, system rozstrzygania konfliktów na drodze prawnej, stopień szczegółowości norm prawnych itp.

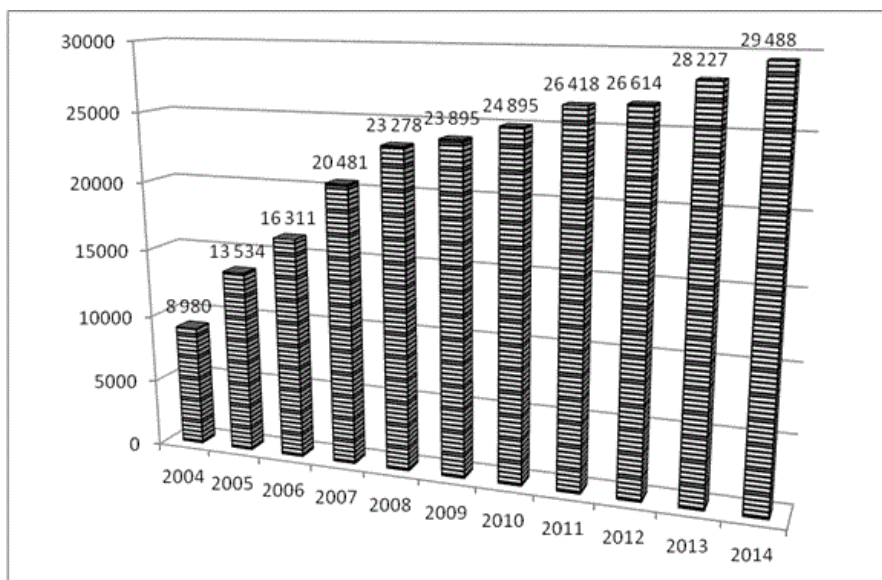
Otoczenie przedsiębiorstwa charakteryzuje się dwiema bardzo ważnymi cechami. Pierwszą jest zmienność, która określa dynamikę zmian, które zachodzą w środowisku zewnętrznym [Matejun, Nowicki, 2013]. Drugą cechą otoczenia jest jej złożoność. Ukazuje ona stopień skomplikowania oraz liczbę i wielorakość elementów, które występują w zewnętrznym środowisku. W zakres tej cechy wchodzi również obustronne relacje oraz powiązania, które mogą zachodzić między konkretnymi elementami czy też obszaru otoczenia. Uwzględniając obie cechy otoczenia, można dokonać jego podziału na proste oraz złożone [Matejun, Nowicki, 2013].

Jednym z czynników, które silnie wpływają na przedsiębiorstwa jest otoczenie prawne oraz polityczne. Zachodzące zmiany w obu obszarach mogą znacząco utrudnić funkcjonowanie firm. Jeśli chodzi o przemiany następujące w prawie – regulują one działalność organizacji – tworzą nowe warunki, które przedsiębiorstwa zobowiązane są przestrzegać. Takie zmiany m.in. zachodzą w przepisach podatkowych oraz dotyczących zatrudnienia. W przypadku otoczenia politycznego wiele zależy od partii, która w danym momencie sprawuje władzę w kraju oraz jakie są jej idee oraz programowe zasady [Gierszewska, Romanowska 2009, ss. 35-36].

Dla rozwoju przedsiębiorstwa duże znaczenie ma prawo, które obejmuje zespół norm prawnych obowiązujących wewnątrz danego kraju, a więc również w organizacji. Zgodnie z artykułem 55¹ kodeksu cywilnego, przedsiębiorstwo jest „zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej” [Definicja przedsiębiorstwa, 2015].

4. Charakterystyka sektora transportowego rzeczy

Rozwój usług logistycznych w Polsce datuje się na lata 80. poprzedniego stulecia, tak więc należą one do stosunkowo młodego sektora. Usługi logistyczne obejmują wszystkie te czynności, które zapewniają wyprodukowanie i dostarczenie produktu do klienta. Tak więc obejmują one: zaopatrzenie, produkcję, magazynowanie oraz dystrybucję. W ramach każdej z tych usług konieczne jest wykorzystanie transportu w zależności od potrzeby, czyli przemieszczenia kolejno surowców, półproduktów, a na końcu wyrobu gotowego do odbiorcy. Tak więc w sferę usług logistycznych wchodzi transport, lecz tworzy on również osobny sektor, który ma ograniczony zakres funkcjonowania. Obejmuje firmy transportowe i spedycyjne, czyli zajmuje się przewozem ładunków (rzeczy) z miejsca A do miejsca B. Branża transportowa jest obecnie w bardzo dobrej kondycji i wciąż wzrasta [zobacz więcej: Raport 2013, s. 11]. W ostatnich latach funkcjonowało coraz więcej przedsiębiorstw transportowych, a to skutkuje dużym zatrudnieniem w tej branży [zobacz więcej: Barometr zatrudnienia, 2015]. Zgodnie z danymi przedstawionymi na poniższym wykresie w 2014 roku odnotowano 29.488 firm.



Rys. 1. Liczba Polskich firm transportowych w międzynarodowym transporcie drogowym rzeczy

Źródło: http://zmpd.pl/aktualnosci_pliki/f-GLOWNY-461-413-7954.RAPORT_ZMPD_-_2012.pdf,
za: Główny Inspektorat Transportu Drogowego oraz <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorcow/raporty>, z dnia 20.03.2015 r.

Zgodnie z danymi Europejskiego Urzędu Statystycznego Eurostat już w 2012 roku Polska prowadziła w Europie, jeśli chodzi o analizowane przewozy. Pokonała tym samym dotychczas najlepszych Hiszpanów i Niemców, przewożąc prawie 118 mln tkm [Loos 2013, ss. 8-9].

5. Wpływ tzw. „uchwały 7 sędziów” na sytuację finansową przedsiębiorstw z analizowanego sektora

Na całym świecie kabina ciężarówki jest uznawana za wystarczająco wygodne miejsce do spania dla kierowcy. W naszym kraju okazało się niedawno, że przedsiębiorstwa transportu drogowego rzeczy muszą dodatkowo płacić za to kierowcom [Loos, Maleniczuk, 2015]. Stało się tak na mocy tzw. „uchwały 7 sędziów” z dnia 12 czerwca 2014 r., której skutkiem jest konieczność wypłaty kierowcom ryczałtów za nocleg spędzony w kabinie pojazdu ciężarowego. Wynika ona ze sposobu uregulowania kwestii należności z tytułu podróży służbowej.

Do czerwca 2014 roku kierowca transportu międzynarodowego, wykonujący umówioną pracę i na określonym w umowie obszarze pracy, nie był uznawany w świetle prawa jako osoba w podróży służbowej w rozumieniu art. 77 § 1 Kodeksu Pracy [Kodeks Pracy, 2015]. Ta sytuacja była akceptowana przez przedsiębiorców. Nieco inaczej widzieli to kierowcy, którzy występowali z rosz-

czeniami finansowymi związanymi z wypłatą niektórych należności z tytułu zatrudnienia, w tym m.in. ryczałtów za noclegi, do swoich pracodawców. Spory te, jak to często w naszym sądownictwie bywa, kończyły się z różnym skutkiem. Raz sądy przyznawały rację przedsiębiorcom, innym razem kierowcom. Wynikało to najprawdopodobniej z różnego stanu faktycznego danej sprawy, ale także odmiennej interpretacji obowiązujących przepisów przez sądy. Zachęteni korzystnymi wyrokami kierowcy zaczęli występować z podobnymi roszczeniami coraz powszechniej i problem zaczął narastać, a sporów sądowych było coraz więcej. Sytuacja ta doprowadziła do tego, że jeden ze składów orzekających Sądu Najwyższego, dostrzegając rozbieżność orzecznictwa w licznych sprawach tego samego rodzaju, zdecydował, iż wyrokowanie w tych sprawach wymaga rozstrzygnięcia przez skład powiększony Sądu Najwyższego⁴. W ten sposób doszło do wydania Uchwały SN w sprawie ryczałtów za noclegi – uchwała SN z dnia 12.06.2014 r. sygn. II PZP/14 [Zagadnienia prawne, 26.03.2015], której istota sprowadza się do następującego rozstrzygnięcia:

- „Zapewnienie pracownikowi – kierowcy samochodu ciężarowego odpowiedniego miejsca do spania w kabinie pojazdu podczas wykonywania przewozów w transporcie międzynarodowym nie stanowi zapewnienia przez pracodawcę bezpłatnego noclegu,
- pracownikowi przysługuje zwrot kosztów noclegu na warunkach i wysokości określonych w przepisach prawa” [§ 9 ust. 1-3 rozporządzenia 2002] albo na korzystniejszych warunkach i wysokości określonych w umowie o pracę, układzie zbiorowym pracy lub innych przepisach prawa pracy.

Treść tej uchwały niesie ze sobą poważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa drogowego rzeczy. Mając na uwadze, że w polskim systemie prawnym nie funkcjonuje prawo precedensowe tworzone w drodze wyroków sądów, a uchwała 7-osobowego składu jest wiążąca tylko w danej sprawie, to mimo to uchwała będzie miała istotne znaczenie dla praktyki sądowej; nawet pomimo tego, że sędziowie sądu najwyższego nie postanowili o nadaniu uchwale mocy zasady prawnej. Niemniej nie można przesądzić, że sądy niższej instancji (rejonowe, okręgowe czy apelacyjne), korzystający z konstytucyjnej zasady niezawisłości sędziowskiej, w oparciu o inny stan faktyczny podejmą inne rozstrzygnięcie w przedmiocie należności z tytułu ryczałtu za noclegi w kabinie auta samochodowego. Trzeba domniemywać, że raczej jest to mało prawdopodobne, aby skład orzekający nie wziął pod uwagę wykładni prawa dokonanej przez Sąd Najwyższy, zwłaszcza wtedy gdy uchwała została podjęta w celu usunięcia rozbieżności powstałej w orzecznictwie sądów powszechnych.

Odpowiedzi na to pytanie co dalej z tą sytuacją starali się uzyskać przewoźnicy obecni 16 lipca 2014 r. na posiedzeniu Forum Transportu Drogowego – platformy dyskusyjnej organizacji przewoźników drogowych w Polsce. Na to spotkanie przybyli także przedstawiciele administracji rządowej z wicepremierem, ministrem gospodarki, sekretarzem stanu w Ministerstwie Infrastruktury

⁴ SN – Sąd Najwyższy.

i Rozwoju, a także przedstawicielami Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Celem spotkania było omówienie niezbędnych działań, a zwłaszcza rozpoczęcia prac legislacyjnych, jakie należy podjąć, aby uniknąć poważnych skutków wynikającym z treści ww. uchwały dla przedsiębiorców sektora TSL⁵, a w konsekwencji dla całej gospodarki w naszym kraju.

Działania środowiska przewoźników doprowadziły także do zorganizowania specjalnego posiedzenia sejmowej Komisji Infrastruktury, które odbyło się 23 lipca 2014 r. [Informacja o posiedzeniu, 2015], na którym debatowano nad skutkami społeczno-gospodarczymi wynikającymi z analizowanej uchwały SN. Efektem tej dyskusji jest pismo przygotowane przez posłów komisji, skierowane do Ministra Infrastruktury i Rozwoju oraz Ministra Pracy i Polityki Społecznej, w sprawie rozwiązania problemów wynikających z Uchwały SN dotyczącej prawa kierowców do ryczałtów za każdy nocleg w kabinie pojazdu. Kiedy i czy w ogóle dojdzie do zmian prawnych regulujących wypłaty ryczałtów za nocleg w inny sposób niż wynika z uchwały SN, trudno dziś powiedzieć. Nie ulega wątpliwości, że ewentualne zmiany prawne muszą być wprowadzane rozważnie. Pamiętając, że należności z tytułu podróży służbowej nie są opodatkowane, należy się zastanowić, czy branża transportowa jest tym rozwiązaniem zainteresowana. Trzeba pamiętać o samych kierowcach, którzy są partnerem w toczącej się dyskusji. Przewoźnicy musieli niezwłocznie dostosować umowy o pracę, regulaminy wynagradzania czy też układy zbiorowe do wymagań wynikających z uchwały Sądu, aby zminimalizować ewentualne skutki roszczeń wynikających ze stosunku pracy, które mogą sięgać do trzech lat wstecz. Uchwała, o której mówimy była skutkiem pozwu jednego kierowcy, który częściowo wygrał swoje powództwo i na jego korzyść SN zasądził kwotę niemal 50 tys. zł plus odsetki i zwrot kosztów sądowych [Zagadnienia prawne, 20.03.2015]. Jeżeli ktoś np. jeździł po Anglii, to zobowiązania w firmie, która nie płaciła ryczałtów w ogóle, wyniosą za 3 lata wstecz nawet ok. 150 tys. zł [Loos, Mileniczuk 2014, s. 22-27]. Bardzo negatywne skutki dotyczą zarówno dalszego działania firm w przyszłości, ponieważ lawina pozwów za 3 lata do tyłu ruszyła również zbiorowych które są wielokrotnością tych kwot. Działanie tej uchwały jest niekorzystne nie tylko dla przedsiębiorców, ale również dla kierowców, ponieważ pracodawcy, zmieniając obecnie systemy wynagradzania zgodnie z uchwałą SN, dokonują zmian, które są niekorzystne dla kierowców w zakresie ich świadczeń w przyszłości.

6. Podsumowanie

W wyniku analiz i rozważań przeprowadzonych w treści niniejszej publikacji sformułowano następujące wnioski:

⁵ TSL – Transport Spedycja Logistyka.

1. Sfera prawna jest bardzo istotnym elementem otoczenia dalszego przedsiębiorstw transportu drogowego rzeczy. Wszelkie zmiany tego elementu otoczenia mogą mieć bardzo istotne skutki dla zasad funkcjonowania oraz kondycji tych przedsiębiorstw.
2. Polski sektor transportu drogowego rzeczy bardzo dynamicznie się rozwija i staje się symbolem sukcesu Polski w Unii Europejskiej godnym do pozazdrozczenia przez inne rządy krajów europejskich.
3. Sporu pomiędzy kierowcami a właścicielami firm transportu drogowego nie udało się rozwiązać drogą mediacji i przerodził się on w spory prawne toczące się przed sądami z Sądem Najwyższym włącznie. W efekcie może okazać się, że tracą na tym wszyscy: właściciele firm transportowych, kierowcy i Skarb Państwa.

