

ISSN 1642- 9613

ZESZYTY NAUKOWE

NR 36

Wydawnictwo Naukowe

Wyższej Szkoły Handlu i Usług

w Poznaniu

2018

WYŻSZA SZKOŁA HANDLU I USŁUG
W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE
NR 36

Poznań 2018

Redaktor naczelny

Kamila Wilczyńska

Rada Programowa

Adam Budnikowski, Bogusław Fiedor, Oleg Gorb, Bohdan Gruchman (przewodniczący),

Waldemar Frąckowiak, , Aleksander Panasiuk, Ireneusz P. Rutkowski

Komitet redakcyjny

Anetta Barska, Zbigniew Dziemianko, Krzysztof Kasprzak, Henryk Lisiak (przewodniczący), Kazimierz Rogoziński, Bernadeta Hołderna-Mielcarek, Joanna Wiśniewska-Paluszak

Redaktor naukowy

Kamila Wilczyńska

Copyright by Wyższa Szkoła Handlu i Usług

Poznań 2018

ISSN 1642- 9613

eISSN 2300 - 5475

Skład i druk

Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak sp.j.

ul.Piwna 1

61-065 Poznań

www.mos.pl

Spis treści

Przedmowa

Artykuły

Kilion Munyama

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

The Trends and Challenges of Polish - African Economic Relationship

Trendy i wyzwania polsko-afrykańskich stosunków gospodarczych

Magdalena Górski

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Związek budżetu państwa z gospodarką

Connection of the state budget with the economy

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Alina Skorb-Gała

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Kluczowe umiejętności i postawy w zakresie kreatywności jako kluczowej kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstw wysokich technologii

Key skills and attitudes related to creativity as the key competence of the management staff in high-tech enterprises

Marian Kopczewski

Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

Sebastian Niedzwiecki

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

The motivation theory based in the management of the organization

Teorie motywacji podstawą w zarządzaniu organizacją

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Michał Kurzawski

Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego

Dezyderaty dojrzałej strategii – Budowa modelu badawczego

Tomasz Piaseczny

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Nowy model realizacji usług publicznych przez administrację samorządową, na przykładzie wsparcia rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Urzędzie Miejskim w Koninie¹

A new model of realization of the public services by the local government administration on the basis of the development instrumentality support concerned with contracting the social services in Konin Town Hall

Julia Szwiec

Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego

Prawne regulacje sytuacji uchodźców niepełnosprawnych i wpływ statusu uchodźcy na zdrowie psychiczne przesiedlonych.

Legal regulations of the situation of disabled refugees and the influence of refugee status on the mental health of displaced persons

Józef Grzebielucha

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Wybrane aspekty współpracy cywilno-wojskowej przełomu XX i XXI w. w ujęciu francuskim
Selected aspects of civil -military cooperation at the turn of the 20th and 21st centuries in French terms

Anna Gomolysek, Andrzej Jaworski, Marek Sokołowski

Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu

Preferowane formy aktywności fizycznej w czasie wolnym przez elity Poznania
Preference forms of physical activity by the elite of Poznan

Joanna Jaroszuk

Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu,

Poziom sprawności wybranych Żołnierzy Sił Powietrznych na podstawie egzaminu sprawności fizycznej

Physical fitness of professional Soldiers Air Forces in relations to annual physical test

Ewa Malchrowicz-Moško, Maciej Młodzik

Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu

Mistrzostwa Wielkopolski w Smoczach Łodziach jako nośnik wizerunku w turystyce oraz przykład dyfuzji kulturowej w sporcie

¹ Tytułu projektu innowacyjnego testującego z komponentem ponadnarodowym, który został zrealizowany przez miasto Konin odnoszący się do zadań administracji publicznej w zakresie realizacji usług publicznych jest również tytułem niniejszego artykułu, zostało to uzgodnione z władzami gminy Konin.

The Wielkopolska Championships in Dragon Boat as a carrier of the image in tourism and an example of cultural diffusion in sport

Grzegorz Konieczny

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Internetowe media społecznościowe w służbie turystyki

The internet and social media in the service of the tourism

Ewa Krąkowska

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Zajęcia pozalekcyjne w czasie wolnym w ocenie uczniów szkół podstawowych

Extracurricular activities as an element of free time

Dyskusje, Recenzje, Sprawozdania, Informacje

Andrzej Malinowski

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Recenzja poradnika Stanisława Nowaka, Renaty Orawiec, Stanisława Tuzinka, pt. „Jak skutecznie dbać o zdrowie i prawidłową postawę ciała dzieci i młodzieży . (W trosce o nasze dzieci) – Czaplinek 2017 s.

Przedmowa

W prezentowanym zbiorze artykułów w Zeszytach Naukowych Nr 36 Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu podjęto wiele istotnych tematów związanych zarówno z problemami makroekonomicznymi, jak i mikroekonomicznymi. Rozważania otwiera Kilion Munyama stwierdzając, że Polska zbudowała nowe relacje z Unią Europejską. Status ten zminimalizował stare związki między kontynentem afrykańskim a krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Magdalena Górską omawia główne teoretyczne obszary polityki fiskalnej w warunkach międzynarodowej integracji ekonomicznej.

Gabriela Roszyk-Kowalska i Alina Skorb-Gała wskazują, że w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wysokich technologii niezbędne są kluczowe umiejętności i postawy kadry kierowniczej. W wyniku przeprowadzonej analizy badań Autorki doszły do ciekawych wyników. Natomiast Marian Kopczewski i Sebastian Niedzwiecki stwierdzają, że efektywne motywowanie pracowników do podjęcia i realizacji przyjętych zadań jest warunkiem każdej firmy. Przemysław Niewiadomski i Michał Kurzawski badają określenie znaczenia strategii z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Jest to zdaniem Autorów warunek dla właściwego kierunku dalszych prac badawczych. Tomasz Piaseczny opisuje nowy model realizacji usług publicznych przez administrację samorządową. Autor przypomina, że bardzo ważne jest wspieranie innowacyjności polskiej gospodarki również przez administrację publiczną, w tym jednostki samorządu terytorialnego.

Julia Szwiec porusza problem niepełnosprawności wśród uchodźców i związane z nim regulacje prawne. Autorka omawia również wpływ otrzymania statusu uchodźcy na poprawę komfortu psychicznego danej osoby. Józef Grzebielucha przedstawia specyficzne aspekty współpracy cywilno-wojskowej przy rozwiązywaniu kryzysów w różnych rejonach świata. Autor zauważa, że ranga tych instytucji stale wzrasta.

Anna Gomołysek, Andrzej Jaworski i Marek Sokołowski stwierdzają, że aktywność fizyczna powinna towarzyszyć każdemu człowiekowi bez względu na wiek i płeć, ponieważ jest to najskuteczniejszy sposób unikania wielu schorzeń. Joanna Jaroszuk ocenia sprawność fizyczną żołnierzy zawodowych na podstawie wyników corocznego egzaminu z wychowania fizycznego. Maciej Młodzik i Ewa Melchrowicz-Moško prezentują nową formę aktywizacji sportowo-rekreacyjnej w obszarze sportów wodnych. Celem artykułu jest sprawdzenie funkcji tego widowiska.

Grzegorz Konieczny proponuje, by instytucje zajmujące się turystyką lepiej wykorzystywały media internetowe dla reklamy swej działalności. Ewa Krąkowska zwraca uwagę na fakt, że zajęcia pozalekcyjne dla uczniów nie spełniają postawionych przed nimi zadań, a Andrzej Malinowski poleca rodzicom przeczytanie poradnika „Jak skutecznie dbać o zdrowie i prawidłową postawę ciała dzieci i młodzieży.

Kamila Wilczyńska

Killion Munyama

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

The Trends and Challenges of Polish - African Economic Relationship

Trendy i wyzwania polsko - afrykańskich stosunków gospodarczych

Introduction

Wprowadzenie

Poland and Africa have had a very long and outstanding relationship. During the communist era numerous factories and infrastructure units in countries like Libya and Algeria were built by Polish engineers. It continued to be the trend till Poland fell into a debt crisis in the 1980s and the collapse of communism in 1989. The reforms that were introduced in most Central and Eastern European countries led to the end of Polish involvement on the African continent. The country started concentrating on building a new relationship with the then European Economic Community (EEC) and with the European Union which, in turn, began in 1993². In the 1990s Poland concentrated on the association agreement with European Union that was finally signed in February 1994. This status minimized the old traditional connections between the African continent and the Central-Eastern European country. The revival was observed after the break of the world economic crisis in 2008 with the sub prime mortgage crisis in the USA and later worldwide.

The paper concentrates on identifying the way to make a breakthrough in the economic cooperation between Poland and African countries in the time when the global economy has improved tremendously. Africa, which has seemingly bright future prospects, will continuously attract trade and investment deals not only from China, Japan, USA, UK, France and Other Western European countries but also from countries in Central And Eastern

² Upon the entry into force of the Maastricht Treaty in 1993, the EEC was renamed the *European Community* to reflect that it covered a wider range than economic policy. This was also when the three European Communities, including the EC, were collectively made to constitute the first of the three Pillars of the European Union which the treaty also founded. The EC existed in this form until it was abolished by the 2009 Treaty of Lisbon, which incorporated the EC's institutions into the EU's wider framework and provided that the EU would "replace and succeed the European Community

Europe, such as Poland, Czechia and Hungary. The paper examines Africa's potential in both human and natural resources and it can neither be underestimated nor neglected. Otherwise, disorder will be reckoned to occur in the global context. If the African economy does not improve, the migration process will become even more evident and an enormous burden.

For a better understanding of the economic environment prevailing in Africa, section one of the paper highlights the status at which various countries have recently represented. This section is also an eye opener for those that underestimate the potential Africa has globally.

The paper also briefly concentrates on the historical and modern cooperation between Poland and Africa. Most of the Polish products are exported indirectly to African countries via other countries within the European Union, such as the Netherlands, Germany, Spain, UK etc so are imports from African countries to Poland.

Instruments for facilitating and promoting Polish presence on the African continent are presented. The lack of these means will hinder the expansion of trade and investment cooperation that both sides require.

Meanwhile challenges that limit the growth of economic relationships have been closely analysed in the final section of the paper in which the major obstacles and means for tackling them are pointed out.

Africa's economic performance and statistical analysis of the continent

Wyniki ekonomiczne Afryki i analiza statystyczna kontynentu

Since 1999 Africa's economic performance has been outstanding after the debt relief programme was introduced through the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) initiative³. Numerous countries embarked on improving their performance in sectors such as education, health services and infrastructure. Being a continent of young population, education and employment should be the main priorities in order to improve the standard of living throughout the continent. It is a continent rich in all mineral resources including oil and diamonds. The attractiveness of the African countries both as a destination for investors as well as exporters of various goods and services cannot be disputed.

³ In 1999, a comprehensive review of the Initiative allowed the Fund to provide faster, deeper, and broader debt relief and strengthened the links between debt relief, poverty reduction, and social policies.

A very important factor affecting the volume of trade and related financial relations is the shortage of foreign exchange in African countries⁴. This is all caused by:

- a large share of basic goods in exports,
- a high level of demand for imported services,
- the need to import food and energy carriers,
- social problems.

Table: Africa's fastest growing economies in 2013 in comparison to 2017 (GDP %growth)

Country	2013	2017
Sierra Leone	11,10	4,16
Gambia	10,70	3,50
Democratic Republic of Congo	8,20	3,70
Mozambique	8,00	3,71
Ghana	7,80	8,51
Ethiopia	7,50	10,25
Rwanda	7,50	6,10
Angola	7,20	0,70
Zambia	7,10	4,08
Tanzania	6,80	7,10
Uganda	6,20	3,96

Source: World Bank and IMF publications 2014 and 2017.

The rapid economic growth of the African countries observed in the above table leads to an increase in living standards of the continent's inhabitants and a reduction in the percentage of people living in extreme poverty.

The African continent has grown at a healthy pace since 2000 and the region has enjoyed its highest growth in decades. Real GDP has expanded from 6.5% fueled by growing oil production and rising domestic investment and productivity. Solid global demand for commodities, greater flows of capital to Africa and debt relief have assisted lift growth. In most African countries strengthened macroeconomic policies and years of structural reforms

⁴ A. B. Kisiel-Łowczyc, *Współczesna Gospodarka Światowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, p. 169.

have begun to bare fruit. Not only have investment and growth increased but income volatility has fallen to new 30 year low. Africa is also witnessing an increase in financial flows from emerging creditors, particularly China, which are stepping up assistance to the region largely in the form of project assistance and expert credits.

Table 2. Ten most populated African countries and their size in thousands of square kilometers.

Rank	Country	Population in millions	Area in thousand sq km
1.	Nigeria	182,6	924
2.	Ethiopia	103,8	1104
3.	Egypt	89,1	1001
4.	Democratic Republic of Congo	77,3	2345
5.	South Africa	55,0	1221
6.	Tanzania	51,0	945
7.	Kenya	45,5	580
8.	Sudan	40,2	1861
9.	Algeria	39,7	2382
10.	Uganda	37,1	236

Source: [SurveyMonkey.com](https://www.surveymonkey.com), [worldatlas.com](https://www.worldatlas.com)

Nigeria is the most populated African country with 15,98 % of the total African population. This is a market potential to reckon with. The above table clearly indicates that despite being a small country in area, 236 000 square kilometers, Uganda is the tenth most populated country in Africa.

