

ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

FOLIA SCIENTIARUM
UNIVERSITATIS TECHNICAЕ RESOVIENSIS

NR 280

ZARZĄDZANIE I MARKETING

Kwartalnik

zeszyt **18** (nr 3/2011)



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

Redaktor naczelny
Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej
prof. dr hab. inż. Feliks STACHOWICZ

Recenzenci:
Krzysztof KASZUBA, Jerzy KITOWSKI
Julia LISNIEVSKA, Marek OSSOWSKI
Sławomir SOLECKI, Celina SOŁEK

Skład Rady Naukowej
ZESZYTÓW NAUKOWYCH
WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA PRZ
dr hab. Grzegorz OSTASZ, prof. PRz – przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan ADAMCZYK – zastępca przewodniczącego
dr Agata GIERCZAK – sekretarz

członkowie:
Gerhard BANSE (Niemcy), Gérard Kokou DOKOU (Francja)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraina), Aleš GREGAR (Czechy)
Andrzej KALETA, Jerzy KISIELNICKI, Dušan MALINDŽÁK (Słowacja)
Aleksandr RAZIN (Rosja), Róbert ŠTEFKO (Słowacja)
Josu TAKALA (Finlandia), Tamara TKACH (Ukraina)
Karsten WEBER (Niemcy), Gabriel WEISS (Słowacja), Leszek WOŹNIAK

Komitet redakcyjny (redaktorzy tematyczni)
Władysław FILAR, Grzegorz OSTASZ, Justyna STECKO
Dariusz WYRWA, Beata ZATWARNICKA-MADURA

Redaktor statystyczny
Stanisław GĘDEK

Redaktorzy językowi
Urszula SZYDEŁKO
Magdalena REJMAN-ZIENTEK
Alewtina ŁAWRINIENKO

Wersja drukowana Kwartalnika jest wersją pierwotną

p-ISSN 1234-3706

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Nakład 130 egz. Ark. wyd. 15,0. Ark. druk. 11,0. Papier offset. kl. III 70g B1.
Oddano do druku w listopadzie 2011 r. Wydrukowano w lutym 2012 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
Zam. nr 137/11

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego	7
Henryka Czyż, Magdalena Łojczyk: Zarządzanie strategiczne – a konkurencyjność banków	9
Władysław Filar, Wiesław Kąkol: Analiza problemu rentowności skarbowych papierów dłużnych w latach 1999-2011	27
Anna Gładysz: Przetwarzanie informacji – wybrane algorytmy grupowania danych w kolekcji dokumentów tekstowych	39
Iwona Gorzeń-Mitka: Znaczenie kultury organizacyjnej w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem	47
Piotr Lenik: Wykorzystanie metody Servqual w doskonaleniu jakości usług publicznych	55
Grzegorz Lew: Rachunek wyników przedsiębiorstw handlowych – budowa oraz interpretacja	63
Krzysztof Michalski: Wywiad ekspertowy w ocenie technologii. Problemy metodologiczne	69
Zdzisław Nowakowski, Jan Rajchel, Robert Szafran: Problematyka poznania poglądów polskich partii politycznych na bezpieczeństwo narodowe. Doświadczenia z badań i wnioski	87
Irena Nowotyńska: Inteligentne systemy transportowe jako skuteczne narzędzie wspomagające rozwój transportu drogowego	103
Andrzej Pacana, Andrzej Gazda: System zarządzania jakością a ocena pracowników	111
Bożena Sowa: Zasady ustalania i ewidencjonowania różnic inwentaryzacyjnych	117
Justyna Stecko: Zaufanie paradygmatem w naukach o zarządzaniu	129
Jacek Strojny: Organizacyjne i metodyczne założenia wdrożenia budżetu zadaniowego w samorządach lokalnych	137
Anatoliy Tkach: Управления финансовыми ресурсами предприятий в институционально-инновационной среде	151
Piotr Zawada: Wpływ powiązań gospodarczych na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw w dobie kryzysu – studium przypadku	161

CONTENTS

From Editorial Committee	7
Henryka Czyż, Magdalena Łojczyk: Strategic management and bank competitiveness	9
Władysław Filar, Wiesław Kąkol: Study of profitability issue of treasury debt securities in 1999-2011	27
Anna Gładysz: Processing information – selected algorithms of data grouping in the collection of text documents	39
Iwona Gorzeń-Mitka: Organisational culture the integrated risk management	47
Piotr Lenik: Using servqual method in improving the quality of public services	55
Grzegorz Lew: Traders income results - construction and interpretation	63
Krzysztof Michalski: Experteninterview in der technikfolgenabschätzung. Methodologische probleme	69
Zdzisław Nowakowski, Jan Rajchel, Robert Szafran: The issues of understanding of views of polish political parties on national security. Research experiences and conclusions	87
Irena Nowotyńska: Intelligent transportation systems support as effective tool for development of road transport	103
Andrzej Pacana, Andrzej Gazda: Quality management system vs. Staff evaluation.....	111
Bożena Sowa: Principles of establishing and recording inventory differences	117
Justyna Stecko: Trust as a management paradigm	129
Jacek Strojny: Organizational and methodical conditions of activity-based budgeting implementation in local government	137
Anatoliy Tkach: Financial management business in the institutional and innovative environment.....	151
Piotr Zawada: Influence of economic connections on economic situation of enterprises at the time of crisis - case study	161

Od Komitetu Redakcyjnego

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny 18 (3/2011) numer Kwartalnika Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej „Zarządzanie i Marketing”.

Celem nadrzędnym Wydawnictwa jest popularyzacja wyników badań naukowych i prac poglądowych w zakresie szeroko rozumianych problemów gospodarczych i społecznych, m.in. z dziedziny ekonomii, prawa, finansów, zarządzania, marketingu, logistyki, a także polityki, historii gospodarczej i nauk społecznych.

Prace zawarte w niniejszym numerze zawierają wiele założeń oraz rozstrzygnięć teoretycznych, jak również wyniki badań, analizy, porównania i przemyślenia Autorów.

Naszym celem jest również podniesienie pozycji międzynarodowej Kwartalnika wydawanego przez nasz Wydział. Dlatego też zapewniliśmy naszemu czasopismu międzynarodową Radę Naukową oraz zespół zagranicznych Recenzentów, aby wartość merytoryczna prac była jak najwyższa.

Dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego numeru Kwartalnika oraz życząc Czytelnikom interesującej lektury, łączymy wyrazy szacunku.

Komitet Redakcyjny

Henryka CZYŻ¹
Magdalena ŁOJCZYK²

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – A KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW

W pracy przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania strategicznego i przewagi konkurencyjnej. Kluczem do konkurencyjności jest atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej na rozwiniętych rynkach jest zdolność do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji. Nowe wymagania konkurencyjne są wyzwaniem wymagającym poprawy kwalifikacji personelu banków i wykorzystania nowych technologii informacyjnych. Te dwa aspekty zarządzania bankowego wraz z poprawą procesu zarządzania mają decydujące znaczenie w osiąganiu korzyści konkurencyjnej.

1. WPROWADZENIE

Konkurencyjność, według definicji OECD, oznacza zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji i do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji, przede wszystkim kapitału i wysokiego poziomu zatrudnienia.

Kluczem do konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej jest więc atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców, a w konsekwencji atrakcyjność firmy dla inwestorów, pracowników i partnerów. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej na rozwiniętych rynkach jest zdolność do szybkich i adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji.

Ten sposób działania jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw posiadających rezerwy wolnych zasobów, które można szybko skonfigurować stosownie do sytuacji. Jest to punkt widzenia „zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej”³. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwo konkurujące na rynku jest podmiotem aktywnie poszukującym trudnych, a równocześnie kosztownych do skopiowania, czynników produkcji. Zasoby i umiejętność właściwego ich stosowania umożliwiają uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach zmienności i niepewności rynku, charakterystycznych dla zglobalizowanej konkurencji.

Banki od zawsze odgrywają szczególną i bardzo istotną rolę w gospodarce każdego kraju. Można je niejako nazwać kręgosłupami gospodarczymi państw. Pełnią również

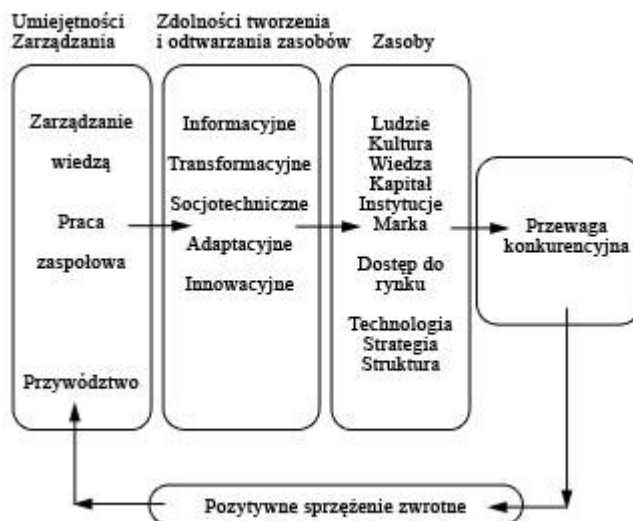
¹ Dr hab. Henryka Czyż, prof. PRZ, Katedra Fizyki, Wydział Matematyki i Fizyki Stosowanej, Politechnika Rzeszowska.

² Mgr Magdalena Łojczyk, PGE Obrót S.A. Rzeszów.

³ J. Barney, *Firm's resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 1991, vol.17, No.1, s. 99-120.

bardzo istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Ich rola przede wszystkim polega na udzielaniu kredytów firmom.

Rys. 1. Umiejętności zarządzania i zdolności tworzenia zasobów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Zasoby umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej można zgrupować w dwóch grupach: zasoby twarde i zasoby miękkie. Zasoby twarde są konkretne i wymierne, mocno osadzone w rzeczywistości, wolno poddają się zmianom i rekonfiguracjom, gdyż warunki ich stosowania są opisane, znane, obwarowane warunkami prawnymi i finansowymi. Występują wewnątrz przedsiębiorstwa a także są ważnymi elementami otoczenia, w którym działa firma i które warunkują to działanie. Najważniejsze wśród zasobów twardych to:

- kapitał finansowy oraz rzeczowy (infrastruktura),
- kapitał instytucjonalny, czyli system prawny i egzekucji prawa,
- technologie i know-how (własne nabyte).
- strategie, czyli „plan działania” w długim okresie czasu czytelny zarówno dla
- pracowników jak i dla klientów i dla rynków
- struktura, czyli zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w firmie.

Zasoby miękkie firmy są to społeczne relacje w otoczeniu i z otoczeniem. Można powiedzieć, że są one płynne, zmienne, niedookreślone. Zmiany, którym podlegają nie są pełni przewidywalne i nie mogą być w pełni kontrolowane. Strategia to zespół spójnych

zachowań dzięki którym organizacja określa swoje miejsce w otoczeniu, a zmiana strategiczna może być traktowana jako odpowiedź organizacji na zmianę otoczenia, ograniczona biurokracją i przyspieszana albo hamowana przez przywództwo [6]. Według Portera zarządzanie strategiczne to: poszukiwanie wyjątkowej pozycji produktowo-kosztowej, proces obmyślenia nowych pozycji, odciągających klientów do już istniejących pozycji albo przyciągających na dany rynek nowych klientów [10].

Hambrick natomiast określa zarządzanie strategiczne jako centralną, zintegrowaną zewnętrznie zorientowaną wizję tego jak biznes ma zrealizować swoje cele [5]. Każda firma konkurująca w danym sektorze ma strategię konkurencji, sformułowaną świadomie lub wynikową [9]. Celem strategii konkurencji jednostki gospodarczej w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo najlepiej może bronić się przed tymi siłami albo spożytkować je na swoją korzyść.

Przewaga konkurencyjna nie może być utrzymana na dynamicznych szybko rozwijających się rynkach. Umiejętność szybkiego dostosowania się do zmian na rynku jest bardzo trudna i kosztowna, a co za tym idzie może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Umiejętność uczenia się oraz przystosowania do zmian są jednymi z najważniejszych zasobów, które firma może posiadać.

2. STRATEGIE KONKURENCYJNE W BANKOWOŚCI

2.1. Uwagi ogólne

Polski sektor bankowy ustępuje sektorom bankowym UE pod względem wielkości aktywów, obrotów, wyposażenia technicznego oraz jakości pracowników. Banki polskie stoją obecnie w obliczu zasadniczych strategicznych wyzwań i wyborów. Kierownictwo banków musi obecnie podejmować ważne decyzje w zakresie wielkości lub skali w odniesieniu do różnych sfer działalności bankowej. Musi ponadto decydować, które segmenty rynku chce obsługiwać i czy należy skupić się na wybranych usługach, czy też oferować szeroką ich gamę w celu osiągnięcia korzyści z rosnącego ich zakresu.

Zmiana technologii może znacznie obniżyć koszty pewnych rodzajów transakcji i jednocześnie umożliwić zwiększenie korzyści ze skali działalności. Banki muszą, zatem podejmować decyzje, czy rozwijać takie rodzaje działalności, które pozwolą osiągnąć efekt oszczędności względem skali, czy też dać się wyprzedzić przez konkurentów, którzy dążą do osiągnięcia korzyści z zastosowania danej technologii.

2.2. Przyczyny zmian w sektorze bankowym

Przemiany, które mają wpływ na polski sektor bankowy, nie są jedynie wynikiem działania bezpośrednich sił występujących w tym sektorze, lecz raczej wynikiem zmian środowiska prawnego i ekonomicznego, w którym ten sektor funkcjonuje. Znaczący wpływ na sektor bankowy ma kilka sił: deregulacja, globalizacja, niestabilność gospodarcza, wprowadzenie nowych technologii informacyjnych oraz proces innowacji finansowych, który jest wynikiem połączenia tych czynników.

Proces deregulacji finansowej wiąże się z tym, że podaż usług finansowych pojawia się w odpowiedzi na decyzje dotyczące oszczędności i inwestycji, podejmowane przez firmy lub osoby fizyczne. Ci, którzy mają nadwyżki środków pożyczają je pośrednikom finansowym bezpośrednio na rynkach kapitałowych lub pośrednio przez banki. Istnieją

alternatywne rodzaje działalności finansowej. Pierwszy rodzaj są to pośrednicy finansowi, czyli banki: instytucje kredytowe, banki oszczędnościowe, spółdzielnie kredytowe, banki inwestycyjne.

Działalność tych jednostek obejmuje pozyskiwanie funduszy w celu późniejszej ich sprzedaży, w formie kredytu lub innych rodzajów instrumentów finansowych, pożyczkobiorcy. Z założenia, zatem działalność ta obciążona jest ryzykiem. Dwa typy pośredników finansowych funkcjonują jako depozytariusze znacznego wolumenu kapitału, są to banki kredytowe i banki oszczędnościowe. Akumulacja, tego kapitału pozwala bankom dywersyfikować ryzyko inwestycji oraz osiągać korzyści ze wzrostu oszczędności, dzięki czemu starają się one osiągnąć najwyższy poziom zyskowności. Prawo wielkich liczb⁴ pozwala im na utrzymanie w płynności tylko zmniejszonej części depozytów, dając tym samym możliwość inwestowania reszty depozytów w aktywa o mniejszej płynności, ale większej zyskowności.

W ten sposób pośrednicy finansowi przekształcają pozyskane depozyty w zyskowe aktywa, ale o mniejszej płynności i innym terminie umowy niż depozyty pierwotne. Dzięki temu procesowi możliwe jest osiągnięcie celów oszczędnościowych, ponieważ zwiększa się możliwość lokowania środków, a udostępnienie tych funduszy inwestorom ożywia wzrost gospodarczy³.

Konkurencja w sektorze bankowym pojawiła się w związku ze zróżnicowaniem cen na usługi finansowe. Ten kluczowy czynnik, który do lat siedemdziesiątych XX wieku praktycznie nie istniał, stał się dopełnieniem kontaktów pomiędzy bankami a klientami. Informacja jest istotnym atutem zarządzania finansowego. Popyt zaś na produkty finansowe z pozycji indywidualnego klienta może stanowić w przyszłości istotną wiedzę dla banku. Związki klient-bank, innowacje i ceny produktów finansowych odgrywają i będą odgrywać w przyszłości zasadniczą rolę decyzyjną.

2.3. Proces liberalizacji finansowej w UE

Proces ujednolicenia rynku finansowego w UE został zapoczątkowany w 1977 roku i zatwierdzony w Pierwszej Dyrektywie Bankowej, którą zastosowano do wszystkich instytucji bankowych. Dyrektywa ta ustanawiała minimalne wymagania w zakresie autoryzowania i nadzoru nad tymi instytucjami i stanowiła pierwszy krok w kierunku stworzenia zasad kontroli w państwie pochodzenia banku. Dyrektywa ta wymagała ponadto, aby państwa członkowskie były wyposażone w system autoryzacji nowych jednostek bankowych oparty na dwóch zasadniczych kryteriach: minimalnym poziomie kapitału i uczciwej doświadczonej kadrze zarządzającej. W ten sposób dyrektywa ta sformułowała zasady dla późniejszego ujednolicenia wskaźników wypłacalności i płynności banków.

W praktyce państwa członkowskie mają ściślejsze regulacje niż te, które wynikają z Pierwszej Dyrektywy, istnieją jednak duże rozbieżności pomiędzy krajowymi systemami regulacji. Unifikacja rynku finansowego wymaga oprócz integracji geograficznej usu-

⁴ Prawo wielkich liczb to twierdzenie matematyczne mówiące, że zwiększając liczbę doświadczeń opartych na zdarzeniach losowych, możemy oczekiwać rozkładu wyników coraz lepiej odpowiadającego rozkładowi prawdopodobieństw zdarzeń. Niezależnie od wyboru szerokości przedziału wokół wartości oczekiwanej, prawdopodobieństwo dla dużych n będzie dowolnie bliskie.

nięcia barier zagrażających wolnemu handlowi usługami finansowymi. Harmonizowanie regulacji jest podstawą osiągnięcia prawdziwie wspólnego rynku.

2.4. Międzynarodowa niestabilność finansowa. Internacjonalizacja i globalizacja rynków finansowych

Brak stabilizacji na światowych rynkach finansowych jest bardzo charakterystyczny dla gospodarki światowej w końcu XX wieku i w początku XXI wieku. Istnieje wiele przyczyn tego zjawiska, między innymi rosnąca integracja i globalizacja rynków finansowych, większa efektywność, z jaką pośrednicy działają na rynkach, wzrost wolumenu międzynarodowych przepływów kapitałowych i brak spójności pomiędzy założeniami polityki gospodarczej państw uprzemysłowionych.

Globalizacja stanowi jedną z najbardziej znaczących tendencji występujących w światowej gospodarce w ostatnich latach. Stanowi to nowe wyzwanie dla firm, zwłaszcza w sektorze finansowym. Fakt, że konkurencyjna pozycja firmy w jednym państwie będzie uzależniona od jej pozycji w innych państwach, wskazuje na globalizację działalności sektora finansowego⁵. Globalizacja ma zasadniczy wpływ na sektor finansowy zarówno na jego strukturę w dłuższym okresie jak i na strategiczne plany firm tego sektora. „Globalny” oznacza po prostu całą sieć konkurencyjnych lub monopolistycznych zależności pomiędzy firmami w celu osiągnięcia przewodnictwa na rynku międzynarodowym.

2.5. Technologie informacyjne w bankowości. Przyspieszony proces innowacji finansowych

Banki tradycyjnie już korzystają z technologii informacyjnej, obniża to koszty pracy i przyspiesza rozwiązywanie wielu problemów. Technologie informacyjne pozwalają na zmiany w tradycyjnym sposobie działania banku, ponieważ informacja daje nowe możliwości działania i różne sposoby zarządzania tradycyjnymi operacjami bankowymi⁶. W efekcie innowacje technologiczne pobudziły rozwój różnych produktów bankowych, jakie zdolne są wykreować. Innowacje finansowe były kolejnym czynnikiem, który wywarł głęboki wpływ na naturę sektora bankowego i rozkład usług dla różnych sektorów gospodarki. Innowacyjność ta rodzi kilka kwestii dotyczących sektora bankowego. Pierwsza z nich odnosi się do pochodzenia i przyczyn innowacji oraz możliwości ich identyfikacji i kontroli.

Druga odnosi się do wpływu innowacji na rynek w zakresie stóp procentowych, cen aktywów finansowych i postrzegania ryzyka. Kolejna kwestia, to wpływ innowacji na zarządzanie jednostkami finansowymi i na specyficzne strategie związane z działalnością innowacyjną. Proces innowacyjny w sektorze finansowym można określić jako proces transformacji instytucji i rynków odpowiedzialnych za propagowanie nowych instrumentów. Transformacja ta jest wypadkową działania czterech czynników: niestabilności finansowej, regulacji, automatyzacji i popytu na nowe usługi.

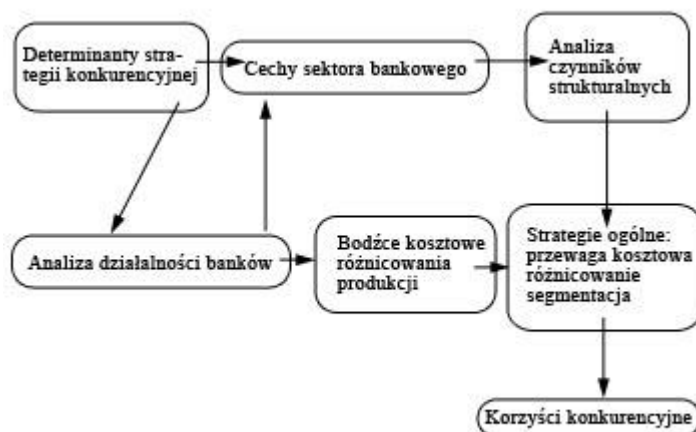
⁵ Porter (1960) szeroko pisze o koncepcji globalnego przemysłu zaś Pecchioli (1983) o systemie bankowym.

⁶ ⁴ Praca Mookerjee (1988).

2.6. Zyskowność sektora bankowego. Kierunki transformacji systemu bankowego

Cena usług finansowych staje się obecnie kluczową zmienną oceny zdolności konkurencyjnej banku. W ścisłym związku z tym pozostaje wzrost konkurencji, której źródłem są banki zagraniczne, regionalne i oszczędnościowe oferujące nie tylko atrakcyjne lokaty oszczędnościowe, lecz również inspirujące operacje na aktywach związane z finansami przedsiębiorstw. Strategia banków polegająca na funkcjonowaniu w formie dużego banku na globalnym poziomie, może okazać się sukcesem jedynie dla względnie małej ich grupy. Problem, w obliczu którego one staną, leży w przyjęciu właściwej strategii: sojusz, fuzja lub przejęcie.

Rys. 2. Determinanty strategii konkurencyjnej w sektorze bankowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN Warszawa 1997.

Każdy sektor ma specyficzne cechy strukturalne i konkurencyjne, co tłumaczy fakt, że wyniki analizy porównawczej pomiędzy dwoma różnymi sektorami mogą się znacznie różnić.

Dla większości banków problem ten polega na konieczności odnalezienia się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, na którym źródłem konkurencji nie są zagraniczni rywale, ale firmy istniejące na rynku krajowym. Każdy sektor ma specyficzne cechy strukturalne i konkurencyjne, co tłumaczy fakt, że wyniki analizy porównawczej pomiędzy dwoma różnymi sektorami mogą się znacznie różnić. Można wyróżnić dwa czynniki warunkujące strategię konkurencyjną, pierwszy ma związek z charakterystyką strukturalną, a zwłaszcza z ewolucją zmian regulacyjnych i środowiskowych. Wiedza na temat zmian, jakie nastąpiły w sektorze bankowym jest niewystarczająca do sformułowania strategii

konkurencyjnej. Konieczne jest również dokonanie analizy działalności składającej się na kreację wartości w banku.

2.7. Proces kreacji wartości w sektorze bankowym

Na wyniki banków i ich decyzje strategiczne silny wpływ wywierają: poziom rywalizacji w tym sektorze, deregulacja oraz rosnąca siła dostawców i nabywców funduszy. Łańcuch wartości określa różne fazy, w których spada lub rośnie wartość dodana firmy. Łańcuch wartości banków i ogólnie instytucji świadczących usługi finansowe ma dosyć prostą strukturę. Jest tak w przypadku firm sektora usługowego, w których większość działań jest związana z dokumentowaniem i utrzymywaniem działalności podstawowej.

Działalność podstawowa ma trzy zasadnicze funkcje:

- pozyskiwanie funduszy od posiadaczy oszczędności lub poprzez funkcjonowanie na rynkach kapitałowych (przyjmowanie depozytów oznacza rzeczywistą sprzedaż usług)
- funkcja marketingowa (oferowanie usług finansowych, przyciąganie funduszy poprzez oferowanie korzystnych warunków dla posiadaczy oszczędności)
- świadczenie usług finansowych.

Niektóre z wymienionych funkcji (np. kredyt) mają odzwierciedlenie w bilansie firmy. Pośrednictwo na rynkach akcji i walutowych nie pojawia się w bilansie, gdyż te wyniki stanowią dochód z produkcji niefinansowej. Operacje związane z przyjmowaniem kapitału, szczególnie różne formy depozytów, oraz operacje związane ze świadczeniem usług finansowych mają bezpośredni związek z procesem zarządzania bankiem.

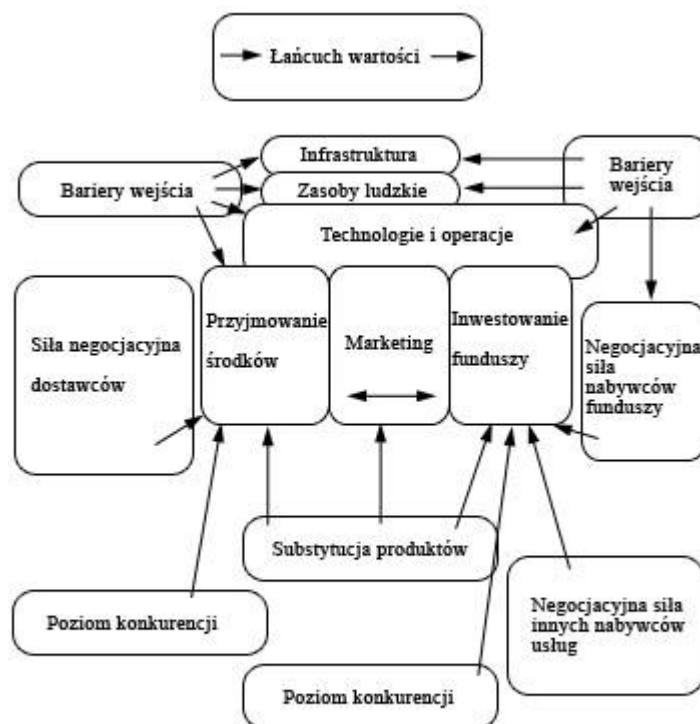
Przyjmowanie kapitału uwarunkowane jest korzystną kombinacją zyskowności i płynności oraz możliwością świadczenia usług (karta kredytowa, polisa ubezpieczenia na życie), z których bank może czerpać dodatkowy dochód. Popyt na nowe i lepsze usługi finansowe częściowo ze strony posiadaczy oszczędności, a częściowo jako wynik nowych strategii firm finansowych doprowadził do tego, że dochód z tego rodzaju produkcji zyskuje coraz większe znaczenie dla banków. Jest to istotny argument przemawiający za zwiększeniem depozytów.

2.8. Siły napędowe działalności w łańcuchu wartości

Spośród wielu sił stojących za kreacją wartości można wyróżnić dwie grupy: bodźce kosztowe (*cost drivers*) oraz bodźce specjalizacji (*differentiation drivers*). Biorą one udział w kreacji wartości poprzez osiągnięcie pewnego poziomu działalności lub poprzez różnicę pomiędzy cenami a kosztami jednostkowymi.

Udana strategia banku to zarówno obniżenie kosztów operacyjnych jak i obniżenie kosztów, które pochodzą ze sprzedaży usług finansowych i niefinansowych. Pozyskanie określonego klienta może być korzystne dla banku z uwagi na uzyskanie dostępu do takiego segmentu populacji, który charakteryzuje się wzrostem popytu na usługi finansowe. Istnieją bezpośrednie związki między konkurencyjnymi siłami sektora bankowego a jego strukturą. Siły te wpływają na łańcuch wartości w tym sektorze.

Rys. 3. Łańcuch wartości banku i charakterystyka struktury sektora bankowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

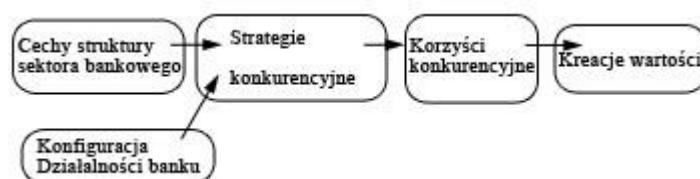
W działalności bankowej wiele problemów następcząją działania skupione wokół kontaktów z klientami. Możliwość automatyzacji nie może rozwiązać tego problemu. Maszyny nie są bowiem zdolne sprzedawać, czynność ta wymaga udziału człowieka. Konieczne jest branie pod uwagę rozumienia swoich klientów w celu świadczenia im usługi, która najlepiej zaspokaja ich potrzeby osobiste, rodzinne i ekonomiczne.

2.9. Strategie konkurencyjne banków europejskich

Analiza łańcucha wartości w sektorze bankowym pomaga zidentyfikować kluczowe czynniki, które biorą udział w kreacji wartości banku. Po dokonaniu ich identyfikacji należy przyjąć taką strategię, która gwarantuje umocnienie tych czynników i rozwój korzyści konkurencyjnych. Aby czynnik ten lub działanie stanowiły dla firmy rzeczywistą korzyść konkurencyjną muszą być utrzymane w długim okresie, aby konkurenci nie osiągnęli podobnych korzyści, bo osłabiłoby to konkurencyjną pozycję danej firmy.

Tabela poniżej przedstawia: kreację wartości w banku, czyli związki pomiędzy strategiami konkurencyjnymi, charakterystyką sektora bankowego, konfiguracją działalności banku a korzyściami konkurencyjnymi.

Rys. 4. Kreacja wartości w banku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy ogólne strategie mające na celu osiągnięcie lub zachowanie korzyści konkurencyjnych. Są to strategie przewagi pod względem kosztów, zróżnicowania produkcji i koncentracji na określonym segmencie rynku⁷. Przewaga kosztowa była najczęściej stosowaną strategią w celu osiągnięcia korzyści konkurencyjnej. Przyspieszenie cyklu życia produktów oznacza, że innowacje bardzo szybko standaryzują się. W efekcie zanikają korzyści z tytułu zróżnicowania produkcji, a rezultatem tego jest wprowadzenie kolejnych innowacji lub konkurowanie na dojrzałym rynku poprzez obniżanie kosztów produkcji i dystrybucji.

Ochrona innowacji technologicznych dotyczy zarówno zabezpieczeń prawnych jak i obrony przed imitowaniem innowacji.

Korzyści z osiągnięcia przewagi kosztowej są oczywiste. Strategia ta daje firmie korzyści przy ustalaniu związków z klientami. Często przy tym popełniane są liczne błędy: nadmierne skupianie się na kosztach produkcji i zapominanie o kosztach sprzedaży i dystrybucji:

- brak powodzenia w obniżaniu kosztów tej działalności, która ma zasadnicze znaczenie dla kreacji wartości,
- pomijanie przewag kosztowych pochodzących ze związków między oddzielnymi sferami działalności w łańcuchu wartości.

Strategia różnicowania polega na oferowaniu usług finansowych, które są postrzegane przez potencjalnych lub faktycznych nabywców jako unikalne. Zróżnicowanie może doprowadzić do powstania trwałych korzyści konkurencyjnych w takim zakresie, w jakim pozwala ono na względną kontrolę sił strukturalnych działających w tym sektorze. Strategia ta buduje specyficzne związki z klientami, zmniejsza konkurencję chroni przed substytucją.

Zróżnicowane produkty pozwalają firmie na ustalanie wyższych cen w stosunku do produktów, standardowych powodując zarazem zwiększenie zysków. Warunek konieczny

⁷ Porter (1980)

do przyjęcia tej strategii brzmi: koszt różnicowania nie może przekroczyć korzyści z tytułu różnicowania.

W strategii różnicowania występują także pułapki: błędne poszukiwanie takich cech produktów, które w efekcie nie przedstawiają żadnej wartości dla klienta, różnicowanie w większym zakresie niż potrzebuje tego klient, ustalanie zbyt wysokich cen i niepowodzenia w dokładnej ocenie związanych z tym kosztów. Błędy te wynikają z zaniedbania roli danego produktu w łańcuchu wartości klienta. Konieczne jest zatem, zrozumienie czynników oraz kryteriów, które wpływają na decyzję zakupu, aby móc w udany sposób zastosować taką strategię. Różnicowanie produkcji stwarza duże możliwości dla sektora usług finansowych. Zwiększenie popytu na te usługi zwiększa wyrafinowanie i złożoność, czyli te cechy, które poprawiają warunki dywersyfikacji produktu.

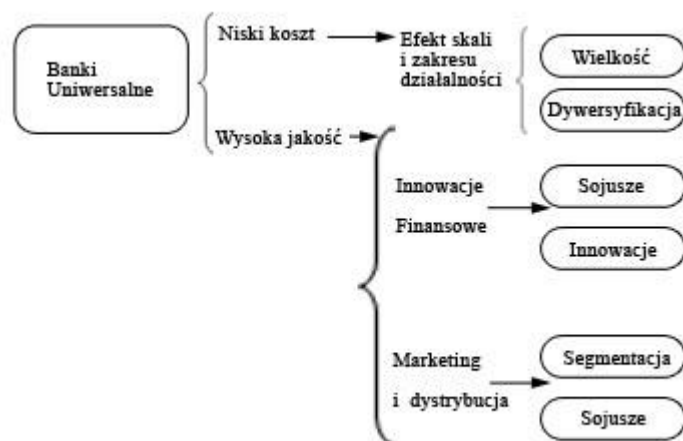
Tabela I przedstawia związki między ogólnymi strategiami.

		KORZYŚĆ KONKURENCYJNA	
		Przewaga kosztowa	Zróżnicowanie produkcji
Dziedzina korzyści konkurencyjnych	Szerokie cele	1. Przewaga kosztowa 3A. Skupienie się na kosztach	2. Zróżnicowanie 3B. Skupienie się na różnicowaniu
	Wąskie cele		

Źródło: Porter (1980)

Kolejną strategią ogólną jest koncentrowanie się na takim specyficznym segmencie rynku, który odpowiada specjalizacji banku w odniesieniu do pewnych obszarów produkcji (np. kredytów hipotecznych), klientów (małe przedsiębiorstwa lub gospodarstwa domowe) lub obszarów geograficznych. Strategia ta może zdominować strategię przewagi kosztowej lub różnicowania. Rysunek 5. przedstawia bankowe strategie prowadzące do osiągnięcia korzyści konkurencyjnej.

Rys. 5 a. Banki uniwersalne



Rys. 5 b. Banki specjalistyczne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Canals, *op. cit.*

2.10. Segmentacja sektora bankowego i jej ramy

Segmentację sektora bankowego można określić jako jego podział na różne rynki w celu sformułowania i wprowadzenia w każdym segmencie strategii konkurencyjnej. Powodem segmentacji jest to, że różni konsumenci mają na ogół różne potrzeby. Produkty różnią się wpływając na warunki konkurencyjne każdego segmentu. W każdym segmencie jest wymagana dokładna ocena potrzeb klientów. Ze strategicznego punktu widzenia proces segmentacji ma zasadnicze znaczenie, ponieważ pozwala udzielić odpowiedź na następujące kwestie: wybór segmentu, w którym firma chce konkurować oraz sposób w jaki strategia powinna odzwierciedlać charakterystykę wybranego segmentu.

Dobrze zdefiniowana analiza segmentacji pozwala określić, które siły mają wpływ na konkurencję w danym segmencie, a w związku z tym na atrakcyjność każdego z nich. Analiza konkurencyjnych sił segmentu prowadzi do dokładnej analizy łańcucha wartości firmy i do wyboru lepszej strategii.

Bez względu na pozycje banku na rynkach finansowych, w jego strategii należy wziąć pod uwagę znaczenie ustanawiania i utrzymywania związków z klientami. Należy podkreślić wagę tych związków dla osiągnięcia sukcesu strategicznego.

Pierwszym kryterium, które można zastosować w celu rozwinięcia strategii segmentacji, jest kryterium geograficzne. Bank może określić, czy chce być bankiem globalnym, krajowym czy regionalnym. Niektóre banki, takie jak *Citicorp*, *Barclays* czyniły duże inwestycje w technologię informacyjną, aby można było udostępniać informacje klientom na całym świecie.

Miało to też na celu sprawowanie pewnej kontroli nad oddziałami lokalnymi.

3. ROZWÓJ SEKTORA BANKOWEGO – NOWE PRZEWAGI KONKURENCYJNE

3.1 Poprawa jakości obsługi klienta – strategię zarządzania zmiennością powodowaną przez klientów

Sektor usług zmagają się z problemem obcym sektorowi przemysłowemu; klienci „wtrącają się” w działalność operacyjną firmy. Dla większości firm usługowych, banków to nie fantazja, tylko biznesowa codzienność. Z punktu widzenia firm usługowych stanowiących obecnie przeważającą część dojrzałych gospodarek, klient jest czymś więcej niż tylko otwartym portfelem, który czeka na użycie. Klient jest bezpośrednim uczestnikiem bieżącej działalności.

Dla banków nie ma nic niezwykłego w tym, że klient wprowadza silny pierwiastek zmienności, a jednocześnie narzeka na brak stałości i spójności działań firmy, takie są po prostu realia biznesu. Rozwiązanie problemu zmienności to dla firmy usługowej zadanie priorytetowe, decydujące o rentowności oferty. Tradycyjne programy szkoleń nie poświęcają wiele miejsca przygotowaniu kadry menedżerskiej do wykonania tego zadania, a narzędzia zarządzania okazują się też mało przydatne.

Teoria zarządzania działalnością operacyjną zajmuje stanowisko jednoznaczne, uważa, że zmienność trzeba wyeliminować. W czasach, gdy firmy wielu sektorów oferują podobne produkty i wykorzystują porównywalne technologie, procesy biznesowe są jednym z bastionów różnicowania.

Jednak specyfika sektora usługowego wymaga innego podejścia do zmienności. Zmienność odgrywa ważną rolę w ocenie jakości obsługi klienta. Poza tym zmienności nie da się wyeliminować w firmach usługowych, gdyż głównym czynnikiem produkcji w procesie wytwarzania usług jest sam klient.

Tabela II. Strategie zarządzania zmiennością powodowaną przez klientów

	Klasyczne dostosowanie	Dostosowanie przy niskim koszcie	Klasyczne zmniejszenie	Bezwzględne zmniejszenie
Czas zakupu usługi	Zapewnić odpowiednią liczbę pracowników operacyjnych	Zatrudnić tanią siłę roboczą Zlecić obsługę klienta firmie zewnętrznej Wprowadzić samoobsługę	Wymagać rezerwacji Wprowadzić ceny posezonne Ograniczyć dostępność	Wykreować dodatkowy popyt tak, zapewnić zakup usługi przy niezmiennych zachowaniach klientów
Życzenia	Zapewnić odpowiednią liczbę pracowników wyspecjalizowanych W trakcie szkolenia przygotowywać personel do spełniania życzeń klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą o specjalistycznych umiejętnościach Zautomatyzować zadania Wprowadzić samoobsługę	Wymagać rezerwowania usług Nakłonić Klientów do kompromisu Ograniczyć zakres usługi	Ograniczyć zakres usługi Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem życzeń
Zdolności	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy dostosowują się do poziomu zdolności klientów Wykonywać część zadań za Klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą Wprowadzić samoobsługę niewymagającą specjalistycznych umiejętności	Wymagać od klientów podniesienia poziomu zdolności przed zakupem usługi	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem zdolności
Własny wkład pracy	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy potrafią nadrobić niedostateczny wkład pracy Klientów Wykonywać część zadań za klientów	Zatrudnić tanią siłę roboczą Wprowadzić opcje samoobsługi i automatyzację na szeroką skalę	Za pomocą nagród i kar skłonić klientów do zwiększenia wkładu pracy	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem motywacji Skłonić klientów do zwiększenia wkładu pracy
Osobiste preferencje	Obsadzić stanowiska operacyjne pracownikami, którzy potrafią rozpoznać osobiste preferencje klientów i dostosować się do nich	Wprowadzić opcje samoobsługi umożliwiającą indywidualizację	Skłonić klientów by stosowali osobiste preferencje do oferty	Skoncentrować się na obsłudze segmentu homogenicznego pod względem osobistych preferencji

Źródło: G. Stalk, *Strategia podkręconej piłki, czyli jak zmylić przeciwnika*, Harvard Business Review Polska, 2007.

W tabeli II przedstawiono cztery rodzaje sprawdzonych w praktyce strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami zmienności.

Po ustaleniu, jaki rodzaj zmienności powodowanej przez klientów utrudnia działalność operacyjną, bank powinien wybrać odpowiedni rodzaj strategii. Zarządzanie zmiennością powodowaną przez klienta nie musi sprowadzać się do sztywnego kompromisu między kosztami a jakością.

3.2 Zdolności analityczne

Dla niektórych firm i banków czynnikiem sukcesu są zdolności analityczne – umiejętność zbierania danych, analizy i ich wykorzystywania. Technologia gromadzenia, analizy i przetwarzania danych z pomocnego narzędzia zmieniła się w broń strategiczną. Banki konkurują również swoim potencjałem analitycznym gdyż współczesny biznes został wręcz zalany masą narzędzi do błyskawicznej obróbki danych.

Firmy, które konkurują za pomocą zdolności analitycznych (*analytics competitors*), starają się wykorzystać z tych procesów maksimum wartości, robią to w sposób skoordynowany w ramach wszechstronnej strategii kreowanej przez naczelne kierownictwo firmy. Firmy konkurujące zdolnościami analitycznymi są liderami w swoich sektorach, niezależnie od branży. Każdy bank jest w stanie sporządzić proste statystyki opisowe, dotyczące różnych aspektów działalności, takie jak średni przychód na pracownika lub średnia wielkość sprzedaży.

Banki konkurujące zdolnościami analitycznymi wychodzą daleko poza podstawowe wskaźniki. Stosują one modelowanie prognostyczne, aby wychwycić najbardziej zyskownych klientów, a także tych o największym potencjale generowania zysków oraz tych, którzy mogą być skłonni do rezygnacji z usług banku.

Aby w sposób dogłębny zrozumieć klientów, zbiera się także dane pochodzące także z zewnątrz, które analizuje się głęboko i dokładnie.

Liderzy w zakresie procesów analitycznych przeprowadzają skomplikowane eksperymenty służące do pomiaru skuteczności strategii interwencyjnych. Uzyskane wyniki wykorzystuje się następnie do ulepszania kolejnych analiz.

Przykład:

Capital One przeprowadza ponad 30 000 eksperymentów rocznie, uwzględniając różne wysokości stóp procentowych, różne czynniki motywacyjne, różne pakiety w kampaniach marketingowych i wiele innych zmiennych. Celem tych działań jest maksymalizacja prawdopodobieństwa złożenia przez potencjalnych klientów wniosku o wydanie karty kredytowej oraz późniejsze spłaty zadłużenia na tej karcie.

Banki konkurujące zdolnościami analitycznymi traktują wszystkie tego rodzaju działania jako jedną, spójną inicjatywę i opatrują je jednym hasłem „strategia oparta na informacji” (*information-based strategy*) albo „zarządzanie klientami oparte na informacji” (*information-based customer management*).

Programy te są koordynowane przez te same osoby, wykorzystujące tę samą technologię i te same narzędzia.

Firmy konkurujące zdolnościami analitycznymi tworzą scentralizowane ośrodki analizy danych, aby mieć pewność, że informacje o kluczowym znaczeniu są dobrze zarządzane oraz, że poszczególne działy mogą korzystać z tych samych danych, nie napotykając przeszkód w postaci niespójnych formatów, definicji czy standardów. Firmy

takie zatrudniają rzesze analityków, którzy prowadzą eksperymenty ilościowe i z wynikami w ręku projektują karty kredytowe oraz inne produkty finansowe. Działania te wymagają specjalistycznego zestawu umiejętności: wysoko rozwiniętych zdolności koncepcyjnego rozwiązywania problemów i analizy jakościowej, wykształcenia i doświadczenia z zakresu inżynierii, finansów, konsultingu.

Najbardziej biegli praktycy rozwiązań analitycznych nie ograniczają się do obliczeń tylko na własny użytek, ale pomagają także klientom i partnerom biznesowym.

3.3 Rozwiązanie skoncentrowane na klientach – zasada 4C

Firmy, które szukają źródeł wzrostu na rynkach ulegających utowarowieniu deklarują często, że oferują swoim klientom kompleksowe rozwiązania: strategiczne pakiety produktów i usług, które są trudne do skopiowania i za które można dostać premię cenową. Firmy, które potrafią dostarczyć klientom skuteczne, zintegrowane rozwiązania, osiągają ten cel dzięki usprawnieniom w czterech kategoriach działań: Coordination, Cooperation, Capability, Connection, czyli zasada 4C.

Koordinacja (Coordination): W firmach wiedza i specjalistyczne umiejętności są na ogół zmagazynowane w jednostkach organizacyjnych zorientowanych na produkty, usługi lub obszary geograficzne. Pracownicy różnych jednostek potrzebują mechanizmów pozwalających na sprawne dzielenie się informacjami i kompetencjami decyzyjnymi.

Wymaga to likwidacji dotychczasowych silosów i zastąpienia ich nowymi, zorientowanymi na klientów. Droga do tego celu prowadzi przez tworzenie struktur i procesów przekraczających wewnętrzne podziały organizacyjne.

Współpraca (Cooperation): Firmy skoncentrowane na klientach posługują się zarówno materialnymi, jak i symbolicznymi środkami, aby wykształcić kulturę współpracy zorientowanej na odbiorców. Opracowują wskaźniki, które odzwierciedlają poziom zadowolenia klientów i oferują nagrody, które zachęcają pracowników do zachowań służących klientom.

Przebudowuje się często hierarchie organizacyjne tak, aby pracownicy będący najbliższymi klientów mogli działać w ich interesie.

Rozwijanie potencjału (Capability): Pracownicy firmy, która oferuje rozwiązania zorientowane na klientów, muszą posiadać dwie uniwersalne kompetencje: doświadczenie w sprzedaży więcej niż jednego produktu lub usługi oraz zdolności do przekraczania wewnętrznych podziałów organizacyjnych.

W wielu firmach, w których stosuje się produktowe kryterium podziału organizacyjnego, pracowników nie nagradza się za to, że mają szerokie, uniwersalne kompetencje. Natomiast firmy, które umieją dostarczać spójne rozwiązania, inwestują wiele zasobów w rozwój tego typu pracowników i wytyczają im ścieżki kariery zawodowej.

Budowanie powiązań (Connection): Współpraca z innymi firmami jest powiązana z przekraczaniem granic, ale chodzi tu o granice oddzielające firmę od jej partnerów. W celu nawiązania ściślejszych kontaktów z zewnętrznymi partnerami firmy redukują własne koszty dzięki outsourcingowi wszystkich działań poza tymi, które tworzą ich działalność podstawową. Firmy tworzą też wartościowe rozwiązania dzięki łączeniu swojej oferty z ofertą kompetentnego partnera.

Firmy skoncentrowane na klientach funkcjonują w oparciu o zbiór wartości, które stawiają nabywców na piedestale i w centrum uwagi.

3.4 Zarządzanie różnicami

W erze globalizacji obejmującej w równym stopniu sferę produkcji, jak i samych rynków ocena strategii firmy staje się potrzebą chwili. Nowatorski instrument analizy globalnej integracji może być nazwany trójkątem AAA. Poszczególne A oznaczają trzy różne typy strategii globalnych.

Podstawą strategii trójkąta AAA jest stwierdzenie, że w przypadku rozszerzenia działalności poza rynek krajowy przedsiębiorstwo musi wybrać co najmniej jedną z trzech podstawowych opcji strategicznych, do których należą: adaptacja, agregacja, arbitraż.

Podstawowym zadaniem jest zachowanie równowagi między osiąganiem korzyści skali a uwzględnianiem lokalnych uwarunkowań. Im większy nacisk przedsiębiorstwo kładzie na ekonomikę skali wypracowaną w ramach działalności operacyjnej, tym bardziej globalny charakter mają stosowane przez nie strategie. Zasadniczym celem każdej globalnej strategii musi być zarządzanie różnicami, które zwykle występują na pograniczu obszarów określonych w sensie geograficznym, czy też w inny sposób. Zarządzanie różnicami jest najważniejszym aspektem globalnej strategii.

W tabeli III przedstawione zostały zasadnicze różnice między trzema typami strategii.

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące strategii konkurencyjnych w bankowości oraz kierunków transformacji systemu bankowego należy podkreślić, że zmiany te będą stopniowe, ale zmierzające w kierunku strategii zwycięskiej.

Te banki, które wiedzą, jak zyskać na silnych punktach, biorąc jednocześnie pod uwagę realia swoich organizacji osiągają znaczące korzyści. Równocześnie zyskuje na znaczeniu potrzeba poszerzania oferty produktów finansowych, opartej na ostrożnej segmentacji

Popyt stale rośnie i należy oczekiwać, że będzie rósł również w przyszłości. Szczególna charakterystyka sektora bankowego powoduje, że instytucje już obecne na rynku osiągają dodatkową korzyść z utrzymania kontaktu ze swoimi klientami.

Banki krajowe muszą podjąć wysiłki w celu zwiększenia zakresu swoich produktów i usług, chcąc zaspokoić rosnące finansowe potrzeby klientów.

Należy także podkreślić znaczenie właściwego wykorzystania sieci oddziałów w racjonalizowaniu zasobów i w odkrywaniu możliwości dystrybucji nowych usług bankowych.

Wprowadzenie nowych technologii informacyjnych stanowi wyzwanie dla zarządzających bankami – z zarządzania zorientowanego na personel do zadań administracyjnych na zarządzanie zorientowane za sprzedaż.

Tabela III. Różne strategie globalizacji

	ADAPTACJA	AGREGACJA	ARBITRAŻ
Przewaga konkurencyjna Dlaczego powinniśmy globalizować firmę?	Aby wspiać się na pozycję ważnego gracza na rynku lokalnym, a jednocześnie osiągać pewne korzyści z ekonomiki skali	Aby dzięki międzynarodowej standaryzacji produktów osiągnąć korzyści skali	Aby dzięki międzynarodowej specjalizacji osiągnąć korzyści komparatywne, czyli wynikające z różnic między państwami.
Konfiguracja Gdzie powinniśmy ulokować zagraniczną działalność operacyjną?	W krajach podobnych do naszego	Wówczas wyeliminujemy negatywne skutki różnic kulturowych, administracyjnych, geograficznych	W zróżnicowanej grupie krajów, aby wykorzystać istniejące różnice niezależnie od odległości
Koordynacja W jaki sposób powinniśmy powiązać międzynarodowe operacje?	Metodą kraj po kraju, zaznaczając wyraźnie swoją obecność na lokalnym rynku	Metodą jednostka po jednostce, region po regionie lub koordynowania obsługi kolejnych klientów	Metodą funkcja po funkcji z naciskiem na dobrą współpracę w pionach
Punkty kontrolne Na jakie czynniki powinniśmy zwracać uwagę?	Na nadmierną różnorodność i złożoność	Na przesadną standaryzację wynikającą z nacisku na skalę produkcji	Na zmniejszenie różnic kosztowych
Bariery zmiany Na kogo wewnątrz organizacji powinniśmy zwracać uwagę?	Na krajowych liderów o ustalonej renomie	Na dyrektorów jednostek biznesowych, regionalnych menedżerów i dyrektorów	Na szefów najważniejszych jednostek funkcjonalnych
Korporacyjna dyplomacja Jaki powinniśmy mieć stosunek do korporacyjnej dyplomacji?	Zwracać uwagę na sprawy ważne dla firmy z taktem i dyskrecją, budować wizerunek firmy na rynku lokalnym	Wystrzegać się postaw kojarzonych z dominacją, supremacją. Z wyczuciem odnosić się do negatywnych reakcji otoczenia	Podnosić kwestie wykorzystywania lub eliminowania dostawców lub pośredników – potencjalnych ofiar politycznych intryg
Korporacyjna strategia. Jakimi rodzajami dźwigni dysponuje firma?	Wybór pola działania, zróżnicowanie, decentralizacja podział Modularyzacja Elastyczność Relacje z partnerami biznesowymi Tworzenie nowych kombinacji Innowacje	Regiony i grupy krajów innego typu Produkt lub profil działalności	

Źródło: P. Ghemwat, *Zarządzanie różnicami: najważniejszy aspekt globalnej strategii*, Harvard Business Review Polska, 2008.

Sfera usług finansowych ma wielu zróżnicowanych klientów, działa na różnych rynkach i stosuje zróżnicowaną segmentację. Szczególnie ważna jest precyzyjnie zdefiniowana kombinacja produkt-klient, która bierze również pod uwagę proces odpływu zasobów i w konsekwencji potrzebę świadczenia takich usług, które zaspokajają nowe potrzeby konsumentów. Strategie oparte na wprowadzaniu nowych produktów są źródłem sukcesów.

Firmy nie chcą prowadzić interesów z bankami, które robią wszystko, lecz z bankami, które wiedzą, jakie usługi oferować, aby zaspokoić potrzeby klientów. Nowe wymagania konkurencyjne są wyzwaniem dla banków wymagającym poprawy kwalifikacji personelu i wykorzystania nowych technologii informacyjnych. Te dwa aspekty zarządzania bankowego wraz z poprawą procesu zarządzania mają decydujące znaczenie w osiągnięciu korzyści konkurencyjnej.

LITERATURA

- [1] Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN Warszawa 1997
- [2] Davenport T., H., *Zdolności analityczne jako broń konkurencyjna*, Harward Business Review Polska, 2007, s. 93-104
- [3] Ghemwat P., *Zarządzanie różnicami: najważniejszy aspekt globalnej strategii*, Harward Business Review Polska, 2008, s. 6-87
- [4] Gulati R., *Burzenie silosów, czyli jak wywiązać się z przyrzeczenia „nasz Klient nasz pan”*, Harward Business Review Polska, 2008, s. 85-96
- [5] Hambrick D., *Are you sure you have a strategy?*, The Academy of Management Executive; Nov. 2001
- [6] Koźmiński A. K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- [7] Mintzberg, H., *The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management*, Strategic Management Journal, 11 (3) 1990
- [8] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE Warszawa 2007, rozdz. 4
- [9] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001
- [10] Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, cz. I, rozdz.1,2,7, PWE Warszawa 2002
- [11] Stalk G., *Strategia podkręconej piłki, czyli jak zmylić przeciwnika*, Harward Business Review Polska, 2007, s. 62-71

STRATEGIC MANAGEMENT AND BANK COMPETITIVENESS

The key to a company's competitiveness and competitive edge is the attractiveness of its products for buyers, and consequently, its attractiveness for investors, employees and partners. The most important source of competitive advantage in mature markets is the ability to react quickly and effectively to changes. New competitive demands are a challenge requiring better trained bank staff in addition to the use of new information technology. These two aspects of bank management, together with the improvement of the management process, play an essential role in achieving competitive gain.

Władysław FILAR¹
Wiesław KĄKOL²

ANALIZA PROBLEMU RENTOWNOŚCI SKARBOWYCH PAPIERÓW DŁUŻNYCH W LATACH 1999-2011

Treść niniejszego opracowania stanowi prezentacja problemu wykorzystania bonów i obligacji skarbowych jako rządowych papierów wartościowych w celach inwestycyjnych. Przegląd rynku w tym zakresie dokonany został z punktu widzenia ich rentowności kształtującej się w latach 1999-2011.

1. WPROWADZENIE

Inwestowanie kojarzy się głównie z transakcjami akcyjnymi. Jednakże oprócz akcji inwestorzy mogą lokować środki finansowe w wiele zróżnicowanych pod względem stopnia ryzyka instrumentów finansowych, takich jak: obligacje, certyfikaty inwestycyjne, prawa poboru, prawa do akcji oraz instrumenty pochodne: kontrakty terminowe, warranty, jednostki indeksowe czy też opcje. Przedmiotem inwestowania są również takie instrumenty finansowe jak bony skarbowe, które obok obligacji, jako papiery rządowe wykorzystywane są podczas operacji otwartego rynku w całości kształcie instrumentarium banku centralnego w ramach kreowanej i realizowanej przez władze monetarne polityki pieniężnej. Wynika to z faktu, że rynki tych papierów należą do największych i najbardziej płynnych. Ponadto skarbowe papiery wartościowe nie są obciążone ryzykiem niewypłacalności emitenta. Celem niniejszej publikacji jest analiza możliwości wykorzystania skarbowych papierów dłużnych jako instrumentów lokacyjnych. Badaniu poddano uzyskiwane przez poszczególne papiery skarbowe stopy rentowności w latach 1999-2011 w porównaniu do obserwowanych w analogicznym okresie stóp inflacji oraz średnich stóp WIBOR. Szczególną uwagę zwrócono również na występowanie ryzyka zmiany stóp procentowych, zwłaszcza w odniesieniu do instrumentów o stałym oprocentowaniu.

2. BONY SKARBOWE JAKO INSTRUMENTY LOKACYJNE

Bony skarbowe są papierami wartościowymi, emitowanymi przez Skarb Państwa. Pomimo tego, że terminy wykupu mogą wynosić od 1 do 52 tygodni, Ministerstwo Finansów oferuje obecnie regularnie do sprzedaży tylko bony 52-tygodniowe, sporadycznie zaś bony 13-tygodniowe. Do roku 2009 emitowano bony 13-tygodniowe ponieważ służyły one do wyznaczania rentowności 3-letnich obligacji detalicznych o zmiennym oprocentowaniu. Obecnie nie jest to już konieczne gdyż rentowność tych obligacji jest wyznaczana na bazie stopy WIBOR 6M. W poprzednich latach emitowane były także bony 39-

¹ Dr hab. Władysław Filar, Prof. PRz, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Wiesław Kąkol, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

i 26-tygodniowe, jednak zaprzestano ich emisji, odpowiednio, od 2003 i 2005 r. Bony o krótszych terminach zapadalności emitowane są incydentalnie w celu pokrycia krótkotrwałych niedoborów płynności budżetu, jednak sytuacje takie zdarzają się sporadycznie. Wartość nominalna jednego bonu wynosi 10 tys. zł.

Od 1995 r. bony istnieją jedynie w postaci zdematerializowanej, jako zapisy elektroniczne na kontach depozytowych w Centralnym Rejestrze Bonów Skarbowych (CRBS), a od 13 października 2003 r. w Rejestrze Papierów Wartościowych (RPW), który powstał z połączenia CRBS i Rejestru Bonów Pieniężnych. RPW prowadzony jest przez NBP.

Bony skarbowe mają charakter dyskontowy co oznacza, że są emitowane po cenie niższej od ich wartości nominalnej. W dniu zapadalności następuje wykup bonów według wartości nominalnej. Różnica między zdyskontowaną ceną a wartością nominalną bonu stanowi dochód z tej inwestycji.

Bon skarbowy jest uważany za instrument wolny od dwóch podstawowych rodzajów ryzyka, którymi są³:

- ryzyko nie dotrzymania warunków – z uwagi na to, iż emitentem jest Skarb Państwa, ryzyko to w zasadzie nie istnieje, chociaż zdarzają się nieliczne przypadki bankructw całych krajów;
- ryzyko ceny – ryzyko to nie występuje, w przypadku, gdy bon skarbowy jest trzymany do terminu wykupu (posiadacz otrzymuje znaną wartość nominalną); ryzyko to pojawia się, jeśli inwestor ma zamiar sprzedać bon przed terminem wykupu (posiadacz otrzymuje wartość równą nieznaną wcześniej ceny sprzedaży).

Obrót bonami skarbowymi na rynku pierwotnym odbywa się na zasadzie przetargów organizowanych przez Narodowy Bank Polski⁴. Mogą w nich brać udział wyłącznie banki, instytucje kredytowe lub instytucje finansowe a także ich oddziały, z którymi Minister Finansów zawarł umowę w sprawie pełnienia funkcji Dealera Skarbowych Papierów Wartościowych, przyznając im prawo do składania ofert na przetargach bonów. Pozostali inwestorzy zainteresowani nabyciem bonów muszą to robić za pośrednictwem bezpośrednich uczestników przetargu.

Inwestowanie w bony skarbowe uważa się za mało ryzykowne ze względu na fakt, że są one emitowane przez Skarb Państwa. Dlatego preferować mogą je inwestorzy, którzy mają dużą awersję do ryzyka. Ponadto, dzięki temu, że bon jest instrumentem dyskontowym jego nabywca z góry zna stopę zwrotu w terminie do wykupu, a nawet jeżeli chciałby zbyć bony przed terminem zapadalności nie będzie miał z tym żadnych problemów gdyż rynek wtórny jest niemal doskonale płynny. Dlatego też bony są używane przez inwestorów instytucjonalnych takich jak banki, fundusze, firmy ubezpieczeniowe czy też duże firmy jako krótkoterminowa, płynna lokata charakteryzująca się niewielkim ryzykiem przy znanej rentowności. Stopy zwrotu z bonów skarbowych 52-tygodniowych w porównaniu z poziomem inflacji prezentuje wykres 1.

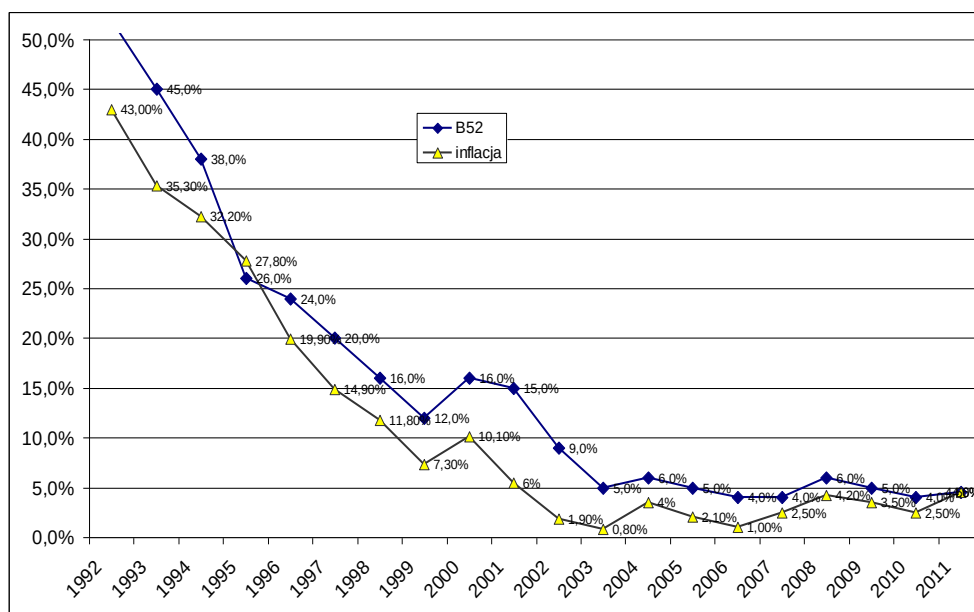
Na wykresie 1 widoczna jest korelacja oprocentowania bonów skarbowych z poziomem inflacji. Ponadto w kolejnych latach coraz bardziej zwęża się „korytarz” pomiędzy obydwoimi wartościami. Jest to uwarunkowane rosnącym zaufaniem do polskiej gospodarki i poprawianiem się ocen ratingowych. Jednakże cały czas bony dają możliwość

³ K. Jajuga, *Depozyty i instrumenty rynku pieniężnego*, FERK, Warszawa 2006, s. 27-29.

⁴ Ustawa z dn. 27.08.1997r.-Prawo bankowe (Dz.U. poz. 665, z póź. zm.)

uzyskania stopy zwrotu powyżej inflacji, a więc uzyskania realnego zysku, chociaż nabywanie ich w okresach wzrostu inflacji bardzo ten zysk ograniczało.