Bibliografia

1. § 9 ust 1-3 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 19.12.2002 r. http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Prawo/Prawo%20pracy/2011/16_19.12.2002_Podroz%20sluzbowa_zagranica.pdf dnia 26.03.2015 r.
2. § *Kodeks pracy*, <http://kodekspracy.republika.pl/dzia%B303.htm> (dostęp: 26.03.2015).
3. **Bielski M.:** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 72-73.
4. *Czym jest transport publiczny?* <http://www.pigtsis.pl/content/files/15/public/narada.pdf> (dostęp: 15.04.2015).
5. *Definicja przedsiębiorstwa wg art. 55¹ k.c.*, Doradztwo prawne dla przedsiębiorców LEXPLAY, http://lexplay.pl/artikul/Prawo-DzialalnoscGospodarczej/definicja_przedsiębiorstwa_wg_przepisu_art._551_k.c, (dostęp: 14.04.2015).
6. **Gierszewska G., Romanowska M.:** *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 35-36.
7. **Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudol S.:** *Przedsiębiorstwo teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, ss. 36-37.
8. *Informacja o posiedzeniu Komisji Infrastruktury*, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=6A1A1B989B9DD624C1257D1F004AAD82> (dostęp: 26.03.2015).
9. Internetowy słownik języka polskiego za: <http://sjp.pwn.pl/sjp/;2509991> (dostęp: 14.04.2015).
10. Konwencja celna dotycząca międzynarodowego przewozu towarów z zastosowaniem karnetów TIR (Konwencja TIR) wraz z Protokołem podpisania, sporządzona w Genewie dnia 15 stycznia 1959 r. (Dz. U. z 1962 r. Nr 22, poz. 96).
11. Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i Protokół podpisania, sporządzone w Genewie dnia 19 maja 1956 r. (Dz. U. z 1962 r., Nr 49, poz. 238).
12. **Koźmiński A.K., Piotrowski W.:** *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 33.

13. **Loos M., Mileniczuk K.:** *Raport – Ryczałty zebraliśmy 2,7 tys. petycji przeciwko uchwale SN przeciwko o ryczałtach*, za: http://www.transport-manager.pl/images/czasopismo/2014/TM_4_2014_internet.pdf (dostęp: 20.03.2015).
14. **Loos M.:** *Jesteśmy najlepsi w Europie*, Transport Manager, Poznań, 01.04.2013 r., ss. 8-9.
15. **Matejun M., Nowicki M.:** *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, Warszawa 2013, za: <http://www.matejun.pl/naukowa.htm> (dostęp: 14.04.2015).
16. Oświadczenie Rządowe z dnia 24 września 1984 r. w sprawie przystąpienia Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej do Umowy o międzynarodowych przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów (ATP), sporządzonej w Genewie dnia 1 września 1970 r. (Dz. U. z 1984 r., Nr 49, poz. 254).
17. **Szarata A.:** *Prognozowanie podróży Park & Ride metodą modelowania*, Transport Miejski i Regionalny 2007, ss. 11-16.
18. Umowa Europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzona w Genewie dnia 30 września 1957 r. (Dz. U. z 1975 r., Nr 35, poz. 189).
19. Umowa Europejska dotycząca pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowo (AETR), sporządzona w Genewie dnia 1 lipca 1970 r. (Dz. U. z 1999 r. Nr 94, poz. 1086).
20. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz. U. z 2011 r., Nr 5, poz. 13).
21. *Zagadnienia prawne*, Sąd Najwyższy, http://www.sn.pl/sprawy/SiteAssets/Lists/Zagadnienia_prawne/EditForm/II-PZP-0001_14_p.pdf dnia 20.03.2015 r.
22. *Zagadnienia prawne*, Sąd Najwyższy, <http://www.sn.pl/sprawy/SitePages/Zagadnienia%20prawne.aspx?ItemID=640&ListID=411c5dda-68cb-4ad8-b865-2705079f8593&el=Izba%20Pracy,%20Ubezpiecze%C5%84%20Spo%C5%82ecznych%20i%20Spraw%20Publicznych>, (dostęp: 26.02.2015).
23. Zobacz więcej: <http://www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/barometr-zatrudnienia-bedzie-praca-w-transportie-przemysle-i-handlu> (dostęp: 21.03.2015).
24. Zobacz więcej: Raport 2013, *Transport pod lupą*, Europejski Program Modernizacji Polskich Firm, za: http://www.epl.pl/aktualnosci/Transport_raport.pdf (dostęp: 26.03.2015).
25. Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych, Portal Polskich Przewoźników Drogowych, http://zmpd.pl/aktualnosci/pliki/f-GLOWNY-461-413-7954.RAPORT_ZMPD_-_2012.pdf, za: Główny Inspektorat Transportu Drogowego oraz *Raporty*, <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorcow/raporty> (dostęp: 20.03.2015).
26. **Żak J.:** *Transport*, [w:] Danuta Kisperska-Moroń, Stanisław Krzyżniak (red.): *Logistyka*, Poznań: ILiM, 2009, ss. 142-144.

15 WYKORZYSTANIE LISTY KONTROLNEJ W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Piotr Tworek

*Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym w wielu krajach na świecie staje się obecnie powszechną normą. Dotyczy to również Polski, gdzie stało się ono obligatoryjne w jednostkach sektora finansów publicznych wraz z nowelizacją ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. 157/2009, poz. 1240)¹. W związku z tym osoby zarządzające instytucjami sektora publicznego w Polsce coraz częściej zgłaszają chęć zdobycia wiedzy z zakresu zastosowania metodyki zarządzania ryzykiem, co zwłaszcza odnosi się do metod identyfikacji ryzyka, ponieważ, po pierwsze, zawsze należy ryzyko najpierw w sposób prawidłowy zidentyfikować, aby móc je następnie oszacować i wybrać odpowiednią metodę i sposób reakcji na ryzyko, po drugie, jakiegokolwiek błędy popełnione na etapie rozpoznawania zarówno czynników wywołujących ryzyko, jak również jego poszczególnych kategorii, powodować będą dalszą błędną ocenę ryzyka w organizacjach publicznych, po trzecie, ważna jest też sama dokładna znajomość poszczególnych metod identyfikacji ryzyka, a zwłaszcza

¹ Dodatkowo w Komunikacie Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin., poz. 56, Warszawa, 18 grudnia 2012 r.), określono wytyczne dotyczące polityki zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych [Komunikat Nr 6 Ministra Finansów], co uzupełnia wcześniejsze zapisy standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, tj. Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), które precyzują kwestię zarządzania ryzykiem w tego typu jednostkach w ramach prowadzonej kontroli zarządczej (Komunikat Nr 23 Ministra Finansów).

istotny jest problem aplikacyjności tych metod na gruncie praktycznym, a co się z tym wiąże istotna jest wiedza o wadach i zaletach tych metod, co w ostateczności sprowadza się do odpowiedzi na pytanie – w jaki sposób można te metody wykorzystać w przypadku konkretnej organizacji publicznej, gdyż są różne organizacje o różnym profilu świadczonych usług publicznych. Kwestiom tym poświęcono niniejszą publikację, której zasadniczym celem jest przedstawienie jednej z metod, jaką potencjalnie można wykorzystać w procesie zarządzania ryzykiem w instytucjach publicznych (nie tylko w Polsce, ale i na świecie) – jest to lista kontrolna (check list) wraz ze wskazaniem jej walorów aplikacyjnych, w tym określeniem zarówno zalet, jak i wad tej metody. Na świecie w sektorze komercyjnym listy kontrolne traktowane są bowiem jako narzędzie planowania i zarządzania stosowane w celu określenia potencjalnych zagrożeń (ang. hazard jako synonim słowa ryzyko), dzięki czemu można zastosować odpowiednie działania korygujące, tj. zanim jeszcze wystąpi problem ryzyka w podmiocie [Parfitt, Sanvido 1993, s. 243]. Publikacja stanowi zatem próbę transferu rozwiązań stosowanych w tym zakresie w sektorze komercyjnym na grunt funkcjonowania organizacji sektora publicznego. Problematyka ta jest obecnie szeroko dyskutowana na polu naukowym [Carmen, Dobrea 2006, ss. 126-135]. W szczególności rozważania zawarte w publikacji posiadają, z jednej strony charakter rozważań teoretyczno-koncepcyjnych, z drugiej zaś wskazują na aplikacyjny wymiar postulowanych rozwiązań. W publikacji wykorzystano metodę syntezy, dedukcję oraz indukcję. Przegląd literatury z tego zakresu, a także własna wiedza i doświadczenie, jaką nabył autor w trakcie wieloletnich badań nad ryzykiem w ekonomii, finansach i zarządzaniu (ryzyko jest bowiem kategorią interdyscyplinarną), pozwoliły wysnuć kilka zasadniczych konkluzji zawartych w treści niniejszej publikacji. Zawiera ona przykład listy kontrolnej z jednocześnie propozycją jej aplikacji na szerokim gruncie funkcjonowania krajowych instytucji publicznych.

2. Próba zdiagnozowania problemu identyfikacji ryzyka i zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych – ujęcie metodyczne

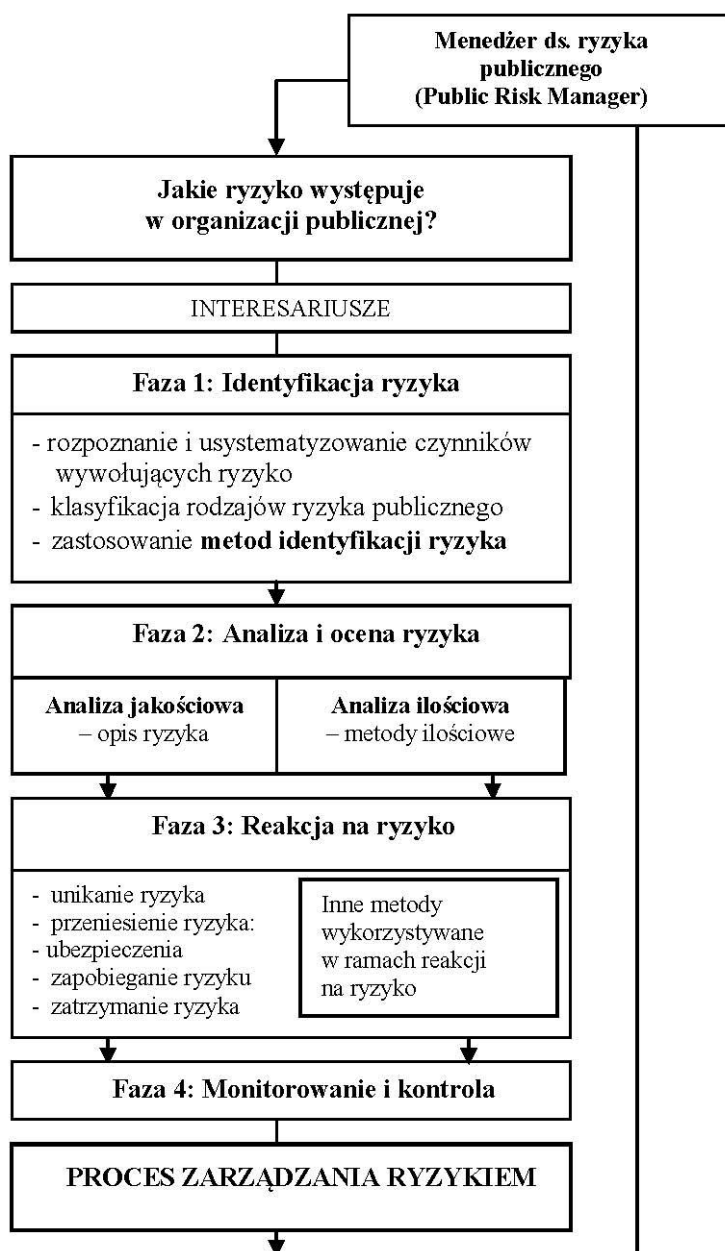
Problematyka ryzyka występującego w sektorze publicznym na świecie stała się na tyle istotna, że w niektórych krajach, np. Stanach Zjednoczonych, powstała samodzielna funkcja kierownicza – menedżer ds. ryzyka publicznego (Public Risk Manager). W praktyce są to eksperci znajdujący zatrudnienie w organizacjach publicznych, a zwłaszcza w dużych instytucjach, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem [Harrow, Willcocks 1990, s. 62]. Przyczyn, dla których w organizacjach publicznych należy zarządzać ryzykiem jest wiele, np. zagrożenie terrorystyczne [Fischbacher-Smith, Fischbacher-Smith 2013, s. 330], korupcja i oszustwa [Jackson, 2013, s. 330], utrata pozytywnego wizerunku organizacji w odbiorze społecznym [Barrett 2014, s. 459], zakłócenia

związane z wprowadzeniem nowych technologii i systemów informatycznych [Brookfield, Fischbacher-Smith 2014, s. 5], zła jakość świadczonych usług [Osborne, Brown 2011, s. 157], zakłócenia w zakresie komunikacji wewnątrz organizacji [Bennet, Calman, Curtis, Fischbacher-Smith 2010, s. 4] itp. W szczególności zakłócenia w przepływie informacji wewnątrz organizacji publicznych oraz problemy z komunikacją stanowią zasadniczy czynnik ryzyka, co powoduje dalszy ciąg niekorzystnych zdarzeń w działalności podmiotów tego typu [Smith, McCloskey 1998, s. 41]. Niezależnie jednak od rodzaju występującego w organizacji publicznej ryzyka oraz jego zasadniczych źródeł, z praktycznego punktu widzenia rzeczą najważniejszą jest jego właściwa identyfikacja, która sama w sobie jest procesem dość skomplikowanym i wymagającym przygotowania merytorycznego od osób dokonujących w organizacji ocen dotyczących ryzyka. Równocześnie jest to pierwszy etap całościowego procesu zarządzania ryzykiem i niekiedy najbardziej trudny. W literaturze wielu autorów podziela ten pogląd, uznając identyfikację ryzyka za najważniejszą fazę procesu zarządzania ryzykiem [Chapman 2001, s. 151]. Wynika to przede wszystkim z faktu, że jakiegokolwiek błędy popełnione na tym etapie – o czy już wspomniano – powodować będą dalszą niewłaściwą ocenę ryzyka, co także nie pozwoli to w sposób prawidłowy wybrać, a potem zastosować odpowiedniej metody i sposobu reakcji na ryzyko. Ponieważ w nauce ryzyko jest definiowane i rozumiane jako kategoria ilościowa sensu stricto [Knight 1921, ss. 14-15], to równocześnie wielu autorów przyjmuje, że to jednak kwantyfikacja ryzyka stanowi najważniejszy etap procesu zarządzania ryzykiem [Edujee 2000, s. 17]. Również z tym poglądem można się tutaj zgodzić, dodając do tego, że z praktycznego punktu widzenia niezwykle istotna jest też właściwa reakcja na ryzyko [Tworek 2013, s. 139]. Są to trzy podstawowe fazy procesu zarządzania ryzykiem w organizacji publicznej, gdzie w szczególności:

- identyfikacja ryzyka oznacza rozpoznawanie źródeł pochodzenia ryzyka oraz określenie jego podstawowych kategorii (subkategorii),
- analiza i ocena ryzyka polega na jego oszacowaniu i ustaleniu poziomu jego wpływu na organizację,
- reakcja na ryzyko polega na właściwym doborze metody (metod) i odpowiedniego sposobu przeciwdziałania wcześniej zidentyfikowanemu i skwantyfikowanemu ryzyku [Tworek 2012, s. 126].