With a large capital in the form of natural resources the continent is experiencing rapid transformation on a large scale. Every year there is a significant and regular economic growth caused not only by a large amount of raw materials but also by a significant increase in retail trade, transport, telecommunications and production⁵. Infrastructure development and

⁵ W. Ślugoński, *Lubuskie w Unii Europejskiej, doświadczenia, dylematy i perspektywy rozwoju*, Dm Wydawnictwo ELIPSA, Warszawa 2016, p. 155.

commercial expansion are growth drivers for the continent. Nevertheless, Africa needs a holistic strategy that analyzes where growth comes from and how it is obtained.

Table 3. The ten most mineral rich countries in Africa excluding oil producers

Country	Main mineral	Other minerals	Other deposits
Botswana	Diamonds	Gold, Copper	Nickel
Democratic Republic of Congo	Copper	Diamonds, Cobalt	Gold
South Africa	Diamonds	Gold, Aluminium, Copper, Platinum, Coal	Ilmenite, Palladium, Rutile, and Zirconium.
Tanzania	Gold	Iron ore, Copper	Diamonds
Namibia	Uranium	Gold	Copper, Cobalt
Mozambique	Aluminium	Coal	Gas
Zambia	Copper	Cobalt	Gold, Uranium
Guinea	Bauxite	Aluminium	Gold
Niger	Uranium	Limestone	Salt
Ghana	Gold	Bauxite	Manganese

Source: risingafrica.org

The mineral deposits of the above listed countries make the continent, the richest natural resource laden in the world.

Poland's production and investment potential could get a share of African imports. The country being an OECD member has the capabilities to share the possibilities that Africa is currently offering. To achieve the goal various instruments should be implemented and respected. Poland is one of the OECD countries without a colonial background on the African continent, making it a trustworthy partner. It is a country which was under occupation and partitioned for 123 years before regaining independence in 1918. Just celebrated its 100th independence anniversary in 2018. The lack of colonial past has advantages and disadvantages. Some of the advantages are as follows:

- a partner to reckon with in negotiations,
- less conditionality applied to African countries in terms of prevailing political and social circumstances,
- good understanding of the transition process that Poland experienced in the 1990s,

- a big base of Polish alumni in almost all African countries resulting from the communist Poland's cooperation with the continent.

Some of the disadvantages include:

- lacking the experience in dealing with Africa,
- dependence on other EU countries as a channel for exports,
- lack of well established representation on the entire African continent,
- little diplomatic presence in Sub-Saharan Africa.

Polish economic and political links with Africa

Łączność polskiej gospodarki i polityki z Afryką

Poland is the eighth biggest economy in the European Union. The country's industrial base combines coal, textile, chemical, machinery, iron and steel sectors. Industries that are technologically advanced. It has recently expanded its activities to include fertilizers, petrochemicals, machine tools, electrical machinery, electronics, cars and shipbuilding. Export of goods and services account for 47% of GDP while imports account for 46% adding 1% of total GDP. GDP growth rate in Poland averaged 1.02% from 1995 until 2018. Reaching an all time high of 6.10% in the first quarter of 1997 and a record low of -3.10% in the fourth quarter of 1996.

Commercial transactions, especially international trade transactions, are inevitably associated with waiting, waiting for the provision of money or other kind to one of the parties, when the other party has already fulfilled its share of the contractual obligation⁶. Trade between Poland and African countries is also inseparably connected with the need to overcome significant distances, and therefore also with the risks and costs involved in moving goods over long distances⁷. This pre-spatial and temporary aspect of trade between the African continent and Poland is the determinant of its very essence and determines its entire specifics.

The economic and political links can be analysed historically and in modern time Poland believed in that if transition is to be successful there is an obvious need to link

⁶ K. Lutkowski, *Finanse międzynarodowe, zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, p. 200.

⁷ A foreign trade transaction is usually associated with the above-mentioned (compared to the domestic transaction) level of various types of risk - merchant, currency and political risk. For all these reasons, the help and mediation of banks in the safe conduct, the possibly cheap financing and efficient settlement of commercial transactions takes on great significance in foreign trade is usually irreplaceable.

macroeconomic policies with structural measures that promote sustainable economic growth but it would be imprudent to neglect stability once it has been achieved usually at a high cost. The ongoing globalization processes in the global economy means that there is a need to strengthen the presence of Polish enterprises on foreign markets. This is a fundamental prerequisite for the increase in the role and importance of economic diplomacy that is involved in looking at supporting significant investment projects and significant values of commercial transactions.

The European integration process that Poland was concentrated in the 1990s created new possibilities and perspectives for the development of local self-governments and strong business base⁸. This led to a stronger competition between member countries and a competitive advantage towards third parties. Poland officially became a full member of the EU in May 2004. Economically vibrant all the way despite the world economic crisis in 2008.

In August 2014, the Russian authorities issued a decree imposing a trade embargo on a significant part of imports, including Polish goods. Russia had been an important market for Polish agricultural products even during communism. Russia decided to limit the importation of agricultural food products (fruits, apples in particular), and the importation of other goods, such as meat and meat products, was entirely suspended. Although the Russian decision was harmful, Polish entrepreneurs showed that they were not afraid of difficult situations and successfully found new markets or increased their presence in well-known trade partners. However, since August 2014, one of the most common issues faced by analysts has been to find new, absorptive markets, where "Made in Poland" goods have still been little known. Africa became a perfect destination. A continent with a huge population, exceptionally diverse, and above all a continent, which in a dozen or so years will gain in significance. Polish products such as apples started penetrating into African markets like Angola, Nigeria or Ethiopia.

In the years 1995-2018 there were two recessions in the European Union. The first one known as the great recession or credit crunch, started in the first quarter of 2008. Despite a really deep slump, the recession lasted for relatively short time, only five quarters. The crisis was accompanied by a dramatic fall in real consumption. The value of the consumer sentiment index decreased by 60 points. Poland was not an exception but somehow resisted the trend. The second recession was caused by the so-called sovereign debt crisis of the euro-

⁸ Compare: M. Cierpień-Wolan, J. Oleński, W. Wierzbieniec, *Trans-Boarder Economies New Challenges of Regional Development in Democratic World*, The Bronisław Markiewicz State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, Jarosław 2013, p. 150.

zone and lasted from the third quarter of 2011 to the first quarter of 2013 (six quarters). Both the way the crisis unfolded and the economic situation fluctuated after the recession varied in different countries⁹.

Poland being a country of more than 38 million inhabitants has got few diplomatic presence in Africa. In Sub-Saharan Africa it is represented by embassies in 7 countries (Angola, Ethiopia, Kenya, Nigeria, Senegal, South Africa and Tanzania). In the Maghreb countries Polish presence is much more significant because it has embassies in Algeria, Egypt, Libya, Morocco and Tunisia.

The government of Poland decided to launch a government initiative called Go Africa. It is a governmental program operating since 2013, the aim of which is to increase Polish investments and trade in Africa as well as to build a positive image of Poland in African countries. It is a platform for promoting the link between the two parties in trade and investment. As part of the program, over 50 economic missions and events promoting Poland in Africa have been organized since 2013. As a result of the program, trade between Poland and Africa has increased by an average of 25%, and in countries where intensified economic missions were organized the trade increase has been up to 90 percent as for Algeria, or more than 40 percent for Zambia and Nigeria. Currently, Poland's trade exchange with African countries is only 1 percent of the total, the potential on both sides allows it to increase to 3 percent.

In 2014, Poland provided US\$437 million in net Official Development Aid (ODA) which presented 0.08 percent of the Polish gross national income (GNI). Part of the Aid was directed to African countries. The country is committed to attain 0.33 percent ODA/GNI ratio when political and financial conditions permit. In this respect Poland is the 28th largest Development Assistance Committee (DAC) donor in terms of official development assistance as percentage of GNI and 21st largest donor by volume¹⁰.

Instruments supporting the Polish - African relationship

Instrumenty wspierające relacje polsko-afrykańskie

The Polish-African economic relationship can be analysed in two dimensions. Trade and investments. Economic theory indicates that trade contributes to growth in at least two ways:

⁹ Economic Challenges Facing Central and Eastern Europe, SGH Warsaw School of Economics Report, Krynica September 2018, p. 6.

¹⁰ Development Co-operation Report 2015, *Making Partnership Effective Coalitions for Action*. OECD 2015, p. 254.

by exactly increasing the number of actual goods and services that a country sells abroad and by driving up productivity of the workforce¹¹.

Trade finance plays a significant role in this respect and is generally related to methods of payment, products, and procedures of financing the production circle in an exporting sector. It is linked to underlying international trade transactions where exporters are assured of payment and importers are assured of good quality products¹².

In Poland therefore, Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) offers solutions supporting exporters with a special focus on exporters of products and services compliant with the definition of "Polish product". Depending on the needs, BGK offers banking products that provide :

- financing for a foreign buyer of Polish goods and services (letters of credit, credit for the buyer's bank, purchase of foreign claims, discount of a letter of credit);
- debt financing for a Polish entrepreneur planning to expand abroad (eg financing the purchase of an entity abroad or increasing the production capacity).

BGK administers the DOKE Program (the system of subsidies from the state budget to interest on export credits), which is an instrument for supporting exports financed with medium- and long-term loans with fixed interest rates.

The DOKE program is a system of stabilizing interest rates on export credits that can be granted to buyers by domestic banks, foreign banks or international financial organizations. It involves mutual settlements of differences in interest rates (surcharges or surpluses) between BGK and the bank granting export credit, with which the DOKE Agreement regarding the supported transaction was signed.

Export credit project assistance should be the direction in which Poland should look to if the Polish - African relationship should be sustained. Export transactions with at least a two-year repayment period counted from delivery, the subject of which are investment goods and/or services, may receive support from BGK using funds from the state budget. Funding for such transactions may only be granted at Commercial Interest Reference Rates (CIRR) published monthly by the OECD Secretariat. These rates are the minimum interest rates that can be used in export credit contracts so that they can get official support.

¹¹ D. Moyo, *Dead Aid, Why Aid is not Working and how there is another way for Africa*, Allen Lane London 2009, p. 114.

¹² G. Sanati, *Financing International Trade, Banking Theories and Applications*, SAGE Texts, Thousand Oaks 2017, p. 1.

The loan for the buyer is a widely used form of financing export transactions. In the case of commercial loans granted to buyers, exporters can finance them with bank loans and in this way, immediately after delivery, receive full payment for the contracts. Both loans to the buyer and trade credits, depending on the specific situation, must be insured by the Export Credit Insurance Corporation Joint Stock Company (KUKE S.A.) from commercial and political risk.

Each export credit financing the sale of investment-related goods that meets the requirements of officially supported financial conditions may receive support from BGK as part of the DOKE Program. The following types of loans can be supported:

- loans granted directly to foreign buyers or their banks to finance the purchase of goods and services,
- loans granted to Polish suppliers for refinancing trade credits granted to foreign buyers,
- loans to cover local costs directly related to the execution of export contracts (necessary expenses for goods and services in the buyer's country).

All these loans must meet the following Program conditions:

- the subject of crediting must be the export of Polish investment goods or services in which the share of foreign origin components does not exceed 60 percent of the net income from the implementation of the export contract (with a few exceptions),
- export credit may finance up to 85 percent of the contract value,
- an advance payment of at least 15 percent of the contract value must be paid to the exporter by the buyer up to the Starting Point of Credit (SPoC) date - up to the date of delivery set out in the contract,
- the loan bears interest at a fixed rate of CIRR,
- the loan repayment period cannot be shorter than 2 years from delivery,
- the amount of loan capital should be repaid in equal installments, at intervals of not more than 6 months,
- loans that are subject to co-financing must be insured by KUKE (applies to a buyer's credit or a commercial credit - depending on the situation),
- no restrictions on the minimum transaction value,
- no restrictions on the buyer's country.

Africa with arable land and more than a billion people to feed requires some technology in agriculture that Poland possesses and the possibility to utilize the available means presented. Poland, a country with a solid industrial base for agricultural machinery and

veterinary science from which Africa would benefit Africa should be in the forefront among other Central and Eastern European Countries (CEECs). Upon the introduction of the Polish Go Africa initiative in 2013, numerous chambers of commerce started sprouting. The existing ones started allocating more resources in searching for ways to build new relations with the African countries. Some of these organizations to mention a few are: African - Polish Chamber of Commerce in Poznań, the Polish - Congolese Trade Organization in Warsaw and the Regional Chamber of Commerce in Łódź. These organizations contribute to instruments strengthening the two sides' relationships.

Other important step has been taken by regional governments, such as what the Wielkopolska Region has embarked on since 2013. This is an intensified approach through organising trade and investment missions to Angola, Nigeria, Mozambique, Ghana, Tanzania, Senegal, South Africa, Rwanda, Sudan and Namibia. A Wielkopolska trade and investment office was established in Angola in 2017. Companies and entrepreneurs from the most dynamic region in Poland are waiting for the Ghanaian office to be opened.

Among the important means of penetrating into the vibrant and developing African market is to engage the little diplomatic presence especially in Sub-Saharan Africa where there are only 7 embassies out of 47 countries. The weak presence can also be there are named as a challenge for a country which has an ambition to become a big player on the continent. Africa on the other hand also has a small presence in Warsaw.

Challenges and solutions to the relationship

Wyzwania i rozwiązania relacji

Poland promotes aid for trade to improve developing countries' trade performance and integration into the world economy. It is also striving to promote country ownership, and to align its interventions with partner countries development strategies and goals, particularly in Africa. It is also taking action to strengthen country systems by providing technical assistance to support capacity building of central banks outside the European Union and in the area of illicit financial flows¹³.