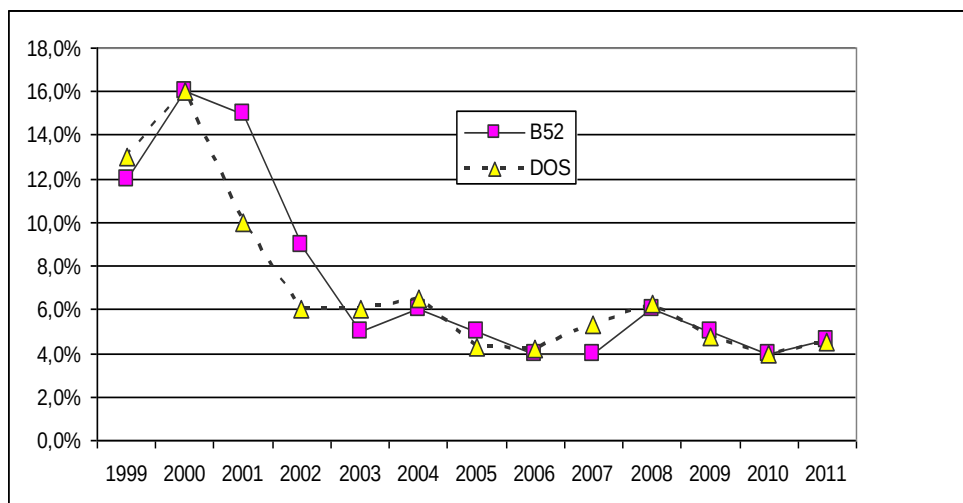
Wykres 1. Stopy zwrotu z bonów skarbowych 52-tygodniowych oraz poziom inflacji w latach 1992-2011.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów i GUS.

Na uwagę zasługuje fakt, że dla nabywców bonów skarbowych oprócz rentowności równie ważna obok braku ryzyka jest płynność. Dzięki niemal doskonałej płynności można lokować nadwyżki finansowe nawet na bardzo krótkie okresy bez ryzyka zbytnej utraty rentowności. Generalnie więc bony skarbowe są dedykowane inwestorom instytucjonalnym jako krótkoterminowa lokata nadwyżek finansowych, z możliwością natychmiastowego odkupu. Inwestorzy indywidualni nie mają takich potrzeb, sam nominal 10000 zł stanowi skuteczną barierę dla takich inwestorów, poza tym stopy procentowe są zbliżone do tych oferowanych chociażby przez obligacje detaliczne 2-letnie co pokazuje wykres 2.

Wykres 2. Rentowność bonów skarbowych 52-tygodniowych i obligacji skarbowych detalicznych dwuletnich DOS w latach 1999-2011.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Z analizy wykresu 2 wynika, że inwestorzy indywidualni są w stanie osiągać porównywalne stopy zwrotu z obligacji typu DOS jak z bonów skarbowych 52-tygodniowych, przy założeniu że nie zależy im tak bardzo na możliwości wcześniejszego wykupu ponieważ wtedy rentowność obligacji obniży się o opłatę karną w wysokości 1 zł za każde 100 zł nominalu wykupionej przed terminem zapadalności obligacji.

3. RENTOWNOŚĆ OBLIGACJI SKARBOWYCH

W literaturze poświęconej problematyce rynków finansowych, można spotkać wiele różnych określeń definiujących obligacje. Na przykład F.J. Fabozzi definiuje obligację jako instrument dłużny, którego emitent zobowiązuje się wobec inwestora do zwrócenia pożyczonej kwoty wraz z odsetkami w ściśle określonym terminie⁵. W. Dębski określa obligację jako papier wartościowy poświadczający wierzytelność, czyli zobowiązanie dłużne emitenta wobec jej właściciela na określoną sumę wraz ze zobowiązaniem do wypłaty oprocentowania w ustalonych terminach⁶. E. Faerber porównuje obligacje do rachunków oszczędnościowych jako pożyczek udzielanych bankowi, które tym różnią się od depozytów bankowych, że można je sprzedać przed terminem, są zatem zbywalnymi skryptami dłużnymi⁷.

K. Jajuga określa obligacje jako papier wartościowy potwierdzający nabycie przez jego posiadacza prawa do otrzymania w określonym terminie sumy pieniężnej określonej

⁵ F.J. Fabozzi, *Rynki obligacji. Analiza i strategia*, Wydawnictwo WIG-PRESS, Warszawa 2000, s. 1.

⁶ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2002, s. 212.

⁷ E. Faerber, *Wszystko o obligacjach*, Wydawnictwo WIG-PRESS, Warszawa 1996, s. 4-5.

w obligacji oraz ewentualnie odsetek. Nabywca obligacji w ten sposób udziela kredytu emitentowi obligacji⁸.

W Leksykonie Finansowo-Bankowym można znaleźć następującą definicję: „obligacja jest to rodzaj papieru wartościowego przynoszący posiadaczowi z góry określony dochód, stanowi dowód wiarytelności stwierdzający prawo posiadacza obligacji do otrzymania od wystawcy obligacji w określonym terminie i trybie zwrotu pożyczki oraz określonego dochodu w postaci odsetek lub premii. Obligacje są stosowane głównie przy długoterminowych pożyczkach zaciąganych przez państwo i związki publicznoprawne, a także jednostki gospodarcze”⁹.

Mianem obligacji określa się z reguły te pożyczkowe papiery wartościowe, których termin wykupu jest dłuższy aniżeli jeden rok.

W praktyce wyróżnia się wiele ich rodzajów klasyfikowanych według różnorodnych kryteriów. Z punktu widzenia niniejszego opracowania najważniejsze kryterium stanowi rodzaj emitenta. Wyróżnia się tu trzy rodzaje obligacji:

- Obligacje skarbowe – emitentem jest Skarb Państwa;
- Obligacje gminne (komunalne) – emitentami są gminy lub związki gmin;
- Obligacje przedsiębiorstw (korporacyjne).

Ponadto, istotnie wpływającym na ryzyko a więc i uzyskiwaną rentowność z obligacji jest kryterium stopy procentowej na podstawie którego można wyodrębnić następujące¹⁰:

- stałej stopie procentowej – większość obligacji jest emitowana w formie z kuponem o stałej stopie procentowej;
- zmiennej stopie procentowej – stopa tych obligacji jest najczęściej odnoszona do konkretnej rynkowej stopy procentowej, np. WIBOR lub LIBOR; obligacje o zmiennej stopie procentowej transferują ryzyko stopy procentowej z emitenta na obligatariusza; są one często wykorzystywane w krajach o wysokiej inflacji, gdzie trudno jest przewidzieć długoterminową stałą stopę procentową;
- zerokuponowe – są obligacjami, z którymi nie jest związany obowiązek płatności odsetek; obligacje te są emitowane z dyskontem do ich wartości nominalnej co oznacza, że cena emisyjna jest niższa od ceny nominalnej; różnica ta stanowi wynagrodzenie inwestorów;
- indeksowane - w zasadzie jest to obligacja o zmiennym oprocentowaniu; jednak tutaj oprocentowanie za dany okres zależy od stopy inflacji, a więc charakterystyki makroekonomicznej, nie zaś od stopy notowanej na rynku finansowym; w tym przypadku są dwie możliwości określenia odsetek:
 - na podstawie stopy inflacji w okresie poprzedzającym okres odsetkowy – wtedy oprocentowanie jest znane,
 - na podstawie stopy inflacji w okresie odsetkowym – wtedy oprocentowanie nie jest znane.

Ponadto w Polsce obligacje skarbowe ze względu na rodzaj inwestora dzieli się na dwie grupy:

⁸ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2004, s. 19.

⁹ *Leksykon Finansowo-Bankowy*, PWE, Warszawa 1991, s. 264-265.

¹⁰ K. Marecki, *Podstawy finansów*, PWE, Warszawa 2008, s. 234.

- obligacje detaliczne – dedykowane tzw. drobnym inwestorom – osobom fizycznym (rezydentom i nierezydentom), stowarzyszeniom oraz innym organizacjom społecznym i zawodowym, a także fundacjom wpisanym do rejestru sądowego,
- obligacje hurtowe przeznaczone dla większych inwestorów instytucjonalnych.

Obligacje skarbowe są emitowane na podstawie ustawy z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (tekst jednolity Dz. U. Nr 249, poz. 2104, z późn. zm.). Ogólne warunki emisji obligacji określa rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 26 czerwca 2006 r. w sprawie warunków emitowania obligacji skarbowych w sieci sprzedaży detalicznej (Dz. U. Nr 113, poz. 774), natomiast warunki dotyczące poszczególnych emisji obligacji są zawarte w listach emisyjnych Ministra Finansów, które są podawane do wiadomości publicznej na stronach internetowych (www.mf.gov.pl/obligacje, www.obligacjeskarbowe.pl), a także w punktach sprzedaży obligacji Agenta emisji skarbowych obligacji detalicznych¹¹.

Wartość nominalną obligacji oferowanych w sieci sprzedaży detalicznej określa list emisyjny i wynosi ona dla wszystkich serii 100zł. Obligacje detaliczne dzieli się na dwa podstawowe rodzaje:

1. obligacje oszczędnościowe - 2-letnie, 4-letnie oraz 10-letnie,
2. obligacje rynkowe – 3 letnie.

Obligacje detaliczne można kupić:

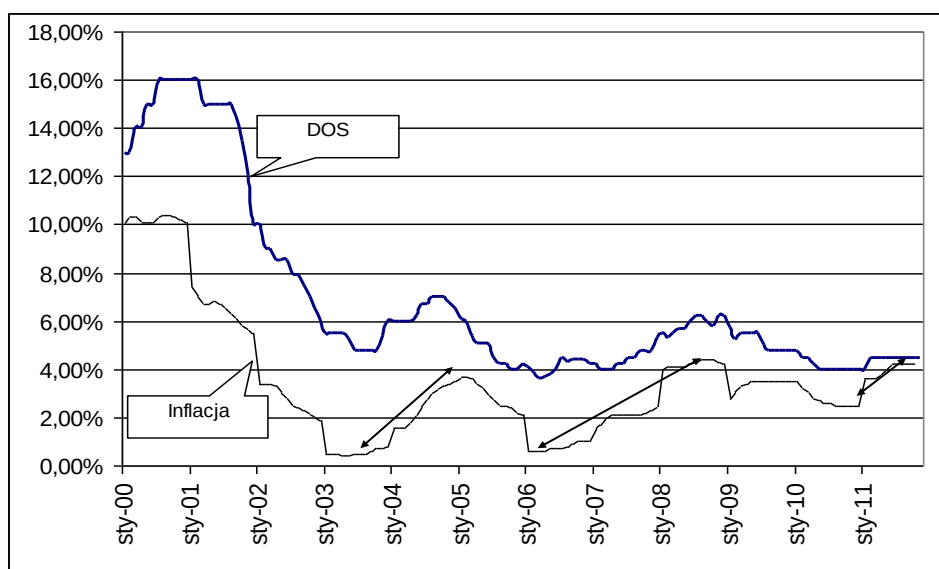
- na rynku pierwotnym:
- w Punktach Sprzedaży Obligacji, czyli w wyznaczonych oddziałach PKO Banku Polskiego w całym kraju oraz Punktach Obsługi Klientów Domu Maklerskiego PKO BP,
- za pośrednictwem internetu pod adresem: www.zakup.obligacjeskarbowe.pl oraz telefonu: 0 801 310 210,
- za pośrednictwem konta Inteligo pod adresem www.inteligo.pl,
- na rynku wtórnym nieregulowanym – w drodze umowy cywilno-prawnej – dotyczy to obligacji oszczędnościowych,
- na rynku wtórnym regulowanym (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie) - obligacje rynkowe.

Obligacje dwuletnie posiadają symbol DOS (dwuletnie oszczędnościowe stałoprocentowane). Jak sama nazwa wskazuje są emitowane z terminem zapadalności za dwa lata. Ich oprocentowanie jest stałe przez cały okres trwania z roczną kapitalizacją odsetek. Inwestor otrzymuje więc zainwestowaną kwotę wraz z odsetkami po dwóch latach (uwzględniając 19% podatek od zysków kapitałowych). Stałe oprocentowanie obligacji dwuletniej sprawia, że inwestor musi się liczyć z ryzykiem zmiany stóp procentowych na rynku w trakcie dwuletniej inwestycji. Instrumenty o charakterze lokacyjnym o stałym oprocentowaniu są dobrą inwestycją wtedy, gdy spodziewany jest spadek stóp procentowych lub przynajmniej ich stabilizacja na obecnym poziomie. Inwestor nabywając wtedy obligacje skarbową np. z kuponem 4,5% może w terminie do wykupu uzyskać wyższą rentowność niż średnio może dać to rynek. Takie sytuacje na polskim rynku zdarzały się praktycznie przez cały okres lat 90-tych co wynikało głównie z obniżania się poziomu inflacji. Wówczas instrumenty o stałym oprocentowaniu stanowiły dobre rozwiązanie. Jednak początek lat 2000-nych pokazał, że stopy procentowe nie tylko mogą spadać, ale

¹¹ Prospekt informacyjny obligacji Skarbu Państwa, Warszawa 2009, s. 2.

także wzrastać, powodując u posiadaczy papierów o stałym oprocentowaniu realną stratę. Zarabiają oni wtedy realnie mniej niż średnio daje rynek. Sytuację tę przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Oprocentowanie obligacji DOS i inflacja w latach 2000-2011.

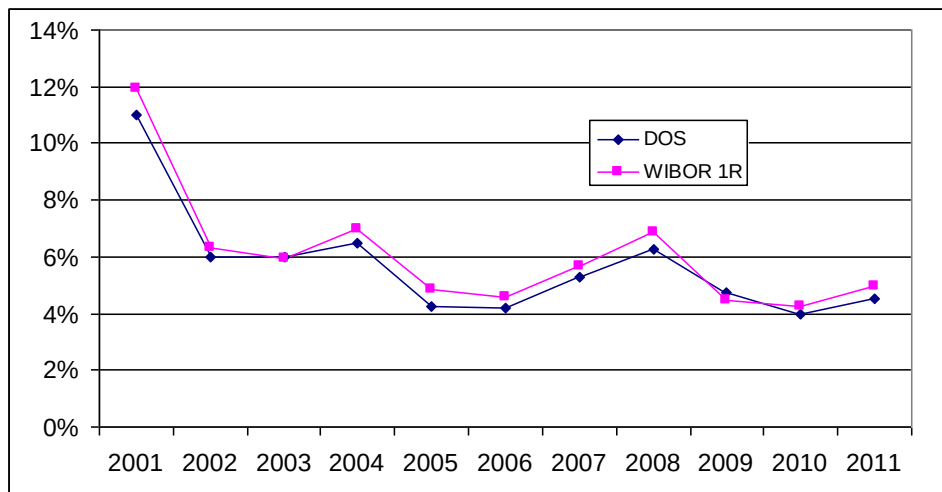


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Wykres nr 3 ilustruje sytuację w latach 2000-2011 kiedy to w ciągu trzech okresów poziom inflacji wzrastał w porównaniu z poprzednimi miesiącami. Okresy te zaznaczono na wykresie nr 3 strzałkami. Inwestor który kupował obligacje DOS na początku tych okresów realnie tracił na inwestycji. Np. kupując obligacje na początku roku 2003, kiedy ich oprocentowanie wynosiło 5,5%, podczas gdy pod koniec tego samego roku było już na poziomie 6% a w połowie 2005r. sięgnęło 7% (na podobnym poziomie kształtowała się stopa WIBOR 1R. Realnie więc inwestor zamiast zarabiać w granicach 6-7% został z obligacją o rentowności na poziomie 5,5%. Jeszcze wyraźniej ryzyko związane z inwestowaniem w obligacje o stałym oprocentowaniu widoczne było w latach 2006-2008. Na początku tego okresu można było nabywać obligacje DOS o rentowności 4,2% natomiast już po pierwszym roku dwuletniego okresu oszczędzania stopy procentowe na rynku sięgnęły 5,7%, w drugim roku oszczędzania stopa WIBOR 1R osiągnęła nawet poziom 6,9% (wykres 4). Dodatkowo oszczędności z obligacji w drugim roku nie starczyły nawet na pokrycie stopy inflacji która w połowie 2008 r. wynosiła 4,4%.

Inwestorzy nabywający obligacje typu DOS mieli również okresy w których notowali ponadprzeciętne rentowności. Tak było zawsze gdy stopy procentowe obniżały się. Z wykresu nr 4 wynika, że warto było kupować obligacje DOS na początku 2001 roku, później w roku 2004 oraz 2008-2009. Przykładowo w połowie 2008 r. można było nabyć obligację DOS o kuponie odsetkowym wynoszącym 6,25% podczas gdy już w 2009 r. WIBOR 1R wynosił poniżej 5%. W porównaniu z średnią stopą rynkową w ty czasie posiadacz takich obligacji mógł zarobić nawet do 2% „ponad rynek”.

Wykres 4. Stopa zwrotu z obligacji DOS oraz WIBOR 1R w latach 2000-2011.

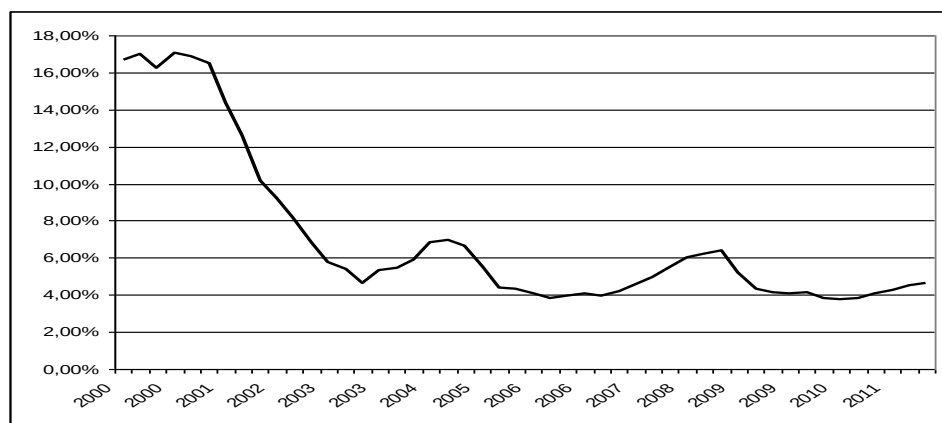


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów i NBP.

Obligacje dwuletnie to jedyne takie papiery o stałym oprocentowaniu w ofercie detalicznej. W latach dziewięćdziesiątych Skarb Państwa emitował jeszcze obligacje pięcioletnie o stałym oprocentowaniu, ale później wycofano się z ich emisji ze względu na ryzyko jakie niesły dla inwestorów indywidualnych, bardziej nastawionych na bezpieczne oszczędzanie niż na realną utratę wartości portfela.

Mniejszym ryzykiem a zatem i większym bezpieczeństwem odznaczały się natomiast pozostałe obligacje oferowane przez Skarb Państwa. Najbezpieczniejsze z nich to obligacje trzyletnie o zmiennym oprocentowaniu oznaczane symbolem TZ. Ich oprocentowanie zmienia się w okresach półrocznych i bazuje na stopie WIBOR 6M zapewniając tym samym inwestorom bezpieczeństwo inwestycji.

Wykres 5. Stopa procentowa WIBOR 6M w latach 2000-2011.

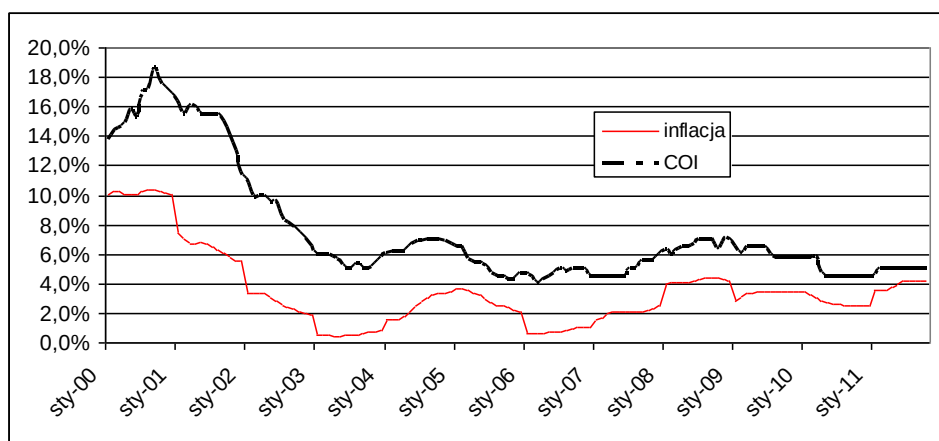


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Użycie zmiennej stopy procentowej opartej o WIBOR gwarantuje, że posiadacz takiej obligacji nie będzie mógł realnie zarabiać na niej mniej niż może zaoferować rynek, ale też z drugiej strony nigdy nie zarobi więcej. Jest to więc wybór dla tych którzy ponad wszystko cenią sobie brak ryzyka. Obligacje te są również dobrą lokatą w okresach zwyżujących stóp procentowych, ponieważ wtedy w każdym następnym okresie odsetkowym oprocentowanie podnosi się zgodnie z ruchem stóp procentowych na rynku nie pozostawiając inwestora z obligacją, której rentowność byłaby poniżej bieżącej wartości rynkowej. Wartości WIBOR 6M prezentuje wykres 5.

Kolejny rodzaj obligacji detalicznych stanowią papiery czteroletnie o symbolu COI (czteroletnie oszczędnościowe indeksowane). Są to obligacje o zmiennym oprocentowaniu, których stopa procentowa jest wyznaczana raz na rok na podstawie stopy inflacji powiększonej o z góry ustaloną marżę, przy czym marża ta najczęściej jest inna w pierwszym okresie odsetkowym w porównaniu z kolejnymi. Dokładną wysokość marży określa dla każdej serii prospekt informacyjny. Np. dla serii COI1115, czyli z terminem wykupu w listopadzie 2015 r w pierwszym okresie odsetkowym przewidziano 1,10% marży, natomiast w kolejnych 2,5%. Należy jednak podkreślić, że marże te mogą być inne dla poszczególnych serii, dlatego należy zawsze uważnie czytać prospekt informacyjny. Kształtowanie się rentowności obligacji czteroletnich COI w porównaniu z poziomem inflacji przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Rentowność obligacji COI oraz poziom inflacji w latach 2000-2011.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów i GUS.

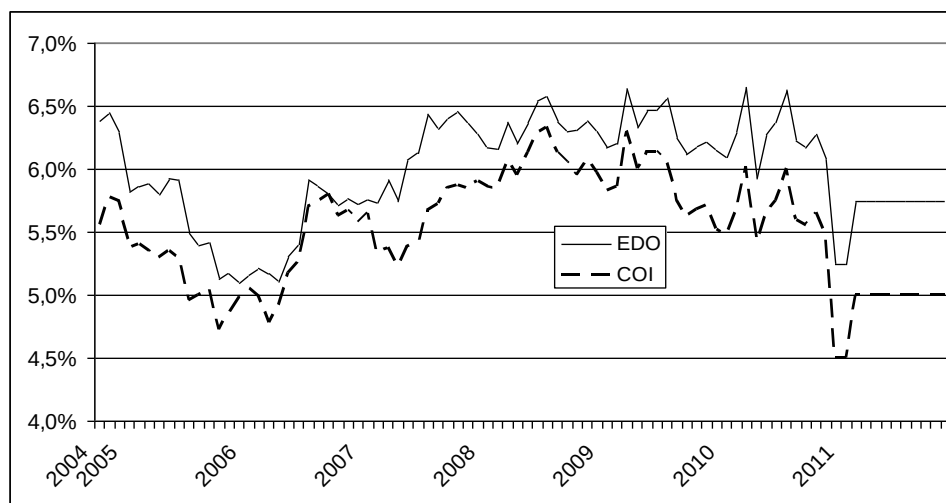
Inwestując w obligacje indeksowane inwestor ma zawsze pewność, że jego stopa zwrotu z inwestycji będzie wyższa od poziomu inflacji co pokazuje wykres 6. Nawet jeżeli inflacja będzie wzrastać to rentowność obligacji również będzie rosła w kolejnych okresach odsetkowych zapewniając inwestorowi realny zysk. Wadą obligacji może być dokonywanie indeksacji w okresach rocznych co przy szybkich zmianach inflacji (zwłaszcza wzrostach) może powodować efekt „nie nadążania” rentowności obligacji za inflacją, a tym samym pochłaniania części zysków przez szybko wzrastającą inflację, dopóki nie nastąpi aktualizacja rentowności kuponu odsetkowego obligacji. Kolejna wada to czteroletni, a więc dosyć długi jak dla inwestorów indywidualnych okres zapadalności obligacji. Możliwe jest wcześniejsze zakończenie inwestycji, ale wymaga to uiszczenia

opłaty za wcześniejszy wykup w wysokości 1 zł za każdą obligację, czyli przy nominale 100 zł utratę w stosunku rocznym 1% zysku.

Ostatnim z analizowanych wyżej rodzajem oferowanych obecnie obligacji detalicznych są obligacje emerytalne dziesięcioletnie (EDO) przewidziane jako możliwość oszczędzania do emerytury w ramach III filaru ubezpieczeń społecznych. Są one emitowane od 2004 r. Posiadają podobną konstrukcję jak COI, czyli są indeksowane. Stopa procentowa zmienia się co roku i jest obliczana jako stopa inflacji z roku poprzedniego plus z góry ustalona marża zysku. Dotychczasowe emisje pokazują, że marże są zazwyczaj o 0,25-0,75% wyższe niż w przypadku obligacji typu COI co stanowi swego rodzaju rekompensatę za długi termin do ich wykupu. Ponadto Ministerstwo Finansów przewidziało dla tego rodzaju obligacji zwolnienie od podatku od zysków kapitałowych. Warunkiem jest utrzymanie inwestycji do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego. Dokonuje się tego poprzez zamianę zapadających transz obligacji na kolejne serie i w ten sposób przedłużanie trwania inwestycji do momentu przejścia na emeryturę. Średnią rentowność obligacji typu EDO w porównaniu z średnią rentownością obligacji COI pokazuje wykres 7.

Obligacje EDO mają średnią rentowność zawsze trochę wyższą od obligacji COI co wynika jak już wspomniano z wyższych marż ustalanych dla obligacji EDO. Ma to również stanowić zachętę do inwestowania w tego typu obligacje o bardzo długim jak na papiery wolne od ryzyka horyzoncie czasowym.

Wykres 7. Rentowność obligacji EDO oraz COI w latach 2004-2011.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Podobnie jak w przypadku obligacji COI również serie EDO można zbyć przed terminem wykupu przy opłacie wysokości 1 zł za obligację. Ten rodzaj obligacji jest dobrym rozwiązaniem dla tych, którzy faktycznie myślą o odkładaniu na emeryturę, ale tutaj należy zaznaczyć, że przy długim okresie czasu rozsądniej byłoby zainwestować jednak w bardziej ryzykowne aktywa, zapewniające również stosunkowo wyższą stopę zwrotu. Czas pełni wtedy funkcję katalizatora ryzyka co w efekcie daje korzystne rezultaty. Obligacje EDO powinni więc wybierać raczej inwestorzy, którzy do emerytury mają już nie-

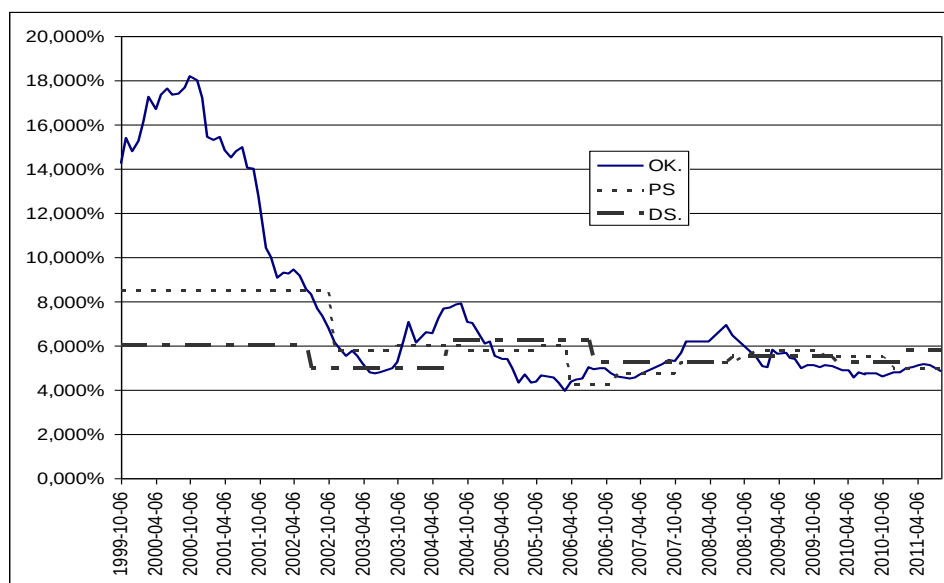
wiele czasu, lub Ci, którzy dokładnie nie wiedzą jeszcze na co przeznaczyć oszczędzone pieniądze, ponieważ w przypadku inwestycji w EDO zawsze będą mogli te obligacje zbyć przed terminem a uwolnione środki wykorzystać na dowolny cel (płacąc oczywiście podatek od zysków kapitałowych).

Oddzielną grupę obligacji skarbowych stanowią obligacje hurtowe. Są one przeznaczone dla inwestorów instytucjonalnych. Ich sprzedaż na rynku pierwotnym odbywa się na przetargach, a rynek wtórny to rynek międzybankowy lub Warszawska Giełda Papierów Wartościowych. Nominał obligacji hurtowych to 1000zł. Obecnie na rynku dostępne są następujące rodzaje tych obligacji:

- dwuletnie zerokuponowe (symbol OK) – obligacje dyskontowe a więc o stałym oprocentowaniu,
- pięcioletnie o stałym oprocentowaniu – (PS),
- dziesięcioletnie o stałym oprocentowaniu (DS),
- dziesięcioletnie o zmiennym oprocentowaniu (DZ),
- dwudziestoletnie o stałym oprocentowaniu (WS).

Rentowności tych obligacji ustalane są na rynku pierwotnym na podstawie wyniku przetargów. Analiza tych wyników w ostatnich dziesięciu latach wskazuje, że nie odbiegają one rentownościami od podobnych obligacji detalicznych (wykres 8).

Wykres 8. Rentowność obligacji serii OK, PS, DS w latach 1999-2011.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Na uwagę jednak zasługują obligacje o stałym oprocentowaniu, gdyż ich nabywanie wiąże się z ryzykiem zmiany stopy procentowej w okresie „do wykupu”, które rośnie wraz z czasem trwania obligacji. Obecnie najdłuższe oferowane obligacje o stałym oprocentowaniu mają termin zapadalności dwudziestoletni a kupon odsetkowy wynosi 5,75%.

Obligacje te najczęściej nabywane są przez fundusze inwestycyjne, gdyż są one długoterminową lokatą kapitału, przy założeniu, że wiarygodność finansowo-kredytowa Polski nie będzie się pogarszała.

3. PODSUMOWANIE

Popularność tego rodzaju rządowych papierów wartościowych wynika z minimalnego ryzyka emitenta oraz dużej płynności. Dokonany przegląd rynku tych walorów wskazuje, że są one przede wszystkim ukierunkowane na inwestorów instytucjonalnych. Tak jest w przypadku bonów oraz obligacji hurtowych. Bony jako inwestycje krótkoterminowe, dzięki swojej płynności stanowią instrument niemal doskonale regulujący wielkość posiadanych środków finansowych zarówno przez banki, fundusze inwestycyjne jak również sektor pozafinansowy.

Z kolei obligacje posiadając charakter długoterminowy stanowią zachęcającą lokatę dla inwestorów ceniących sobie niskie ryzyko przy stopach zwrotu zapewniających ochronę ich kapitału. Interesujące są również oferty w zakresie obligacji detalicznych. Każdą z obecnych serii charakteryzują cechy, które mogą zainteresować potencjalnych inwestorów. Jednakże w porównaniu np. do lokat bankowych popyt na nie jest niewielki. Jak się wydaje problemem nie jest tu stosunkowo niskie oprocentowanie (w porównaniu z średnimi oprocentowaniami lokat jest ono nawet nieco wyższe) lecz poziom edukacji finansowej części społeczeństwa zwłaszcza w zakresie zasad nabywania obligacji czy też mechanizmu ich konstrukcji w przypadku oprocentowania zmiennego. Nie bez znaczenia jest także stan zasobów pieniężnych obywateli.

LITERATURA

- [1] Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2002
- [2] Fabozzi F. J., *Rynki obligacji. Analiza i strategia*, Wydawnictwo WIG-PRESS, Warszawa 2000
- [3] Ferber E., *Wszystko o obligacjach*, Wydawnictwo WIG-PRESS, Warszawa 1996
- [4] Jajuga K., *Depozyty i instrumenty rynku pieniężnego*, FERK, Warszawa 2006
- [5] Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2004
- [6] *Leksykon Finansowo-Bankowy*, PWE, Warszawa 1991
- [7] Marecki K., *Podstawy finansów*, PWE, Warszawa 2008
- [8] Ustawa z dn. 27.08.1997r.-Prawo bankowe (Dz.U. poz. 665, z póź. zm.)

STUDY OF PROFITABILITY ISSUE OF TREASURY DEBT SECURITIES IN 1999-2011

The paper presents elaboration on the issue of treasury bonds and bills as being used for governmental investment purpose.

The bonds and bills market analysis has been performed from the perspective of their profitability within the period 1999-2011.

Anna GŁADYSZ¹

PRZETWARZANIE INFORMACJI – WYBRANE ALGORYTMY GRUPOWANIA DANYCH W KOLEKCJI DOKUMENTÓW TEKSTOWYCH

Zasadniczym celem referatu jest zaprezentowanie problemów związanych z grupowaniem danych w kolekcji dokumentów tekstowych. Przedstawiono przegląd i klasyfikację algorytmów grupowania dokumentów tekstowych. Metody grupowania zebrane zostały w kilka kategorii uzależnionych od ogólnego mechanizmu działania: metody płaskie, hierarchiczne, grafowe i inne. Dla stworzonej hierarchii grup dokumentów tekstowych, z każdej grupy należy wydobyć słowa kluczowe. W tym celu wykorzystane zostały metody stosowane na gruncie eksploracyjnej analizy dokumentów tekstowych (text mining).

1. WPROWADZENIE

Dokumenty tekstowe są jedną z najpopularniejszych i najczęściej spotykanych form zapisu informacji. Często są źródłem ważnej i użytecznej wiedzy. Jednak ten typ danych trudno jest analizować z powodu niskiego stopnia ustrukturyzowania tekstu, wieloznaczności wypowiedzi czy też braku jednoznacznych metod interpretacji tekstów. W odniesieniu do dokumentów tekstowych możemy zastosować metody eksploracji danych. Z praktycznego punktu widzenia szczególnie przydatne są dwie metody eksploracji tekstu: klasyfikacja i grupowanie. W dalszej części artykułu opisane zostaną problemy i wybrane algorytmy grupowania danych w kolekcji dokumentów tekstowych.

2. GRUPOWANIE DANYCH

Grupowanie danych jest koncepcją eksploracji danych polegającą na przeszukiwaniu i łączeniu (grupowaniu) danych wewnątrz zbioru w klastry często nazywane skupieniami. Wewnątrz klastrow obiekty powinny być do siebie jak najbardziej podobne – „bliskie”, natomiast obiekty różnych klastrow najbardziej różne od siebie – „odległe” [Koronacki i Ćwik 2005]. Grupowanie może dotyczyć zarówno obiektów rzeczywistych (np. pacjentów, sekwencji DNA, dokumenty tekstowe), jak również obiektów abstrakcyjnych (sekwencja dostępów do stron WWW, grafy reprezentujące dokumenty XML, itp.).

Zagadnienie grupowania (klasteryzacji) polega na podziale zadanego zbioru dokumentów tekstowych na pewną liczbę grup (klastrow), w ramach, których dokumenty charakteryzują się podobną treścią. Podobieństwo rozumiane jest najczęściej, jako podobieństwo tematyki dokumentów, ale możliwe jest także grupowanie według innych kryteriów, np. według pewnych cech stylu. Pożądane jest, aby dokumenty przydzielone do tej samej grupy były do siebie wzajemnie jak najbardziej podobne, zaś dokumenty przydzielone do różnych grup powinny się między sobą jak najbardziej różnić.

¹ Mgr inż. Anna Gładysz, Zakład Informatyki w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

Pojawia się problem jak reprezentować dokument tekstowy, aby można było określić „bliiskość” pomiędzy dwoma dokumentami. Rozwiązanie może być tak dobre, jak stworzony model problemu.

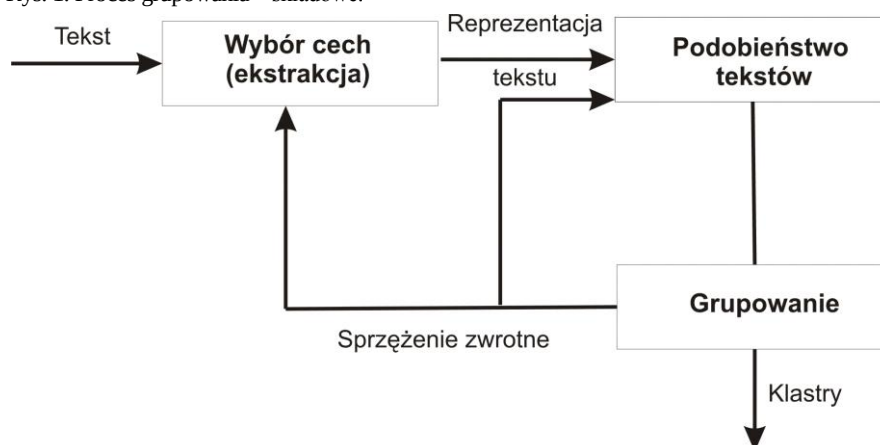
W przypadku, gdy model nie przechowuje informacji np. o nagłówkach sekcji metoda grupowania będzie traktować wszystkie słowa w dokumencie, jako równoważne – co może wpłynąć na jakość grupowania. Jednak z drugiej strony przechowywanie takich informacji może w znacznym stopniu wydłużyć czas działania algorytmu i jego nieużyteczność dla dużych kolekcji dokumentów.

2.1. Składowe procesy grupowania

Proces grupowania jest procesem wieloetapowym i interakcyjnym. Można wyróżnić następujące składowe procesy grupowania (Rys. 1):

- I. Wybór cech (atrybutów) najlepiej charakteryzujących dany typ obiektu – w wyniku otrzymujemy pewną abstrakcyjną reprezentację dokumentów.
- II. Określenie miary podobieństwa pomiędzy grupowanymi obiektami.
- III. Wybór metody grupowania, zależnej od reprezentacji obiektów oraz konkretnego algorytmu grupowania.
- IV. Analiza otrzymanych klastrów i próba znalezienia ogólnej charakterystyki klastrów.

Rys. 1. Proces grupowania – składowe.



Źródło: opracowanie własne.

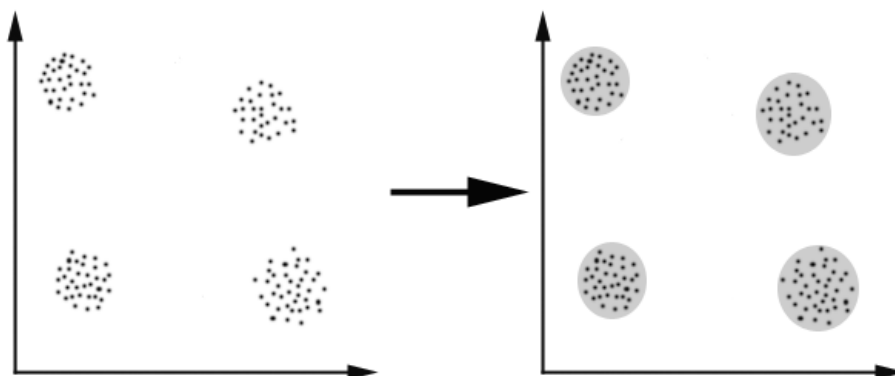
Istnieje szereg wyzwań i problemów związanych z mechanizmami grupowania danych:

- Problem złożoności obliczeniowej podczas grupowania dużej ilości danych, zwłaszcza z przestrzeni wielowymiarowej.
- Efektywność metody zależy od definicji odległości pomiędzy obiektami.
- W przypadku braku standardowej miary mogącej stanowić odległość pomiędzy obiektami, należy zdefiniować własną miarę odległości, co może być trudne i problematyczne, zwłaszcza w wielowymiarowej przestrzeni cech.
- Problem interpretacji wyników działania algorytmu grupowania danych.

Do interpretacji wyników działania algorytmu grupowania danych często wykorzystywane są narzędzia umożliwiające wizualizację wyników (grup i przynależnych im obiektów). Bardzo prosta wizualizacja i zarazem schemat działania algorytmu grupowania przedstawiony jest

na rysunku (Rys. 2). Jednak wizualizacja graficzna sprawdza się w przestrzeniach co najwyżej trójwymiarowych. W przypadku przestrzeni powyżej trzech wymiarów prosta wizualizacja staje się nieczytelna.

Rys. 2. Ogólny schemat przedstawiający działania algorytmu grupowania danych.



Źródło: http://home.dei.polimi.it/matteucc/Clustering/tutorial_html/

3. WYBRANE ALGORYTMY GRUPOWANIA DANYCH

Istnieje wiele różnych metod i algorytmów grupowania a także ich klasyfikacji uwzględniających różne aspekty procesu grupowania. Grupowanym typem danych są dane tekstowe. Ze względu na ten typ danych metody grupowania dzielimy na:

- płaskie – dzielą zbiór danych na części bez wskazywania połączeń pomiędzy grupami: metody *k*-średnich, *k*-mediana,
- hierarchiczne – tworzą hierarchię grup,
- oparte na gęstości danych – definiują problem grupowania używając pojęcia gęstości
- grafowe – wykorzystują teorię grafów do budowy grup,
- bazujące na naturze – opierają się na mechanizmach które można zaobserwować w naturze,
- inne – niepasujące do żadnej z wyżej wymienionych kategorii.

Wyodrębnia się także podział na metody twarde (ang. *crisp*, *hard*), które charakteryzują się tym, że jeden obiekt może należeć tylko do jednej grupy i metody miękkie (ang. *fuzzy*, *soft*), pozwalające na przynależność jednego obiektu do wielu grup..

3.1. Algorytm grupowania *k*-średnich

Klasycznymi płaskimi metodami grupowania są: metoda *k*-średnich (ang. *k-means*) i metoda *k*-mediana (ang. *k-medoid*). Schemat algorytmu *k*-średnich został przedstawiony na poniższym rysunku (Rys. 3).

Centroid to obiekt będący średnią z elementów należących do grupy — najczęściej jest to obiekt tworzony sztucznie. Standardowo jako funkcji odległości używa się odległości euklidesowej (tzw. norma L_2) – wzór (1) gdzie w przestrzeni *k*-wymiarowej obliczana jest odległość

między dwoma punktami $x=[x_1, x_2, \dots, x_k]$ oraz $y=[y_1, y_2, \dots, y_k]$ lub odległości Manhattan (tzw. Miara L1) – wzór (2).

$$\sqrt{\sum_{i=1}^k (x_i - y_i)^2} \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^k |x_i - y_i| \quad (2)$$

W modelu wektorowym lepszym rozwiązaniem jest użyć miary odległości bazującej na kosinusie kąta pomiędzy wektorami [Manning i Schütze 2001].

Rys. 3. Algorytm grupowania k-średnich.

1. Dokonaj podziału wszystkich dokumentów na k grup.
2. Oblicz centroid dla każdej grupy.
3. Porównaj wektor każdego dokumentu z centroidem grupy i zanotuj centroid który jest najbardziej podobny.
4. Przesuń wszystkie dokumenty do ich najbardziej podobnych grup.
5. Jeżeli żadne dokumenty nie zostały przesunięte do nowej grupy, wtedy koniec; w przeciwnym razie wróć do kroku 2.

Źródło: Na podstawie [Weiss, Indurkha, Zhang i Damerau, 2005 s. 110].

Jako wejście algorytm przyjmuje liczbę dodatnią k, która określa pożądaną liczbę grup. W pierwszym kroku działania należy wylosować k dokumentów, które stanowią początkowe centroidy. Następnie do każdego centroidu zostają przypisane wszystkie najbliższe mu dokumenty, tworząc grupę. Dla każdej grupy wyznaczany jest punkt środkowy – w ten sposób powstaje nowy centroid. Uaktualnianie środków grup i przypisywanie do nich nowych dokumentów jest powtarzane dopóki chociaż jeden centroid został zmieniony.

Metoda k-średnich wprowadza szereg problemów, które należy rozwiązać. W jaki sposób traktować remisy, czyli sytuacje gdy dokumenty są w takiej samej odległości od więcej niż jednego środka grupy. Należy także z góry wiedzieć ile chcemy mieć grup – w dziedzinie dokumentów tekstowych w większości przypadków taka informacja nie jest wiadoma. Losowy wybór punktów początkowych może prowadzić do złych wyników. Często znajdowane są tylko ekstrema lokalne. Ponadto wykrywa ona jedynie grupy o sferycznych kształtach. Nie jest ona także odporna na szum (rozumiany jako losowość dystrybucji słów lub jako cecha, która zwiększa poziom błędów po uwzględnieniu jej w modelu [Manning, Raghavan i Schütze 2007]) i punkty odstające ([Ng i Han, 1994] definiują punkt odstający jako „punkt danych bardzo odstający od pozostałych” ang. *data points that are very far away from the rest of the data points*). Jednak prostota i duża wydajność uczyniła go popularnym mimo licznych wad.

3.2. Grupowanie hierarchiczne

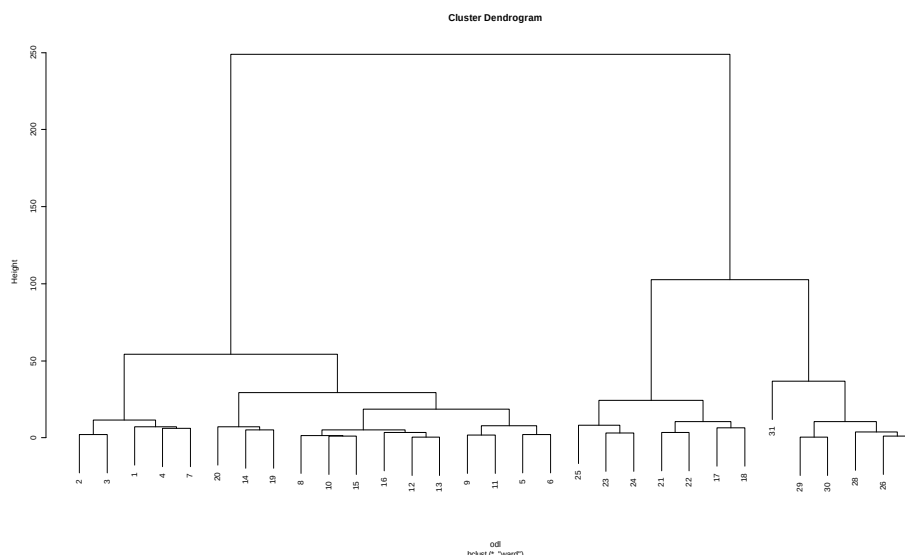
Metody grupowania hierarchicznego polegają na sekwencyjnym grupowaniu obiektów. Sekwencja operacji grupowania tworzy drzewo klastrow, nazywane dendrogramem.

Drzewo grup może być stworzone na dwa sposoby: od dołu(ang. *bottom-up*) poprzez rozpoczęcie od grup zawierających pojedyncze obiekty, w każdym kroku algorytm łączy najbardziej bliskie grupy; od góry (ang. *top-down*) startuje z jedną grupą zawierającą wszystkie obiekty, która jest dzielona w taki sposób, żeby maksymalizować podobieństwo wewnątrz grup. Metoda od dołu nazywana jest aglomeracyjną (HAC, ang. *Hierarchical Agglomerative Clustering*). Drugie podejście nazywane jest deglomeracyjnym lub podziałowym.

Dendrogram przedstawiony na rysunku (Rys. 4) ilustruje działanie hierarchicznego aglomeracyjnego algorytmu grupowania.

Początkowo, wszystkie obiekty 1,2, ... 27 należą do osobnych klastrow. Następnie, w kolejnych krokach, klastry są łączone w większe klastry (łączymy 2 i 3, 4 i 7, 14 i 19, itd. następnie, 1 łączymy z klastrem zawierającym obiekty 4 i 7, zaś 20 łączymy z klastrem zawierającym obiekty 14 i 19 itd.). Proces łączenia klastrow jest kontynuowany tak długo, aż liczba uzyskanych klastrow nie osiągnie zadanej liczby klastrow.

Rys. 4. Przykładowy dendrogram uzyskany na podstawie badań przeprowadzonych w języku R.

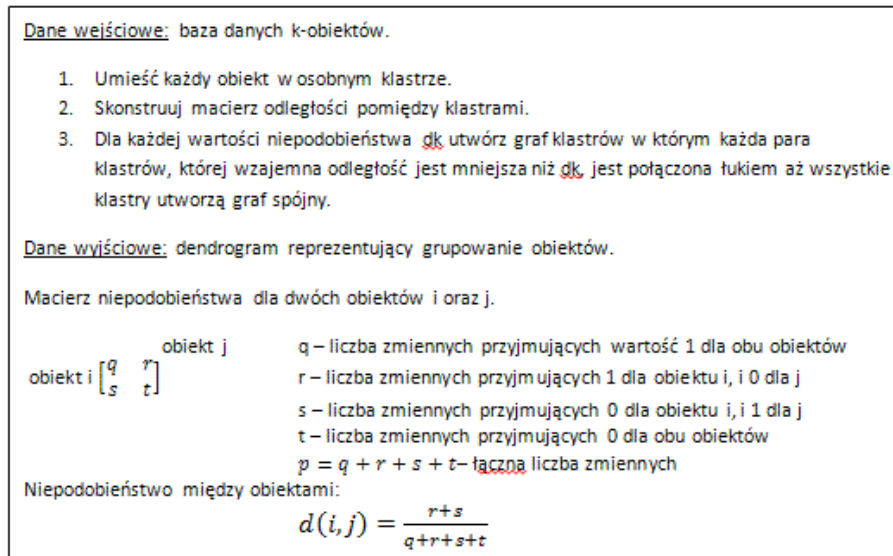


Źródło: opracowanie własne.

Ogólny schemat hierarchicznego aglomeracyjnego algorytmu grupowania można zdefiniować w trzech krokach przedstawionych na rysunku (Rys. 5).

W porównaniu z metodami płaskimi, metody hierarchiczne generują grupy o lepszej jakości, dostarczają większej ilości informacji, jednak są bardziej złożone obliczeniowo.

Rys. 5. Schemat hierarchicznego aglomeracyjnego algorytmu grupowania.



Źródło: opracowanie własne.

3.3. Algorytm DBSCAN

Kolejny algorytm DBSCAN opisany w [Ester, Kriegl, Sander i Xu, 1996] znajduje klastry w oparciu o gęstość danych. Rozpoczyna on działanie od losowo wybranego punktu p . Jeżeli punkt ten jest punktem wewnętrznym, tworzony jest składający się tylko z tego punktu klastro, a następnie dołączane są do niego wszystkie punkty osiągalne z p . Po wyczerpaniu wszystkich takich punktów, wybierany jest losowo pewien nieodwiedzony jeszcze punkt i rozpoczyna się kolejna iteracja. Jeżeli p jest punktem brzegowym, nie jest on dołączany do żadnego klastra. W odróżnieniu od algorytmów wykorzystujących metody płaskie DBSCAN traktuje niektóre punkty jako szum, który nie powinien zostać przypisany do żadnej ze znajdujących grup. Algorytm kończy działanie gdy wszystkie punkty zostały już odwiedzone.

Parametrami wpływającymi na sposób działania DBSCAN są: promień sąsiedztwa uwzględnianego przy obliczaniu gęstości danych oraz minimalna gęstość danych potrzebna do uznania punktu za punkt wewnętrzny. Parametry te mogą być ustalone z góry lub mieć przypisane pewne wartości dopasowywane automatycznie do grupowanego zbioru punktów. Mogą one również zostać dobrane na podstawie pewnych cech klastrow znalezionych we wstępnym przebiegu algorytmu DBSCAN, po którym dopiero jest wykonywany przebieg właściwy, korzystający już z dopasowanych parametrów.

Algorytmy oparte na gęstości są rzadko stosowane w dziedzinie dokumentów tekstowych. Wyniki eksperymentów omówione w [Deepak i Roy, 2006] sugerują, że dokumenty naturalnie tworzą grupy wypukłe. Zostały one przeprowadzone jednak tylko na jednym korpusie tekstów dla języka angielskiego.

4. OBRÓBKA DANYCH TEKSTOWYCH

Aby dokonać i przedstawić wyniki działania wybranych procedur grupowania należy dane tekstowe wstępnie przetworzyć. Po wczytaniu analizowanych danych do platformy programistycznej wyposażonej w interpretator języka R następuje odczyt plików źródłowych i utworzenie kolekcji dokumentów za pomocą funkcji *Corpus()*. Zastosowanie transformacji przekształcających każdy dokument w kolekcji na małe litery, zastosowanie stop-listy² oraz stemmingu³ (wykorzystując algorytm Portera). Utworzenie macierzy częstości⁴ oraz dalsze jej przetwarzanie.

Przeprowadzona analiza została wykonana dla losowego zbioru dokumentów tekstowych w formacie txt. Zbiór ten zawiera 55 dokumentów tekstowych anglojęzycznych o pięciu kategoriach. Kategoriami są: medycyna (10), elektronika (8), optyka (10), biologia (8), pozostałe (19). Zestaw powstał jako losowo wybrane z sieci Internet tytuły i abstrakty zapisane w formacie plików tekstowych. Wykonane analizy zostały przeprowadzone w języku R z wykorzystaniem pakietów *tm*, *cluster*, *stats* i *clv*.

Wykorzystując metodę k-średnich nie uzyskano dobrych wyników. W tej metodzie podajemy na ile klastrow chcemy podzielić dany zbiór. Dla tego zbioru danych liczba siedmiu klastrow po jednym użyciu nie jest najlepszym dopasowaniem. Zalecane jest uruchomienie kilkakrotnie tego algorytmu oraz wybranie najlepszego podziału na klastry.

Najlepszą metodą dla zadanej próbki danych okazała się metoda *complete*. Inną metodę klastrowania hierarchicznego ukazuje funkcja *hclust()*, której wywołanie wraz z metodą *ward* daje pożądane efekty.

Poza przedstawionymi metodami grupowania w pakiecie R dostępnych jest wiele innych metod do analizy skupień: metoda hierarchicznej analizy skupień przez dzielenie czy metoda klastrowania rozmytego. W zależności od testowanego zbioru danych tekstowych należy dobierać odpowiednie metody. Wyniki w przypadku wybranej próbki danych tekstowych jednoznacznie wskazują na lepsze wykorzystanie metod hierarchicznych.

5. PODSUMOWANIE

Grupowanie dokumentów tekstowych jest bardzo istotnym zagadnieniem. Przykładem zastosowania może być grupowanie przychodzących wiadomości mailowych. Zbiór wiadomości (dokumentów) można zinterpretować jako zbiór punktów w przestrzeni wielowymiarowej, w której pojedynczy wymiar odpowiada jednemu słowu. Współrzędne dokumentu można zdefiniować względną częstością występowania słów. Klastry dokumentów odpowiadają zaś, grupom dokumentów dotyczących podobnej tematyki. Dobór odpowiednich metod grupowania dokumentów tekstowych ma bardzo duży wpływ na dalszą analizę tekstu.

² Stop-lista to lista odrzucanych słów. Eliminacja słów o małym znaczeniu, oraz słów popularnym w danym języku, które nie wpływają na identyfikację dokumentu.

³ Stemming – redukcja do rdzenia. Polega na sprowadzeniu słów do ich form podstawowych, czyli zastąpienia wyrazu ich rdzeniem słotwórczym.

⁴ W reprezentacji wektorowej dowolny dokument jest reprezentowany w postaci wektora częstości występowania słów kluczowych. Stąd zbiór N przechowywanych dokumentów tekstowych można przedstawić w postaci macierzy częstości, gdzie wiersze to wyrazy zaś kolumny reprezentują dokumenty.

LITERATURA

- [1] Deepak, P., Roy, S., *Optics on text data: Experiments and test results*, Raport tech., IBM India Research Lab, 2006
- [2] Ester M., Kriegel H., Sander J., Xu X., *A Density-Based Algorithm for Discovering Clusters in Large Spatial Databases with Noise*, Proceedings of 2nd International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD-96), 1996
- [3] Kang N., Domeniconi C., Barbara D., *Categorization and Keyword Identification of Unlabeled Documents*, Fifth IEEE International Conference on Data Mining, Houston, Texas, November 27-30, 2005
- [4] Kłopotek M. A., *Inteligentne wyszukiwarki internetowe*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2001
- [5] Koronacki, J., Ćwik, J., *Statystyczne systemy uczące się*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2005
- [6] Manning, C. D., Raghavan, P., Schütze, H., *Introduction to Information Retrieval*, Cambridge University Press, 2007
- [7] Manning, C. D., Schütze, H., *Foundations of Statistical Natural Language Processing*, The MIT Press, 2001
- [8] Ng, R. T., Han, J., *Efficient and effective clustering methods for spatial data Mining*, W VLDB'94, Proceedings of 20th International Conference on Very Large Data Bases, September 12-15, Santiago de Chile 1994
- [9] Weiss S.M., Indurkha N., Zhang T., Damerau F. J., *Text Mining Predictive Methods for Analyzing Unstructured Information*, Springer Science+Business Media Inc., New York USA 2005

PROCESSING INFORMATION – SELECTED ALGORITHMS OF DATA GROUPING IN THE COLLECTION OF TEXT DOCUMENTS

The main aim of the paper is to present the problems associated with grouping of data in the collection of text documents. It was presented an overview and classification of algorithms in grouping for text documents. Grouping methods have been collected in several categories dependent on the overall mechanism of action: methods of flat, hierarchical, graph, and others. For the created hierarchy of text documents, from each group the keywords should be selected. For this purpose, there have been used the methods applied on the basis of exploratory analysis of text documents (text mining).

Iwona GORZEŃ-MITKA¹

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU RYZYKIEM

Badania w zakresie zarządzania ryzykiem, szczególnie w jego ujęciu holistycznym, podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej dla efektywności tego procesu. Z uwagi, że obecnie organizacje dysponują zbliżonymi technologiami, systemami i strukturami, przewagę konkurencyjną uzyskuje się głównie dzięki różnicom w postawach pracowników – ich świadomości w zakresie konsekwencji podejmowanych działań, ich kulturze świadomości ryzyka. W artykule zaprezentowano kluczowe elementy teorii kultury ryzyka w oparciu o „Safety Culture Application Guide” przygotowany przez Process Industries Safety Management (PRISM).

1. ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM - KONTEKST ROZWAŻAŃ

Intensywność zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga od niego coraz większej uwagi na obszary generujące, istotne z punktu widzenia jego działalności, zagrożenia. Umożliwiają to działania ukierunkowane na zarządzanie ryzykiem w organizacji, które pozwalają na podejmowanie optymalnych decyzji w obliczu niepewności otoczenia. Zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralnym elementem działalności przedsiębiorstw. Jest ono procesem ciągłego doskonalenia działań organizacji, osadzonym w funkcjonujących praktykach i procesach biznesowych. Szczególnie cenne z punktu widzenia interesów organizacji jest holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem.

Zaawansowaną definicję zarządzania ryzykiem w ujęciu holistycznym można odnaleźć w Standardzie Zarządzania Ryzykiem COSO II. Zgodnie z nią, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest procesem realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie, którego celem jest identyfikacji potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa². Definicja podkreśla więc, że ERM jest procesem, który odbywa się w całym przedsiębiorstwie i jest realizowany przez ludzi na każdym szczeblu organizacji. Jego głównym celem jest stworzenie pełnego obrazu wszystkich zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz opracowanie strategii, które określają odpowiedzi na kluczowe z nich. Proces winien znajdować swoje umocowanie w strategii głównej organizacji oraz strategiach jej poszczególnych jednostek.

Na dwubiegunowość podejścia do ryzyka w organizacji wyraźnie wskazuje standard King III. Podkreślono w nim, że zarządzanie ryzykiem odnosi się do identyfikacji i analizy ryzyk związanych z działalnością organizacji oraz, w uzasadnionych przypadkach, do podejmowania odpowiednich kroków mających na celu zarządzanie nimi. Może oznaczać działania mające na celu eliminację lub ograniczanie istotnych z punktu widzenia organi-

¹ Dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

² *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, COSO, 2004, s. 25.

zacji ryzyk, jak również działania podnoszące poziom ryzyka jeśli są one celowe i uzasadnione prognozą wyników. Za koszty ryzyka uznawać należy nie tylko te związane z potencjalną realizacją zagrożeń, ale również te, które wynikają z niewykorzystania potencjalnych możliwości³.

O ile jednak w teoretycznych dyskusjach wartości generowane przez ERM są rozumiane i uznawane przez wielu ekspertów za cenne dla przedsiębiorstwa, praktyczna realizacja tego procesu napotyka istotne trudności. Skuteczny system zarządzania ryzykiem jest połączeniem kultury, procesów i struktur organizacji, które są ukierunkowane na wykorzystanie potencjalnych możliwości przy jednoczesnym zarządzaniu działaniami niepożądanymi. Jak podkreślają praktycy skuteczne wdrożenie ERM wymaga często zmian kulturowych w organizacji.

Zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem zarządzania strategicznego. Jak podkreślają AIRMIC, ALARM, IRM efektywność wdrożenia inicjatyw zarządzania ryzykiem zależy od:

- poziomu ryzyka na jaki narażona jest organizacja,
- dostosowania do charakteru podejmowanych przez nią działań,
- ich wszechstronności,
- wrażliwości organizacji na dynamikę zmian zachodzących w jej otoczeniu⁴.

Jednakże efektywność tych działań jest uwarunkowana przede wszystkim świadomością osób je realizujących. Stąd za tak kluczową zmienną w przypadku wdrażania zarządzania ryzykiem wskazuje się ukształtowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na świadomość ryzyka.

2. KULTURA ŚWIADOMOŚCI RYZYKA, KULTURA BEZPIECZEŃSTWA

Świadomość członków organizacji w zakresie ryzyka wykonywanych działań kształtuje skuteczność całego procesu zarządzania ryzykiem. Wymaga ona często zmiany istniejącej kultury organizacyjnej na kulturę zorientowaną na ryzyko i bezpieczeństwo. Warunkiem ukształtowania kultury organizacji ukierunkowanej na zarządzanie ryzykiem (a tym samym bezpieczeństwa organizacji) jest zaangażowanie, w proces jej kształtowania, zarządu. Jak wskazują AIRMIC, ALARM, IRM osiągnięcie wysokiej świadomości w obszarze zagrożeń jest możliwe poprzez odpowiednie ukształtowanie struktury, strategii i zadań organizacji przy uwzględnieniu ryzyka.

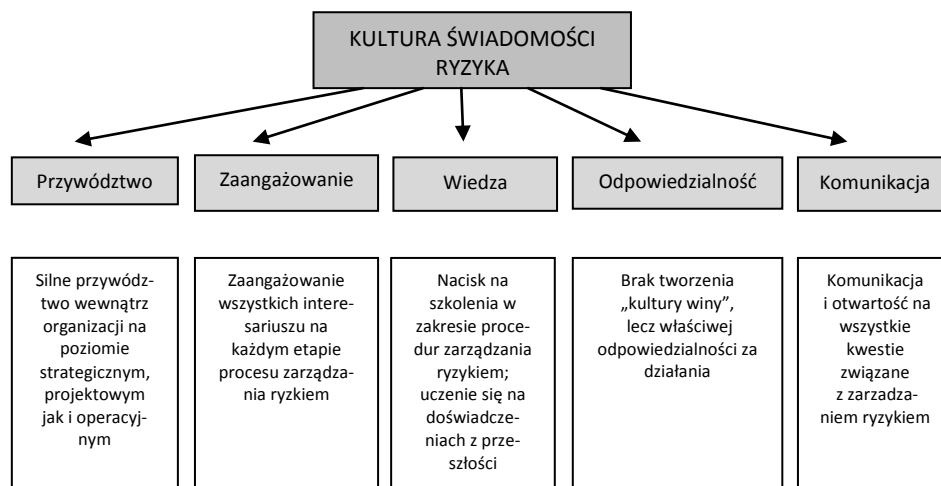
J. Reason definiuje kulturę bezpieczeństwa (świadomości ryzyka) jako zdolność osoby lub organizacji do radzenia sobie z ryzykiem i zagrożeniami w celu uniknięcia szkód lub straty przy jednoczesnym osiąganiu swoich celów. Tak określone kluczowe elementy kultury stanowią motor działań organizacji umożliwiając jej zrealizowanie przyjętych celów przy zachowaniu maksymalnego bezpieczeństwa⁵.

³ *Draft Code of Governance Principles for South Africa – 2009*, King Committee on Governance, s. 73.