Biorąc po uwagę specyfikę działalności organizacji publicznych, należy ww. fazy uzupełnić monitoringiem i kontrolą jako czwartą, a zarazem osobną fazą procesu zarządzania ryzykiem [Tworek 2013, s. 140]. Wynika to z brytyjskiej koncepcji zgodnie z treścią międzynarodowego standardu zarządzania ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Associations), którego zaletą jest to, że został on przygotowany głównie z myślą o podmiotach sektora publicznego, według której „(...) skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga utrzymywania odpowiedniej sprawozdawczości oraz stałego monitorowania, czy identyfikacja i ewaluacja ryzyka przebiega prawidłowo oraz czy stosowane są właściwe środki i rozwiązania” [FERMA 2004, s. 14].

Ilustrację graficzną w tym zakresie stanowi rysunek 1.



Rys. 1. Ideowy schemat przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w organizacji publicznej z uwzględnieniem funkcji kierowniczej – menedżer ds. ryzyka publicznego

Źródło: opracowano na podstawie: [Tworek 2012, ss. 129-133].

Rysunek 1 przedstawia czterofazową strukturę procesu zarządzania ryzykiem w organizacji publicznej. Dodatkowo uwzględnia wcześniej wymienioną funkcję kierowniczą – menedżera ds. ryzyka publicznego, który koordynuje przebieg procesu zarządzania ryzykiem w organizacji i jest on odpowiedzialny za ryzyko, co wspomaga całościowy proces kierowania organizacją. W szczególności wymagana jest od niego wzajemna współpraca „(...) z osobami zarządzającymi innymi obszarami funkcjonowania [organizacji publicznej], co pozwoli na:

- określenie niebezpieczeństw i newralgicznych obszarów w działalności organizacji, co ma szczególne znaczenie w przypadku wprowadzenia np. nowych technologii informatycznych, zmiany polityki zatrudnienia, oczekiwanych zmian w otoczeniu organizacji itp.,
- ocenę wpływu lub znaczenia różnych możliwości opanowania ryzyka związanego z istnieniem tych niebezpiecznych i newralgicznych obszarów,
- uszeregowanie niebezpiecznych i newralgicznych obszarów funkcjonowania organizacji w zależności od kryteriów: po pierwsze, czasu potrzebnego na przywrócenie działania lub odtworzenie stanu sprzed ewentualnego wypadku powodującego szkodę lub zaburzenie normalnego funkcjonowania organizacji; po drugie, konsekwencji finansowych tego wypadku (konsekwencje bezpośrednie: koszty naprawy lub odtworzenia utraconych składników majątkowych, czas wyłączenia; konsekwencje pośrednie: starty niematerialne, koszty dodatkowe, utrata klientów, utrata [dobrego wizerunku przez organizację], czas potrzebny na poszukiwanie lub odtworzenie danych itp.)” [Kurek 2002, s. 115].

W przypadku dużych instytucji publicznych, np. ministerstw, możliwe jest nawet powołanie osobnego działu zarządzania ryzykiem zatrudniającego ekspertów z różnych dziedzin, a kierowanych przez jednego menedżera ryzyka. Zgodnie z taką koncepcją powołany zespół ds. zarządzania ryzykiem posiadałby wtedy „(...) odrębny zakres zadań i obowiązków oraz odpowiadałby za, po pierwsze, przygotowanie zakresu zadań i obowiązków związanych z jej działalnością we współpracy z kierownikiem jednostki/kierownictwem najwyższego szczebla, po drugie, uproszczenie i przegląd inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym i strategicznym, po trzecie, sprawozdania dotyczące inicjatyw i działań z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich wyników, po czwarte, informowanie o zagadnieniach z zakresu zarządzania ryzykiem, po piąte, coroczny przegląd zakresu polityki zarządzania jednostką pod kątem występującego w niej ryzyka” [Ministerstwo Finansów 2004, s. 85].

W fazie I, tzn. identyfikacji ryzyka (rys. 1), menedżerowie ryzyka stosowaliby odpowiednie metody w celu dokonania identyfikacji zagrożeń ze szczególnym uwzględnieniem list kontrolnych. Ponieważ ryzyko w swej naturze jest zjawiskiem dynamicznym, co oznacza że zawsze mogą wystąpić dodatkowe i nieprzewidziane wcześniej czynniki wywołujące ryzyko, co z kolei powodować będzie określone niekorzystne dla organizacji publicznej konsekwencje, w tym skutki finansowe, menedżerowie ryzyka muszą ze szczególną dociekli-

wością zwracać uwagę zwłaszcza na zewnętrzne czynniki ryzyka, na które organizacja nie ma do końca wpływu. Szczególnym rodzajem zagrożeń jest ryzyko siły wyższej (Act of God). Przykładem takiego ryzyka są niebezpieczeństwa związane z oddziaływaniem sił natury, co np. miało miejsce w Stanach Zjednoczonych w 2005 roku, kiedy Huragan Katrina niemal całkowicie zniszczył i sparaliżował funkcjonowanie przestrzeni publicznej w Nowym Orleanie w stanie Luizjana. Na terenie kataklizmu większość instytucji publicznych przestało wtedy funkcjonować i w ramach zarządzania antykrzysowego doszło nawet do wprowadzenia stanu wyjątkowego z użyciem gwardii narodowej i wojska. Dlatego w literaturze często zarządzanie ryzykiem w przestrzeni publicznej określane jest mianem zarządzania kryzysowego [Smith, Toft 1998, s. 7].

Oprócz klasycznej listy kontrolnej menedżerowie ryzyka w procesie identyfikacji ryzyka w organizacjach publicznych mogą wykorzystać jeszcze inne metody, np. burzę mózgów, przegląd dokumentacji, analizę scenariuszy, audyt i kontrole wewnętrzne, analizę niebezpieczeństw i operatywności (HAZOP) czy np. analizy biznesowe, które omawiając poszczególne obszary działalności organizacji opisują zarówno procesy wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać [FERMA, s. 15]. Oprócz tego w celu identyfikacji ryzyka w organizacji publicznej menedżerowie ryzyka wykorzystywać mogą bardzo popularne i stosowane na szeroką skalę w biznesie niektóre metody, jak np. analizę SWOT czy np. technikę delficką. Szczególnie pomocne mogą okazać się metody oparte na diagramach, np. wykres Ishikawy. Diagram przyczynowo-skutkowy jako instrument może w pewnym sensie pełnić funkcję listy kontrolnej przy analizowaniu potencjalnych przyczyn ryzyka [Bizon-Górecka 1998, s. 100]. Stosując te metody komplementarnie w organizacjach publicznych, zawsze należy mieć na względzie zarówno ich wady, jak i zalety. Odnosi się to nie tylko do metod identyfikacji ryzyka, ale również do metod wykorzystywanych w procesie szacowania ryzyka oraz reakcji na ryzyko.

Zidentyfikowane ryzyko podlega analizie i ocenie (faza 2) z wykorzystaniem zarówno podejścia jakościowego, jak i ilościowego (rys. 1). Jest to niezwykle trudny fragment procesu zarządzania ryzykiem, gdyż specyfika organizacji publicznych powoduje, że trudno jest z określonym prawdopodobieństwem przewidzieć ryzyko, a następnie oszacować jego skutki. Trudno jest więc oszacować potencjalne odchylenia, jakie mogą powstać wokół oczekiwanych wyników działalności organizacji [Fone, Young 2007, s. 12]. Ze względu na różny profil działalności organizacji publicznych nie można też w sposób jednoznaczny zdefiniować kategorii ryzyka publicznego (public risk). Dlatego ryzyko publiczne w literaturze w sposób różny jest definiowane, a także w sposób różny pojmowane są wyniki funkcjonowania organizacji publicznych [Pestieau, Tulkens, 2006, s. 346]. Trudno jest więc np. skwantyfikować ryzyko utraty zdrowia pacjenta w ochronie zdrowia, chociaż nie jest to niemożliwe [Carroll, 2009, s. 2], czy np. ryzyko w instytucji świadczącej usługi publiczne, jak np. urzędy [Brown, Osborne 2013, ss. 187-188]. W celu oszacowania ryzyka należy więc wykorzystywać bardziej podejście jakościowe aniżeli ilościowe,

przy czym nie jest wcale wykluczone stosowanie prostych miar probabilistyczno-statystycznych. W analizie opisowej ryzyka w praktyce postuluje się wykorzystanie macierzy ryzyka (risk matrix), w których poszczególnym rodzajom ryzyka przypisuje się określone prawdopodobieństwo wystąpienia, a dodatkowo możliwe jest skalowanie ryzyka na zasadzie ryzyko – bardzo niskie, niskie, umiarkowane, wysokie i bardzo wysokie [PMBOK 2000, ss. 178-179]. W szczególności ocenę ryzyka uzyskuje się łącząc skonstruowaną macierz oraz skalę prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia dla każdego rodzaju ryzyka [PMBOK 2000, ss. 178-179]. Podobnych metod jest znacznie więcej, np. w organizacji publicznej dosyć łatwo jest zastosować analizę drzewa decyzyjnego. W związku z tym, że wykres drzewa decyzyjnego „(...) przypomina gałęzie, to dzięki temu możliwe jest określenie kierunków postępowania z uwzględnieniem wyrażonych ilościowo prawdopodobieństw, a więc i ryzyka” [Marcinek 2001, s. 148].

Z rysunku 1 wynika, że na podstawie ocenionego ryzyka formułowane są konkretne sposoby przeciwdziałania ryzyku – reakcja na ryzyko (faza 3). W organizacji publicznej ryzyka można albo całkowicie uniknąć, albo je podjąć (absorpcja ryzyka) [Bennet, Calman, Curtis, Fischbacher-Smith 2010, ss. 12-22], albo dokonać jego całościowego lub częściowego transferu na inny podmiot, np. ubezpieczyciela, lub też można je w jakimś stopniu zredukować, co może np. oznaczać, że ryzyko jest zmniejszone przez poinformowanie o zagrożeniu odpowiednich pracowników i wprowadzenie w organizacji odpowiednich zabezpieczeń [Minasowicz 2009, s. 72], np. procedur związanych z ewakuacją na wypadek pożaru lub skażenia medycznego. Nie wyklucza się też przy tym kombinacji dwóch lub trzech form reakcji na ryzyko równolegle [Edwards, Bowen 2005, s. 136].

W organizacji publicznej całość czynności, działań i prac związanych z zarządzaniem ryzykiem podlega monitoringowi i kontroli (faza 4), ponieważ jest to niezbędne aby ustalić, czy potrzebne jest zastosowanie jakiegoś dodatkowego środka lub użycie innej metody w celu uskutecznienia działań podejmowanych w zakresie zarządzania ryzykiem [Tworek 2013, s. 140]. O powodzeniu działań związanych z zarządzaniem ryzykiem decyduje również sam stosunek w organizacji do ryzyka. Postawy do ryzyka mogą być skrajnie różne, tj. awersja do ryzyka i akceptacja ryzyka [Smallman, Fischbacher-Smith 2003, s. 8].

3. Lista kontrolna jako metoda identyfikacji ryzyka w organizacji publicznej

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, listy kontrolne stanowić mogą skuteczną metodę identyfikacji ryzyka w każdej organizacji publicznej, przy czym stosując ją w praktyce należy zawsze pamiętać o każdorazowej modyfikacji treści listy pytań kontrolnych. Są one tworzone na podstawie danych historycznych, [zasobów wiedzy własnej pracowników organizacji], jak również na podstawie innych źródeł informacji (zewnętrznych) [PMBOK 2000, s. 175],

a w praktyce są traktowane „(...) jako narzędzie konieczne dla uporządkowania tych elementów, które w zdecydowany sposób wpływają na zagrożenia i tworzą ryzyko” [Staśko 2001, s. 97]. Nie ma też jednej uniwersalnej listy kontrolnej, która ujmowałaby wszystkie zagrożenia, jakie potencjalnie mogą wystąpić w każdej niemal organizacji publicznej na świecie. Jednak w praktyce można je wykorzystywać wielorazowo i stosować w odniesieniu do w zasadzie każdej organizacji publicznej. Bardzo ważna jest przy tym specjalistyczna wiedza osób zarządzających ryzykiem na temat ryzyka specyficznego, jakie obarcza ich organizację. Ważna jest też wiedza o zasadniczych źródłach ryzyka wywołujących większe lub mniejsze ryzyko globalne (całkowite) organizacji. Każdorazowo konstruując listę kontrolną każdy menedżer ryzyka musi też pamiętać o podziale na czynniki sytuacji wewnętrznej organizacji publicznej, np. struktura organizacyjna i wielkość organizacji, a także na czynniki sytuacji zewnętrznej organizacji publicznej, np. wymagania interesariuszy, jak również na czynniki specyficzne związane z charakterem świadczonych usług publicznych, np. sezonowość.

Menedżerowie ryzyka, konstruując nową lub aktualizując już istniejącą w organizacji publicznej listę kontrolną, bardzo często są zmuszeni poszukiwać czynników wywołujących ryzyko we własnych zasobach technicznych, ludzkich, finansowych itp. W procesie identyfikacji ryzyka zasadniczą jednak rolę zawsze odgrywa gruntowna analiza interesariuszy (rys. 1), co jest m.in. związane z koniecznością pozytywnego odbioru społecznego organizacji w przestrzeni publicznej. Nie bez znaczenia jest też tutaj aspekt polityczny funkcjonowania wielu organizacji tego typu (ryzyko polityczne). Często w praktyce w procesie identyfikacji ryzyka w podmiotach postuluje się stosować podział na ryzyko strategiczne, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka ekonomicznego, politycznego, społecznego, technologicznego i legislacyjnego oraz na ryzyko operacyjne, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka finansowego.