Professor Simon Kuznets, who received the Noble Prize in economics in 1971 for his pioneering work in the measurement and analysis of the historical growth national incomes in developed nations, has defined the country's economic growth as a long-term rise in capacity to supply increasingly diverse economy goods to its population, this growing capacity based

¹³ Development Co-operation Report 2015, Making Partnership Effective Coalitions for Action, OECD 2015, p. 254

on advancing technology and the institutional and ideological adjustments that it demands¹⁴. The three principal components of this definition apply to the majority of the African countries today. These include:

- sustained rise in national output,
- advancing technology,
- institutional and ideological adjustments.

Africa being an increasingly growing market for both trade and investment in the global scene requires attention from Polish entrepreneurs. The continent should not be ignored due to its powerful market base. All big players in the international arena have been struggling to take a share of the never ending capabilities for several years¹⁵.

One of the great challenges in the Polish-African trade and investment cooperation is the fact that partners from the mentioned countries need to share common grounds, experience and determination when negotiating trade and investment deals. The element of trust and good conduct require consideration and respect. Due diligence ought to be properly conducted in order to avoid possible misunderstandings. Prominent entrepreneurs from Africa have partnered with multinationals and other medium sized companies from the USA, China, Japan, India and other EU states. The same can apply to the relationship with Polish enterprises.

The next challenge that Polish companies entering Africa is that they should have a new mindset which is totally different. The knowledge of the business culture and to some extent language barrier plays a role. The issue of lack of time consciousness is being observed in most African countries and may not be to the expectation of partners from Poland. Due to slow working culture the cost of doing business increases despite the low production cost in Africa. This results in making the products less competitive. For instance the delivery of citrus fruits to Poland could be delayed due to either poor infrastructure or weather conditions affecting transportation and making delivery slower than expected, therefore shading fear, causing losses or lack of supply. However, trade insurance could be applied but still increases the prices.

The next challenge is the issue of currency stability and the case whereby most African currencies are pegged to the dollar. Although Poland does not belong to the European

¹⁴ M. P. Todaro, *Economic Development in the Third World, second edition*, Longman, New York 1983, p. 93.

¹⁵ Compare: K. Munyama, A. Kowalewska, *Współpraca gospodarcza Polski z krajami Afryki Subsaharyjskiej - szanse i zagrożenia*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki, Ekonomia 5/2013, Bydgoszcz 2013, s. 185.

Monetary Union it is closely related to the Euro making it slightly costly to do business. The exchange rate peg will be particularly appealing to African governments seeking to bring down high inflation under control. Therefore pegging the local currency can halt import-price inflation in its tracks and dramatically reduce the inflation rate¹⁶.

The next challenge is that the continent is large and differential in terms of legal systems and regulations. These are based either on the French, British, Portuguese or American legal systems. Although international standards and norms apply all over the continent some differences occur.

A factor of great importance in building reliable and sustainable economic relationships is having an efficient public sector on both ends. It includes civil service and state enterprise management, which should be driven by country specific market and efficiency considerations. African countries need to be able to rely on adequate, predictable and timely external resource flows from both bilateral and multilateral sources that are mostly export driven¹⁷.

Financing trade and investments is one of the key barriers in the Polish-African cooperation. Unlike China that has a well organized system of foreign trade and financing mechanism, Poland has not developed one yet. Global and domestic banks operating in Poland have attempted to run an active role in developing a wide range of products to help their customers manage international payment obligations¹⁸. However, more effort should be in place in order to intensify the on going trend.

In the global economy, technological progress leads to the emergence of global problems because one of its condition is usually the increase of the division of labour and international trade. However, the increase in interdependence between the economies of individual countries is the effect of the increase in international trade in goods and production factors¹⁹.

Conclusion

Podsumowanie

¹⁶ Compare: B. Eichengreen, *Globalizing Capital, A History of the International Monetary System*, second edition, Princeton University Press, Princeton 2008, p. 180

¹⁷ L. Wallace, *Deepening Structural Reform in Africa, Lessons from East Asia*, International Monetary Fund, Washington DC 1997, p. 23.

¹⁸ Compare: G. Sanati, *Financing International Trade op. cit*, p. 2.

¹⁹ A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, wydanie drugie zmienione*, PWE Warszawa 1998 p. 299.

Poland and Africa have a common destiny and a similar background. The development achievements of Poland should be an example for most African countries that have ambitions to perform effectively. Almost 30 years ago, events in this Central-Eastern European country touched off reforms that swept through this part of Europe, resulting in massive economic and political transformations. As the Polish economy emerged from decades of state control, industries were privatized and market-based competition was introduced, followed by painful reforms. Within a few years, Polish GDP and living standards began to rise significantly, as the country started on a growth path that has not ended. Accession to the European Union in 2004 confirmed the success of Poland's effort and indicated a development path that was leading toward the level of Europe's most advanced economies. The Polish example should still be a model to follow for most African countries. Africa's potential in human and natural resources combined with Polish know-how and experience would produce remarkable growth capabilities.

Despite all the challenges in the Polish-African trade and investment relationships presented in the paper globalization has lead to closer economic, cultural, and political connections between countries. Poland and the African countries benefit from:

- reducing the feeling of isolation of countries and people,
- better access to knowledge and information,
- the development of world trade, which leads to the improvement of living conditions,
- foreign investments that can stimulate the development of the economy of any given country,
- facilitating migration, traveling and acquiring knowledge and employment outside their own country.

It is important to state that in order for the cooperation between Poland and Africa to gain momentum Africa should realize that:

- domestic savings are critical for development
- human resources are important when the development momentum takes place,
- good governance and responsible administrators are necessary,
- finally, it is vital to have a medium and long term growth strategy.

References

Literatura

Blejer M., Škreb M., *Financial Sector Transformation, Lessons from Economies in Transition*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

Budnikowski A., Kawecka-Wyrzykowska E., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, wydanie drugie zmienione*, PWE Warszawa 1998

Cierpiął-Wolan M., Oleński J., Wierzbień W., *Trans-Boarder Economies New Challenges of Regional Development in Democratic World*, The Bronisław Markiewicz State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, Jarosław 2013.

Eichengreen B., *Globalizing Capital, A History of the International Monetary System*, second edition, Princeton University Press, Princeton 2008.

Kisiel-Łowczyk A. B., *Współczesna Gospodarka Światowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.

Lutkowski K., *Finanse międzynarodowe, zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, p. 200.

Moyo D., *Dead Aid, Why Aid is not Working and how there is another way for Africa*, Allen Lane London 2009.

Munyama K., *Economic Growth and Financial Development in Sub-Saharan African Countries*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2011.

Munyama K., Kowalewska A., *Współpraca gospodarcza Polski z krajami Afryki Subsaharyjskiej - szanse i zagrożenia*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki, Ekonomia 5/2013, Bydgoszcz 2013

Sanati G., *Financing International Trade, Banking Theories and Applications*, SAGE Texts, Thousand Oaks 2017.

Todaro M. P., *Economic Development in the Third World, second edition*, Longman, New York 1983.

Vreeland J. R., *The IMF and Economic Development*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.

Wallace L., *Deepening Structural Reform in Africa, Lessons from East Asia*, International Monetary Fund, Washington DC 1997.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP, *Dyplomacja Publiczna, Departament Dyplomacji Publicznej Kulturalnej*, Warszawa 2011.

Development Co-operation Report 2015, *Making Partnership Effective Coalitions for Action*. OECD 2015.

Economic Challenges Facing Central and Eastern Europe, SGH Warsaw School of Economics Report, Krynica September 2018

IMF Country report, IMF Survey: *Debt Relief Bringing Benefits to Africa*, By Calvin McDonald and Paulo Drummond, IMF African Department, February 28, 2008.

The Trends and Challenges of Polish - African Economic Relationship

Summary

As the Polish economy emerged from decades of state control, industries were privatized and market-based competition was introduced, followed by painful reforms. Within a few years, Polish GDP and living standards began to rise significantly, as the country started on a growth path that has not ended. Accession to the European Union in 2004 confirmed the success of Poland's effort and indicated a development path that was leading toward the level of Europe's most advanced economies. The country started concentrating on building a new relationship with the then European Economic Community (EEC) and with the European Union which, in turn, began in 1993. In the 1990s Poland concentrated on the association agreement with European Union that was finally signed in February 1994. This status minimized the old traditional connections between the African continent and the Central-Eastern European country. The revival was observed after the break of the world economic crisis in 2008 with the sub prime mortgage crisis in the USA and later worldwide.

Keywords:

Cooperation, financing, trade, economic development, financial flows, global economy, investment.

Trendy i wyzwania polsko - afrykańskich stosunków gospodarczych

Streszczenie

Wraz z upadkiem komunizmu i dziesięcioleci kontroli państwa nad polską gospodarkę prywatyzowano przemysł i wprowadzono konkurencję rynkową, po której nastąpiły bolesne reformy. W ciągu kilku lat polskie PKB i poziom życia zaczęły znacząco rosnąć, kraj ten wszedł na ścieżkę wzrostu, na której do dzisiaj się utrzymuje. Przystąpienie do Unii Europejskiej w 2004 r. potwierdziło powodzenie wysiłków Polski i wskazało drogę rozwoju, która doprowadziła do poziomu najbardziej rozwiniętych gospodarek w Europie. Polska zaczęła koncentrować się na budowaniu nowych relacji z ówczesną Europejską Wspólnotą

Gospodarczą (EWG), a następnie z Unią Europejską. W latach dziewięćdziesiątych Polska koncentrowała się na układzie stowarzyszeniowym z Unią Europejską, który został ostatecznie podpisany w lutym 1994 r. Status ten zminimalizował stare tradycyjne związki między kontynentem afrykańskim, a krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Ożywienie nastąpiło po zerwaniu światowego kryzysu gospodarczego w 2008 r. Z kryzysem kredytów hipotecznych sub-prime w USA, a później na całym świecie.

Magdalena Górską

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Związek budżetu państwa z gospodarką
Connection of the state budget with the economy

Wprowadzenie

Introduction

W literaturze przedmiotu często przywiązuje się wagę do zjawiska nazywanego efektem wypierania sektora prywatnego. Jego istota polega na tym, że w wyniku zwiększania wydatków publicznych następuje ograniczenie aktywności inwestycyjnej tego sektora. Wynika to z dwóch przyczyn. Pierwsza, dotyczy wypierania z rynków finansowych prywatnych papierów wartościowych przez publiczne. Dla zwiększenia popytu na obligacje publiczne należy zapewnić im relatywnie wyższe oprocentowanie²⁰. Tym samym wzmocnieniu ulega efekt substytucji inwestycji produkcyjnych w inwestycje portfelowe. Druga przyczyna odnosi się do wypychania produkcji eksportowej. Kraje charakteryzujące się wyższym poziomem tego deficytu narażone są na wystąpienie presji aprecjacyjnej swoich walut w stosunku do pozostałych walut. Większa podaż obligacji państwowych oddziałuje na wzrost krajowej stopy procentowej, a tym samym tworzy się nacisk na zmianę kierunków inwestowania przez podmioty zagraniczne. Po drugie, sama dostępność bezpiecznych papierów państwowych stymuluje napływ kapitału zagranicznego. Wzmożony napływ tego kapitału przyczynia się do umocnienia waluty krajowej i w efekcie do pogorszenia konkurencyjności krajowego eksportu.

Podkreśla się, że wpływ ekspansywnej polityki fiskalnej na sektor prywatny zależy od kilku uwarunkowań charakterystycznych dla danego kraju. Do uwarunkowań tych można zaliczyć:

- wrażliwość krajowego sektora prywatnego na efekt dostępności i efekt cenowy,
- dostęp krajowych przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania,
- dostęp kapitału zagranicznego do finansowania krajowego deficytu publicznego,
- skalę dotychczasowych zniekształceń struktury aktywów sektora banków komercyjnych,
- typ prowadzonej polityki pieniężnej.