⁴ *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, AIRMIC, Alarm, IRM. 2010 IRM - The Institute of Risk Management, AIRMIC - The Association of Insurance and Risk Managers, ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. Szerzej na temat zarządzania ryzykiem m.in.: I. Gorzeń-Mitka, *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa 2007.

⁵ Szerzej: J. Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot 1997.

Rys. 1. Składniki kultury świadomości ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.Hopkin, *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010, s. 105.

Dobra kultura świadomości ryzyka jest zatem wynikiem zarówno indywidualnych jak i grupowych wartości, postaw i zachowań promowanych w organizacji. P. Hopkin⁶ wskazuje na 5 elementów charakteryzujących kulturę świadomości ryzyka (kulturę bezpieczeństwa) (rysunek 1). Jego koncepcja opiera się na praktykach UK Health and Safety Executives (HSE).

Kultura świadomości ryzyka inicjowana jest „na górze” (Board Management) poprzez kształtowane wartości, celów, przyjętych strategii, przekonań i postawy wobec ryzyka, stanowiąc kompromis między ryzykiem i oczekiwanym zwrotem z rynku⁷. Jak już podkreślono efektywność zarządzania ryzykiem wymaga środowiska, które charakteryzuje zaangażowanie wszystkich członków organizacji - od kierownictwa najwyższego szczebla po personelu na poszczególnych szczeblach struktury organizacji. Ponadto wymaga umiejętności uczenia się na doświadczeniach, odpowiedzialności za podejmowane działania (jednakże bez tworzenia kultury „obwiniania za porażki”) oraz dobrej komunikacji w kwestiach ryzyka.

Potwierdzają to badania J.A. Miccolis, K. Hively and B.W. Merkley, którzy identyfikując główne bariery wdrożenia ERM jako główne wskazali kulturę organizacyjną i założenia organizacyjne⁸. Kluczowym dla stworzenia rozważnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest stworzenie kultury korporacyjnej, która łączy rodzaj wykorzystywanych narzędzi motywacyjnych i zakres podejmowanych decyzji z odpowiedzialności. Obecnie większość bodźców motywacyjnych nie jest powiązana z odpowiedzialnością.

⁶ P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010, s. 104.

⁷ M. Rasmussen, N. Marks, *Creating a Risk Management Culture*, ERM Symposium, 2010 www.soa.org

⁸ Szerzej: J.A.Miccolis, K.Hively, B.W. Merkley, *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation 2001.

ścią za ponoszone ryzyko co nie wpływa na tworzenie pozytywnych postaw w zakresie świadomości i odpowiedzialności za nie w organizacji⁹.

Rodzi się pytanie: jak stworzyć efektywną kulturę świadomości ryzyka w organizacji? W kolejnej części opracowania zaprezentowane zostaną kluczowe aspekty teorii kultury świadomości ryzyka w oparciu o „Safety Culture Application Guide” opracowany przez PRISM (Process Industries Safety Management).

3. KULTURA BEZPIECZEŃSTWA WEDŁUG PRISM

Process Industries Safety Management (PRISM) był projektem realizowanym przez The European Process Safety Centre analizującym wpływ czynników ludzkich i organizacyjnych na zdrowie i bezpieczeństwo europejskich przedsiębiorstw przemysłowych. Projekt był realizowany w latach 2001-2005. W jego ramach Focus Group 1 (FG1) zajmowała się 3 obszarami: kulturą bezpieczeństwa, pracą zespołową i zachowaniem bezpieczeństwa w organizacji.

„Safety Culture Application Guide”, będący efektem prac FG1 PRISM, (final version 2003, 31 stron) wskazywany jest jako przewodnik do zmian w tym zakresie w organizacjach zarówno przemysłowych, placówkach oświatowych jak podmiotach handlowych. Wskazania zostały stworzone ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb i specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Przewodnik pokazuje, w jaki sposób można poprawić standardy bezpieczeństwa i usprawnić działanie organizacji w tym obszarze, dostarczając kwerendy w zakresie teorii kultury bezpieczeństwa i technik jej pomiaru. Wskazuje również na związki między zaburzeniami w zachowaniu bezpieczeństwa organizacji a pracą zespołową jej członków.

Składa się z 7 głównych części:

- wstęp (rozdział 3),
- zarys teorii kultury bezpieczeństwa (rozdział 4),
- opis związków między kulturą bezpieczeństwa a bezpieczeństwem i ochroną zdrowia (rozdział 5),
- wskazanie cech pozytywnej kultury bezpieczeństwa (rozdział 6),
- przedstawienie głównych technik pomiaru kultury bezpieczeństwa (rozdział 7),
- omówienie związków między kulturą bezpieczeństwa, zmianą zachowań i pracą w zespole (rozdział 8),
- prezentacja wniosków (rozdział 9).

W dalszej części opracowania zostaną wskazane kluczowe ustalenia wskazane w poszczególnych częściach przewodnika.

3.1. Wstęp

Badania dotyczące przyczyn kryzysów i katastrof w różnych organizacjach wykazały, że nie były one wynikiem wad technicznych czy niesprawności systemu zarządzania. Główną ich przyczyną były działania osób lub ich zaniechanie. Niektórzy eksperci szacu-

⁹ Patrz: M. C. Schmitz, S. J. Forray, *The Democratization of Risk Management* (<http://www.soa.org/library/essays/rm-essay-2008-schmitz-forray.pdf>), N. Bodoff, *Risk Management: The Current Financial Crisis, Lessons Learned and Future Implications* (<http://www.soa.org/library/essays/rm-essay-2008-bodoff.pdf>)

ją, że 80-90% wszystkich zdarzeń o negatywnym wpływie na organizację spowodowanych jest przez "czynniki ludzkie"¹⁰.

3.2. Kultura bezpieczeństwa – podstawy teorii

Przewodnik definiuje dwa podstawowe pojęcia: kulturę bezpieczeństwa i klimat bezpieczeństwa. W tej części zaprezentowano powszechnie akceptowalne definicje kultury bezpieczeństwa oraz model, który wyjaśnia różnice pomiędzy kulturą bezpieczeństwa a klimatem bezpieczeństwa. Pojęcie kultury bezpieczeństwa zostało zdefiniowane w oparciu o definicję wypracowaną przez The Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations. Zaprezentowane w przewodniku definicje wskazują, że klimat bezpieczeństwa jest podzbiorem kultury bezpieczeństwa, której zakres jest szerszy i bardziej trwale wpisany w funkcjonowanie organizacji. W tej części przedstawiono model kultury bezpieczeństwa (rysunek 2).

Rys. 2. Model kultury bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Safety Culture Application Guide*, s. 8.

Model (oparty na metodologii E. Schain) rozróżnia klimat bezpieczeństwa od kultury bezpieczeństwa, gdzie ten pierwszy tworzy dwie zewnętrzne warstwy kultury bezpieczeństwa - wyznawane wartości i artefakty. W dalszej części tej sekcji zaprezentowano wpływ kultury narodowej i organizacyjnej na kulturę bezpieczeństwa oraz subkultury w dużych organizacjach.

3.3. Związki między kulturą bezpieczeństwa a bezpieczeństwem organizacji

W tej części przewodnika wskazano dowody na związki między kulturą bezpieczeństwa i wypadkami w organizacjach. Przytoczono wyniki licznych badań, które wykazywały związki między zdarzeniami negatywnymi w organizacji (np. wypadek, utrata kluczowego klienta, itp.) a świadomością ryzyka jej pracowników.

¹⁰ C. G. Hoyos, *Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. Applied Psychology: An International Review*, 44 (3) 1995, s. 235-250.

3.4. Kultura świadomości ryzyka - cechy

W tej części instrukcji wskazano charakterystyczne cechy organizacji o wysokiej świadomości ryzyka. Badanie wskazuje (wykorzystując badania cech organizacji o niskiej świadomości ryzyka oraz kwerendę w zakresie klimatu bezpieczeństwa) cechy kultury ryzyka (bezpieczeństwo), które są zgrupowane w pięciu obszarach: założenia funkcjonowania organizacji, system zarządzania, ludzie, postawy i czynniki klimatu. Wśród wiodących elementów charakteryzujących kulturę świadomości ryzyka¹¹:

- zobowiązanie do transparentności zarządzania;
- bezpieczeństwo komunikacji;
- wydajność kontra bezpieczeństwo;
- uczenie się organizacji;
- bezpieczeństwo zasobów;
- udział w bezpieczeństwie;
- podejmowanie ryzyka; zaufanie;
- stosunki międzyludzkie i satysfakcja z pracy;
- szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa.

3.5. Ocena kultury bezpieczeństwa

Ocena wszystkich trzech warstw kultury bezpieczeństwa (jak opisano w części 3.2.) wymaga zastosowania metod ilościowych i jakościowych. W tej sekcji przedstawiono wskazówki i wytyczne odnoszące się do dobrych praktyk w zakresie pomiaru i oceny kultury bezpieczeństwa. Następnie opisano trzy rodzaje metod oceny: ilościowe (np. narzędzia badania klimatu bezpieczeństwa), jakościowe (np. wywiady, warsztaty, grupy fokusowe, obserwacja, metody etnograficzne) i metody mieszane, które łączą cechy metod ilościowych i jakościowych. Rekomendowane techniki zostały omówione w kontekście kosztu ich wykorzystania, użyteczności pozyskanych danych, możliwości oraz ograniczeń ich wykorzystania.

Projekt PRISM analizuje trzy obszary: kulturę bezpieczeństwa, pracę zespołową i zachowanie bezpieczeństwa. W dalszej części opracowania pokazano także, jak te trzy obszary są ze sobą powiązane (sekcja 8 i 9).

Zagadnienie znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem jest w ostatnim czasie szeroko dyskutowane. Jak podkreślił współtwórca najnowszego standardu ISO 31000:2009 K. Knight kultura organizacyjna stanowi fundament skutecznego zarządzania ryzykiem w organizacji¹². Potwierdzają to badania Towers Watson¹³ z 2010 r., w których 64% respondentów stwierdziło, że silna kultura ryzyka wpływa na zwiększenie wydajności ich organizacji.

4. ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralną częścią działań organizacji. Świadomość w zagrożeniach generowanych przez samą organizację jak i w jej otoczeniu determinuje skuteczność tego procesu. Budowanie postaw w zakresie świadomości ryzyka często

¹¹ PRISM FG1 Safety Culture Application Guide – Final Version 1.1 – 8 August 2003, s. 22.

¹² Wypowiedź na konferencji POLRISK 21.04.2011 r.

¹³ Financial Crisis Puts Spotlight on ERM, Towers Watson, 2010, s. 7.

<http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3333/TowersWatson-ERM-Survey-Rpt-NA-2010-17650.pdf>

wymaga zmian w istniejącej kulturze organizacyjnej. W tym celu możemy skorzystać z doświadczeń takich sektorów jak energetyczny, lotniczy czy służby zdrowia. Są one szczególnie narażone na ryzyko podejmowanych działań. Posiadają wypracowane metody zarządzania ryzykiem będące często wynikiem wymuszonych zmian w obszarze ich kultury organizacyjnej - zmian w kierunku kultury o wysokim stopniu świadomości ryzyka (kultury bezpieczeństwa). Ich doświadczenia mogą być wykorzystane w innych sektorach. Potrzebę zmian w tym kierunku dostrzegają nie tylko teoretycy problematyki zarządzania ryzykiem ale przede wszystkim praktycy.

Autorka ma świadomość, że podjęta problematyka nie wyczerpuje złożoności zagadnienia, jednakże stanowić może przyczynek do dalszych rozważań w niniejszym zakresie.

LITERATURA

- [1] *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, (2010), AIRMIC, Alarm, IRM.
- [2] Bodoff N., (2008) *Risk Management: The Current Financial Crisis, Lessons Learned and Future Implications* (www.soa.org)
- [3] *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (2004), COSO.
- [4] Gorzeń-Mitka I. *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa 2007
- [5] Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010
- [6] Hoyos C.G., *Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. Applied Psychology: An International Review*, 44 (3)/1995
- [7] Rasmussen M., Marks N., (2010) *Creating a Risk Management Culture*, ERM Symposium (www.soa.org)
- [8] Reason J., *Safety paradoxes and safety culture*, Journal of Injury Control and Safety Promotion 7/2000
- [9] Schmitz M. C., Firraya S. J. (2008), *The Democratization of Risk Management* (www.soa.org)
- [10] *Financial Crisis Puts Spotlight on ERM*, Towers Watson, 2010.
<http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3333/TowersWatson-ERM-Survey-Rpt-NA-2010-17650.pdf>

ORGANISATIONAL CULTURE THE INTEGRATED RISK MANAGEMENT

Research on risk management, particularly in its holistic approach, stresses the importance of organizational culture for the effectiveness of this process. Given that the current organizations have allied technologies, systems and structures, competitive advantage is achieved mainly due to differences in the attitudes of employees - their awareness of the consequences of actions taken, the culture of risk awareness. The article presents the key elements of the theory of risk culture based on "Safety Culture Application Guide" prepared by the Process Industries Safety Management (PRISM).

Piotr LENIK¹

WYKORZYSTANIE METODY SERVQUAL W DOSKONALENIU JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH

W artykule omówiono specyfikę oceny jakości usług, a także zaprezentowano sposoby doskonalenia jakości usług z wykorzystaniem metody Servqual. Skoncentrowano się na jakości usług publicznych, w kontekście oczekiwań klientów i zapewnienia im satysfakcji.

1. WPROWADZENIE

Zarówno wśród konsumentów, jak i w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami słowo „jakość” jest powszechnie znane i szanowane. Jednak odbiór jakości jest względny, jest to bowiem subiektywna ocena każdego klienta. Jeżeli za jakość przyjmie się sumę spełnionych oczekiwań w stosunku do nabytego produktu (towaru lub usługi), to może się zdarzyć, że ten sam zakup (identyczny), w ocenie dwóch klientów będzie miał całkowicie odmienną ocenę. Jeden może być bardzo zadowolony z zakupu towaru, czy wykonanej usługi, inny zaś nie. Wobec powyższego, spełnienie wysokich wymagań, zarówno w odniesieniu do oczekiwań klientów *ex ante*, jak i oceny jakości *ex post* nie jest zadaniem łatwym. Kwestia ta jest szczególnie trudna w kontekście oceny jakości usług. Z jednej strony dlatego, że o ile ocena jakości dobra materialnego jest, z uwzględnieniem ocenianych mierzalnych parametrów, stosunkowo nietrudna, to zupełnie inaczej jest z oceną jakości niematerialnej i często niepowtarzalnej oraz trudno mierzalnej usługi. Nie zawsze przy tym łatwo wskazać miejsce, gdzie się zaczyna i kończy usługa, a gdzie ma się już do czynienia z dobrem materialnym (wyrobem).

Początki zarządzania jakością kojarzą się, co prawda, z produkcją wyrobów, jednakże współcześnie coraz większe znaczenie w gospodarce światowej odgrywają usługi. Stąd też sporo uwagi poświęca się jakości usług, opracowuje się również metody i koncepcje służące jak najlepszemu projektowaniu i zapewnianiu jakości ich realizacji. Jednym z instrumentów służących badaniu jakości świadczonych usług w przedsiębiorstwach, instytucjach finansowych, placówkach edukacyjnych różnych szczebli oraz uczelniach wyższych, kancelariach prawnych, czy instytucjach publicznych, jest metoda Servqual.

2. SPECYFIKA PERCEPCJI JAKOŚCI USŁUG

Ze względu na stopień materialności, ogólnie produkty dzieli się na²: czyste dobra materialne, produkty materialne z towarzyszącymi usługami, hybrydy (stanowiące równowagę pomiędzy usługą a wyrobem), usługi z towarzyszącymi produktami materialnymi, a także klasyczne usługi, których cechami jest m.in. niematerialność, nierozdzielność i nietrwałość. Współcześnie dosyć trudno znaleźć produkty, które można uznać za stupro-

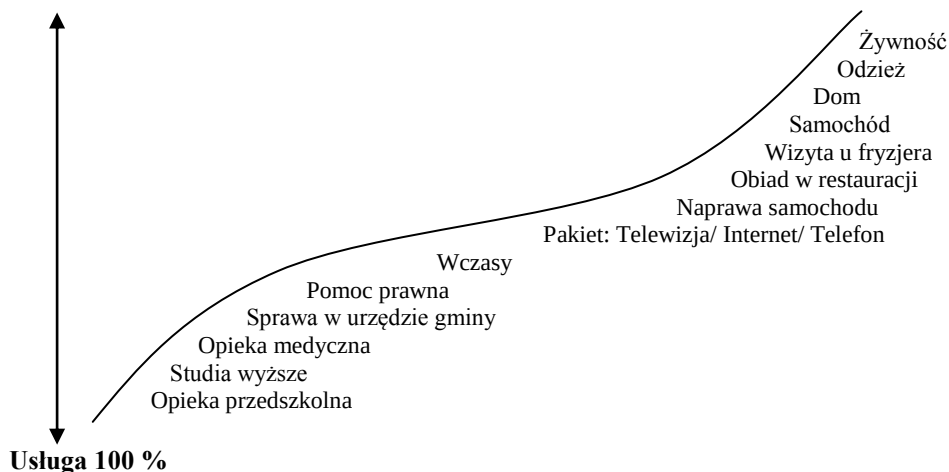
¹ Dr inż. Piotr Lenik, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie.

² Por. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 617-619.

centowe dobra materialne, a które za „czyste” usługi. W praktyce, najczęściej produkt jest w pewnym stopniu hybrydą „czystego dobra materialnego” i usługi. Wybrane produkty w kontinuum „dobra materialne - usługa” prezentuje Rysunek 1.

Rys. 1. Kontinuum produktu „dobra materialne-usługa”

Dobra materialne 100 %



Źródło: Opracowanie własne.

Można wyróżnić usługi produkcyjne, konsumpcyjne i ogólnospołeczne (publiczne). Współcześnie, wszystkie one ogrywają coraz większą rolę w gospodarce światowej. W wysokorozwiniętych gospodarkach, to właśnie sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących, sięgając nawet trzech czwartych wszystkich zatrudnionych. Dodatkowo, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy liczbą zatrudnionych w usługach, a wysokością PKB *per capita* i wartością dodaną brutto. Obserwowany jest również stale rosnący trend w zakresie tworzenia, obecnie i w przyszłości, miejsc pracy w szeroko rozumianych usługach³. To wszystko sprawia, że sektor usług znajduje się w centrum uwagi menadżerów, naukowców oraz firm konsultingowych.

Szczególną troską – na tej płaszczyźnie problemu – cieszy się satysfakcja klienta w kontekście świadczonej usługi, czyli percepcja jakości usługi. Nie ma bowiem znaczenia to, co się wydaje usługodawcy, lecz wyłącznie to, jakie zdanie w tej kwestii ma klient. Troska o jakość jest w sektorze usług koniecznością istnienia, warunkiem funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Wymogi współczesności, gospodarka rynkowa, totalna konkurencja, wprost wymuszają konkretne zachowania. W usługach często nie ma miejsca na popełnienie jakiegokolwiek błędu; o ile w przypadku towaru niemal zawsze istnieje dopuszczalny poziom błędów, a wadliwe egzemplarze lub partie można poprawić, naprawić

³ Por. G. Wegrzyn, *Miejsca pracy w sektorze usługowym – aktualne tendencje*, [w:] A. Panasiuk, K. Rogozinski, (red.), *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 497, t. 1, Szczecin. 2008, s. 98, *European Economic Statistics*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010 i Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15 VII 2011).

lub wymienić, to w przypadku usługi konsekwencje nieprawidłowości często bywają nieodwracalne⁴.

Wypadkowa pomiędzy oczekiwaną jakością usługi, postrzeganą jej jakością oraz znaczeniem różnych jej składników i właściwości, a także innych czynników uzupełniających usługę (bywa, że działających podprogowo) jest tym, co można nazwać ogólnie satysfakcją. Oczywiście, jest ona wieloaspektowa, co ma szczególne znaczenie w ocenie jakości usług, bowiem w praktyce często ma się do czynienia z dysonansem na styku klient – usługodawca, czyli wystąpieniem rozbieżności w odbiorze jakości w układzie: jakość oczekiwana przez klientów *ex ante* – jakość postrzegana przez klientów w trakcie i po realizacji usługi – jakość wykonania – jakość zamierzona – jakość obiecana – wyobrażenia usługodawców o oczekiwaniach klientów⁵. Subiektywizm odbioru jakości usługi jest dodatkowo determinowany takimi czynnikami jak m.in.: doświadczenia z przeszłości, opinie zewnętrzne, czy działania marketingowe. W ostatnich latach coraz mocniej zwraca się uwagę na rolę tzw. marketingu sensorycznego, czyli wpływania na postrzeganie odbiorcze i satysfakcję klienta poprzez angażowanie w tym celu jego zmysłów, tzn. węchu, słuchu, wzroku, smaku, wzroku i dotyku⁶. Nie podlega też wątpliwości to, że wysoka jakość świadczonych usług wymaga indywidualnego podejścia do klienta oraz stworzenia rozwiązań ułatwiających osiągnięcie zamierzonych celów, czyli doprowadzenia do uzyskania przez klientów satysfakcji przewyższającej lub co najmniej odpowiadającej spodziewanym oczekiwaniom⁷. To wszystko wpływa zarówno na satysfakcję (zadowolenie), a w przyszłości na lojalność klienta w stosunku do konkretnej usługi⁸.

Problematyka związana ze skutecznym badaniem satysfakcji klientów usług zaowocowała w drugiej połowie XX wieku rozwojem różnych metod, modeli i koncepcji. Wśród nich można wymienić m.in.: QIS (model poprawy jakości), CSI (wskaźnik oceny satysfakcji klienta), CIT (metoda zdarzeń krytycznych), SERVQUAL (metoda pomiaru poziomu zadowolenia z usługi), czy jej mutacja (SERVPERV).

3. SERVQUAL JAKO NARZĘDZIE KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W USŁUGACH PUBLICZNYCH

Spośród różnorodnych, opisanych w literaturze przedmiotu narzędzi pomiaru poziomu jakości usług, do najpopularniejszych należy opracowana w latach osiemdziesiątych XX wieku, oparta na tzw. „modelu luk”, metoda Servqual. Jest ona szczególnie pomocna w przewidywaniu oczekiwań klientów, jak również identyfikowaniu poziomu jakości świadczonych usług, a dokładniej – porównaniu wyobrażenia o jakości spodziewanej z subiektywną oceną jakości uzyskanej. Metoda ta jest prostą, wielostopniową, wielokryterialną oceną, z udziałem której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując równocześnie wskazówki dotyczące kierunków doskonalenia jakości. Służy ona do weryfikowania skali jakości, traktowanej jako różnica pomiędzy oczekiwa-

⁴ Por. B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 166.

⁵ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1885/49, s. 41-50.

⁶ Por. B. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk, *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011.

⁷ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003, s. 111.

⁸ Por. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010 i N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

niami klientów, a ich faktycznymi doznaniem podczas procesu świadczenia usług. Jest stosowana w pomiarze postrzeganej jakości oraz zadowolenia konsumenta (postrzegana jakość usługi jest tu traktowana jako rozbieżność między oczekiwaniami klientów, a ich percepcją otrzymanej usługi). Servqual, jak każde nowoczesne narzędzie TQM, kładzie nacisk na konieczność ciągłego doskonalenia procesu, włączanie w to całej organizacji i wszystkich jej pracowników, a także budowanie otwartego i sprawnego systemu komunikacji⁹. Metodologia opiera się na punktowej ocenie stopnia zaspokojenia przez usługodawcę, w subiektywnym odczuciu klienta, pięciu obszarów (wymiarów), tj.¹⁰: namacalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu), rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecannej usługi starannie i dokładnie), chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi), pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania), empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom). Warto dodać, że w literaturze wymienia się również wymiary jakości usług¹¹: namacalność (wygląd fizyczny udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów informacyjnych), niezawodność (zdolność do dostarczenia obiecannej usługi w sposób gwarantujący zaufanie), reagowanie (chęć pomocy klientowi i dostarczenie szybkiej usługi), kompetencje (posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy umożliwiających wykonanie usługi), grzeczność (szacunek i uprzejmość wobec klientów), wiarygodność (uczciwość usługodawcy), bezpieczeństwo (zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, braku ryzyka i wątpliwości), dostęp (łatwość kontaktu i dostępu), komunikacja i zrozumienie (umiejętność słuchania klienta i zrozumienie jego potrzeb).

Badania metodą Servqual uwzględniają wykorzystanie specjalnych kwestionariuszy ankietowych zawierających łącznie, według oryginalnego modelu, dwadzieścia dwa stwierdzenia elementarne, stanowiące rozwinięcie wymagań syntetycznych. W ocenie jakości ma zastosowanie siedmiostopniowa skala Likerta, odzwierciedlająca adekwatność określonego stwierdzenia w stosunku do własnych odczuć na temat konkretnej usługi.

Badania jakości usług mogą dotyczyć szacowania rozbieżności między¹²:

- tym, co kierownictwo firmy i co klienci uważają za ważne w usłudze,
- ideą usługi, a jej konkretną realizacją w projekcie,
- projektem usługi, a jej rzeczywistą materialną postacią,
- konkretną usługą, a sposobem jej plasowania i reklamowymi obietnicami,
- oczekiwaniami konsumenta związanymi z oczekiwaniami, a postrzeganiem usługi.

Pierwsze cztery z powyższych rozbieżności rejestrują spadki jakości w obrębie organizacji, natomiast ostatnia ukazuje niedostatki jakości w ocenie klienta. W czystej postaci, metoda Servqual skoncentruje się właśnie na ich badaniu. Zakłada się tu, że konsumenci mają określone oczekiwania dotyczące usługi, wynikające z ich wiedzy i dotychczasowego doświadczenia, struktury potrzeb oraz komunikacji interpersonalnej (wymiany doświadczeń i informacji, obiegowych opinii itp.), natomiast percepcja usługi wynika

⁹ Por. J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004, s. 30.

¹⁰ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing 1988/64, s. 28-29 i R. Karaszewski, *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, Problemy Jakości, 8/2001.

¹¹ E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*, Śląsk, Katowice-Warszawa 2004, s. 106.

¹² Cyt. za R. Karaszewski, *op. cit.*

z rzeczywistego jej odbioru w porównaniu z subiektywnymi oczekiwaniami oraz w zderzeniu z prowadzonymi działaniami promocyjnymi¹³. Wykorzystuje się tu ogólną sumę stu punktów, które rozdziela się pomiędzy poszczególne wymiary, zgodnie z zasadą, że im dana cecha jest subiektywnie ważniejsza, tym więcej punktów jej się przyznaje.

Etapy postępowania w metodzie Servqual prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Etapy Servqual

Etap	Działania
Wybór problemu do analizy	Określenie zakresu badań poziomu świadczonych usług oraz wybór usługodawców konkurencyjnych w celu porównania benchmarkingowego.
Konstrukcja ankiety	Dostosowanie obszarów syntetycznych do konkretnych potrzeb i dobór stwierdzeń elementarnych.
Badania ankietowe	Losowe przeprowadzenie badań na próbie (respondenci wypełniają trzy kwestionariusze: ocena jakości oczekiwanej, ocena jakości postrzeganej w danej firmie, określenie wagi dla poszczególnych badanych obszarów).
Obliczanie wartości dla poszczególnych obszarów	Sumowanie w poszczególnych obszarach otrzymanych wyników, dzielenie przez liczbę stwierdzeń oraz uzyskanych odpowiedzi oraz określenie odchyłań standardowych dla poszczególnych twierdzeń i obszarów.
Obliczanie „ważonej” i „nieważonej”	Obliczanie średniej wagi dla obszarów oraz przeprowadzenie dalszych koniecznych operacji mnożenia lub dzielenia.
Analiza wyników	Ocena wyników, porównanie benchmarkingowe w poszczególnych obszarach, wypracowanie wniosków oraz wdrożenie działań korygujących służących rozwojowi rynku i wzmocnieniu lojalności klientów (w tym określenie rozwiązań niewymagających zmian, a także wymagających wdrożenia natychmiast i tych mniej pilnych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 182-183.

Od swego pierwszego praktycznego zastosowania, jakie miało miejsce w 1988 roku, metoda Servqual zdobyła uznanie w wielu różnorodnych branżach – ogólnie wszędzie tam, gdzie ma się do czynienia z szeroko rozumianym świadczeniem usług, m.in. w: informatyce, medycynie, bankowości, gastronomii, handlu detalicznym i hurtowym, a także szkolnictwie, administracji oraz w innych usługach publicznych świadczonych przez różne instytucje. Tabela 2 prezentuje przykład kwestionariusza Servqual oceny percepcji jakości w służbie zdrowia.

Tabela 2. Przykładowy kwestionariusz badania jakości usług w służbie zdrowia

	Stanowczo się zgadzam ↔ Zdecydowanie nie zgadzam się						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Dobry ośrodek zdrowia posiada najnowocześniejszy sprzęt							
2. Dobry ośrodek zdrowia posiada nowoczesną, przestronną bazę (gabinety lekarskie, parkingi, poczekalnie, system rejestracji)							
3. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy mają schludny wygląd i ujednolicony ubiór							

¹³ Por. E. Krzemień, *op. cit.*, s. 105.

4. Dobry ośrodek zdrowia ma atrakcyjną i czytelną wizualizację (tablice informacyjne, ulotki, broszury informacyjne itp.)									
5. Dobry ośrodek zdrowia dotrzymuje staranności realizacji usługi									
6. Dobry ośrodek zdrowia rozwiązuje powstałe u klientów problemy, jeżeli takie wystąpią									
7. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi właściwie już za pierwszym razem									
8. Dobry ośrodek zdrowia wykonuje usługi w obiecany terminie									
9. Dobry ośrodek zdrowia posiada dokumentację wolną od błędów									
10. W dobrym ośrodku zdrowia informuje się dokładnie, kiedy usługi zostaną wykonane									
11. W dobrym ośrodku zdrowia usługi realizowane są terminowo									
12. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są skłonni do udzielania pomocy klientom									
13. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy reagują na prośby klientów									
14. W dobrym ośrodku zdrowia autentycznie wzbudza się zaufanie klientów do pracowników									
15. W dobrym ośrodku zdrowia klienci czują się bezpiecznie w trakcie świadczonych usług									
16. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy są uprzejmi wobec klientów									
17. W dobrym ośrodku zdrowia wiedza pracowników umożliwia udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na wszystkie pytania klientów									
18. W dobrym ośrodku zdrowia klientów traktuje się indywidualnie i poświęca się im indywidualną uwagę									
19. Dobry ośrodek zdrowia jest otwarty w dogodnych dla klientów godzinach									
20. W dobrym ośrodku zdrowia pracownicy poświęcają wyjątkową uwagę klientowi									
21. W dobrym ośrodku zdrowia ma się odczucie, że interes klienta leży pracownikom na sercu									
22. W dobrym ośrodku zdrowia rozumie się szczególne, specyficzne potrzeby klienta									
Określenie wagi obszarów usługi									
Cecha	Ocena								
Namagalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu); 1-4	 pkt.								
Rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie); 5-9	 pkt.								
Chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi); 10-13	 pkt.								
Pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania); 14-17	 pkt.								
Empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom); 18-22	 pkt.								
Suma punktów	100 pkt.								

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sagan, *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności* (materiał powielony).

PODSUMOWANIE

Metoda Servqual jest uniwersalna, i co istotne, poszczególne stwierdzenia można modyfikować i adaptować do wymagań badanych podmiotów i świadczonych usług. Dlatego zdobywa ona sobie coraz większe uznanie w doskonaleniu jakości usług, w tym publicznych. Należy wyrażać nadzieję, że w perspektywie czasu stanie się ona standardem w zarządzaniu jakością usług ogólnospołecznych, m.in. w szkolnictwie wyższym, służbie zdrowia, czy administracji publicznej.

LITERATURA

- [1] Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2004
- [2] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010
- [3] Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- [4] Hultén B., Broweus N., van Dijk M., *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011
- [5] Karaszewski R., *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, Problemy Jakości, 8/2001
- [6] Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002
- [7] Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, WPiSZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008
- [8] Krzemiń E., *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*, Śląsk, Katowice-Warszawa 2004
- [9] Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003
- [10] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing 1988/64
- [11] Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1885/49
- [12] Sagan A., *Skala jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności* (materiał powielony)
- [13] Węgrzyn G., *Miejsca pracy w sektorze usługowym – aktualne tendencje*, [w:] A. Panasiuk, K. Rogozinski, (red.), *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 497, t. 1, Szczecin. 2008
- [14] Wolniak B., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008
- [15] *European Economic Statistics*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2010
- [16] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15 VII 2011)

USING SERVQUAL METHOD IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES

The article describes the characteristics of quality services assessment, and presents ways to improve the quality of service using the method Servqual. The focus here on the quality of public services in the context of customer expectations and satisfy their satisfaction.

Grzegorz LEW¹

RACHUNEK WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH – BUDOWA ORAZ INTERPRETACJA

Artykuł ten jest drugim z serii traktujących o rachunku wyników w przedsiębiorstwach handlowych. Artykuł koncentruje się na przedsiębiorstwach handlowych, które w literaturze przedmiotu są jeszcze słabo opisane. Rachunek wyników jest jednym z narzędzi rachunkowości zarządczej pozwalających wspomagać zarządzających przedsiębiorstwami. Przedstawiono w nim przykładową konstrukcję rachunku wyników typowego przedsiębiorstwa handlowego działającego na szczeblu hurtowym i detalicznym. W artykule tym poddano analizie poszczególne pozycje rachunku wyników i ich interpretację.

1. WPROWADZENIE

Zarządzający, w celu efektywnego kierowania jednostkami gospodarczymi potrzebują odpowiednich informacji na temat swojego przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Informacje te muszą być dostosowane do wewnętrznych potrzeb danego przedsiębiorstwa. W zależności od rodzaju, rozmiaru i obszaru działalności szczegółowość informacji powinna być różna. W praktyce nie wszyscy właściciele czy zarządzający dostrzegają potrzebę otrzymywania w sformalizowanej formie informacji zarządczych. Często brak takiego zainteresowania wynika z niewielkich rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej, zaś umiejętności percepcyjne danej osoby są w zupełności wystarczające aby samodzielnie gromadzić i przetwarzać informacje zarządcze.

Jednak w przedsiębiorstwach większych, zatrudniających kilkadziesiąt lub więcej osób (co jest oceną subiektywną autora), mających rozbudowane struktury organizacyjne, bardziej skomplikowany sposób prowadzenia lub rodzaj działalności gospodarczej należy zastanowić się nad wdrożeniem wydajnych, a zarazem prostych, dzięki czemu tanich systemów wspomagających zarządzanie tymi przedsiębiorstwami.

Jednym z narzędzi używanych do pozyskiwania potrzebnych informacji zarządczych jest rachunek wyników skonstruowany jako wielobokowy i wielopoziomowy rachunek wyników wykorzystujący rachunek kosztów zmiennych.

Główną cechą wielobokowego i wielostopniowego rachunku wyników wykorzystującego rachunek kosztów zmiennych jest prezentacja kosztów stałych nie jako jednego segmentu odnoszonego na wynik danego okresu, ale jako wielu segmentów. Poszczególne segmenty tworzy się w oparciu o dokumenty źródłowe i identyfikowanie ich z wyróżnionymi obiektami kosztowymi istotnymi dla procesu zarządzania w danej jednostce gospodarczej. Koszty stałe mogą być w przedsiębiorstwie określane dla dowolnej liczby obiektów kosztowych, które są hierarchicznie uporządkowane i instytucjonalnie powiązane².

W tym rachunku wyników jako obiekty kosztowe mogą występować dowolne obiekty, które swoim znaczeniem dla procesu zarządzania są warte poddania głębszej analizie

¹ Dr Grzegorz Lew, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, CH Beck, Warszawa 2003, s. 116.

zarządczej. Do najczęściej wykorzystywanych zaliczyć można: produkty, grupy produktów, ośrodki odpowiedzialności, oddziały, klientów, dostawców, przedstawicieli handlowych i in.

W wielobokowym i wielostopniowym rachunku wyników do poszczególnych obiektów kosztowych przypisuje się również przychody. Ustalenie identycznych struktur dla segmentacji kosztów jak i przychodów pozwala dokonywać zestawień tych wielkości dla ustalenia częściowych wyników w postaci marż brutto (marż na pokrycie) realizowanych na poszczególnych obiektach kosztowych.

Konstrukcja rachunku wyników jest uzależniona od potrzeb zarządczych jakie musi zaspakajać ten rachunek. Jednym z decydujących determinantów wpływających na prezentację rachunku wyników jest, między innymi sposób w jaki przedsiębiorstwo, stworzy organizacyjnie jednostki wewnętrzne (często jako ośrodki lub centra odpowiedzialności) oraz od stopnia ich rozdrobnienia. W następnej kolejności do takiej struktury należy w sposób właściwy dostosować system informacyjny.

2. RACHUNEK WYNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Konstrukcję i interpretację rachunku wyników najlepiej przedstawić na hipotetycznym przykładzie. Takie podejście pozwala na wyjaśnienie powiązań pomiędzy poszczególnymi segmentami tego rachunku.

Przedsiębiorstwo handlowe SmaK S.A. prowadzi działalność na terenie jednego z regionów Polski. Koncentruje się na działalności na szczeblu hurtowym i detalicznym towarami spożywczymi. Towary sprzedaje za pośrednictwem dwóch przedstawicieli handlowych, którzy w swojej pracy posługują się samochodami służbowymi oraz sklepu. W przedsiębiorstwie jest dział sprzedaży na czele, którego stoi kierownik, podlegają mu dwaj przedstawiciele oraz pracownicy sklepu. Zaopatrzeniem zajmuje się dział zakupów.

Tabela 1. Rachunek wyników przedsiębiorstwa handlowego SmaK SA

Lp.	Nazwa pozycji	Przedstawiciel handlowy Nowak A.		Przedstawiciel handlowy Kowal Z.		Sklep „Lwik”		Razem [zł]
		Klient Kwazar	Klient Huzar	Klient Słoneczko	Klient Lewpol	Nabiał	Pieczyno	
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-
1.	Przychody ze sprzedaży	87 400	54 200	75 900	95 600	23 870	16 850	353 820
2.	Rabaty, upusty	4 230	2 450	3 210	4 560	-	-	14 450
3.	Wartość sprzedanych towarów	40 200	27 400	37 800	49 620	11 450	7 890	174 360
4.	Wynik na sprzedaży towarów (1-2-3)	42 970	24 350	34 890	41 420	12 420	8 960	165 010
5.	Koszty związane ze sprzedażą towarów	-	-	-	-	1 800	1 250	3 050
6.	Wynik na sprzedaży danego towaru (4-5)	-	-	-	-	10 620	7 710	18 330
7.	Koszty związane z obsługą odbiorcy	2 030	4 260	6 580	8 520	-	-	21 390
8.	Wynik na sprzedaży dla danego odbiorcy (4-7)	40 940	20 090	28 310	32 900	-	-	122 240
9.	Koszty sklepu	-	-	-	-	7 560	-	7 560
10.	Wynik danego sklepu (6-9)	-	-	-	-	10 770	-	10 770
11.	Koszty związane z przedstawicielem hand.	2 310	-	3 620	-	-	-	5 930
12.	Koszty kredytu kupieckiego (koszty nieterminowych płatności)	1 900	-	2 460	-	-	-	4 360

13.	Wynik danego PH (8-11-12)	56 820	55 130	-	111 950
14.	Wynik na rodzajach działalności (suma kolumn dot. hurtu, detalu)	111 950		10 770	122 720
15.	Koszty działu sprzedaży	16 520			16 520
16.	Koszty działu zakupów	14 850			14 850
17.	Wynik na działalności podstawowej (14-15-16)	91 350			91 350
18.	Koszty magazynowania	9 860			9 860
19.	Koszty transportu i utrzymania	5 490			5 490
20.	Koszty ogólne zarządu	18 970			18 970
21.	Koszty sprzedaży (koszty promocji i reklamy)	11 730			11 730
22.	Wynik operacyjny przedsiębiorstwa (17-18-19-20-21)	45 300			45 300

Źródło: Opracowanie własne.

Szczegółowość rachunku wyników uzależniona będzie przede wszystkim od potrzeb wewnętrznych użytkowników. Przedstawiony powyżej rachunek wyników został skonstruowany, w swojej pierwszej części, pod kątem możliwości dostarczenia informacji na temat rentowności poszczególnych sprzedawców, sklepu i klientów. Im więcej obiektów kosztowych, dla których chcemy przeprowadzić analizę umieścimy w kolumnach twego rachunku wyników, tym stopień skomplikowania rachunku będzie rósł. Zasilenie takiego rachunku w potrzebne informacje przy wykorzystaniu technik informatycznych i zaawansowanych systemów MRP nie będzie stanowić zbyt dużego problemu. Ale przy zbyt rozbudowanym wielobokowym i wielopoziomowym rachunku wyników pojawią się ograniczenia w możliwościach dokonania właściwych analiz danych w nich zawartych. Często związane jest to z percepcyjnymi możliwościami osób obsługujących takie rachunki. Dlatego zaleca się aby w kolumnach ograniczać się do maksymalnie dwóch obiektów kosztowych, a w sytuacji dokonania analizy w przekrojach innych obiektów sporządzać kolejny rachunek wyników dla innych obiektów kosztowych lub w innych przekrojach tych obiektów.

Oczywiście zakres szczegółowości można zawsze zmienić. Jednym z rozwiązań jest wykorzystanie zasady Pareto lub jej modyfikacji np. ABC. Oznacza to, że przy ustalaniu szczegółowości kolumn w tym rachunku posłużyć się można regułą „2:8” lub „3:7”, w zależności od specyfiki danego obiektu kosztowego. W większości przypadków, w praktyce jest tak, że 20% lub 30% naszych odbiorców generuje odpowiednio ok. 80% lub 70% przychodów, czy też dzięki 30% naszego asortymentu uzyskujemy również 70% przychodów. Od tej reguły są odstępstwa wynikające ze specyfiki branży czy też rynku, ale w pewnych granicach ta zależność występuje we wszystkich rozwiniętych przedsiębiorstwach i dotyczy praktycznie wszystkich obiektów kosztowych. Aby nie rozbudowywać zbytnio tego rachunku wyników, można posłużyć się tą regułą przy projektowaniu kolumn rachunku wyników, w których ujęci będą nasi odbiorcy lub asortyment. Na przykład każdy odbiorca należący do grupy „20%” otrzyma swoją oddzielną kolumnę a pozostali ujęci zostaną w kolumnie wspólnej, podobnie uczynić można z innymi obiektami, którymi jest zainteresowane przedsiębiorstwo w kontekście zarządczym.

W przykładowym rachunku wyników wyróżnić można segmenty, których podsumowaniem jest:

- wynik na sprzedaży towarów (marżę handlową),

- wynik na sprzedaży danego towaru,
- wynik na sprzedaży dla danego odbiorcy,
- wynik na rodzajach działalności (poprzedzony wynikiem na poszczególnych sklepach i przedstawicielach handlowych),
- wynik na działalności podstawowej,
- wynik operacyjny przedsiębiorstwa.

Wynik na sprzedaży towarów informuje o marży uzyskiwanej (w oparciu o zasadę memoriałową) na sprzedaży towarów, marży, która jest przypisana do poszczególnych odbiorców, czy asortymentu. Wprowadzenie na tym poziomie osobnego wiersza, w którym pokażemy rabaty i upusty, pozwoli nam na określenie polityki cenowej stosowanej wobec poszczególnych klientów, w obszarze sprzedaży hurtowej. Dzięki tej informacji możemy również lepiej ocenić działania przedstawicieli handlowych, co można również wykorzystać przy tworzeniu systemu motywacyjnego dla nich. Istnieje także możliwość ustalania wyniku na sprzedaży towarów w oparciu o zasadę kasową, co pozwoli ustalić marżę faktycznie zrealizowaną, ale pociąga to za sobą konieczność (aby było to porównywalne) stosowania tej zasady w innych pozycjach rachunku wyników. Informacje na temat marży zarachowanej jak i faktycznie zrealizowanej jest nam wstanie dostarczyć rachunkowość finansowa.

Jeśli wynik na sprzedaży towarów skorygujemy o koszty związane ze sprzedażą danego towaru lub grupy asortymentowej otrzymamy wynik na sprzedaży danego towaru lub grupy. Do tych kosztów zaliczyć można konfekcjonowanie towarów (najczęściej dotyczy to przepakowania towarów w mniejsze opakowania), utrzymanie półki, wynagrodzenia kierownika i pracowników danego działu sklepu.

Wynik na sprzedaży dla danego odbiorcy ułatwia ustalenie rankingu klientów pod kątem ich rentowności, co pozwoli koncentrować nasze działania na właściwych klientach. Istotną kwestią, w tym miejscu, jest aby koszty przypisywane poszczególnym odbiorcom były kosztami faktycznie z nimi związanymi. Z przypisaniem kosztów transportu towarów kupionych przez danego klienta nie powinno być problemu, tą informację uzyskamy z dokumentu źródłowego lub z ewidencji wewnętrznej. Inaczej sprawa wyglądać może z kosztami pośrednimi, np. kosztami pozyskania klienta generowanymi przez przedstawicieli handlowych. W praktyce zdecydowana większość kontaktów przedstawiciel – potencjalny klient kończy się niepowodzeniem. Powstaje problem jak przypisać tego typu koszty do naszych klientów, którzy zostali skutecznie pozyskani. W tym przypadku korzystanie z kluczy podziałowych przy rozliczaniu takich kosztów spowoduje przekłamania informacyjne. Jeśli nie jesteśmy w stanie na podstawie jakichkolwiek dokumentów lub ewidencji wewnętrznej przypisać tych kosztów, w sposób nie budzący wątpliwości do danego klienta, to nie należy ich wykazywać w tym miejscu. Wykażemy ich w wierszu kosztów związanych z danym przedstawicielem.

Bardzo ciekawym dla zarządzających, pod kątem informacyjnym, może być wynik na rodzajach działalności. Informuje o rentowności, w naszym przykładzie, działalności na szczeblu hurtowym i detalicznym. Ten wynik (pozostałe również) można podzielić inaczej. Na tym poziomie możemy uzyskać informacje o rentowności poszczególnych sklepów w naszej sieci i przedstawicieli handlowych. Przydatność tego rodzaju informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie podlega dyskusji. Wykorzystać je można w sposób bezpośredni w systemach motywacyjnych i to w systemach rozbudowanych. Koszty jakie należy uwzględnić w tym bloku to koszty związane z działalnością sklepu tj. amortyzacja

lub opłata czynszowa, wynagrodzenia, media, reklama (ale tylko ta, którą bezwzględnie da się przypisać do danego sklepu), podatki, opłaty itp. Koszty przypisane do przedstawiciela handlowego to przede wszystkim koszty teleinformatyczne oraz koszty używania samochodu służbowego oraz jego wynagrodzenie, ale w części stałej. Jeśli tego typu koszty chcielibyśmy wykorzystać w systemie motywacyjnym sprzedawców, należy rozważyć kwestię, czy w tym systemie, uwzględniać np. koszt amortyzacji samochodu służbowego czy nie. Dotyczy to również innych kosztów, które są kosztami nie kontrolowanymi przez przedstawiciela handlowego.

Kolejnym istotnym obszarem kosztów, który należy uwzględnić przy konstruowaniu rachunku wyników jest obszar związany ze stosowaniem kredytu kupieckiego, a w szczególności koszty związane z nieterminowymi płatnościami należności. Standardowo do obliczeń wartości tych kosztów użyć możemy oprocentowania obligacji skarbowych. Jeśli sprzedawcy w przedsiębiorstwie handlowym mają dużą swobodę przy podejmowaniu różnorodnych decyzji związanych ze sprzedażą, informacje związane z kosztami nieterminowych płatności powinny być także prezentowane przedstawicielom handlowym, w celu uświadomienia im, ich wpływu na obniżenie tych kosztów. Oczywiście sprzedawcy nie powinni stać się w takiej sytuacji windykatorami, jednak ich zachowania, w kontaktach z klientami, dzięki temu, powinny mieć charakter prewencyjny.

Dalszym blokiem kosztów są koszty działu sprzedaży i działu zakupów, koszty te są kosztami w większości pośrednimi (w dużej mierze stałymi) i z tego powodu trudno je przypisać do działalności hurtowej lub detalicznej w ramach sieci, dlatego należy ująć je osobno.

W następnym bloku kosztów zaliczyć możemy koszty związane z działalnością „usługową” różnych komórek przedsiębiorstwa handlowego. Do tych komórek zaliczyć można działy transportu zewnętrznego i wewnętrznego, działy naprawcze, magazynowe jeśli są wydzielone poza działy zakupów, marketingowe, księgowe, finansowe, inwestycyjne itp. W dziale transportowego zewnętrznego (jak i wewnętrznego) koszty generowane będą w związku z utrzymaniem i używaniem środków transportu. Obniżanie kosztów transportu jest możliwe, między innymi, dzięki lepszemu planowaniu kolejności odwiedzanych kontrahentów, co może przyczynić się do większej efektywności przewozów (wyeliminowanie tzw. pustych przebiegów), czy też odpowiedni dobór wielkości konkretnego środka transportu do danego zamówienia.

Działy naprawcze czy konserwacyjno-remontowe w wielu przedsiębiorstwach handlowych, działających w większym rozmiarze, zajmują się utrzymaniem ruchu wszystkich urządzeń wykorzystywanych przez te przedsiębiorstwa, a więc takich jak: środki transportu, urządzenia grzewczo-chłodzące, sprzęt informatyczny, kasy fiskalne itp. Podstawowymi kosztami przypisanymi do tego typu działalności będą wynagrodzenia, amortyzacja używanych urządzeń i maszyn, zużycie materiałów.

Działy marketingu przedsiębiorstw handlowych realizują swoje zadania w obszarze reklamy i reprezentacji. Zakres zadań jakimi zajmują się te działy uzależniony jest w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjnej. Zaznaczyć należy, iż mniejsze przedsiębiorstwa handlowe nie posiadają takich komórek organizacyjnych w swoich strukturach. Działy marketingowe działają w średnich i dużych przedsiębiorstwach handlowych, gdzie z kolei skala przedsiębiorstwa również ogranicza zakres zadań tych działów. Działy marketingu we współczesnych przedsiębiorstwach handlowych rzadko zajmują się szukaniem nowych odbiorców, negocjowaniem cen, czy warunków dostaw. Jest to domena przedstawicieli handlowych. Wobec czego koszty jakie po-

wstają w tym obszarze działalności przedsiębiorstw handlowych związane są z dbaniem o wizerunek całego przedsiębiorstwa handlowego, wyszukiwaniem nisz rynkowych w ofercie towarowej na rynku, współorganizowaniem kampanii promocyjnych organizowanych przez producentów lub organizowanie takich kampanii samodzielnie, opracowywanie różnych programów lojalnościowych dla odbiorców (karty stałego klienta, oferowanie własnych lodówek w zamian za zaopatrywanie się tylko w hurtowni, która jest właścicielem lodówki itp.), organizowanie targów, imprez okolicznościowych³.

Aby było możliwe stworzenie rachunku wyników w pożądanej przez nas formie musimy dysponować odpowiednimi danymi. Dane te jest w stanie dostarczyć nam system rachunkowości finansowej, oczywiście odpowiednio dostosowany do specyficznych potrzeb wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników.

3. PODSUMOWANIE

Przedstawiony przykład jest jednym z możliwych do wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw handlowych. Wielobokowy i wielopoziomowy rachunek wyników jest narzędziem elastycznym, a przy jego konstruowaniu przedsiębiorstwa posłużyć się mogą ogólnodostępnymi programami informatycznymi, których koszt, nawet dla małych przedsiębiorstw nie jest duży (np. Excel pakietu MS Office). Modyfikacje tego rachunku są możliwe na bieżąco, w zależności od zmieniających się potrzeb zarządzających. W innych przypadkach można stworzyć nowy rachunek uwzględniający inne wielkości ekonomiczne, wykorzystując do jego konstrukcji, już sprawdzone elementy z poprzednich rachunków, co ma niebagatelne znaczenie dla pracowników obsługujących ten system.

LITERATURA

- [1] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, DIFIN, Warszawa 2004
- [2] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, CH Beck, Warszawa 2003

TRADERS INCOME RESULTS - CONSTRUCTION AND INTERPRETATION

This article is the second in a series dealing with the income statement in commercial enterprises. Article focuses on commercial enterprises, which in the literature are still poorly described. Income Statement is one of management accounting tools which allow managers to assist businesses. It presents an example of a typical structure of the income statement of commercial enterprises operating at the wholesale and retail level. This article analyzed the results of specific items of income and their interpretation.

³ G. Lew, *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, DIFIN, Warszawa 2004, s. 124.

Krzysztof MICHALSKI¹

WYWIAD EKSPERTOWY W OCENIE TECHNOLOGII. PROBLEMY METODOLOGICZNE

Jako metoda poznawcza wywiad ekspertowy jest mieszaniną metod tradycyjnych ilościowych badań społecznych i zindywidualizowanych procedur jakościowych. Pomimo problematycznego z metodologicznego punktu widzenia hybrydowego charakteru tej metody, cieszy się ona w ocenie technologii coraz większym powodzeniem. Bowiem to, co metodolodzy wytykają jako jej słabość, w obliczu celów i zadań oceny technologii jako naukowego doradztwa na potrzeby polityki okazuje się jej zaletą. Elementy ilościowe z jednej strony powodują zagęszczenie rozproszonej wiedzy ekspertowej i w dużej mierze eliminują „zakłócenia” takie jak koniunkturalizm, zewnętrzne lojalności czy obywatelskie zaangażowanie ekspertów, z drugiej strony elementy jakościowe umożliwiają percepcję i analizę także opinii rozbieżnych z opinią większości. Tymczasem takie odcieczone opinie – jak pokazała ostatnia katastrofa nuklearna w Fukushima – mogą w pewnych okolicznościach zapobiec wielkim katastrofom. Właśnie ludności Japonii, słynącej w świecie z przestrzegania w każdej dziedzinie najwyższych standardów, najwidoczniej zabrakło umiejętności wychodzenia w myśleniu poza te standardy. W poniższym przyczynku na podstawie analizy metodologicznej podjęto próbę identyfikacji możliwości wykorzystania wywiadu ekspertowego w praktyce doradztwa politycznego i sformułowania kilku fundamentalnych wymogów metodycznych, których przestrzeganie uczyni wywiad ekspertowy łatwym w użyciu i niezawodnym urządzeniem nawigacyjnym w polityce technologicznej.

1. WPROWADZENIE

Pod wpływem aktualnie realizowanego w Unii Europejskiej projektu PACITA (Parliaments and Civil Society in Technology Assessment)² mnożą się w Polsce inicjatywy organizacyjne na rzecz rozwoju oceny technologii (technology assessment) jako formy politycznego doradztwa przede wszystkim w dziedzinie polityki technologicznej i innowacyjnej³. Działaniom organizacyjnym i instytucjonalizacyjnym towarzyszy naukowa dyskusja zarówno nad treściowymi, problemowymi aspektami takiego doradztwa, jak i nad kwestiami koncepcyjno-metodologicznymi. W prawie czterdziestoletniej praktyce oceny technologii na świecie⁴ ukształtowały się dwa generalne modele doradztwa: model ekspertowy, w którym decydentów politycznych (parlamenty i rządy na szczeblu międzynarodowym, krajowym i regionalnym) zaopatruje się w specjalistyczną wiedzę ekspertów zdobytą różnymi metodami i przekształco-

¹ Dr Krzysztof Michalski, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Zob. szerzej: <http://www.pacitaproject.eu/> (20 XII 2011).

³ Przykładem takich działań są powstała w br. Polska Sieć Oceny Technologii lub wspólna inicjatywa Biura Analiz Sejmowych (M. Sobolewski) i polsko-niemieckiego środowiska naukowego (L. Zacher, G. Banse, A. Kiepas, R. Janikowski, K. Weber, K. Michalski) zmierzająca do zakotwiczenia oceny technologii przy sejmowej Komisji Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii (INT), zob. http://www.sejm.gov.pl/komisje/www_int.htm (20 XII 2011).

⁴ Więcej na temat powstania i rozwoju oceny technologii zob.: K. Michalski, *Ewaluacja techniki (Technology Assessment) w Niemczech. Główne instytucje i koncepcje*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, z. 14 (nr 219), 2004, s. 61-122.

ną w łatwo przyswajalną dla laików, przystępną formę oraz model partycypacyjny⁵, w którym główne ogniwo procesu doradczego stanowią przysłowiowi „ludzie z ulicy”, „jury obywatelskie”, kwalifikowani według kryteriów socjologicznych laicy, którzy w drodze dyskursu, wyposażeni ewentualnie w wiedzę ekspertów, formułują i artykułują swoje wspólne preferencje w formie zaleceń i rekomendacji adresowanych do określonych decydentów. Niezależnie jednak od tego, czy konkretny projekt z zakresu oceny technologii ma charakter czysto ekspertowy, czy przeważają w nim elementy partycypacyjne i obywatelskie, zawsze w określonych momentach i w określonej formie korzysta się z wiedzy ekspertów, albo poprzez sięganie do specjalistycznych wydawnictw, baz danych, dokumentacji etc., albo w sposób interaktywny – poprzez dyskusję i różne formy wywiadu. Termin „wywiad ekspertowy” lub „wywiad ekspercki” jest nazwą ogólną oznaczającą zbiór dość heterogenicznych pod względem metodologicznym narzędzi socjologicznych, których paleta sięga od standaryzowanych metod kwestionariuszowych, charakterystycznych dla badań ilościowych do typowo jakościowych metod zindywidualizowanych, narracyjnych, pogłębianych. Wywiad ekspertowy wykorzystuje się czasami jako metodę poznania bezpośredniego, jednak w doradztwie politycznym dominują zastosowania wywiadu ekspertowego jako metody pośredniej. Zastosowania wynikają zwykle z niedostępności poznawczej określonych obszarów dla bezpośrednich metod obserwacyjnych lub typowych metod ilościowych oraz ze względów pragmatycznych. Niedostępna dla metod bezpośrednich jest przede wszystkim przyszłość, stąd główną domeną metod ekspertowych są badania zorientowane prognostycznie i foresight (zasadnicza niedostępność). Niedostępność dla metod bezpośrednich może mieć również związek z kompleksowością badanego układu (ograniczona lub niepełna dostępność). Na przykład antropogenne zmiany klimatyczne albo dynamik migracyjnych nie można symulować w warunkach laboratoryjnych, a wykorzystywane do redukcji kompleksowości takich układów techniki modelowania są z konieczności uzupełniane technikami ekspertowymi. Wywiad ekspertowy doskonale nadaje się jako metoda do badania obszarów społecznych silnie tabuizowanych⁶, do których dostęp badawczy bezpośrednimi metodami jest utrudniony lub niemożliwy. Szczególnie w ocenie technologii techniki wywiadu ekspertowego cieszą się dużym wzięciem i często się je wykorzystuje, zwłaszcza tam, gdzie specjalistycznej wiedzy ekspertowej nie można czerpać z innych źródeł, bo na przykład problem jest zbyt nowy i eksperci nie zdążyli jeszcze opublikować swoich opinii, albo tam, gdzie poszukuje się informacji niestandardowej lub dodatkowej, w każdym razie innej niż informacje utrwalone w akademickich podręcznikach. Metody wywiadu ekspertowego kuszą wizją szybkiej, obiektywnej i łatwej akwizycji danych, ale ich wysoka produktywność idzie w parze z ich stosunkowo wątpliwymi i niespójnymi podstawami metodologicznymi. Różnorodność form, w jakich w praktyce występuje wywiad ekspertowy, zarówno pod względem stopnia sformalizowania i standaryzacji, wymogów jakościowych stawianych rezultatom jak i pod względem wzornictwa procedur przeprowadzania wywiadu i obróbki rezultatów, stawia pod znakiem zapytania metodologiczną tożsamość i samodzielność wywiadu ekspertowego jako czynności badawczej. Wysoka wydajność informacyjna wywiadu eksper-

⁵ Więcej na temat partycypacyjnej oceny technologii zob.: K. Michalski, *Partycypacyjna ocena technologii w demokratycznej polityce technologicznej (jako przykład zaawansowanej konkretyzacji idei uczestnictwa obywatelskiego)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Zarządzanie i Marketing” z. 16, nr 260 (4/2009), s. 225-240.

⁶ A. Bogner, W. Menz, *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002, s. 7.

towego, jego zalety eksploracyjne i „nawigacyjne” oraz względy ekonomiczne sprawiają, że techniki te nie tylko stanowią „standardowy repertuar metodyczny w ocenie technologii”⁷, ale także cieszą się stale rosnącym powodzeniem w coraz to nowych i coraz bardziej heterogenicznych obszarach badań społecznych, od psychologii społecznej i pedagogiki, poprzez marketing i nauki o zarządzaniu, badania nad bezpieczeństwem pracy aż po badania kulturoznawcze i nauki o sporcie. Sam obszar oceny technologii i naukowego doradztwa na potrzeby polityki technologicznej i innowacyjnej stanowi dziś zaledwie małą wysepkę na oceanie aktualnych zastosowań technik wywiadu ekspertowego, co przy wysokiej heterogeniczności tych zastosowań sprawia, że wnioski z poniższej przeglądowej analizy tych narzędzi mogą mieć ograniczoną ważność ekstrapolacyjną.

2. WYWIAD EKSPERTOWY – CHARAKTERYSTYKA METODOLOGICZNA

Wywiady ekspertowe z uwagi na swoją częściową strukturalizację i wykorzystanie w nich wielu heterogenicznych procedur, wymykają się tradycyjnemu w badaniach społecznych podziałowi na metody ilościowe i jakościowe. Są pod względem metodologicznym hybrydą tych dwóch nie spokrewnionych ze sobą gatunków. Przy całym zróżnicowaniu form i zastosowań oraz wysokiej zmienności wzornictwa procesu badawczego pod względem lokalizacji wywiadu w całościowej strukturze projektu, roli, rangi i zakresu wykorzystania ekspertów, sformułowania scenariusza lub nici przewodniej, sposobu przeprowadzania wywiadu i jego struktury interakcyjnej czy też metod obróbki i oceny rezultatów, można z dużym uproszczeniem i w wielkim skrócie scharakteryzować wywiad ekspertowy jako następującą procedurę badawczą: w obliczu określonego problemu, którego rozwiązanie wymaga określonej specjalistycznej wiedzy, najpierw typuje się aktorów o uznanym znanstwie rzeczy w określonej dziedzinie wiedzy (dyscyplinarnie) lub w określonej tematyce (interdyscyplinarnie), którym przypisuje się posiadanie odpowiednich kognitywnych kompetencji, następnie z każdym z nich przeprowadza się po kolei rozmowę w oparciu o przygotowany wcześniej scenariusz po to, aby uzyskaną na tej drodze wiedzę, odpowiednio zrestrukturyzowaną i zrekonstruowaną, zintegrować w jakimś punkcie w obszerniejszy proces badawczy, a ten z kolei w jeszcze obszerniejszy strumień doradczy.