Ujęcie procesualne identyfikacji ryzyka w organizacjach publicznych przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Proces identyfikacji ryzyka w organizacji publicznej
Źródło: opracowano na podstawie: [Al-Bahar, Crandal 1990, s. 536].

Rysunek 2 oprócz listy kontrolnej wymienia mapę ryzyka (risk map), która także może być użyta w organizacji publicznej w diagnozowaniu i procesie identyfikacji ryzyka, jak również arkusz podsumowań, który służy dokładnemu opisowi i skatalogowaniu ryzyka, a tym samym stanowić może oficjalny dokument urzędowy. W instytucjach publicznych składane są na nim podpisy osób odpowiedzialnych za ryzyko, co potencjalnie umożliwia wskazanie osób odpowiedzialnych za wystąpienie ryzyka. Arkusz uzupełnia listę kontrolną, dzięki czemu w organizacji publicznej powstaje jedna kompleksowa lista ryzyka. Dodatkowo arkusz umożliwia naniesienie uwag w formie pisemnej, co pozwala na przekazywanie informacji o ryzyku wszystkim zainteresowanym interesariuszom.

O czym już wspomniano we wstępie, niezwykle istotną rzeczą jest znajomość konkretnych zalet i wad metody listy kontrolnej. Wśród zasadniczych wad tej metody należy wymienić:

- „(...) ważne współzależności między poszczególnymi źródłami ryzyka nie są łatwe do wskazania,
- lista pytań, szczególnie gdy jest długa, w ograniczony sposób nakierowuje na stosunkowo ważne źródła ryzyka,
- poszczególne pozycje na liście mogą zawierać wiele ukrytych, ważnych, oddzielnych źródeł ryzyka,
- źródła ryzyka, które nie są ujęte na liście pozostają z dużym prawdopodobieństwem pominięte w procesie identyfikacji ryzyka,
- lista wyszczególnionych źródeł ryzyka może być w pewnych (organizacjach) bardziej odpowiednia aniżeli dla innych,
- indywidualne potencjalne źródła ryzyka mogą być opisane z niewystarczającą szczegółowością, powodując, iż nieuniknione są niejasności i różnice w interpretacji,
- lista pytań kontrolnych przedstawia nadmiernie uproszczoną ocenę potencjalnych efektów indywidualnych źródeł ryzyka,
- lista pytań kontrolnych nie zachęca do zastosowania bardziej rozwiniętego podejścia do oceny i kwantyfikacji ryzyka” [Chapman, Ward 1997, ss. 122-123, cyt. za: Marcinek 2001, ss. 112-113].

Pomimo tych wad metoda ta ma też swoje istotne zalety. Główną jej zaletą jest duża prostota i łatwość stosowania w praktyce. Najprościej rzecz ujmując, jej wykorzystanie w praktyce opiera się na udzielaniu odpowiedzi na wcześniej ustalone pytania, co w bardzo dużym stopniu przypomina wywiad ankietowy [Melton 2007, s. 56], czyli uprzednio zidentyfikowanym zasadniczym obszarom występowania ryzyka w danej organizacji publicznej przypisuje się konkretne rodzaje ryzyka, a następnie ustala się pytania kontrolne, na które menedżer ryzyka (i nie tylko) udziela odpowiedzi w formie Tak lub Nie, przy czym lista zadanych pytań nie musi być stała, lecz pozostaje otwarta. Oznacza to, że menedżerowie ryzyka mogą swobodnie rozbudowywać jej treść i uzupełniać o nowe pytania kontrolne w zależności od liczby sytuacji ryzykownych, jakie potencjalnie mogą wystąpić w danej organizacji i odwrotnie, tzn. w sposób dowolny mogą ograniczać listę pytań kontrolnych. Kolejną zaletą listy kontrolnej

jest możliwość bezpośredniego wykorzystania w dowolnym miejscu wewnątrz instytucji publicznej, np. w konkretnym wydziale urzędu czy na konkretnym jej szczeblu organizacyjnym. Dodatkowo nie wymaga ona wykorzystania żadnego skomplikowanego oprogramowania komputerowego, co wiąże się z nikłymi kosztami stosowania tej metody. Kolejnym walorem tej metody jest możliwość zaangażowania ekspertów zewnętrznych przy tworzeniu listy pytań kontrolnych, którzy wnoszą do organizacji zasadę świeżego spojrzenia na problem ryzyka. Przykład takiej listy dla organizacji publicznej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Fragment przykładowej listy kontrolnej dla organizacji publicznych

Lista kontrolna – identyfikacja ryzyka (strata v korzyść)		
	Ryzyko	
	Tak	Nie
I. Wyniki organizacji publicznej		
1. Słabe planowanie i przygotowanie?	☒	☐
2. Brak realizacji celów organizacyjnych?	☒	☐
3. Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności?	☐	☒
4. Słaba komunikacja?	☐	☒
5. Brak wewnętrznego zaufania do organizacji?	☒	☐
6. Brak zewnętrznego zaufania do organizacji?	☒	☐
7. Rosnący poziom złych wyników?	☐	☒
8. niesprawdzone plany ciągłości działalności?	☐	☒
9. Obszary o wyjątkowo słabej wydajności?	☐	☒
10. Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań?	☐	☒
11. Zła prasa/niekorzystne doniesienia medialne?	☒	☐
12. Niezadowolenie interesariuszy?	☒	☐
13.	☐	☐
II. Działalność operacyjna		
1. Brak definicji ról i zadań?	☐	☒
2. Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie?	☒	☐
3. Brak zdefiniowanych procesów i procedur?	☐	☒
4. Niewłaściwe systemy informatyczne?	☒	☐
5. Zgłoszone luki w bezpieczeństwie?	☒	☐
6. Niewłaściwa obsługa skarg/reklamacji?	☒	☐
7. Wrażliwość polityczna?	☒	☐
8. Naruszenie bezpieczeństwa?	☐	☒
9. Nałożone kary przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z prawem?	☒	☐
10. Wysokie zagrożenie terrorystyczne?	☐	☒
11. Brak kontroli wykorzystania zapasów?	☒	☐
12. Brak utrzymania środków trwałych?	☒	☐

13. Utrzymująca się nieskuteczność?	☒	☐
14. Wymagany wysoki poziom poufności?	☐	☒
15. Wysoki poziom transakcji z osobami prywatnymi, z którymi wiąże się ryzyko?	☐	☒
17. Wysokie zagrożenie ze strony grup przestępczych?	☒	☐
18.	☐	☐
III. Potencjał i możliwości organizacji publicznej		
1. Nieobsadzone główne stanowiska?	☐	☒
2. Duży wskaźnik zachorowalności?	☐	☒
3. Wysoka rotacja pracowników?	☐	☒
4. Brak możliwości zatrudnienia pracowników?	☐	☒
5. Brak zaangażowania w pracę organizacji?	☐	☒
6. Poziom udowodnionych oszustw i kradzieży?	☒	☐
7. Częste protesty związkowe mogące zakłócić świadczenie usług?	☐	☒
8.	☐	☐
IV. Kwestie finansowe		
1. Zła sytuacja finansowa?	☐	☒
2. Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej?	☐	☒
3. Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej?	☐	☒
4. Źle określony budżet?	☒	☐
5. Wysoki poziom zadłużenia?	☐	☒
6. Nadmierne wydatki budżetowe?	☐	☒
7. Niezgodność z polityką i standardami rachunkowości?	☒	☐
8. Słaba sprawozdawczość finansowa?	☐	☒
9. Brak planowania finansowego?	☐	☒
10. Rosnące koszty?	☐	☒
11. Dochody i wydatki nie pokrywają się z dochodami i wydatkami ponoszonymi przez podobne organizacje publiczne?	☐	☒
12. Wysoki poziom szkód ubezpieczeniowych?	☒	☒
13. Poziom nieubezpieczonych szkód?	☐	☒
14. Brak płynności finansowej?	☒	☐
15. Obciążenia finansowe – kary umowne?	☒	☐
16.	☐	☐
V. Kwestie prawne		
1. Rosnąca liczba pozwów lub spraw sądowych?	☐	☒
2. Rosnący poziom przegranych spraw sądowych?	☐	☒
3. Rosnący poziom niezgodności z przepisami?	☐	☐
4. Ciągłe sprawy sądowe?	☒	☐
5. Niekorzystne relacje z innymi organizacjami?	☒	☐
6. Niekorzystne umowy?	☒	☐
7. Czy występuje 'kultura obwiniania'?	☒	☐

8. Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych?	☒	☐
9. Niezachowanie staranności i rzetelności?	☐	☒
10.	☐	☐
VI. Inne		
1. Czy.....	☐	☐
2. Czy	☐	☐
3. Czy	☐	☐
SUMA		

Źródło: opracowano na podstawie: [Staśko 2001, ss. 95-96], [Ministerstwo Finansów 2004, ss. 72-79].

Kolejną ważną rzeczą jest fakt, aby w organizacji publicznej przy układaniu treści takich list (tabela 1) brały udział wszystkie zainteresowane i kompetentne osoby. Pozwoli to wtedy na kompleksowe spojrzenie na problem ryzyka w organizacji oraz sprawi, że lista taka będzie w miarę kompletna. Warto przy tym podkreślić, że obecnie w Stanach Zjednoczonych każdy start cywilnego samolotu pasażerskiego poprzedzony jest odczytaniem i wypełnieniem przez pilotów podobnych list. Jest to związane m.in. z ryzykiem ataku terrorystycznego w międzynarodowej przestrzeni publicznej.

4. Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym wymaga systemowego podejścia. Dotyczy to zwłaszcza dużych instytucjach publicznych ze względu na złożoność i mnogość procesów, jakie tam zachodzą. Równocześnie stanowi ono materię skomplikowaną i trudną. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji publicznych, niezwykle trudno jest w nich oszacować ryzyko. Pomimo tych trudności ryzykiem w instytucjach publicznych można zarządzać w sposób skuteczny, a jednym z warunków osiągnięcia tej skuteczności jest prawidłowa identyfikacja ryzyka z zastosowaniem odpowiedniego warsztatu metodycznego w tym względzie. Jedną z takich metod stanowi właśnie lista kontrolna. Jej zastosowanie w praktyce wymaga od menedżerów ryzyka w sektorze publicznym (public risk managers) znajomości przede wszystkim jej zalet i wad. W niniejszej publikacji wskazano zarówno słabe, jak i mocne strony tej metody, jak również wyraźnie zaznaczono, że nie jest to jedyna metoda wykorzystywana w procesie identyfikacji ryzyka w działalności podmiotów. Metodę tę należy stosować komplementarnie z innymi metodami wykorzystywanymi w tym względzie. Zawsze też należy pamiętać o odpowiedniej modyfikacji uniwersalnego szablonu listy kontrolnej (tabela 1) w zależności od rodzaju organizacji, w której ryzyko będzie identyfikowane, jak również w zależności bieżącej potrzeby. Nie ma bowiem dwóch identycznych organizacji publicznych, a dodatkowo w praktyce mogą zawsze wystąpić jakieś nieprzewidziane niekorzystne dla organizacji czynniki ryzyka. Listy kontrolne mogą okazać się więc

niezawodnym narzędziem wykorzystywanym w praktycznym identyfikowaniu, z jednej strony, czynników wywołujących ryzyko w danej organizacji publicznej, z drugiej zaś konkretnych jego rodzajów (subkategorii). Z całą pewnością ich wykorzystanie w praktyce wesprze całościowe zarządzanie organizacjami publicznymi.

Warto przy tym podkreślić, że zarządzanie ryzykiem stanowi obecnie na świecie jedną z podstawowych funkcji zarządzania nie tylko w organizacjach publicznych, ale przede wszystkim w podmiotach komercyjnych [Merna, Al-Thani 2010, s. 9]. Najogólniej przyczynia się ono do kreacji wartości podmiotu i redukuje straty ponoszone przez podmioty w związku z ryzykiem. W ogólnej funkcji zarządzania strategicznego podmiotem należy zarządzanie ryzykiem traktować jako osobny podproces, gdzie integralną jego częścią jest identyfikacja ryzyka, która również traktowana jest jako osobny podproces (rys. 1), który jednak musi być zawsze zintegrowany z ogólną funkcją zarządzania podmiotem. W ramach procesu identyfikacji ryzyka (rys. 2) stosuje się właściwe metody identyfikacji ryzyka, ze szczególnym uwzględnieniem przedstawionej w artykule listy kontrolnej. Reasumując, zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element procesu zarządzania organizacją publiczną i wspomaga procesy podejmowania decyzji wewnątrz organizacji [Spinki 2012, s. 101]. Całość działań podejmowanych w związku zarządzaniem ryzykiem w organizacji publicznej podlega koordynacji przez jednego kierownika – menedżera ds. ryzyka publicznego, który jest w organizacji odpowiedzialny za ryzyko i ponosi odpowiedzialność z tego tytułu. Warto się więc zastanowić, czy nie należy wprowadzić takiej funkcji kierowniczej do struktur organizacyjnych największych krajowych instytucji publicznych?

Bibliografia

1. **Al-Bahar F.J., Crandall C.K.:** *Systematic Risk Management Approach for Construction Projects*, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 116, No. 3, 1990.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Inc., PMBOK® Guide 2000 Edition.
3. *A Risk Management Standard*, FERMA, London 2004.
4. **Barrett P.:** *New development: Risk management – how to regain trust and confidence in government*, Public Money & Management, Vol. 34, No. 6, 2014.
5. **Bennet P., Calman K., Curtis S., Fischbacher-Smith D. (eds.):** *Risk Communication and Public Health*. Oxford University Press, Oxford 2010.
6. **Bizon-Górecka J.:** *Metodyka zarządzania ryzykiem w produkcji budowlanej*, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1998.
7. **Brookfield D., Fischbacher-Smith D.:** *Conceptualising and responding to risk in IT projects*, Risk Management, Vol. 16, No. 3, 2014.
8. **Brown L., Osborne P.S.:** *Risk and Innovation: towards a framework for risk governance in public services*, Public Management Review, Vol. 15, No. 2, 2013.