Sektor prywatny wykazuje w poszczególnych krajach różną wrażliwość na zakres

²⁰ Atrakcyjność publicznych papierów wartościowych (z punktu widzenia stopy zwrotu) wynika zatem z postawy zarówno oferujących, jak i kupujących te papiery. Ci pierwsi muszą je sprzedać w celu sfinansowania części wydatków publicznych; drudzy wymuszają wyższą stopę zwrotu od tych papierów, ponieważ zdają sobie sprawę, iż jest to jedyny sposób finansowania deficytu państwa.

dostępności do kredytu bankowego i cenę kredytu. Zależy to w dużej mierze od tzw. mechanizmu alokacji finansowej. Im mocniej mechanizm ten oparty jest na giełdzie, tym ekspansja fiskalna i w konsekwencji wzrost deficytu publicznego wywiera słabszy wpływ na prywatne inwestycje. Dostępność przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania wymaga rozwiązań instytucjonalnych dotyczących regulacji prawa dewizowego. Jeżeli regulacje idą w kierunku maksymalnego ograniczania lub eliminacji wszelkich barier w przepływie kapitału, to można skutecznie obejść wysokie krajowe stopy procentowe i/lub małą dostępność do środków finansowych poprzez zadłużanie się w walutach obcych. W takich warunkach nadmierne wydatki publiczne także nie generują tak dużego negatywnego wpływu na sferę inwestycji²¹. Podobna sytuacja może wystąpić wówczas, kiedy krajowa władza publiczna dopuszcza inwestorów zagranicznych do finansowania deficytu publicznego. Kiedy podmioty zagraniczne finansują część krajowego długu publicznego, to w tej części efekt wypierania jest przejmowany przez zagranicę. Zagranica tworzy bowiem dodatkowy popyt na obligacje publiczne, a to skłania emitenta do oferowania niższej stopy zwrotu niż w przypadku ograniczonego popytu na te obligacje. Ponadto inwestorzy zagraniczni, kupując papiery państwowe, zmniejszają ich podaż na wewnętrznym rynku krajowym i redukują zakres kanalizacji kredytu dla państwa. Ekspansja fiskalna nie wpłynie zasadniczo negatywnie na sektor prywatny także w sytuacji, kiedy nie występuje znaczna skala zniekształceń aktywów sektora banków komercyjnych. Innymi słowy jeżeli dotychczasowa polityka fiskalna nie kreowała nadmiernych deficytów publicznych i zarazem nie doprowadziła do ekspansji długu publicznego, to obecny wzrost wydatków państwa ponad planowane dochody nie doprowadzi do znacznego wzrostu stopy procentowej i odcięcia prywatnych inwestycji od środków pieniężnych. W końcu efekt wypierania może być neutralizowany odpowiednim rodzajem polityki pieniężnej. Wskazano, że skutkiem ekspansywnej polityki fiskalnej jest wzrost stopy procentowej wywołujący redukcję inwestycji. Władza pieniężna może jednak zastosować tzw. akomodatywną politykę pieniężną²². Polega ona na działaniach zmierzających do utrzymania stałego poziomu stopy procentowej szczególnie w sytuacji, kiedy polityka makroekonomiczna tworzy nacisk na jej zmiany. Reakcją na wzrost stopy procentowej po ekspansji fiskalnej jest zatem polityka pieniężna rozszerzająca podaż pieniądza i przywracająca stopę procentową do poziomu

²¹ Również prywatne osoby, w celu sfinansowania swoich wydatków, mogą rezygnować z waluty krajowej na rzecz waluty zagranicznej.

²² L. Próchnicki, *Makroekonomia. Zrozumieć gospodarkę*, Zachodniopomorska Szkoła Businessu, Szczecin 1996, s. 254-255.

wyjściowego (sprzed ekspansji fiskalnej). Należy zaznaczyć, że w ostatnim ćwierćwieczu dokonała się instytucjonalna „rewolucja” w zakresie roli banków centralnych we współczesnej gospodarce rynkowej. Podstawowym celem tych banków stało się utrzymanie stabilnego poziomu cen. Trudno zatem liczyć na to, aby obecnie poszczególne władze pieniężne decydowały się na permanentne stosowanie polityki akomodatywnej.

Opóźnienia

Opóźnienie polityki fiskalnej jest integralną częścią opóźnienia w procesie gospodarczym. Literatura przedmiotu wyróżnia dwa rodzaje tych opóźnień – wewnętrzne i zewnętrzne²³. Najogólniej opóźnienie wewnętrzne oznacza przedział czasu między zajściem zdarzenia wymagającego reakcji ze strony polityki gospodarczej do momentu faktycznej interwencji organów państwowych²⁴. Opóźnienie zewnętrzne można określić jako czas potrzebny podmiotom gospodarczym na dostosowanie się do nowych warunków stworzonych przez zmianę narzędzi gospodarczych²⁵. Można w tym miejscu przypomnieć, że w funkcji popularności rządu wymienia się najczęściej dwa argumenty – stopę bezrobocia i inflacji. Określony poziom bezrobocia jest najczęściej utożsamiany z aktualną polityką władzy publicznej, m.in. w zakresie polityki fiskalnej. Z tego względu opóźnienie wewnętrzne tej polityki można zobrazować m.in. poprzez spadającą popularność rządu na skutek rosnącego bezrobocia (zdarzenie wymagające reakcji ze strony polityki gospodarczej) oraz poprzez redukcję przeciętnej stawki podatkowej w gospodarce (podjęcie faktycznej interwencji organów państwowych). Omawiany rodzaj opóźnienia jest względnie długi²⁶. Wynika to przede wszystkim z dwuinstancyjnego trybu podejmowania decyzji – rząd przygotowuje projekt i cele ustawy budżetowej (faza prac rządowych), natomiast parlament poddaje ocenie powyższe wytyczne i uchwała ustawę budżetową (faza prac parlamentarnych)²⁷. Szczególnie

²³ Szerzej na temat opóźnień w procesie gospodarczym zob. T. Kowalski, *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 81-125.

²⁴ Na opóźnienie wewnętrzne w procesie gospodarczym składa się opóźnienie diagnostyczne i opóźnienie decyzyjne. To pierwsze oznacza przedział czasu między zajściem zdarzenia wymagającego reakcji polityków (decydentów) a chwilą, w której potrzeba interwencji zostanie rozpoznana. To drugie oznacza okres między momentem rozpoznania potrzeby interwencji państwa a momentem faktycznej interwencji organów władzy.

²⁵ Ibidem, s. 81.

²⁶ Charakter opóźnień polityki fiskalnej jest najczęściej porównywany do charakteru opóźnień polityki pieniężnej. Z tej przyczyny wykazuje się na względnie krótkie (długie) opóźnienie wewnętrzne (zewnętrzne) polityki fiskalnej (pieniężnej).

²⁷ J. von Hagen, I.J. Harden, *National Budget Processes and Fiscal Performance*, “European Economy. Reports and Studies. Towards Greater Fiscal Discipline” 1994, nr 3.

zatem w systemach wielopartyjnych dowolna regulacja w obszarze polityki fiskalnej nie jest możliwa, a wszelkie zmiany w zakresie narzędzi tej polityki muszą być następstwem wcześniejszych, czasami długich, dyskusji rządowo-parlamentarnych. Ponadto jedną z fiskalnych zasad w państwie demokratycznym jest okresowa stałość stawek podatkowych, określona z reguły rokiem kalendarzowym. Ten czynnik również wydatnie ogranicza dyskrejonalizm w posługiwaniu się narzędziami polityki fiskalnej. Tabela 1 przedstawia różne rodzaje procedur w ramach fazy rządowej i parlamentarnej.

Tabela 1. Główne rodzaje procedur w ramach fazy rządowej i parlamentarnej

Rodzaje procedur	Faza rządowa	Faza parlamentarna	Podmioty decyzyjne
Formułowanie celów	X		premier/minister finansów* cały rząd**
Wstępny wariant budżetu	X		minister finansów prowadzący negocjacje z pozostałymi ministrami* minister finansów agregujący propozycje ministerstw**
Uzgodnienia	X		premier/kluczowi ministrowie* cały rząd**
Finalizowanie projektu	X		cały rząd
Dyskusja i poprawki, publiczna prezentacja budżetu		X	parlament – obie izby
Uchwalenie budżetu		X	Parlament/prezydent

* w przypadku procedury scentralizowanej,

** w przypadku procedury zdecentralizowanej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kowalski, *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

Dane zaprezentowane w tabeli 1 wskazują na sześć zasadniczych procedur od formułowania celów do uchwalenia budżetu. Dodatkową kwestią jest możliwość zróżnicowania procedury rządowej. Wydaje się jednak, iż wybór określonej procedury nie

wpływa zasadniczo na długość opóźnienia wewnętrznego polityk fiskalnej. Wpływ ten może uwidocznić się w jakości wyznaczania tej polityki. Procedura scentralizowana pozwala na lepszą koordynację, ale tworzy warunki do motywowanych politycznie roszczeń. Charakter procedury zdecentralizowanej utrudnia natomiast wypracowanie spójnej polityki fiskalnej, zwłaszcza w systemach wielopartyjnych, w których tworzą się rządy koalicyjne²⁸.

Wskazano, iż opóźnienie zewnętrzne w procesie gospodarczym związane jest z okresem adaptacyjnym, jaki musi minąć, aby dopasować się do zmian w otoczeniu gospodarczym. Opóźnienie zewnętrzne polityki fiskalnej można przedstawić m.in. poprzez obniżenie podatków w gospodarce (zmiana narzędzi gospodarczych) oraz poprzez faktyczny wpływ takich działań na wielkość globalnego popytu (efekt dostosowania się do nowych warunków). Omawiany typ opóźnienia jest względnie krótki. Wynika to przede wszystkim z przejrzystej i mniej złożonej (w stosunku do opóźnienia zewnętrznego polityki pieniężnej) transmisji impulsów polityki fiskalnej²⁹. Z tego względu opóźnienie zewnętrzne polityki fiskalnej wzbudza w literaturze przedmiotu mniej kontrowersji³⁰. Dla przykładu transfery do gospodarstw domowych – jedna z reprezentatywnych składowych narzędzi polityki fiskalnej – bezpośrednio oddziałują na poziom dochodu rozporządzalnego, a w konsekwencji na globalny popyt. Z tego względu opóźnienie reakcji globalnego popytu, a w szczególności dochodu rozporządzalnego, jest bardzo krótkie.

Polityka fiskalna jest często uważana za nie do końca efektywny sposób oddziaływania na poziom i strukturę popytu oraz produktu. Przyczynę takiego stanu rzeczy upatruje się właśnie w opóźnieniu tej polityki, zwłaszcza w specyfice opóźnienia wewnętrznego. Wydają się, iż jest to dyskusyjne stwierdzenie. Opóźnienia są typowym zjawiskiem występującym w gospodarce rynkowej. Dotyczą również innego podstawowego instrumentu gospodarczego, jakim jest polityka pieniężna, z tym że charakter kanałów transmisji tego instrumentu doprowadza do krótkiego opóźnienia wewnętrznego i złożonego, dłuższego opóźnienia zewnętrznego polityki pieniężnej. Długie opóźnienie wewnętrzne polityki fiskalnej jest zatem w pewien sposób rekompensowane krótkim okresem, jaki mija od wystąpienia zjawiska wymagającego reakcji polityków gospodarczych do podjęcia konkretnych działań. Ponadto w systemach demokratycznych (w których głównym wyróżnikiem są cykliczne wybory) długie opóźnienie wewnętrzne polityki fiskalnej powinno być uznawane za cechę takich systemów, a nie defekt tej polityki. Wynika to z tego, że demokratyczne procedury wyboru organów władzy formułują z reguły rządy koalicyjne, które wymagają wzajemnych uzgodnień i kompromisów.

²⁸ T. Kowalski, op.cit., s. 92-93.

²⁹ Ibidem, s. 109.

³⁰ W przypadku polityki pieniężnej występuje swoisty pośrednik pomiędzy bankiem centralnym a sferą realną gospodarki. Tym pośrednikiem jest sektor banków komercyjnych, który w pierwszej kolejności akceptuje zmiany narzędzi polityki pieniężnej. Taki niezależny pośrednik między władzą publiczną a podmiotami gospodarczymi nie występuje w procesie wyznaczania polityki fiskalnej.

Konsekwencje integracji ekonomicznej

Powstanie Wspólnoty Europejskiej, a następnie UE wiązało się z ukonstytuowaniem unijnego budżetu. Była to próba tworzenia skoordynowanej polityki fiskalnej na obszarze UE. Jak dotąd jednak dochody budżetowe do wspólnotowego budżetu nie przekraczają znacząco jednego procenta PKB państw UE. Zwolennicy powiększenia zakresu centralizacji polityki fiskalnej w ramach UE wysuwają trzy zasadnicze argumenty na rzecz tej koncepcji. Pierwszy z nich sprowadza się do tego, że wspólna unijna polityka dotycząca kształtowania dochodów i wydatków budżetowych zredukuje ryzyko wystąpienia negatywnych konsekwencji nieodpowiedzialnej polityki fiskalnej prowadzonej w sytuacji, kiedy jest ona wyznaczana oddzielnie przez poszczególne gospodarki UE, w tym gospodarki EUW. Jednolita polityka fiskalna byłaby najkorzystniejszym rozwiązaniem przede wszystkim dla krajów EUW, w której wypieranie inwestycji sektora prywatnego rozciąga się na całą unię, ani tylko na państwo utrzymujące niską dyscyplinę w wydatkowaniu publicznych pieniędzy. Drugi argument wiąże się z zapisami Paktu o Stabilizacji i Wzroście. Istnieją obawy, czy sankcje wynikające z przekroczenia dopuszczalnego poziomu deficytu sektora finansów publicznych mogą być zawsze stosowane. Tak postawione pytanie staje się zasadne w sytuacji, kiedy górny pułap dopuszczalnego deficytu zostanie przekroczony przez kilka czy kilkanaście państw EUW. W takim przypadku nałożenie kar pieniężnych może okazać się nie tylko bardzo trudne, ale wręcz niemożliwe. Trzeci argument na rzecz jednolitej polityki fiskalnej dotyczy możliwości skoordynowania strony dochodowej tej polityki, w tym głównie podatków. Ten argument wydaje się zasadny z powodu napięć politycznych powstających w wyniku braku harmonizacji podatków w całej UE. Coraz częściej wskazuje się na potrzebę ujednolicenia podatku korporacyjnego lub wprowadzenia minimalnej stawki. Żądania te skierowane są przeciwko krajom członkowskim UE, które przyciągają firmy poprzez stosowanie niższych stawek podatkowych. Podobne problemy powstają w wyniku braku harmonizacji w podatkach pośrednich.