Wywiad ekspertowy rzadko jest samodzielną metodą badawczą, zazwyczaj wykorzystuje się go w większym zestawie. Także w ocenie technologii wywiad ekspertowy jest jednym z wielu „kanałów informacyjnych” i jednym z węzłów sieci informacyjnej, uzupełnianym wieloma innymi procedurami ekspertowymi (specjalistyczne publikacje, ekspertyzy, dokumentacje i protokoły, komunikaty z badań demoskopowych, konferencje naukowe, warsztaty i panele eksperckie, wysłuchania etc.), całą gamą procedur partycypacyjnych (panele obywatelskie, konferencje konsensualne, publifora, komórki planowania, warsztaty przyszłości etc.) oraz bardziej standardowymi procedurami demokratycznymi (referenda, społeczne akcje protestacyjne i akcje zbierania podpisów, kampanie medialne etc.). Różnice między typowymi metodami standaryzowanymi a wywiadem ekspertowym występują we wszystkich stadiach procesu badawczego, od fazy planowania badań i formułowania pytań (scenariusza), poprzez selekcję i rekrutację badanych, sposób przeprowadzenia wywiadu, po obróbkę danych i formułowanie wniosków. Metoda wywiadu ekspertowego była w przeszłości wykorzystywana wyłącznie jako narzędzie eks-

⁷ A. Grunwald, *Technikfolgenabschätzung. Eine Einführung*, Edition Sigma, Berlin 2002, s. 209.

ploracyjne i - podobnie zresztą jak inne metody wywiadu jakościowego – miała w badaniach społecznych całkowicie drugorzędne znaczenie. Metodą o pierwszorzędnym znaczeniu była i jest nadal metoda standaryzowanego wywiadu pod hasłem reprezentatywności, metodycznie odseparowana od codziennych form komunikacji. Wywiad ekspertowy zalicza się do specjalnych, niestandaryzowanych lub częściowo standaryzowanych, jakościowych form wywiadu, którego rezultaty nie dają się bezpośrednio ilościowo opracować metodami statystycznymi. Nie jest to nigdy wywiad w pełni standaryzowany w tym znaczeniu, że nie są narzucone z góry ani określone sformułowanie pytań, ani kolejność ich zadawania, ani zestaw dopuszczalnych odpowiedzi. Pytania mają charakter otwarty, a osoba przeprowadzająca wywiad przyjmuje postawę raczej recepcyjną. Pod względem przebiegu wywiad ekspertowy bardziej przypomina wywiad dziennikarski i przesłuchanie świadka w sądzie niż typowe metody kwestionariuszowe, systematyczne, analityczne i powtarzalne. Pod względem metodycznym wywiad ekspertowy jest podtypem wywiadu zogniskowanego, opartego na scenariuszu. Cechą charakterystyczną takich pogłębionych technik jest przewodnia nić, wokół której zorganizowana jest rozmowa, która w odróżnieniu od wywiadów standaryzowanych ma stosunkowo luźny i elastyczny przebieg, co pozytywnie wpływa z kolei na interakcję badający-badany. Osoba przeprowadzająca wywiad aktywnie kształtuje sytuację komunikacyjną, dobiera informacje potrzebne do konstruowania nici przewodniej oraz na bieżąco monitoruje i reflektuje przebieg interakcji. Z uwagi na obszar zastosowań tej metody wywiadu głównie na potrzeby doradztwa badany ma świadomość, że jego wypowiedziom przysłuchuje się wyimaginowana, wirtualna publiczność, a osoba przeprowadzająca wywiad jest kimś w rodzaju pośrednika między nim a ową publicznością. Ponieważ rezultaty takiego wywiadu rzadko dają się interpretować i opracowywać ilościowo, zazwyczaj nie mają w badaniach społecznych znaczenia „dowodowego”, a jedynie pełnią funkcję przygotowawczą, uzupełniającą i heurystyczną: służą do wstępnej, zgrubnej i prowizorycznej identyfikacji obszaru badawczego, do pogłębienia poznania przed naukowego, do sformułowania hipotez badawczych.

Różnica pomiędzy wywiadem ekspertowym a innymi formami wywiadu otwartego ma związek z faktem, że zainteresowanie badawcze w wywiadzie ekspertowym jest zogniskowane nie na całej osobie badanego w jej życiowym kontekście, ale wyłącznie na kontekście organizacyjno-instytucjonalnym danej osoby i wynikającej z niego określonej ekskluzywnej wiedzy. W konkretnych projektach badawczych wywiad ekspertowy może zajmować pozycję albo centralną, albo marginalną we wzornictwie projektu. Pozycję marginalną zajmuje zwykle wtedy, kiedy wykorzystuje się go w fazie wstępnej do eksploatacji pola badawczego, do identyfikacji problemów, wypracowania narzędzi lub zdefiniowania sposobów postępowania.

Pod względem wielkości „próby” – choć w przypadku badań jakościowych trudno posługiwać się terminami właściwymi dla metod ilościowych – obserwuje się dużą zmienność. W socjologii większość wywiadów ekspertowych przeprowadza się na próbach 20-30 osobowych. Ale spotyka się i próby dużo większe, na przykład w socjologii przemysłowej, gdzie wywiad ekspertowy należy do metod standardowych⁸. W typowych projektach z zakresu oceny technologii próby bywają znacznie mniejsze, jest to uwarunkowane z jednej strony

⁸ Por. M. Meuser, U. Nagel, *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002, s. 72.

szczegółowością i „specjalistycznością” problemu (często jest tylko kilku ludzi znających się na rzeczy), z drugiej politycznym przeznaczeniem badań. W politycznej praktyce centralne znaczenie mają bowiem nie socjologiczna reprezentatywność próby i walory metodologiczno-jakościowe projektów, ale zasada parytetu – reprezentatywność rozumiana ewentualnie jako proporcjonalny udział ekspertów rekomendowanych przez wszystkie politycznie relewantne grupy i siły społeczne – oraz wiarygodny proces komunikacyjny i opiniotwórczy.

Kto występuje w wywiadach w roli ekspertów? W typowych badaniach społecznych jako eksperci figurują bardzo różni aktorzy, wachlarz uczestników sięga od przedstawicieli elit politycznych, nauki, biznesu czy wymiaru sprawiedliwości po wychowawców i pracowników socjalnych. W ocenie technologii z uwagi na rozpiętość zagadnień eksperci rekrutują się niemal wyłącznie z sektora naukowo-badawczego. Krąg adresatów wywiadu zależy od celu i przedmiotu badania, w tym sensie pojęcie eksperta zarówno w typowych badaniach społecznych, jak i w ocenie technologii ma charakter relacyjny. Generalnie posiadanie statusu eksperta ma związek z odpowiedzialnością za znalezienie i wybór rozwiązania określonego problemu, zarówno teoretycznego, jak i praktycznego, za wdrożenie tego rozwiązania i nadzór nad jego przebiegiem, a także z uprzywilejowanym dostępem do informacji o ludziach i procesach decyzyjnych⁹. Nie zawsze ekspertami są więc ludzie z pierwszego szeregu w danej instytucji lub organizacji, czasami poszukiwana wiedza merytoryczna, strukturalna i proceduralna, najbardziej szczegółowa i obszerna, zlokalizowana jest „na nizinach” hierarchii.

Ponieważ przebieg wywiadu jest rejestrowany w technikach audiowizualnych albo przynajmniej protokolowany, a obok zwerbalizowanych komunikatów ekspertów duże znaczenie dla badania mają często również zachowania i sygnały niewerbalne lub tło trudne do utrwalenia na taśmie, często badanie przeprowadza więcej niż jedna osoba. Osoba przeprowadzająca wywiad skupia się wtedy wyłącznie na rozmowie, pozostałe zadania jej rejestracji lub protokolowania oraz ewentualnie zapisu pozawerbalnego tła wywiadu powierza się innej osobie. Jeśli liczba uczestników badania i stopień sformalizowania i standaryzacji wywiadu na to pozwalają, obróbka danych ma charakter ilościowy i statystyczny, a głównymi pojęciami są konstytutywne dla badań ilościowych kategorie „reprezentatywności” i „typowości” rozumiane jako rodzaj „wspólnego mianownika” poglądów ludzi skupionych w określonym „cechu rzemiosła”. W ocenie technologii częściej jednak chodzi o opinie i szacunki znających się na rzeczy i o ich odpowiednie uzasadnienia zreflektowane i eksplikowane w odpowiedzi na pytania lub przewijające się *implicite* tu i ówdzie „między wierszami”.

Wywiad ekspertowy może dostarczać uzupełniających informacji, pogłębienia lub komentarza wyników badań. W przypadku centralnej pozycji wywiadu w strukturze projektu eksperci są albo grupą celową i wtedy z perspektywy uczestnika dostarczają informacji o własnej działalności (wiedza „robocza”, wiedza typu *insider-knowledge*), albo są grupą komplementarną do grupy celowej i z perspektywy obserwatora dostarczają informacji o widocznych dla nich kontekstach działania osób z grupy celowej (wiedza kontekstowa, wiedza typu *outsider-knowledge*). To, czy wiedzę uzyskaną w toku wywiadu traktujemy jak wiedzę roboczą czy wiedzę kontekstową, nie ma i nie powinno mieć dla badanych żadnego znaczenia i nie powinno wpływać na przebieg badania. Ma jednak znaczący wpływ na sposób obróbki i interpretacji danych.

Jeśli ekspertów potraktuje się jako grupę celową, a nie dodatkowy parametr kontekstowy, w analizie i interpretacji danych będzie chodziło o systematyczne, teoretyczne uogólnienie

⁹ *Ibidem*, s. 73.

określonych struktur kognitywnych i operacyjnych, postaw i zasad manifestowanych *explicite* lub *implicite* w wypowiedziach badanych oraz sformułowanie na tej podstawie odpowiednich sądów, których pretensja do ważności będzie pozwalała rozciągnąć je na inne homologiczne systemy operacyjne¹⁰.

W praktyce badań społecznych dominują trzy warianty wywiadu ekspertowego: (a) odmiana eksploracyjna, (b) systematyzująca i (c) teoriiotwórcza¹¹. Odmiana eksploracyjna (a) znajduje udane zastosowania zarówno w badaniach zorientowanych jakościowo, jak i w badaniach ilościowych, głównie jako metoda dająca ogólną orientację na obszarze badawczym, który jest tematycznie nowy i mało transparentny i pozwala na wstępną strukturalizację tego obszaru. Często umożliwia badaczowi wyostrenie świadomości problemu, pomaga sformułować lub przeformułować przewodni motyw badania i sformułować wstępne hipotezy. Najczęściej eksperci nie są zaliczani do grupy celowej badania i traktuje się ich jako komplementarne źródło informacji o właściwej grupie celowej. Ekspert staje się wtedy dostarczycielem wiedzy kontekstowej i katalizatorem, aktywatorem właściwego procesu badawczego. Eksploracyjna odmiana wywiadu ekspertowego powinna mieć możliwie otwarty przebieg, chociaż ze względów demonstracyjnych dobrze jest wcześniej narzucić strukturę przynajmniej głównej płaszczyźnie rozmowy w formie nici przewodniej dla zapewnienia porównywalności, kompletności i standaryzowalności rezultatów. Pod tym względem wywiad ekspertowy różni się od wywiadu narracyjnego czy epizodycznego, gdzie badani mają pełną swobodę spontanicznych wycieczek i zmiany tematyki. Odmiana systematyzująca (b) ma na celu partycypację w ekskluzywnej wiedzy ekspertów, specjalistycznej, tajemnej wiedzy niedostępnej badaczowi, bo nabytej w toku wieloletniego doświadczenia i dostępnej w zreflektowanej formie, komunikowanej spontanicznie, ale w formie systematycznej i kompletnej. Ekspert objawia obiektywne stany rzeczy, „oświeca”, eksplikuje swoje widzenie określonego fragmentu rzeczywistości. Z uwagi na wymogi systematyczności wywiad niekoniecznie musi mieć formę wywiadu otwartego, jakościowego, z powodzeniem stosuje się w tym celu metody standaryzowane, np. kwestionariuszowe lub techniki podobne do procedur delfickich. Systematyzujący wywiad ekspertowy cieszy się coraz większą popularnością w badaniach socjologicznych na gruncie koncepcji triangulacyjnych i multimetodycznych. Natomiast w odmianie teoriiotwórczej (c) opisywanej przez Michaela Meusera i Ulrike Nagel¹² chodzi o komunikacyjną identyfikację podmiotowego wymiaru wiedzy ekspertowej i jej analityczną rekonstrukcję. Celem jest teoretyczna konceptualizacja zasobów wiedzy i wizji świata implikowanych w wypowiedziach ekspertów. Proces teoriiotwórczy ma tutaj charakter indukcyjny i obejmuje procedury typowo jakościowe z kanonu interpretacyjnych badań społecznych, takie jak upraszczająca generalizacja typologii czy analiza porównawcza. Ten wariant wywiadu ekspertowego ma najmniejsze znaczenie z punktu widzenia doradztwa politycznego, bo decydenci polityczni przede wszystkim wykazują znikome zainteresowanie zawiłościami metodologicznymi i niuansami interpretacyjnymi.

¹⁰ *Ibidem*, s. 77.

¹¹ Por. A. Bogner, W. Menz, *Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002, s. 37.

¹² M. Meuser, U. Nagel, *ExpertInneninterviews...*, *op. cit.*

Bliską krewną wywiadu ekspertowego jest metoda delficka, która dzięki temu, że jest dwuetapowa, i że badaniem obejmuje się większą liczbę ekspertów umożliwiającą normalną obróbkę statystyczną wyników, zapewnia bardziej systematyczne rezultaty. Metodę delficką szczególnie chętnie wykorzystuje się do naukowej prognostyki i wczesnego rozpoznania (foresight), gdzie eksperci nie tylko są pytani o ewentualne przyszłe ścieżki rozwojowe danej technologii i ewentualne czynniki hamujące, ale także o takie sprawy jak szacowane potencjały rynkowe, tempo upowszechniania czy tzw. efekty krzyżowe. Rezultaty pierwszej rundy wywiadu są poddawane obróbce statystycznej i w drugiej rundzie eksperci w tym samym zestawieniu zapoznają się z nimi, co daje im możliwość powtórnego przemyślenia i ewentualnej korekty lub nawet daleko idącej rewizji swoich pierwotnych zapatrywań. Dzięki temu nie tylko lepiej krystalizuje się główny nurt opiniodawczy, ale także pojawiają się dodatkowe możliwości oceny szacunków ekspertów pod kątem homogeniczności (mała wariancja) lub heterogeniczności (duża wariancja), co z kolei dostarcza informacji o skali konsensu, jaki panuje w kręgach ekspertów na danym obszarze problemowym. Wartością dodaną wywiadów delfickich z metodologicznego punktu widzenia jest też możliwość obserwacji dynamiki zmienności opinii ekspertów z rundy na rundę, co z kolei świadczy o tym, w jakiej mierze eksperci są „pewni” swoich szacunków i z jak silnym przekonaniem reprezentują swoje opinie¹³. Ekspertowe wywiady delfickie, podobnie jak tradycyjny wywiad ekspertowy, przeprowadzane są generalnie według dwóch modeli: ilościowego i jakościowego. W odmianie ilościowej eksperci nie są proszeni o uzasadnienie swoich szacunków, a uzyskane dane uśrednia się statystycznie pod kątem „mainstreamu” metodami Gaussowskimi, pomijając lub w różny sposób dyskryminując skrajne opinie. Dzięki włączeniu do repertuaru wywiadu aspektów uzasadnienia, badanie stopniowo oddala się od pierwotnego socjologicznego wzorca wywiadu, a zbliża do technik dyskursywnych, bardziej przypominając grupy eksperckie i dyskusje panelowe. Przykładem takiego badania jest grupowy wywiad delficki, specjalna procedura stanowiąca główny filar w modelu dyskursu kooperacyjnego¹⁴.

3. ZALETY I WADY WYWIADU EKSPERTOWEGO

W empirycznej socjologii próbującej naśladować nauki przyrodnicze jako ideał poznania naukowego wywiad ekspertowy – podobnie jak inne procedury jakościowe, w przypadku których powodzenie i jakość rezultatów zależą głównie od zaangażowania i umiejętności konkretnego badacza – traktowany jest jako niedojrzały etap wstępny do właściwych badań. Zamiast planowości i systematyczności – intuicyjność, zamiast reprezentatywności – w najlepszym razie typowość, i to w dość małym stopniu sprawdzalna intersubiektywnie, zamiast funkcji teoriiotwórczych i uzasadnienia ważności – co najwyżej wartość ilustracyjna, zamiast sztućczności i kontrolowanej abstrakcyjności – autentyczność, zamiast intersubiektywności i transparentności – geniusz jednostki. W tym kontekście nieuchronnie nasuwa się pytanie, czy aby na pewno taka metoda jest narzędziem solidnej nauki¹⁵?

Zresztą nie tylko na gruncie przyrodoznawczego paradygmatu w badaniach społecznych, będącego spuścizną i echem wstrząsu, jaki w czasach narodzin empirycznej socjologii

¹³ A. Grunwald, *Technikfolgenabschätzung...*, op. cit., s. 211.

¹⁴ Zob. szerzej na ten temat: O. Renn, T. Webler, *Der kooperative Diskurs – Theoretische Grundlagen, Anforderungen, Möglichkeiten*. [W:] Renn O., Kastenholz H., Schild P., Wilhelm U. (red.), *Abfallpolitik im kooperativen Diskurs*. Verlag ETH Zürich 1998, s. 3-103.

¹⁵ Por. A. Bogner, W. Menz, *Expertenwissen und Forschungspraxis...*, op. cit., s. 18.

w pierwszej połowie XX wieku wywołał w nauce neopozytywizm, kwestionuje się wartość rezultatów uzyskanych metodą wywiadu ekspertowego. Zdarza się, że również zwolennicy jakościowego paradygmatu w socjologii kwestionują lub ignorują metodę wywiadu ekspertowego jako samodzielną, autonomiczną metodę diagnostyczną i przyznają jej rangę „drogi na skróty”¹⁶. Tutaj niezadowolenie metodologów budzi z kolei fakt, że wywiad ekspertowy często nie czyni zadość ogólnym wymogom stawianym badaniom jakościowym związanym z otwartością wywiadu, neutralnością badacza i niewpływaniem na osobę badaną. W ogóle zresztą trudno mówić o wywiadzie ekspertowym w liczbie pojedynczej. Z racji znacznej heterogeniczności procedur, jakie mieszczą się w dość inflacyjnym pojęciu wywiadu ekspertowego, a których spektrum sięga od procedur standaryzowanych takich jak metody delfickie po metody konceptualizacyjne, parafrazy itp., trudno się dziwić, że próby klasyfikowania wywiadu ekspertowego na horyzoncie badań jakościowych kończą się fiaskiem i ta forma wywiadu wywołuje u metodologów więcej awersji niż sympatii. Ponadto metodzie tej brakuje właściwego teoretycznego ugruntowania, jakie mają metody pokrewne, na przykład wywiad zogniskowany¹⁷, wywiad ześrodkowany na problem¹⁸ czy wywiad narracyjny¹⁹. Z uwagi na pragmatyczną orientację wywiadu ekspertowego zwolennicy i użytkownicy tej metody przykładają nieproporcjonalnie małą wagę do kwestii teoretyczno-metodologicznych, a główne wysiłki zmierzają zwykle do poszukiwania nowych owocnych zastosowań (badania organizacyjne, badania rynku pracy, socjologia i psychologia przemysłowa, technologiczny foresight etc.), podnoszenia potencjału implementacyjnego tej metody i jej wydajności. Autorzy odnośnych opracowań i raportów z badań, w których wykorzystano metodę wywiadu ekspertowego, koncentrują się zazwyczaj na prezentacji wyników, a kwestie metodologiczne traktują zdawkowo kilkoma odsyłaczami. Trudno byłoby wskazać inny obszar badawczy w nauce, gdzie wzajemny stosunek między wysokim znaczeniem jakiejś metody w praktyce badawczej a jej niewielkim teoretycznym i metodologicznym ufundowaniem byłby równie nieproporcjonalny, jak w przypadku wywiadu ekspertowego. Nie ma skodyfikowanego, kanonicznego paradygmatu wywiadu ekspertowego i być nie może, bo taka kanonizacja wymagałaby dekontekstualizacji badań, która podważałaby ich pragmatyczny cel.

Jednak wiele cech wywiadu ekspertowego, które z metodologicznego punktu widzenia budzą tyle zastrzeżeń i są powodem jego deprecjacji, okazuje się w praktyce zaletami, zarówno z punktu widzenia samej pragmatyki badawczej i ekonomiki (wysoka wydajność informacyjna, stosunkowo niskie koszty, funkcja nawigacyjna i orientująca i in.), jak i z punktu widzenia pozanaukowych zastosowań rezultatów badań (np. funkcja legitymizacyjna). Wywiad ekspertowy jest źródłem zagęszczonych i dostępnych w krótkim czasie danych, i pod tym względem jego przewaga nad tradycyjnymi, pod względem organizacji obszaru badawczego i pod względem realizacji o wiele bardziej czasochłonnymi i kosztochłonnymi metodami bezpośrednimi, takimi jak badania terenowe, systematyczne badania ilościowe, eksperymenty laboratoryjne czy obserwacja uczestnicząca, nie podlega dyskusji. Rozmowa z ekspertami w fazie

¹⁶ Zob. U. Flick, E. Kardorff, I. Steinke (red.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Rowohlt, Reinbek 2000.

¹⁷ Zob. R.K. Merton, P.L. Kendall, *The focused interview*, „American Journal of Sociology” r. 51 (1946), z. 6, s. 541-557.

¹⁸ Zob. A. Witzel, *Das problemzentrierte Interview*, [w:] Jüttemann G. (red.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Beltz, Weinheim 1985, s. 227-255.

¹⁹ Zob. F. Schütze, *Biographieforschung und narratives Interview*, „Neue Praxis”, r. 13 (1983), z. 3, s. 283-293.

eksploracyjnej projektu badawczego pozwala badaczowi zaoszczędzić niemało fатыgi, zwłaszcza w początkowej fazie badań, gdy badania przechodzą wstępną strukturalizację i nie mają jeszcze odpowiedniego „zasilania z własnej sieci informacyjnej”. Z punktu widzenia ekonomiki nie bez znaczenia jest też fakt, że w przypadku wywiadów ekspertowych pole badawcze jest łatwo dostępne, bo zinstytucjonalizowana ekspertowość posiada przejrzyste struktury organizacyjne (instytuty, wydziały na uczelniach, sekretariaty, punkty kontaktowe etc.), które pozwalają łatwo i szybko kontaktować się z wytypowanymi aktorami. Jeśli do tego wytypowany ekspert zajmuje kluczową pozycję w interesującym obszarze wiedzy, chętnie podpowie kolejnych ekspertów i w ten sposób przy okazji poszerzy obszar badań. Przy tym nie tylko pomoże wytypować nowe źródła informacji, ale również określi ich wzajemne usytuowanie, wskazując, kto reprezentuje podobne mu zapatrywania, a kto stanowisko konkurencyjne. Nierzadko „opłaca się” przeprowadzić wywiad z ekspertem, który co prawda nie wzbogaci badań w merytoryczne informacje, ale który dzięki swoim wpływom i kontaktom ze światem ekspertów posłuży za kogoś w rodzaju „katalizatora” aktywującego właściwy proces akwizycji wiedzy. Jedną z głównych trudności towarzyszących badaniom metodami wywiadu – problemy motywacyjne występujące u większości badanych – w przypadku wywiadu ekspertowego traci na znaczeniu, zwłaszcza gdy osoba przeprowadzająca wywiad i osoba badana mają podobny naukowy i tematyczny profil lub rodowód, pokrewieństwo zainteresowań i należą do tej samej *scientific community*. Eksperci, zwłaszcza ci bardziej prominentni, w przeciwieństwie do „ludzi z ulicy” uczestniczących w wywiadach „z zaskoczenia” i całkowicie przypadkowo, są rutyniarzami przywykłymi do komunikowania swojej wiedzy i swoich opinii, zwykle są to zresztą czynni naukowcy reprezentujący różne dziedziny nauki i jako „ludzie nauki” mają więcej od „ludzi z ulicy” zrozumienia dla potrzeby prowadzenia badań i są na nie bardziej otwarci. Zwykle można w badaniu założyć jednomysłność badającego i badanego co do społecznej doniosłości badań i jednomysłność ta nie wymaga uzasadnienia ani dalej idącego komentarza. Dlatego w przypadku wywiadów ekspertowych łatwiej o wytworzenie między badającym i badanym wspólnoty interesów niż w przypadku zwykłych metod wywiadu z udziałem nie filtrowanej publiczności. Profesjonalność eksperta, która sprawia, że jest on nie tylko pogodzony i oswojony z faktem, że jego działalność usytuowana jest na styku nauki i sfery publicznej, ale wręcz ma świadomość swojej eksponowanej pozycji w społeczeństwie i wynikających z niej obowiązków, nakazuje mu oddziaływać na opinię publiczną również poprzez uczestnictwo w wywiadach. Jego zawodowe zainteresowanie tematyką i zaangażowanie w tematykę, chęć wymiany opinii z ekspertami reprezentującymi inny punkt widzenia lub inne dyscypliny, podobnie jak motywacje czysto osobowościowe, takie jak choćby chęć popularyzowania lub forsowania własnych zapatrywań, nasycanie się wyjątkowością roli i społecznym uznaniem, chęć wpływania na proces produkcji wiedzy i transmisję wiedzy do społeczeństwa, poczucie solidarności z badaczem przeprowadzającym wywiad, sympatia dla badacza przeprowadzającego wywiad i chęć pomagania mu w osiągnięciu celu badań i uzyskiwaniu wyższych kwalifikacji naukowych, wszystkie te mniej znaczące czynniki składają się na bezproblemowy przebieg badania i wysokie zachowania kooperacyjne badanych protokolowane w większości raportów z badań metodami wywiadu ekspertowego. Pod względem metodycznym i metodologicznym łatwość stosowania metody wywiadu ekspertowego ma jednak przede wszystkim związek z tym, że w wywiadzie ekspertowym – w odróżnieniu od wywiadów z udziałem „zwykłych” obywateli – spotykają się zazwyczaj dwaj partnerzy społeczni o podobnej społecznej przynależności (społeczność akademicka), o podobnej wysokiej kompetencji językowej i społecznej, dzięki czemu ich komunikacja i wymiana informacji przebiega w sposób symetryczny i na zasadzie równowagi sił. Niuanse, takie jak szczegółowa struktura

ra interakcyjna wywiadu, relewantne tła społeczno-kulturowe obu uczestników, rozbieżności interesów, bariery, szумы etc., nawet jeśli dochodzą do głosu, to i tak mają z pewnością o wiele mniejsze znaczenie z punktu widzenia wartości rezultatów, niż w przypadku wszystkich innych jakościowych i ilościowych metod wywiadu²⁰. Wszystkie wymienione zalety i wiele innych, nie wymienionych tutaj z braku miejsca, walorów tej metody, które czynią wywiad ekspertowy standardowy element naukowego doradztwa na potrzeby polityki, idzie jednak w parze z jego stosunkowo wątpliwymi i niespójnymi podstawami metodologicznymi, a coraz częstsze zasięganie opinii ekspertów jako ekwiwalent systematycznych badań przedmiotowych sprowadza na społeczeństwo szereg zagrożeń. Niesie ze sobą między innymi poważne ryzyko absolutyzacji wiedzy ekspertowej i społecznego znaczenia ekspertów, a wraz z nim groźbę metodycznej, bezkrytycznej legitymizacji ich opiniodawczej i opiniotwórczej dominacji (ekspertokracja?). Jak wyważyć „słuszną miarę” dla udziału wiedzy ekspertowej w polityce technologicznej i w ogóle w społecznych procesach stanowienia? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy najpierw w ogóle uświadomić sobie, kim w ogóle jest dzisiaj ekspert. Jakie są rzeczywiste kompetencje ekspertów i jaka pozycja w hierarchiach społecznych winna przysługiwać ekspertom w sytuacji, kiedy zarówno sam system „nauka”, jak i jego całe społeczno-polityczne otoczenie przechodzą obecnie gwałtowne i głębokie transformacje?

4. STATUS „EKSPERTA” I SPOŁECZNE ZNACZENIE WIEDZY EKSPERTOWEJ

Znaczenie wiedzy ekspertowej dla procesów społecznych jest w nowoczesnym społeczeństwie informacyjnym i społeczeństwie wiedzy wielowymiarowe i niezwykle zróżnicowane. Na co dzień jesteśmy skazani na pomoc ekspertów w rzeczowym rozwiązywaniu społecznie spornych kwestii i uważamy za coś zupełnie oczywistego, że nasza codzienna praktyka życiowa jest tym pomyślniejsza, im bardziej czerpiemy w niej z rozległych kompetencji ekspertów. Eksperti w ramach wewnętrznie zróżnicowanego doradztwa politycznego wnoszą cenny wkład w procesy stanowienia społeczeństwa, zasilając je specyficzną, specjalistyczną wiedzą, której specjalnie w tym celu nadają syntetyczną, odpowiednio przystępną formę, a bez której stanowienie społeczeństwa byłoby podejmowaniem decyzji albo na „chybił - trafił” albo pod dyktando grup interesów. Wiedza ekspertowa ma nie tylko centralne znaczenie dla działań regulacyjnych nie tylko we wszystkich dziedzinach polityki, ale również w gospodarce. W gospodarce opartej na wiedzy i nowych technologiach uzależnienie od systemów ekspertowych jest fundamentalne, a osią procesu społecznej reprodukcji staje się przetwarzanie informacji. W procesie „refleksyjnej modernizacji”²¹ wiedza ekspertowa staje się motorem i punktem krystalizacyjnym społecznych konfliktów. Realizacji oświeceniowej idei arystokracji jako ekspertokracji i modernistycznej wizji doskonałego sterowania społeczeństwem poprzez wiedzę i społeczne samo-oświecenie (społeczeństwo wiedzy) staje dzisiaj jednak w coraz większym stopniu na przeszkodzie rosnąca relatywizacja statusu eksperta. Wiedza naukowa stanowiąca podstawę doradztwa w zakresie oceny technologii musi być pod względem metodologicznym w różnych formach inter- lub multidyscyplinarną syntezą rezultatów wielu nauk. W zależności od charakteru ekspertyzy, rodzaju adresata, wymogów jakości naukowej a przede wszystkim lokalizacji problemu dominującą rolę mogą odgrywać każdorazowo różne

²⁰ A. Bogner, W. Menz, *Expertenwissen und Forschungspraxis...*, op. cit., s. 9.

²¹ Por. A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizacji*, tłum. S. Amsterdamski, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

dyscypliny. Rozwiązanie problemu, czy określona innowacja posłuży społeczeństwu lub jest społecznie pożądana czy nie, wymaga specyficznej integracji różnych typów wiedzy oraz odpowiednich ścieżek komunikacyjnych między nauką a społeczeństwem. Ale takie ukierunkowanie nauki na procesy społeczne i polityczne jest zarazem źródłem zaskakującego paradoksu: z jednej strony wszyscy są świadomi, że w związku z rosnącą kompleksowością warunków życia społecznego (wysoka dynamika innowacji i wtórne transformacje adaptacyjne, rosnąca rola jednostki w społeczeństwie obywatelskim etc.) naukowa analiza i opinie ekspertów są warunkiem koniecznym dobrej praktyki politycznej i trafnych procesów decyzyjnych, co sprawia, że stale wzrasta społeczny popyt na „wiedzę orientującą”²² i jej funkcje „nawigacyjne”, z drugiej w obliczu katastrof naturalnych (np. powodzie czy tsunami) i technicznych (np. awarie jądrowe czy katastrofy chemiczne) społeczeństwo boleśnie doświadcza niepewności i niespolegliwości wiedzy ekspertowej. To swoisty paradoks modernizacji, kiedy spadek zaufania do wiedzy ekspertowej wynikający ze wzajemnego rozdzielania i odseparowania wiedzy i pewności twierdzeń rodzi w społeczeństwie potrzebę coraz intensywniejszego zasięgania tej wiedzy, bo problemu deficytu racjonalności ekspertów nie da się rozwiązać inaczej niż poprzez intensyfikację produkcji wiedzy ekspertowej. Z jednej strony wzrastająca niepewność twierdzeń naukowych w obliczu pogłębiającej się dyskrepancji między strukturami przedmiotowymi a strukturami kompetencyjnymi w nauce, malejące kompetencje (samo-)organizacyjne w nauce w obliczu gwałtownego przyspieszenia produkcji wiedzy i jej rozproszenia w warunkach nieuniknionej coraz węższej specjalizacji, z drugiej dynamiczne transformacje interfejsu nauka-społeczeństwo, na które składa się między innymi nowa pragmatyczna finalizacja badań, powodująca ich daleko idącą koniunkturalizację i wywierająca na ludzi nauki presję adaptacyjną, są źródłem tzw. dylematów ekspertowych²³ i stawiają ekspertów i ich społeczne role w nowym krytycznym świetle. Oprócz narastającego sceptycyzmu w kwestii samych kognitywnych kompetencji naukowych ekspertów nasilają się również wątpliwości co do ich moralnej integralności. Relatywizacja statusu eksperta wynika z coraz powszechniejszego poglądu, że każdej naukowej opinii można przeciwstawić odmienną ekspertyzę sporządzoną w równie rzetelnym, naukowym stylu i zawsze znajdzie się ekspert, który w razie potrzeby dostarczy naukowego uzasadnienia dla każdej kontrowersyjnej decyzji. Narastająca nieufność do ekspertów i utrata społecznego autorytetu oficjalnych, alimentowanych przez państwo instytucji zaopatrzenia w informacje przejawia się w coraz częstszym sięganiu po informacje z „drugiego”, nieoficjalnego obiegu – na przykład informacji o stanie środowiska ludzie wolą szukać na stronach internetowych Greenpeace’u niż w tradycyjnych państwowych publikatorach. Takie zachowania nie tylko podważają sensowność utrzymywania kosztownych państwowych instytucji, ale także sprowadzają na społeczeństwo ryzyko większych błędów, ideologizacji lub wręcz manipulacji, bo informacje z „drugiego obiegu” słabiej przenikają do publicznego dyskursu naukowego, co znacząco utrudnia lub uniemożliwia ich normalną weryfikację.

Wobec tych problemów nauka musi porzucić swoje tradycyjne pretensje absolutyzacyjne i przestaje być bezkrytycznym źródłem autorytetu, statusu i prestiżu, a wzajemny stosunek ekspert-laik wymaga w tych warunkach zupełnie nowej hierarchizacji. Kształtowanie się społeczeństwa wiedzy nie dokonuje się na drodze „ekspertokratycznego puczu”, postępująca

²² A. Bogner, W. Menz, *Expertenwissen und Forschungspraxis...*, op. cit., s. 11.

²³ Zob. szerzej na temat dylematów ekspertowych: K. Michalski, *Dylemat ekspertowy w ocenie technologii. Zarys problemu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, z. 17 (w druku).

profesjonalizacja i hiperkompleksowa instytucjonalizacja wiedzy ekspertowej z jednej strony co prawda zwiększa dystans między laikiem a ekspertem, z drugiej strony jednak coraz silniejsza penetracja życia społecznego przez wiedzę naukową za sprawą rosnącego popytu na wykształcenie, upowszechniania tzw. zaawansowanych technologii i procesów demokratyzacyjnych prowadzą do większego zbliżenia między laikiem a ekspertem, do czegoś w rodzaju społecznej desakralizacji ekspertów. Tym bardziej, że coraz większa parcelacja i fragmentacja kompetencji ekspertowych sprawiają, że ekspertowość ogranicza się dzisiaj do szybko topniejącego obszaru, poza którym eksperci pozostają przysłowiowymi „przechodniami z ulicy”. Ale relatywizacja kompetencji ekspertów i zmiana ich statusu nie musi pociągać za sobą rezygnacji z ich udziału w społecznych procesach decyzyjnych. Wręcz przeciwnie, tradycyjna obiektywistyczna koncepcja nauki razem z jej wizją jednomyślnych ekspertów musi tylko ustąpić miejsca nowym pluralistycznym i dyskursywnym formom naukowego doradztwa, gdzie na scenę wkraczają przeciwstawne i wzajemnie konkurencyjne opinie. Taki pluralizm i dyssens, znany dotąd głównie z dyskusji normatywnych, na przykład z debat etycznych, w coraz większej mierze dochodzi do głosu w obszarach, które tradycyjnie uchodziły za bardziej opisowe. W obliczu dylematu ekspertowego i upowszechniającego się w nauce dyssensu konstytuowanie decyzji politycznych wymaga rozwijania strategii, które wiedzę ekspertów przekształcą z warunku koniecznego w warunek wystarczający do racjonalnego podejmowania decyzji. Taka polityczna legitymizacja wymaga między innymi zasięgania przeciwstawnych opinii o równie zinstytucjonalizowanym charakterze. Decyzja polityczna, którą naukowo firmuje jednogłosny chór zgodnych w opiniach ekspertów, budzi w dzisiejszych czasach o wiele więcej podejrzeń i wątpliwości niż decyzja oparta na wielogłosowej opinii, decyzja, która sama nagłaśnia swoją własną krytykę. Niewiarygodny jest nie ten, kto broni swojej opinii w krzyżowym ogniu krytyki, ale raczej ten, który do swojego *talk-show* celowo nie zaprosił oponentów. Pluralizm i dyssens wśród ekspertów staje się tym samym podstawowym warunkiem formalnym władzy decyzyjnej w polityce²⁴. Nawet jeśli stanowiska komisji ekspertowych zgodnie z oczekiwaniami nie wnoszą treściowo niczego nowego do procesu decyzyjnego, to i tak nie warto podejmować decyzji, zanim eksperci podzielą się swoimi opiniami, bo taka jest właśnie polityczna funkcja eksperta, że to on przede wszystkim sygnalizuje „pora podjąć decyzję!”. Pouczającym przykładem takiej inscenizacji z udziałem ekspertów są wszechobecne zarówno na płaszczyźnie krajowej jak i międzynarodowej komisje etyczne, będące w polityce ostatnim krzykiem mody. Tego typu doradcze gremia są powoływane nie po to, aby pod presją i wrażeniem lepszych argumentów eksperci reprezentujący początkowo rozbieżne zapatrywania porzucili swary i wypracowali wspólną opinię ekspertową na metapoziomie i w ten sposób wyręczyli i wybawili polityków z kłopotliwych sporów światopoglądowych, z powodu argumentacyjnej bezradności często prowadzonych w sposób nieparlamentarny. Byłoby to zresztą rozwiązanie bardzo niefunkcjonalne z punktu widzenia przyjętego systemu politycznego. Bowiem konieczność podejmowania decyzji politycznych da się uzasadnić właśnie dopiero w sytuacji braku powszechnego konsensu. Gdyby konsens był, decyzje polityczne byłyby zbędne. Decyzje polityczne czerpią swoją prawomocność właśnie z tego prostego faktu, że równie dobrze mogły zostać podjęte zupełnie inne decyzje²⁵.

²⁴ A. Bogner, W. Menz, *Expertenwissen und Forschungspraxis...*, op. cit., s. 14.

²⁵ *Ibidem*., s. 16.

Ponieważ oczywistym celem wywiadu ekspertowego jest zebranie rozproszonej, specjalistycznej wiedzy ekspertowej w jednym miejscu, jej zagęszczenie i odpowiednia rekonstrukcja pod kątem określonych potrzeb, w ocenie technologii pod kątem potrzeb doradztwa politycznego, centralne znaczenie ma natura i struktura tej wiedzy. A jest ona zawsze – niezależnie od obszaru tematycznego – wielowymiarową i wielopoziomą strukturą. Co takiego wie ekspert, czego nie wiedzą laicy? Czy ekspert naprawdę „wie” wszystko, co wie? Wie, czy mu się tylko wydaje, że wie? Czy wie też coś, czego nie wie, że to wie? Z braku miejsca na dogłębną analizę fenomenologiczną wiedzy ekspertowej, wystarczy przyjąć, że każdy ekspert obok wiedzy zreflektowanej posiada na pewno duże porcje wiedzy habitualnej („*implicite*”) dającej się eksplikować, pewne zasoby wiedzy „*implicite*” nie dającej się eksplikować oraz mniejszą lub większą wiedzę zrutynizowaną, nieuświadomioną, nie dającą się zwerbalizować. Na tą ostatnią składają się quasi-automatyczne, nawykowe czynności intelektualne. Ekspert dysponuje ponadto określonymi zasobami wiedzy przeglądowej – ekspert wie, co wiedzą inni specjaliści z jego dziedziny wiedzy. Tym, co odróżnia eksperta od laika i różnicuje ekspertów na „dobrych” i „jeszcze lepszych”, jest znajomość problemów i znajomość rozwiązań: wiedza to to, co jest potrzebne do wyszukiwania problemów, do rozpoznawania, ich i analizowania pod różnym kątem, do wypracowania adekwatnych rozwiązań, do zastosowania i wdrażania tych rozwiązań oraz do oceny ich skuteczności. Potrzebna jest do tego m.in. znajomość przyczyn powstawania problemów. Zasób wiedzy eksperta jest ekskluzywny, to znaczy nie jest zasadniczo dostępny „pierwszemu lepszemu”, jest rezultatem bogatego praktycznego doświadczenia w obcowaniu z określonymi problemami i odpowiedniego teoretycznego wykształcenia. Zdobywanie takiej wiedzy wymaga więc z jednej strony kontaktu z problemami, z drugiej kontaktu z innymi ekspertami. Ludzie w różny sposób i w różnej mierze partycypują w społecznych zasobach wiedzy. W nowoczesnym społeczeństwie z uwagi na przyspieszające procesy produkcji wiedzy, specjalizacji i fragmentacji wiedzy coraz więcej obszarów wiedzy ma charakter ekskluzywny, dostępny tylko dla uprzywilejowanych. Ale to nie zawartość informacyjna posiadanej wiedzy, ale wynikające z niej kompetencje decyzyjne związane z określonymi pozycjami w strukturze społecznej predysponują określone osoby do występowania w roli ekspertów. Ekspert ma obowiązek nie tylko właściwie rozpoznawać problemy i znajdować dla nich adekwatne rozwiązania, ekspert przede wszystkim odpowiada za dostarczanie społeczeństwu ekspertyz i odpowiedzialność ponosi zawsze w związku z tymi dwiema rolami. Ekspertami są osoby, które nie tylko dysponują uprzywilejowanym dostępem do określonych informacji, ale – właśnie z racji owego uprzywilejowania – mają społeczny obowiązek wczesnego rozpoznawania i sygnalizowania społeczeństwu relewantnych problemów oraz dostarczania społeczeństwu adekwatnych rozwiązań, z tytułu tego obowiązku ponoszą przed społeczeństwem określoną odpowiedzialność i mogą być do niej w różny sposób pociągani. Z ekonomicznego punktu widzenia to elitarni dostawcy usług, którym z uwagi na wysoki popyt na ich usługi i w uznaniu wyjątkowości ich kompetencji społeczeństwo przyznaje określone przywileje i oddaje do dyspozycji określone zasoby.

Jakie są w praktyce kryteria doboru ekspertów do badania technikami wywiadu ekspertowego? Badacze sięgają z reguły po tych ludzi, którzy w danym temacie wyrobili sobie wysoką renomę poprzez publikacje, którzy sprawdzili się jako eksperci w dotychczasowych procedurach ekspertowych, którzy działają w określonych instytucjach i organizacjach, którzy pełnią prestiżowe funkcje lub zostali w jakiś sposób wyróżnieni, nagrodzeni, udekorowani prestiżowymi tytułami. Te kryteria traktuje się jako pewnego rodzaju

gwarancję fachowości tych ludzi, społeczne potwierdzenie, że ludzie ci naprawdę posiadają wiedzę, która jest celem wywiadu. W tym sensie ekspertem jest ten, którego społeczeństwo uważa za eksperta. To, który człowiek jest poszukiwanym ekspertem, wynika z określonego profilu zainteresowań towarzyszących badaniu i ze względów społecznej reprezentatywności. Generalnym rysem wspólnym takich konstruktywistycznych podejść jest założenie, że dobór ekspertów opiera się na zastanych społecznych strukturach znaczeniowych i polega na specyfikacji i lokalizacji zasobów relewantnych dla badania²⁶. Na gruncie socjologii wiedzy profil eksperta określa się na podstawie specyficznej struktury jego wiedzy. Ekspertem jest ten, kto jako uczony w jakimś obszarze dysponuje i posługuje się kartezjańską wiedzą jasną i wyraźną, ma jej odpowiednią świadomość i potrafi ją w sposób intersubiektywny komunikować. Szczególny charakter wiedzy ekspertowej ma związek z tym, że obejmuje ona kompleksowo zintegrowane i strukturalizowane zasoby informacji, które pozwalają jej posiadaczowi tworzyć relacje społeczne o wysokim znaczeniu strukturalnym (są konstytutywne z punktu widzenia wykonywania określonego zawodu i funkcjonowania w określonym społecznym kontekście). Właśnie ten aspekt odróżnia wiedzę eksperta od wiedzy laika, nawet jeśli za laika uważamy nie zwykłego przechodnia na ulicy, tylko dobrze poinformowanego obywatela. Takie pojęcie eksperta budzi jednak wiele wątpliwości z uwagi na fakt, że postępowanie ekspertów zwykle ma charakter rutynowy i reguły organizujące ich czynności i wypowiedzi nie do końca są świadome i eksplikowane, o wiele bardziej wynikają z określonych środowiskowych lub osobowościowych nawyków i pewnego tradycjonalizmu, co zaciera rozłączność podziału na ekspertów i nieekspertów. Ponadto zawodowe zawężenie pojęcia eksperta kłóci się z obywatelskim zaangażowaniem wielu ekspertów w różnych ruchach społecznych na zasadzie wolontariatu, gdzie brak służbowego kontekstu wcale nie wpływa ujemnie na fachowość ich sądów. Rozgraniczenie na wiedzę ekspertową i wiedzę potoczną w coraz większej mierze traktuje się jako hipostazowanie, a pojęcie eksperta wyekstrahowane z kontekstu społecznych warunków jego uznania wydaje się teoretycznie niezadowolające i metodologicznie bezowocne.

Charakterystyka wiedzy ekspertowej w kategoriach strukturalnych zakłada możliwość identyfikacji tej wiedzy i oddzielenia jej od wiedzy potocznej w warunkach dyskursu. Takie rozpoznanie wymagałoby jednak od badacza kompetencji poznawczych, które z niego samego czyniłyby eksperta i jednocześnie w pewnej mierze podważałyby pragmatyczną sensowność wywiadu. Na tle niedostatków tych prób definicyjnych interesująca wydaje się koncepcja wiedzy ekspertowej jako „analitycznej konstrukcji”²⁷. W poprzek tradycyjnego rozróżnienia na wiedzę potoczną i wiedzę ekspertową koncepcja wyróżnia trzy główne wymiary wiedzy ekspertowej, które konwergują z tradycyjnymi metodologicznymi i teoretycznymi wymogami stawianymi tej wiedzy:

- wiedza ekspertowa ma charakter techniczny, związany z procedurami jej produkcji, dysponowaniem określonymi operacjami, ze specyficzną rutyną i zastosowaniami oraz określonymi kompetencjami biurokratycznymi;
- wiedza ekspertowa ma charakter procesowy, związany ze znajomością kroków i czynności, interakcji, kontekstów organizacyjnych oraz dawnych i obecnych zdarzeń, w których

²⁶ Por. A. Bogner, W. Menz, *Das theoriegenerierende Experteninterview...*, op. cit., s. 41.

²⁷ *Ibidem*, s. 43n.

ekspert bezpośrednio uczestniczy z uwagi na swoją praktyczną działalność, ten procesowy charakter wiedzy nie ma związku z merytorycznością i fachowością, nie nabywa się jej bowiem w toku kształcenia, ale w drodze zawodowego doświadczenia;

- wiedza ekspertowa ma charakter interpretacyjny, związany z podmiotowymi znaczeniami, indywidualnymi zasadami myślenia i postępowania, osobistymi zapatrywaniami i interpretacjami ekspertów, rekonstruując tą wiedzę interpretacyjną badacz wkracza na teren ideowy i ideologiczny, teren fragmentarycznych i niespójnych projekcji opisowych i normatywnych oraz nieświadomych wzorców racjonalizacyjnych. Koncepcja analitycznej konstrukcji zakłada brak „homogenicznego korpusu” wiedzy ekspertowej. Wiedza ekspertowa nie jest jakimś samoistnym bytem, lecz analityczną konstrukcją badacza, efektem jego wysiłków abstrakcyjnych i systematyzacyjnych²⁸.

To, czy określona wypowiedź eksperta w trakcie wywiadu jest wyrazem jego wiedzy technicznej, która jako taka nie wymaga dalszej interpretacji, czy wiedzy interpretacyjnej, a więc jego osobistej, subiektywnej projekcji i konstrukcji znaczeniowej, nie wynika bezpośrednio z samej tej wypowiedzi. Zresztą to nie wiedza interpretacyjna daje ekspertowi kognitywną przewagę nad nieekspertami. Ale zwłaszcza w wywiadzie ekspertowym odmiany teoriiotwórczej nierzadko chodzi właśnie o momenty, w których ekspert wypowiada się jako osoba prywatna, wyraża swoje mądrości życiowe i sięga po metafory ze sfery prywatnej. Dopiero bowiem w fazie obróbki i analizy danych okazuje się, czy znaczenia i wzorce konstytutywne dla ekspertowości eksperta dadzą się zrekonstruować na podstawie jego profesjonalnych deklaracji, czy dopiero na podstawie jego prywatnych komentarzy. Nie da się ściśle oddzielić w wywiadzie sfery ekspertowej badanego od jego sfery prywatnej i nie jest to zresztą celowe z metodycznego punktu widzenia²⁹.

Dlaczego w praktyce badawczej jakąś osobę typuje się na eksperta? W badaniach ukierunkowanych wyłącznie na uzyskanie merytorycznych informacji wystarczającym warunkiem bycia ekspertem jest wiedza. Tymczasem w badaniach ukierunkowanych na wiedzę interpretacyjną liczy się nie tylko to, że określona osoba dysponuje tą wiedzą w sposób bardziej usystematyzowany i zreflektowany niż inni, ale również to, że ta wiedza cechuje się szczególnym praktycznym oddziaływaniem. To nie ekskluzywna wiedza, ale wpływowość jest głównym kryterium wyboru. W wywiadzie teoriiotwórczym do badania kwalifikuje się głównie tych ekspertów, których wiedza i poglądy mają duże znaczenie społeczne, polegające na przykład na tym, że determinują i strukturalizują warunki działania innych aktorów. W tym znaczeniu eksperci to osoby, które na podstawie szczególnej praktycznej wiedzy i szczególnego doświadczenia ograniczonego do określonego obszaru tematycznego zapewniły sobie możliwość wywierania swoimi interpretacjami wpływu na określony obszar działalności³⁰. Ponieważ wywiad ekspertowy odmiany teoriiotwórczej zmierza przede wszystkim do rekonstrukcji i analizy konkretnej konstelacji wiedzy, z metodologicznego punktu widzenia nie ma sensu redukować go do wywiadu ilościowego na określonej grupie społecznej. Z uwagi na cele takiego wywiadu znaczenie dla badania ma nie tylko lokalizacja poszukiwanej wiedzy, ale również identyfikacja jej potencjalnej wpływowości. Zławszcza że realna wpływowość nie zawsze koreluje z for-

²⁸ *Ibidem*, s. 44.

²⁹ *Ibidem*, s. 44n.

³⁰ *Ibidem*, s. 45.

malną pozycją w strukturze instytucjonalnej. Dlatego procedura wywiadu nie jest z góry zaprogramowana, jest procesem ciągłego uczenia się, informacje zebrane na jednym etapie służą do strukturalizacji kolejnych czynności. Jako że do przyznania statusu eksperta potrzeba tak heterogenicznych informacji, jako ich źródło trzeba nierzadko wykorzystywać inne metody poza samym wywiadem, bo wywiad w niewystarczającej mierze informuje o wpływowości danej wiedzy.

5. PODSUMOWANIE

Wiedza ekspertowa, czy to dostarczana w formie całościowej ekspertyzy, czy „zdekontekstualizowana” i uśredniona w sensie *common sense* określonej wspólnoty wiedzy, jest fundamentem nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego i podstawowym czynnikiem procesu refleksyjnej modernizacji. Współczesna wiedza ekspertowa nie ma oczywiście nic wspólnego ani z kartezjańskim ideałem jasności i wyrażności, ani z kantowskim ideałem czystości i konieczności warunków możliwości. Jest niepewna i niedoskonała, otwarta na ciągłe rewizje, modyfikacje i uzupełnienia, kontrowersyjna i nacechowana dyssemem. Z jednej strony kultura ekspertowa coraz radykalniej „odszczepiają się” od codziennej racjonalności komunikacyjnej i warunki produkcji wiedzy ekspertowej stają się coraz mniej transparentne dla społeczeństwa, z drugiej eksperci coraz bardziej poddają się presji „rynkowej” i w swoim poszukiwaniu prawdy coraz chętniej idą na kompromis i przyjmują postawę stronnictwa, co z kolei wystawia ich społeczne zaufanie na ciężką próbę. Można rzecz jasna w wielu obszarach polityki zrezygnować z naukowego doradztwa, ale warto się zastanowić, co się w ten sposób zyskuje? Bez fundamentu rzetelnej wiedzy ekspertowej decyzje polityczne mogą być w najlepszym razie podejmowane na „chybił-trafił”, gorzej – gdy zapadają w zaciszu gabinetów pod dyktando grup interesu. Z pewnością czymś lepszym jest bardziej optymalne wykorzystanie potencjału naukowego do wspomagania procesów stanowienia społeczeństwa, obejmujące – obok samej akwizycji i rekonstrukcji wiedzy ekspertowej – również wprowadzanie restrykcyjnych wymogów jawności i wiarygodny proces komunikacyjny. Techniki wywiadu ekspertowego przy wszystkich swoich metodologicznych niedostatkach wykazują wiele praktycznych zalet z punktu widzenia potrzeb szeroko rozumianego naukowego doradztwa politycznego i warto je szerzej wykorzystywać w ocenie technologii. Hybrydowy charakter tych technik, łączących w sobie elementy tradycyjnych badań ilościowych z elementami jakościowymi, zindywidualizowanymi, który z metodologicznego punktu widzenia jest ich słabością, staje się ich siłą w obliczu nowych potrzeb w zakresie doradztwa. Objęcie badaniem – najlepiej w wersji *delphic* – możliwie dużej grupy ekspertów pozwala na wykorzystanie wielu narzędzi badań ilościowych, które w dużej mierze pomagają zneutralizować „szumy komunikacyjne”, takie jak postawy koniunkturalne i ewentualne zewnętrzne lojalności czy też osobiste obywatelskie i światopoglądowe zaangażowanie ekspertów, dając jednocześnie okazję – przy odpowiedniej metodycie obróbki rezultatów – do typowego dla badań jakościowych analizowania przypadków odstępstw i rozbieżności w opiniach ekspertów oraz stopnia pewności i spolegliwości oferowanej przez nich wiedzy. Odstępstwa – ignorowane w tradycyjnych badaniach ilościowych – mogą się bowiem w praktyce okazać przełomowe z punktu widzenia przyszłości, o czym zresztą wymownie świadczy przykład niedawnej katastrofy jądrowej w elektrowni Fukushima I. Tak oto w społeczeństwie japońskim, słynącym w świecie z przestrzegania w każdej dziedzinie najwyższych standardów, najwyraźniej zabrakło zdolności do wyjścia w myśleniu poza te utarte standardy. Ponieważ techniki wywiadu ekspertowego nie są metodami autonomicznymi i w ocenie technologii wykorzystuje się je w większych zestawach

procedur, w praktyce jest wiele możliwości sensownych kombinacji uzyskanej na tej drodze wiedzy ekspertowej z informacjami z innych źródeł i z elementami partycypacyjnymi, dzięki którym heterogeniczne informacje wzajemnie się weryfikują, podnosząc jakość procesu doradczego i zapewniając mu wysoki poziom zaufania społecznego. Nieodzownym formalnym warunkiem powodzenia takiego doradztwa jest odpowiednia kultura dokumentacyjna i komunikacyjna, która wymaga, aby wraz z wynikami badań publikować nie tylko szczegółowy wykaz ekspertów i kryteria ich doboru, ale w przypadku wywiadów zaprogramowanych, scenariuszowych lub częściowo standaryzowanych, prowadzonych z wykorzystaniem metod kwestionariuszowych również wszystkie wykorzystane w wywiadzie sformalizowane pomoce w postaci aneksów. Taka otwarta „polityka” komunikacyjna pozwala szerszej publiczności na ocenę jakości i wiarygodności badań i ich rezultatów w oparciu o możliwie rozległy materiał empiryczny.

LITERATURA

- [1] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002
- [2] Bogner A., Menz W., *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002
- [3] Bogner A., Menz W., *Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002
- [4] Flick U., Kardorff E., Steinke I. (red.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg 2000
- [5] Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, tłum. S. Amsterdamski, Zysk i S-ka, Poznań 2003
- [6] Grunwald A., *Technikfolgenabschätzung. Eine Einführung*, Edition Sigma, Berlin 2002
- [7] Merton R.K., Kendall P.L (1946), *The focused interview*, „American Journal of Sociology” r. 51, z. 6
- [8] Meuser M., Nagel U., *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, [w:] Bogner A., Littig B., Menz W. (red.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Leske&Budrich, Opladen 2002
- [9] Michalski K., *Ewaluacja techniki (Technology Assessment) w Niemczech. Główne instytucje i koncepcje*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Ekonomia i Nauki Humanistyczne” 2004, z. 14 (nr 219)
- [10] Michalski K., *Partycypacyjna ocena technologii w demokratycznej polityce technologicznej (jako przykład zaawansowanej konkretyzacji idei uczestnictwa obywatelskiego)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Zarządzanie i Marketing” 2009, z. 16, nr 4
- [11] Michalski K., *Dylemat ekspertowy w ocenie technologii. Zarys problemu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Seria: Ekonomia i Nauki Humanistyczne” 2011, z. 17 (w druku)
- [12] Schütze F., *Biographieforschung und narratives Interview*, „Neue Praxis” 1983, r. 13, z. 3
- [13] Witzel A., *Das problemzentrierte Interview*, [w:] Jüttemann G. (red.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Beltz, Weinheim 1985

EXPERTENINTERVIEW IN DER TECHNIKFOLGENABSCHÄTZUNG. METHODOLOGISCHE PROBLEME

Als Erhebungstechnik ist Experteninterview ein Mix aus Methoden traditioneller quantitativer Sozialforschung und den qualitativen, individualisierten Leitfadenv erfahren. Trotz ihres aus methodologischer Sicht problematischen Hybrid-Charakters erfreut sich diese Methode auch in der Technikfolgenabschätzung zunehmender Beliebtheit. Denn, was von den Methodologen als Schwäche dieser Methode angeprangert wird, erweist sich angesichts der Aufgaben und Ziele der Technikfolgenabschätzung als wissenschaftlicher Politikberatung als ihr Vorteil. Durch den quantitativen Anteil werden einerseits das verstreute Expertenwissen verdichtet und Störungen wie Konjunkturalismus, externe Loyalitäten oder zivilgesellschaftliches Engagement der Experten weitgehend „ausgeschaltet“, andererseits bieten die qualitativen Elemente die Möglichkeit, auch die abweichenden Expertenmeinungen wahrzunehmen und zu analysieren. Denn gerade die abweichenden Meinungen – wie der letzte Super-GAU in Fukushima zeigte – können u.U. große Katastrophen verhindern. So mangelte es in der japanischen Bevölkerung, die bekanntlich in jeder Hinsicht die höchsten Standards pflegt, offensichtlich an Fähigkeit, über die Standards hinaus zu denken. In dem vorliegenden Beitrag wird versucht, auf der Grundlage methodologischer Analyse die Nutzungspotenziale des Experteninterviews für die Praxis der Politikberatung zu ermitteln und einige grundlegende methodische Anforderungen zu formulieren, deren Erfüllung das Experteninterview zu einem leicht handhabbaren und zuverlässigen „Navigationsgerät“ in der Technologiepolitik macht.

Zdzisław Nowakowski¹
Jan Rajchel²
Robert Szafran³

PROBLEMATYKA POZNANIA POGLĄDÓW POLSKICH PARTII POLITYCZNYCH NA BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE. DOŚWIADCZENIA Z BADAŃ I WNIOSKI

Badanie poglądów partii politycznych wymaga rozwiązania wielu problemów teoretycznych i metodologicznych. Są one charakterystyczne dla nauk o bezpieczeństwie. Jej metodologia dopiero dojrzewa. Adoptowane są metody i techniki badań. Doskonalone są procedury w celach poznawczych. W młodej polskiej demokracji partie polityczne dopiero zdobywają doświadczenie w sprawach tworzenia polityki bezpieczeństwa. Jednocześnie rozwija się polska teoria bezpieczeństwa narodowego.

1. WPROWADZENIE

Problematyka poznania wpływu partii politycznych na koncepcje polskiej polityki bezpieczeństwa, pomimo pozornego opracowania, pozostaje obszarem nie do końca zbadanym. Kwestia stanowisk partyjnych wobec najważniejszych problemów bezpieczeństwa narodu i państwa jest podejmowana rzadko i fragmentarycznie. Istniejące opracowania i materiały charakteryzują zazwyczaj końcowe jej rezultaty – w formie uogólnionych koncepcji programowych, nie pokazując mechanizmów ich powstawania, ścierania się różnych ujęć i poglądów, tej swoistej „kuchni politycznej” prowadzącej do uzgodnionych pomysłów w rezultacie dokonanych kompromisów i ustępstw, nie zawsze też wnikają w trudne szczegóły rozpatrywanej problematyki. Wskazana tematyka badawcza oczekuje na badaczy wyposażonych w przydatną metodologię.

W szczególności potrzebne są wieloaspektowe studia stanowisk polskich parlamentarnych ugrupowań politycznych wobec zasadniczych problemów bezpieczeństwa państwa na etapie wielkiej transformacji ustroju polityczno-gospodarczego i przyspieszonego rozwoju kraju po wstąpieniu do NATO i Unii Europejskiej. Ich celem będzie poznanie roli wpływu myślenia partyjnego na kształtowanie koncepcji zapewnienia zewnętrznego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa na poziomie partii politycznych, które w demokratycznym państwie za pomocą atrakcyjnych programów dążą do pozyskania przychylności wyborców w celu uzyskania legitymacji do przejęcia kontroli nad kierunkami polityki i działaniami rządu. Próbuje rozpoznać te pole badawcze praca Zdzisława Nowakowskiego *Bezpieczeństwo państwa w koncepcjach programowych partii parla-*

¹ Prof. dr hab. inż. Zdzisław Nowakowski, Rektor Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie.

² Gen. bryg. pil. dr Jan Rajchel, Rektor-Komendant, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych w Dęblinie.

³ Mgr Robert Szafran, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie.

mentarnych w Polsce po 1989 roku⁴. Omówimy wynikające z niej doświadczenia i wnioski.

Niewątpliwie badacz, podejmujący zagadnienie stanowisk partyjnych wobec najważniejszych problemów bezpieczeństwa narodowego, staje przed wieloma dylematami teoretycznymi i metodologicznymi. Przede wszystkim musi sprecyzować cel, zakres i teren badań oraz wybrać przydatne metody i techniki badawcze.

Celem publikacji jest zarysowanie tych kwestii na przykładzie analizy ścierania się koncepcji polskich ugrupowań politycznych na temat bezpieczeństwa narodowego po 1989 roku. Jest to obszar badań, który przez długi czas znajdował się na drugim planie w studiach nad polską polityką bezpieczeństwa i w teorii systemu bezpieczeństwa narodowego (odnośnie roli spełnianej w nim przez partie polityczne). Analiza tego przypadku posłuży ukazaniu problemu stosowania narzędzi poznawczych nauk o bezpieczeństwie, jak również zasygnalizowaniu dylematów, przed którymi stoją badacze tej dyscypliny.

2. ROLA PARTII POLITYCZNYCH W KSZTAŁTOWANIU BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

Tradycyjnie bezpieczeństwo narodowe (nazywane też państwowym⁵) oznacza zdolność państwa do ochrony wartości wewnętrznych i dążenie do obrony państwa i społeczeństwa przed zagrożeniami zewnętrznymi. Jest zjawiskiem złożonym, którego rozumienie ulega zmianie stosownie do ewolucji środowiska bezpieczeństwa, w którym dane państwo funkcjonuje. Cechują je złożone mechanizmy i liczne interakcje zarówno w krajowym ujęciu bezpieczeństwa, jak i w stosunkach międzynarodowych. Bezpieczeństwo jest splotem różnych procesów o znacznej i zróżnicowanej dynamice. Zapewnienie bezpieczeństwa pozostaje jednym z podstawowych zadań państwa. W obecnych czasach zagrożenie zewnętrzną agresją jest dla wielu państw coraz mniej prawdopodobne, pojawiają się za to inne zagrożenia szczególnie w obszarze gospodarki, finansów, ładu informacyjnego czy środowiska naturalnego. Tym samym bezpieczeństwo staje się pojęciem interdyscyplinarnym. Jest przez to przedmiotem zainteresowania wielu nauk: nauki o polityce, nauki o stosunkach międzynarodowych, prawa, ekonomii, socjologii, a także rozwijających się nauk o bezpieczeństwie i nauk o obronności.

W literaturze przedmiotu występują dwa pojęcia: „bezpieczeństwo narodowe” i „bezpieczeństwo państwowe”. Mimo sygnalizowanych przez niektórych badaczy różnic w interpretacji tych pojęć, zdaniem Konstantego A. Wojtaszczyka za przeważający można uznać pogląd o utożsamianiu bezpieczeństwa państwa z bezpieczeństwem narodowym, które należy rozumieć jako zdolność władz państwowych i narodu do ochrony jego wewnętrznych wartości, takich jak: przetrwanie państwa jako instytucji, przetrwanie narodu jako grupy etnicznej, biologiczne przeżycie ludności, zachowanie integralności

⁴ Z. Nowakowski, *Bezpieczeństwo państwa w koncepcjach programowych partii parlamentarnych w Polsce po 1989 roku*, Towarzystwo Naukowe Powszechne S.A., Warszawa 2009.