9. **Carmen N., Dobrea R.C.:** *Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms*, Administrație și Management Public, nr 6/2006.
10. **Carroll R. (ed.):** *Risk Management Handbook for Health Care Organizations*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2009..
11. **Chapman Ch., Ward S.:** *Project Risk Management, Processes, Techniques and Insights*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 1996.
12. **Chapman J.R.:** *The controlling influences on effective risk identification and assessment for construction design management*, International Journal of Project Management, Vol. 19, No. 3, 2001,
13. **Eduljee H.G.:** *Trends in Risk Assessment and Risk Management*, The Science of the Total Environment, Vol. 249, 2000.
14. **Edwards J.P., Bowen A.P.:** *Risk Management in Project Organizations*, Elsevier, Oxford 2005.
15. **Fischbacher-Smith D., Fischbacher-Smith M.:** *The Vulnerability of Public Spaces: Challenges for UK hospitals under the 'new' terrorist threat*, Public Management Review, Vol. 15, No. 3, 2013.
16. **Fone M., Young C.P.:** *Managing Risks in Public Organizations*, Palgrave Macmillan Inc., New York 2007.
17. **Harrow J., Willcocks L.:** *Risk and the public service management*, Public Money & Management, Vol. 10, No. 3, 1990, 2013.
18. **Jackson P.:** *Debate: Fraud risk management in the public sector*, Public Money & Management, 2013, Vol. 33, No. 1, 2013.
19. **Knight H.F.:** *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston 1921.
20. *Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczególnych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem*, Dz. Urz. Min. Fin., poz. 56, Warszawa, 18 grudnia 2012.
21. *Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych*, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.
22. **Kurek R.:** *Zadania i miejsce risk managera w procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa*, [w:] Zarzecki D. (red.), *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody – nowoczesne narzędzia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
23. **Marcinek K.:** *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
24. **Melton T.:** *Project Management Toolkit, The Basics for Project Success*, IChemE, Burlington 2005.
25. **Merna T., Al-Thani F.F.:** *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
26. **Minasowicz A.:** *Efektywność i zarządzanie finansami w budownictwie*, Poltext, Warszawa 2009.
27. *Ministerstwo Finansów RP, Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Warszawa 2004.
28. **Osborne P.S., Brown L.:** *Innovation in public services: engaging with risk*, [in:] Osborne P.S., Brown L. (eds.), *Handbook of Innovation in Public Services*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013.
29. **Parfitt K.M., Sanvido E.V.:** *Checklist of Critical Success Factors for Building Projects*, Journal of Management in Engineering, 1993 Vol. 9, No. 3, 1993.

30. **Pestieau P., Tulkens H.:** *Assessing and explaining the performance of public enterprises: some recent evidence from the productive efficiency viewpoint*, [in:] Chander P., Drèze J., Lovell K.C., Mintz J. (eds.), *Public goods, environmental externalities and fiscal competition, selected papers on competition, efficiency and cooperation in public economics by H. Tulkens*, Springer Science+Business Media, LLC, New York 2006.
31. **Smallman C., Fischbacher-Smith M.:** *Patterns of managerial risk perception: exploring the dimensions of manager' accepted risks*, *Risk Management*, Vol. 5, 2003.
32. **Smith D., McCloskey J.:** *Risk and Crisis Management in the Public Sector: Risk Communication and the Social Amplification of Public Sector Risk*, *Public Money & Management*, Vol. 18, No. 4, 1998.
33. **Smith D., Toft B.:** *Risk and Crisis Management in the Public Sector: Editorial: Issues in Public Sector Risk Management*, *Public Money & Management*, Vol. 18, No. 4, 1998.
34. **Spinki C.I.:** *Decision theory and risk management in public organizations: a literature review*, *Revista de Gestión Pública*, Vol. I, No. 1, 2012.
35. **Staśko L.:** *Zarządzanie ryzykiem w projektach inwestycyjnych – case study*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, Project Management Seminarium, SPMP, ODİTK, Gdańsk 2001.
36. **Tworek P.:** *Integrated risk management in construction enterprises – theoretical approach*, *Journal of Economics & Management*, Vol. 8, 201, 2012.
37. **Tworek P.:** *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa 2013.
38. *Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r.* (Dz.U. 157/2009, poz. 1240).

16 ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W URZĘDACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Anna Ludwiczak
Uniwersytet Zielonogórski

1. Wprowadzenie

Wzrost świadomości i wymagań społeczeństwa względem urzędów administracji publicznej oraz świadczonych przez nie usług jest dla nich istotną przesłanką do dynamizowania działań w zakresie poszukiwania nowych rozwiązań doskonalących ich funkcjonowanie. Działania takie, wykraczające poza realizację ustawowych zadań samorządu, wymagają zaangażowania pracowników, którego rolę podkreślają między innymi norma ISO 9001, według której najczęściej wdraża się systemy zarządzania jakością w polskich urzędach administracji publicznej oraz Total Quality Management (TQM).

Zaangażowanie pracowników można ogólnie zdefiniować jako gotowość i zdolność pracowników do wkładania dobrowolnego wysiłku w pracę, aby pomóc organizacji odnieść sukces [Cook 2008, s. 3]. Zgodnie z normą PN-ISO 9000:2006: „Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji” [pkt 0.2, norma PN-ISO 9000:2006].

Zaangażowanie pracowników może być przejawiane w różny sposób. Wśród najczęstszych form wymienia się zaangażowanie: wobec organizacji, w której się pracuje, w pracę, w wykonywany zawód, w środowisko społeczne, w którym się funkcjonuje. Szczególną rolę w doskonaleniu organizacji odgrywa zaangażowanie organizacyjne rozumiane jako identyfikowanie się pracownika z misją oraz wspólnymi wartościami, celami i zadaniami organizacji, pragnienie przynależności oraz ich gotowość do działań wykraczających poza standardy, nadające wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki [Wojtczuk-Turek 2009, s. 33].

Jednym z rodzajów zachowań pracowników świadczącym o ich zaangażowaniu jest przejawianie przez nich organizacyjnych zachowań obywatelskich (ang. Organizational Citizenship Behavior – OCB), tj. jednego z rodzajów zachowań organizacyjnych pracowników, które, jak pokazują nadania, mogą

pozytywnie wpływać na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji. Zachowania obywatelskie także w urzędach administracji publicznej mogą przyczynić się do poprawy ich funkcjonowania. Istotną rolę w wyzwaniu tego typu zachowań odgrywa kadra zarządzająca.

Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja potencjalnych korzyści wynikających z przejawiania przez pracowników administracji publicznej organizacyjnych zachowań obywatelskich.

W pierwszej części scharakteryzowano organizacyjne zachowania obywatelskie oraz zaprezentowano ich rodzaje. Następnie omówiono korzyści przejawiania tych zachowań w organizacji. Ostatnia część publikacji zawiera analizę możliwości poprawy efektywności administracji publicznej dzięki przejawianiu przez pracowników OCB.

2. Istota organizacyjnych zachowań obywatelskich

Wprowadzony przez Organa i Batemana w 1983 roku termin organizacyjne zachowania obywatelskie (ang. Organizational Citizenship Behavior (OCB)) jest definiowany jako indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, które nie są w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników oraz łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji [Organ i in. 2006, s. 3]. Oznacza to, że zachowania takie nie wynikają z formalnych zakresów obowiązków pracowników czy też opisów stanowisk pracy, ale są podejmowane przez pracowników dobrowolnie i z własnej inicjatywy czy też według własnego uznania. Zachowanie takie jest kwestią osobistego wyboru pracownika, a jego zaniechanie niepodlega karze.

OCB mogą być przejawiane w różny sposób. Podsakoff i in. [1990, s. 115] przedstawia za Organem [1998] pięć rodzajów zachowań obywatelskich, na podstawie których zaprojektował jedną z częściej stosowanych w badaniach skalę do pomiaru OCB. Zachowania te podzielone zostały na:

- Altruizm – uznaniowe zachowania, które skutkują konkretną pomocą w stosunku do innych osób w realizacji zadań lub rozwiązywaniu problemów w organizacji (np. pomoc w nadrobieniu zaległości osobom, które były nieobecne w pracy, wprowadzanie nowozatrudnionych pracowników w środowisko pracy, pomaganie innym).
- Sumienność – uznaniowe zachowania ze strony pracownika, które wykraczają poza minimalne wymagania wynikające z opisu stanowiska pracy w zakresie obecności w pracy, przestrzegania zasad i przepisów, korzystania przerw w pracy itd. (np. przebywanie w pracy ponad wymagany czas pracy).
- Zachowania sportowe – akceptowanie przez pracownika występujących w organizacji okoliczności, zdarzeń powodujących pewien dyskomfort w pracy bez zbędnego narzekania i skarżenia się (np. koncentrowanie się na pozytywnych stronach każdej sytuacji zamiast na negatywach, szukanie błędów w tym co robią inni).

- Uprzejmość – uznaniowe zachowania ze strony pracownika mające na celu zapobieganie potencjalnym problemom (np. podejmowanie działań, aby spróbować zapobiegać problemom z innymi pracownikami, bycie świadomym tego jak jego zachowanie wpływa na innych pracowników, nienadużywanie swoich praw w stosunku do innych).
- Cnota obywatelska – zachowania ze strony pracownika, które wskazują na to, że jest on zaangażowany i bierze udział w życiu firmy (np. wykonuje zadania, które nie są w zakresie jego obowiązków, ale pozytywnie wpływają na wizerunek organizacji, jest na bieżąco z tym co dzieje się w organizacji).

Wraz ze wzrostem zainteresowania i badań nad organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi poszerzył się również ich zakres, który przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Kategorie organizacyjnych zachowań obywatelskich

Kategoria	Znaczenie
Zachowania pomocne (helping behavior)	Spontaniczne dobrowolne pomaganie innym zarówno w rozwiązywaniu aktualnych, jak i w zapobieganiu przyszłym problemom w pracy, nastawienie na współpracę w miejscu pracy. W ramach tej kategorii wyróżnia się: altruizm (altruism), pojednywanie (peacemaking), kibicowanie (cheerleading), uprzejmość (courtesy), pomoc wzajemną (interpersonal helping), OCB-I, pomoc współpracownikom (helping coworkers), pomoc i współpraca z innymi (helping and cooperating with others), facylitację interpersonalną (interpersonal facilitation).
Zachowania sportowe (sportsmanship)	Orientacja na współpracę, akceptowanie przez pracownika występujących w organizacji okoliczności, zdarzeń powodujących pewien dyskomfort w pracy bez zbędnego narzekania i skarżenia się. W ramach tej kategorii wyróżnia się: sportowe zachowania (sportsmanship) oraz pomoc i współpracę z innymi (helping and cooperating with others).
Lojalność organizacyjna (organizational loyalty)	Przejawianie troski, ochrona i dbanie o wizerunek organizacji. Nieopuszczanie organizacji nawet w przypadku wystąpienia niesprzyjających warunków i lepszych możliwości poza organizacją. Identyfikowanie się z organizacją i jej przywódcami, dbanie o dobro organizacji. W ramach tej kategorii wyróżnia się: lojalne dbanie o wizerunek (loyalty boosterism), lojalność organizacyjną (organizational loyalty), rozprzestrzeniającą się dobrą wolę (spreading goodwill), poparcie, wspieranie i obronę celów organizacji (endorsing, supporting and defending organizational objectives).

Tabela 1 (cd.)

Organizacyjna zgodność (organizational compliance)	Internalizacja i akceptacja istniejących w organizacji zasad, reguł, procedur, a także przestrzeganie ich, nawet w sytuacji, kiedy nie ma obserwatorów i nie jest to oceniane. W ramach tej kategorii wyróżnia się: zgeneralizowaną uległość (generalized compliance), posłuszeństwo organizacyjne (organizational obedience), OCB-O, podążanie za organizacyjnymi regułami i procedurami (following organizational rules and procedures), poświęcenie/oddanie pracy (job dedication).
Indywidualna inicjatywa (individual initiative)	Dobrowolne wykraczanie poza ramy własnej roli w organizacji. W ramach tej kategorii wyróżnia się: sumienność (conscientiousness), osobistą pracowitość (personal industry), Indywidualną inicjatywę (individual initiative), konstruktywne sugestie (making constructive suggestions), podtrzymywanie entuzjazmu i wysiłku (persisting with enthusiasm and extra effort), zgłaszanie się na ochotnika do wykonywania zadań (volunteering to carry out task activities), poświęcenie się pracy (job dedication).
Cnota obywatelska (civic virtue)	Zachowania ze strony pracownika, które wskazują na to, że jest on zaangażowany i bierze udział w życiu firmy. W ramach tej kategorii wyróżnia się: cnotę obywatelską (civic virtue), partycypację organizacyjną (organizational participation), obronę organizacji (protecting the organization).
Rozwijanie siebie (self-development)	Dobrowolnego nabywanie i rozwijanie posiadanych umiejętności i możliwości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Chwalibóg [2013, ss. 20-26].

W powyższej tabeli zaprezentowano poszerzony zakres OCB, niemniej należy pamiętać, że nie jest to zbiór zamknięty i wraz z rozwojem badań nad tym rodzajem zachowań pojawiają się różne klasyfikacje.

Pomimo dużej liczby badań nad Organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (OCB), stosunkowo niewiele z nich koncentruje się na tym zagadnieniu w odniesieniu do administracji publicznej. Badania porównawcze sektora publicznego i prywatnego prezentuje J.P. Sharma, N. Bajpai, U. Holani [2011, ss. 67-75]. Wykazali oni, że pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym w wyższym stopniu przejawiają OCB niż pracownicy zatrudnieni w sektorze prywatnym. Zdaniem autorki może to wynikać między innymi z charakteru wykonywanej przez urzędników pracy stanowiącej służbę publiczną.

Pracownicy zatrudnieni w instytucjach użyteczności publicznej zdaniem J. Rayner, A. Lawton i H.M. Williams [2011, ss. 117-118] w jakimś sensie działają na rzecz interesów opinii publicznej, ponad własnymi interesami organizacji. Dlatego też etos administracji publicznej sugeruje, że profesjonalni pracownicy sektora publicznego są zmotywowani do przejawiania zachowań obywatelskich z powodu ich systemu wartości, który obejmuje zarówno zachowania

altruistyczne, jak i wiarę w etos administracji publicznej. Tak więc ukierunkowanie organizacji na realizację szeroko pojętego interesu społecznego zdaniem autorów bardziej oddziałuje na organizacyjne zachowania obywatelskie niż dążenie do realizacji wewnętrznych interesów organizacji.