Inną problemową kwestią związaną z prowadzeniem polityki fiskalnej w warunkach procesu integracyjnego jest możliwość zmian wartości granicznych dla kryterium deficytu publicznego. Zaznacza się, że wzrost tendencji do zadłużania się w strefie euro może nawet doprowadzić do zagrożenia istnienia unii walutowej. Wskazuje się także na niebezpieczeństwo kryzysów spekulacyjnych w relacji euro–pozostałe waluty

spowodowanych znacznym obciążeniem długiem publicznym. Poza tym stabilność finansów publicznych ułatwia utrzymanie stabilności cenowej w strefie euro poprzez obniżenie oczekiwań inflacyjnych. Z drugiej strony uzasadnieniem dla zwiększenia swobody manewru w zakresie polityki fiskalnej jest występowanie faz słabości cyklicznej, czego konsekwencją może być okresowa stagnacja lub recesja gospodarcza. Jeżeli władze unijne uznałyby to za wystarczający argument, to należałoby zmierzać do precyzyjnego sformułowania *ex ante* zasad, które określałyby możliwość przekroczenia wartości referencyjnej w odniesieniu do deficytu publicznego³¹. Do takich warunków można zaliczyć:

- powtarzającą się stagnację lub recesję gospodarczą, np. zastój gospodarczy występujący 2 lata z rzędu,
- określenie maksymalnego poziomu wzrostu deficytu publicznego ponad poziom graniczny w okresie zastoju gospodarczego,
- określenie kierunków zwiększonego wydatkowania pieniędzy publicznych, np. jaka część powinna być przeznaczona na transfery do gospodarstw domowych, a jaka na inwestycje państwa,
- ustalenie zasad, według których następowałaby redukcja deficytu publicznego poniżej wartości referencyjnej,
- określenie, czy zawsze dane państwo może zwiększyć deficyt publiczny, czy należy wprowadzić w tej kwestii ograniczenia, np. możliwość powiększenia tego deficytu jeden raz w wyznaczonym przedziale czasowym.

Zarówno argumenty „przeciw”, jak i „za” uelastycznieniem kryterium fiskalnego mają swoje uzasadnienie. Władze unijne powinny więc wypracować w tym obszarze pewien kompromis. Wydaje się, że poszczególny uczestnik EUW mógłby nabyć prawo do okresowego przekroczenia wartości granicznej deficytu publicznego, jednak tylko w ściśle zdefiniowanych przypadkach.

Podsumowanie

Conclusion

Przez pojęcie polityki rozumiemy świadomą, celową działalność władzy państwowej w danej dziedzinie. W przypadku polityki fiskalnej przyjmuje się dla niej zarówno węższy, jak i szerszy zakres przedmiotowy. Podkreśla się jednak, iż omawiana polityka powinna odnosić się do decyzji rządu (organów władzy) dotyczących dochodów i wydatków sektora

³¹ Wydaje się, iż taka możliwość powinna dotyczyć jedynie krajów, które już są uczestnikami EUW.

publicznego oraz takiego ich doboru, aby pomóc w złagodzeniu cyklu koniunkturalnego i przyczynić się do utrzymania tendencji wzrostowej gospodarki, wolnej od wysokiej i zmiennej inflacji oraz nadmiernej nierównowagi w bilansie płatniczym kraju. Innymi słowy, zważywszy na miejsce polityki fiskalnej w hierarchii instrumentarium gospodarczego, uzasadnione wydaje się utożsamianie jej z publicznym systemem finansowym. Z tego względu można przyjąć, że funkcja stabilizacyjna, redystrybucyjna i alokacyjna pełnią zarazem funkcje publicznego systemu finansowego.

Odrębną kwestią są reguły polityki fiskalnej. Są one różnego typu rozwiązaniami instytucjonalnymi, a ich zadaniem jest ograniczenie negatywnego wpływu czynników politycznych na sferę publiczną i zabezpieczenie w ten sposób dobra całego społeczeństwa. W szczególności rolą reguł jest ograniczenie skłonności polityków do powiększania wydatków publicznych i generowania nadmiernego długu publicznego oraz stabilizowania oczekiwań podmiotów gospodarczych i prywatnych w ich decyzjach ekonomicznych. Realia systemów demokratycznych często jednak skłaniają decydentów gospodarczych do uznaniowego wykorzystywania polityki fiskalnej, co wywołuje określone konsekwencje dla makro układu. Swoistym wentylem bezpieczeństwa miał okazać się proces integracji ekonomicznej, szczególnie utworzenie obszaru jednolitego w Europie. Dotychczasowe doświadczenia wykazały jednak, że postulat większej swobody w dyskrejonalnym posługiwaniu się polityką fiskalną znajduje wielu zwolenników, co tworzy realne ryzyko coraz częstszego odchodzenia od reguł tej polityki.

Literatura

Bibliography

- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Fedorowicz Z., *Polityka fiskalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- Głuchowski J., *Zarys finansów publicznych*, TNOiK, Toruń 1995.
- Hagen J. von, Harden I.J., *National Budget Processes and Fiscal Performance*, „European Economy. Reports and Studies. Towards Greater Fiscal Discipline” 1994, no. 3.
- Hallerberg M., Hagen J. von, *Organizacja procesu budżetowego w Polsce*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kosikowski C., *Reforma finansów w Polsce w świetle nowej ustawy o finansach publicznych*, „PiP” 2009, z. 12.
- Kosikowski C., *Rzeczywisty i potencjalny (możliwy) wpływ prawa Unii Europejskiej na poprawę stanu polskiego prawa finansowego*, [w:] J. Głuchowski, A. Pomorska, J. Szolno-Koguc, *Główne wyzwania i problemy systemu finansów publicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- Kosikowski C., Ruśkowski E., *Finanse i prawo finansowe*, KiK, Warszawa 1995.

- Kowalski T., *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2011.
- Lubińska T. (red.), *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
- Musgrave R.A., Musgrave P.B., *Public Finance in Theory and Practice*, Mc Graw-Hill Book Co, New York 1989.
- Panfil P., *Prawne i finansowe uwarunkowania długu Skarbu Państwa*, Lex a Walters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Poterba J.M., *Do Budget Rules Work?*, Working Paper nr 5550, National Bureau of Economic Research, Cambridge 1996.
- Próchnicki L., *Makroekonomia. Zrozumieć gospodarkę*, Zachodniopomorska Szkoła Businessu, Szczecin 1996.
- Stankiewicz J., *Debudżetyzacja finansów państwa*, Temida 2, Białystok 2007.
- Wójtowicz W. (red.), *Zarys finansów i prawa finansowego*, Lex a Walters Kluwer business, Warszawa 2011.

Związek budżetu państwa z gospodarką

Streszczenie

Deficyty budżetowe oraz deficyty całego sektora publicznego są zjawiskiem powszechnym w dzisiejszych gospodarkach rynkowych. Z tego względu szczególnie istotna staje się obiektywna analiza takiego stanu rzeczy przez pryzmat sposobu prowadzenia polityki fiskalnej. Jej znaczenie wynika również z tego, że jednym z najważniejszych aktów normatywnych stanowiących podstawę polityki gospodarczej współczesnych krajów są ustawy wyznaczające budżet państwa. Najogólniej pojęcie polityki fiskalnej odnosi się do decyzji organów władzy publicznej dotyczących podatków i wydatków. Determinuje to zbiór narzędzi omawianej polityki, który obejmuje dochody publiczne (dochody państwa), wydatki publiczne (wydatki państwa) oraz saldo budżetu publicznego (budżetu państwa).

Celem artykułu jest ukazanie głównych teoretycznych obszarów współczesnej polityki fiskalnej oraz zarysowanie praktycznych aspektów wyznaczania tej polityki w warunkach międzynarodowej integracji ekonomicznej.

Connection of the state budget with the economy

Summary

Country's budget deficits are a general occurrence in today's market economies. On that account objective analysis of such a state of affairs is becoming significant. The state budget are one of the most important normative acts constituting the basis of the economic policy of contemporary countries. Most general, the fiscal policy refers to decisions of public authorities concerning taxes and expenses. It determines public expenditures and balance of public budget.

The main aim of the article is presenting the theoretical areas of the contemporary fiscal policy.

GABRIELA ROSZYK-KOWALSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ALINA SKORB-GAŁA

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Kluczowe umiejętności i postawy w zakresie kreatywności jako kluczowej kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstw wysokich technologii

Key skills and attitudes in the field of creativity as a key competence of the management of high technology enterprises

Wstęp

Introduction

Przesłanką podjęcia tematu jest istniejąca luka poznawcza w zakresie związków pomiędzy kluczowymi umiejętnościami i kluczowymi postawami a kreatywnością jako kluczową kompetencją kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii. Luka ta i potencjalne korzyści z rekomendacji sposobów jej likwidacji stanowią zasadniczy motyw wyboru tej problematyki badawczej. Innymi motywami jest stan współczesnej wiedzy wskazujący na konieczność podjęcia takich badań oraz ciekawość poznawcza dopingująca do spojrzenia na kreatywność jako kluczową kompetencję kadry kierowniczej z perspektywy umiejętności i postaw kadry kierowniczej. Uznano również, że istnieje potrzeba pogłębienia badań empirycznych w tym zakresie oraz rozszerzenia ich oddziaływania na praktykę, poprzez oferowanie wiedzy w celu doskonalenia kreatywności jako kluczowej kompetencji kadry kierowniczej. Dostępna literatura dostarcza jedynie pewnych wskazówek i cząstkowych badań, co pozwala na ukierunkowanie metodyczne i realizację zadania badawczego.

Celem opracowania jest określenie związku pomiędzy kluczowymi umiejętnościami i kluczowymi postawami a kreatywnością jako kluczową kompetencją kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii.

Istota kompetencji kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii
Managerial staff competence essence in high technology enterprises

Przedsiębiorstwa wysokich technologii najczęściej powstają na pograniczu nauki i przemysłu oraz bazują na przetwarzaniu wyników badań naukowych w przemyśle [Turowski 2015]. Kluczowym problemem jest konieczność posiadania w tych przedsiębiorstwach kompetencji kierowniczych oraz znajomość metod pozwalających te kompetencje kształtować. Jest to zagadnienie szczególnie istotne w przedsiębiorstwach, w których dla kadry kierowniczej cele w zakresie:

- osiągnięcia wysokiego poziomu przedsiębiorczości,
- osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności,
- realizowania efektywnych procesów pozyskiwania, wykorzystania i dzielenia się wiedzą,
- wykorzystania potencjału pracy zespołowej na wysokim poziomie,
- urzeczywistniania wysokiego poziomu innowacyjności,
- współpracy w układach relacyjnych,
- usamodzielniania pracowników na wysokim poziomie,
- dysponowania wysokimi nakładami finansowymi na działalność B+R,
- opierania systemów komunikacyjnych na nowoczesnych technologiach informatycznych, powinny być priorytetowe.

By jednak te cele mogły być wyznaczane a następnie realizowane należy w celowy sposób zarządzać kadrą kierowniczą poprzez jej planowanie, rekrutację (nabór), selekcję (dobór), wprowadzanie do pracy, szkolenie i rozwój, motywowanie, ocenę efektywności, realokację i przesunięcia oraz odejścia.

Prowadzenie działań strategicznych w obszarze zarządzania kadrą kierowniczą w przedsiębiorstwach wysokich technologii powinno zapewnić:

- właściwych ludzi we właściwym miejscu i czasie,
- wysoką efektywność pracy,
- wszystkim zatrudnionym komfort pracy w zakresie szeroko pojętych warunków pracy.

Tak wyznaczone i uporządkowane cele strategiczne pozwolą na realizowanie procesu strategicznego zarządzania kadrami, szczególnie w przedsiębiorstwach wysokich technologii. W związku z powyższym skuteczną realizacją procesu zarządzania kadrami kierowniczymi wymaga ustalenia jakimi kompetencjami ta kadra powinna dysponować.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu uznaje się, że kadra kierownicza powinna posiadać kompetencje na które składają się: wykształcenie, doświadczenie, umiejętności i postawy.

Na płaszczyźnie wykształcenia kadry kierowniczej należy wziąć pod uwagę kształcenie na co najmniej piątym poziomie [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 2003 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Edukacji, (Dz. U. z dnia 3 czerwca 2003 roku)].

Natomiast na płaszczyźnie doświadczenia należy podkreślić jego dwa uzupełniające się w naturalny sposób zakresy: zawodowe i życiowe [Roszyk-Kowalska 2018]. W zakresie doświadczenia ogólnego (zawodowego) należy brać pod uwagę doświadczenie w sektorze wysokich technologii, w obecnym przedsiębiorstwie i na obecnym stanowisku liczone w latach czy miesiącach przepracowanych zawodowo. Natomiast doświadczenie życiowe wynika z działalności człowieka w życiu codziennym (poza stanowiskiem organizacyjnym). Autorzy zdają sobie sprawę z istnienia wykształcenia i doświadczenia jako elementów składowych kompetencji kadry kierowniczej, jednak w prezentowanych poniżej analizach nie będą one brane pod uwagę, gdyż są dość jednoznacznie rozumiane i interpretowane przez wielu badaczy zagadnień. Natomiast obszerność i odmiennność stanowisk badaczy umiejętności oraz postaw przyczynia się do podejmowania dyskusji wśród naukowców wielu dyscyplin. Pojemność umiejętności i postaw daje także szansę kadrze naukowej do głębszego poznawania i analizowania, a jednocześnie jest podstawą wielu, często trudnych dyferencji na ten temat. Na podstawie analizy literatury przedmiotu przyjmuje się, że umiejętności to zdolności [Roszyk-Kowalska, Kozłowski 2015] do sprawnego działania kierownika w organizacji zaś postawy to przekonania [Piórkowska 2012], zachowanie względem kogoś lub czegoś.