⁵ T. Łoś-Nowak postrzega bezpieczeństwo narodowe (państwowe) „wąsko”, twierdząc, że „oznacza określoną kondycję państwa, tj. zdolność i możliwość państwa zapewnienia sobie istnienia i rozwoju w środowisku międzynarodowym, w tym ochrony przed zagrożeniami zewnętrznymi” – *Encyklopedia politologii*, t. V, *Stosunki międzynarodowe*, red. nauk. T. Łoś-Nowak, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 76.

terytorialnej oraz niezależności politycznej państwa, a także zapewnienie ładu społecznego, ochrony własności i jakości życia obywateli⁶.

Bezpieczeństwo narodowe (państwowe) możemy rozumieć jako proces i stan zabezpieczenia żywotnych interesów obywateli, społeczeństwa i państwa jako instytucji we wszystkich sferach ich funkcjonowania przed zagrożeniami i niebezpieczeństwami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi oraz jako proces umożliwiający trwały rozwój wszystkich chronionych podmiotów, jak również zapewniający całość, wewnętrzną stabilność i suwerenność oraz zdolność do występowania państwa jako samodzielnego i pełnoprawnego podmiotu stosunków międzynarodowych.

Można by oczekiwać, że polityka bezpieczeństwa państwa powinna być niezależna od rządzącej opcji politycznej, ponadkadencyjna. Rolą władzy publicznej jest bowiem realizowanie interesów państwa niezależnie od wyrażanych poglądów politycznych⁷. Jednak artikulacja i reprezentacja interesów politycznych w kwestiach międzynarodowego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa nie jest możliwa bez udziału partii politycznych. Partie opracowując programy polityczne biorą odpowiedzialność za długofalową politykę państwa, w tym w szczególności za politykę bezpieczeństwa. Mają też obowiązek wyłaniania reprezentantów interesu publicznego i kandydatów na podstawowe stanowiska w organach władzy ustawodawczej i wykonawczej, których zadaniem jest realizacja przyjętych programów politycznych. Zasadnicza rola partii politycznych w funkcjonowaniu demokracji parlamentarnej nie pozostaje przy tym w sprzeczności z ideą społeczeństwa obywatelskiego.

W polskim systemie politycznym partie polityczne odgrywają znaczącą rolę i spełniają zadania, których wypełnienie jest dla funkcjonowania państwa niezbędne⁸. Różnią się one charakterem i rodzajem związków z aparatem państwowym. Marek Żmigrodzki postrzega je jako siłę napędową i motor działania zarówno społeczeństwa, jak i państwa⁹. Partie i ugrupowania polityczne wypełniały rolę ogniwa pośredniczącego między państwem a społeczeństwem¹⁰. Stąd pogląd o ich niezbędności w systemie politycznym państwa, chociaż poszczególne partie wywiązują się z przynależnych im funkcji w zróżnicowanym stopniu.

Zdaniem Wojciecha Sokoła partie realizują w państwie trzy wzajemnie powiązane funkcje: funkcję artikulacji i agregacji potrzeb i interesów społecznych, funkcję wyborczą i funkcję rządzenia¹¹. Wiążą się one z ujawnianiem, formułowaniem, hierarchizowaniem i reprezentowaniem przez partie polityczne preferencji odpowiednich grup społecz-

⁶ K.A. Wojtaszczyk, *Bezpieczeństwo państwa - konceptualizacja pojęć*, [w:] *Bezpieczeństwo państwa*, red. K.A. Wojtaszczyk i A. Materska-Sosnowska, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009, s. 11, 18.

⁷ Z. Nowakowski, H. Szafran, R. Szafran, *Bezpieczeństwo w XXI wieku. Strategie bezpieczeństwa narodowego Polski i wybranych państw*, Politechnika Rzeszowska, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Rzeszów 2008, s. 132-134.

⁸ W. Sokół, *Funkcje partii politycznych* [w:] *Współczesne partie i systemy partyjne. Zagadnienia teorii i praktyki politycznej*, W. Sokół, M. Żmigrodzki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 65.

⁹ M. Żmigrodzki, *Partie polityczne a państwo*, „Annales UMCS” 1972, sectio G, vol. 11, s. 247-261, [cyt. za:] *Współczesne partie i systemy partyjne. Zagadnienia teorii i praktyki politycznej*...

¹⁰ A. Antoszewski, R. Herbut, *Systemy polityczne współczesnego świata*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk, 2004, s. 61.

¹¹ W. Sokół, dz. cyt., s. 71.

nych, będących zwolennikami tych ugrupowań. Formułując określone postulaty partie kojarzą interesy różnych grup obywateli kraju i budują kompromisy wyważając zbieżne i przeciwstawne interesy. Partie przedstawiając postulaty działań lub wstrzymania się od nich stosują określoną retorykę służącą uświadomieniu potrzeb społecznych w sprawach bezpieczeństwa i pozyskaniu (kształtowaniu) opinii społecznej oraz wywieraniu nacisków w tej materii¹².

Programy partii są w jakimś stopniu propagandą wyborczą, środkiem służącym pozyskiwaniu maksymalnej liczby głosów, a nie tylko konceptem działań przyszłego rządu¹³. Partie starają się przypodobać wyborcom, chcą się też wyraziście odróżnić od najgroźniejszych konkurentów. Stąd w programach partyjnych pojawiają się wyolbrzymione zagrożenia mające na celu pobudzenie lęku u wyborców oraz obietnice nierealnych działań. Programy uwzględniają również panujące aktualnie trendy i mody na określone rodzaje bezpieczeństwa, na przykład energetycznego, lub też akcentują potrzebę przyłączenia się do światowej walki z terroryzmem, nawet, jeśli w kraju realne zagrożenie tego typu aktami jest niewielkie.

Objęcie przez partię kierowania państwem, samodzielnie lub w koalicji, umożliwia obsadzenie personalne wielu stanowisk w państwie. Desygnowane przez partie osoby decydują o kształcie i kierunku polityki bezpieczeństwa państwa. Posłowie partii rządzących, stanowiąc polityczne zaplecze rządu wspierają w parlamencie politykę prowadzoną przez rząd. Celowi temu służy także obsadzanie przez członków lub zwolenników partii niższych ogniw aparatu administracyjnego państwa¹⁴, choć to upolitycznienie (upartyjnięcie) aparatu państwowego jest sprzeczne z postulatem apolityczności biurokracji państwowej.

Decydenci odpowiedzialni za politykę bezpieczeństwa państwa, działają w ramach powołanych przez państwo dużych i złożonych struktur organizacyjnych. Cechuje je hierarchiczny układ władzy i komunikowania, specjalizacja ról i funkcji, złożony wewnętrznie podział pracy i istnienie szeregu formalnych reguł i procedur postępowania.

Warto zwrócić uwagę, że poszczególne decyzje w sprawach bezpieczeństwa nie zawsze są podejmowane w formalnych strukturach władzy i odpowiedzialności oraz w wyniku racjonalnego procesu, lecz najczęściej tworzone są w warunkach konfliktów interesów, sporów, rozmów, negocjacji, często z udziałem struktur nieformalnych. Wpływ na proces decyzyjny wywierają różne grupy nacisku, grupy środowiskowe, w tym szczególnie partie polityczne. Na proces ten wpływa także opinia publiczna, która, o czym należy pamiętać, jest również nosicielem różnych interesów i wartości.

W praktyce mechanizmy procesu kreacyjnego i decyzyjnego uzależnione są od stylu działania dominującego ugrupowania politycznego. Większą rolę odgrywa tutaj rozkład sił wewnątrz grupy i możliwości uzyskania poparcia z zewnątrz. Zwykle uzgadnianie decyzji przypomina przetarg między rywalizującymi politykami czy grupami interesów. Proces decyzyjny komplikuje się jeszcze bardziej, gdy podmioty decyzyjne stanowią różne grupy autonomiczne rywalizujące ze sobą o pozycje i wpływy na politykę bezpieczeństwa i mogące to przeforsować. Najważniejsza jest wewnętrzna sytuacja polityczna

¹² Tamże, s. 72.

¹³ Tamże, s. 76-77.

¹⁴ J. Muszyński, *Polskie państwo partyjne*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2002, s. 131-133.

w państwie, zwłaszcza istniejący układ sił i interesów. Dobrze, gdy główne siły polityczne posiadają legitymację prawną do swych działań i są zgodne w określeniu tego, co nazywa się racją stanu. Zauważmy wszakże, że w Polsce po 1989 roku zarządzanie bezpieczeństwem państwa komplikował proces ewolucyjnej zmiany ustroju, przejmowanie armii i sił aparatu bezpieczeństwa z rąk PZPR i jej spadkobierców¹⁵.

Chociaż bezpośredni wpływ parlamentu na działania w obszarze bezpieczeństwa państwa jest z reguły ograniczony, to parlament, posiadający kompetencje powoływania rządu na czele z premierem, uchwalający akty normatywne i podejmujący stosowne uchwały, może mieć istotny wpływ na politykę bezpieczeństwa państwa. Wobec faktu, że państwo jest jedynym podmiotem posiadającym prawny monopol w zakresie użycia siły, rolą parlamentu jest rozliczanie władzy wykonawczej ze stosowania instrumentów siłowych wynikających z obowiązków należących do sfery bezpieczeństwa państwa, a także badanie wydatków na cele bezpieczeństwa i obrony¹⁶. Parlament poddaje swojej ocenie strategiczne dokumenty dotyczące bezpieczeństwa państwa oraz realizowaną politykę. Dużą rolę w pracach parlamentu, związanych z bezpieczeństwem państwa odgrywają frakcje partyjne; często działają w nich osoby mające doświadczenie w obszarze bezpieczeństwa państwa – byli wojskowi, osoby pełniące w przeszłości funkcje publiczne, naukowcy. Dlatego wyrażane przez partie poglądy na temat bezpieczeństwa państwa mogą odznaczać się wysokim profesjonalizmem.

Prace parlamentu z natury rzeczy polegają na ścieraniu się poglądów rządu i opozycji. W działalności dotyczącej tematyki bezpieczeństwa największe znaczenie ma aktywność stosownych komisji parlamentarnych, gdzie są dyskutowane i w dużej mierze rozstrzygane najważniejsze sprawy. W dyskusjach w obrębie komisji parlamentarnych mniej widoczny jest na ogół podział na większość rządową i opozycję – mają one charakter bardziej merytoryczny. Dlatego także partie opozycyjne mogą bezpośrednio uczestniczyć w wypracowywaniu konkretnych decyzji, wpływać na politykę bezpieczeństwa.

Funkcję rządzenia realizuje najczęściej partia, która wygrała wybory. Partia tworząca rząd – samodzielnie lub w koalicji z innymi partiami – decyduje o obsadzie najważniejszych stanowisk w państwie, także stanowisk decydujących o jego bezpieczeństwie. Większość rządowa zapewnia spójność struktur władzy.

Dla bezpieczeństwa państwa jest istotne, czy większość ta wewnątrz siebie kieruje się regułami demokratycznymi, czy ma do zrealizowania określony program dotyczący spraw związanych z bezpieczeństwem, czy też używana jest tylko jako maszyna do głosowania. Jeśli taki program posiada, to może łączyć różne środowiska, godzić (równoważyć) ich interesy, harmonizować je, zaspokajać potrzeby i żądania, mobilizować poparcie.

Oddziaływanie każdej partii opozycyjnej na politykę bezpieczeństwa jest natomiast ograniczone. Partie te starają się wpływać na kształtowanie polityki poprzez odwoływanie się do opinii publicznej, dyskusje parlamentarne lub też, jeżeli mają taką możliwość, mogą oddziaływać jako grupy nacisku.

Z punktu widzenia wpływu partii na mechanizm decyzyjny, istotną rolę odgrywa możliwość tworzenia koalicji rządowych. Oczywiście, decydujący wpływ na podejmo-

¹⁵ Zob. A. Dudek, *Historia polityczna Polski 1989-2005*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2007, s. 78-80.

¹⁶ *Parlamentarny nadzór nad sektorem bezpieczeństwa. Zasady, mechanizmy i praktyki*, red. H. Born, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2004, s. 23-28.

wanie decyzji ma kierownictwo partyjne, ściśle związane z rządem. W opozycji, wyrażanie opinii i poglądów może osiągnąć szerszy zasięg społeczny dopiero wówczas, jeśli wspomaga strategię walki o władzę. Zjazdy i zarządy partii, wypowiadając się mimo wszystko bardzo ogólnie o sprawach bezpieczeństwa państwa w przygotowywanych programach partii, w rzeczywistości pozostawiają dużą swobodę manewru politycznego i doboru taktyki działania frakcji parlamentarnej i rządowi. Partie rozwiązują dylemat wspólnego działania grupy ludzi na rzecz uzyskania wpływu na władzę, dając swoim członkom i wyborcom dodatkowe argumenty, zachęty na rzecz zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie¹⁷, także w sprawach bezpieczeństwa. Łączą formalne struktury władzy (rząd, parlament) ze społeczeństwem obywatelskim.

3. POGLĄDY PARTII POLITYCZNYCH NA BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE JAKO FENOMEN BADAWCZY: CELE, ZAKRES I PODEJŚCIA POZNAWCZE ORAZ ŹRÓDŁA WIEDZY (NOŚNIKI POGLĄDÓW)

Przedmiotem interesujących nas badań są zmienne koncepcje ugrupowań politycznych rozpatrywane w zakresie percepcji zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń bezpieczeństwa państwa oraz proponowanych sposobów przeciwdziałania im w poszczególnych wymiarach aktywności państwa na rzecz doskonalenia bezpieczeństwa. Ogólnym celem tych poszukiwań jest dokonanie analizy stanowisk partyjnych, ustalenie ich genezy i uwarunkowań, zbadanie kierunków i przyczyn ewolucji poglądów, ich istoty, zakresu, dynamiki i treści.

Zasadnicze znaczenie ma pragmatyczny problem roli partii w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa, ale szerokie potraktowanie problematyki połączone z identyfikacją społecznego kontekstu działalności poszczególnych partii wymaga ustalenia:

- jak ewoluują zagraniczne i krajowe poglądy na istotę bezpieczeństwa państwa, jak jest ono rozumiane w aspekcie międzynarodowym i wewnętrznym?;
- jak szeroko rozpatrywana jest problematyka bezpieczeństwa narodowego w ujęciu przedmiotowym? Jak klasyfikowane są wymiary (rodzaje) bezpieczeństwa? Jak zmienia się percepcja wyzwań i zagrożeń?;
- pod wpływem jakich czynników i jak postępuje redefinicja bezpieczeństwa narodowego? Jaka jest dynamika przeformowania poglądów na jego istotę i zakres?;
- jak partie postrzegają ewolucję zagrożenia zewnętrznego państwa? Jak ją interpretują?;
- jakie koncepcje przeciwdziałania zidentyfikowanym zagrożeniom zewnętrznym państwa artykułują poszczególne partie?;
- jakie dostrzegają zagrożenia wewnętrzne dla funkcjonowania państwa? Czy i jak ewoluuje ich percepcja w tym przedmiocie bezpieczeństwa?;
- jakie, w związku z tym proponowane są działania – umacniające ład wewnętrzny, stabilizację sytuacji polityczno-społecznej, przyspieszające rozwój kraju i poprawę poziomu i jakości życia obywateli?

Ważnym elementem badań nad poglądami partii powinno być ustalenie zasięgu występowania pożądanego konsensusu w dziedzinie polityki bezpieczeństwa.

¹⁷ A. Wołek, *Partie polityczne*, [w:] *Nauka o państwie*, red. nauk. P. Kaczorowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 98.

W związku z występującym poszerzaniem treści pojęcia bezpieczeństwa narodowego, m.in. o czynniki ekonomiczne, ekologiczne, socjalne czy kulturowe, energetyczne i informacyjne, w badaniach powinny występować dwa aspekty bezpieczeństwa narodowego: zewnętrzny i wewnętrzny, które mogą być rozpatrywane w różnych, wybranych wymiarach ze stosownym odniesieniem do przedmiotowych zainteresowań partii parlamentarnych.

Zagrożenia i przeciwdziałanie zagrożeniom zewnętrznym są rozpatrywane zwykle w wymiarach: politycznym, polityczno-wojskowym, gospodarczo-ekologicznym i humanitarno-społecznym. Natomiast kwestie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, zwłaszcza dostrzeganych symptomów zagrożeń oraz środków i metod ich minimalizowania badane są przez pryzmat wymiarów: społeczno-politycznego, gospodarczego, ekologicznego, energetycznego, porządku i bezpieczeństwa publicznego, zdrowia społecznego.

W zakresie przestrzeni i terenu badań analiza koncepcji programowych partii politycznych koncentruje się na tych partiach, które mają reprezentację parlamentarną. Albowiem, jak zauważa Andrzej Antoszewski, to właśnie „parlament w systemie demokratycznym jest wyposażoną we władzę stanowienia ustaw i pochodzącą z rywalizacyjnych wyborów, kolegiatną reprezentacją interesów indywidualnych wyborców oraz elektoratu jako całość. Jest instytucją najłatwiej dostępną dla partii politycznych, które dzięki obecności w parlamencie mogą oddziaływać na opinie publiczną. Bywa miejscem narodzin partii politycznych”¹⁸.

Ponieważ przedmiot badań ma charakter interdyscyplinarny (zarówno samo bezpieczeństwo narodowe jak i zjawisko działalności partii politycznych), zwykle konieczne jest łączne stosowanie różnych metod badawczych charakterystycznych dla nauk społecznych: metody obserwacyjnej, metody porównawczej, metody analizy i krytyki dokumentów oraz metody krytyki literatury przedmiotu¹⁹. Metoda porównawcza, polegająca na porównywaniu całych układów lub ich elementów w celu ustalenia podobieństw jak również cech odróżniających te układy, stosowana jest przy poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak poszczególne partie rozumieją kwestie bezpieczeństwa narodowego i czym się w jej pojmowaniu różnią. Do tego celu zastosowanie znajduje także metoda obserwacyjna, której podstawą jest obserwacja naukowa, czyli uważne i celowe postrzeganie prowadzące do formułowania wniosków. Metoda obserwacyjna służyły do określenia tła historycznego i uwarunkowań towarzyszących powstawaniu programów partii i ugrupowań, które mogą mieć wpływ na ich ostateczny charakter (treść). W procesie analizy programów partii i ugrupowań, jak również wypowiedzi parlamentarnych posłów reprezentujących poszczególne ugrupowania w Sejmie przydatna jest metoda analizy i krytyki dokumentów, która umożliwia wyłonienie i poddanie analizie zarówno pojedynczych wystąpień, prezentowanych w nich poglądów, jak i programów partyjnych zawierających często koncepcje ujęte w systemy poglądów. Metoda krytyki literatury wykorzystywana jest nie tylko do zbierania materiału faktograficznego (rejestracji poglądów w ich nośnikach), ale też i do konstruowania tła teoretycznego oraz opisu i wyjaśniania cech krajowego i międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa. Umożliwiło to

¹⁸ A. Antoszewski, R. Herbut, dz. cyt., s. 223.

¹⁹ Por. Z. Nowakowski, R. Szafran, *Metody badawcze z zakresu administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji”, 2010, Zeszyt 3 (13), s. 49-66.

identyfikację dynamiki istoty i zakresu bezpieczeństwa narodowego w poglądach partyjnych.

Jako źródła wiedzy (materiał faktograficzny) można wykorzystać:

- dokumenty programowe przyjęte przez władze statutowe partii oraz
- wypowiedzi liderów partyjnych, w tym także expose premierów jako reprezentantów partii lub koalicji rządzących,
- uchwały, apele, odezwy wyborcze wyrażające środowisko partii wobec dziejących się wydarzeń politycznych i społecznych,
- wypowiedzi parlamentarne w czasie debat parlamentarnych i wywiady prasowe wyrażające bieżące stanowisko partii.

Wśród nielicznych opracowań polskich autorów dotyczących kwestii stanowisk partii politycznych wobec bezpieczeństwa najpełniejszą monografią dotyczącą omawianego tematu jest rozprawa doktorska Włodzimierza Fehlera *Ugrupowania parlamentarne w Polsce wobec problemu bezpieczeństwa państwa w latach 1989-1993*²⁰, lecz dotyczy ona jedynie pierwszych lat Trzeciej Rzeczypospolitej. Problematykę podjęto także w kilku artykułach. Temat bezpieczeństwa wewnętrznego analizuje Ewa Skrabacz w artykule *Polskie partie liberalne w III RP wobec kwestii bezpieczeństwa publicznego*²¹, natomiast Sławomir Sadowski badał *Bezpieczeństwo zewnętrzne w programach politycznych polskich liberalów*²². Z kolei Artur Jarnieża zgłębił w końcu lat 90. XX w. *Problemy obronności w programach partii politycznych*²³. B. Podsiadło analizowała *Problemy polityki bezpieczeństwa w założeniach i praktyce politycznej SdRP i SLD*²⁴. Rolę partii marginalizują natomiast prace Tadeusza Sokołowskiego i Tomasza Ulińskiego *Parlament a obronność* oraz Henryka Binkowskiego *Wojsko i obronność w działalności Sejmu RP (1989-2001)*²⁵.

Przedstawiona niepełna i skromna lista prac potwierdza, że zagadnienie stanowisk partii politycznych wobec węzłowych problemów bezpieczeństwa państwa w Polsce jest rzeczywiście badane stosunkowo rzadko i fragmentarycznie.

4. DOŚWIADCZENIA I WNIOSKI Z BADAŃ

Zasadność stosowania przedstawionego podejścia metodologicznego potwierdzają badania na temat: *Bezpieczeństwo państwa w koncepcjach programowych partii parlamentarnych w Polsce po 1989 roku*, prowadzonych w Wyższej Szkole Informatyki, Zarządza-

²⁰ W. Fehler, *Ugrupowania parlamentarne w Polsce wobec problemu bezpieczeństwa państwa w latach 1989-1993*, Uniwersytet Warszawski. Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 1998.

²¹ E. Skrabacz, *Polskie partie liberalne w III RP wobec kwestii bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Polskie zbliżenia z liberalizmem*, red. T. Godlewski, D. Tarnowska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 294-306.

²² S. Sadowski, *Bezpieczeństwo zewnętrzne w programach politycznych polskich liberalów...*, s. 308-324.

²³ A. Jarnieża, *Problemy obronności w programach partii politycznych*, „Wojsko i Wychowanie” 1998, nr 9, s. 48-53.

²⁴ B. Podsiadło analizowała *Problemy polityki bezpieczeństwa w założeniach i praktyce politycznej SdRP i SLD* [w:] *Bezpieczeństwo Polski i bezpieczeństwo europejskie na początku XXI wieku: wybrane aspekty*, red. M. Stolarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 208-233.

²⁵ T. Sokołowski, T. Uliński, *Parlament a obronność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002; H. Binkowski, *Wojsko i obronność w działalności Sejmu RP (1989-2001)*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2003.

nia i Administracji w Warszawie przez zespół kierowany przez prof. ndzw. dr inż. Zdzisława Nowakowskiego. Oto najważniejsze ich wyniki.

Pierwsze lata Trzeciej Rzeczypospolitej przyniosły szereg problemów i wyzwań dla szeroko pojętej sfery bezpieczeństwa narodowego. Wynikały one zarówno ze słabości ówczesnej Polski, jak i z nowych uwarunkowań geopolitycznych po rozpadzie bloku wschodniego i po zjednoczeniu Niemiec. Do zjawisk mających istotny wpływ na ówczesny stan bezpieczeństwa państwa należały: odziedziczony po poprzednim okresie kryzys gospodarczy, gwałtownie rosnące bezrobocie, zacofanie cywilizacyjne kraju, w szczególności terenów wiejskich, narastanie patologii społecznych takich jak alkoholizm i narkomania, znaczne pogorszenie się opieki zdrowotnej powodujące wzrost zachorowań ludności szczególnie na choroby cywilizacyjne i społeczne, chaos polityczny tworzący niebezpieczeństwo kryzysów politycznych, wzrost przestępczości powodujący znaczący spadek poczucia bezpieczeństwa obywateli, niewydolność administracji państwowej i podleganie pracowników administracji naciskom korupcyjnym, dezorganizacja aparatu sprawiedliwości, przestarzała struktura polskich sił zbrojnych i upadek polskiego przemysłu obronnego.

Rok 1989 był w Polsce początkiem jakościowych zmian w zarządzaniu zewnętrznym i wewnętrznym bezpieczeństwem państwa. Między innymi i przez to, że wprowadzono zmiany w funkcjonowaniu partii politycznych i systemu partyjnego w Polsce. Nastąpiło przejście od systemu partii hegemonicznej w okresie Polski Ludowej do systemu wielopartyjnego III Rzeczypospolitej, zdemokratyzowano też i uspołeczniono proces tworzenia i umacniania bezpieczeństwa państwa. Należy podkreślić, że pozytywne efekty w budowie nowego systemu bezpieczeństwa osiągnięto w trudnych warunkach sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej państwa. Wpływ na nią miały takie czynniki jak: transformacja ustrojowa, przekształcenia w gospodarce, ówczesna struktura społeczna, postkomunistyczna kultura polityczna, odziedziczony aparat bezpieczeństwa, rekrutowanie nowych elit politycznych, słabe „zakorzenienie się” nowych partii politycznych w przebudowywanym systemie politycznym skutkujące dość wysokim poziomem nieufności wobec młodych partii politycznych i ich programów.

W wypracowywaniu nowej polskiej polityki bezpieczeństwa partie polityczne odegrały znaczącą, nie zawsze docenianą rolę jako konstytucyjno-prawne instytucje systemu politycznego. Szczególnie doniosły jest ich wkład intelektualny w kształtowania koncepcji dotyczących zewnętrznego i wewnętrznego bezpieczeństwa państwa, które, zanim były realizowane przez rządy, podlegały najpierw rozpatrzeniu, ocenie i ewentualnemu przyjęciu na poziomie partii politycznych. To zjawisko, a dokładniej procesy wypracowywania stanowisk poszczególnych partii politycznych w kwestiach bezpieczeństwa, charakteryzuje ciągłość, wielowymiarowość, wybiórcze traktowanie problemów i nierówne wypełnienie zakresu przedmiotowego bezpieczeństwa.

W licznych wystąpieniach polskich polityków w latach dziewięćdziesiątych XX w. i po roku 2000 przewija się przede wszystkim specyficzny wątek „diagnostyczny”. Polska klasa polityczna poszukiwała odpowiedzi zarówno na pytanie, jaka jest sytuacja Polski w obszarze problemowym jej bezpieczeństwa, jak również na pytanie, jakich użyć środków dla zagwarantowania lub zwiększenia poziomu bezpieczeństwa kraju.

Część tych wypowiedzi Przemysław Mikiewicz określa mianem „politycznych pseudoteorii”, uznając za nie takie wypowiedzi przedstawicieli polskich elit politycznych,

które sugerowały istnienie ogólnych prawidłowości w sferze problematyki bezpieczeństwa państw i systemów międzynarodowych²⁶. Ich specyficzne „odkrycie” było często podyktowane potrzebami aktualnej propagandy. Zwrócił też uwagę, że polscy politycy nie sformułowali jasnej definicji bezpieczeństwa, opisując je zwykle w sposób pośredni, to znaczy poprzez wskazanie jego elementów składowych.

Celem ich wypowiedzi było prezentowanie własnych poglądów lub przekonywanie co do słuszności własnych racji na marginesie konkretnych wypowiedzi o czysto politycznych intencjach. Łączyło je przekonanie, że bezpieczeństwo współcześnie nie może oznaczać wyłącznie braku zagrożeń militarnych, lecz, że należy dostrzegać ich występowanie również w sferach: ekonomicznej, politycznej, ekologicznej, informacyjnej i innych.

U podstaw przedstawionej analizy koncepcji polskich ugrupowań politycznych III Rzeczypospolitej dotyczących zagrożeń bezpieczeństwa narodowego i proponowanych sposobów przeciwdziałania im leżał zamiar ustalenia kierunków i tempa ewolucji krajowych rozważań nad bezpieczeństwem na tle podobnej światowej dyskusji wywołanej zakończeniem zimnej wojny.

Przesłanki do zmian w polskim myśleniu o bezpieczeństwie stworzyła radykalna zmiana ładu międzynarodowego, a także ustrojowa transformacja społeczno-gospodarcza kraju. Zimnowojenny paradygmat bezpieczeństwa państwa zmienił się w związku z przełomem w stosunkach międzynarodowych spowodowanym przez Jesień Ludów '89. Wraz rozpadem mechanizmów bipolarnej organizacji bloków i zanikiem zimnej wojny nastąpiły znaczne przesunięcia a następnie odrzucenie wąskiego, zmilitaryzowanego postrzegania bezpieczeństwa. Rozwinęło się zainteresowanie nowymi kwestiami bezpieczeństwa, głównie poprzez asymilację zachodniego dorobku realistycznego dotyczącego bezpieczeństwa narodowego.

Wiadomo, że dynamizm kategorii bezpieczeństwa narodowego w naturalny sposób wiąże się ze zmiennością warunków otoczenia, postępem cywilizacyjnym i zakresem potrzeb zarówno państwa, jak i podmiotów wewnętrznych. W przypadku Polski uległo zasadniczej zmianie jej położenie międzynarodowe. Po pierwsze, odzyskała suwerenność w aspekcie wewnętrznym w wyniku wyborów do parlamentu z lat 1989 i 1991 oraz wyborów prezydenckich z 1990 r., jak również w aspekcie międzynarodowym – przez akceptację przemian w Polsce ze strony ZSRR, rozwiązanie RWPG i Układu Warszawskiego, rozwijanie własnej polityki zagranicznej Polski. Po drugie, po Jesieni Narodów nastąpiło odejście od asymetrycznego imperialnego układu stosunków międzynarodowych w środkowo-wschodniej części Europy, a w jego miejsce zaczął się kształtować nowy, symetryczny i demokratyczny układ. Jego elementami stały się porozumienia subregionalne i regionalne oparte na nowych demokratycznych zasadach, stworzone bez udziału i kurateli Moskwy. Wchodziły one w skład „nowej architektury Europy” – koncepcji systemu bezpieczeństwa ogólnoeuropejskiego i współpracy w Europie, będącej w opozycji do zimnowojennego podziału świata, opartego na dwubiegunowości.

Wśród priorytetów polskiej polityki bezpieczeństwa znalazło się dążenie do zbudowania w Europie systemu zbiorowego bezpieczeństwa, równoważenie się stosunków z jednoczącymi się Niemcami i rozpadającym się ZSRR oraz współpraca regionalna z krajami Europy Środkowej i krajami bałtyckimi. W Polsce, obok policentryczności, na

²⁶ P. Mikiewicz, *Kategoria bezpieczeństwa a polska myśl polityczna lat 90.*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2005, s. 76.

plan pierwszy wysunięto promowanie autonomii i tożsamości narodowej państwa. Podjęto też działania na rzecz integrowania wspólnego bezpieczeństwa z sąsiadami. Pierwszy krok w realizacji tych zamierzeń miał polegać na przyłączeniu się do Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego. Kolejne zadanie wiązało się z włączeniem Polski w struktury Unii Europejskiej.

W zasadniczo trudniejszych okolicznościach przebiegało organizowanie bezpieczeństwa wewnętrznego. Zgodnie z porozumieniem okrągłego stołu 5 IV 1989 r. przemiany, które doprowadziły do uzyskania suwerenności zewnętrznej i wewnętrznej państwa polskiego postępowały równolegle z kształtowaniem się systemu demokratycznego i polskiej demokratycznej sceny politycznej. Przemianom instytucjonalnym towarzyszyła reforma gospodarcza, której zadaniem było ustabilizowanie sytuacji gospodarczej kraju i wprowadzenie systemu wolnorynkowego. Działania te wiązały się z dużymi kosztami społecznymi. Pojawiło się nieznane w PRL zjawisko bezrobocia, nastąpił spadek realnych dochodów ludności, a co za tym idzie stopy życiowej itp. Powodowało to spadek zaufania do rządu i marazm społeczny, widoczny podczas wyborów, który objawił się niską frekwencją wyborczą.

Do zasadniczych problemów ówczesnego bezpieczeństwa wewnętrznego należało podjęcie rozwiązań umożliwiających wyjście państwa z kryzysu gospodarczo-społecznego, przeprowadzenie z powodzeniem reform rynkowych, obniżenie (stępienie) sprzeczności społecznych i socjalnych, ukształtowanie struktur i mechanizmów demokratycznego państwa prawa, niedopuszczenie do zaostrzenia się sprzeczności społecznych i politycznych, tworzących niebezpieczeństwo kryzysów politycznych mogących przerosnąć w konflikt wewnętrzny, osiągnięcie zgody społecznej, dobrego klimatu społeczno-psychicznego i moralnego w społeczeństwie, zapewnienie oczekiwanej ochrony życia, zdrowia, majątku, praw i wolności obywatela, stworzenia dostatecznych warunków dla funkcjonowania i rozwoju rodzin jako podstawowej komórki społecznej i jej wspierania przez państwo, utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Trudna droga do wprowadzenia tych zmian wymusiła konieczność dokonania reinterpretacji uprzedniego, zimnowojennego pojmowania bezpieczeństwa. W efekcie zmian politycznych nastąpiło w Polsce przewartościowanie myślenia o bezpieczeństwie państwa. Przede wszystkim uwypuklono znaczenie jego pozytywnego, prorozwojowego aspektu. Poza tym kolejne rządy niezależnej Polski musiały rozwiązać szereg występujących problemów wewnętrznych i zewnętrznych, a także sprostać wyzwaniom związanym z wykreowaniem nowej, niezależnej, dążącej do suwerenności kraju polityki bezpieczeństwa, opartej na zasadach równorzędności i poszanowania partnerów.

Istotną rolę w wypracowywaniu jakościowo nowych koncepcji bezpieczeństwa państwa spełniały polskie partie polityczne. Treścią przeprowadzonych przez zespół badań było poznanie odpowiednich stanowisk partyjnych, ustalenie ich genezy i uwarunkowań, zbadanie kierunków i przyczyn ewolucji poglądów, ich istoty, zakresu, dynamiki i treści. Przy czym zaciekawienie badawcze zostało zwrócone głównie na zmienność w czasie i ewolucję postrzegania istoty bezpieczeństwa państwa oraz przyczyny poszerzania jego zakresu, co pomogło w zrozumieniu motywów, opinii i propozycji zawartych w programach partii.

Z badań wynikają następujące wnioski.

1. Potwierdziły się przypuszczenia, że w okresie Trzeciej Rzeczypospolitej nastąpiła ewolucja postrzegania istoty bezpieczeństwa państwa w koncepcjach programowych partii

parlamentarnych, która charakteryzowała się dużą dynamiką zakresu pojmowania bezpieczeństwa państwa.

2. Skomplikowany proces rozpadu ZSRR oraz Układu Warszawskiego i postępująca, acz powolna, zmiana stylu myślenia o bezpieczeństwie europejskim w NATO, zwiększały złożoność i mniejszą klarowność środowiska bezpieczeństwa w porównaniu z okresem zimnej wojny. Odpowiednio skomplikowała się i postępowała złożoność problematyki bezpieczeństwa państwa, która stała się bardziej dynamiczna i otwarta na nowe zagadnienia bądź w większym stopniu na wcześniej niedoceniane. Zmiana w myśleniu była wynikiem spadku znaczenia siły militarnej, ewolucji zagrożeń, transformacji stosunków Wschód-Zachód, narastających współzależności i rozwoju instytucji międzynarodowych. Konieczna okazała się redefinicja pojęć opisujących bezpieczeństwo państwa.
3. Przede wszystkim nie wystarczało już wąskie, zmilitaryzowane rozumienie bezpieczeństwa państwa. W warunkach demokratyzacji i internacjonalizacji różnych sfer życia społecznego i narastających współzależności stało się pojęciem szerszym, bardziej złożonym, o bogatszej treści i większym zakresie niż w okresie zimnej wojny (w PRL). Niezbędna stała się nowa jego formuła i przechodzenie od koncentracji na wymiarze negatywnym, przestrzenno-politycznym, opartym na sile, do wizji pozytywnej i konstruktywnej, odwołującej się do współpracy międzynarodowej jako podstawy jego kształtowania.
4. Niezbędne stało się też określenie zmienionego zakresu przedmiotowego bezpieczeństwa państwa, poszerzenie jego treści w wymiarach politycznym, gospodarczym, społecznym i kulturowym, ekologicznym. A także zmiana akcentów i treści w wymiarze militarnym.
5. Zmienione rozumienie bezpieczeństwa państwa postrzega je bardziej dynamicznie. Już nie tyle przez zachowanie geopolitycznego status quo (dotychczasowych granic i nowych sojuszy), co przez pryzmat długoterminowych celów rozwojowych ulokowanych w przyszłości.
6. Głównego aktora w budowaniu bezpieczeństwa doszukiwano się w suwerennym państwie. Ale uwaga nowego stylu myślenia skupia się już nie tylko na państwie jako podstawowym podmiocie działań i przedmiocie ochrony w ramach polityki bezpieczeństwa, ale uwzględnia także bezpieczeństwo innych podmiotów – jednostki i społeczeństwa, w tym także rolę podmiotów pozarządowych. W koncepcjach partyjnych występują one nie tylko w charakterze przedmiotu ochrony, ale także jako podmioty wspierające działania państwa, pogłębiające strukturę więzi między nimi i stabilizujące wewnątrz krajowe środowisko bezpieczeństwa, a w przypadku organizacji pozarządowych – także międzynarodowe.
7. W nowych, zmienionych warunkach istotnego znaczenia nabrało jasne definiowanie współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa państwa oraz zakresu wartości chronionych. Uwzględniono zarówno warunki wewnętrzne w państwie, na przykład uwarunkowania głębokiej transformacji politycznej, gospodarczej i społecznej w Polsce po 1989 roku, jak i zmiany postępujące w środowisku międzynarodowym. W warunkach współzależności towarzyszących globalizacji zagrożenia militarne przestały być jedynymi i najważniejszymi, chociaż w dalszym ciągu pozostają dla polskich partii istotnymi. Obok nich pojawiły się nagłaśniane zagrożenia polityczne, społeczne, gospodarcze, ekologiczne, których obecność w partyjnych programach rozszerzała się.

8. Ważnym elementem zmian stało się silne akcentowanie potrzeby współpracy międzynarodowej na rzecz bezpieczeństwa w procesie jego zapewniania, co w przypadku Polski przebiegało w sposób skomplikowany. Początkowo poszukiwano bowiem sposobów zapewnienia samodzielności obronnej, gdy kraj „wyszedł” z Układu Warszawskiego, a nie było jeszcze wystarczającej woli przyjęcia go do NATO. A kiedy już to nastąpiło, rozpoczął się proces ograniczania autonomii obronnej na rzecz sojuszniczej obrony kolektywnej, którą z kolei sojusznicy pojmują obecnie jakby inaczej niż wcześniej, skupiając uwagę na działaniach prewencyjnych poza obszarem traktatowym.
9. Wzrosła w programach polskich partii dostrzegana rola bezpieczeństwa międzynarodowego, które jest pojmowane jako sposób zorganizowania środowiska międzynarodowego umożliwiający państwu realizację jego potrzeb oraz wartości istotnych dla ich istnienia i rozwoju. Ugruntowuje się pogląd, że bezpieczeństwo międzynarodowe wymaga działań kolektywnych w wymiarze regionalnym, ponadregionalnym i globalnym. Umacnia się przekonanie o potrzebie współdziałania państwa polskiego z jego środowiskiem międzynarodowym. Duże znaczenie nadaje się w koncepcjach współpracy pogłębiającej więzi z innymi państwami, zarówno na płaszczyznach niewojсковych, jak i militarnej, co ma tworzyć klimat zaufania stabilizujący środowisko międzynarodowe. Występują wręcz przykłady „partyjnego” popychania państwa do współpracy z innymi w celu wspólnego przeciwdziałania zagrożeniom. Podkreśla się współzależność bezpieczeństwa i potrzebę współpracy w procesie jego zapewniania. Współpraca taka z reguły wymaga instytucjonalnych rozwiązań, co jest motywem zainteresowania polskich partii doskonaleniem zdolności ONZ, Unii i NATO, a co najmniej zachowania dotychczasowych.

Reasumując, przeprowadzona analiza koncepcji programowych polskich partii parlamentarnych uwidacznia dużą dynamikę myślenia o bezpieczeństwie narodowym po 1989 roku. Wykazała, że istotnej ewolucji ulegał zarówno sposób rozumienia, jak i zapewniania bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo państwa w percepcji partii stało się w tym czasie zjawiskiem wielopłaszczyznowym, obejmującym szerszy niż wcześniej zakres chronionych wartości, zarówno w bezpieczeństwie wewnętrznym, jak i zewnętrznym, pomiędzy którymi ostra dawniej granica zaciera się. Wzrasta uznawana przez większość partii rola współpracy i instytucji międzynarodowych w procesie ich zapewniania. A dostrzegane zarówno przez społeczeństwo jak i partie korzyści wynikające z więzi gospodarczych, technologicznych i finansowych zachęcają je do zwiększonego zaangażowania w stabilizację środowiska międzynarodowego, choć wysyłanie polskich wojsk za granicę ma ograniczone poparcie społeczne, mniejsze niż u niektórych partii. Razem, zidentyfikowane zmiany w koncepcjach partyjnych dają obraz procesu stopniowego wyłaniania się w nich nowego, partyjnego paradygmatu bezpieczeństwa narodowego, w którego ramach większa rola po 1989 roku przypada aspektom niemilitarnym.

Przedstawione wyniki rozważań prowadzą ponadto do jeszcze jednej, ważnej konstatacji, że rozwój różniących się koncepcji partyjnych w III Rzeczypospolitej służył jednak wypracowaniu ponadpartyjnych, komplementarnych wizji bezpieczeństwa narodowego, które uzupełniając i dopełniając się siłą rzeczy były inspiracją dla przemysłów i działań czynników rządowych, dostarczając im szerokiej wiedzy o społecznej percepcji wartości, możliwych zagrożeniach i sposobach ich uniknięcia lub zminimalizowania.

5. PODSUMOWANIE

Reasumując, należy stwierdzić, że przy badaniu poglądów polskich partii politycznych na bezpieczeństwo narodowe istnieje szereg problemów teoretycznych i metodologicznych, odzwierciedlających dylematy charakterystyczne dla całej dyscypliny nauk o bezpieczeństwie. Dotyczą one definiowania głównego zagadnienia (problemu), zakresu badań, założeń teoretycznych analizy oraz metod badawczych. Przyczyn trudności jest wiele. Należą do nich m.in.: dojrzwienie samoświadomości metodologicznej dyscypliny; przechodzenie polskich partii politycznych przez „choroby wieku dziecięcego” w stosunkowo młodej demokracji; złożoność i dynamizm oraz interdyscyplinarny charakter zjawisk i procesów bezpieczeństwa narodowego, jak również częściowe pokrywanie się ich z innymi, zbliżonymi zagadnieniami.

Badanie ewolucji poglądów polskich partii politycznych na bezpieczeństwo narodowe wymaga korzystania zarówno z ogólnych, jak i ze specyficznych narzędzi warsztatu metodologicznego nauk o bezpieczeństwie. Trudności wynikają z faktu, że i one są *in statu nascendi*. Badacz tej problematyki może się odwoływać do klasycznych pojęć, kategorii, klasyfikacji oraz podejść teoretycznych w ramach tych dziedzin nauk społecznych. Niewykluczone jest także stosowanie metod badawczych używanych w naukach o obronności (wojskowych), na przykład analizy systemowej czy porównawczej. Trzeba jednak zastrzec, że wymaga to przyjęcia ściśle określonych założeń teoretycznych i niekiedy odejścia od klasycznych wariantów tych metod.

LITERATURA

- [1] Antoszewski A., R. Herbut, *Systemy polityczne współczesnego świata*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk, 2004
- [2] Binkowski H., *Wojsko i obronność w działalności Sejmu RP (1989-2001)*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2003
- [3] Dudek A., *Historia polityczna Polski 1989-2005*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków 2007
- [4] *Encyklopedia politologii*, t. V, *Stosunki międzynarodowe*, red. nauk. Łoś-Nowak T., Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010
- [5] Feler W., *Ugrupowania parlamentarne w Polsce wobec problemu bezpieczeństwa państwa w latach 1989-1993*, Uniwersytet Warszawski. Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 1998
- [6] Jarnieża A., *Problemy obronności w programach partii politycznych*, „Wojsko i Wychowanie” 1998, nr 9
- [7] Muszyński J., *Polskie państwo partyjne*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2002
- [8] Nowakowski Z., *Bezpieczeństwo państwa w koncepcjach programowych partii parlamentarnych w Polsce po 1989 roku*, Towarzystwo Naukowe Powszechne S.A., Warszawa 2009
- [9] Nowakowski Z., Szafran H., Szafran R., *Bezpieczeństwo w XXI wieku. Strategie bezpieczeństwa narodowego Polski i wybranych państw*, Politechnika Rzeszowska, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Rzeszów 2008
- [10] Nowakowski Z., Szafran R., *Metody badawcze z zakresu administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji” 2010, Zeszyt 3 (13)
- [11] Podsiadło B., *Bezpieczeństwo Polski i bezpieczeństwo europejskie na początku XXI wieku: wybrane aspekty*, red. Stolarczyk M., Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004
- [12] *Parlamentarny nadzór nad sektorem bezpieczeństwa. Zasady, mechanizmy i praktyki*, red. H. Born, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2004

- [13] Skrabacz E., *Polskie partie liberalne w III RP wobec kwestii bezpieczeństwa publicznego*, [w:] *Polskie zbliżenia z liberalizmem*, red. T. Godlewski, D. Tarnowska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006
- [14] Sokołowski T., Uliński T., *Parlament a obronność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002
- [15] Sokół W., *Funkcje partii politycznych* [w:] *Współczesne partie i systemy partyjne. Zagadnienia teorii i praktyki politycznej*, W. Sokół, M. Żmigrodzki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003
- [16] Wojtaszczyk K. A., *Bezpieczeństwo państwa - konceptualizacja pojęć*, [w:] *Bezpieczeństwo państwa*, red. K.A. Wojtaszczyk i A. Materska-Sosnowska, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2009, s. 11,18
- [17] Żmigrodzki M., *Partie polityczne a państwo*, „Annales UMCS” 1972, sectio G, vol. 11

THE ISSUES OF UNDERSTANDING OF VIEWS OF POLISH POLITICAL PARTIES ON NATIONAL SECURITY. RESEARCH EXPERIENCES AND CONCLUSIONS

Research of views of political parties requires solving many theoretical and methodological problems. They are characteristic for security sciences. Its methodology is just ripening. Methods and techniques are being adopted. Procedures for research purposes are improving. In the young Polish democracy political parties are just gaining experience in matters of forming of security policy. At the same time Polish theory of national security is developing.

Irena NOWOTYŃSKA¹

INTELIGENTNE SYSTEMY TRANSPORTOWE JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE ROZWÓJ TRANSPORTU DROGOWEGO

W artykule pokazano przesłanki zastosowania inteligentnych systemów transportowych. Opisano założenia architektury i funkcjonowania inteligentnego systemu transportowego. Przedstawiono korzyści jakie daje wprowadzenie w aglomeracji miejskiej inteligentnych systemów transportowych oraz podjęte działania zmierzające do ich rozwoju w Polsce.

1. WPROWADZENIE

Obecnie ze względu na dynamicznie rozwijający się transport drogowy istnieje konieczność zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych zwiększających jego efektywność, bezpieczeństwo oraz minimalizowanie negatywnego oddziaływania transportu na środowisko. Zapewnienie tych wszystkich działań może być realizowane poprzez wdrożenie Inteligentnych Systemów Transportowych (Intelligent Transport Systems - ITS). Rozwiązywanie problemów transportowych w miastach może być uzyskane poprzez lepszą regulację ruchu czy optymalizację strumienia ruchu. ITS stwarzają duże możliwości wzmacniania pozytywnych cech transportu (dostępność, mobilność) przy równoczesnym minimalizowaniu jego negatywnych oddziaływań (np. zatłoczenie, incydenty ruchowe) [15, 21, 2]. ITS reprezentują podejście strukturalne (użytkownicy, obszary zastosowań, technologie) zorientowane na potrzeby użytkowników, które są zaspokajane dzięki integracji możliwości zaawansowanych technologii (łączności, informacyjnych, inteligentnego nadzoru i sterowania, nowych generacji sterowania ruchem, systemów lokalizacji i nawigacji pojazdów) w poszczególnych obszarach zastosowań (planowanie, zarządzanie, nadzór sterowanie, inteligentne pojazdy i inteligentna infrastruktura) [1].

2. ISTOTA INTELIGENTNEGO SYSTEMU TRANSPORTOWEGO

Inteligentne systemy transportowe tworzą szerokie spektrum wielu narzędzi opierających się na technologii informatycznej, komunikacji bezprzewodowej i elektronice pojazdowej pozwalające na sprawne i efektywne zarządzanie infrastrukturą transportową oraz sprawną obsługę podróżnych. Połączenie wspomnianych rozwiązań z fizycznymi systemami transportowymi, przystosowane do potrzeb tych systemów i realizowanych przez nie zadań określone są jako telematyka transportu [13]. Technologie telematyczne wprowadzane są do elementów wyposażenia infrastruktury transportowej i pojazdów (rys. 1). Głównym zadaniem tych działań jest zarządzanie pojazdami, ładunkami i trasami zwiększając tym samym poprawę bezpieczeństwa, minimalizując tłok, skracając czas przejazdu i ograniczając zużycia paliwa.

¹ Dr inż Irena Nowotyńska, Zakład Informatyki w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

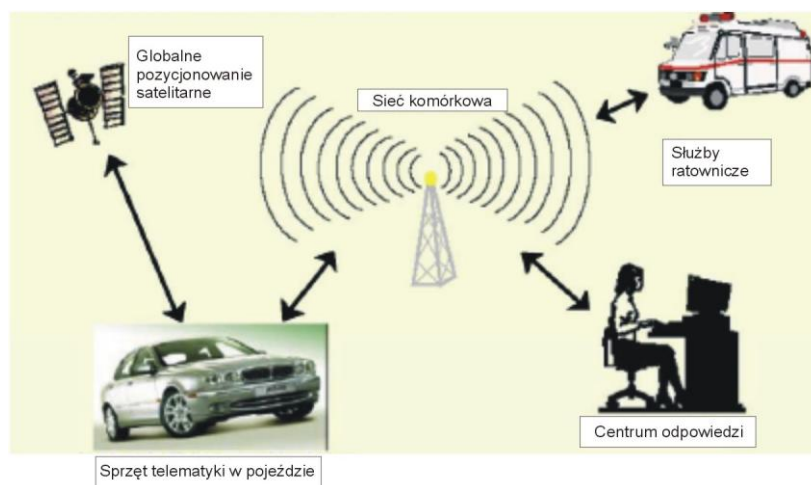
W związku z tym inteligentne systemy transportowe znajdują zastosowanie w takich aspektach jak:

- zarządzanie ruchem miejskim,
- zarządzanie transportem publicznym,
- zarządzanie wypadkami i służbami ratowniczymi,
- udostępnianie informacji drogowych podróżnym,
- zarządzanie systemami opłat drogowych i za korzystanie z usług transportowych
- automatyczna rejestracja wykroczeń drogowych
- zaawansowane technologie w pojazdach [20].

Często inteligentne systemy transportowe znajdują szczególne zastosowanie w sytuacjach, gdy:

- dostęp do danych obszarów miasta jest utrudniony, prowadzi to do zahamowania inwestycji, aktywności podmiotów gospodarczych, mobilności mieszkańców, czyli ograniczenia rozwoju obszaru,
- konieczna jest ochrona zabytkowej części miasta lub obszarów mieszkalnych przed zanieczyszczeniami powietrza i hałasem,
- zrównoważony rozwój transportu publicznego i prywatnego staje się warunkiem dalszego rozwoju miasta.

Rys. 1. Podstawowy system telematyki



Źródło: Tuominen A., Ahlqvist T., *Is the transport system becoming ubiquitous? Socio-technical roadmapping as a tool for integrating the development of transport policies and intelligent transport systems and services in Finland*, Technological Forecasting & Social Change, 77 (2010) 120-134.

Cechami charakterystycznymi inteligentnych systemów transportowych są:

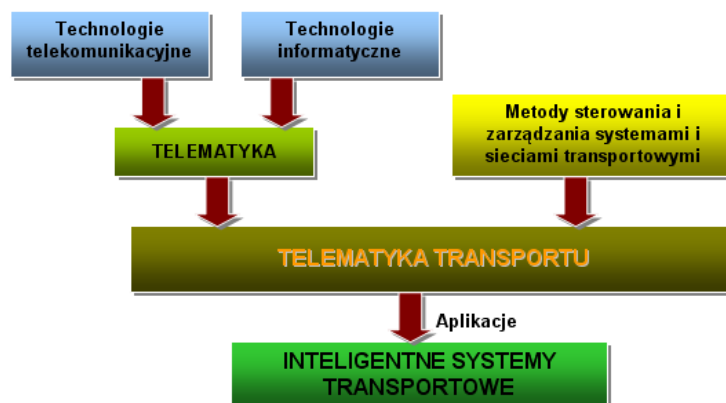
- integracja technologii, wykorzystywanych narzędzi i oprogramowania zapewniająca sprawny przepływ informacji,

- „inteligencja” rozumiana jako zdolność systemu do podejmowania samodzielnych decyzji w zmiennych sytuacjach,
- elastyczność i duża zdolność do adaptacji – możliwość tworzenia konfiguracji w zależności od potrzeb,
- efektywność rozumiana jako powszechność korzyści [20].

ITS tworzone są poprzez łączenie współpracujących ze sobą różnych rozwiązań telematycznych, często pod kontrolą człowieka wspieranego przez określone, specjalne aplikacje telematyczne czyli narzędzia realizujące konkretne zadania. Rozwiązania telematyczne mogą być dostosowane do wyodrębnionego rodzaju transportu (np. transportu drogowego) i obejmować wybrany obszar geograficzny (np. jednostkę administracyjną kraju), ale też mogą integrować i koordynować kontynentalny czy też globalny system transportu. Rozwiązania takie mają zazwyczaj otwartą architekturę i są skalowalne: w miarę potrzeb mogą być rozbudowywane, uzupełniane i modernizowane. Ich celem jest zapewnienie takiego współdziałania poszczególnych elementów systemu i takiej interakcji z użytkownikami, które zapewnią będzie zwiększenie bezpieczeństwa podróży i przewozów, zwiększenie niezawodności transportu, lepsze wykorzystanie infrastruktury i uzyskiwanie lepszych wyników ekonomicznych, a także ograniczenie degradacji środowiska.

Podstawą inteligentnych systemów transportowych jest sprawny przepływ informacji wewnątrz systemu, co znajduje wyraz w budowie systemu. Poszczególne elementy systemu komunikują się ze sobą, wymieniając informacje, przetwarzając je, a następnie podają je do wiadomości publicznej. Rozwój inteligentnych systemów transportowych przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Rozwój inteligentnych systemów transportowych

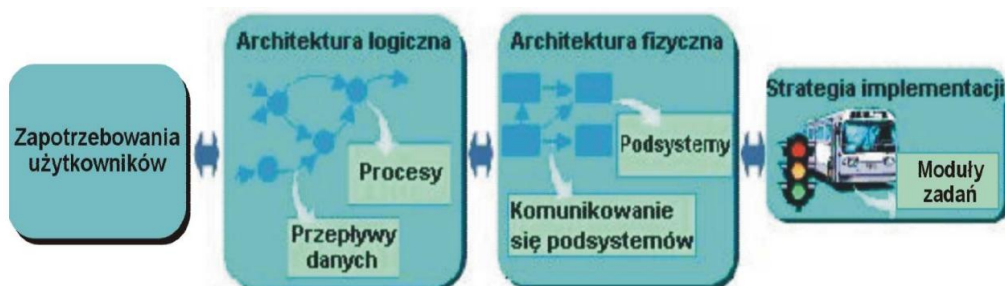


Źródło: Telematyka transport. Zakład Telekomunikacji w Transporcie Wydziału Transportu Politechniki Warszawskiej, <http://www.it.pw.edu.pl/twt/loader.php?page=telematyka> (1 X 2011).

Jednym z najważniejszych zadań jakie stawiają sobie regiony europejskie, czy też światowe wprowadzając inteligentne rozwiązania w transporcie jest ustanowienie tzw. architektury ITS. Architektura ITS jest rozumiana jako zbiór powiązań (logicznych, fizycznych i komunikacyjnych) pomiędzy elementami systemów jakie tworzą Inteligentne Systemy Transportowe w celu stworzenia rozwiązań mierzalnych, prostych w utrzymaniu

i zarządzaniu [4]. Typowym ujęciem strukturalnym ram rozwoju systemu inteligentnego transportu jest ukształtowanie w architekturze krajowej trzech specyficznych architektur: funkcjonalnej, fizycznej i komunikacyjnej (rys. 3). Architektura funkcjonalna zawiera definicje i opisy funkcji, jakie powinny być stosowane w architekturze ITS, aby mogła ona spełniać oczekiwania użytkowników określone w „Potrzebach użytkowników”. Jest zatem reprezentacją systemu w ujęciu logicznym, z uwzględnieniem relacji z otoczeniem oraz, w szczególności, z użytkownikami systemu i zbiorami danych używanych w systemie. Zbiory danych są niekiedy prezentowane w odrębnej „Strukturze informacyjnej”. Architektura fizyczna obejmuje definicje i opisy sposobów, jak składniki architektury funkcjonalnej mogą być zgrupowane w formie fizycznych jednostek. Główną cechą takich jednostek jest zdolność realizowania usług określonych w „Potrzebach użytkowników”. Tworzone są one z różnorodnego wyposażenia technicznego (w tym oprogramowania) na platformie infrastruktury drogowych (często opisywane jako systemy przykładowe). Architektura komunikacyjna zawiera definicje i określenia środków, umożliwiających wymianę informacji między różnymi częściami (elementami) systemu (środki przesyłania strumieni danych fizycznych). Dotyczy to dwóch uzupełniających się aspektów, ujmowanych odrębnymi metodologiami postępowania: zapewnienia środków (niezależność technologiczna!) oraz komunikatywności przekazu. Znajduje się w niej także określanie zawartości przesyłek informacyjnych [23].

Rys. 3. Zakres działania architektury ITS



Źródło: http://edroga.pl/images/stories/ir_its/krajowa-architektura-its/PKITS2009v03.pdf
U.S. Department of Transportation, 2002

W chwili obecnej w Polsce rozwiązania ITS mają charakter „wrywkowy”, tzn. iż oddzielnie spełniają zadaną rolę, natomiast w przypadku ich połączenia może dojść do sytuacji, w której systemy te będą niekompatybilne i nie będą mogły ze sobą współpracować nie przynosząc tym samym potencjalnych korzyści. Ważną cechą aplikacji telematycznych jest zdolność efektywnego kojarzenia działania różnych podsystemów i wprowadzania ich w skoordynowany tryb funkcjonowania. Standaryzacja systemów telematycznych ma zapewnić ich sprawne współdziałanie i możliwość dalszego rozwoju. Brak sprecyzowania standardów regionalnej lub narodowej architektury ITS daje efekt w postaci "technologicznych wysp" o różnorodnej architekturze, które z czasem rozszerzają się. W przypadku, gdy ich granice ewentualnie się połączą daje o sobie znać niekompatybilność systemów.

Architektury ITS tworzone są jako specyficzne krajowe, a w sytuacjach szczególnych, z większymi obszarami współpracy, jako architektury skorelowane lub – jak to jest w przypadku Unii Europejskiej – jako ramowa architektura inteligentnego transportu FRAME.

W celu rozwoju struktury ITS w Europie uruchomiono projekt KAREN, a następnie wspomniany wcześniej projekt FRAME (FRamework Architecture Made for Europe), którego zadaniem jest wspieranie użytkowników oraz aktualizowanie i ulepszanie Europejskiej architektury ITS. Struktura ta służy jako baza dla ITS wprowadzanych w krajach europejskich.

3. WPLYW INTELIGENTNYCH SYSTEMÓW TRANSPORTOWYCH NA FUNKCJONOWANIE TRANSPORTU DROGOWEGO

Ze względu na różnorodność ITS i ich zastosowań w różny sposób determinuje poprawę świadczenia usług w obszarach najistotniejszych dla transportu pod względem zwiększania efektywności oraz czynienia transportu bardziej przyjaznym dla użytkowników i środowiska. W aglomeracji miejskiej o dużej gęstości infrastruktury drogowej zwiększanie przepustowości drogowej poprzez rozbudowę infrastruktury jest mało efektywne, ze względu na to że każde pojawienie się wolnej przestrzeni jest natychmiast zapełniane. Stąd celowym jest wdrożenie rozwiązania wykorzystującego Inteligentne systemy Transportowe zarządzające ruchem drogowym, którego zasadniczym zadaniem jest podniesienie sprawności istniejącej infrastruktury bez konieczności jej dalszej rozbudowy. Z badań prowadzonych w aglomeracjach w których systemy ITS funkcjonują już od pewnego czasu (kanadyjskich, japońskich, europejskich) wynika, że ich zastosowanie powoduje zwiększanie sprawności sieci mierzonej przepustowości nawet o 20%. W systemach miejskich stosunek zysków do kosztów liczony do okresu 10 lat wynosi od 1,5-34, przy czym największą rentownością charakteryzują się systemy ruchem na skrzyżowaniach i w obszarach centralnych [13]. Z wieloletnich badań prowadzonych w USA, Japonii i Europie wynika [5], [6], [19], że zastosowanie systemów wykorzystujących metody i środki ITS przyczynia się do:

- zmniejszenia nakładów na infrastrukturę transportową, nawet o 30–35%, z uzyskaniem tych samych efektów poprawy sprawności systemu, jak w przypadku budowy nowych odcinków dróg;
- zwiększenia, nawet o 20%, przepustowości elementów sieci transportowych bez nowych odcinków dróg;
- znacznego zmniejszenia liczby wypadków drogowych i ich ofiar;
- oszczędności czasu podróży;
- zmniejszenia emisji CO₂ (m.in. z powodu zmniejszenia liczby zatrzymań i poprawy płynności ruchu) [12].

Wprowadzanie metod i narzędzi informatycznych wymaga jednak dodatkowego wyposażenia infrastruktury transportowej w wiele elementów technicznych związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i dystrybucją informacji. Są to komplementarne zespoły:

- czujników, dostarczających źródłowej informacji o ruchu i stanie dróg (liczniki pojazdów, stacje;
- pogodowe, kamery, odbiorniki satelitarne itp.);
- urządzeń transmisji informacji transportowej (łączność stacjonarna i ruchowa, systemy dalekiego i krótkiego zasięgu, specjalizowane systemy komunikacji);
- urządzeń przetwarzania tej informacji (systemy komputerowe);
- urządzeń dystrybucji i prezentacji informacji potrzebnych do sterowania, zarządzania i komunikacji;
- z użytkownikami (radiofonia cyfrowa, znaki zmiennej treści, sterowanie światłami itp.) [23].

Inteligentne sieci zarządzania ruchem drogowym wpływają na płynność ruchu, rozwiązują problemy automatycznego poboru opłat za korzystanie z autostrad i dróg szybkiego ruchu, umożliwiają automatyczną kontrolę prędkości pojazdów, dynamiczne dostosowanie obowiązujących ograniczeń prędkości do aktualnych warunków jazdy, także przekazywanie danych o liczbie wolnych miejsc parkingowych. Znaki drogowe o zmiennej treści w istotny sposób polepszają sterowanie ruchem miejskim zarówno przez systemy kierowania parkowaniem, jak i ostrzegania o zatorach i nieprzewidzianych wydarzeniach. Podają także informację o alternatywnych trasach. Zatory drogowe to rosnący problem w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, który dotyka wszystkie grupy użytkowników transportu. Problem ten może być zmniejszony przez zwiększenie wydajności sieci transportowej czy zarządzaniem potrzebami przemieszczania się mieszkańców. Głównymi z nich są parkowanie, opłaty w transporcie publicznym i kierowanie wjazdem na określone obszary. Systemy płatnego parkowania, szczególnie w centrach miast i innych zatłoczonych obszarach, stały się efektywnym i ważnym narzędziem zarządzania potrzebami. Rozwiązanie to jest powszechnie stosowane w centrach dużych miast. Wprowadzanie systemu kontrolowania wjazdów na określone obszary w mieście może stać się skutecznym narzędziem dla ochrony terenów mieszkalnych przed gwałtownym i niekontrolowanym napływem pojazdów na określone obszary [17].