Związki etosu służby publicznej z OCB unaocznili w swoim badaniu [J. Rayner, A. Lawton i H.M. Williams 2011, ss. 117-130]. Poszukiwali oni związków między trzema wymiarami etosu służby publicznej (tj. wiarą w służbę publiczną, praktyką świadczenia usług publicznych oraz interesem publicznym) a zachowaniami obywatelskimi (w tym OCBO – tj. zachowania ukierunkowane na organizację i OCBI – zachowania ukierunkowane na osoby). Przedstawili oni dowody pozytywnych stosunków między dwoma z trzech wymiarów etosu administracji (tj. wiara w służbę publiczną i interes publiczny) na OCBI.

3. OCB a efektywność administracji publicznej

Jak pokazują badania, przejawy zachowań obywatelskich w organizacjach mogą przyczyniać się do podnoszenia efektywności ich funkcjonowania. Według niektórych badaczy OCB mogą wpływać na poprawę efektywności organizacji poprzez tzw. „smarowanie maszyny społecznej organizacji” [Organ i in. 2006, s. 199].

Na przestrzeni ostatnich lat zidentyfikowano szereg mechanizmów teoretycznych stanowiących potencjalne przyczyny wpływu OCB na efektywność organizacji. Organ i in. [2006, ss. 200-202] wskazują na następujące obszary mogące ulec poprawie dzięki przejawianiu w organizacji zachowań obywatelskich:

- OCB może zwiększać efektywność pracowników (np. pracownicy, którzy pomagają wdrożyć się nowym współpracownikom sprawiają, że ci szybciej stają się wydajni, upowszechnia się dobre praktyki, pracownicy angażujący się we własny rozwój stają się bardziej efektywni);
- OCB może zwiększać efektywność kadry menadżerskiej (np. jeżeli pracownicy przejawiają zachowania obywatelskie, menadżer może otrzymywać cenne sugestie i/lub opinie na temat swoich pomysłów na poprawę efektywności, kierownik łatwiej radzi sobie w sytuacjach kryzysowych, kiedy może liczyć na zrozumienie i wsparcie swoich podwładnych);
- OCB może zwolnić zasoby, które mogą być wykorzystane do innych celów (np. jeżeli pracownicy sami rozwiązują drobne problemy, menadżer ma możliwość zająć się innymi zadaniami);
- OCB może ograniczać potrzebę przeznaczania ograniczonych zasobów wyłącznie do funkcji obsługi (np. poprzez wzmacnianie „ducha zespołu” ogranicza się zapotrzebowanie na dodatkową siłę roboczą, pracownicy przejawiający zachowania sportowe oraz uprzejmi ograniczają konflikty w grupie i ograniczają działania podejmowane w sytuacjach kryzysowych);

- OCB może służyć jako skuteczny sposób koordynacji działań pomiędzy członkami zespołu oraz w różnych grupach roboczych (np. poprzez aktywne uczestnictwo w spotkaniach nieobowiązkowych, grupach roboczych itp.);
- OCB może poprawić zdolność organizacji do przyciągania i zatrzymywania najlepszych ludzi, czyniąc go bardziej atrakcyjnym miejscem do pracy (np. poprzez promowanie firmy w jej otoczeniu przez pracowników, tworzenie pozytywnego i przyjaznego klimatu pracy w organizacji itp.);
- OCB może poprawić stabilność wydajności w organizacji (np. pomoc pracownikom, którzy są nieobecni lub którzy są nadmiernie obciążeni pracą może przyczynić się do zwiększenia stabilności – zmniejszenia zmienności – w wykonywanej pracy);
- OCB może zwiększyć zdolność organizacji do przystosowania się do zmian w otoczeniu (np. pracownicy, którzy uczęszczają i aktywnie uczestniczą w spotkaniach mogą pomóc w rozpowszechnianiu informacji w organizacji, tym samym zwiększając jej elastyczność, pracownicy, którzy przejawiają ducha sportowego, wykazując gotowość do podjęcia nowych obowiązków lub samorozwoju poprzez naukę nowych umiejętności, zwiększają zdolność organizacji do dostosowania się do zmian w jej otoczeniu);
- OCB może zwiększyć efektywność organizacji poprzez tworzenie kapitału społecznego (np. pracownicy, którzy biorą udział w spotkaniach nieobowiązkowych, prezentują swoje pomysły i otwarcie dzielą się swoimi opiniami ze swoimi współpracownikami poprawiają funkcje poznawcze kapitału społecznego poprzez ułatwianie tworzenia wspólnego języka i narracji w organizacji; pracownicy, którzy wykazują zachowania pomocne w stosunku do innych pracowników zwiększają kapitał społeczny poprzez budowanie relacji opartych na zaufaniu).

Zachowania obywatelskie mogą wpływać również na oceny i decyzje menadżerskie. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest to, że menadżerowie uważają, że zachowania te wpływają na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji. Zjawisko doceniania i nagradzania pracowników przejawiających zachowania obywatelskie jest zdaniem autorki pozytywne z uwagi na to, że może sprzyjać wyzwalaniu tych zachowań przez innych pracowników. Jeżeli pracownicy dostrzegają, że zachowania takie są doceniane przez przełożonych, to mogą być bardziej skłonni do ich podejmowania niż w przypadku, gdy pozostają one zignorowane.

Większość badań na przestrzeni ostatnich 30 lat koncentrowała się głównie na pozytywnym wpływie OCB na funkcjonowanie organizacji, podkreślając pozytywne aspekty ich występowania. Niemniej jednak część badaczy zwraca uwagę na możliwość negatywnego oddziaływania OCB na organizację i jej pracowników. I tak na przykład Bolino, Turnley i Niehoff [2004, ss. 229-246] zakwestionowali prospołeczny charakter OCB. Wskazali, że mogą one wynikać z pobudek egoistycznych i bardziej przyziemnych motywów (np. znudzeniem się wykonywaniem zadań w ramach swojej roli), a nawet sił negatywnych (np. występów i niezadowolenia z własnego życia osobistego). Ponadto założyli

oni, że OCB mogą mieć znikomy lub nawet ujemny wpływ na wydajność organizacji, zwłaszcza gdy są one niskiej jakości lub są wykonywane przez pracowników w czasie, kiedy powinni wykonywać swoje obowiązki służbowe. Stwierdzili również, że pracownicy, którzy angażują się w OCB mogą doświadczyć większej roli dwuznaczności, przeciążenia pracą, stresu w pracy i konfliktu między wykonywaną pracą a życiem rodzinnym (zwłaszcza jeśli czują presję, aby angażować się w takie zachowania).

Pomimo krytycznych uwag niektórych badaczy w stosunku do możliwego oddziaływania OCB na pracowników oraz organizacje, dostępne badania wskazują na wzajemną korelację między zachowaniami obywatelskimi a efektywnością organizacji, w której są przejawiane (Organ i in., 2006, Podsakoff i in., 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Analizując wyżej opisane korzyści wynikające z zachowań obywatelskich można wnioskować, że pozytywne efekty przejawiania tego rodzaju zachowań możliwe są do zaobserwowania również na gruncie administracji publicznej.

4. Podsumowanie

Administracja publiczna jest bardzo ważnym elementem życia społeczno-gospodarczego. Pełni między innymi funkcję koordynatora, nadzorcy oraz reprezentanta społeczności tak lokalnej, regionalnej, jak i państwowej. Administracja samorządowa z kolei, oprócz sprawowania władzy, powinna zaspokajać potrzeby społeczeństwa, między innymi poprzez świadczenie usług. Poza zadaniami ustawowymi zobowiązana jest między innymi do dbałości o bezpieczeństwo, rozwój oświaty, infrastrukturę czy też opiekę socjalną. Coraz częściej samorządy zabiegają również o pozycję swojego regionu, miasta czy gminy poprzez promocję, stwarzanie atrakcyjnych warunków pod inwestycje i dbałość o rozwój gospodarczy.

Te zadania niejako wymusiły na kadrze zarządzającej administracją zmianę tradycyjnego spojrzenia na urzędy, jako instytucje wysoce zbiurokratyzowane. Obecnie, w centrum ich zainteresowania w coraz większym zakresie znajduje się klient oraz konieczność sprostania jego oczekiwaniom. Menadżerowie publiczni poszukują nowych, lepszych możliwości zarządzania oraz innowacyjnych metod doskonalenia jakości.

Prowadzone przez autorkę badania w latach 2008-2012 dotyczące podejścia procesowego w systemach zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej wykazały, że jednym z głównych czynników złego funkcjonowania systemów zarządzania jakością w badanych urzędach było niskie zaangażowanie pracowników.

W przypadku wdrażania systemów jakości, jak i innych działań podejmowanych w organizacji, w tym na przykład systemów zarządzania ryzykiem, które wykraczają poza standardowe zadania wykonywane przez pracowników w ramach ich obowiązków, pomocne mogą okazać się zwłaszcza: cnota obywa-

telska, sumienność oraz zachowania sportowe. Cnota obywatelska oraz sumienność mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników np. w opracowywanie działań doskonalących w urzędzie, projektowanie procesów itp. Z kolei zachowania sportowe mogą przyczynić się do ograniczenia niezadowolenia pracowników spowodowanego dyskomfortem związanym z wprowadzaniem zmian w organizacji.

Istotnym zagadnieniem jest zatem poszukiwanie na gruncie polskiej administracji publicznej związków pomiędzy zachowaniami obywatelskimi a czynnikami, które prowadziłyby do ich wyzwalania w pracownikach. Istotną rolę odgrywa w tym zakresie zwłaszcza kadra zarządzająca, która za pośrednictwem odpowiedniego przywództwa, a także kształtowania sprzyjającego OCB środowiska pracy może wpływać na poprawę efektywności funkcjonowania urzędów administracji publicznej.

Bibliografia

1. **Bolino M.C., Turnley W.H., Niehoff B.P.:** *The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior.* Human Resource Management Review, 14, 2004.
2. **Chwalibóg E.:** *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu = Research Papers of Wrocław University of Economics, 2013, Nr 322, ss. 18-28.
3. **Cook S.:** *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction,* London; Philadelphia: Kogan Page, 2008.
4. Norma PN-EN ISO 9000:2006. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
5. **Organ D.W.:** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,* Lexington Books, 1988.
6. **Podsakoff P.M., Ahearne M.A., Mackenzie S.B.:** *Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.* Journal of Applied Psychology, 82 (2), 1997.
7. **Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R.:** *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors,* The Leadership Quarterly, Volume 1, Issue 2, Summer 1990.
8. **Podsakoff P.M., Mackenzie S.B.:** *Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness.* Journal of Marketing Research, 31, 1994.
9. **Rayner J., Lawton A., Williams H.M.:** *Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?* Journal of Business Ethics, March 2012, Volume 106, Issue 2.
10. **Sharma J.P., Bajpai N., Holani U.:** *Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective,* International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 1 (2011).
11. **Wojtczuk-Turek A.:** *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy,* Edukacja Ekonomistów i Menadżerów, nr 10, 2009.

17

IMPLEMENTACJA DOBRYCH PRAKTYK BIZNESOWYCH W WYBRANYCH JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO

Izabela Różańska-Bińczyk

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie transferu dobrych praktyk z sektora biznesu do wybranych jednostek samorządu terytorialnego. W części teoretycznej publikacji omówiono: koncepcję Nowego Zarządzania Publicznego oraz scharakteryzowano specyfikę działania jednostek samorządu terytorialnego. Część badawczą oparto na wynikach badań własnych poświęconych procesom pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników w trzech celowo dobranych jednostkach samorządu terytorialnego. W publikacji podkreślono znaczącą rolę, jaką odgrywa implementacja dobrych praktyk biznesowych zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej oraz pożądane kierunki zmian w tym obszarze.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej w ciągu ostatnich lat uległo zmianie. Można zauważyć coraz większą świadomość wśród pracowników tego sektora konieczności wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Organizacje o charakterze publicznym starają się znaleźć metody często wzorowane na rozwiązaniach wprowadzonych w sektorze prywatnym, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie. Jedną z wielu dróg prowadzących do osiągnięcia tego celu jest zreformowanie działań w obszarze zsl.

Inspiracją do powstania publikacji jest udział autorki w projekcie współfinansowanym ze środków EFS w ramach PO KL: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w Jednostkach Samorządu Terytorialnego”, gdzie pracuje w charakterze specjalisty – coacha. Ważną przesłanką jest również obserwacja, że problematyce pożądanych zmian w obszarze zsl w administracji publicznej w opinii autorki poświęcona jest niedostateczna liczba publikacji, stąd chęć podzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym w tym zakresie. [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

2. Charakterystyka koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego

W ramach tradycyjnego, biurokratycznego modelu dominującą wartością administrowania urzędem jest przede wszystkim przestrzeganie sformalizowanych procedur, hierarchizacja stanowisk oraz ścisła kontrola budżetowa. Model biurokratycznego administrowania zostaje stopniowo zastąpiony nowym podejściem do zarządzania, nawiązującego do koncepcji tzw. Nowego Zarządzania Publicznego (ang. New Public Management, NZP) [Bohdziewicz i Urbaniak 2013, ss. 52-53]. Działania oparte na tej koncepcji mają na celu przede wszystkim poprawienie jakości usług, zmniejszenie biurokracji oraz zwiększenie sprawności i efektywności. Zasadniczym czynnikiem poprawy działania administracji publicznej jest jej unowocześnienie, ponieważ wiele tradycyjnych narzędzi okazuje się nieskutecznych i niedopasowanych do rzeczywistych potrzeb [Krynicka 2006, s. 193]. K. Szczerski podkreśla, że dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu wymusza na instytucjach publicznych przeprowadzenie reform [Szczerski 2004, s. 9]. Można spotkać się również z opinią, że zmiany w administracji publicznej są wywołane zmianami wprowadzonymi w sektorze prywatnym.

Tradycyjny model biurokratyczny został w większości krajów europejskich zastąpiony podejściem NZP. Koncepcja ta wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Ważnym elementem jest adaptacja metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi [Krynicka 2006, s. 193].

Model NZP jest też opisywany za pomocą innych określeń, do których można zaliczyć [Zawicki, s. 78]:

- menedżeryzm (managerialism),
- rynkową administrację publiczną (market-based public administration),
- władze przedsiębiorcze (entrepreneurial government),
- zarządzanie na zasadach biznesowych (business – like management),
- menedżeryzm publiczny (public managerialism).