Procedura postępowania badawczego

Research procedures

Na podstawie analizy literatury przedmiotu i przy zaangażowaniu ośmiu ekspertów (kadra naukowa oraz praktycy gospodarczy) opracowano listę kluczowych umiejętności i

postaw dla kadry kierowniczej³². Dokonując analizy materiału otrzymanego od ekspertów³³ opracowano zbiór postaw i umiejętności kadry kierowniczej, gdzie grono eksperckie było w pełni zgodne³⁴. Następnie wymienione i ocenione przez ekspertów postawy oraz umiejętności kadry kierowniczej usystematyzowano zgodnie z cechami przedsiębiorstwa wysokich technologii. Następnie uwzględniając cechy przedsiębiorstwa wysokich technologii spłaszczone do istotnych dla kadry kierowniczej wyznaczono kluczowe kompetencje kadry kierowniczej do których zaliczono kreatywność. Tak wyznaczoną kluczową kompetencję uzupełniono o jej elementy składowe przypisując po trzy umiejętności (tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań, dokonywanie wizualizacji, formułowanie wniosków ze swoich błędów) i postawy (brak obaw przed popełnieniem błędu lub porażką, bycie gotowym do ciągłej nauki, ciekawość poznawcza), które uznano za kluczowe.

Następnie opracowano narzędzie badawcze – autorski kwestionariusz (wykorzystano w nim rozszerzoną skalę Likerta), który skierowano do kadry kierowniczej 20% przedsiębiorstw wysokich technologii³⁵ (tj. 53) dobranych w sposób losowy. Podstawą wylosowania próby był operat, uzyskany z Polskiej Bazy Danych, a sporządzony na podstawie PKD. Zawierał on wszystkie podmioty gospodarcze w Polsce spełniające kryterium wielkości zatrudnienia (250 i więcej osób zatrudnionych).

Charakterystyka próby badawczej

Research sample characteristics

W badaniu ankietowym udział wzięło 56 osób z czego 39 mężczyzn. 23,21 % respondentów stanowiły osoby zajmujące strategiczny szczebel zarządzania, 53,57 % - taktyczny i 23,21 % operacyjny. Po otrzymaniu materiału badawczego przedstawiono statystyki opisowe dla wybranych twierdzeń ankiety badawczej (tabela 1, wykres 1).

³² Autorska lista umiejętności i postaw charakterystycznych dla kadry kierowniczej została skonsultowana z pięcioma osobami reprezentującymi dyscyplinę naukową: nauki o zarządzaniu.

³³ Badania przeprowadzono w okresie listopada i grudnia 2015 roku wykorzystując przekaz komunikacji za pomocą poczty elektronicznej, co skróciło czas uzyskania odpowiedzi od uczestników badania – kompetentnych ekspertów – i dodatkowo przyspieszyło przedstawienie wyników badania metodą ekspertów.

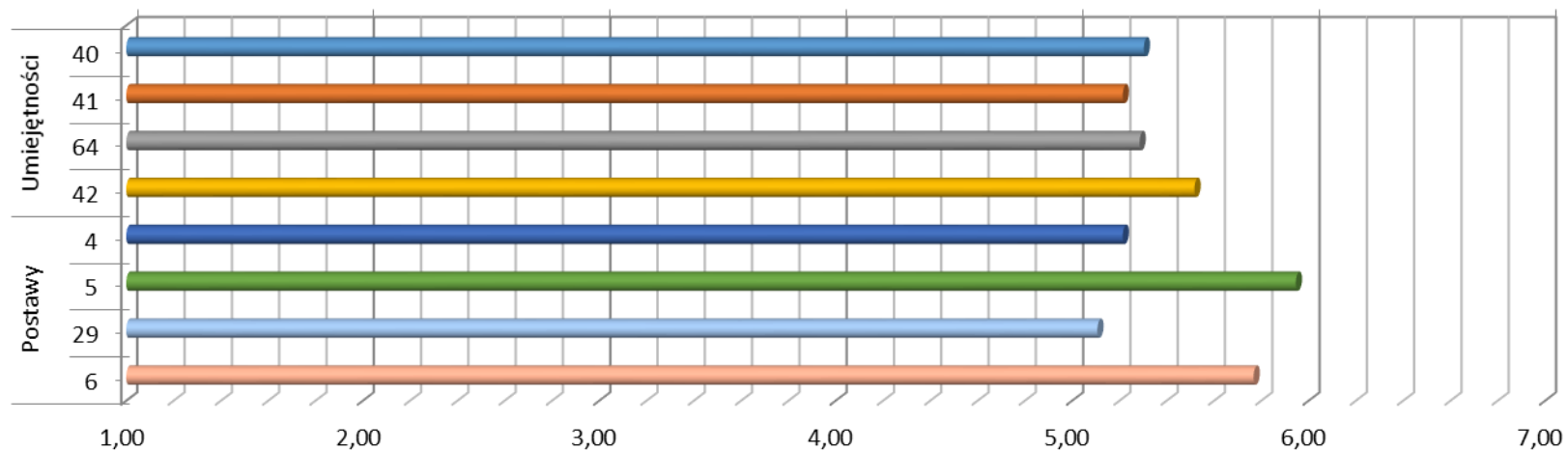
³⁴ Umiejętności i postawy są trudnymi do analizy zagadnieniami. Nawet wśród ekspertów powołanych w celu ustalenia jednoznaczności pojęciowej zauważono znaczące rozbieżności.

³⁵ Stan na 15 stycznia 2016 roku.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla kluczowej kompetencji kreatywność w zakresie kluczowych umiejętności i postaw

Kluczowa kompetencja	Samoocena	Nr pytania	Treść pytania	Średnia	Odchylenie standardowe	Dominanta	Mediana	Min	Max
Kreatywność	Kluczowe umiejętności	40	Potrafię tworzyć i wdrażać nowe rozwiązania	5,30	1,40	6	6	1	7
		41	Potrafię tworzyć obrazy, modele, schematy, umiem wyobrazić sobie wynik działania przed podjęciem jego realizacji	5,21	1,38	6	6	1	7
		64	Potrafię przewidywać przyszłość na podstawie zdarzeń z teraźniejszości, umiem formułować wnioski na przyszłość	5,29	1,40	5	5	1	7
		42	Analizuję swoje słabe punkty, staram się naprawić błędy, przyznaję się do nich	5,52	1,28	6	6	1	7
	Kluczowe postawy	4	Uważam, że porażka daje możliwość rozpoczęcia na nowo w sposób lepiej przemyślany	5,21	1,51	6	6	1	7
		5	Chętnie uczę się, doskonalam swoje zdolności	5,95	1,38	6	6	1	7
		29	Uważam, że edukacja zapewni pracownikom przeżycie, a samodoskonalenie da im fortunę	5,11	1,49	6	5	1	7
		6	Mam aspiracje do zdobywania wiedzy ze względu na jej pragmatyczny charakter	5,77	1,39	6	6	1	7

Źródło: opracowanie własne



Wykres 1. Statystyki opisowe dla kluczowych umiejętności i postaw w zakresie kluczowej kompetencji kreatywność

Źródło: opracowanie własne

Następnie przeprowadzono analizę czynnikową, aby określić czy w zastosowanym narzędziu, na podstawie pytań dotyczących kreatywności, można wyodrębnić skale (czynniki). W tym celu zastosowano analizę czynnikową z wykorzystaniem metody głównych składowych z rotacją Oblimin i normalizacją Kaisera. Analiza czynnikowa grupuje podobne do siebie pytania (pod względem udzielanych odpowiedzi) do oddzielnych grup – czynników ogólnych, skal ogólnych. Przyjęto, że minimalnym ładunkiem dla danej pozycji będzie $|0,3|$.

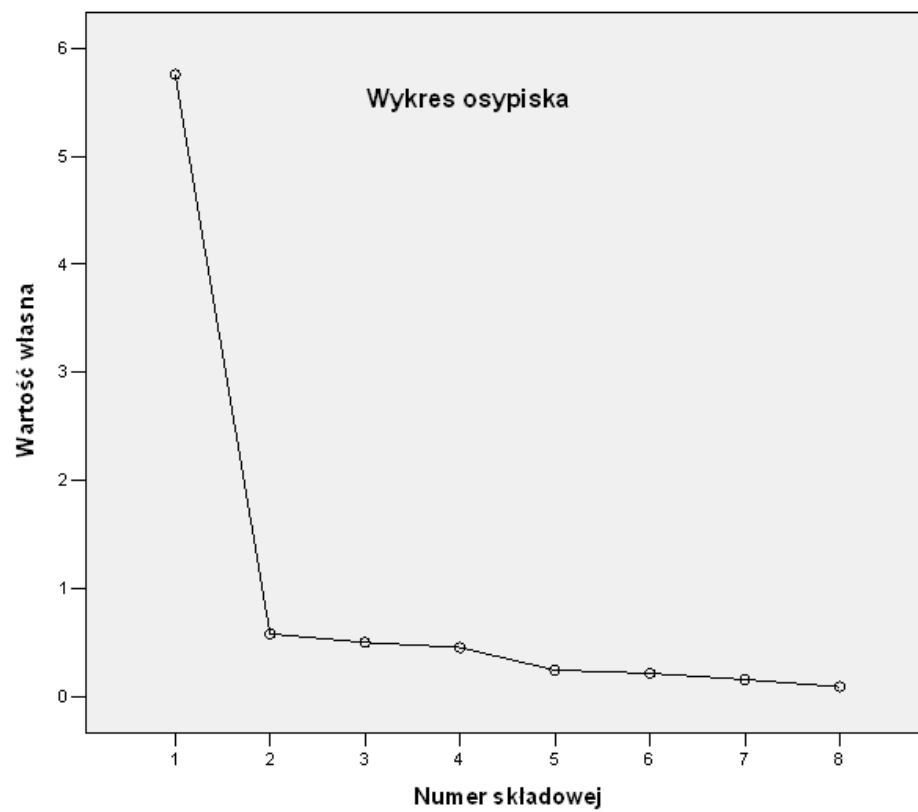
Analiza wykazała, że dane są dopasowane do modelu: $KMO = 0,90$. Test sferyczności Barletta ($p < 0,001$) wykazał, że zachodzą wzajemne związki pomiędzy wprowadzonymi do modelu zmiennymi.

W tabeli 2 przedstawiono wartości własne oraz procent wyjaśnionej wariancji przez poszczególne składowe przed i po dokonanej rotacji czynników, a na wykresie 2 zaprezentowano graficzną interpretację otrzymanych wyników.

Tabela 2. Wartości własne oraz procent wyjaśnionej wariancji przez poszczególne składowe przed i po dokonanej rotacji czynników dla pytań dotyczących kreatywności

Składowa	Początkowe			Po rotacji		
	Wartość własna	% wariancji	% skumulowany	Wartość własna	% wariancji	% skumulowany
1	5,76	71,99	71,99	5,76	71,99	71,99
2	0,58	7,25	79,24			
3	0,50	6,26	85,50			
4	0,45	5,67	91,17			
5	0,24	3,06	94,23			
6	0,21	2,68	96,91			
7	0,16	1,97	98,88			
8	0,09	1,12	100,00			

Źródło: opracowanie własne



Wykres 2. Wykres osypiska dla przeprowadzonej analizy czynnikowej

Źródło: opracowanie własne

Z analizy otrzymanych wyników (zarówno na podstawie otrzymanych wartości własnych, procentu wyjaśnionej wariancji, wykresu osypiska i semantycznego łączenia się pytań w grupy w różnych rozwiązaniach) zdecydowano się na rozwiązanie jednoczynnikowe.

W tabeli 3 przedstawiono ładunki dla poszczególnych itemów wchodzących w skład danej skali. Przyjęto zasadę, według której do danego czynnika zaliczono item, którego ładunek wynosił ponad 0,3.

Tabela 3. Ładunki czynnikowe twierdzeń dotyczących kluczowej kompetencji: kreatywność

Nr pytania	Pytanie	Ładunek	Kodowanie skali
Czynnik 1			
P5	Chętnie uczę się, doskonalam swoje zdolności	0,903	Wprost
P41	Potrafię tworzyć obrazy, modele, schematy, umiem wyobrazić sobie wynik działania przed podjęciem jego realizacji	0,881	Wprost
P42	Analizuję swoje słabe punkty, staram się naprawić błędy, przyznaję się do nich	0,879	Wprost
P40	Potrafię tworzyć i wdrażać nowe rozwiązania	0,879	Wprost
P6	Mam aspiracje do zdobywania wiedzy ze względu na jej pragmatyczny charakter	0,877	Wprost
P64	Potrafię przewidywać przyszłość na podstawie zdarzeń z teraźniejszości, umiem formułować wnioski na przyszłość	0,854	Wprost
P29	Uważam, że edukacja zapewni pracownikom przeżycie, a samodoskonalenie da im fortunę	0,769	Wprost
P4	Uważam, że porażka daje możliwość rozpoczęcia na nowo w sposób lepiej przemyślany	0,730	Wprost

Źródło: opracowanie własne

Należy zaznaczyć, że wszystkie twierdzenia zostały sklasyfikowane, i nie było twierdzeń niesklasyfikowanych do czynnika z powodu zbyt małego ładunku (0,3). Nie usunięto żadnego twierdzenia.

Na podstawie treści itemów, wchodzących w skład czynnika, zaproponowano nazwę: kreatywność.

Analiza czynnikowa jednoznacznie wykazała, że z analizowanych itemów (twierdzeń 4, 5, 6, 29, 40, 41, 42, 64) należy utworzyć jedną skalę: „Kreatywność”. Następnie zmierzono moc dyskryminacyjną kreatywności. W tabeli 4 zamieszczono podstawowe charakterystyki dla poszczególnych pozycji narzędzia wraz ze wskaźnikiem mocy dyskryminacyjnej pozycji oraz z obliczonym wskaźnikiem rzetelności (metodą alfa-Cronbacha) dla całej skali przy wyeliminowaniu danej zmiennej. Analiza wykazała, że skala osiągnęła miarę rzetelności $\alpha = 0,94$. Oznacza to, że skala mierząca kreatywność cechuje się bardzo dobrym wskaźnikiem rzetelności.