4. DOŚWIADCZENIA Z WDRAŻANIEM ITS W POLSCE

W Polsce także dostrzeżono potrzebę budowy nowoczesnych systemów transportowych [16], [18], jednakże prace w tym zakresie nie są jeszcze skoordynowane. Ministerstwo Infrastruktury pracuje nad krajową architekturą ITS, która będzie stanowić podstawę do standaryzacji oraz ujednolicenia wdrażanych metod i środków ITS, aby zapewnić współpracę poszczególnych elementów systemów. Pierwsza w Polsce architektura regionalna została opracowana w ramach koncepcji trójmiejskiej [7], [8], [9]. W aglomeracji trójmiejskiej, tak jak w innych miastach, występuje wiele problemów [10], [11], które można rozwiązać dzięki zastosowaniu metod i środków ITS. Do takich problemów należy zaliczyć:

- duże zatłoczenie sieci ulicznej, przede wszystkim podczas szczytów transportowych;
- trudności w znalezieniu wolnych miejsc parkingowych, szczególnie w obszarach centralnych;
- wysokie koszty zdarzeń drogowych oraz przestojów w ruchu, spowodowanych tymi zdarzeniami;
- utrudnienia w akcji ratowniczej związane z identyfikacją zdarzenia oraz dotarciem do miejsca zdarzenia i przeprowadzeniem akcji;
- brak informacji o warunkach ruchu oraz warunkach podróżowania zarówno przed podróżą, jak i w trakcie jej trwania;
- niedostosowanie istniejącej infrastruktury transportowej, organizacji i sterowania ruchem do aktualnej struktury rodzajowej, kierunkowej oraz wzrastającego natężenia ruchu;
- wzrost udziału procentowego podróży samochodem w podróżach pieszych (spadek udziału podróży transportem zbiorowym);
- mało sprawne zarządzanie transportem towarowym.

Miasta aglomeracji trójmiejskiej podjęły działania, mające na celu opracowanie wspólnej koncepcji systemu aglomeracyjnego ITS i etapowego jego wdrażania [12]. Powstała

konceptcja zintegrowanego systemu dla obwodnicy trójmiejskiej oraz dla Gdyni, Sopotu i Gdańska. TRISTAR (Trójmiejskiego Inteligentnego Systemu Transportu Aglomeracyjnego) stanowić będzie zbiór narzędzi umożliwiających sprawne i efektywne zarządzanie infrastrukturą transportową oraz sprawną obsługę podróżnych na obszarze całej aglomeracji. Największe miasta w Polsce (Poznań, Warszawa, Kraków) również pracują nad wdrożeniem takich systemów na swoich obszarach.

Projekt rozbudowy inteligentnego systemu transportu drogowego powstaje także na terenie miasta Rzeszowa. Obejmuje on rozbudowę Systemu Dynamicznej Informacji Pasażerskiej poprzez zakup i montaż modułów Tablic Informacji Pasażerskiej, e-kiosków e-Biletów oraz budowę Systemu Dynamicznego Wążenia Pojazdów WIM (Weight in Motion – ważenie w ruchu) poprzez zakup i montaż stacji preselekcyjnego ważenia pojazdów. Projekt został wyłoniony w konkursie w ramach działania 8.3 Rozwój inteligentnych systemów transportowych, Programu Infrastruktura i Środowisko. Powstanie e-kiosków umożliwiłoby pasażerom komunikacji miejskiej pozyskanie informacji o połączeniach. Bez dofinansowania realizacja projektu byłaby niemożliwa. Dlatego brak środków na finansowanie jest jedną z głównych barier we wdrażaniu ITS w naszym kraju na większą skalę.

5. PODSUMOWANIE

Zastosowanie ITS w transporcie drogowym wiąże się z maksymalnym wykorzystaniem infrastruktury transportowej. Dostęp do węzłów sieci przez monitorowanie i prognozowanie ruchu, zastosowanie inteligentnej sygnalizacji świetlnej, ułatwienie dostępu do informacji o transporcie drogowym, informacje o stopniu zatłoczenia określonych odcinków i alternatywnych objazdach, zwiększenie bezpieczeństwa ruchu drogowego to niektóre z korzyści płynące z wdrożenia ITS. Mimo, że zastosowanie ITS obniża koszty ponoszone przez państwo m.in. na obsługę podróżnych to proces tworzenia i wdrożenia ITS wiąże się z trudnościami głównie o charakterze finansowym. Ograniczenia finansowe dotyczą sfery poszukiwania środków finansowych z różnych źródeł. Duża efektywność stosowanych rozwiązań ITS zapewniająca zwrot kosztów wdrożenia systemów w krótkim okresie czasu jest podstawą rozwoju technologicznego transportu w tym kierunku. Wprawdzie na terenie naszego kraju zostały podjęte działania zmierzające do rozwoju ITS, ale wymagają one dalszych prac wdrożeniowych.

LITERATURA

- [1] Adamski A., *Inteligentne systemy transportowe.* Kraków: Uczel.Wydaw.Nauk.-Dydakt.AGH, 2003
- [2] Chen M.-Ch., Chen J.-L., Chang T.-W., *Android/OSGi-based vehicular network management system*, Computer Communications 34 (2011) 169–183
- [3] http://edroga.pl/images/stories/ir_its/krajowa-architektura-its/PKITS2009v03.pdf
- [4] U.S. Department of Transportation, 2002
- [5] http://samorzad.infor.pl/sektor/zadania/dobre_praktyki/artykuly/412291,inteligentne_systemy_transportowe_korzystosci_z_zastosowania.html, (1 X 2011)
- [6] *ITS Handbook 2000. Recommendations from the World Road Association (PIERC)*. Boston, Artech House, 1999
- [7] *ITS Handbook 2000–2001*. Tokio, Ministry of Construction Japan, 2001
- [8] Jamroz K. i in.: *Konceptcja ogólna Systemu Zarządzania Ruchem na Obwodnicy Trójmiasta*. Gdańsk, Katedra Inżynierii Drogowej Politechniki Gdańskiej, 2002

- [9] Jamroz K. i in.: *Koncepcja ogólna Systemu Zarządzania Ruchem na obszarze Gdyni*. Gdańsk, Katedra Inżynierii Drogowej Politechniki Gdańskiej, 2002
- [10] Jamroz K. i in.: *Koncepcja zintegrowanego systemu zarządzania ruchem na obszarze Gdańska, Gdyni i Sopotu*. Gdańsk, Politechnika Gdańska, 2007
- [11] Jamroz K. i in.: *Koncepcja ogólna Systemu Zarządzania Ruchem na obszarze Sopotu*. Gdańsk, Katedra Inżynierii Drogowej Politechniki Gdańskiej, 2003
- [12] Jamroz K. i in.: *Koncepcja ogólna Systemu Zarządzania Ruchem na obszarze Gdańska*. Gdańsk, Katedra Inżynierii Drogowej Politechniki Gdańskiej, 2005
- [13] Jamroz K., Oskarbski J., *Inteligentny system transport dla aglomeracji trójmiejskiej*
- [14] Koźlak A. *Inteligentne Systemy Transportowe jako instrument poprawy efektywności transportu*, Logistyka 2008 nr 2
- [15] Nam Ch., Yang D.-H., Lee E., Kim S., Kim J.-H. *Effect of time of adoption on consumer preference for transport telematics services*, Computer Standards & Interfaces 27 (2005) 337–346
- [16] *Narodowa Strategia Spójności 2007–2013*. Projekt nr 1, Warszawa, 14 kwietnia 2006, www.dotacjeue.org.pl/default.aspx?docId=10147
- [17] Nowacki G., Kaminski T., Mitraszewska I., *Analiza systemu telematycznego HITACHI*
- [18] *Polityka Transportowa Państwa na lata 2006–2025*. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów RP w dniu 29 czerwca 2005
[www.ukie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/6EDB2FBCDE37665EC1257266004241F6/\\$file/transport.pdf?Open](http://www.ukie.gov.pl/HLP/files.nsf/0/6EDB2FBCDE37665EC1257266004241F6/$file/transport.pdf?Open)
- [19] Proper A. T.: *Intelligent Transportation System Benefits: 2003 Update*. Washington
- [20] Roth Ł., *TELEMATYKA - inteligentne systemy transportowe w miastach*, <http://neur.am.put.poznan.pl/Skrypty/TELEMATYKA.pdf>
- [21] *Telematyka transport*. Zakład Telekomunikacji w Transporcie Wydziału Transportu Politechniki Warszawskiej, <http://www.it.pw.edu.pl/twt/loader.php?page=telematyka> (1 X 2011)
- [22] Tuominen A., Ahlqvist T., *Is the transport system becoming ubiquitous? Socio-technical roadmapping as a tool for integrating the development of transport policies and intelligent transport systems and services in Finland*, Technological Forecasting & Social Change, 77 (2010) 120-134
- [23] Wydro K., *B Usługi i systemy telematyczne w transporcie*, Telekomunikacja i techniki informacyjne, 3-4/2008

INTELLIGENT TRANSPORTATION SYSTEMS SUPPORT AS EFFECTIVE TOOL FOR DEVELOPMENT OF ROAD TRANSPORT

The article shows the conditions for the application of intelligent transport systems. It describes the architecture and functioning of the assumptions intelligent transport system. There were presented the benefits of the introduction of the urban area of intelligent transport systems and measures taken for their development in Poland.

Andrzej PACANA¹,
Andrzej GAZDA²

SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A OCENA PRACOWNIKÓW

W opracowaniu przedstawiono wyniki analizy teoretycznej i wstępnych badań podstaw systemu ocen pracowniczych w organizacjach posiadających systemem zarządzania jakością zgodny z ISO 9001. Badania oceny pracowników przeprowadzono w wybranych organizacjach województwa podkarpackiego. Na ich podstawie można wnioskować, że organizacje mimo posiadania systemu ISO 9001 nie zawsze w systemowy i profesjonalny sposób podchodzą do oceny tego niezwykle istotnego zasobu organizacji, jakim są pracownicy.

1. WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach sytuacja wielu firm na rynku jest stosunkowo trudna. Aby się utrzymać na konkurencyjnym rynku muszą podejmować szereg działań mających na celu poprawę jakości oferowanych wyrobów czy usług, zmniejszyć koszt ich produkcji i stosować wiele innych zabiegów podnoszących ich konkurencyjność. Wszystko to można osiągnąć, w dużej mierze, poprzez umiejętne zarządzanie. Zarządzanie to może mieć popularny aktualnie charakter systemowo - procesowy. Przykładem takiego sposobu zarządzania może być zarządzanie oparte na międzynarodowej normie ISO 9001. Samo wprowadzenie standardów zarządzania, raczej nie wystarczy już do osiągnięcia korzyści w postaci przewagi konkurencyjnej. Warto taki system wdrożyć, ale to nie jest gwarancja sukcesu. Wydaje się, że oprócz systemowego zarządzania warto zwrócić baczną uwagę na umiejętne wykorzystanie zasobów organizacji, o czym zresztą mówi norma ISO 9001. Najważniejszym z zasobów organizacji są pracownicy. Ponieważ rzadko, kiedy menedżerowie mają możliwość zatrudniania zupełnie nowej załogi, dlatego też należy zwracać szczególną uwagę na doskonalenie pracowników. Proces ten można między innymi realizować poprzez system okresowych ocen pracowniczych (SOOP). Jego nazwę lepiej utożsamiać jest z oceną osiągnięć pracowniczych lub wytyczaniem ścieżki kariery. Przy odpowiednich warunkach (tzn. przy stabilnej pozycji organizacji i poczuciu bezpieczeństwa pracowników) jest on podstawowym narzędziem oceny, a poprzez to doskonalenia pracowników. Dzięki uzyskanym wynikom oceny organizacje mogą wejść na ścieżkę maksymalizacji efektywności i jakości wykonywanych procesów.

2. SYSTEM JAKOŚCI A OCENA PRACOWNIKÓW

Norma ISO 9001 w rozdziale 6 wymaga od organizacji zapewnienia zasobów potrzebnych do wdrożenia, utrzymywania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania

¹ Dr inż. Andrzej Pacana, Katedra Technologii Maszyn i Organizacji Produkcji, Wydział Mechaniczny, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Andrzej Gazda, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Politechnika Rzeszowska.

jakością. Zapewnianie zasobów do spełniania wymagań i zadowolenia klientów jest obowiązkiem organizacji. Norma wyróżnia trzy rodzaje zasobów: ludzi, infrastrukturę oraz środowisko pracy.

Zgodnie z normą pracownicy powinni posiadać odpowiednie kompetencje wynikające z wykształcenia, wyszkolenia, umiejętności i doświadczeń. W odniesieniu do stanowiska pracy mających wpływ na jakość powinny zostać określone niezbędne kompetencje, które posiadać muszą pracownicy na nich zatrudnieni. Organizacja powinna zapewnić, że pracownicy są świadomi ich roli w realizacji celów jakości.

Kompetencje, świadomość i szkolenie personelu wykonującego prace mające wpływ na zgodność wyrobu z wymaganiami podlegają w myśl normy następującym ustaleniom:

- muszą być określone niezbędne kompetencje jakie powinien posiadać personel wykonujący pracę mającą wpływ na jakość wyrobu,
- muszą być zapewnione, niezbędne szkolenia dla uzyskania wymaganych kompetencji, tam gdzie dotyczy,
- szkolenia muszą być oceniane pod względem skuteczności,
- personel musi być uświadomiony co do stosowności i ważności swoich działań i uczestnictwa w spełnianiu celów jakości,
- należy zapewnić uzyskanie wymaganych kompetencji,
- utrzymywaniu właściwych zapisów, pozwalających dostarczyć informacji, na temat wykształcenia, rodzajów szkoleń, kwalifikacji oraz doświadczenia personelu mającego wpływ na zaspokojenie wymagań klienta.[4]

Na zaspokojenie wymagań klienta, cechy i koszty produktów w dużej mierze ma wpływ zarządzanie kadrami. Dobrze byłoby, aby odbywało się ono w oparciu o reguły systemowe (np. SOOP) i wkomponowane było w funkcjonujący system zarządzania organizacją. [1]

Oceny pracowników polegają głównie na porównaniu osiągniętych przez pracowników efektów pracy, zachowań i posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami (normami) tych kryteriów oceny. [2] Oceny pracowników zawsze powinny czemuś służyć. Nie mogą być dokonywane tylko po to, aby spełnić wymaganie. Pracodawca, lub jego przedstawiciel, ma prawo do dokonania ocen tylko w takim zakresie, w jakim dotyczy to interesów organizacji i treści poszczególnych ról organizacyjnych. Oceniając nie można naruszyć godności i prywatności ocenianych. Ocenie może podlegać:

- praca,
- postawy,
- umiejętności,
- doświadczenie,
- wiedza,
- zachowanie, itp. [3]

Proces oceny pracowników może być realizowany w następujących etapach:

- ustalenie standardów wyników,
- wybór metody oceny,
- szkolenie oceniających,
- przeprowadzenie oceny,
- omówienie wyników oceny z oceniającymi pracownikami,

- wyciągnięcie praktycznych konsekwencji wobec pracowników (zgodnie z ustaleniami),
- wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Według literatury przedmiotu właściwe ocenianie pracowników jest najwłaściwszym i najskuteczniejszym sposobem korygowania i utrwalania, pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji. [5, 1] Wynika z tego, że oceniając można wzmacniać pozytywne i wygaszać negatywne zachowania pracowników przyczyniając się tym samym do kształtowania dobrych stosunków międzyludzkich w organizacji. Dobrze byłoby to robić w przemyślany, systemowy sposób. Ale czy tak jest zawsze? Interesującym wydaje się przeanalizowanie jak w organizacjach posiadających system zarządzania jakością ISO 9001 wygląda proces oceny pracowników. Wyniki badań wstępnych przeprowadzonych w wybranych firmach województwa podkarpackiego zaprezentowano w dalszej części opracowania.

3. ANALIZA PODSTAW OCENY PRACOWNIKA W ORGANIZACJACH Z ISO 9001

Każda rozwijająca się organizacja musi zwracać uwagę na oczekiwania klienta. Wyjątkowo pomocne w tych działaniach są standaryzowane systemy, a w ich obrębie system zarządzania jakością (SZJ) oparty na wymaganiach normy ISO 9001. Właśnie w organizacjach posiadających ten system przeprowadzono badania postaw systemu ocen pracowniczych.

W badaniach uwagę skupiono na dziesięciu organizacjach z województwa podkarpackiego. Badaniom ankietowym z wykorzystaniem doboru eksperckiego poddano (w porządku alfabetycznym): Agrohurt, Argus, Blumar, Efekt Plus, TransWiert, MAM, Marway International Express, UDT, UG Laszki, Technocentrum. W opracowaniu, dla zachowania poufności uzyskanych danych, organizacje te w sposób losowy zakodowano, przypisując im symbole od A1 do A10.

W pierwszej części badania ankietowego zapytano organizacje o systematyczność ocen pracowniczych, formie oceniania i przyjęte kryteria oceniania. W tabelach 1 i 2 przedstawiono wyniki badania.

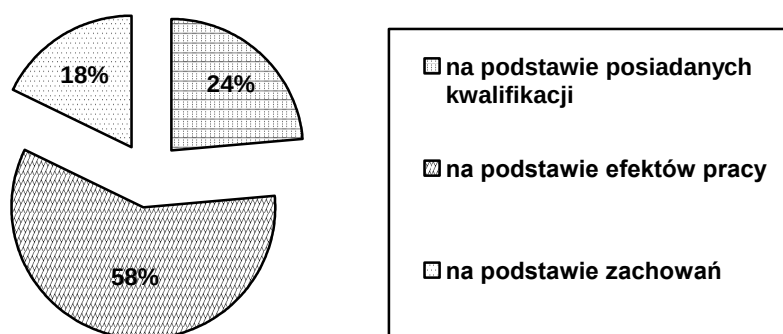
Na podstawie zebranych danych można wyciągnąć następujące wnioski:

- W 50% analizowanych firm ocena pracowników ma charakter niesystematyczny.
- W drugiej połowie organizacji, systematyczność oceny utożsamiana jest z oceną dokonywaną raz na rok. Być może jest to wynikiem konieczności zrealizowania postanowienia przyjętych procedur systemu jakości.
- W jednej z organizacji ocena dokonywana jest częściej tj. systematycznie 2 razy w roku.
- W 90% z analizowanych organizacji można zaobserwować zależność, że jeżeli ocena pracowników jest systematyczna to jednocześnie jest sformalizowana a gdy jest niesystematyczna to jest nieformalna.
- W przypadku, gdy ocena jest formalna to zawsze o wynikach oceny są informowani pracownicy.
- Natomiast, gdy ocena jest nieformalna (niesystematyczna) to wówczas w połowie badanych firm informuje się pracownika wynikach oceny w drugiej połowie firm tego się nie czyni.

Tabela 1. Zestawienie wyników badań systemu oceny pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Systematyczność oceniania										
• ocena systematyczna	X	X	0	0	X	X	0	0	X	0
• ocena niesystematyczna	0	0	X	X	0	0	X	X	0	X
Forma oceniania										
• ocena formalna	X	X	0	0	X	0	0	0	X	0
• ocena nieformalna	0	0	X	X	0	X	X	X	0	X
Kryteria oceniania										
• na podstawie posiadanych kwalifikacji	X	X	0	0	X	0	0	0	X	0
• na podstawie efektów pracy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• na podstawie zachowań	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0
Legenda: X - występuje, 0 – nie występuje										

Wyniki badań kryteriów oceny przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Kryteria oceniania pracowników w badanych organizacjach

Podstawa do oceny pracowników są ich efekty pracy. Taką odpowiedź dało 58% badanych organizacji. W 24% badanych organizacji uwzględnia się posiadane kwalifikacje, a w 18% w ocenie bierze się pod uwagę zachowania pracownika. Z systemowego punktu widzenia dobrze byłoby, aby organizacje uwzględniały wszystkie wspomniane kryteria oceny i ewentualnie modyfikowały ich listę w zależności od specyfiki swojej działalności. Szczególnie istotne wydaje się podniesienie rangi posiadanych kwalifikacji, o czym wspomina w swoich wymaganiach norma ISO 9001 w punkcie 6.1.

Zestawienie wyników badań postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001 przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Zestawienie wyników badań postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Wykorzystanie wyników oceny pracowników										
• wykorzystywane w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników powszechnie	X	X	0	0	X	0	X	X	X	X
• wykorzystywane w procesie wynagradzania, rozwoju pracowników niesystematycznie	0	X	0	X	X	X	0	0	X	0
• nie są wykorzystywane	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
Legenda: X- występuje, 0 – nie występuje										

Na podstawie przeprowadzonej analizy postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001 można wyciągnąć następujące wnioski:

- Wyniki oceny pracowników nie są wykorzystywane tylko w jednej z ankietowanych firm. Z punktu widzenia systemu jakości ISO 9001 pojawia się impuls do zbadania celu prowadzenia oceny a także efektywności systemu.
- W pozostałych organizacjach (90%) oceny pracowników wykorzystuje się głównie w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników.
- Powszechny charakter wykorzystywania oceny w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników wykazało 53% organizacji.
- Systematyczny, a nie powszechny charakter wykorzystywania oceny w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników wykazało 38% organizacji.

Przedstawione w opracowaniu wnioski są wynikiem wstępnych badań. Aby formułować wyraźne trendy wskazane jest przeprowadzić szersze badania.

4. PODSUMOWANIE

Systemy zarządzania jakością, mimo że nie odnoszą się bezpośrednio do jakości produktów, a jedynie do organizacji, są powszechnie wdrażane, utrzymywane i doskonalone w szanujących się przedsiębiorstwach. Aktualnie szacuje się, że liczba wydanych certyfikatów tylko w Polsce wynosi ponad 17 tysięcy, a w krajach szczególnie Europy Zachodniej jest znacznie większa. Dzięki temu, że systemy zarządzania jakością wprowadza niejako gwarancję powtarzalności i doskonalenia procesów w organizacji, systemy te są certyfikowane w około 160 krajach, w tym w USA i Japonii. Wymagane przez normę ISO 9001 podejście do klienta, zgodne z aktualnymi trendami gospodarki rynkowej, powoduje, że dobrze wdrożone systemy pomagają osiągnąć firmie sukces. Z drugiej zaś strony większość przetargów wymaga od oferentów potwierdzenia posiadania takiego certyfikatu, dlatego też tak szybko rośnie popularność tych systemów. Aby dobrze wykorzystać ten modelowy sposób zarządzania należy oprzeć ten system na pracownikach. Należy wyznaczyć im ścieżkę kariery i poprzez oceny pracownicze starać się doskonalić ten najważniejszy

szy zasób organizacji. Jak można zaobserwować na podstawie wstępnych badań przeprowadzonych w wybranych 10 organizacjach województwa podkarpackiego posiadanie systemu ISO 9001 nie gwarantuje adekwatnego podejścia do ocen pracowniczych. Uzmysłowieniu tego faktu może służyć zaprezentowany artykuł. Przedstawione wyniki i wnioski mogą pomóc innym organizacjom w opracowaniu własnego sprawnego i efektywnego systemu ocen pracowniczych, który będzie wkomponowany w system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bednárová L., Bujňáková M, Chovancová J. - Medzinárodný manažment. Prešovská Univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0067-6, Presov 2009
- [2] Jasiński Z. „Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola.” Agencja Wydawnicza „Placet”. Warszawa 1999
- [3] Oleksyn T.: „Praca i płaca w zarządzaniu”. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów. Warszawa 2004
- [4] Pacana A., Stadnicka D.: Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, audytowanie i doskonalenie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010
- [5] Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM VS. STAFF EVALUATION

The paper presents the results of theoretical analysis and preliminary research on the employees' evaluation system in organizations with a quality management system which complies with ISO 9001. Employees' assessment tests were carried out in selected organizations of the Podkarpackie Voivodeship. On this basis it can be concluded that, despite having ISO 9001 system, the organisations not always in a professional manner approach to the assessment of this crucial resource of organization, which are the employees.

Bożena SOWA¹

ZASADY USTALANIA I EWIDENCJONOWANIA RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH

Zadaniem inwentaryzacji jest doprowadzenie do ustalenia faktycznego stanu wszystkich rzeczowych i pieniężnych składników majątkowych jak też wyjaśnienie różnic pomiędzy stanem rzeczywistym, stwierdzonym podczas inwentaryzacji, a stanem wynikającym z ewidencji księgowej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najistotniejszych zasad ustalania różnic inwentaryzacyjnych oraz sposobu ich ewidencjonowania w księgach rachunkowych.

1. WPROWADZENIE

Inwentaryzacja to ogół czynności rachunkowych zmierzających do sporządzenia szczegółowego spisu z natury składników majątkowych i źródeł ich pochodzenia na określony dzień. Ma ona za zadanie doprowadzić do ustalenia faktycznego stanu wszystkich rzeczowych i pieniężnych składników majątkowych jak też wyjaśnić różnice pomiędzy stanem rzeczywistym, stwierdzonym podczas inwentaryzacji, a stanem wynikającym z ewidencji księgowej.

Art. 4 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości² wymaga, aby księgi rachunkowe prowadzone były rzetelnie, bezbłędnie, sprawdzalnie i bieżąco. Oznacza to, że dane wynikające z ksiąg rachunkowych muszą odzwierciedlać rzeczywiste stany aktywów i pasywów. Jednym z warunków uznania za realne sald aktywów i pasywów wykazywanych w księgach oraz w sprawozdaniu finansowym jest zweryfikowanie ich drogą inwentaryzacji.

2. ISTOTA I KLASYFIKACJA RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH

Po dokonaniu inwentaryzacji i skompletowaniu wszystkich dowodów z nią związanych, należy przystąpić do jej rozliczenia³. Przez rozliczenie inwentaryzacji należy rozumieć porównanie ilości i wartości poszczególnych składników majątku ujętych w arkuszach spisu z natury z odpowiednimi danymi wynikającymi ze stosowanych w danej firmie systemów księgowych⁴. W wyniku porównania rozliczenie to może wykazywać brak różnic inwentaryzacyjnych lub ich wystąpienie.

Różnice inwentaryzacyjne są to rozbieżności pomiędzy stanem księgowym, objętych inwentaryzacją składników majątkowych, a ich stanem rzeczywistym ustalonym w drodze spisu z natury⁵.

Ustalone w drodze porównania stanu rzeczywistego z zapisami księgowymi różnice mogą być dwojakiego rodzaju⁶:

¹ Dr Bożena Sowa, Zakład Finansów, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

² Dz. U. z 2009r. Nr 152, poz. 1223 ze zm.

³ A. Waselina, *Rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych – praktyczne przykłady*, „Buchalter” nr 7 (2005), s. 5.

⁴ G. Borowska, *Przygotowanie do działalności usługowej*, WSiP, Warszawa 2003, s. 64.

⁵ B. Gierusz, *Podręcznik do samodzielnej nauki księgowania*, ODDK sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 163.

⁶ I. Frymark, *Rachunkowość handlowa*, WSiP S.A., Warszawa 2002, s. 257.

- stanowią niedobór, objętych inwentaryzacją, składników majątku – jeżeli ich stan rzeczywisty jest niższy od stanu wynikającego z ksiąg rachunkowych,
- stanowią nadwyżkę, objętych inwentaryzacją, składników majątkowych – jeżeli ich stan rzeczywisty jest wyższy od stanu wynikającego z ksiąg rachunkowych.

Różnice inwentaryzacyjne w postaci niedoborów lub nadwyżki ustala się w zależności od metod ewidencji określając ich wielkość⁷:

- ilościowo-wartościowo - w odniesieniu do rzeczywistych składników majątku: środków trwałych, towarów, materiałów i opakowań oraz produktów gotowych półproduktów, których ewidencja w księgach rachunkowych prowadzona jest w jednostkach naturalnych (np.: kg, szt.), i zarazem wartościowo,
- tylko wartościowo – w odniesieniu do gotówki, papierów wartościowych oraz towarów i opakowań w placówkach handlu detalicznego, których ewidencja w księgach rachunkowych jest prowadzona tylko wartościowo, przy czym spis z natury, na podstawie którego ustala się różnice, powinien zawierać również ilość, cenę jednostkową i wartość objętych inwentaryzacją składników majątku.

W praktyce często powstałe różnice wynikają z następujących przyczyn⁸:

- pomyłek w ewidencji magazynowej i księgowej dotyczących np. wpisania złej jednostki miary czy niewłaściwej ilości wydanego towaru,
- błędnych pomiarów przy wydawaniu i przyjmowaniu,
- błędów podczas spisów z natury np.: pomyłki w ilościach spisanych materiałów, przeoczenie niektórych asortymentów,
- niewłaściwych zapisów w ewidencji księgowej,
- brak księgowania protokołów zniszczeń czy dokumentów likwidacji.

Różnice powstałe z wyżej wymienionych przyczyn – jeśli przyczyny te zostaną udowodnione (udokumentowane) – określa się jako różnice (niedobory, nadwyżki) pozorne i koryguje w związku z tym zapisy w księgach rachunkowych. Ponadto różnice w postaci niedoborów mogą powstać wskutek ubytków naturalnych, zdarzeń losowych lub przywłaszczenia składników majątku.

Stwierdzone różnice inwentaryzacyjne w zależności od przyczyn ich powstania to⁹:

- 1) nadwyżki lub niedobory pozorne,
- 2) podlegające kompensacie,
- 3) mieszczące się w granicach norm i limitów ubytki naturalne,
- 4) niedobory i szkody niezawinione,
- 5) niedobory zawinione.

2.1. Nadwyżki lub niedobory pozorne

Ujawnione w toku postępowania weryfikacyjnego niedobory lub nadwyżki pozorne rozlicza się korygując zapisy księgowe zapasów składników majątkowych objętych inwentaryzacją, na podstawie dowodów bezspornych uzasadniających tę korektę. Niedobory rzeczowych składników majątku objętych ewidencją ilościowo-wartościową mogą być kompensowane nadwyżkami tych składników majątku, stwierdzonymi na podstawie tego

⁷ *Ibidem*.

⁸ T. Kizikiewicz, *Rachunkowość*, WSiP, Warszawa 2002, s. 145.

⁹ M. Nizio, *Nowe zasady inwentaryzacji majątku w jednostkach gospodarczych*, ODiDK sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 35.

samego spisu z natury¹⁰.

2.2. Kompensata niedoborów i nadwyżek

Bardzo specyficzną formą rozliczenia niedoborów i nadwyżek, stosowaną do różnic inwentaryzacyjnych dotyczących rzeczowych składników majątku obrotowego, jest ich kompensata. U podstaw kompensaty leży domniemanie, że na skutek podobieństwa asortymentów lub postaci opakowań, w których asortymenty te znajdowały się, nastąpiła w toku obrotu nimi ich zamiana. Skutkiem tego jest jednoczesne powstanie niedoboru jednych a nadwyżki innych, pokrewnych sobie asortymentów. W związku, z czym wieloletni zwyczaj usankcjonowany również przepisem prawnym dopuszcza możliwość dokonania kompensaty niedoborów nadwyżkami, gdy spełnione są jednocześnie trzy następujące warunki¹¹:

- niedobory oraz nadwyżki, wystąpiły w tym samym okresie i zostały ujawnione w trakcie tego samego spisu z natury,
- niedobór i nadwyżka dotyczą składników majątku powierzonych tej samej osobie materialnie odpowiedzialnej,
- różnice inwentaryzacyjne dotyczą składników majątkowych, których cechy zewnętrzne jak: kształt, wymiar, barwa lub postać opakowania uprawdopodobniają możliwość popełnienia – przy obrocie nimi – pomyłek, polegających na ich zamianie.

Dokonując kompensaty stosuje się zasadę mniejszej ilości i niższej ceny w celu określenia dopuszczalnej ilości i wartości kompensaty; przyjmuje się mniejszą z dwu występujących wielkości: niedoboru lub nadwyżki. W związku z tym mogą powstać następujące sytuacje¹²:

- kwota różnicy w postaci niedoboru równa się kwocie różnicy w postaci nadwyżki – jeżeli ilość i ceny jednostkowe kompensowanych artykułów są równe,
- po kompensacie pozostają różnice ilościowe jeżeli ceny jednostkowe kompensowanych artykułów są jednakowe, a ilości niedoboru i nadwyżki różne,
- po kompensacie pozostają tylko różnice wartościowe, jeżeli ilość niedoboru i nadwyżki kompensowanych artykułów są jednakowe, a ceny jednostkowe różne,
- po kompensacie pozostają różnice ilościowe i wartościowe, jeżeli różne są ilości i ceny jednostkowe kompensowanych artykułów, więc i różna jest wartość niedoboru i nadwyżki.

Różnice wartościowe z tytułu kompensat podlegają również rozliczeniu. Jednostka może je uznać za zawinione i obciążyć nimi osobę materialnie odpowiedzialną, bądź uznać jako niezawinione i odpisać w ciężar kosztów¹³.

2.3. Ubytki naturalne

Ubytki naturalne są to niedające się uniknąć zmniejszenia ilości składnika majątku spowodowane jego właściwościami fizycznymi i chemicznymi lub czynnościami manipu-

¹⁰ J. Matuszewicz, P. Matuszewicz, *Rachunkowość od podstaw*, Finasn- Servis Zespół Doradców Finansowo - Księgowych, Warszawa 2003, s. 348.

¹¹ T. Żyżnowski, G. Czerwiński, *Rachunkowość po zmianach*, Finasn- Servis Zespół Doradców Finansowo - Księgowych, Warszawa 2003, s. 39.

¹² B. Gierusz, *op. cit.*, s. 187.

¹³ *Ibidem*, s. 187.

lacyjnymi (przyjmowanie, wydawanie, składowanie, transportowanie, rozlewanie, pakowanie itp.). Ubytki te określa się normą lub limitem¹⁴.

Każda jednostka powinna posiadać opracowany przez personel techniczny, a zatwierdzony przez kierownika jednostki, limit ubytków naturalnych stosując jedną z następujących metod¹⁵:

- metodę statystyczną, która polega na gromadzeniu danych dotyczących kształtowania się rzeczywistych ubytków naturalnych oraz wprowadzeniu, na podstawie analizy tych danych, wniosków co do wysokości przewidywanej normy ubytku naturalnego dla danego wyrobu,
- metodą doświadczalną polega na tym, że na podstawie przeprowadzonych badań i pomiarów w rzeczywistych warunkach magazynowania i obrotu oraz szczegółowej analizy uzyskanych w ten sposób danych wyprowadza się wnioski co do wysokości normy ubytku naturalnego dla danego artykułu,
- metodą porównawczo-analityczną, która polega na tym, że ustalenie wysokości normy ubytku naturalnego następuje na podstawie danych statystycznych i danych z przeprowadzonych obserwacji o rzeczywistych warunkach obrotu magazynowego i porównaniu ich z danymi z przeprowadzonych badań laboratoryjnych oraz z danymi uzyskanymi z innych źródeł lub normami ubytków naturalnych artykułów o zbliżonych właściwościach.

Zarówno w toku codziennie następującego obrotu, jak też przy spisie trudno o stuprocentową precyzję pomiaru niektórych składników majątku, stąd dochodzenie takich różnic stanowiłoby stratę czasu. Zakwalifikowanie różnicy do nieistotnych powoduje uznanie stanu ewidencyjnego za prawidłowy, a różnicy za niebyłą.

2.4. Niedobory zawinione i niezawinione

Różnica inwentaryzacyjna w postaci niedoboru składnika objętego inwentaryzacją po dokonaniu kompensaty niedoborów z nadwyżkami oraz odliczeniu ubytków naturalnych określonych normą zakładową lub limitem może być uznana za niedobór zawiniony lub niezawiniony.

Za niedobór zawiniony uznaje się niedobór będący następstwem działania lub zaniechania obowiązków osoby odpowiedzialnej za powierzone jej mienie. Niedobór kwalifikuje się jako niezawiniony, jeśli postępowanie wyjaśniające przeprowadzone na okoliczność tego niedoboru wykazało, że powstał on z przyczyn wykluczających odpowiedzialność osoby, której powierzono inwentaryzowane składniki majątku¹⁶.

Decyzję w sprawie uznania niedoboru za zawiniony, bądź niezawiniony podejmuje kierownik jednostki, przyjmując za podstawę wyniki postępowania wyjaśniającego przeprowadzonego w związku z tym niedoborem, zwłaszcza ustalenia komisji inwentaryzacyjnej. Jeżeli przyczyny powstania niedoboru nie są znane, wówczas traktuje się go jako niedobór nieuzasadniony, który może być dochodzony, analogicznie jak niedobór zawiniony, od osoby materialnie odpowiedzialnej¹⁷.

¹⁴ D. Małkowska, *Inwentaryzacja od A do Z*, ODiDK sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 146.

¹⁵ *Inwentaryzacja - Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych*, nr 31 (2001), s. 21.

¹⁶ D. Małkowska, op. cit., s. 93.

¹⁷ *Inwentaryzacja - Biuletyn dla Służb Ekonomiczno-Finansowych*, nr 31 (2001), s. 21.

Decyzję o obciążeniu równowartością niedoboru nieuzasadnionego lub zawinionego osoby odpowiedzialnej podejmuje kierownik jednostki, który ustala wysokość roszczenia od tej osoby. Równowartość roszczenia z tytułu niedoboru określa się w wielkości uznanej za zawinioną – z reguły na poziomie ceny rynkowej, chociaż może to być również wartość niższa od ceny rynkowej, a nawet ustalona w wysokości stwierdzonego niedoboru¹⁸.

3. USTALANIE RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH

Po zakończeniu inwentaryzacji, przeprowadza się jej rozliczenie. Na podstawie otrzymanych dokumentów, dokonuje się porównania stanu rzeczywistego poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa z ich stanem ewidencyjnym. Ewentualne powstałe rozbieżności to różnice inwentaryzacyjne, które należy wyjaśnić i rozliczyć w księgach rachunkowych. Do wyceny, rozliczenia i ustalenia różnic inwentaryzacyjnych przyjmuje się ceny poszczególnych składników majątku stosowane przy ich ewidencji księgowej.

Ujawnione niedobory rzeczowych składników majątku trwałego – wycenia się według wartości początkowej pomniejszonej o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne. Niedobory rzeczowych składników majątku obrotowego – wycenia się w cenie nabycia (ewentualnie zakupu) lub koszcie wytworzenia.

Niedobory pieniężne wycenia się w wartości nominalnej. Natomiast ujawnione nadwyżki rzeczowych składników majątku – wycenia się według cen ewidencyjnych na podstawie posiadanej dokumentacji dotyczącej ich nabycia lub wytworzenia, a w przypadku braku cen ewidencyjnych według cen sprzedaży netto możliwych do uzyskania (cen rynkowych), ustalonych z uwzględnieniem stopnia zużycia składnika majątku. Nadwyżki środków pieniężnych, wycenia się tak samo jak niedobory – w wartości nominalnej¹⁹.

Różnice inwentaryzacyjne towarów handlowych ustala się – najczęściej – przy pomocy systemu komputerowego; dokonują tego osoby powołane przez kierownika jednostki. Po zakończeniu spisu za pomocą czytników kodów kreskowych ustalenie różnic następuje poprzez wygenerowanie przez system zbioru nadwyżek i niedoborów. Rozliczenie ich dokonuje się przy pomocy operacji wewnętrznych, poprzez utworzenie w systemie zbiorów dostaw i pobrań wewnętrznych. Po stworzeniu takiego zbioru należy wykonać odpowiednią operację wewnętrzną w oparciu o wcześniej stworzony rodzaj. System automatycznie podstawia dane z wcześniej stworzonego zbioru czyli towar wraz z ilością. Dokument RW (pobranie wewnętrzne) rozlicza niedobory inwentaryzacyjne, natomiast dokument PW (dostawa wewnętrzna) wprowadza nadwyżki inwentaryzacyjne.

Wyniki przeprowadzonej inwentaryzacji przedstawiane są przy pomocy odpowiednich wydruków²⁰:

- Arkusz spisu z natury – wydruk pokazuje ilości ze spisu z natury wraz z cenami oraz przeliczoną wartość spisu z natury.
- Różnice inwentaryzacyjne – wydruk przedstawia ilości towaru z kartotek magazynowych, ilość wg spisu z natury, oblicza różnice. Przy wszystkich pozycjach towarowych podany jest numer arkusza z którego brane są ilości spisu z natury oraz pozycja towaru na arkuszu.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ „Zeszyty Metodyczne Rachunkowości”, nr 2 (2011), s. 11-12.

²⁰ <http://www.digitland.com.pl/pdf/inwentar.pdf>

- Różnice inwentaryzacyjne z podziałem na arkusze – jest to wydruk różnic przy czym każdy arkusz przedstawiony jest w osobnej tabeli.
- Ponadto dostępny jest wydruk niedoborów i nadwyżek.

Po rozliczeniu powyższych operacji wewnętrznych sporządza się stan towarów na magazynie wg cen rzeczywistych zakupu. Różnica stanu, przed i po inwentaryzacji, stanowi wynik przeprowadzonej inwentaryzacji.

4. PRZYCZYNY POWSTANIA RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH ORAZ DECYZJA O ICH ROZLICZENIU

Różnice inwentaryzacyjne są to rozbieżności między stanem księgowym, a stanem rzeczywistym majątku ustalonego w czasie prac inwentaryzacyjnych. Różnice mogą powstać w sposób niezależny od woli osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone im mienie, a mianowicie przez pomyłkowe wydanie podobnych towarów powoduje to brak towaru, a jednocześnie nadwyżkę towaru o różnice wynikające z cech fizycznych towarów tzw. ubytki naturalne spowodowane parowaniem i wysychaniem, muszą się jednak mieścić w granicach norm przewidzianych dla danej grupy towarów.

Drugą grupą różnic będą różnice do których przyczyniają się pracownicy jednostki w sposób nieświadomy, można zaliczyć tu:

- błędy w dokumentacji,
- błędy w pomiarach,
- pomyłkowa zamiana,
- niewłaściwe przyjęcie towaru.

Przyczyną powstania różnic tego typu jest błąd pracownika, nie wynika on jednak z celowego działania na szkodę pracodawcy, a raczej z pośpiechu spowodowanego zbyt dużym zakresem obowiązków powierzonych danemu pracownikowi. Ostatnią przyczyną, która powoduje powstanie różnic jest to niedbalstwo pracowników, nienależyte zabezpieczenie majątku, nadużycia pracowników albo niewłaściwie dobrani pracownicy, którym powierza się pieczę nad mieniem. Przyczyny powstania różnic powinna przeanalizować komisja inwentaryzacyjna i przedstawić kierownikowi jednostki organizacyjnej propozycję, które pozwolą w przyszłości usprawnić pracę, co będzie skutkowało mniejszymi różnicami.

Komisja inwentaryzacyjna dokonuje weryfikacji inwentaryzacyjnych i na ukończeniu tych prac sporządza protokół, który kończy wnioskiem o rozliczenie różnic ujawnionych w toku inwentaryzacji. Głównym przedmiotem badań komisji są niedobory w składnikach majątku dlatego komisja może wzywać osoby materialnie odpowiedzialne do pisemnego wyjaśnienia ujawnionych niedoborów, po otrzymaniu pisemnego wyjaśnienia komisja podejmuje decyzję o zakwalifikowaniu niedoborów jako niezawinione lub zawinione. Wnioski komisji powinny być zaopiniowane przez głównego księgowego i przedstawione kierownikowi jednostki organizacyjnej, który po dokładnej analizie wniosku komisji podejmuje ostateczną decyzję w sprawie rozliczenia różnic – może to być decyzja w sprawie roszczenia wobec osób odpowiedzialnych-wysokość roszczenia ustala kierownik, albo decyzja umarzająca wniosek komisji o roszczenie za poniesione straty. Decyzja kierownika jednostki jest decyzją ostateczną.

5. ROZLICZENIE RÓŻNIC INWENTARYZACYJNYCH

Rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych, a więc różnice między stanem ustalonym z natury, a wynikającym z ksiąg (ewidencji), jest obecnie wyłącznie wewnętrzną sprawą

jednostki, a ich wysokość świadczy, przede wszystkim, o skuteczności działania w jednostce systemu ewidencji i kontroli. Jeżeli bowiem różnice są znaczne dowodzi to, że koncepcja, a przede wszystkim sposób bieżącej kontroli i ewidencji obrotów zapasami pozostawia wiele do życzenia, stawiając pod znakiem zapytania jego skuteczność, a więc i opłacalność. Natomiast uzyskanie rekompensaty za niedobory, uznane za zawinione jest mocno kłopotliwe²¹.

Jak wynika z przepisów ustawy o rachunkowości, przeprowadzenie i wyniki inwentaryzacji wymagają odpowiedniego udokumentowania i powiązania z zapisami ksiąg rachunkowych²². Ujawnione w toku inwentaryzacji różnice między stanem rzeczywistym, a stanem wykazany w księgach rachunkowych podlegają wyjaśnieniu i rozliczeniu w księgach rachunkowych tego roku obrotowego, na który przypadał termin inwentaryzacji²³.

Wyjaśnienie i rozliczenie różnic jest czynnością pracochłonną i czasochłonną, wymagającą zaangażowania wielu osób. Jednocześnie należy pamiętać, że zgodnie z prawem bilansowym rozliczenie inwentaryzacji musi być przeprowadzone w księgach rachunkowych tego roku, w którym inwentaryzacja była przeprowadzona. Oznacza to, że należy je zakończyć przed ostatecznym zamknięciem ksiąg rachunkowych.

Pierwszym etapem rozliczenia inwentaryzacji jest sprawdzenie kompletności i poprawności dokumentacji inwentaryzacyjnej. Na dokumentację tę składają się następujące pozycje²⁴:

- oświadczenia osób materialnie odpowiedzialnych złożone przed spisem inwentaryzacyjnym i po jego zakończeniu,
- prawidłowo wypełnione arkusze spisowe wraz z dokumentacją uzupełniającą,
- protokół dotyczący składników niepełnowartościowych,
- sprawozdanie komisji spisowej.

Wszelkie braki oraz błędy w dokumentacji należy wyjaśnić z komisją inwentaryzacyjną i dopiero wtedy można przystąpić do drugiego etapu rozliczenia, który polega na **wycenie arkuszy spisowych**. Wyceny tej dokonują zazwyczaj pracownicy komórki księgowości, jednakże niektóre arkusze spisowe mogą być już wstępnie wycenione przez spisujących. Wycena zinwentaryzowanych składników przebiega dwutorowo. Najpierw przeprowadza się wycenę bieżącą z zastosowaniem cen ewidencyjnych, której celem jest ustalenie i rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych. W przypadku inwentaryzacji przeprowadzanej na koniec roku obrotowego dokonuje się również wyceny bilansowej, która ma na celu rzetelną prezentację majątku jednostki w sprawozdaniach finansowych²⁵.

Wycena bieżąca polega na wpisaniu w arkuszach spisowych lub oddzielnych arkuszach rozliczeniowych ceny ewidencyjnej każdego spisanego ilościowo składnika, a następnie na pomnożeniu ustalonej ilości i ceny ewidencyjnej.

Wycena bilansowa spisanych składników polega na doprowadzeniu ich stanu wynikającego z ksiąg rachunkowych do ostrożnie oszacowanej wartości odpowiadającej korzyściom ekonomicznym, które jednostka spodziewa się uzyskać dzięki ich wykorzysta-

²¹ *Inwentaryzacja zasobów drogą spisów z natury, Rachunkowość 2003*, Pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, s. 15.

²² Art. 27, ust. 1 ustawy o rachunkowości.

²³ Art. 27, ust. 2 ustawy o rachunkowości.

²⁴ Rodzaje różnic inwentaryzacyjnych oraz ich rozliczenie, *Doradca Podatnika*, nr 40-41 (2007).

²⁵ J. Matuszewicz, P. Matuszewicz, *Rachunkowość od podstaw*, Finans – Serwis, Warszawa 2005, s. 359.

niu. Zasady przeprowadzania wyceny bilansowej każdego składnika aktywów i pasywów określone są w prawie bilansowym²⁶.

W odniesieniu do rzeczowych składników aktywów wycena ta polega głównie na przeszacowaniu ich wartości z powodu²⁷:

- niższej niż rynkowa wartości,
- nieprzydatności gospodarczej.

Procedura wyceny bilansowej wymaga określenia tzw. odpisów aktualizujących wartość aktywów rzeczowych, które z jednej strony korygują wartość tych aktywów a z drugiej – obciążają koszty jednostki.

Kolejnym etapem rozliczenia inwentaryzacji jest porównanie danych z arkuszy spisowych z danymi wynikającymi z ksiąg rachunkowych. Jeśli inwentaryzacja ujawni, że stan danego składnika majątku jest wyższy, niż to wynika z danych księgowych, mówi się o nadwyżce inwentaryzacyjnej, w przeciwnym razie – o niedoborze inwentaryzacyjnym. W przypadku utraty pierwotnej wartości użytkowej danego składnika aktywów (np. z powodu niewłaściwego składowania) mamy do czynienia ze szkodami.

Stwierdzone różnice wymagają zbadania i wyjaśnienia przez komisję inwentaryzacyjną. W pierwszym etapie komisja inwentaryzacyjna dokonuje klasyfikacji różnic, co jest pomocne w późniejszym księgowym rozliczeniu wyników inwentaryzacji.

Powstałe różnice inwentaryzacyjne, w zależności od przyczyn ich powstawania, rozlicza się w księgach rachunkowych jako:

- podlegające kompensacie,
- ubytki naturalne mieszczące się w granicach norm i limitów,
- niedobory niezawinione,
- niedobory zawinione.

Różnice inwentaryzacyjne powinny być zaksięgowane w terminie umożliwiającym wykazanie w sprawozdaniu finansowym rzeczywistego stanu aktywów i pasywów. Oznacza to, że różnice wynikające z inwentaryzacji rocznej za 2010 r. oraz ich rozliczenie należało ująć w księgach rachunkowych roku którego dotyczą, czyli w księgach 2010 r.

Stosownie do przepisów ustawy o rachunkowości, przeprowadzenie i wyniki inwentaryzacji wymagają odpowiedniego udokumentowania i powiązania z zapisami ksiąg rachunkowych (art. 27 ust. 1 uor). Ujawnione w toku inwentaryzacji różnice między stanem rzeczywistym a stanem wykazany w księgach rachunkowych podlegają wyjaśnieniu i rozliczeniu w księgach rachunkowych tego roku obrotowego, na który przypadał termin inwentaryzacji (art. 27 ust. 2 uor).

Niedobory mogą być kompensowane nadwyżkami – jeżeli spełnione są równocześnie następujące warunki²⁸:

- 1) nadwyżki i niedobory zostały ustalone na podstawie tego samego spisu z natury i powstały w tym samym okresie objętym rozliczeniem,
- 2) nadwyżki i niedobory dotyczą tej samej osoby materialnie odpowiedzialnej albo osób współodpowiedzialnych za powierzone im składniki majątku objęte inwentaryzacją,

²⁶ Art.28 ust.1 pkt.1 ustawy o rachunkowości.

²⁷ M. Gmytraciewicz, A. Karmańska, *Rachunkowość Finansowa*, Difin, Warszawa 2002, s. 197.

²⁸ *Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno- Finansowych*, nr 29 (2010), s. 21.

3) nadwyżki i niedobory powstały w podobnych asortymentach inwentaryzowanych składników majątku, tj. o tej samej nazwie, zbliżonych właściwościach lub podobnym wyglądzie, względnie w artykułach sprzedawanych w podobnych opakowaniach.

Dokonując kompensaty stosuje się zasadę niższej ceny i mniejszej ilości, tzn. w celu określenia dopuszczalnej ilości i wartości kompensaty przyjmuje się mniejszą z dwu występujących wielkości niedoboru lub nadwyżki. Kompensacie z nadwyżkami mogą podlegać jedynie niedobory uznane za niezawinione, tzn. powstałe z przyczyn wykluczających odpowiedzialność materialną osoby lub osób, którym je powierzono. Jeżeli ilości i ceny jednostkowe kompensowanych niedoborów składników majątkowych są sobie równe, to mamy do czynienia z tzw. kompensatą pełną. Kwota niedoborów równa się wówczas kwocie nadwyżki, a po dokonaniu kompensaty podlegają dalszemu rozliczaniu. W związku z tym mogą powstać następujące sytuacje:

- 1) po kompensacie pozostają różnice ilościowe – jeżeli ceny jednostkowe kompensowanych artykułów są jednakowe, a ilości niedoboru i nadwyżki są różne,
- 2) po kompensacie pozostają tylko różnice wartościowe – jeżeli niedoboru i nadwyżki kompensowanych artykułów są jednakowe, zaś ceny jednostkowe różne,
- 3) po kompensacie pozostają różnice ilościowo - wartościowe – jeżeli są ilości i ceny jednostkowe kompensowanych artykułów, a zatem i różna jest wartość niedoboru i nadwyżki²⁹.

Firmy, których rok obrotowy pokrywa się z kalendarzowym, do 26 marca powinny rozliczyć inwentaryzację i sporządzić zestawienie obrotów i sald. Zgodnie z art. 24 ust. 5 pkt 2 ustawy o rachunkowości³⁰ na sporządzenie zestawienia spółki mają czas do 85. dnia po dniu bilansowym. Dokonanie tych czynności w określonym terminie ma za zadanie dostarczyć odpowiednich informacji, jak również umożliwia wczesną kontrolę i korektę przed opracowaniem sprawozdań. Znaczenie informacyjne sprowadza się do tego, że zestawienie obrotów i sald dostarcza danych, takich jak salda końcowe, stan majątku i źródła finansowania na koniec każdego okresu sprawozdawczego, co jest ważne z punktu widzenia opracowania sprawozdań. Znaczenie kontrolne pozwala na zachowanie zasady podwójnego zapisu. Programy księgowe skutecznie eliminują tego typu błędy, to zestawienie obrotów i sald pozwala na wykrycie błędów w ewidencji, takich jak m.in.: ujęcie operacji tylko na jednym koncie, błędy rachunkowe, nieprawidłowe naniesienie sald oraz ujęcie różnych kwot w ramach tego samego zapisu³¹.

6. RÓŻNICE INWENTARYZACYJNE W KSIĘGACH RACHUNKOWYCH

Efekty pracy komisji inwentaryzacyjnej w postaci zatwierdzonego przez kierownika jednostki rozliczenia różnic inwentaryzacyjnych wymagają zaewidencjonowania w księgach rachunkowych. Księgowanie stwierdzonych różnic polega doprowadzeniu ilości w wartości danego składnika majątku do wielkości stwierdzonych podczas spisu³².

6.1. Ujęcie księgowe różnic inwentaryzacyjnych

Z punktu widzenia księgowego ujęcia, różnice inwentaryzacyjne dzieli się na³³:

²⁹ *Ibidem*, s. 15.

³⁰ Art. 24 ust. 4, pkt. 2 ustawy o rachunkowości.

³¹ Do 26 marca trzeba rozliczyć inwentaryzację, Dziennik Gazeta Prawna, artykuł z dnia 2011-03-11.

³² J. Matuszewicz, *Rachunkowość*, WSiP, Warszawa 1993, s. 349.

³³ *Ibidem*.

- a) podlegające kompensacie – wynikające z zamiany asortymentów w czasie ich wydawania lub błędów w ewidencji i dokumentacji;
- b) korygujące koszty – ubytki w granicach norm oraz niedobory i nadwyżki spowodowane błędnym pomiarem zużycia;
- c) odnoszone na koszty lub przychody pozostałej działalności operacyjnej – niedobory i nadwyżki, dla których nie jest możliwe ustalenie przyczyny ich powstania;
- d) odnoszone na wyniki nadzwyczajne – niedobory zaistniałe na skutek wypadków losowych (szkody);
- e) obciążające osoby odpowiedzialne.

Niedobory i nadwyżki rzeczowych składników majątku jednostki gospodarczej powinny być wyksięgowane z ewidencji zasobów pod datą ich ujawnienia tak, aby ewidencja ujmowała stany rzeczywiste.

6.2. Ewidencja księgowa różnic inwentaryzacyjnych

Jak już wcześniej wspomniano, ustalone i wyjaśnione różnice inwentaryzacyjne po zaakceptowaniu przez kierownika jednostki i wydaniu decyzji, co do ostatecznego sposobu ich ujęcia, należy ująć w księgach ratunkowych roku obrotowego, na który przypada termin inwentaryzacji. Sposób ewidencji różnic inwentaryzacyjnych w księgach rachunkowych przedstawia poniższa tabela:³⁴

Lp.	Operacja księgowa	Strona Wn konta	Strona Ma konta
1.	Wyksięgowanie niedoborów poszczególnych składników majątku	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)	Konta odpowiednich składników majątku.
2.	Wyksięgowanie nadwyżek określonych składników majątku	Konta odpowiednich składników majątku	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie nadwyżek)
3.	Ubytki naturalne (w granicach dopuszczalnych norm)	Koszty rodzajowe	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
4.	Ubytki przekraczające normy, inne niedobory niezawinione	Pozostałe koszty operacyjne	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
5.	Niedobory spowodowane zdarzeniami nadzwyczajnymi	Straty nadzwyczajne	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
6.	Niedobory zawinione (bezsporne)	Rozrachunki z pracownikami	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
7.	Niedobory zawinione, spornie dochodzone	Roszczenia sporne	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
8.	Niedobory zawinione, spornie niedochodzone	Pozostałe koszty operacyjne	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)
9.	Nadwyżki wynikające z niedokładności urzą-	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie nadwyżek)	Koszty według rodzaju (zużycie materiałów i

³⁴ T. Kiziukiewicz, *Organizacja rachunkowości...*, op. cit., s. 153.

	dzień pomiarowych mieszczące się w grani- cach tolerancji		energii)
10.	Inne nadwyżki	Pozostałe rozrachunki (roz- liczenie nadwyżek)	Pozostałe przychody operacyjne
11.	Kompensata niedoboru nadwyżką	Pozostałe rozrachunki (roz- liczenie nadwyżek)	Pozostałe rozrachunki (rozliczenie niedoborów)

Wszelkie ujawnione oraz rozliczone niedobory, szkody i nadwyżki podlegają ewidencji księgowej, która przebiega - jak obrazuje powyższa tabela - w dwóch etapach, pierwszy polega na wyksięgowaniu różnic inwentaryzacyjnych z kont, na których są ewidencjonowane dane składniki aktywów, drugi zaś etap polega na rozliczeniu różnic inwentaryzacyjnych w zależności od charakteru i przyczyn powstania tych różnic. Reasumując do ewidencji niedoborów i nadwyżek służą konta „Rozliczenie niedoborów i szkód” oraz „Rozliczenie nadwyżek”.

Rozliczenie niedoborów niezawinionych, w zależności od przyczyny, będzie księgowana w ciężar kosztów działalności (niedobory naturalne wynikające z właściwości fizyczno-chemicznych, mieszczące się w granicach ustalonych norm, oraz niedobory pozorne wynikające z niemożliwości dokładnego pomiaru zużycia), pozostałych kosztów operacyjnych (niedobory naturalne wynikające z właściwości fizyczno-chemicznych, przekraczają normy ubytków naturalnych, powstałe z przyczyn uzasadniających zwolnienie od odpowiedzialności osób materialnie odpowiedzialnych) oraz strat nadzwyczajnych (niedobory spowodowane zdarzeniami losowymi)³⁵.

Niedobory zawinione obciążają osobę materialnie odpowiedzialną, która winna je pokryć. Na koncie „Inne rozrachunki z pracownikami” po stronie Winien księguje się roszczenie za niedobór uznane przez pracownika. Gdy pracownik nie wyraża zgody na pokrycie niedoboru, jednostka kieruje sprawę do sądu i księguje na koncie „Należności dochodzone na drodze sądowej” po stronie Winien³⁶. Do rozliczenia nadwyżek, uznaje się konta „Koszty działalności”, gdy nadwyżki są pozorne lub „Pozostałe przychody operacyjne” dla pozostałych nierozliczonych nadwyżek.

7. PODSUMOWANIE

Prowadzenie niemal każdej działalności gospodarczej łączy się nierozzerwalnie z sytuacjami, które powodują różnice między stanem majątku zaewidencjonowanym w księgach rachunkowych,

a stanem majątku będącym w posiadaniu jednostki; powstają niedobory lub nadwyżki składników majątkowych. Różnice te najczęściej uwidaczniane są w toku inwentaryzacji. Wszelkie rozbieżności między dokumentami, a stanem faktycznym należy odpowiednio rozliczyć i zaewidencjonować w księgach rachunkowych, tak aby doprowadzić do stanu zgodności ksiąg ze stanem rzeczywistym.

Istotą prowadzenia ksiąg rachunkowych jest produkt finalny rachunkowości – sprawozdanie finansowe. Aby jasno i zgodnie ze stanem faktycznym przedstawiały ono sytuację finansową i majątkową jednostki, jego sporządzenie oparte musi być o rzetelnie

³⁵ G. Borowska, *Przygotowanie do działalności usługowej*, WSiP, Warszawa 2003, s. 63.

³⁶ *Ibidem*, s. 63-64.

prowadzone księgi rachunkowe. Ta rzetelność jest istotnym elementem wiarygodności sprawozdania finansowego. Wszelkie zapisy dokonywane w księgach oraz stany wynikające z tych ksiąg powinny być zgodne ze stanem rzeczywistym. Dlatego wszelkie różnice między stanem faktycznym, a księgami rachunkowymi powinny być odpowiednio rozliczone i zarejestrowane zapisami w księgach rachunkowych.

Należy dążyć, aby każda inwentaryzacja w przedsiębiorstwie była nie tylko sprawnie przeprowadzona lecz również, przyczyniała się do całkowitego wyeliminowania nieprawidłowości ujawnionych w czasie jej trwania. Wszelkie sformułowane wnioski, wydane zalecenia, opracowane programy poprawy działalności przedsiębiorstwa nie przyniosą żadnych pozytywnych efektów, jeżeli nie będzie zapewniona bieżąca kontrola ich realizacji.

LITERATURA

- [1] Borowska G., *Przygotowanie do działalności usługowej*, WSiP, Warszawa 2003
- [2] Frymark I., *Rachunkowość handlowa*, WSiP S.A., Warszawa 2002
- [3] Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODiDK sp. z o.o., Gdańsk 2001
- [4] *Inwentaryzacja – Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno – Finansowych*, nr 29 (2011)
- [5] *Inwentaryzacja – Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno – Finansowych*, nr 31 (2001)
- [6] *Inwentaryzacja*, „Zeszyt Metodyczny Rachunkowości”, nr 19 (2007)
- [7] Kiziukiewicz T., *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, PWE 2002
- [8] Kiziukiewicz T., *Rachunkowość*, WSiP, Warszawa 2002
- [9] Małkowska D., *Inwentaryzacja od A do Z*, ODiDK sp. z o.o., Gdańsk 2001
- [10] Matuszewicz J., Matuszewicz P., *Rachunkowość od podstaw*, Finans- Servis Zespół Doradców Finansowo -Księgowych, Warszawa 2003
- [11] Naumiuk T., *Inwentaryzacja roczna*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 11 (2002)
- [12] Nizio M., *Nowe zasady inwentaryzacji majątku w jednostkach gospodarczych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2000
- [13] Ruchlewicz A., *Inwentaryzacja w drodze potwierdzenia sald*, „Buchalter” nr 47 (2007)
- [14] Waselina A., *Rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych –praktyczne przykłady*, „Buchalter” nr 7 (2005)
- [15] Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz. U. z 2009 r. nr 152, poz. 1223 z późn. zm.

PRINCIPLES OF ESTABLISHING AND RECORDING INVENTORY DIFFERENCES

An inventory is the entirety of accounting activities with a view to estimate a detailed value of current property assets and their sources on a specific day. Its aim is to calculate an actual state of proprietorship including goods and financial capital, and also to account for any differences between facts of a case upon an inventory and figures stated in an accounting record-keeping.

The purpose of the following dissertation is to highlight the most essential aspects of establishing inventory differences and ways of recording them in ledgers.

Justyna STECKO¹

ZAUFANIE PARADYGMATEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Artykuł podejmuje problematykę zarządzania przez zaufanie. Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań, które wskazują, że zaufanie w polskich firmach jest zdecydowanie bardziej cenione niż etyka i moralność. Rozważania skoncentrowano wokół współczesnych form organizacji ze szczególnym uwzględnieniem zaufania jako nowego paradygmatu w zarządzaniu.

1. WPROWADZENIE

„Kto zdołał rozpoznać zaufanie, połknął już bakcyła nieufności. Zbudzonych raz wątpliwości nie można się pozbyć” – mówi Sprenger, dalej zaś jednak twierdzi – „dopiero uświadomione zaufanie jest zaufaniem właściwym [...] przesłanką istnienia zaufania jest jego zakłócenie”². Być może obecnie tak dużo czasu poświęcamy rozważaniom dotyczącym zaufania, ponieważ zostało ono zakłócone. Wiele wydarzeń społeczno-politycznych czy nawet ekonomicznych sprawiło, że pojawił się namysł nad kategorią zaufania. Wydaje się, że w czasach, w których potęgi takie jak Stany Zjednoczone, tracą grunt pod nogami pod względem ekonomicznym, w których najbardziej stabilna waluta, jaką był frank szwajcarski, zmienia swoją wartość każdego dnia w mało przewidywalny nawet dla analityków rynku sposób³, potrzebujemy nie tylko narzędzi, które pomogą zapanować nad chaosem, narzędzi, które sprawią, że organizacje będą sprawnie działać w tym mało stabilnym świecie. Być może okaże się, że jednym z takich narzędzi będzie – zarówno w skali mikro, jak i makro – właśnie zaufanie, że pomoże ono na nowo przywrócić porządek, również ten ekonomiczny.