Jak podkreśla H. Krynicka wiele elementów składa się na Nowe Zarządzanie Publiczne. Autorka zwraca uwagę, że NZP kładzie nacisk na [Krynicka 2006, s. 195]:

- właściwe wyznaczanie celów i monitorowanie wyników,
- zarządzanie finansami (efektywność),
- wyznaczanie standardów usług,
- korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwości dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań),
- nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W myśl założeń NZP, sensem funkcjonowania organizacji publicznej jest skuteczne i efektywne realizowanie celów wynikających z przyjętej społecznej misji. Istotę modelu NZP podsumowuje formuła 3E's: efektywność (*effectiveness*), skuteczność (*efficiency*), gospodarność (*economy*). W ramach misji urzędu

podkreślane jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych, lokalnej społeczności oraz obsługę klientów w sposób profesjonalny, skuteczny i rzetelny. Realizacja tak sformułowanej misji wymaga podejmowania działań ukierunkowanych na stworzenie zespołów składających się z kompetentnych urzędników, co pozwoli na sprawne realizowanie funkcji instytucji (zwłaszcza poprzez prowadzenie właściwej polityki zatrudnienia oraz szkolenia dopasowane do rzeczywistych potrzeb urzędników i celów organizacji), z drugiej zaś na ciągłe doskonalenie funkcjonowania urzędu – sprawność rozwiązań organizacyjnych, przepływu informacji oraz procesów kontroli i oceny realizacji zadań [Bohdziewicz i Urbaniak 2013, s. 53].

Koncepcja NZP oprócz zwolenników ma również oponentów, którzy przede wszystkim podkreślają ignorancję w zakresie różnic pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, uznając ją za abstrakcyjną i niemożliwą do zastosowania w realiach organizacji publicznych. Jak podkreśla A. Szczypińska i K. Krupała przy każdej koncepcji i metodzie można podać jej trudności w dostosowaniu do rzeczywistych uwarunkowań danej organizacji. Jednak w koncepcji NZP nie chodzi o wdrożenie wyidealizowanych modeli, ale przede wszystkim o usprawnienie działalności administracji publicznej [Szczypińska i Krupała 2013, s. 164].

W. Karna zwraca uwagę, że we współczesnym świecie rozwój procesów technicznych i technologicznych wymusza na organizacjach ciągłe zmiany w systemach zarządzania. Szczególnie zauważalne jest to w zarządzaniu zasobami ludzkimi, których celem jest dostosowanie wiedzy i umiejętności pracowników do aktualnych wymagań wyznaczonych przez otoczenie. Autorka podkreśla, że najważniejszym zasobem każdej organizacji jest człowiek, należy więc mieć na uwadze, że ludzie tym różnią się od innych zasobów, że nie są jej własnością. Istnieje więc ryzyko, że mogą zmieniać miejsce pracy, przenosząc swoje kompetencje i doświadczenie zawodowe. Dlatego tak istotne jest właściwe realizowane zsz, które obejmuje rekrutację i selekcję, adaptację, ocenianie, motywowanie, szkolenia oraz warunki i stosunki pracy, a przez to wpływa na poprawę jakości kapitału ludzkiego i zaangażowanie pracowników w realizację zadań organizacji. Autorka zwraca uwagę na konieczność inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego, wykorzystywanie nowych technik, narzędzi i metod zsz do podnoszenia efektywności pracy pracowników i ciągłego podnoszenia ich kwalifikacji [Karna 2011, s. 33].

W zakresie zsz w strukturach administracji publicznej warto korzystać z już sprawdzonych rozwiązań i przenosić je z sektora prywatnego, czy z dostępnych przykładów, które dostarczają nam inne kraje, umiejętnie dostosowując je do realiów funkcjonowania administracji publicznej. Z pewnością pomoże to w uniknięciu wielu błędów i dostosowaniu się do zachodzących zmian danej organizacji [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

3. Specyfika zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego

Zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego ma odmienny charakter od zarządzania w organizacjach biznesowych. Różnica ta wynika bowiem z misji i celów urzędu jako organizacji publicznej. Misją organizacji w sektorze publicznym jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa, zaś w organizacjach o charakterze biznesowym misja opiera się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i kształtowaniu pozycji rynkowej. Celem działalności organizacji funkcjonujących w sektorze publicznym jest dobro publiczne, pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli, zaś organizacje biznesowe wyznaczają cele o charakterze ekonomicznym, czyli przede wszystkim osiągnięcie zysku. Główną podstawą prawną regulacji stosunku pracy w jednostkach samorządu terytorialnego jest ustawa o pracownikach samorządowych [Bińczycki 2005, s. 20]. Jak podkreśla J. Szaban organizacje publiczne w porównaniu z organizacjami biznesowymi mają bardziej sformalizowany charakter, problemy rozwiązywane są w sposób biurokratyczny, kierownicy mają mniejszą autonomię, istnieją sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników, a jednocześnie jest większe bezpieczeństwo zatrudnienia [Szaban 2011, ss. 55-56]. Zarządzanie organizacjami publicznymi jest ściśle i nierozzerwalnie powiązane z polityką i prawem. Zarządzanie to charakteryzuje uwzględnienie nie tylko efektywności ekonomicznej, ale również efektywności społecznej i politycznej wyborów dokonywanych w sektorze publicznym [Sudoł i Kozuch 2010, ss. 391-392].

Jak zaznaczono we wcześniejszych rozważaniach sposób zżl ma kluczowy wpływ na osiągnięcie celów, jakie stawiają przed sobą jednostki samorządu terytorialnego. Dlatego tak ważna jest harmonia działań w zakresie zżl i nieskupianie się tylko na jednym z procesów personalnych. Istotny jest zarówno proces planowania zasobów ludzkich z uwzględnieniem myślenia perspektywicznego, jak i procesy rekrutacji określające precyzyjne zasady i procedury pozyskiwania pracowników, jednocześnie wykorzystujące nowoczesne metody i narzędzia, ocenianie pracowników, którego jednym z głównych celów powinno być zwiększenie motywacji do pracy oraz ściśle powiązanie tego procesu z programem szkoleniowym i planowaniem rozwoju pracowników. Należy również podkreślić jak ważne jest uświadomienie wielowymiarowej roli jaką pełni kadra kierownicza, która partycypuje w zmianach nie tylko jako organ decyzyjny, lecz również jako przykład dla innych pracowników oraz wsparcie dla zespołu realizującego politykę zżl.

4. Część badawcza

4.1. Metodologia badania

Część badawczą publikacji oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od 01.2014 do 05.2015 roku. Wspomniane badania mają charakter interpretatywny. Prowadzono je zgodnie z metodyką studium przypadku [Czakon 2013, ss. 92-112], wykorzystując różne źródła informacji i różne metody badań, takie jak: wywiad, analiza dokumentacji i obserwacja naukowa. W publikacji wykorzystano fragmenty materiału empirycznego, poświęconego procesom w obszarze pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników w badanych podmiotach, w szczególności te pozwalające dokonać analizy dobrych praktyk w wymienionych wyżej obszarach występujących w jednostkach samorządu terytorialnego, a wzorowanych na rozwiązaniach stosowanych w organizacjach biznesowych. Ponadto z ogółu objętych badaniem jednostek wybrano tylko niektóre. Kryteriami doboru organizacji przyjętymi przez autorkę były: osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów oraz nowatorski charakter opracowanych narzędzi. Przeprowadzono również wywiady na temat opracowanych narzędzi z burmistrzami, sekretarzami oraz pracownikami działów kadr i wydziałów organizacyjnych wyżej wspomnianych jednostek. Prezentowane wyniki badań pochodzą z trzech celowo dobranych jednostek, zatem nie mają one charakteru reprezentatywnego. Można jednak na ich podstawie formułować wnioski o poprawności działań w badanym obszarze.

4.2. Przykład transferu dobrych praktyk z sektora biznesu do wybranych JST – analiza wyników badań

Starostwo Powiatowe w X jest jednostką samorządu terytorialnego zatrudniającą 99 pracowników. W 2011 roku wdrożono tam system zarządzania jakością, którego elementem były „audyty zewnętrzne”, realizowane również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy jednostki zidentyfikowali niedociągnięcia w obowiązujących procedurach naboru pracowników. Uznali funkcjonujący proces rekrutacyjny jako nieskuteczny, zaś metody i narzędzia w nim stosowane uznano za zdezaktualizowane. W pierwszej kolejności naczelnik działu organizacyjnego i inspektor odpowiedzialny za sprawy kadrowe podjęli decyzję o rzetelnym zaktualizowaniu opisów stanowisk pracy i profili kandydatów do pracy. Opisy stanowisk pracy są jednym z podstawowych narzędzi zsz. Wykorzystywane są w wielu obszarach zsz, jednak należy podkreślić ich szczególne znaczenie w podejmowaniu decyzji związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i doбором. Zaktualizowane, doprecyzowane i uszczegółowione przez pracowników jednostki opisy stanowisk pracy usprawniły proces pozyskiwania pracowników. Kolejnym krokiem wprowadzonym przez jednostkę było wprowadzenie w regulaminie naboru zapisu o możliwości korzystania

z próbek pracy, jako narzędzia sprawdzającego w efektywniejszy sposób kompetencje kandydata na dane stanowisko. Zastąpiono wykorzystywane do tej pory w procesie rekrutacji na większość stanowisk w urzędzie teoretyczne testy wiedzy. Głównym powodem wprowadzenia tej zmiany była obserwacja pracowników odpowiedzialnych za proces rekrutacji, że kandydaci, którzy zaliczyli teoretyczne testy wiedzy na wysokim poziomie, w praktyce nie umieli na stanowisku pracy obsługiwać między innymi wymaganych oprogramowań specjalistycznych, co było wymogiem niezbędnym np. na stanowisku informatyka. Okazało się, że testy sprawdzające wiedzę teoretyczną z obszaru informatyki, były wykorzystywane przy kilku procesach naboru i kandydaci potrafili się do nich przygotować, zaś w praktyce nie posiadali umiejętności wymaganych na danym stanowisku pracy. Podobne przypadki zaobserwowano podczas rekrutacji na inne stanowiska pracy. Konsekwencją tych zdarzeń było wprowadzenie nowego zapisu w regulaminie naboru pracowników o dopuszczalności stosowania tzw. próbek pracy. W zależności od stanowiska może to być między innymi:

- rozmowa w języku obcym (sprawdzenie umiejętności językowych),
- pisanie pisma pod dyktando (sprawdzenie umiejętności szybkiego i bezbłędnego pisanie tekstu),
- przygotowanie projektu decyzji administracyjnej (sprawdzenie umiejętności zastosowania KPA),
- prośba o wykonanie kserokopii dokumentu i przesłanie faksem pod wskazany numer (sprawdzenie umiejętności obsługi urządzeń biurowych),
- zadania praktyczne z zakresu umiejętności posługiwania się oprogramowaniem specjalistycznym.

Autorzy zmian zdecydowali się na zwiększenie wsparcia ze strony wydziału organizacyjnego i kadr dla naczelników wydziałów wnioskujących o przeprowadzenie naboru. Celem tych działań jest wspólny dobór jak najlepszych metod i narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji. Przyjęto obowiązkową praktykę spotkania pracownika działu kadr z wnioskującym o nabór naczelnikiem celem szczegółowego przygotowania się do procesu rekrutacyjnego. Kolejnym krokiem było wprowadzenie obowiązku opracowania przez naczelników poszczególnych działów przykładowych zadań dla kandydatów czy scenariuszy scenek sytuacyjnych pozwalających na ocenę predyspozycji kandydata na dane stanowisko, a następnie zweryfikowania poprawności tych narzędzi przez specjalistę ds. kadr. Wprowadzone zmiany mają na celu przede wszystkim obniżenie kosztów rekrutacji oraz zminimalizowanie ryzyka zatrudnienia osób niekompetentnych. Rzetelnie opracowane narzędzia i metody rekrutacyjne pozwalają na zatrudnienie pracownika, który posiada wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowej realizacji zadań na konkretnym stanowisku pracy.

Regulaminy okresowej oceny pracowników w poszczególnych urzędach w różnym stopniu szczegółowości określają sposób przeprowadzenia ocen. Niektóre jednostki w regulaminie odwołują się głównie do przepisów ustawy, zaś inne w sposób bardzo precyzyjny określają zasady przeprowadzenia ocen pracowniczych. Do tej drugiej grupy należy Urząd Miasta Y zatrudniający 585

pracowników. Regulamin oceny okresowej pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miasta Y oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych precyzuje sposób dokonywania ocen, okresy, za jakie jest sporządzana ocena oraz kryteria i skalę ocen. W obszarze oceniania pracownicy działu kadr wprowadzili dodatkowo scenariusz rozmowy oceniającej. Autorzy zaprojektowanego narzędzia wprowadzili tę zmianę po przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami urzędu, którzy wskazywali brak umiejętności osób oceniających prowadzenie skutecznej rozmowy oceniającej. Kolejnym krokiem były spotkania pracowników działu kadr z naczelnikami i kierownikami, którzy dokonują oceny pracowniczej. Z przeprowadzonych wywiadów z kadrą kierowniczą wyciągnięto wniosek, że przeprowadzenie rozmowy oceniającej budzi niechęć i obawę nie tylko wśród ocenianych, ale również wśród oceniających. Oceniający wskazali obszary, które sprawiają im najwięcej trudności w tym zakresie, były to przede wszystkim: nieumiejętność przekazania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz niewiedza z zakresu z jakich etapów i elementów powinna ta rozmowa się składać. Pracownicy działu kadr, zdając sobie sprawę z tego, że rozmowa oceniająca stanowi kluczowy punkt całego procesu oceniania pracowników sporządzili scenariusz prowadzenia rozmowy oceniającej. Opracowane narzędzie powoduje, że staje się ona bardziej uporządkowana i zwraca uwagę na jej najistotniejsze elementy. W scenariuszu zawarto takie informacje, jak:

- jakie korzyści daje dobrze przeprowadzona rozmowa oceniająca organizacji, przełożonemu i pracownikowi,
- jakich zasad należy się trzymać, aby rozmowa oceniająca była użyteczna dla obu stron,
- oraz wskazano etapy z jakich powinna się składać rozmowa oceniająca.

W standardzie określono następującą kolejność etapów rozmowy oceniającej (w każdym punkcie umieszczono wskazówki jak należy postępować) [Scenariusz rozmowy oceniającej, załącznik do regulaminu oceny pracowniczej w UM Y]:

1. Stworzenie atmosfery współpracy: – należy zadbać, aby w pomieszczeniu, w którym odbędzie się rozmowa oceniająca, znajdowali się wyłącznie oceniający i oceniani, – dopilnuj, aby nikt z zewnątrz nie przerywał rozmowy, – zadbaj o rozluźnienie atmosfery, czyli rozpocznij od tematów neutralnych i ogólnych.
2. Wprowadzenie: – przypomnij cel rozmowy, określ plan spotkania, kolejność poruszanych zagadnień, kolejność wypowiedzi oraz oczekiwania wobec pracownika podczas rozmowy, – uprzedź, że podczas rozmowy będziesz prowadził notatki.
3. Samoocena pracownika: – wyjaśniaj i reasumuj na bieżąco słowa pracownika, w ten sposób upewniasz się, że dobrze go zrozumiałeś, – uważaj, aby rozmowa nie przerodziła się w przesłuchanie, – pracownik powinien zastanowić się nad mocnymi i słabymi stronami, obszarem do rozwoju, warto poprosić o uzasadnienie i podanie przykładów.