Tabela 4. Charakterystyka pozycji oraz wyniki analizy rzetelności dla kreatywności jako kluczowej kompetencji

Nr	Treść twierdzenia	Przed usunięciem pozycji	
		Alfa Cronbacha = 0,92	
		Korelacja pozycji ogółem – moc dyskryminacyjna	Alfa Cronbacha w przypadku usunięcia pozycji
4	Uważam, że porażka daje możliwość rozpoczęcia na nowo w sposób lepiej przemyślany	0,661	0,944
5	Chętnie uczę się, doskonalam swoje zdolności	0,862	0,930
29*	Uważam, że edukacja zapewni pracownikom przeżycie, a samodoskonalenie da im fortunę	0,705	0,941
6	Mam aspiracje do zdobywania wiedzy ze względu na jej pragmatyczny charakter	0,830	0,932
40	Potrafię tworzyć i wdrażać nowe rozwiązania	0,836	0,931
41	Potrafię tworzyć obrazy, modele, schematy, umiem wyobrazić sobie wynik działania przed podjęciem jego realizacji	0,835	0,932
64*	Potrafię przewidywać przyszłość na podstawie zdarzeń z teraźniejszości, umiem formułować wnioski na przyszłość	0,800	0,934
42	Analizuję swoje słabe punkty, staram się naprawić błędy, przyznaję się do nich	0,835	0,932

Źródło: opracowanie własne

Następnie obliczono poziom skali kreatywność poprzez sumowanie, w taki sposób, że: Zdecydowanie nie – 1 pkt.; Nie – 2 pkt.; Raczej nie – 3 pkt.; Nie mam zdania – 4 pkt.; Raczej tak – 5 pkt.; Tak – 6 pkt.; Zdecydowanie tak – 7 pkt.

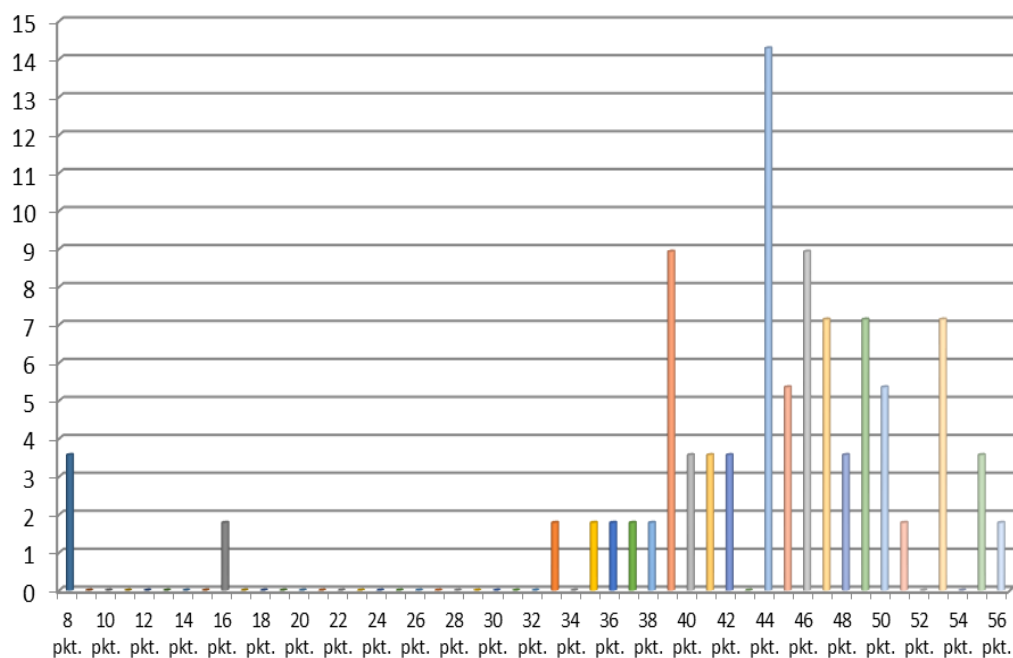
Jeżeli występują braki to, w przypadku braku 1 lub 2 odpowiedzi uzupełnia się brak danych średnią z pozostałych odpowiedzi, natomiast w przypadku braku więcej niż 2 odpowiedzi wyniki danej ankiety odrzuca się.

W tabeli 5 i na wykresie 3 przedstawiono statystyki opisowe skali kreatywność (minimalny możliwy do uzyskania wynik to 8 pkt. a maksymalny to 56 pkt.).

Tabela 5. Statystyki opisowe skali kreatywność

Skala	Średnia	Odchylenie standardowe	Test KS ³⁶	p ³⁷
Kreatywność	43,36	9,48	0,188	<0,001

Źródło: opracowanie własne



Wykres 3. Poziom dla skali kreatywność

Źródło: opracowanie własne

³⁶ Test Kołmogorow-Smirnow

³⁷ poziom istotności dla testu KS

Analizowana skala posiadała istotną statystycznie różnicę od rozkładu normalnego. Jednak po odrzuceniu wyniku 8 pkt. oraz 16 pkt., wynik testu Kołmogorow-Smirnow wykazał, że skala posiada rozkład zbliżony do rozkładu normalnego, co w efekcie sugeruje wykorzystanie testów parametrycznych. Powodem takiej zmiany jest stosunkowo mała liczba pomiarów, w przypadku większej liczby pomiarów zmienna bez usuwania wartości odstających powinna mieć rozkład zbliżony do rozkładu normalnego.

Analiza kluczowych umiejętności i postaw kadry kierowniczej przedsiębiorstw wysokich technologii w zakresie kreatywności jako kluczowej kompetencji

W celu sprawdzenia czy mężczyźni różnili się od kobiet pod względem poziomu analizowanej skali, przeprowadzono analizę testem t-Studenta dla zmiennych niezależnych. W tabeli 6 przedstawiono uzyskane w badaniu wyniki.

Tabela 6. Poziom kreatywności uzyskany przez kobiety i mężczyzn

Zmienna	Płeć	Średnia	Odchylenie standardowe	Wynik testu t	Poziom istotności
Kreatywność	Kobieta	41,29	12,92	0,88	0,388
	Mężczyzna	44,26	7,56		

Analiza testem t-Studenta dla zmiennych niezależnych nie wykazała istotnych statystycznie różnic. Oznacza to, że mężczyźni nie różnili się od kobiet pod względem poziomu kreatywności.

W celu sprawdzenia czy osoby pracujące na odmiennym szczeblu stanowiskowym w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa różniły się między sobą pod względem poziomu kreatywności, przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji. W tabeli 7 przedstawiono uzyskane w badaniu wyniki.

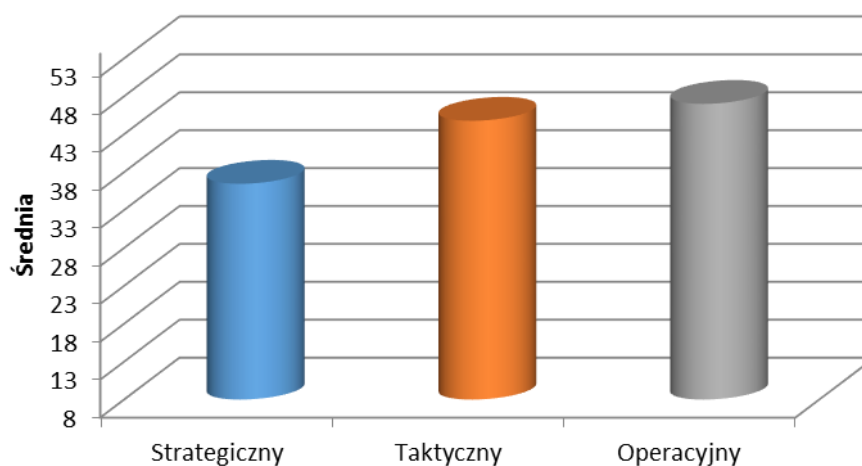
Tabela 7. Poziom kreatywności ze względu na poziom zarządzania zajmowany przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa

Zmienna	Szczebel stanowiskowy	Średnia	Odchylenie standardowe	Wynik testu F	Poziom istotności
Kreatywność	Strategiczny	36,46	15,28	5,50	0,007
	Taktyczny	44,77	5,83		
	Operacyjny	47,00	5,07		

Źródło: opracowanie własne

Jednoczynnikowa analiza wariancji wykazała istotną statystycznie różnicę. Porównania wielokrotne wykazały, że kadra kierownicza zajmująca strategiczny szczebel zarządzania posiada niższy poziom kreatywności niż osoby na szczeblu taktycznym ($p = 0,019$) oraz niż osoby na szczeblu operacyjnym ($p = 0,011$).

Nie wykazano istotnych statystycznie różnic między poziomem kreatywności pomiędzy osobami na szczeblu taktycznym a osobami operacyjnego szczebla zarządzania.



Wykres 4. Poziom kreatywności uzyskany przez kadrę kierowniczą w zależności od zajmowanego szczebla zarządzania

Źródło: opracowanie własne

W celu sprawdzenia związków pomiędzy poziomem szczebla zarządzania zajmowanego przez badane osoby a ich poziomem kreatywności, przeprowadzono analizę korelacji rho-Spearmana. W tabeli 8 przedstawiono współczynniki korelacji z przeprowadzonej analizy.

Tabela 8. Współczynniki korelacji pomiędzy poziomem zajmowanego szczebla zarządzania a poziomem kreatywności badanych osób

Zmienna	Kreatywność	
	rho-Spearmana	Poziom istotności
Szczebel zarządzania (1- Operacyjny; 2 - Taktyczny; 3 - Strategiczny)	-0,302	0,024

Źródło: opracowanie własne

Analiza korelacji rho-Spearmana wykazała, że im badane osoby zajmowały wyższy szczebel zarządzania, tym charakteryzowały się niższym poziomem kreatywności (korelacja jest istotna, jednak moc korelacji jest dość mała).

Podsumowanie i wnioski

Conclusion and results

Analizując wyniki badań, można zauważyć następującą prawidłowość, że mężczyźni nie różnili się od kobiet pod względem poziomu kreatywności. Natomiast analiza wyników przeprowadzonego postępowania badawczego wykazała, że kadra kierownicza zajmująca strategiczny szczebel zarządzania posiada niższy poziom kreatywności niż osoby na szczeblu taktycznym oraz osoby na szczeblu operacyjnym. Nie wykazano jednak istotnych statystycznie różnic między poziomem kreatywności pomiędzy osobami na szczeblu taktycznym a osobami operacyjnego szczebla zarządzania. Kadra kierownicza zajmująca najwyższy szczebel zarządzania cechuje się najniższym, w porównaniu z pozostałymi szczeblami, poziomem kreatywności.

Wyniki udowodniły, że wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw wysokich technologii kreatywność jest lepiej rozwinięta jako kluczowa kompetencja wśród kadry taktycznego i operacyjnego szczebla zarządzania. Wnioskuje się, iż może to być wynikiem tego, że w tego rodzaju przedsiębiorstwach kreatywność może być osiągnięta tylko przez zapewnienie w organizacji wolności

wyboru w obszarach badań i rozwoju [Schmitzek 2004]. Ta wolność wyboru jest wynikiem sprawnego działania kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania, która poprzez proces delegowania uprawnień decyzyjnych „doprowadza” do rozwoju kadry niższych szczebli zarządzania. Należy podkreślić, że w badaniu ankietowym wzięło udział 56 osób i wyniki uzyskane w jego efekcie mogą być doskonałym przyczynkiem do prowadzenia pogłębionych i na szerszą skalę badań w zakresie kluczowej kompetencji jaką jest kreatywność. Niemniej jednak wysoka ocena przez kadrę kierowniczą kluczowych postaw i umiejętności w zakresie kluczowej kompetencji jaką jest kreatywność dowodzi, że doceniają oni elastyczność działania i odnajdowania się w nietypowych warunkach. Muszą zdawać sobie sprawę, że obecnie najbardziej spektakularnym rodzajem zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest globalizacja ich działalności. Coraz więcej firm przechodzi od działalności lokalnej do konkurencji na rynkach światowych. Stało się to nie tylko możliwe na skutek rozwoju techniki, ale wręcz konieczne dla odpowiedniego wykorzystania posiadanego potencjału. Możliwości te stworzyła między innymi rewolucja informatyczna, dzięki której przedsiębiorstwa dysponują kompletnym i aktualnym zbiorem informacji o wszystkich istotnych zjawiskach w gospodarce światowej.

Pełne wykorzystanie kluczowych umiejętności i kluczowych postaw kadry kierowniczej wymaga często ich wielokrotnego zastosowania wewnątrz przedsiębiorstwa (w różnych jednostkach). Niektórym wychodzi to lepiej niż innym i dlatego są w stanie uzyskać lepsze rezultaty w doskonaleniu swojej działalności. Wiele przedsiębiorstw posiada kluczowe kompetencje, ale żeby można je było stosować często brakuje w tych firmach umiejętności i postaw. Zastosowanie kluczowych umiejętności i kluczowych postaw jest łatwiejsze, gdy kadra często spotyka się w celu wymiany pomysłów i poglądów do czego niezbędna jest umiejętność komunikowania się. Seminaria i konferencje są istotne dla tworzenia poczucia wspólnoty wśród ludzi. Krzyżowanie się poglądów i koncepcji, jakie wówczas się odbywa, przyspiesza proces doskonalenia przedsiębiorstw poprzez orientację na wyniki, koncentrację na kliencie, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez procesy i fakty, rozwój i zaangażowanie pracowników, ciągłą naukę, doskonalenie się, sięganie po innowacje, rozwój partnerstwa czy odpowiedzialności społecznej.