2. ZAUFANIE CENNIEJSZE NIŻ MORALNOŚĆ?

Laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Kenneth Arrow już 30 lat temu napisał: „Niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zaco-fanie gospodarcze”⁴. Rzeczywistość XXI wieku to świat nowych mediów, nowych form organizacji, a co za tym idzie – nowych rodzajów relacji, w których zaufanie będzie odgrywać niezwykle ważną rolę. Jak wynika z badań przeprowadzonych na grupie 350 największych polskich firm⁵, zaufanie jest bardziej cenione niż etyka i moralność. Badania przeprowadzone przez On Board PR wskazują na niezwykle ważny element –kategorię

¹Dr Justyna Stecko, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

²R. K. Sprenger, *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011, s. 78–79.

³Wykres kursu franka szwajcarskiego za ostatnie 6 miesięcy obrazujący brak stabilności tej waluty: <http://www.fundi.pl/index.php?action=currencygraph&id=CHF> (3 XII 2011).

⁴K. Arrow, *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974.

⁵Badania przeprowadzone przez On Board PR są dostępne na: <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyke-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011).

zaufania. W badaniu wartości zestawiono według obszaru, którego dotyczą, i funkcji, jaką pełnią w korporacyjnych przedsiębiorstwach. W ten sposób określono 8 głównych zbiorów wartości. Grupę zwaną *Professional values* respondenci wybrali w badaniu jako mającą największe znaczenie dla organizacji. *Professional values* to wartości, które wskazują na cechy decydujące o możliwościach przedsiębiorstwa oraz cechach proponowanych produktów. Respondenci na pierwszym miejscu wskazali między innymi takie wartości, jak zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, reputacja, oszczędność czasu i szybkość. Dalej zaś kolejno miejsca zajęły *Combative values*, *Societal values*, *Behavioural values*, *Relational values*, *Fulfilling values*, na przedostatnim miejscu znalazły się *Moral values*, na samym końcu zaś *Social values*. Co ciekawe, jedynie 3% polskich przedsiębiorstw odwołuje się do wartości z grupy wartości moralnych.

Tabela 1. Przykłady wybranych wartości w organizacji.

KATEGORIA	WYBRANE PRZYKŁADY WARTOŚCI	(%)
<i>Professional values</i>	Zaufanie , satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, międzynarodowość, <i>know-how</i> , profesjonalizm, jakość, reputacja, oszczędność czasu, szybkość, zwiększenie wartości	35
<i>Combative values</i>	Ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, innowacyjność, sukces	18
<i>Societal values</i>	Ochrona środowiska, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój	14
<i>Behavioural values</i>	Zdolność adaptacji, autentyczność, humor, odpowiedzialność, wolność, indywidualizm, pasja	10
<i>Relational values</i>	Dostępność, komunikacja, poufność (zaufanie), szacunek, partnerstwo	10
<i>Fulfilling values</i>	Humanizm, rozwój osobisty, wrażliwość, talent	8
<i>Moral values</i>	Etyka, uczciwość, przejrzystość, lojalność, wierność zasadom	3
<i>Social values</i>	Demokracja, równość, integracja, patriotyzm, jakość życia	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań prowadzonych przez On Board PR, <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyke-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011).

Skoro zaufanie okazuje się tak ważne dla przedsiębiorstw w Polsce, pojawia się pytanie, co zrobić, aby stworzyć warunki, które będą korzystne dla tworzenia kultury zaufania. Piotr Sztompka zwraca uwagę na pięć niezwykle ważnych elementów; i choć warunki te są zestawione dla skali całego społeczeństwa, można je bez trudu przeformułować na poziom organizacji. Pierwszym z nich jest spójność normatywna, która między innymi zwiększa prawdopodobieństwo, że ludzie będą spełniać nasze oczekiwania. Normatywne uporządkowanie w życiu społecznym wprowadza nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale także wprowadza w wartości bezpośrednio związane z zaufaniem, takie jak rzetelność, uczciwość, lojalność i współodpowiedzialność. W warunkach anomii w ujęciu Durkheimowskim panuje nieufność, przestaje być opłacalna również wiarygodność. Kolejnym warunkiem, który sprzyja powstawaniu zaufania jest trwałość porządku społecznego. Ciągłe zmiany już zdaniem Platona były największym złem dla stabilności i właściwego

rozwoju życia społecznego. Według Sztompke złem nie jest wszelka zmiana, a jedynie radykalna zmiana, tak jak dzieje się to w wypadku rewolucji. W momencie gdy ludzie stają wobec nieprzewidywalnych dla siebie zmian, tracą nie tylko rutynowość codziennych zwyczajów, ale co najważniejsze – poczucie bezpieczeństwa. W takiej sytuacji okazywanie zaufania nie jest proste i oczywiste. Trzecim już elementem ważnym dla tworzenia kultury zaufania jest przejrzystość organizacji społecznej. Ludzie chętniej udzielają zaufania instytucjom, których zasady funkcjonowania są jasne i niezbyt trudne do zrozumienia. Kolejnym z warunków, na który warto zwrócić uwagę, jest swojskość otoczenia. W środowisku, które wydaje nam się znajome, czy nawet bliskie, czujemy się bezpiecznie i pewnie. Dlatego sieci tych samych restauracji, hoteli czy nawet sklepów cieszą się ogromną popularnością. Piątym, a zarazem ostatnim, choć wydaje się jednym z najważniejszych warunków jest odpowiedzialność ludzi i instytucji. Jeśli panuje przekonanie, że w sytuacjach łamania przez innych norm społecznych można się odwołać do poprawnie działających instytucji, to najprawdopodobniej poczucie bezpieczeństwa będzie większe, a zarazem zwiększy się prawdopodobieństwo budowania kultury zaufania⁶. Warunki wyznaczone przez Sztompke można przenieść na poziom organizacji. Wszystkie z wymienionych elementów mogą być pomocne w tworzeniu kultury zaufania w organizacji, na szczególną uwagę jednak zasługuje spójność normatywna oraz korelująca z nią przejrzystość organizacji. Wydaje się, że nie do przecenienia jest również aspekt odpowiedzialności. Zarówno w szeroko rozumianym życiu społecznym, jak i w działaniach organizacji do tworzenia trwałych relacji interpersonalnych poczucie odpowiedzialności jest niezwykle ważne.

3. ZAUFANIE W ZARZĄDZANIU

Kategoria zaufania wielokrotnie została wymieniona w tym artykule. Co więcej, wydaje się, że przynajmniej kilkakrotnie wskazano na różny zakres tegoż pojęcia, co wydaje się szczególnie ważne w problematyce zaufania w zarządzaniu. To zagadnienie zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd definicji pojęcia zaufania w zarządzaniu⁷.

Zand (1972)	Działania (a) podnoszące wrażliwość, (b) skierowane do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, (c) w sytuacji, gdy kara ponoszona przez jedną stronę, gdy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość.
Gilbert & McDonough (1986)	Odnosi się do tego, czy dana jednostka jest w stanie ocenić, co jest w zakresie jej możliwości oraz zrozumieć sytuację, gdy potrzeby jednostki oraz osób podejmujących działania okazjonalnie konkurują ze sobą.
Gambetta (1988)	Prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadanie lub że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było

⁶ Por. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 276–277.

⁷ Przegląd wybranych definicji zaufania według dyscyplin naukowych J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 18, nr 2/2011, s. 174 – 175.

	zerwanie z nią współpracy.
Mishra & Morrissey (1990)	Gotowość do współpracy oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i odpowiedzialna.
Carnevale & Werschler (1992)	Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych.
Sabel (1993)	Wzajemne przekonanie, iż żadna ze stron nie wykorzysta słabych punktów tej drugiej strony.
Mayer, Davis & Schoorman (1995)	Gotowość jednej ze stron by być czułym na innych w oparciu o oczekiwanie, że inna strona wykona konkretne zadanie ważne dla strony, która jej ufa bez względu na to, czy jest w stanie monitorować czy też kontrolować drugą stronę.
McAllister (1995)	Poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, czynów oraz decyzji innych.
Fukuyama (1995)	Oczekiwanie, że strony danego środowiska, odnośnie do uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska normach.
Rousseau, Sitki, Burt & Camerer (1998)	Stan psychiki obejmujący intencje przyjęcia ofert współpracy bądź ich kontynuacji, oparty na pozytywnych oczekiwaniach.
Doney, Canzon & Mullen (1998)	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne.
Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1999)	Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności.
Shockley-Zalabak, Ellis, & Cesaria (2003)	Wiara organizacji, oparta na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, że inna jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana, solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 33 – 34.

Zestawianie i porównanie tych definicji dają pewien obraz, który będzie fundamentem dalszych rozważań. Na szczególną uwagę zwraca kilka powtarzających się elementów, takich jak oczekiwanie, relacje interpersonalne, zachowanie oraz normy⁸.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się dwa sposoby rozumienia zarządzania zaufaniem. W pierwszym z nich zwraca się uwagę na:

- proces, w którym podmiot (lider, organizacja, członek zespołu) zyskuje zaufanie innych oraz
- proces oceny wiarygodności innych jednostek.

⁸ O aksjonormatywnym ujęciu kategorii zaufania zob. J. Stecko, *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego*, [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Wydawnictwo Akademii Nauk Ukrainy, Kyiv-Dnipropetrovsk 2011, s. 57–64.

Wydaje się jednak, że warto rozszerzyć ten w pewnym stopniu uproszczony podział, wskazując na dodatkowe aspekty, które zostały uporządkowane w tabeli 3.

Tabela 3. Zarządzanie zaufaniem – analiza wieloaspektowości problemu.

ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM	PLASZCZYZNA 1	PLASZCZYZNA 2	PLASZCZYZNA 3
Jest to proces, w którym podmiot zyskuje zaufanie innych	Nie mając jednak żadnego kredytu u współpracowników	Mając już jego kredyt	Gdy już stracił część ze swojej wiarygodności
Jest to proces oceny wiarygodności innych jednostek	Gdy dopiero poznajemy nowych współpracowników	Gdy mamy pewne wiadomości, które nam pomagają w tym działaniu – te, które sprawiły, że pojawiły się pewne aspekty zaufania	Gdy mamy pewne wiadomości, które już trochę nas oddaliły od niego

Źródło: Opracowanie własne.

W wypadku pierwszego z aspektów zarządzania zaufaniem warto zwrócić uwagę na płaszczyznę naszej aktywności. Inne działania podejmuje się, gdy mamy zyskać zaufanie osób, które już z nami współpracowały, co więcej, gdy ta współpraca zaowocowała stanem „przedzaufania” (jeszcze nie zaufaliśmy, ale jesteśmy już o krok) bądź zaufaliśmy, to naszym zadaniem jest podtrzymanie tego zaufania. Inne zaś działania prowadzimy, gdy w naszych biznesowych działaniach wydarzyły się takie, które sprawiły, że straciliśmy część naszej wiarygodności albo – co jeszcze utrudni nasze działania – całe zaufanie. Nieco inne działania zaś będą nam towarzyszyć, gdy dopiero się poznajemy i nawzajem jesteśmy dla siebie niczym *tabula rasa*. Mimo, że celem zawsze będzie zyskanie zaufania innych, to jednak drogi do nich mogą się okazać różne oraz mogą sprawić różnego rodzaju trudności.

W wypadku drugiego z aspektów – oceny wiarygodności innych – również ważne wydają się dodatkowe elementy. Niezbędna jest zdolność właściwej oceny wiarygodności, jednak można i w tym wypadku różnicować sytuacje. Proces ten będzie zdecydowanie łatwiejszy, gdy mamy już pewne wiadomości, trudniejszy zaś, gdy w relacjach mamy do czynienia z dopiero co poznanymi osobami.

Dłaczego jednak tak ważne wydaje się zaufanie w zarządzaniu, czy rzeczywiście jest zasobem strategicznym i stanowi źródło przewagi konkurencyjności, czy pozwala redukować koszty i umożliwia istnienie elastycznych organizacji⁹? Zdaniem wielu myślicieli, zaufanie to nic innego jak nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu¹⁰.

⁹ Por. J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 18, nr 2/2011, s. 169 – 178.

¹⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „e-mentor” 2008 nr 4 (26), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/26/id/576> (25 IX 2011).

Okazuje się, że z powodzeniem przechodzi ono test na sprawdzenie strategicznej wartości, zaproponowany przez Bratnickiego¹¹.

- test cenności – dzięki zaufaniu organizacja może bardzo sprawnie reagować na zmiany w otoczeniu, gdyż pozwala na minimalizację formalnych działań;
- test rzadkości (niedoboru) – wysoki poziom zaufania to niematerialne aktywa tylko nielicznych organizacji;
- test własności – zaufanie interpersonalne, występujące u pracowników, jest nierozdzielnie związane z przedsiębiorstwem, nie może on być po prostu przekazany czy sprzedany innym przedsiębiorstwom;
- test podatności na naśladowictwo – zaufanie wykazuje dużą odporność na automatyczne kopiowanie, jest ono bardzo trudne do odtworzenia; może to wynikać nie tylko z długiej drogi budowania go w czasie, ale również z bardzo indywidualnych aspektów relacji międzyludzkich;
- test trwałości – w bardzo zmiennym środowisku może być rodzajem gwarancji uniwersalnej interpretacji rzeczywistości;
- test substytucyjności – zaufania nie można zastąpić innymi utylitarnymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem, a zarazem kreatorem ważnych norm kulturowych; *quasi*-substytuty zaufania¹² nie zastąpią zaufania;
- test wyższości konkurencyjnej – zaufanie niezwykle często staje się podstawą bezkonkurencyjnej strategii działania¹³;
- test kodyfikacji – zaufania nie można osiągnąć przez odgórne rozporządzenia i skodyfikowane przepisy organizacyjne;
- test organizacji – zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- test uosobienia – istnienie zaufania w organizacji wpływa na zdolność kreowania działań w przedsiębiorstwie;
- test ważności – zaufanie jest niezwykle ważne dla skutecznego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednak zarządzanie zaufaniem zdecydowanie różni się od innych teorii zarządzania. Każda forma instrumentalnego traktowania współpracowników oraz brak w działaniach otwartości zostaną zdemaskowane. Zarządzanie zaufaniem, dotycząc sfery podstawowych wartości i norm w kulturze organizacyjnej, przenosi się na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji. Dodatkowo zarządzanie zaufaniem powinno być procesem permanentnym, nie można sobie pozwolić na niedociągnięcia w tej metodzie. Innym elementem wskazującym na różnice jest świadomość, że zarządzanie zaufaniem to kombinacja wiedzy z zakresu wielu różnych dyscyplin: zarządzania, teorii organizacji, psychologii, socjologii, a nawet etyki¹⁴.

¹¹ Por. *ibidem*, oraz M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

¹² O substytutach zaufania zob. P. Sztompka, *op. cit.*, s. 328-333.

¹³ Por. badania potwierdzające zależność koncepcji zarządzania zaufaniem i przewagi konkurencyjnej: I. K. Hejduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009 nr 5 (32).

¹⁴ Por. *ibidem*.

4. PODSUMOWANIE

Jednym z wniosków, który nasuwa się jako pierwszy, jest potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na kategorię zaufania w naukach o zarządzaniu, przede wszystkim dlatego że problem ten okazuje się bardzo ważny, a niezwykle mało wyeksponowany. Wartościowość tego ujęcia potwierdza nie tylko intuicyjne ujęcie problemu, ale także test zaproponowany przez Bratnickiego czy badania dotyczące zaufania w polskich firmach. Wydaje się, że nie do przecenienia jest również zaufanie w szeroko pojętych relacjach interpersonalnych.

Kolejnym elementem, który wydaje się istotny, jest rozszerzone ujęcie zarządzania przez zaufanie, które zwraca uwagę na wieloaspektowość tej problematyki. Analiza tego zagadnienia umożliwiła postawienie kolejnych pytań i wskazała kierunek dalszych dociekań.

LITERATURA

- [1] Arrow K., *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000
- [3] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „e-mentor” 2008 nr 4 (26), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/576> (13 IX 2011)
- [4] Hejduk I. K., Grudzewski W. M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009, nr 5 (32) <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696> (25 VIII 2011)
- [5] Sprenger R. K., *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011
- [6] Stecko J., *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego*, [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Wydawnictwo Akademii Nauk Ukrainy, Kyiv–Dnipropetrovsk 2011
- [7] Stecko J., *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 2011, z. 18, nr 2
- [8] <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyke-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011)
- [9] <http://www.fundi.pl/index.php?action=currencygraph&id=CHF> (3 XII 2011)

TRUST AS A MANAGEMENT PARADIGM

The article addresses the issue of management by trust. It presents a selection of definitions of trust in management. It should be emphasized that, according to research, trust in Polish companies is valued much higher than ethics and morality. The study concentrates on the contemporary forms of organization, with special interest in trust as a new paradigm in management.

Jacek STROJNY¹

ORGANIZACYJNE I METODYCZNE ZAŁOŻENIA WDROŻENIA BUDŻETU ZADANIOWEGO W SAMORZĄDACH LOKALNYCH

Niniejszy artykuł przedstawia wybrane uwagi i doświadczenia praktyczne autora związane z reorientacją zadaniową samorządów lokalnych. Uwzględniono w nim zarówno kontekst prawny uzasadniający wprowadzenie takiego podejścia, jak i podstawowe warunki brzegowe wynikające z aktualnie obowiązującego prawa i determinujące wdrażanie określonych rozwiązań w praktyce. Podstawową część artykułu poświęcono natomiast analizie dwóch podstawowych płaszczyzn, które należy uwzględnić przygotowując samorząd do wprowadzenia skutecznych i efektywnych rozwiązań uruchamiających budżet zadaniowy i kontrolę zarządczą. Omówiono więc kontekst organizacyjny orientacji zadaniowej oraz podstawowy zakres metodyki (metod i technik zarządzania) pozwalającej na uzyskanie oczekiwanych, faktycznych efektów zarządczych.

1. WPROWADZENIE

Samorządy lokalne stoją przed wieloma wyzwaniami wynikającymi z oddziaływania szeregu zjawisk o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Przyjęcie odpowiedniej perspektywy analizy problemów związanych z przyjęciem pewnego, specyficznego na chwilę obecną systemu zarządzania wymaga uwzględnienia tego faktu. Wdrożenie budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej to nie jest bowiem zadanie, które jest celem samym w sobie. Zdecydowanie jest to przedsięwzięcie, które jest środkiem do realizacji celów, które mają charakter fundamentalny i raczej strategiczny. Dlatego należy wpierw ustalić ów szerszy kontekst zmian, a następnie zająć się szczegółami wynikającymi z warunków brzegowych w postaci wewnętrznych i zewnętrznych regulacji. Dążąc do sprecyzowania specyfiki kontekstu zewnętrznego należy zwrócić uwagę na podstawowe czynniki, które warunkują obecnie i determinować będą w najbliższej przyszłości funkcjonowanie samorządów.

Identyfikacja wskazanych czynników wymaga z całą pewnością odwołania się do zjawiska, które należy traktować jako podstawowy proces nadrzędny, kreujący warunki funkcjonowania różnorodnych podmiotów, w tym również samorządów. Chodzi tutaj oczywiście o globalizację, którą analizuje się szczególnie chętnie w wielu kontekstach (gospodarczym, politycznym, kulturowym, itd.), relatywnie niewiele uwagi poświęcając jednak jego oddziaływaniu na rozwój społeczności lokalnych. Nie ulega wątpliwości, iż jednym z podstawowych efektów omawianego zjawiska jest wysoka i rosnąca współzależność wielu procesów². Globalizacja bowiem, jak to trafnie określa G.W. Kołodko, to „ruch w kierunku ograniczenia i znoszenia barier w międzynarodowej wymianie gospo-

¹ Dr Jacek Strojny, Katedra Ekonomii, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna*, Difin, Warszawa 2003, s. 18.

darczej”³. Właśnie ten pęd stanowi podstawową przyczynę konieczności reorientacji strategicznej wszystkich podmiotów, od przedsiębiorstw po instytucje. Bazując na fundamencie zmian technologicznych procesy globalne doprowadzają do sytuacji, w której dalej jest coraz bliżej, a to co znane i stabilne jest coraz bardziej inne i nowe.

Pozostaje tutaj oczywiście odpowiedzieć na pytanie co oznacza owo „bliżej” oraz „nowe” oznacza w przypadku podmiotu takiego jak jednostka samorządu terytorialnego (JST). Obserwując procesy ostatnich lat, sprawa wydaje się tutaj relatywnie prosta w kwestii rozważań teoretycznych oraz dość trudna w kwestii ich przełożenia na realne działania. Polska reforma samorządowa, trwająca od 1990 r. oznacza stopniowe przenoszenie ciężaru kreowania procesów rozwojowych z poziomu centralnego (rządowego) na lokalny i regionalny¹ (gminy i powiaty oraz częściowo województwa). Samorządy zyskują realny wpływ na warunki funkcjonowania obywateli i podmiotów gospodarczych, przejmując zarówno zadania jak i rosnącą samodzielność dochodową⁴. Oznacza to jednak, że w coraz większym stopniu sprawność funkcjonowania jednostek samorządowych przekłada się na lepszą bądź gorszą sytuację społeczności lokalnej.

Warto zwrócić uwagę, iż globalizacja otwiera dość specyficzny i niespotykany wcześniej na taką skalę rynek kapitału mobilnego⁵. Dotyczy on zarówno kapitału intelektualnego (obywateli), jak i kapitału finansowego (przedsiębiorstw). Obywatele, posiadający określone kompetencje mają możliwość nie tylko relatywnie łatwiej oceny możliwości samorealizacji w danym miejscu. W coraz większym stopniu swobodnie mogą także ową lokalizację zmienić, podejmując decyzję o przemieszczeniu się zarówno w obrębie danego kraju, jak i poza jego granice. W jeszcze większym stopniu swoboda takiego działania pojawia się na poziomie decyzji lokalizacyjnych podmiotów gospodarczych. Taka sytuacja oznacza dla samorządu gminnego czy powiatowego konieczność konkurowania o ten kapitał na rynku charakteryzującym się coraz rosnącym poziomem rywalizacji.

Samorządy nastawione na rozwój muszą zatem w taki sposób realizować swoje zadania aby stworzyć konkurencyjne na tle alternatywnych lokalizacji miejsce do życia dla obywateli oraz do inwestowania dla biznesu. Wymaga to wyjścia poza wąsko rozumianą rolę administrowania w kierunku kreowania, inspirowania i wspierania inicjatyw rozwojowych. Zmieniają się zatem wymagania stawiane nie tylko poszczególnym jednostkom organizacyjnym samorządu, ale także zatrudnionym w nich ludziom. Bycie urzędnikiem to współcześnie nie tylko znajomość prawa i sprawność w realizacji procedur administracyjnych. Niezbędne jest wyjście poza te ramy, dążenie do poszukiwania szans, otwarcie na innowacje i gotowość do ich kreowania.

W jednej ze swoich publikacji M.A. West definiuje kilka czynników determinujących innowacyjność organizacji działającej w gospodarce globalnej. Wymienia wśród nich⁶:

- wyzwania ze strony konkurencji,
- orientacja na jakość,
- wykorzystywanie zespołowych metod pracy,
- efektywna komunikacja pomiędzy jednostkami organizacji,
- wsparcie kierownictwa firmy dla pomysłów innowacyjnych,

³ G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 99.

⁴ Przykładem tego jest m.in. rosnący udział w podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych.

⁵ J. Strojny, *Model zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w gospodarce globalnej*, [w:] *Polska wschodnia. Zarządzanie rozwojem*, WSAP, Białystok 2008, s. 308 i nast.

⁶ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16 i nast.

- przyzwolenie na kwestionowanie podstawowych dla organizacji założeń,
- partycypacja pracowników.

Przed dekadą, kiedy publikowano tę książkę w Polsce dyskusje tego typu dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw. W chwili obecnej każdy z wymienionych czynników musi być brany pod uwagę w zarządzaniu JST oraz innych instytucji sektora publicznego. Dopiero przyjęcie takiej perspektywy pozwala spojrzeć w odpowiedni sposób na zadania i ogrom wyzwań jaki stoi przed samorządami w perspektywie kilku najbliższych lat. Spełnienie zapisów ustawy o finansach publicznych w zakresie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego wymaga bowiem spojrzenia na funkcjonowanie samorządowych jednostek organizacyjnych zupełnie z innej perspektywy. Ich rola nie sprowadza się do administrowania, tylko do konkurowania, a skoro tak, to konieczna jest implementacja podejść wypracowanych w biznesie. Tylko dzięki nim samorząd może stać się wewnątrzorganizacyjnie gotowy do zmierzenia się z zewnętrznymi zagrożeniami i szansami.

2. SPECYFIKA BUDŻETU ZADANIOWEGO I KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r.⁷ wprowadziła z początkiem 2010 r. nową perspektywę w sferze podejścia do realizacji i pomiaru efektów wykonywanych zadań publicznych. Wprowadzenie w miejsce kontroli finansowej pojęcia i trybu kontroli zarządczej należy rozumieć jako próbę stworzenia kompleksowego rozwiązania pozwalającego na reorientację planowania i zarządzania finansowego w kierunku formuły zadaniowej. Sankcjonuje się w ten sposób sytuację w której działania kontrolne wychodzą poza sferę *stricte* finansową, obejmując także aspekty związane z osiąganym poziomem skuteczności i efektywności podmiotów sektora publicznego. Powstaje w ten sposób instrument pozwalający oceniać sprawność organizacyjną jednostki sektora publicznego.

Podstawą nowego podejścia jest ponadto nie tylko prawidłowość i zgodność z prawem realizowanych operacji finansowych, związanych głównie z wydatkowaniem środków. Niezmiernie ważne staje się uzasadnienie danego wydatku z perspektywy planowanego do osiągnięcia celu. Warto zwrócić uwagę, że w ten sposób próbuje się narzucić na sektor publiczny, w tym samorządy lokalne reżim decyzyjny podobny do tego, jaki w naturalny sposób powinien charakteryzować sektor prywatny, w tym aktywność biznesową. Planowanie zadaniowe więc to nie tyle kwestia techniczna związana z trybem przygotowania budżetu, a mentalna związana z podejściem do filozofii zarządzania jednostką publiczną i realizacji przez nią zadań związanych z oddziaływaniem na otoczenie.

Należy się zatem zastanowić co stanowi podstawowy cel budżetu zadaniowego oraz kontroli zarządczej. Odpowiedź wydaje się tutaj realywnie prosta w teoretycznych założeniach. Otóż dzięki orientacji zadaniowej punktem wyjścia do planowania wydatków jest rzeczywisty, realny i uzasadniony cel, mający uzasadnienie strategiczne. W polskich samorządach panuje bowiem swoista zgoda dotycząca roli dokumentów programowych w rzeczywistym procesie zarządzania rozwojem lokalnym. Strategie rozwoju stanowią zbiór, tyleż uzasadnionych społecznie, co często niespójnych i niemierzalnych założeń przyszłego porządanego stanu. Sformułowania użyte w tych dokumentach nie pozwalają na powiązanie aktywności bierzącej z określonymi kierunkami o charakterze długofalowym. Co za tym idzie, oddzielona jest sfera decyzji krótkookresowych od zapisów strategicznych, które w takiej sytuacji przestają być narzędziem zarządzania. Utrudnia to

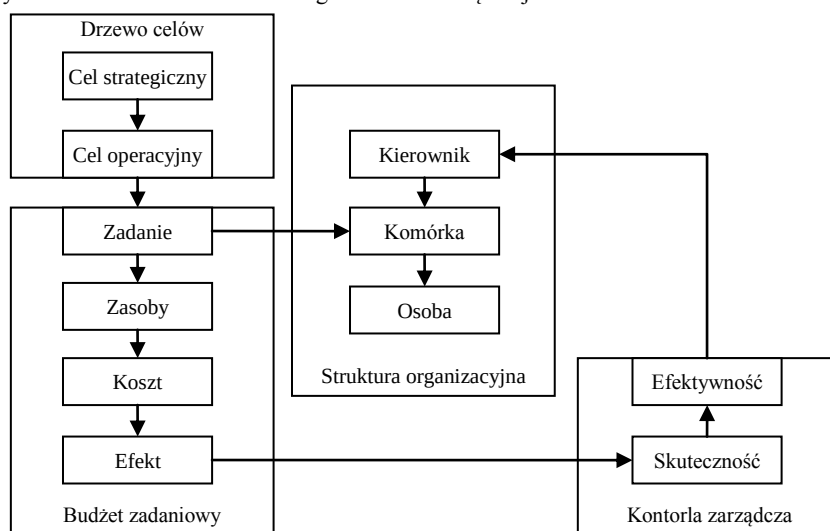
⁷ Dz. U. z 2009 r., Nr 157 poz. 1240, z późn. zm.

w praktyce uzyskanie efektu synergii, wynikającego z koncentracji na priorytetach. Ginią one w natłoku codziennych dylematów, często pod naciskiem określonych grup interesu, które co jest rzeczą naturalną dążą do uzyskania satysfakcjonujących dla siebie działań, mających odzwierciedlenie m.in. w bieżących wydatkach budżetowych.

Prawidłowo wdrożony budżet zadaniowy wymaga zachowania ciągu logicznego, którego początek znajduje się w przyjętym, ważnym społecznie, mierzalnym celu, a koniec w uzyskanym operacyjnym efekcie wydatku budżetowego. W większości wypadków wdrożenie nie tyle procedury, co filozofii budżetu zadaniowego będzie więc wymagać od samorządów weryfikacji płaszczyzny zarządzania strategicznego, a dopiero na tej bazie wprowadzania rozwiązań na poziomie operacyjnym. Strategia musi tutaj stać się narzędziem codziennego użytku, punktem odniesienia dla podejmowanej decyzji, można wręcz powiedzieć obowiązkową lekturą do porannej kawy. To istotna i niełatwa zmiana, która ma wymiar mentalny i wymaga dużej mądrości i determinacji władz lokalnych w kształtowaniu nowej kultury organizacyjnej. Współczesnemu urzędnikowi nie wystarczy jedynie realizowanie obowiązków zgodnie z przepisami prawa. Konieczne jest ukierunkowanie działalności na ciągłe doskonalenie organizacji (JST) oraz jej miejsca w konkurencyjnym otoczeniu.

Wprowadzenie zintegrowanych z budżetem zadaniowym zasad kontroli zarządczej pozwala na stworzenie w pełni funkcjonalnego systemu zapewniającego nie tylko logikę wyborów zadań do realizacji, ale także ocenę sprawności i efektywności osiągania założonych celów. System kontroli zarządczej powinien stanowić rzetelne i skuteczne źródło informacji o prawidłowości przebiegu procesów w zgodzie z opisanym wcześniej ciągiem logicznym. Kierownik jednostki powinien dysponować kompletną wiedzą o efektach podjętych działań oraz kosztach ich osiągnięcia. Dzięki temu może oceniać ewentualne zagrożenia w realizacji przyjętych celów strategicznych. Można zatem mówić o pewnym docelowym schemacie postępowania obejmującym zintegrowane rozwiązania w zakresie budżetu zadaniowego oraz kontroli zarządczej. Przedstawia go rys. 1.

Rys. 1. Schemat budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej.



Źródło: Opracowanie własne.

Budżet zadaniowy w ujęciu prezentowanym na przedstawionym schemacie to plan osiągnięcia efektów za pomocą adekwatnych pod względem zakresu, kosztu oraz terminu zadań. Podstawową kwestią jest ściśle określenie odpowiedzialności za ich realizację poprzez wskazanie komórki organizacyjnej oraz osoby, na której spoczywa obowiązek uzyskania przyjętych celów. Z punktu widzenia zarządczego jednym z podstawowych zadań kontroli zarządczej jest pozyskanie informacji o sprawności przebiegu procesu od wyznaczenia celu operacyjnego po osiągnięty efekt. Dzięki temu możliwe jest dokonanie oceny skuteczności i efektywności jednostki organizacyjnej, a dokładniej komórki bądź osoby odpowiedzialnej. Na tej podstawie kierownik jednostki może w sposób bardziej racjonalny zarządzać pracą podległych mu osób, motywując pracowników oraz modyfikując zadania w kolejnych etapach planowania.

Nacisk na uzyskanie efektów sugeruje wdrożenie odpowiednich rozwiązań wewnętrznych zwiększających efektywność pracy oraz poziom kontroli nad przebiegiem zadań jeszcze w trakcie ich realizacji. Stąd też sugeruje się, aby wdrożenie budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej przeprowadzić podejmując jednocześnie wyzwanie reorientacji całej organizacji w kierunku zadaniowym. Oznacza to odpowiednią modyfikację struktury organizacyjnej w taki sposób, aby pozwalała na bardziej elastyczne działanie, a jednocześnie ściśle określenie odpowiedzialności. Konieczne jest także wdrożenie odpowiednich procedur postępowania umożliwiających skuteczną kontrolę postępów w realizacji powierzonych zadań, niezależnie od tego czy mają one charakter procesowy czy projektowy. Dzięki temu osoby odpowiedzialne za ich realizację otrzymują narzędzia pozwalające interweniować w trakcie realizacji zadania w celu zmniejszenia odchyleń od planu. Dzięki temu zwiększa się szanse na osiągnięcie założonych parametrów po zakończeniu roku budżetowego. Szczegółowy opis niezbędnych zmian przedstawiają kolejne części niniejszego artykułu.

3. UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE ORIENTACJI ZADANIOWEJ

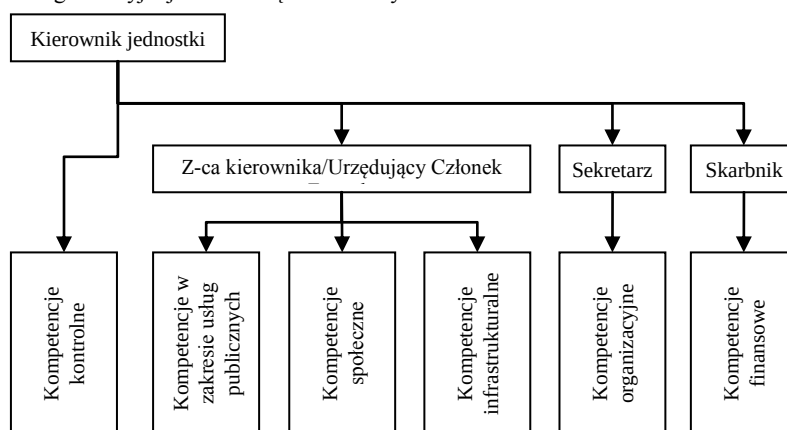
3.1. Założenia wymiaru liniowego struktury organizacyjnej samorządu

Podstawą formalną organizacji pracy w samorządowej jednostce organizacyjnej jest regulamin organizacyjny. Określa on zasady podziału pracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi, wskazując odpowiedzialność za ich prawidłowe wykonywanie. Na podstawie regulaminu realizowane są wszelkie zadania o charakterze merytorycznym oraz zarządczym. W samorządach dominują obecnie rozwiązania klasyczne oparte na strukturze hierarchicznej, którą z pewnym uproszczeniem można określić jako liniową. Wykorzystuje ona pewien klucz podporządkowania poszczególnych komórek (wydziałów, biur, zespołów), który wynika po części z przyzwyczajenia, po części zaś z przepisów szczególnych warunkujących tryb pracy niektórych stanowisk.

W ramach wspomnianego klucza grupuje się komórki organizacyjne, przyporządkowując je do Kierownika jednostki, jego zastępców, ewentualnie członków Zarządu, Sekretarza oraz Skarbnika. Oceniając istniejące w danym podmiocie rozwiązanie należy zwrócić szczególną uwagę na dość istotną kwestię. Otóż, z punktu widzenia procesu zarządzania, a szczególnie zarządzania zorientowanego zadaniowo konieczne wydaje się grupowanie komórek pozwalające utworzyć czytelne obszary kompetencyjne, pozwalające na sprawniejszy przepływ informacji oraz zgodność zakresu zadań. Nie tyle zatem chodzi o to, aby rozdzielić komórki pomiędzy osoby z głównego kierownictwa jednostki. Sytuację należy wręcz odwrócić, poszukując ludzi o odpowiednich kwalifikacjach do zarzą-

dzania komórkami z danego obszaru organizacyjnego. Ponadto konieczne jest wzięcie pod uwagę specyfiki odpowiedzialności, szczególnie Sekretarza i Skarbnika. Można zatem zaproponować pewien ogólny zarys struktury organizacyjnej, zapewniający wyższą sprawność realizacji procesów oraz dostosowanie sposobu działania jednostki organizacyjnej do zarządzania zadaniowego. Przedstawiono ją na rys. 2.

Rys. 2. Ogólny schemat układu liniowego struktury organizacyjnej podstawowej jednostki organizacyjnej w samorządzie lokalnym.



Źródło: Opracowanie własne.

Proponuje się, aby w miarę możliwości skupić komórki organizacyjne w obrębie czterech obszarów obejmujących kompetencje:

- finansowe,
- organizacyjne,
- infrastrukturalne,
- społeczne,
- w zakresie usług publicznych,
- kontrolne.

Pierwsze dwie powinny mieć stałe przyporządkowanie odpowiednio do Skarbnika oraz Sekretarza. Wszystkie komórki nie należące do kompetencji organizacyjnych czy finansowych należy podporządkować zgodnie z ich obszarem merytorycznym. Kolejne trzy grupy związane są z realizacją zadań samorządu lokalnego i wymagają odpowiedniego przygotowania merytorycznego osób, które w wyniku wyborów samorządowych uzyskują mandat do sprawowania funkcji zastępcy kierownika jednostki bądź urzędującego członka zarządu. Należy zatem odejść od sytuacji, w której poszczególne komórki po przeprowadzonych wyborach podporządkowywane są do osób. Konieczne jest zapewnienie sytuacji odwrotnej, w której osoby dobiera się w taki sposób, aby ich przygotowanie merytoryczne pozwalało na sprawne zarządzanie danym obszarem kompetencyjnym.

Osobną kwestią pozostaje ustalenie, które obszary kompetencyjne należy bezpośrednio podporządkować kierownikowi jednostki. Przyjmując jako punkt wyjścia filozofię kontroli zarządczej, wymagającej faktycznego wdrożenia metody zarządzania przez cele, uzasadnionym staje się skoncentrowanie na procesach kontrolnych, obejmujących pomiar i ocenę sprawności procesów na poziomie operacyjnym i strategicznym. Oczywiście po-

mimo takiego rozwiązania konieczne jest spełnienie warunków brzegowych wynikających z przepisów szczególnych, które nakazują w przypadku niektórych stanowisk bezpośrednie przyporządkowanie do kierownika.

3.2. Podstawowe aspekty tworzenia organizacji macierzowej

Przedstawione wyżej podejście jest niezbędne do sprawnego realizowania procesów przez jednostkę organizacyjną. Orientacja zadaniowa pozwala jednak w sposób dość czytelny rozdzielić w organizacji dwa typy zadań, wymagających specyficznego podejścia. Procesy, czyli zadania ciągłe, realizowane są trakcie całego roku budżetowego, a odpowiedzialność za ich realizację należy lokalizować w odpowiednich miejscach struktury liniowej. Istnieją jednak zadania jednorazowe, o określonym czasie trwania, wymagające często współpracy większej liczby komórek organizacyjnych. Przeprowadzenie takich przedsięwzięć w ramach struktury liniowej jest oczywiście możliwe i często prakowane. Najczęściej jedynie w przypadku gdy przedsięwzięcie uzyskuje finansowanie ze środków Unii Europejskiej, wyodrębnia się zespół projektu oraz kierownika, tworząc na czas trwania przedsięwzięcia mniej lub bardziej formalną komórkę tymczasową. Z punktu widzenia sprawności zarządzania nie ma jednak żadnego uzasadnienia dla realizacji projektów według różnych trybów, w zależności od tego skąd pozyskano źródło finansowania.

Ponadto należy rozważyć grupowanie projektów realizowanych w różnych okresach czasu (np. różnych latach budżetowych), ale zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu strategicznego. Jest to możliwe dzięki stworzeniu programów, których zarządzanie należałoby realizować także poza strukturą liniową. Dlatego też sugeruje się wdrożenie pełnego, systemowego podejścia opierającego się na układzie macierzowym. Oprócz wymiaru liniowego struktury organizacyjnej wymaga on utworzenia tymczasowych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację przedsięwzięcia jednorazowego. Należą do nich:

- w przypadku programu: Zespół programu oraz Komitet sterujący programem,
- w przypadku projektu: Zespół projektu oraz Komitet sterujący projektem.

Oczywiście należy określić pewne specyficzne zależności hierarchiczne pomiędzy kierownikami poszczególnych komórek tymczasowych. Proponuje się tutaj, aby Komitet sterujący był komórką nadrzędną w stosunku do Zespołu, uprawnioną do podejmowania decyzji strategicznych odnośnie danego przedsięwzięcia, związanych z koniecznością uwzględnienia zmian w otoczeniu przedsięwzięcia bądź w faktycznym jego przebiegu w stosunku do planu. Ponadto należy ustanowić tryb podporządkowania projektów programom, określając zasady nadzoru kierowników programów nad przypisanymi do nich kierownikami projektów.

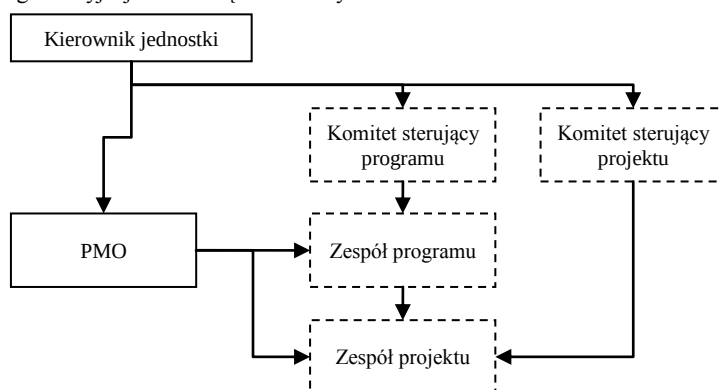
Pewnego rodzaju łącznikiem pomiędzy wymiarem liniowym i tymczasowym struktury organizacyjnej powinna być wyspecjalizowana komórka liniowa o charakterze PMO (*Project Management Office*). Powinna ona spełniać kilka podstawowych funkcji, wśród których należy wymienić:

- wsparcie przygotowania, realizacji i rozliczenia wniosków o finansowanie przedsięwzięć ze źródeł zewnętrznych (w tym Unii Europejskiej),
- zapewnienie aktualności, kompletności i adekwatności dokumentów, procedur oraz oprogramowania wspierającego zarządzanie projektem i programem,
- controlling przebiegu projektów i programów.

Kierownicy programów i projektów w zakresie spraw operacyjnych powinni podlegać komórce PMO. Dla usprawnienia tej relacji należy wyodrębnić w niej funkcję Kierownika

portfela, który zajmuje się koordynacją przebiegu wszystkich realizowanych jednocześnie przedsięwzięć o charakterze jednorazowym. Uwzględniając wszystkie te sugestie można zaproponować ogólny schemat organizacji wymiaru tymczasowego struktury, a w konsekwencji uzyskanie układu macierzowego.

Rys. 3. Ogólny schemat układu tymczasowego struktury organizacyjnej podstawowej jednostki organizacyjnej w samorządzie lokalnym.



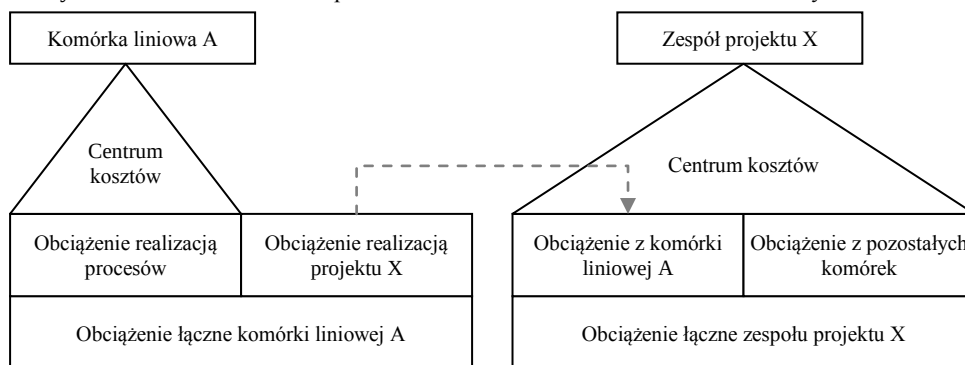
Źródło: Opracowanie własne.

Otwartym pozostaje pytanie w jakim obszarze kompetencji należy umieścić komórkę o charakterze PMO. Jeśli przyjąć za dominujące jej zadania controllingowe, należałoby wskazać na tzw. kompetencje kontrolne. Sugerowałoby to przyporządkowanie takiej komórki bezpośrednio do kierownika jednostki. Takie podejście właśnie zaprezentowano w schemacie przedstawionym na rys. 3.

3.3. Zasady wyodrębnienia czytelnych centrów odpowiedzialności i kosztów

Wprowadzenie budżetu zadaniowego oraz kontroli zarządczej skutkuje rosnącymi wymaganiami w zakresie egzekwowania odpowiedzialności za zadania oraz odpowiedniej efektywności kosztowej poszczególnych komórek (liniowych i tymczasowych). Wiąże się to z wyodrębnieniem czytelnych centrów odpowiedzialności oraz kosztów. Zastosować tutaj należy bardzo prostą zasadę, według której koszty idą za odpowiedzialnością. Oznacza to, iż właścicielem kosztów danego zadania, jest komórka odpowiedzialna za jego realizację. Można tutaj oczywiście skonstruować prosty schemat odzwierciedlający tego typu zależność (rys. 4).

Rys. 4. Tworzenie centrum odpowiedzialności i kosztów w układzie macierzowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Identyfikacja centrum kosztów i odpowiedzialności w przypadku procesów nie nastręcza trudności. Zadania tego typu przypisane są do komórek organizacyjnych, a więc tam lokalizuje się zarówno odpowiedzialność jak i koszty związane z ich wykonywaniem. Odpowiedzialność za realizację przedsięwzięcia jednorazowego, a więc programu lub projektu lokalizować należy w odpowiednich zespołach. Pozostaje natomiast kwestia obciążenia ich w pełnym zakresie kosztami związanymi z realizacją zadań w ramach projektu lub programu. W sytuacji, gdy pracownik komórki liniowej wchodzi w skład zespołu projektu część swojego etatu wykonuje realizując zadania przypisane do tej komórki liniowej (procesy), a pozostałą część w ramach projektu. W takim wypadku koszty etatu, w części w której wykorzystany on został do realizacji projektu powinny zostać przeniesione do centrum kosztów tworzonego przez zespół projektowy.

4. UWARUNKOWANIA METODYCZNE ORIENTACJI ZADANIOWEJ

4.1. Użyteczność metody zarządzania przez cele

Filozofia nowoczesnego zarządzania jednostką administracji publicznej wymaga spojrzenia na realizowane zadania z perspektywy celów. Taka konieczność wynika zarówno z zasad tworzenia budżetu zadaniowego, jak i realizacji kontroli zarządczej. Prawdłowo zbudowany system celów organizacji pozwala uzyskać kilka porządkanych efektów, wśród których można wymienić:

- uzasadnienie wykonywania każdego z realizowanych zadań,
- stworzenie parametrów oceny sprawności procesów,
- stworzenie parametrów oceny sprawności komórek organizacyjnych (liniowych oraz tymczasowych), a nawet poszczególnych stanowisk i osób,
- powiązanie przyczynowo-skutkowe celów strategicznych z zadaniami operacyjnymi,
- stworzenie mechanizmu obciążania celów strategicznych kosztami ich realizacji poprzez wykonywanie zadań operacyjnych.

Wykorzystanie celów w zarządzaniu, zwłaszcza jednostką z sektora publicznego jest trudne. Dlatego też w większości przypadków pozostaje w sferze założeń teoretycznych, bez przełożenia na stan faktyczny w danej organizacji. Tymczasem trudno mówić o działaniu budżetu zadaniowego czy kontroli zarządczej bez funkcjonującej metody zarządza-

- definiujące,
- planistyczno-controllingowe,
- controllingowe.

Pierwsza z wymienionych grup pozwala w pełniejszy sposób opisać projekt i przygotować do jego realizacji. Obejmuje ona techniki pozwalające dokonać pełnej analizy interesariuszy, ryzyk oraz stworzyć kompletny system celów. Na ich podstawie podejmuje się bardziej rozbudowane działania planistyczne. Wykorzystuje się tutaj techniki pozwalające na zaplanowanie zadań, niezbędnych zasobów i kosztów, płynności oraz efektywności. Wszystkie techniki wykorzystane w planowaniu służą także do controllingu przebiegu zadań, pozwalając ocenić odchylenia od planu. Istnieje także grupa technik, które wykorzystuje się wyłącznie w celach controllingowych (np. metoda wartości dodanej).

Zaimplementowanie tych technik do oprogramowania dedykowanego, lub wykorzystanie istniejących już rozwiązań (np. program MS Project) pozwala na podniesienie efektywności działania. Dlatego też wydaje się, iż metoda zarządzania projektami jest naturalnym uzupełnieniem budżetu zadaniowego razem z metodą zarządzania przez cele. Dodatkowo, przy odpowiednio przygotowanych procedurach możliwe jest zastosowanie technik ze wszystkich wymienionych wcześniej grup nie tylko do zarządzania przedsięwzięciami o charakterze jednorazowym, ale także do planowania i realizacji procesów. W ten sposób uzyskuje się spójny, uzupełniający się sposób postępowania podczas przygotowania budżetu zadaniowego, a także controllingu i kontroli końcowej jego realizacji.

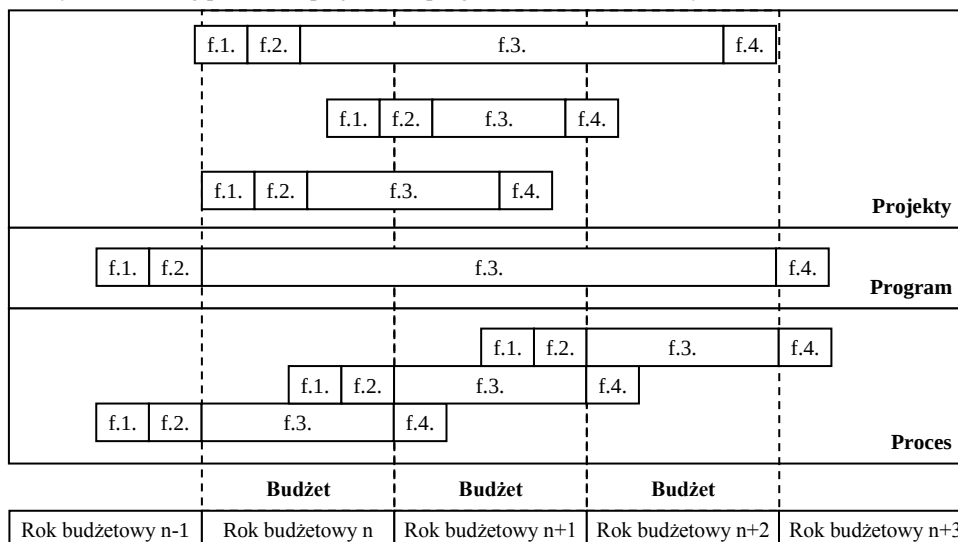
4.3. Przebieg procesów, programów i projektów w reżymie orientacji zadaniowej

Orientacja zadaniowa to nie tylko rozwiązania organizacyjne czy techniki, ale także odpowiednie procedury postępowania. Powinny one dotyczyć m.in. przebiegu wszystkich zadań realizowanych przez jednostkę organizacyjną samorządu. Przyjęcie podziału na zadania o charakterze ciągłym i jednorazowym wynika z ich specyfiki oraz z konieczności osadzenia odpowiedzialności za ich realizację w strukturze liniowej bądź tymczasowej. Sposób postępowania z danym zadaniem nie powinien się jednak różnić. Taka ujednolicona procedura realizacji procesów, programów czy projektów zawsze powinna obejmować cztery podstawowe fazy:

- inicjacji (f.1.),
- przygotowania (f.2.),
- realizacji (f.3.),
- zamknięcia (f.4.).

W pierwszej fazie w przypadku działań jednorazowych dokonuje się precyzowania koncepcji oraz powołuje się tymczasowe komórki organizacyjne, odpowiedzialne za jej przygotowanie (zaplanowanie) i realizację. W przypadku procesów nie jest to potrzebne, ze względu na ich ciągłość w czasie. Należy zatem jedynie zweryfikować aktualność przydzielenia odpowiedzialności za dany proces do danej komórki. Fazy planowania, realizacji oraz zamknięcia są bardzo podobne pod względem wykorzystania technik. Różnią się oczywiście terminami rozpoczęcia i zakończenia. Schemat powiązania przebiegu poszczególnych typów zadań z rokiem budżetowym przedstawia rys. 6.

Rys. 6. Przebieg procesów, projektów i programów a rok budżetowy.



Źródło: Opracowanie własne.

Procesy realizowane są ciągle przez cały rok budżetowy, a więc rozpoczynają się z dniem 01 stycznia, a kończą z dniem 31 grudnia roku budżetowego. Fazy inicjacji i przygotowania występują więc zawsze w roku poprzedzającym rok budżetowy, zaś faza zamknięcia, w roku następującym po roku budżetowym. W przypadku zadań jednorazowych, daty ich rozpoczęcia wynikają z odrębnego harmonogramu przedsięwzięcia. Programy mają charakter przedsięwzięć długoterminowych, a więc mogą obejmować kilka lat budżetowych. Rozpoczęcie realizacji programu nie musi być powiązane z rozpoczęciem roku budżetowego, natomiast przyjęcie takiej formuły pozwala na łatwiejsze przygotowanie budżetów na kolejne lata budżetowe. W szczególności chodzi o bardziej precyzyjne określanie części budżetów przeznaczonych na realizację projektów. Te bowiem mogą rozpoczynać się w dowolnym momencie roku budżetowego i wykraczać poza jego ramy, przechodząc na kolejny rok lub lata.

5. PODSUMOWANIE

Budżet zadaniowy oraz kontrola zarządcza to mechanizmy, których wdrożenie stanowi dla jednostki samorządowej szansę. Dzięki nim możliwe jest sprawniejsze funkcjonowanie jednostek organizacyjnych. Zmiany wewnątrzorganizacyjne polegające na ich wdrożeniu są jednak niezbędne nie tylko ze względu na konieczność dostosowania się do przepisów. Jeszcze ważniejszym argumentem wydaje się konieczność ciągłego doskonalenia się, niezbędna dla organizacji konkurujących, a takimi stają się jednostki samorządowe na globalnym rynku kapitału mobilnego. Dlatego też, do wprowadzenia budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej należy podejść kompleksowo.

W niniejszym artykule przedstawiona została holistyczna koncepcja reorganizacji jednostki samorządowej w kierunku zadaniowym. Pozwala ona na sformułowanie kilku rekomendacji wdrożeniowych, które w sposób ogólny, ale określają jednak zakres ewen-

tualnego wdrożenia. Można zatem stwierdzić, iż podmiot, przygotowujący się do pełnego wykorzystania zalet orientacji zadaniowej powinien wykonać następujące czynności:

1. Przegląd dokumentów programowych pod kątem identyfikacji i redefinicji celów strategicznych.
2. Wprowadzenie metody zarządzania przez cele.
3. Stworzenie struktury macierzowej obejmującej zorientowaną na kompetencje strukturę liniową.
4. Określenie zasad rozliczania kosztów pomiędzy komórkami organizacyjnymi.
5. Opisanie procedur przebiegu procesów, programów i projektów.
6. Wybór i wdrożenie technik definiowaniujących, planistycznych oraz controllingowych, wspomagających zarządzanie zadaniami każdego typu.
7. Wdrożenie oprogramowania zapewniającego automatyzację technik zarządzania.

Wspomniane wyżej czynności traktować należy jako propozycję ogólnego schematu wdrożenia. Jest rzeczą oczywistą, iż ich przebieg będzie uzależniony od sytuacji w danej jednostce. Zarówno punkt startu (stan bieżący), jak i efekty końcowe zmian reorganizacyjnych mogą w szczegółach różnić się od siebie. Niezbędne jest natomiast zachowanie pewnej spójnej i kompleksowej koncepcji roli budżetu zadaniowego jako elementu składowego orientacji zadaniowej samorządu. Myślenie o wprowadzeniu budżetu zadaniowego jako o celu samym w sobie jest dalece niewystarczające. Brak któregoś z opisanych w niniejszym artykule elementów składających się na orientację projektową może spowodować niską skuteczność wdrożenia. Z drugiej strony realizacja kompleksowego podejścia wymaga dużej determinacji po stronie samorządu. Może też powodować powstanie oporu przed zmianą, która dla pracowników oznacza wejście w nowy, bardziej wymagający reżim pracy. Przewyciężenie tych obaw daje szansę na budowanie kultury organizacyjnej samorządu pozwalającej na podniesienie pozycji konkurencyjnej i intensyfikację procesów rozwojowych.

LITERATURA

- [1] Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r., w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, (poz. 84), Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, Warszawa, dnia 30 grudnia 2009 r. Nr 15.
- [2] Kowalczyk, E. (2010). *Kontrola Zarządcza w Jednostce Sektora Finansów Publicznych. Wzory Procedur I Instrukcji*, Wrocław: Presscom sp. z o.o.
- [3] Kuc, B.R. (2009). *Kontrola Jako Funkcja Zarządzania*, Warszawa: Difin.
- [4] Niewęglowski, A. (2006). Controlling w Jednostkach Administracji Publicznej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*, (1), 13-19.
- [5] Płoskonka, J. (2006). Pojęcie Kontroli w Ujęciu Zarządczym. *Kontrola Państwowa*, (1), 3-28.
- [6] Płoskonka, J. (2009). Założenia modelowe dla systemu budżetowania zadaniowego w Polsce. W: M. Postuła i P. Perczyński (red.), *Wdrażanie budżetu zadaniowego*. Warszawa: Ministerstwo Finansów, s. 103-141.
- [7] Puchacz, K. (2010). *Nowe Standardy Kontroli Zarządczej w Jednostkach Sektora Finansów Publicznych. Omówienie i Propozycje Wzorcowych Rozwiązań*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.
- [8] Skica, T. (2005). Budżet jako narzędzie zarządzania finansami lokalnymi. *Samorząd Terytorialny*, (7-8), 73-82.
- [9] Skica, T. (2009). *Samorzady a rozwój przedsiębiorczości. Instrumenty wspierania przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie gmin województwa podkarpackiego*, Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.

-
- [10] Skica, T. Żmuda, M. (2008). Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (21), 127-141.
 - [11] Siwoń, M. (2006). Aplikacja międzynarodowych standardów wewnętrznej kontroli finansowej do polskiego systemu prawnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*, (1), s. 169-175.
 - [12] Ustawa z dnia 7 lipca 2001 r., o zmianie ustawy o finansach publicznych, ustawy o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów, ustawy o działach administracji rządowej oraz ustawy o służbie cywilnej (Dz. U. z 2001 r., Nr 102, poz. 1116).
 - [13] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r., o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., Nr 157 poz. 1240, z późn. zm.).
 - [14] Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r., o finansach publicznych (Dz. U. z 2005 r., Nr 249 poz. 2104, z późn. zm.).
 - [15] Ustawa z dnia 29 września 1994 r., o rachunkowości (Dz. U. z 2009 r., Nr 152, poz. 1223, z późn. zm.).
 - [16] Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o finansach publicznych, Druk Sejmowy nr 1181.
-

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL CONDITIONS OF ACTIVITY-BASED BUDGETING IMPLEMENTATION IN LOCAL GOVERNMENT

The paper presents the implementation of task budget assumptions in the public sector with particular regard to local government. It draws attention to the need for a comprehensive and coherent philosophy based on the task orientation. It sets out general guidelines for the necessary changes in the organization and methods of procedure. They are used to increase control over tasks, and thus increase the efficiency of their implementation. It was highlighted the importance of methods of management by objectives and project management from the viewpoint of the accuracy of task budgeting and management control.

Anatoliy TKACH ¹

УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО- ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЕ

Целью статьи является исследование уровня управления финансовыми ресурсами с целью активизации инновационной активности предприятий через создания действенных институтов инвестиционного финансирования инвестиций в человеческий капитал, в новейшие технологии и инновации. Определяется характер влияния институциональной среды на инвестиционную привлекательность как фактора управления финансовыми ресурсами. Анализируется влияние отсутствия стимулирующих институтов на количество предложений по инновационно-инвестиционным проектам и потенциал инновационности самого предприятия.

ZARZĄDZANIE FINANSAMI W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Celem artykułu jest określenie jakości zarządzania środkami finansowymi w działalności przedsiębiorstw innowacyjnych. Badanymi obszarami są między innymi powoływanie i funkcjonowanie efektywnych instytucji finansowania inwestycji, inwestowanie w kapitał ludzki oraz wpływ organizacji otoczenia biznesu na przyciąganie inwestycji zagranicznych.

1. ВВЕДЕНИЕ

Уровень инновационной активности многих промышленных предприятий остается пока низкой и имеет тенденцию к уменьшению. Одним из главных препятствий для инвестирования в инновации является дефицит финансовых ресурсов предприятий и отсутствие институтов, которые бы соответствовали инновационному характеру их развития. Разработка и внедрение инноваций является важным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия, его институционально-технологического развития. Для технологического лидерства в промышленности нужна прорывная инновационная стратегия развития, которая разрабатывается на новой институциональной основе. Лидерами внедрения инноваций в современных условиях являются акционерные общества (в 2006 году инновационной деятельностью занимались 89,6% от общего количества инновационно-активных предприятий).

Поощрение инновационной деятельности, предопределяет необходимость:

- привлечь дополнительные средства или, по крайней мере, уменьшить расходы, чтобы обеспечить предприятиям большую самостоятельность в

¹ Dr hab. Anatoliy Tkach, prof. PRz, Zakład Informatyki w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

- действиях и освободить их от налогообложения инновационной деятельности, выполняемых за счет собственных средств;
- создавать условия для размещения заказов на инновационную деятельность (направления средств из бюджета в виде государственных программ);
- проектировать новые финансовые институты²

Отсутствие действенных институтов инвестиционного финансирования препятствует межотраслевому переливу финансовых ресурсов. Высокотехнологичные и наукоемкие отрасли практически не имеют доступа к финансовым ресурсам для обеспечения инноваций, а это углубляет специализацию страны на товарах низкого уровня переработки и на добыче сырья.

Инновации в сфере управления финансовыми ресурсами предприятия, прежде всего, ориентированы на динамичное развитие и непрерывное повышение эффективности промышленного производства, и должны опираться на собственную юридическую базу или соответствующие нормативно-правовые акты, то есть институты.

Выход на передний план (среди прочих факторов экономического развития) инвестиций в человеческий капитал, в новейшие технологии и инновации требует внедрения адекватных механизмов финансового обеспечения. Сложность заключается в том, что необходимо решить, в каких пропорциях будут распределяться ограниченные финансовые ресурсы предприятия между традиционными и новыми видами экономической деятельности для обеспечения долгосрочного развития.

Целью статьи является обоснование того, что организация инновационного процесса управления финансовыми ресурсами на всех стадиях требует учета влияния определенных институциональных особенностей: 1) ограниченной мобильностью научных знаний и достижений современной экономики; 2) национальной специфики институциональных основ хозяйственной деятельности; слабого правового регулирования финансовой деятельности; неразвитость финансовых институтов.

Распределение финансовых ресурсов всегда сопровождается конфликтами интересов – между идеями руководства и возможностями предприятия. Функционирование любой системы финансового управления должно иметь соответствующее институциональное обеспечение. Оно достигается разработкой и принятием соответствующих законов, уставов, институтов, постановлений правительства, приказами министерств и ведомств, а также получением лицензий, разработкой уставных документов, нормативов, инструкций, методических указаний и т.д.

Технологическое отставание украинских предприятий от зарубежных конкурентов связано, в частности, с их низкой инновационной активностью, слабым уровнем восприимчивости к нововведениям. Руководители и специалисты отечественных предприятий до сих пор не имеют полного представления о роли

² Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні", zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=433-15

инноваций в экономическом развитии, не используют современных методов управления инновационными процессами ³.