4. Dokonanie oceny przez kierownika (informacja zwrotna): – na podstawie arkusza ocen punkt po punkcie omów ocenę pracy pracownika, uzasadniając swoje decyzje, – wyrażaj się w pierwszej osobie, przyjmując na siebie odpowiedzialność za przekazane spostrzeżenia i odczucia, – odwołuj się do zbieżności i rozbieżności z samooceną pracownika, – zwróć uwagę na rozbieżności między sytuacją pożądaną a stanem faktycznym, – pamiętaj, oceniaś pracę pracownika – unikaj uogólnień i krytyki osobowości pracownika, – podaj przykłady pozytywnego zachowania pracownika, jak i zachowania wymagającego korekty, – wskaż mocne i obszary wymagające doskonalenia, – skup się na faktach, – w swoich uwagach nie wykraczaj poza zakres wydarzeń mających miejsce w czasie od ostatniej oceny.
5. Komentarz pracownika: – pozwól (gdy zajdzie taka sytuacja) pracownikowi nie zgodzić się ze swoją oceną i uzasadnić jego punkt widzenia, – wysłuchaj pracownika, nie przerywaj jego wypowiedzi i nie wdawaj się w dyskusję, która może przerodzić się w konflikt.
6. Oczekiwania pracownika: – zachęć pracownika do określenia swoich oczekiwań wobec urzędu, – kieruj rozmową tak, aby dotyczyła konkretów, – unikaj dyskusji o zabarwieniu emocjonalnym.
7. Plan działania: – plan powinien określać obszary wymagające poprawy, rezultaty jakich się oczekuje, działania jakie podejmie pracownik, aby skorygować swoje poczynania, termin realizacji, – pokieruj rozmową tak, aby oceniany głównie sam proponował działania korygujące, – podczas tej rozmowy pełnisz rolę doradcy, a nie osoby narzucającej rozwiązania.
8. Wyznaczenie celów i zadań na następny okres: – podsumuj spotkanie konkretnymi ustaleniami, – koncentruj się na możliwościach, a nie na problemach, – wspólnie ustalacie plan niezbędnych działań mających na celu wzrost efektywności pracy oraz ścieżkę dalszego rozwoju pracownika, – wspólnie określcie środki i możliwości poprawy.
9. Podsumowanie spotkania i zmotywowanie pracownika do dalszej pracy.

Autorzy projektu zakładają, że opracowane narzędzie wesprze kierowników w trudnym procesie oceniania pracowników, tym samym podniesie jakość rozmowy oceniającej, pozwoli na maksymalne wykorzystanie czasu przeznaczonego na rozmowę. Głównym celem zaś jest zminimalizowanie oporu przed oceną pracowniczą oraz niepowielanie dotychczasowych błędów w tym obszarze.

Starostwo Powiatowe Z zatrudnia 99 pracowników. Pracownicy wydziału administracyjnego dostrzegali nieprawidłowości w obszarze szkoleń pracowniczych. Za nieskuteczny sposób uznano obowiązującą do tej pory praktykę w tym obszarze, polegającą na tym, że kierownicy komórek organizacyjnych na bieżąco według określonych potrzeb (wynikających zazwyczaj z wniosków złożonych przez pracowników) zgłaszali pracowników na szkolenia. Program szkoleniowy nie był powiązany z oceną pracowniczą, brakowało stałego rejestru tych szkoleń, ich koordynacji oraz nie były one oceniane przez ich uczestników. Pierwszym krokiem mającym na celu usprawnienie procesu szkoleniowego było powiązanie wyników ocen okresowych pracowników z budowaniem planu szkoleń. Podczas rozmowy oceniającej zaczęto identyfikować wśród pracowników

obszary wymagające doskonalenia oraz precyzyjnie zaczęto ustalać plan rozwoju pracownika. Zmiany te pozwoliły na dopasowanie programów szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb pracowników. Kolejnym krokiem było wprowadzenie nowego stanowiska pracy – koordynatora ds. szkoleń, który dokonuje analizy potrzeb szkoleniowych pracowników. Koordynator przygotowuje coroczny plan szkoleń, na podstawie zgłoszonego przez kierowników komórek organizacyjnych lub pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach zapotrzebowania na szkolenia w następnym roku kalendarzowym. Został również opracowany formularz oceny szkolenia (ankieta ewaluacyjna *ex-post*) oraz nowe regulacje wprowadzające koordynację szkoleń. Dzięki wdrożonym narzędziom koordynator ds. szkoleń będzie mógł dokonać analizy wyników oceny szkoleń, co pozwoli mu na sporządzenie listy preferowanych firm szkoleniowych.

Podstawowym celem przygotowania i wdrożenia opisanych działań ma być systematyczne zbieranie informacji i opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru szkoleń na które będą kierowani pracownicy urzędu oraz ocena ich skuteczności. Założeniem autorów tych zmian była również chęć wyeliminowania złych praktyk oraz schematycznych działań w obszarze szkoleń, jak również poszerzenie perspektywy pracowników poprzez otwarcie się na nowe rozwiązania. Kolejnymi ważnymi korzyściami wynikającymi z wprowadzonych zmian są: zoptymalizowanie wydatków na szkolenia poprzez precyzyjne określenie potrzeb zgodnie z zasadą celowości i gospodarności, wzrost efektywności działania starostwa oraz podniesienie wiedzy i kompetencji pracowników urzędu.

5. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi propozycjami zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym. Ważną wskazówką okazuje się być koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego, która pokazuje wiele cennych zasad. Nie mniej istotne jest wykorzystywanie wzorców, sposobów postępowania, metod i narzędzi funkcjonujących w organizacjach biznesowych i ich racjonalne zaimplementowanie w jednostkach samorządu terytorialnego.

Opisane wprowadzone zmiany w obszarze pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników odnoszą się do trzech wybranych jednostek samorządu terytorialnego. Można na tej podstawie zauważyć pożądane kierunki zmian w tym obszarze, gdyż problemy w zakresie zsz są bardzo podobne w większości badanych JST przez autora. Istotne jest, aby zmiana ta zgodna była z opisywanym nurtem NZP i opierała się na wzajemnym transferze wiedzy i dokonań pomiędzy sektorem administracji publicznej a sektorem biznesu [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

Jak pokazuje przykład opisanych działań w wybranych JST możliwe jest przenoszenie wzorców biznesowych do praktyki urzędu. Wszystkie wdrożone narzędzia miały swój pierwowzór zaczerpnięty z narzędzi funkcjonujących

w organizacjach biznesowych. Na szczególną uwagę zasługuje postawa pracowników opracowujących nowoczesne jak na sposób funkcjonowania tych jednostek rozwiązania, którzy wykorzystują Internet jako pomocne narzędzie w samokształceniu, służące do samodzielnego pozyskiwania informacji z zakresu stosowanych rozwiązań w obszarze zzl w sektorze biznesu i starają się te rozwiązania dopasować do specyfiki funkcjonowania urzędów [Różańska-Bińczyk 2015]. Pracownicy opisanych jednostek samorządu terytorialnego dodatkowo biorą udział w konferencjach poświęconych problematyce zzl skierowanych głównie do pracowników sektora biznesowego. Opierając się na zdobytej wiedzy identyfikują nieprawidłowości, błędy i rutynowe, hamujące działania w urzędzie i starają się dostosować rozwiązania sprawnie funkcjonujące w organizacjach biznesowych do charakteru i możliwości urzędu. Według opinii autorki opracowania kluczową rolę odgrywa otwartość na zmiany osób sprawujących funkcje kierownicze, samokształcenie i spójność działania we wszystkich obszarach zzl.

Bibliografia

1. **Bińczycki B.:** *Doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] L. Koziół (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2005.
2. **Bohdziewicz P., Urbaniak B.:** *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2(91)/13, za: Różańska-Bińczyk I., *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, 2015 (w druku).
3. **Czakon W. (red.):** *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
4. **Karna W.:** *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2011.
5. **Krynicka H.:** *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, *Studia Lubuskie*, nr 2/2006, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, 2006.
6. **Sudół S., Kożuch B.:** *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako subdyscyplinę*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010.
7. **Różańska-Bińczyk I., Łuczak P.:** *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2015 (w druku).
8. **Szaban J.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, 2011.
9. **Szczerski K.:** *Porządki biurokratyczne*, Księgarnia Akademicka, 2004.
10. **Szczygielska A., Krupcała K.:** *Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego*, [w:] Kieżun W., Wołejo J., Sirko S. (red.), 2013, *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, za:

- Różańska-Bińczyk I. i Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, 2015 (w druku).
11. Ustawa z dn. 21 listopada 2008 o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2014.1202).
 12. **Zawicki M.:** *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego*, [w:] Hauser J., Kukiłka M. (red.) *Studia za zakresu zarządzania publicznego t. II*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.

SUMMARY

Karolina Zofia Kapuścińska, Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

Modern organizations, among which are both public institutions and economic entities, perform their tasks in order to achieve tangible results. In the case of public institutions these are indicators obtained by the superior legislature authorities. In contrast, economic operators seek to maximize profits and minimize expenditures on resources and materials needed in the production process. Recent years show that in the public sector is increasingly evident tendency to derive patterns of market behavior of commercial entities. International standards, regulations and agreements have a need to modernize their operations¹. One of them is the implementation of the risk management process within the concept of management control. It assumes such action, which minimizes the effects of risk². It is interpreted as a two-dimensional concept, because on the one hand it means a threat and danger, on the other hand gives new possibilities for action. Authorities of units in which the risk management process is implemented and applied should be aware that this is a creative activity, in which the participation of all workers is needed³. In theory, risk management brings together four stages of the process⁴. It consists of: learning objectives of the organization, identification of risks and their analysis and evaluation, preparing catalog of measures to minimize the impact of these risks to the organization, as well as monitoring of risks and their control.

¹ Martin J., Wanna J. (1996), *Financial Risk in the Public Sector: The Accountability Dilemmas of Entrepreneurialism*, [in:] Wanna J., Forster J., Graham P. (eds), *Entrepreneurial Management in the Public Sector*, MacMillan Education Australia PTY LTD, South Melbourne, p. 223.

² Adler T.R., Leonard J.G., Nordgren R.K. (1999), *Improving Risk Management: Moving from Risk Elimination to Risk Avoidance*, "Information and Software Technology", Vol. 41, No. 1.

³ Chapman R.J. (2011), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Ltd.

⁴ Hopkin P. (2012), *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, The Institute of Risk Management.

As stated above, the risk management process indicates that risk should be analyzed and evaluated. It can be used for the various indicators, both financial and human resources, insurance, or tools adapted to the type of activity which takes place in the organization, of course taking into account its specific nature and objectives of the operation.

It should be noted that the activity of public institutions is highly labor intensive, and their primary resource at a crucial stage affecting the implementation of the tasks remain human resources⁵. This is an indisputable source of work potential⁶. Therefore, in this study it was about managing a specific type of risk associated with those resources, which have been identified as a human resources risk. There was presented a definition proposed by A. Lipka⁷, according to which human resources risk management can be defined as engaging in activities related to human resources in conditions of uncertainty. Those activities can fail.

This monograph is devoted to the topics presented above. The primary objective of the study is to present some challenges connected with risk management occurring in modern organizations. The monograph is divided into three parts, in which shows a total of 17 chapters.

The first part of the study is devoted to the role of the human factor in contemporary organizations, including the human resources risk. Here it is highlighted that the personnel process must be carried out. Due to the diversity of organizations and their division into two major groups- public institutions and businesses, articles included in the first part of monograph consist of an overview of both of these groups. The first article describes the risk of selection for the creative jobs. In subsequent studies there are presented problems of review of the application method to determine the personal risk and human resources risk management in public institutions based on the selected unit. Then it is introduced how to reduce the risk of working in one of the types of positions - driver in a transport company. The authors presented a selection of ways of this kind of action. In the following it is depicted reputation of one of the public institutions meritorious for the development of theoretical knowledge of management, including the risk management, which is the higher education institution. Qualifications obtained by graduates form the basis of the surveys on impact of the image as one of the components of risk on the human factor.

In the second part of the monograph there are presented attitudes of organizations towards different types of dangers present in today's organizations.

⁵ Rostkowski T. (2012), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa, p. 10.

⁶ Gableta M. (1998), *Potencjał pracy i jego znaczenie*, [in:] Gableta M. (ed.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, p. 12.

⁷ Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, pp. 23-25.

It is pointed out the need to analyze the financial situation in terms of defining future effects seen of negative phenomena, including the financial crisis, as well as considerations of the functioning of heat pump market, and mutual insurance companies. In subsequent studies are presented problems of Polish road transport companies. According to the authors it may be the result of market protection by the governments of selected countries. Considerations were also the basis for the formation of risk in public institutions. Another one of the articles in the first part of the monograph presents the identification of expectations of higher education institution as an effective tool to reduce the risk of its closure. The second part closes the article about the development of risk management and corporate social responsibility of public institutions.

In the third part of the monograph are presented the challenges combined with the direct implementation of risk management in contemporary organizations. In the first study analyzed environmental risk management in offices and organizational units of local government administration. Another articles are related to risk generated by Polish legal environment of road transport undertakings, use the checklist in risk management in public institutions. Subsequent chapters are dedicated just to these institutions. It was the issue of organizational behavior of individuals who come into contact with the public authorities and implementing good business practices in selected local government units. They will constitute a specific challenge for public institutions and will improve their functioning.

The authors of studies included in this monograph express the sincere hope that presented considerations; practical examples of the process of risk management in contemporary organizations will help to ensure a wide knowledge in this field. The book is intended, therefore, for public institutions and authorities of the management entities in which implementing risk management associated with each element of the activities undertaken by them, and as a university textbook for students of management, public management and risk management.

Presented in this monograph content and results of the authors own surveys may become an inspiration for further work for researchers dealing with management, public management, risk management and human resource management in modern organizations of both public and economic entities.



ISBN 978-83-7283-673-1