Комплексное исследование действия фактора институционально-финансового обеспечения инновационной деятельности и его влияния на развитие высокотехнологичного производства, динамику технологических сдвигов в структуре промышленного комплекса свидетельствует об отсутствии интегрирующего элемента, который способствовал бы устойчивому развитию инновационной деятельности ⁴.

Очевидно, путь к росту инновационной активности машиностроительной отрасли должна пролегать через системный механизм взаимодействия государства и предприятий этой отрасли, а также через разработку механизма формирования институциональной среды, благоприятной для развития партнерства между государством и предприятиями, в частности создание системы специальных институтов по регулированию партнерских отношений. Надежные институты являются залогом распределения рисков, стимулирование к инновационной активности предприятий, направление инновационно-активного поведения на действенные пути управления финансовыми ресурсами. Именно действенные институты призваны минимизировать расходы, а, следовательно, и приумножить или хотя бы сэкономить определенные финансовые ресурсы предприятия.

Институциональная среда также влияет и на инвестиционную привлекательность как фактор управления финансовыми ресурсами. В условиях отсутствия стимулирующих институтов количество предложений по инновационно-инвестиционным проектам уменьшается, а вместе с тем угасает потенциал инновационности самого предприятия. Одной из важных форм партнерства может стать проектное финансирование, сопровождающееся выявлением, оценкой и распределением рисков между сторонами договора о партнерстве, обеспечением финансовой безопасности крупных, капиталоемких проектов, исключает возможные убытки и остановка проектов ⁵.

Организация инновационного процесса управления финансовыми ресурсами на всех стадиях находится под влиянием определенных институциональных особенностей. Во-первых, относительно ограничена мобильность научных знаний и достижений современной экономики обуславливает получение преимуществ предприятиями, которые стремятся соблюдения активной инновационной стратегии лидерства. Во-вторых, предприятия пытаются приспособиться к динамичным изменениям в рыночной среде и реализовать собственные стратегические и финансовые цели, но это, в частности, зависит и от национальной специфики институциональных основ деятельности. Например, системы управления инновационной деятельностью, правового регулирования финансового управления на предприятиях, взаимодействия с инновационно-развитыми предприятиями, государственное содействие кооперации для создания инновационных проектов.

³ Федулова Л. *Перспективи інноваційного розвитку промисловості України, Економіка і прогнозування*, 2006/2.

⁴ Федулова Л. *Перспективи інноваційного розвитку промисловості України, Економіка і прогнозування*, 2006/2.

⁵ Федулова Л. *Перспективи інноваційного розвитку промисловості України, Економіка і прогнозування*, 2006/2.

Инновационный проект процесса управления финансовыми ресурсами предприятия может включать определенное количество индивидуальных программ исследования, обеспечиваемые совокупностью действенных институтов.

Существует целый ряд причин, по которым финансовые институты разных стран отличаются друг от друга. К их числу относятся различные размеры, уровень сложности и достижимости новых технологий, а также различия в политическом, культурном и историческом развитии государства. Кроме того финансовые институты постоянно трансформируются. Выполняемые ими функции могут варьироваться. Например, Современные банки США значительно отличаются от тех банков, которые были в стране в 1930-х или 1960-х годах, и имеют большое количество отличий от институций, которые сейчас называются банками, например, в Германии или Великобритании.

Чтобы лучше понять, почему и как финансовые институты разных стран отличаются друг от друга и изменяются в течение времени, необходимо взять за ориентир не учреждения сами по себе, а их функции. Функциональный подход базируется на двух исходных предпосылках:

- Функции финансовой системы имеют более стабильный характер, чем его институты. Это означает, что функции в меньшей мере меняются во времени и не так сильно отличаются от страны к стране;
- Формы финансовых институтов логично вытекают из их функций.

Инновации в финансовой сфере и конкуренция среди институтов в результате приводит к повышению эффективности функционирования финансовой системы. Например, финансовые институты, обеспечивающие развитие франчайзинга, форфейтинга, лизинга и т.п., появились благодаря функционированию и развитию финансовой системы.

На основе анализа главной функции финансовой системы, которая заключается в эффективном распределении финансовых ресурсов, на наиболее общем уровне анализа можно говорить о шести базовых или ключевых функциях этой системы:

- Обеспечение способов перемещения экономических ресурсов во времени, через границы государства и из одних отраслей экономики в другие;
- Обеспечение способов управления риском;
- Обеспечение способов клиринга и осуществления расчетов, способствующих торговле;
- Обеспечение механизма объединения финансовых ресурсов и распределения владения в различных предприятиях;
- Поставка ценовой информации, которая будет позволять координировать децентрализованный процесс принятия решений в различных отраслях экономики;
- Обеспечение способов решения проблемы стимулирования.

Эти проблемы возникают в ситуациях, когда один из участников сделки владеет информацией, которой не обладает другой; или если один из участников действует как агент (комиссионер) от имени другого.

Институты финансовой системы обеспечивают способы перемещения экономических ресурсов во времени, из одного географического региона в другой, а также из одной отрасли экономики в другую.

Во многих случаях движение финансовых потоков базируется на том, что физическое или юридическое лицо сегодня передает свои средства другому лицу с тем, чтобы получить взамен определенные средства в будущем, и наоборот. Ипотечные кредиты на приобретение домов, пенсионные сбережения и капиталовложения в производственные мощности - все эти операции приводят к перемещению ресурсов из одного времени в другое. Обеспечение условий для такого рода между временных перемещений ресурсов является одной из функций финансовой системы.

Так, например, многие из предпринимателей так и не смогли бы начать свой бизнес, если бы не имели бы возможности получить от акционеров деньги для основания новых компаний, которые обычно характеризуются высокой степенью риска.

Кроме того, что финансовая система способствует перемещению ресурсов во времени, она также играет очень важную роль в перемещении ресурсов в пространстве. Иногда капитал, необходимый для осуществления того или иного бизнес-проекта, находится очень далеко от того места, где его можно было бы использовать с наибольшей эффективностью. А финансовая система предоставляет целый ряд механизмов, способствующих перемещению денежных средств. Достаточно назвать лишь два из них: во-первых, приобретение ценных бумаг, эмитированных компаниями в другой стране, во-вторых, банки одной страны могут предоставить займы предприятию в другой стране ⁶.

Инновации предполагают освоение нового направления, новых подходов и факторов, помогающих решить ряд проблем, новой методики, основанной на специальной технологии, которая способна вывести на рынок продукт. Инновации являются основным средством повышения стоимости предприятия и, соответственно, его оценки ⁷.

Но для успешного применения инноваций на предприятии необходимо поддерживать этот процесс надежными институтами, что является предпосылкой распределения рисков, аккумулирования информации, овладение практиками сотрудничества в управленческих схемах. Без набора необходимых действенных институтов защиты инновационного бизнеса в условиях рыночной нестабильности не возникает стимулов к инновациям. На предприятии действенность институтов оценивается с точки зрения скорости донесения информации о сигналах рынка и способности помогать промышленным предприятиям автономно применять инновации. То есть, действенные институты призваны минимизировать транзакционные издержки, а не приумножать накопления неэффективности, тормозить инновацию и инициативу экономических агентов.

Промышленные предприятия являются главными действующими лицами, рыночная конкуренция – движущая сила, а инновации – ключом экономического развития. Таким образом, целесообразно исследовать специфику институциональных предпосылок, которые бы способствовали реализации инновационного потенциала предприятия.

⁶ *Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007/1148, zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1148-2007-EF.*

⁷ *Виступ Голови Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти Володимира Полохала, В. Полохало, <http://osvita-ua.net/news/2510>.*

Организация инновационного процесса на всех стадиях, начиная с научных исследований и заканчивая стратегией выхода на рынок нового продукта, на промышленных предприятиях находится под влиянием общенациональных и корпоративных институциональных особенностей. В частности, первая стадия - проведение инновационной деятельности, особенно фундаментальных исследований, - в подавляющем большинстве стран продолжает оставаться в компетенции государства, а значит, поддерживается зависимость научного обеспечения высокотехнологичных фирм от национальной инновационной системы и инновационной политики.

В течение последних десятилетий траектории развития высокотехнологичных отраслей осложнились вследствие радикальных изменений в природе инновационных процессов, которые произошли в результате переоценки приоритетов и перехода от выполнения более индивидуальных заказов до удовлетворения масштабного спроса на инновационную продукцию. Под давлением процессов глобализации рынков высокотехнологичной продукции состоялись сдвиги в стратегии компаний по поддержанию своей конкурентоспособности. Способность фирм полной мере приспособиться к динамичным изменениям в рыночной среде и реализовать собственные стратегические цели не в последнюю очередь зависят от национальной специфики институциональных основ предпринимательской деятельности, в частности, системы общего регулирования предпринимательства и инновационной деятельности в плоскости отношений собственности, правового регулирования корпоративного управления, взаимодействия в структурах рынка труда⁸.

Проведение активной политики управления финансовыми ресурсами в условиях инновационного развития на предприятии происходит через механизм финансового обеспечения, поэтому формирование целостного теоретического представления о нем является основой эффективного управления финансовыми ресурсами. Стратегические цели данной политики должны предусматривать создание рыночного финансового механизма, который бы стимулировал субъектов научно-технической и предпринимательской деятельности к разработке, изготовлению и реализации инновационной продукции и инновационных технологий не только производственного направления, но и организационного, финансово-экономического, управленческого содержания. Финансовый механизм инновационного развития - это совокупность методов финансового влияния, финансовых инструментов и институтов для создания и использования финансовых ресурсов в инновационной деятельности для достижения инновационного прорыва и доходности от внедрения инновационных программ и проектов на предприятии.

Следовательно, рассматривая проблему управления финансовыми ресурсами предприятия в условиях инновационного развития через призму институционального подхода можно предложить выделение и применение такой категории, как инновационно-финансовая структура управления.

Инновационно-производственная структура управления - это форма организации управления на предприятии, которая предусматривает четкое структурное отделение руководства и подразделений, осуществляющих

⁸ Стефанів І. Інноваційна політика держави, *Світ фінансів*, 2008/ 3 (16), С. 87-93.

инновационные функции от повседневного оперативного управления налаженным производством. К таким функциям можно отнести: стратегическое планирование, разработку и подготовку к применению новых направлений деятельности и новых услуг. В рамках применения этой структуры можно сохранить общие функциональные подразделения и службы предприятия⁹. Однако, это может быть не обязательным условием и следует сосредоточить внимание на том, что институт регламентации деятельности отдельных подразделений предприятия в первую очередь должна включать финансовые аспекты и ресурсный потенциал.

Основную роль в институциональном развитии играют институциональные инновации, то есть те нововведения, которые осуществляются в виде формальных и неформальных правил и при их взаимодействии. В рамках данной концепции они имеют "фоновый" характер, то есть, требуют обеспечения максимальной (или приемлемой) экономической эффективности для любого инвестиционного проекта¹⁰.

Финансовые инновации - это новые финансовые продукты, методы работы, инструменты, технологии и институты, которые предопределяют результативную и усовершенствованную деятельность на предприятии, повышая его хозяйственный рейтинг на качественно новый уровень.

Поскольку основной целью управления предприятием вообще и управления финансовыми ресурсами в частности является получение прибыли, то следует учесть, что предприятий не смогут находиться постоянно на уровне получения высоких доходов, если используют устаревшее оборудование, технику и технологию. Такое же влияние на общий процесс производства оказывают и финансовые институты, включая инновации.

Недостаточное институциональное обеспечение инновационной деятельности в Украине проявляется в том, что существуют неурегулированные вопросы коммерциализации изобретений, которые бы учитывали интересы как их создателей, так и организаций, внедряющих эти изобретения. Так, объемы нематериальных активов не превышают 1,5% стоимости основных средств, что значительно ниже европейских стран, где их доля составляет 50 - 80%.

Также несовершенная нормативно-правовая система регулирования и стимулирования инновационной деятельности. Необходимы существенные изменения в законы "О приоритетных направлениях инновационной деятельности в Украине" и "Об инновационной деятельности"¹¹.

Как показывает опыт, в инновационной сфере, как и в других сферах деятельности, получила распространение практика игнорирования законодательства, либо приостановления действия статей законов, касающихся финансирования инновационной деятельности. Например, закон Украины "О специальном режиме инвестиционной и инновационной деятельности технологических парков", который был принят 16 июля 1999 года, не только уменьшил масштабы деградации научно-технической сферы, но и способствовал

⁹ Стефанів І. Інноваційна політика держави, *Світ фінансів*, 2008/ 3 (16), С. 87-93.

¹⁰ Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1977-12

¹¹ Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=433-15

началу ее восстановления¹². Однако он эффективно работал, пока объемы налоговых и таможенных льгот, предусмотренных настоящим законом, оставались незначительными. Когда масштабы деятельности технопарков расширились, действие этого закона при пересмотре бюджета в марте 2005 года было приостановлено.

ВЫВОДЫ

Рост инновационной активности может быть достигнуто, прежде всего, благодаря механизму взаимодействия государства и предприятий, а также через формирование институциональной среды, благоприятной для развития партнерства между государством и предприятиями, в частности создание системы специальных институтов по регулированию партнерских отношений.

Надежные институты являются залогом распределения рисков, стимулирование к инновационной активности предприятий, направление инновационно-активного поведения на действенные пути управления финансовыми ресурсами. Именно действенные институты призваны минимизировать расходы, а следовательно и приумножить или хотя бы сэкономить определенные финансовые ресурсы предприятия.

Институциональная среда также влияет и на инвестиционную привлекательность как фактор управления финансовыми ресурсами. В условиях отсутствия стимулирующих институтов предложение инновационно-инвестиционных проектов уменьшается, а вместе с ним угасает потенциал инновационности самого предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4.07.2002, Урядовий кур'єр, 2002/29.
- [2] Глобалізація і економіка України, К Логос 1999.
- [3] Бжезинський З. Великі перетворення, Політична думка, 1994/3.
- [4] Сорос Д. Утверждение демократии, К 1994. С. 4.
- [5] Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К Знання, 1999. 514 с.
- [6] <http://www.uceps.com.ua>.
- [7] Майер Д., Олсевич Д. Міжнародне середовище бізнесу, конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Д.Майер, Д.Олсевич. – К Либідь, 2002. 703 с.
- [8] Україна у цифрах у 2005 році, К Консультант 2006. 168 с. Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- [9] Ткач А. Институциональные предпосылки инновационного развития экономики Украины в условиях глобализации, "Материалы международной научно-практической конференции "Развитие инновационной экономики региона в условиях глобализации". - Саранск 2007..
- [10] Проблеми інноваційної діяльності підприємств України, Режим доступу pidruchniki.ws/.../problemi_innovatsiynoi_diyalnosti_pidpriyemstv_ukrayini

¹² Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технопарків" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=991-14>

FINANCIAL MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF BUSINESSES

This article aims to determine the quality of financial management in the activities of innovative businesses. The studied areas are among others the establishment and functioning of effective institutions of investment financing , investing in human capital and the impact on the organization of the business environment to attract foreign investments.

Piotr ZAWADA¹

WPLYW POWIĄZAŃ GOSPODARCZYCH NA SYTUACJĘ EKONOMICZNĄ PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE KRYZYSU – STUDIUM PRZYPADKÓW

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia wpływu powiązań gospodarczych na sytuację ekonomiczną wybranej grupy przedsiębiorstw w latach 2007-2009. Organizacje te funkcjonowały w tym czasie w warunkach dynamicznych zmian rynkowych i były poddane szczególnej presji rynkowej. W pracy poruszono również zagadnienia związane z wpływem globalizacji na sytuację ekonomiczną zakładów posiadających ugruntowane pozycje rynkowe.

1. WPROWADZENIE

22.01.2010 r. ukazał się wywiad z prof. Nourielem Roubinem współpracującym z New York University, w którym stwierdził, że „[...] w II połowie bieżącego roku możliwe będzie osłabienie ożywienia w największych gospodarkach”. Choć Polska do największych gospodarek nie należy, to i w naszym kraju ostatnie wydarzenia zdają się potwierdzać tę opinię². Z obliczeń ekonomistów wynika, że do tej pory „[...] mijający kryzys kosztował globalną gospodarkę 4 biliony dolarów”³. Prosta konsekwencją obecnego kryzysu gospodarczego jest redukcja zatrudnienia i coraz szersze zjawisko upadłości firm⁴. W przeciągu zaledwie sześciu miesięcy 2009 roku liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 53%, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej⁵. Zmieniające się warunki gospodarowania wywoływały adekwatne do przyczyn reakcje uczestników rynku, które stały się postawą analiz w niniejszym artykule. Celem rozprawy była próba ukazania wpływu powiązań gospodarczych jako konsekwencji przeprowadzonych w latach poprzednich procesów restrukturyzacyjnych na sytuację ekonomiczną wybranej grupy przedsiębiorstw w latach 2007 – 2009.

¹ Dr Piotr Zawada, Prezes Zarządu Zakładu Doświadczalnego Organika sp. Z o.o. w Nowej Sarzynie, Grupa Kapitałowa Ciech S.A.

² Premier Donald Tusk świadom możliwości budżetowych w II połowie roku zaproponował pod koniec lipca zmianę podstawowej stawki VAT z 22 na 23 % celem zwiększenia przychodów Skarbu Państwa. Spotkanie jakie odbyło się (bez udziału Pani Minister Fedak) z prezesami OFE w ubiegłym tygodniu może świadczyć, że w dalszym ciągu starania o zwiększenie wpływów budżetowych będą ze względu na obecną sytuację kontynuowane.

³ E. Glapiak *Świat zaczyna walkę*, „Rzeczpospolita” 22.01.2010.

⁴ Szerzej na temat sytuacji bezrobotnych wypowiada się Adam Woźniak w „Rzeczpospolitej” 22.01.2010 w artykule *W 2009 r. padł rekord zwolnień grupowych*: „Duże cięcia etatów dotknęły województwo podkarpackie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6 300 osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2 500 osób”.

⁵ M. Bałtyk, „Rzeczpospolita” 14.01.2010, *Kryzys rozłożył na łopatki wiele firm transportowych i logistycznych*.

2. GLOBALIZACJA A ŚWIATOWY KRYZYS GOSPODARCZY

We współczesnym globalizującym się świecie przetrwanie podmiotów gospodarczych zależy od skuteczności wykorzystywania szans jednych przedsiębiorstw w walce z występującymi na rynku zagrożeniami. Ogromnego znaczenia nabiera zjawisko konkurencyjności przedsiębiorstwa dysponującego informacją⁶. Globalizacja to zmiana charakteru działania rynku, a zjawisko to może być postrzegane jako znaczący krok w mobilności czynników produkcji w skali planetarnej⁷. Za niezbędne wydaje się uwzględnienie w tym procesie aspektów ekonomiczno-społecznych, które są odpowiedzialne za globalizację, w tym nieuniknione bankructwa przedsiębiorstw niewytrzymujących presji konkurencji. Jedną z konsekwencji obecnego kryzysu gospodarczego jest redukcja zatrudnienia, tak bolesna ze społecznego punktu widzenia⁸. W pierwszej połowie 2009 roku liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 53%⁹. Wszystko coraz bardziej zaczyna zależeć od konkurencyjności. Konkurencja staje się generalnym wyznacznikiem porządku globalnego, co jest prostą konsekwencją uwolnienia rynku od barier granicznych i podporządkowania wymogom logiki mikroekonomicznej¹⁰. Globalizacja w takim rozumieniu może powiększać mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej kraju, uwalniając reakcje rynku i powodując działania alokacyjne. Obserwowane zwiększenie ryzyka gospodarowania i wzrost innowacyjności narzuca rodzimym przedsiębiorstwom zmienność zasad funkcjonowania, z uwagi na wszechobecną groźbę bankructwa¹¹. Zmiany rynkowe, widoczne spowolnienie gospodarcze w wielu dziedzinach, stagnacja na rynku pracy i utrata płynności finansowej przez wiele przedsiębiorstw w Polsce wskazują, że proces globalizacji wywarł wpływ na kształt obecnego kryzysu. Polska wybierając w 1989 roku model wolnej konkurencji w gospodarce świadomie zdecydowała się na obowiązujące w demokratycznym świecie zasady współpracy. Nie są znane w jakim stopniu zmiany te wpłyną na sytuację gospodarczą, eko-

⁶ Ekspansja procesów globalizacyjnych wiąże się z naturalnym dążeniem dominacji jednych nad drugimi, a skala procesów globalizacyjnych jest też praktycznie nie mierzalna. O rozwoju rynków w postępującym procesie globalizacji pisał K. Krzysztofek M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 190: "Ekspansja rynków, wszystkich rynków, od towarów i usług przez naukę do pomysłów kultury wymusza sprawną telekomunikację, ta z kolei, prawem procesów komunikacyjnych torowała drogę globalizacji rynków oraz przepływów informacyjnych i dziś jednego od drugiego nie da się już oddzielić".

⁷ K. Kozik, P. Tobera, *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 15. Autorzy podają definicję globalizacji rozumianej „jako wzrost globalności, jako upodobnienie zjawiska w ich kontekście narodowym lub regionalnym i jako wzrost zależności pomiędzy jednostkami strukturalnymi w skali planetarnej. Mamy więc trzy ilościowe wymiary globalizacji: wielkość, podobieństwo i współzależność.

⁸ Szerzej na temat sytuacji bezrobotnych wypowiada się A. Woźniak w „Rzeczpospolitej”, 22.01.2010 w artykule „W 2009 r. padł rekord zwolnień grupowych” „Duże cięcia etatów dotknęły województwo podkarpackie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6 300 osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2 500 osób”.

⁹ M. Bałtyk, „Rzeczpospolita” 14.01.2010, *Kryzys rozłożył na łopatki wiele firm transportowych i logistycznych*.

¹⁰ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002, s. 19.

¹¹ Szerzej na temat innowacyjności pisali Januszek H. Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1996, s. 177, oceniając, że „właściwe stymulowanie innowacyjności powinno łączyć ekonomiczne, społeczne i efekty pracy techniki i organizacji pracy”.

onomiczną, polityczną i społeczną w kraju¹². Proces globalizacji, w ocenie wielu osób zajmujących się tym aspektem problematyki gospodarczej, rozpoczął się w Polsce na dobre¹³. Wśród przedsiębiorstw coraz większego znaczeniu zaczyna zyskiwać poziom ich konkurencyjności, miarą będącą wyznacznikiem ich przetrwania i rozwoju na rynku¹⁴. Konkurencyjność przedsiębiorstwa dysponującego informacją na rynku może w skrajnym przypadku wiązać się z bezwzględny wykorzystaniem niewydolności konkurencyjnej innych podmiotów¹⁵. Globalizacja to zmiana charakteru działania rynku i znaczący krok w mobilności czynników produkcji w skali planetarnej¹⁶. Aspekty ekonomiczno-społeczne, które są odpowiedzialne za globalizację wydają się godne większej uwagi ze względu na skalę oddziaływania w gospodarce. Wzrost bezrobocia i utrzymywanie się wysokich wskaźników pozostawiania ludzi bez pracy to nie wynik braku aktywności polskich przedsiębiorstw. Jest to raczej wynik polityki gospodarczej poszczególnych rządów i stanowi pochodną światowej sytuacji gospodarczej¹⁷. Szerzej na temat powiązań gospodarczych i konkurencyjności przedsiębiorstw wypowiada się W. Szymański w *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji* stwierdzając że „mikro-społeczny charakter procesu globalizacji jest pochodną liberalizacji stosunków międzynarodowych i otwarciem na konkurencję zewnętrzną. Wszystko coraz bardziej zaczyna zależeć od konkurencyjności. Konkurencja staje się generalnym wyznacznikiem porządku globalnego, co jest prostą konsekwencją uwolnienia rynku od barier granicznych i podporządkowania wymogom logiki mikroekonomicznej”¹⁸. Globalizacja w takim rozumieniu może powiększać mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej kraju, powodując działania alokacyjne, stwarzając nowe możliwości dla przedsiębiorstw, potrafiących odnaleźć się w wysoko konkurencyjnym rynku.

¹² Według E. Okoń – Horodyńska, *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000, s. 199, „Globalizacja jest dzisiaj niekwestionowanym już procesem obecnym nie tylko w gospodarce, ale w wielu innych dziedzinach życia społecznego. Naukowcy i praktycy licznych dyscyplin dyskutują nad istotą, cechami i konsekwencjami tego procesu”.

¹³ W. Malendowski, *Wpływ globalizacji na procesy rozwojowe współczesnego państwa*, Poznań 2004, s. 7.

¹⁴ W. Kazeł, *Społeczne organizacje biznesu w Polsce a stosunek do pracy*, Warszawa 1999, s. 169.

¹⁵ Ekspansja procesów globalizacyjnych wiąże się z naturalnym dążeniem dominacji jednych nad drugimi, a skala procesów globalizacyjnych jest też praktycznie nie mierzalna. O rozwoju rynków w postępującym procesie globalizacji pisał K. Krzysztofek, M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 190, cyt. „Ekspansja rynków, wszystkich rynków, od towarów i usług przez naukę do pomysłów kultury wymusza sprawną telekomunikację, ta z kolei, prawem procesów komunikacyjnych torowała drogę globalizacji rynków oraz przepływów informacyjnych i dziś jednego od drugiego nie da się już oddzielić”.

¹⁶ K. Kozik, P. Tobera, *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 15. Autorzy podają definicję globalizacji rozumianej „jako wzrost globalności, jako upodobnienie zjawiska w ich kontekście narodowym lub regionalnym i jako wzrost zależności pomiędzy jednostkami strukturalnymi w skali planetarnej. Mamy więc trzy ilościowe wyznaczniki globalizacji: wielkość, podobieństwo i współzależność.

¹⁷ Problem bezrobocia szerzej rozumiany jako wyłączenie został zauważony między innymi przez J. Kulpińskiego w *Spółczesność polska wobec wyzwań transformacji systemowej*, Warszawa 1998, s. 61, pisząc „Wyłączenie z rynku pracy polega nie tylko na bezrobociu i biedzie, lecz także na obniżaniu szans na przyszłość, nie inwestuje się bowiem w mało rentowne zasoby ludzkie. Wyłączenie z dostępu do pracy to również wyłączenie z innych sfer życia społecznego, budowanych dotychczas wokół pracy”.

¹⁸ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002, s. 19.

3. SYTUACJA EKONOMICZNA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE GWALTOWNYCH ZMIAN GOSPODARCZYCH

Wiara, że rynek jest w stanie samodzielnie się regulować może prowadzić do wielu uproszczeń. W ciągu ostatnich 2 lat na świecie wdrożono wiele programów pomocowych mających za cel zatrzymać niebezpieczne trendy gospodarcze. Poddawana krytyce pomoc publiczna realizowana była zwłaszcza w gospodarkach rozwiniętych i powoli zaczyna przymoczyć oczekiwane efekty, a doskonałym przykładem są działania zapoczątkowane i wdrożone w Niemczech. Obecnie obserwowana jest druga fala kryzysu, o tyle groźniejsza, że potęga kryzysu nie zmniejszyła się pomimo wdrożenia wielu programów pomocowych¹⁹. Zjawiska kryzysu najbardziej widoczne są na terenach zaniedbywanych gospodarczo od dawna, w Polsce takim miejscem jest cała ściana wschodnia. Za interesujący należy uznać komentarz Aleksandra Fandrejewskiego *Nie dla wszystkich regionów kryzys równie straszny* zamieszczony w Rzeczpospolitej, który zauważył, że „...kryzys spowodował, że w niektórych województwach realny wzrost gospodarczy przyhamował, a nawet spadł w zeszłym roku w porównaniu z 2008 rokiem”²⁰. Kryzys widoczny jest w transferze z firm do struktur państwa i spadku zaufania do struktur rządowych²¹. NSZZ Solidarność, wskazał polski rząd jako odpowiedzialnego za obciążenia pracowników kosztami przezwyciężenia kryzysu (główne przesłanie raportu jaki został w obszernych fragmentach opublikowany na łamach Rzeczpospolitej z 06.05.2010). Autorzy raportu uznali, za szczególnie niebezpieczną sytuację likwidację miejsc pracy, a także stosowanie zatrudnienia czasowego w zamian za stałą umowę o pracę, co skutkuje rosnącą dysproporcją wynagrodzeń. Niepokojący jest fakt kompletnego braku zauważenia tego zjawiska przez obecną administrację rządową²². Reprezentujący PKPP Lewiatan Jeremi Mordasewicz, wskazał na czarną listę barier, w której za najpoważniejsze utrudnienie w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce uznano bariery podatkowe²³. W dalszym ciągu widoczny jest w Polsce podział na regiony bogatsze i biedniejsze choć różnice te powoli ulegają zmniejszeniu²⁴. Relatywnie korzystne wyniki polskiej gospodarki składające się na niewielki wzrost gospodarczy należy zamienić na promocję Polski jako kraju stabilnego i atrakcyjnego dla inwestorów²⁵. Przewiduje się, że 2010r. Polska zanotuje niestety dużą liczbę bankructw, ponieważ w pierwszym kwartale, temu zjawisku poddano 168

¹⁹ Ciekawy komentarz dotyczący obecnej sytuacji gospodarczej przedstawił Jeremi Jędrzejewski w artykule *Nadeszła druga fala kryzysu* na łamach Rzeczpospolitej z 10.05.2010, cyt. „Wygląda na to, że jesteśmy świadkami tego, o czym część pesymistów (albo może realistów)przebąkiwała już co najmniej od połowy ubiegłego roku. Tuż po tym, jak inwestorzy ostro wzięli się do odrabiania strat, choćby na giełdach akcji, niektórzy ekonomiści pozostali sceptyczni. Wskazywali, że ożywienie wędnących gospodarek pompowaniem w nie gigantycznych pieniędzy nie ujdzie rządowi płazem”.

²⁰ Opinia Tomasza Kaczora zamieszczona w „Rzeczpospolitej” z 07.05.2010 w artykule Aleksandra Fandrejewskiego *Nie dla wszystkich regionów kryzys równie straszny*.

²¹ Kuczyński P. *Kryzys przeniósł się z firm na państwa*, „Rzeczpospolita” 06.05.2010.

²² A. Fandrejewska, „S”: rynek pracy w Polsce jest chory, „Rzeczpospolita” 06.05.2010.

²³ A. Fandrejewska, *Biurokracja trzyma się mocno*, „Rzeczpospolita” 27.04.2010.

²⁴ A. Fandrejewska, *Pomorze liderem inwestycji*, „Rzeczpospolita” 22.04.2010.

²⁵ J. Jędrzejewski, *Wzrost wydajności wymaga reform*, „Rzeczpospolita” 07.04.2010.

przedsiębiorstw, o 42 więcej niż w podobnym okresie roku poprzedniego²⁶. Lokalizacja przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia przez kryzys nie ma większego znaczenia, znaczenie ma natomiast profil produkcji i lokalizacja rynków zbytu wyrobów i usług. Zjawiska kryzysowe są przez polskich przedsiębiorców zauważalne, jednak często obserwowane z dystansem²⁷. Obraz podmiotów gospodarczych jaki wyłania się z analiz przygotowanych przez PARP wskazuje, że firmy z reguły nie posiadają przemyślanych i dopasowanych do ich potrzeb strategii długookresowych. Przedsiębiorstwom zależy jedynie na przetrwaniu z roku na rok, udowadniając tezę o pasywności polskiej gospodarki. Aktywność przedsiębiorców zwłaszcza w realizowaniu projektów o innowacyjnym charakterze może okazać się elementem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Kryzys i niepewność gospodarowania to elementy, z którymi firmy muszą się nauczyć żyć, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach musi zostać zauważone i docenione, ponieważ programy stabilizujące europejskie systemy finansowe są obciążone bardzo dużym marginesem błędu²⁸.

4. ZAKŁADY CHEMICZNE ORGANIKA SARZYNA S.A. – RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” Przedsiębiorstwo Państwowe w Nowej Sarzynie przekształcono w spółkę akcyjną, 28.12.2000r. ze skutkiem od pierwszego dnia miesiąca przypadającego po wydaniu postanowienia o wpisaniu spółki do rejestru handlowego. Od 01.01.2001r. Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” S.A. prowadziły działalność w nowej formie prawnej- jako spółka akcyjna (status jednoosobowej spółki skarbu państwa) do roku 2005. Sąd Rejonowy w Warszawie, 15.09.2005 dokonał rejestracji podwyższenia kapitału zakładowego Nafty Polskiej S.A. na dzień zbycia pierwszych akcji przez Skarb Państwa na zasadach ogólnych, co wiązało się z utratą statusu jednoosobowej spółki Skarbu Państwa. Celem uratowania firmy w związku z sytuacją kryzysową na rynku polskim ówczesny zarząd

²⁶ E. Więclaw, *Więcej firm zbankrutuje w tym roku*, „Rzeczpospolita” 07.04.2010.

²⁷ Dane zaczerpnięte z raportu przygotowanego przez PARP, którego obszernie fragmenty przedstawiła na łamach Rzeczpospolitej, przez Agencję Bożena Lubińska-Kasprzak w artykule *Kryzys tylko w połowie firm*, 11.05.2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła analizy, w jakim procencie i jakie firmy doświadczyły skutków globalnego załamania koniunktury. Najczęściej kryzys zauważany jest przez przedsiębiorców w swojej branży, aż 65% wskazań i w gospodarce w ujęciu szerszym 75% wskazań. W ocenie prezes PARP Bożeny Lubińskiej-Kasprzak, przedsiębiorcy w Polsce bardziej niż samego osłabienia koniunktury obawiali się ograniczeń biurokratycznych i istotnych problemów prawno – podatkowych. Taka postawa zarządzających przedsiębiorstwami skutkowałą głównie ograniczaniem kosztów prowadzonej działalności (co drugi respondent, 49% wskazań), aktywne działania związane z poszukiwaniem nowych obszarów rynku wskazał co piąty respondent (21% wskazań), a intensywne działania promocyjne prowadził jedynie co dziesiąty ankietowany (11% wskazań). W trakcie prowadzonych badań okazało się również, że polscy przedsiębiorcy nie byli przygotowani na nadejście fali kryzysu, niewielka grupa posiadała procedury zarządzania ryzykiem, siedmiu na dziesięciu ankietowanych nie przykładało do tego wagi (72% wskazań), a co drugi respondent (54%) nie posiadał w trakcie prowadzonych badań, planów strategicznych.

²⁸ Swoją ocenę bieżącej sytuacji w strefie Euro przedstawił David Karsbol w artykule *Koszmaryn scenariusz jest coraz bardziej realny*, „Rzeczpospolita” 11.05.2010.

postanowił dokonać szybkich zmian własnościowych wewnątrz organizacji²⁹. Działania restrukturyzacyjne w pierwszej kolejności objęły majątek nieprodukcyjny, stanowiący balast i generujący nieuzasadnione koszty rzutujące na wielkość wypracowywanego zysku. Działania te były realizowane przy pełnej współpracy z samorządem lokalnym, który czynnie włączył się w działania naprawcze³⁰. Przykładem ilustrującym takie działanie jest wspólna inwestycja w ochronę środowiska w postaci wybudowania i oddania do użytku mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków³¹. Wejście do programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i Programu powszechnej Prywatyzacji nie znalazło w oczach dyrektora Zakładów uznania³². Uznano wówczas, że kapitalizacja kapitałowa, będzie formą najkorzystniejszą dla Zakładów z jego ukształtowanym profilem³³. Od początku lat 90-tych wprowadzano zmiany w przedsiębiorstwie, w zakresie struktury i systemu zarządzania, optymalizacji procesów produkcyjnych, racjonalizacji asortymentu wyrobów z akcentem na aktywne działania rynkowe, dalsze wdrożenia przedsięwzięć poprawiających jakość i powtarzalność produkcji, warunki pracy, realizację działań proekologicznych itd.³⁴. Przedsiębiorstwo znalazło się wówczas w cyklu dojrzałości, skutecznie opierając się fazie schyłkowej³⁵. Elementem wpływającym na stabilizację w fabryce, był wymieniany styl i forma zarządzania³⁶.

Decyzja o rozpoczęciu przekształceń własnościowych w Zakładach została podjęta pod presją rynku. Celem takiej aktywności były szybkie zmiany ilościowe zmierzające do uzyskania wartości dodanej przez Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna P.P. a później S.A.. Programy restrukturyzacji przygotowane na lata 1993-1995 oparte zostały o decyzje dyrektora przedsiębiorstwa i porozumienia z organizacjami związkowymi jako element dostosowania przedsiębiorstwa do gospodarki rynkowej, a następnie w latach 1995-2000 w oparciu o „Pro-

²⁹ A. Adamski *Liczymy na siebie*, Nowiny 30.03.1999, cyt. z wypowiedzi dyr. L. Stelmacha „Zakład przynosi zyski (w 1998 roku 16,4 mln zł) i jest w pełni wypłacalny. Na tle innych fabryk tej branży wypada najlepiej”

³⁰ J. Kida, M. Śliwa-Balawajder, *Jesteśmy jedna rodzina*, Informator Gospodarczy Nowa Sarzyna 29.04.1994, s. 1.

³¹ B. Sołtys, *Z wielką pompą*, Sztafeta, s. 9, z 24.09.1998. 17 września oddano do użytku mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków, będącą wspólną inicjatywą gospodarczą Zakładów i władz samorządowych.

³² K. Urbanek, *Lider Ekologii*, Nowiny 04.08.1999, wywiad z dyr. Wł. Piłatem, cyt.

³³ „Byłem natomiast przeciwnikiem prywatyzowania się za pośrednictwem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Typowano nas do nich dwukrotnie, ale doszliśmy do wniosku, że nie jest to żaden interes”.

³⁴ J. Lisiecki, *Gra z regulami*, Super Nowości s. 11, z 12-14 12.1997, „Jedno jest pewne – Zakłady muszą pozostać zwarte. Nie wolno dopuścić do tego, by jakiegokolwiek przekształcenia własnościowe doprowadziły do rozparcelowania firmy”.

³⁵ E. Kozyra, *Formy organizacyjne spółek wyodrębnionych z Zakładów Chemicznych „Organika – Sarzyna” P.P. w Nowej Sarzynie*, s. 6, mps, ponadto na temat działalności pro-ekologicznej Zakładów więcej opisów znaleźć można w miesięczniku *Chemicz*, nr. 9 z 1999 roku, gdzie w zamieszczonym na s. 225, artykule Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna Liderem Polskiej Ekologii- 1999, znalazł się obszerny komentarz dotyczący działań proekologicznych zrealizowanych w ramach działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

³⁶ Podjęte działania restrukturyzacyjne, jako przygotowanie do komercjalizacji wiązały się z ryzykiem utraty przez Nową Sarzynę organizacji wspierającej rozwój miasta. Ten niepokój został zasygnalizowany w artykule *Gra z regulami*, Super Nowości, 12-14. 12. 1997, s. 11, którego autorem był J. Lisiecki przeprowadzający wywiad z dyrektorem naczelnym Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna, Wł. Piłatem.

³⁷ L. Stelmach Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna S.A. folder informacyjny, Nowa Sarzyna 2003, s. 2.

gram restrukturyzacji³⁷. Bardzo trudne ze społecznego punktu widzenia decyzje dotyczące praktycznie połowy załogi przedsiębiorstwa, wywołujące nawiązanie nowych stosunków pracy podejmowane były każdorazowo w oparciu o prowadzone konsultacje i pisemne porozumienia ze związkami zawodowymi³⁸. W tym czasie wydzielono ze struktur Zakładów wszystkie wydziały pomocnicze tworząc z nich kilkanaście spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Zgoda na podpisanie aktu notarialnego wymagała (zgodnie z przyjętymi wewnętrznymi zasadami) akceptacji Rady Pracowniczej, a od 1995 roku Rady Nadzorczej Zakładów³⁹. Powstałe spółki posiadały statut spółek małych i średnich w rozumieniu Prawa o Działalności Gospodarczej⁴⁰. Powstałe w ten sposób podmioty gospodarcze gwarantowały dotychczasowym pracownikom bezkolizyjne przejście do nowego pracodawcy z zachowaniem prawa do wykupu udziałów. Działania takie można uznać za próbę zachowania równowagi elementu socjalno-społecznego podczas realizowanych przemian restrukturyzacyjnych w Zakładach.

Przekazanie kapitału zakładowego w formie aportu majątkowego do nowo powstałych spółek i konieczność samodzielnego funkcjonowania na rynku tych podmiotów zmusił te organizacje do poszukiwania przyszłych zleceń, również na zewnątrz, co było zupełną nowością i aktywnością dotychczas nie stosowaną. Nowo utworzone podmioty gospodarcze zostały zmuszone do poszukiwania rynku zbytu swoich usług i wyrobów jednocześnie pozostając pod silną presją ze strony udziałowca mniejszościowego który był reprezentowany na Radach Nadzorczych i Zgromadzeniach Wspólników. W dalszym ciągu zależność gospodarcza od firmy macierzystej nie pozwalała na całkowitą samodzielność wszystkim podmiotom, często poddawanych presji i naciskom ze względu na stosowany poziom cen na swoje usługi.

Postanowiono, że analizie porównawczej zostaną poddane dwie firmy zależne od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. wchodzącej w skład grupy kapitałowej Ciech S.A.

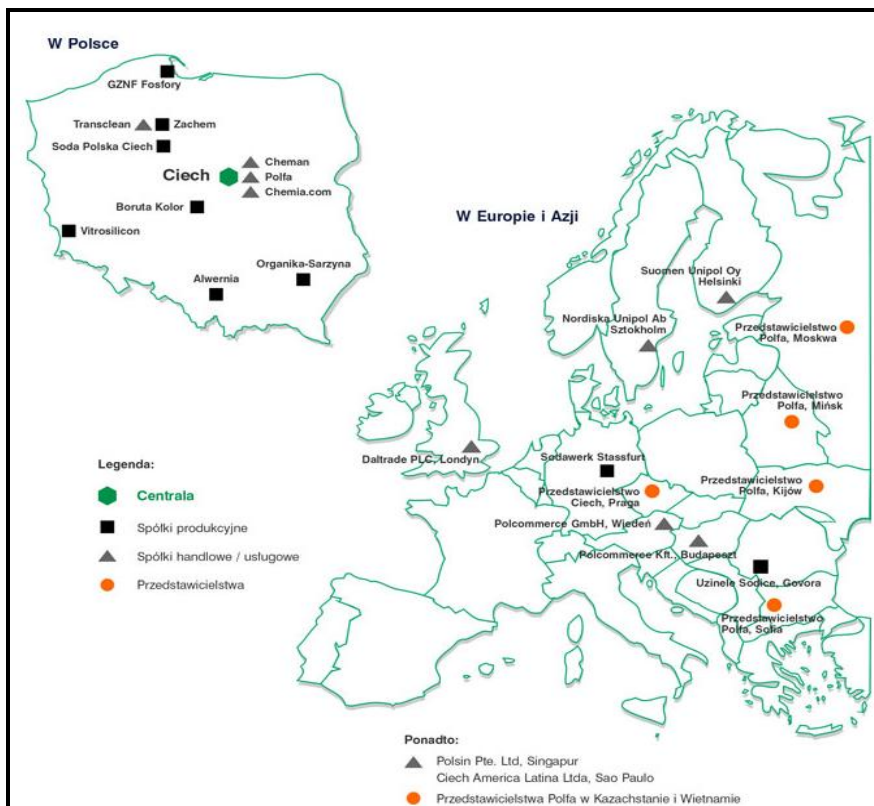
³⁷ Program restrukturyzacji Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna na lata 1995-2000, materiały wewnętrzne zarządu.

³⁸ Nowiny z 21.09.1997 s. 5, artykuł *W czołówce pod względem nowoczesności*, znalazł się komentarz dyrektora L. Stelmacha cyt. "Restrukturyzacja pozwoliła na efektywne podniesienie wydajności, usamodzielniała zespoły ludzi, pobudziła do twórczego myślenia, wyzwoliła nową energię".

³⁹ Materiały wewnętrzne Zakładów Chemicznych „Organika Sarzyna”, Decyzja, Porozumienie Uchwały Rady Pracowniczej, Rady Nadzorczej w latach 1993-2000, archiwum zakładowe sygnatura akt 0206,004,000.

⁴⁰ Prawo działalności gospodarczej (Dziennik Ustaw z 17.12.1999 r. nr.101, poz.1178), rozdział 6.

Rysunek 1. Zasięg działalności Grupy Ciech S.A.



Źródło: <http://www.ciech.com/PL/GrupaCiech/SpolkiProdukcyjne>

Strategia rozwoju Grupy Chemicznej Ciech kładzie nacisk na rozwój działalności innowacyjno – rozwojowej. Wdrażanie założeń, strategicznych w tym obszarze koordynuje Biuro Inwestycji, Badań i Rozwoju.

We wstępnej fazie skoncentrowano się na opisie sytuacji gospodarczej, w każdym przypadku przeglądowi poddano uzyskane wyniki finansowe publikowane w Rachunkach Zysków i Strat, a także przeanalizowano sytuację związaną z kapitałem ludzkim obecnym w opisywanych podmiotach gospodarczych. Głębszej analizie poddano wydarzenia, które miały znaczący wpływ na wyniki końcowe, na które nałożyły się działania związane istnieniem powiązań gospodarczych wywołanych przez wydzielenie, a następnie częściowe usamodzielnienie nowo powstałych podmiotów gospodarczych.

5. ZAKŁAD USŁUG ELEKTROENERGETYCZNYCH EL-CHEM SP. Z O.O. – POD STAWOWE INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORSTWIE.

Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie uzyskał osobowość prawną w dniu 19 września 1997 roku poprzez wpisanie go do rejestru handlowego Sądu Rejonowego w Rzeszowie - Wydział V Gospodarczy - pod numerem RHB-1755. Działalność rozpoczął 01.10.1997 roku. Spółka powstała w wyniku restrukturyzacji Zakładów Chemicznych Organika-Sarzyna P.P. w Nowej Sarzynie z Wydziału Elektrycznego. Spółka nosi pełną nazwę: Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w Nowej Sarzynie oraz nazwę skrótową: El-Chem Sp. z o.o. i nie posiada placówek terenowych. Przedsiębiorstwo działa w oparciu o przepisy: Kodeksu Spółek Handlowych, Umowy Spółki, Regulaminu Pracy Zebrania Wspólników, Zarządu Spółki, Rady Nadzorczej, regulaminów wewnętrznych Spółki, przepisów prawa pracy, działalności gospodarczej i zobowiązań podatkowych. Przy rozpoczęciu działalności Spółka została zarejestrowana w rejestrze handlowym Sądu Rejonowego Wydziału V Gospodarczego pod numerem RHB-1755 w dniu 19 września 1997 roku na czas nieograniczony. W dniu 11 czerwca 2001 roku Sąd Rejonowy w Rzeszowie – XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego – wpisał Spółkę do Rejestru Przedsiębiorców. Kapitał zakładowy Spółki został wniesiony w całości w formie gotówki wynosi 500 000,00 złotych. Spółka posiada także kapitał rezerwowy w wysokości 229 253,01 złotych oraz kapitał zapasowy w wysokości 1 157 343,41 złotych.

Ocena bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Zakład Usług Elektroenergetycznych El-Chem Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie ulokowany w otoczeniu gospodarczym Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. realizując przedsięwzięcia biznesowe uzyskał następujące wyniki w sprzedaży swoich usług w latach 2007-2009.

Tabela 1. Sprzedaż i portfel zamówień za lata 2007-2009

Lp	Specyfikacja	Sprzedaż 2007 w tys. zł.	[%]	Sprzedaż 2008 w tys. zł.	[%]	Sprzedaż 2009 w tys. zł.	[%]
1	usługi dla Z.CH. Orga- nika Sarzyna	4 178,9	36	4 283,7	65,5	2 953,1	64,5
2	usługi dla firm ze- wnętrzych	7 324,2	64	2 261,2	34,5	1 622,8	35,5
3	Razem	11 503,1	100	6 544,9	100	4 575,9	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Już w roku 2008 zauważyć można pierwsze oznaki kryzysu gospodarczego i działania zmierzające do złagodzenia jego następstw. Zarząd zdecydował o wycofaniu się z realizacji kontraktów obarczonych dużym ryzykiem na rzecz tych, realizowanych dla firmy macierzy-

stej. Efektem takiej decyzji był spadek sprzedaży do klientów zewnętrznych o 69% w stosunku do roku poprzedniego. W 2008 roku Spółka zanotowała stosunkowo wysoki poziom usług sprzedanych Zakładom Chemicznym Organika Sarzyna S.A., sięgających prawie 65% obrotów rocznych. Pomimo sprzedaży usług do Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. na poziomie 2 953,1 tys. zł., roku 2009 okazał się okresem, w którym z powodu kryzysu gospodarczego Zakład Usług El-chem zanotował w porównaniu do poprzedniego okresu obrachunkowego mniejsze obroty o 1 330,6 tys. zł. Znaczący spadek przychodów jest wymowną ilustracją istnienia ścisłych zależności pomiędzy omawianymi przedsiębiorstwami. Wycofanie się z rynku zewnętrznego (brak realizacji kontraktów dla innych podmiotów zewnętrznych) i skoncentrowanie się jedynie na ściślejszej współpracy z firmą macierzystą okazał się decyzją skutkującą drastycznym spadkiem przychodów i niebezpiecznym uzależnieniem się od jednego partnera, który zyskał uprzywilejowaną pozycję, przez co wywarł znaczący wpływ na wynegocjowane ceny za zrealizowane zadania inwestycyjne. Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna S.A. wykorzystując swoją monopolistyczną pozycję dodatkowo obniżyły ceny na świadczone usługi przez wydzieloną grupę utrzymania zajmującą się utrzymaniem ruchu instalacji elektrycznych na terenie produkcyjnym Zakładów Chemicznych Organika-Sarzyna S.A., utrzymaniem ruchu instalacji elektrycznych N/N i Ś/N Ujęcia Wody „SAN” dla Zakładów Chemicznych i Oczyszczalni Biologicznej, a także utrzymaniem ruchu sieci elektroenergetycznej ŚN i W/N oraz podstawy elektroenergetycznych Zakładów Chemicznych.

Zatrudnienie i płace

Zakład usług Elektroenergetycznych obecnie zatrudnia 70 osób na pełnych etatach, w latach 2007 - 2009 struktura zatrudnienia przedstawiała się następująco.

Tabela 2. Specyfikacja zatrudnienia w Zakładzie

Lp.	Specyfikacja	Średnie zatrudnienie w 2007	Średnie zatrudnienie w 2008	Średnie zatrudnienie w 2009
1	Pracownicy biurowi	17,05	15,63	16
2	Pracownicy fizyczni	51,83	52,19	54
3	Razem	68,88	67,82	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Przedstawione powyżej dane wskazują, że w ciągu ostatnich 3 lat zatrudnienie pozostawało praktycznie na niezmiennym poziomie. Zaobserwowano jedynie niewielkie przesunięcia w strukturze, na wszystkich stanowiskach.

Tabela 3. Średnio miesięczna płaca brutto w Spółce w latach 2007 – 2009

Lp.	Specyfikacja	2007	2008	2009
1	Wszyscy pracownicy	2 947,6	3 017,8	2 756,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Powyższe dane wskazują, że analizowane przedsiębiorstwo i zatrudnieni w nim ludzie znacząco odczuli zarówno kryzys gospodarczy jak i uprzywilejowana pozycję jednego partnera w portfelu zamówień przedsiębiorstwa. Zarząd chcąc utrzymać dodatni wynik finansowy w ostatnim okresie obrotowym zdecydował się przełożyć spadające zyski przedsiębiorstwa na wysokość płac. Zarobki zatrudnionych w Zakładzie Usług Elektroenergetycznych w 2009 roku uległy w porównaniu do roku 2008 zmniejszeniu o 8,66%. Średnia wieku zatrudnionych w 2008 r. wynosiła 46 lat i co ciekawe średnia wieku pracowników biurowych (43) jest niższa od tych zatrudnionych na stanowiskach robotniczych (47). Poziom płac oferowany pracownikom jest wyższy od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej i przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w województwie podkarpackim. Najwyższy wzrost płac zanotowano w latach 2006/2007, kiedy to średnia płaca w przedsiębiorstwie wzrosła o 459,56 zł. Po raz pierwszy od wielu lat w roku 2009 średnia płaca była niższa od tej z roku poprzedniego o 261,49 zł.

Wskaźniki opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej przez Zakład Usług Elektroenergetycznych El – Chem Sp. z o.o.

Tabela 4. Rentowność netto i operacyjna.

	Wyszczególnienie	Treść ekonomiczna	2007	2008	2009
1	Rentowność netto sprzedaży	Zysk netto/przychody ze sprzedaży x 100%	1,66 %	6,13 %	-2.9 %
2	Rentowność operacyjna sprzedaży	Zysk operacyjny ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży x 100%	2,36 %	7,22 %	Lp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Rentowność jest podstawowym czynnikiem warunkującym rozwój Spółki, wyraża ją nadwyżka przychodów z działalności gospodarczej nad kosztami osiągnięcia tych przychodów. Wzrost wskaźników rentowności w roku 2008 w stosunku do roku 2007 był wynikiem zwiększonej ilości wykonanych robót zarówno dla klientów zewnętrznych jak i dla Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. O sytuacji finansowej Zakładu Usług Elektroenergetycznych El - Chem świadczy bieżąca płynność finansowa, czyli zdolność do terminowego regulowania zobowiązań, a także źródła pokrycia poszczególnych grup majątkowych. Ponieważ przedsiębiorstwo musi korzystać w swojej działalności z kredytów bankowych, stąd determinacja Zarządu w uzyskiwaniu optymalnych wskaźników wiarygodności w tym wskaźnika świadczącego o posiadaniu zdolności terminowego regulowania krótkoterminowych zobowiązań. W oparciu o sytuację gospodarczą Zakładu i otoczenia ekonomicznego w latach poprzednich, Zarząd postanowił w roku 2009 zrealizować okrojony program inwestycyjny polegający na doposażeniu przedsiębiorstwa w nowe środki transportu niezbędne w prowadzonej działalności gospodarczej, a także w sprzęt specjalistyczny (kamery termowizyjne, przyrządy do pomiarów elektrycznych, wyposażenie warsztatowe i dodatkowe elektronarzędzia). Celem działań inwestycyjnych było głównie zapewnienie możliwości realizacji zadań inwestycyjnych i świadczonych usług utrzymania ruchu dla firmy macierzystej. Zarząd postanowił po-

nadto skorzystać z propozycji kupna działek i budynków, obecnie dzierżawionych od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A., celem uniezależnienia się od przedsiębiorstwa, na którego terenie funkcjonuje badany podmiot. Zarząd podjął świadomą decyzję, o wycofaniu się z działalności biznesowej polegającej na koordynacji realizacji dużych przedsięwzięć gospodarczych z powodu gwałtownie rosnącego ryzyka takiej działalności. W latach poprzednich Zakład usług Elektroenergetycznych EL-chem sprawował nadzór inwestorski nad projektami inwestycyjnymi dla Skanska, Kajima, Fabryka Klimatyzatorów Sanden, Real, Saint Gobain, Jinson Control, Leroy Merlin, Lidl, Toyota) co przyniosło firmie reklamę i pomogło w zbudowaniu wizerunku solidnego partnera biznesowego⁴¹. Jest to ilustracja działań dostosowujących firmę do zmieniających się warunków w dobie kryzysu ekonomicznego w Polsce i świadomego wyboru współpracy z dominującym jednym podmiotem gospodarczym dającym poczucie stabilności prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwo świadomie wybrało taką drogę swojego rozwoju, ograniczając się w 2009 roku do samodzielnej realizacji projektów inwestycyjnych głównie w formie zadań remontowo inwestycyjnych dla Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A. i nie tylko. Wysiłki Spółki zostały docenione w 2008 i 2009 r. w formie przyznawanych wyróżnień – Przedsiębiorstwo Fair Play, Podkarpackiej Nagrody Gospodarczej, Integratora Systemów Automatyki ASTOR i innych.

6. HISTORIA POWSTANIA ZAKŁADU DOŚWIADCZALNEGO ORGANIKA SP. Z O.O.

Kolejnym podmiotem wartym szerszej analizy jest Zakład Doświadczalny Organika powołany do istnienia zarządzaniem ówczesnego dyrektora Zjednoczenia Przemysłu Organicznego w 1973 roku. Podstawowym zadaniem nowo powstałej jednostki naukowo badawczej było prowadzenie produkcji doświadczalnej, głównie środków ochrony roślin. Wdrożone produkcje, opanowane pod względem poprawności prowadzonych syntez i udoskonalone technologicznie miały w przyszłości trafiać do produkcji masowej. Wyroby powstające na skalę masową miały być produkowane na powstających instalacjach w Zakładach Chemicznych Organika Sarzyna Przedsiębiorstwo Państwowe w Nowej Sarzynie, przedsiębiorstwa powstałego w 1937 roku w ramach projektu rozwojowego COP. Zakład Doświadczalny Organika powstał na bazie obiektów, budowanej przez Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna P.P. półtechniki pilotowej Sewinu i wykorzystywał dostępne na terenie Zakładów zaplecze energetyczne, pomocnicze i usługi. W 1976 roku w związku z rozwijającą się współpracą zwłaszcza w zakresie prowadzonych badań postanowiono zacieśnić współpracę z Zakładami. Doszło wówczas do zawarcia porozumienia między Zakładami Chemicznymi Organika Sarzyna P.P. a Instytutem Przemysłu Organicznego w Warszawie. W wyniku tej umowy powstał Zakład Doświadczalny Organika oddział zamiejscowy IPO. W latach 1982 – 1995 oddział zamiejscowy IPO prowadził prace modernizacyjne i rozbudowę Zakładu, działając na zasadach samofinansowania. W tym czasie realizowano wiele produkcji drobnotowarowej i dalsze wdrożenia projektów IPO. Oddział zamiejscowy w oparciu o zasady restrukturyzacji zapropono-

⁴¹ Sprawozdanie Zarządu Zakładu Usług Elektroenergetycznych EL-Chem Sp. z o.o. z Działalności za rok 2008, s. 24.

wane przez dyrekcję Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna P.P. został przekształcony w Zakład Doświadczalny Organika Sp. z o.o. Spółka powstała 28.03.1995 r. w wyniku połączenia Zakładu Doświadczalnego „Organika”, będącego oddziałem Instytutu Przemysłu Organicznego w Warszawie z częścią majątku Zakładów Chemicznych „Organika-Sarzyna”. Kapitał Zakładowy Spółki wynosi 1 152 000 zł i dzieli się na 1000 równych i niepodzielnych udziałów po 1 152 zł każdy. Kapitał jest objęty w następujący sposób: Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” S.A. obejmuje 510 udziałów, tj. 51,0 % Instytut Przemysłu Organicznego w Warszawie obejmuje 490 udziałów, tj. 49,0 %.

Tabela 5. Zestawienie przychodów w latach 2007 – 2009 z uwzględnieniem usług realizowanych dla firmy macierzystej i własnej działalności produkcyjno-handlowej.

Lp.	Specyfikacja	Wartość sprzedaży w 2005	Wartość sprzedaży w 2006	Wartość sprzedaży w 2007	Wartość sprzedaży w 2008	Wartość sprzedaży w 2009
1	Wyroby własne	1 256 524	1 476 854	1 277 269	1 254 144	773 464
	wdrożenia	209 519	229 122	384 688	620 149	1 139 419
2	Usługi dla ZCH Organika Sarzyna S.A.	629 375	412 522	555 427	259 784	399 101
3	Nowe usługi	164 980	187 560	341 237	254 584	463 981
4	Przychody ogółem z prowadzonej działalności	2 260 399	2 306 058	2 558 621	2 338 658	2 775 966

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Z przedstawionych danych wynika, że produkcja wyrobów własnych Zakładu Doświadczalnego Organika Sp. z o.o. z roku na rok spada. Zjawisko to szczególnie uwidoczniło się w roku 2009, spadek sprzedaży wyrobów własnych (dotychczasowy asortyment wyrobów) spowodowany jest wycofywaniem z rynku produktów zawierających substancje aktywne niepożądane w UE (spadek w latach 2009/2009 wyniósł 480 680 zł skutkując zmniejszeniem przychodu w tym segmencie o 38,3%). Stare substancje aktywne nie są zastępowane nowymi, ponieważ, powołane do prac naukowo-badawczych polskie instytuty nie są w stanie sprostać temu zadaniu. Zarząd badanego przedsiębiorstwa skoncentrował się na prowadzeniu we własnym zakresie działalności innowacyjnej, co przełożyło się na zwiększenie wartości produkowanego asortymentu o 1 139 419 zł, tylko w roku ubiegłym. Nowo pozyskani kontrahenci wraz z obecnymi klientami Spółki w roku 2009 ulokowali w Zakładzie zamówienia w wysokości 463 981 zł. dodatkowo polepszając wynik finansowy Zakładu.

Tabela 6. Zestawienie zatrudnienia i średnich zarobków pracowników w latach 2005 – 2007.

Lp.	Specyfikacja	Zatrudnienie w 2005	2005	2006	2007	2008	2009	Zatrudnienie w 2009
1	Średnie zarobki w zł.		1 593,22	1 629,00	2 015,60	1 577,38	1837,54	
2	Ilość etatów średnio w roku	33,57						29,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Sprawozdania Zarządu z Działalności za lata 2007 – 2008 i danych uzyskanych od Zarządu Zakładu za rok 2009.

Zwiększenie przychodu Zakładu Doświadczalnego Organika Sp. z o.o. w 2009r. o prawie 16% przełożyło się na zarobki pracowników. Pomimo, że zarobki pracowników znacząco odbiega od średniej krajowej, przeciętne wynagrodzenie w 2009r. wzrosło o 14,1% w porównaniu do roku poprzedniego.

PODSUMOWANIE

Przyczyny, mechanizmy i przebieg współcześnie obserwowanego na świecie i w Polsce kryzysu nie są nam do końca znane. Skala zjawisk kryzysowych jest olbrzymia i spowodowana globalizacją życia gospodarczego współczesnej nam cywilizacji. Przedsiębiorstwa poszukiwały sposobów wykorzystanie wszystkich zasobów materialnych i niematerialnych nie tylko do przetrwania, ale przede wszystkim do przygotowania się na wykorzystanie szans rozwojowych. Dla wielu organizacji kryzys stwarza szanse biznesowe, podczas gdy pozostali nie radzą sobie z pokonaniem współczesnych wyzwań. Przedstawiona analiza sytuacji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw upoważnia do sformułowania kilku wniosków końcowych.

1. Zmniejszenie ryzyka gospodarowania przez samodzielne realizowanie inwestycji dla firmy macierzystej i na rynku lokalnym, można uznać za obciążoną mniejszym ryzykiem formę uzupełniania przychodów firmy.
2. Zrealizowane inwestycje w badanych przedsiębiorstwach są doskonałą ilustracją jakościowych działań organizacji w perspektywie krótko i długo okresowej.
3. Utrzymywanie wykwalifikowanych kadr, dysponujących doświadczeniem niezbędnym w realizacji celów biznesowych, można uznać za inwestycje w rozwój firmy.
4. Dywersyfikacja przychodów i podejmowanie działań innowacyjnych umożliwia przedsiębiorstwom przetrwanie na rynku w okresie dynamicznych zmian gospodarczych, a także wspomaga uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym w przyszłości.
5. Dopasowanie do potrzeb konsumentów portfela produktów oferowanego przez organizację w okresie kryzysu gospodarczego należy uznać za inwestycję zmniejszającą ryzyko działalności gospodarczej.

W okresie dynamicznych zmian gospodarczych w latach 2008 – 2009 Zarządy analizowanych przedsiębiorstw skupiały swoją aktywność na próbach dostosowania się do oczekiwań rynku. Podjęte działania w obu przypadkach uzależnione były od wielu czynników, w tym od stopnia powiązania Spółek od Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A.

LITERATURA

- [1] Januszek H. Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1996
- [2] Kozik K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002
- [3] Krzysztofek K., Szczepański M., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002
- [4] Kulpińska J., *Spółeczeństwo polskie wobec wyzwań transformacji systemowej*, Warszawa 1998
- [5] Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002
- [6] Okoń – Horodyńska E., *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000

INFLUENCE OF ECONOMIC CONNECTIONS ON ECONOMIC SITUATION OF ENTERPRISES AT THE TIME OF CRISIS - CASE STUDY

In the globalized world the subsisting of business entities depends on effectiveness of some enterprises in using their chance to fight against dangers occurring in the market. Of great importance occurs to be the phenomenon of competitiveness of an enterprise owning information in the market. Competition is becoming a general determinant of global order which results directly from the market being released from border barriers and subordination to the requirements of microeconomic logics. The objective of this dissertation is an attempt to present the influence of economic connections of a selected group of enterprises in the years 2007 – 2009.