Literatura

Bibliography

Piórkowska K., *Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich*, w: *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, red. nauk. Barabasz A., Głuszek E., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Roszyk-Kowalska G., Kozłowski A., *Kluczowe kompetencje na stanowisku leśniczego na przykładzie nadleśnictwa Zaporowo*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzania, 42 (1), 2015

Roszyk-Kowalska G., *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2018.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 2003 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Edukacji, (Dz. U. z dnia 3 czerwca 2003 roku.

Schmitzek P., *Efficient Enterprise*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida 2004.

Turowski K., *Sektor wysokiej techniki jako główne źródło wzrostu we współczesnej gospodarce światowej*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1020/original/25.pdf?1315235252, dostęp: 24. 04. 2015.

Kluczowe umiejętności i postawy w zakresie kreatywności jako kluczowej kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstw wysokich technologii

Streszczenie

W funkcjonowaniu przedsiębiorstw wysokich technologii niezbędne są kluczowe umiejętności i postawy kadry kierowniczej, co wykazano na podstawie analizy badań ankietowych przeprowadzonych wśród 56 osób zajmujących stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania. Autorski kwestionariusz skierowano do kadry kierowniczej 20% przedsiębiorstw wysokich technologii dobranych w sposób losowy. W wyniku przeprowadzonej analizy otrzymanych wyników badania ankietowego wykazano, że mężczyźni nie różnili się od kobiet pod względem poziomu kreatywności. Natomiast analiza wyników przeprowadzonego postępowania badawczego wykazała, że kadra kierownicza zajmująca strategiczny szczebel zarządzania posiada niższy poziom kreatywności niż osoby na szczeblu taktycznym oraz osoby na szczeblu operacyjnym. Nie wykazano jednak istotnych statystycznie różnic między poziomem kreatywności pomiędzy osobami na szczeblu taktycznym a osobami operacyjnego szczebla zarządzania. Kadra kierownicza zajmująca najwyższy szczebel zarządzania cechuje się najniższym, w porównaniu z pozostałymi szczeblami, poziomem kreatywności.

Słowa kluczowe: umiejętności, postawy, kompetencje, kadra kierownicza, przedsiębiorstwo wysokich technologii, kreatywność.

Key skills and attitudes in the field of creativity as a key competence of the management of high technology enterprises

Summary

Based on the analysis of surveys conducted among 56 people holding managerial positions at various levels, the key skills of the management staff are necessary in the functioning of high technology enterprises.

The original questionnaire was directed to the management of 20% of high technology enterprises selected at random. As a result of the analysis, it was shown that men did not differ from women in terms of the level of creativity. Meanwhile, the analysis of the results of the conducted research procedure has shown that the management staff at the strategic level of management has a lower level of creativity than people at the tactical level and people at the operational level.

However, there were no statistically significant differences between the level of creativity between persons at the tactical level and the operational level of the management. The management staff at the highest level of management is characterized by the lowest level of creativity compared to other levels.

MARIAN KOPCZEWSKI

Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

SEBASTIAN NIEDZWIECKI

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

The motivation theory based in the management of the organization

Teorie motywacji podstawą w zarządzaniu organizacją

Introduction

Wprowadzenie

Management is not a phenomenon easily subject to analysis and description. This process involves setting goals and making decisions to achieve these goals. Management is also a process of constant coordination and integration of the resources used in the institution. The management is obliged to provide equivalent exchange between the institution and its environment, which is a condition for achieving economic success and, on the other hand, it is necessary to guarantee appropriate working conditions for people who are participants of the institution.

One of the management functions is motivation, which strongly affects the efficiency and effectiveness of the organization. The existing state of knowledge certainly does not allow us to predict human behavior, whose richness and diversity causes that motivation is given a wide scope and interpretation. "Individual behavior is a complex process, and a manager may find it difficult to determine the reasons for insufficient motivation and change behavior. The importance of motivation lies in the fact that it defines the results at work, but at the same time it is something elusive".³⁸

³⁸ J. J. Sullivan, *Three Role of Language in Motivation Theory*, Academy of Management Review 1998, pp. 104.

The concept and the essence of motivation

Pojęcie i istota motywacji

The concept of motivation has been defined many times by different authors. According to the encyclopedia, motivation is a state of human readiness to undertake a specific action, it is a set of psychological and physiological processes aroused by the need that determines the basis of human behavior and their changes.³⁹ It is every influence that evokes, directs and animates human behavior. Motivation includes the forces (goals, results) inherent in or affecting the human being who initiate and guide his or her behavior. Table 1 presents selected concepts of motivation.

Table 1. Overview of selected motivation definition

	Author	Motivation
1.	R.W.Griffin	a set of forces that cause people to behave in a certain way, ⁴⁰
2.	T.Pszczółowski	influencing the behavior of the object of action through stimuli, which will be transformed into motives, ⁴¹
3.	F. Michoń	group of forces and stimulating factors about supporting people in behaviors aimed at achieving goals. These forces are needs, drives, instincts, aspirations, as well as states of tension - called the mechanisms of the human body ⁴² ,
4.	J. Reykowski	He refers to the mental experiences of man, on whom the

³⁹ <http://www.pl.wikipedia.org/wiki/motywacja>, (30.04.2008).

⁴⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1997, pp. 458.

⁴¹ T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, pp. 256.

⁴² F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie światło socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, pp. 118.

		possibility and direction of human activity depends; is a process of regulation that acts as a control of activities so that they lead to a specific result (goal). ⁴³
--	--	---

Source: Own study based on the literature of the subject.

The essence of motivation is to know the needs of employees, among which, as it often turns out, money is not always at the forefront. Satisfying the basic needs of an employee, thanks to a sufficient wage, activates higher-order needs, such as the need for recognition or self-fulfillment. Money is the greatest motivation when acquiring new employees. However, they are not the main motivating factor for the employee to stay in the company or to make a greater effort for it - says Zygmunt Szczepański, head of the Business Power training company in Warsaw. This is confirmed by surveys, which covered several thousand employees. They were given a questionnaire containing just one question: what motivates you to work? You have been asked to allocate each of the options listed below on a scale of 1 to 10 (the more points, the higher the motivation). And these are the possibilities: money, challenges, a sense of security at work, work for a western company, interesting work, achieving something, good working conditions, opportunity to develop, being appreciated, company loyalty, commitment to making decisions, taking into account the employee's opinion, understanding on the part of the superior, receiving rewards for being the best, compliments from the superior. The bosses were surprised when they found out that, for example, the usual "thank you" is often more motivating than a raise without a word. Sometimes it turned out that for someone the main motivating factor is a sense of security at work, for someone else - achieving something or the possibility of development, and money is on the scale of values much lower than generally thought. These facts force you to build new employee motivation systems that not only include an extensive remuneration system, but also a non-pay reward system.

Main currents of the theory of motivation

Główne nurty teorii motywacji

⁴³ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, pp. 24.

Motivation is a mysterious phenomenon. It aroused the interest of many researchers who created a lot of theories concerning it. They include the theory of content, process, and empowerment.

Motivation on the content side tries to answer the question: "what factors motivate people to work?".⁴⁴ It focuses particularly on individual needs. It is assumed that people will act or act in such a way as to satisfy their needs. Representatives of these concepts are: A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, J.W. Atkinson, D. McClelland, C.P. Alderfer. The theory of the hierarchy of needs and the two-factor theory are widely known approaches to motivating the content.

1. Theory of hierarchy of needs according to A. Maslow

Abraham Maslow, a clinical psychologist, introduced a theory called Maslow's hierarchy of needs. His theory explains how people, in different situations, demonstrate different needs that have their hierarchical order.

The motivational process is dynamic and involves meeting a specific need, having emotional significance for life and human development. The components of the incentive process include: the utility of the goal (outcome) and the subjective probability of achieving it. The usefulness of a goal depends on the size of the motivational voltage and on the gratification value of the goal (result).

Motivational tension depends on the level of satisfying a particular need. Maslow, building his theory of needs, was inspired by the achievements of the school of social relations E. Mayo. This is a theory that suggests that people must meet five groups of needs - physiological, security, belonging, respect and self-fulfillment.⁴⁵ The hierarchy of needs proposed by Maslow is shown in Figure 1.

⁴⁴ R. W. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., pp. 460.

⁴⁵ *Ibidem*, pp. 461.

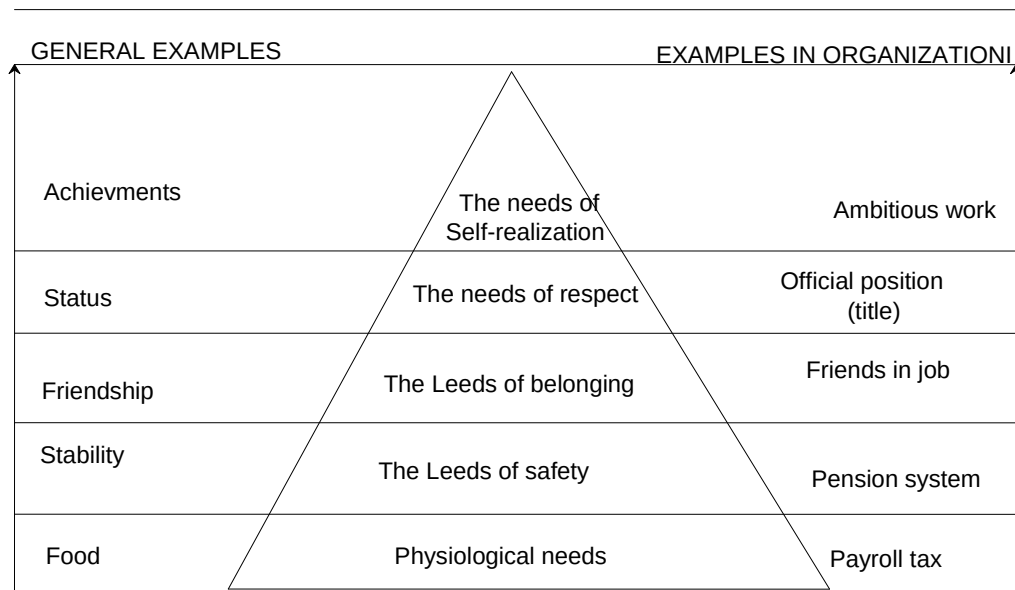


Fig.2. Hierarchy of human needs according to A. Maslow

Source: S. Kałużny, Effective management of the enterprise, Kwantum, Warsaw 1996, p. 91.

Maslow argued that first and foremost the needs of the lower order must be met in order to be able to satisfy the needs of a higher order. In case the need for a lower order has already been met, it ceases to be a source of motivation.

Physiological needs, or basic matters of survival and biological functioning. These needs must be met before other needs are taken into account. In the enterprise, physiological needs are met by the appropriate wages of the natural working environment. Needs of security, or the need for a stable mental environment. Emotional drawing. The needs of this workplace can be satisfied by: continuity of employment (without redundancies), a system for dealing with complaints (existing for protection against arbitrary actions of superiors), an appropriate pension insurance benefit program (for retirement income protection in case of sickness). The needs of belonging, i.e. the tendencies to establish close, intimate, cordial relations between people, concern social processes. The manager can contribute to meeting these needs by allowing social interactions by strengthening the employees' sense of belonging to the team. Needs respect, that is, gain recognition in our own eyes and in the eyes of other people. The manager can help meet these needs by providing a variety of internal achievement symbols, such as business titles, pleasant office spaces, appropriate rewards, ambitious and interesting tasks, and other opportunities to make him feel successful. The need for self-realization consists in the

individual's striving to deal with what a vocation feels and how it can survive. Thanks to this, the unit has the possibility of continuous growth. A drawing of individual development.⁴⁶

2. ERG theory

On the basis of critics of A. Maslow's theory, the ERG C.P. Alderfer. This theory has broken the hierarchy of A. Maslow's needs into three levels: the needs of existence (E - existence), which meet the physiological and security needs, integrating needs (R - reletendes), that is, the needs of belonging and recognition, development needs (G - growth) recognition and self-fulfillment. The ERG theory suggests that human action can be triggered simultaneously by several categories of needs, eg people can be simultaneously motivated by the desire to earn money (existence), friendship and the opportunity to improve qualifications (growth). Secondly, this theory includes an element of frustration and regression that is not found in A. Maslow. Maslow assumed that the individual would remain at a given level of the hierarchy of needs until they were satisfied. The ERG theory states, however, that if a given need is not met, the individual will feel frustration and descend to a lower level in order to seek again ways of satisfying the needs of the lower order. Such an interpretation of needs indicates their varied intensity, which is not always subject to a simple hierarchy, because their occurrence and implementation can be of any nature, depending on the situation.

The ERG theory model is presented in Figure 2. Continuous lines indicate the direction of relationships that occur between the given needs, the desires for their reinforcement, as well as satisfying the needs.⁴⁷ The dashed lines, on the other hand, are what causes the individual's disappointment when his or her needs are not met.

⁴⁶ L. Koziół, *Motywacja w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, pp. 40-41.

⁴⁷ *Ibidem*, pp.42

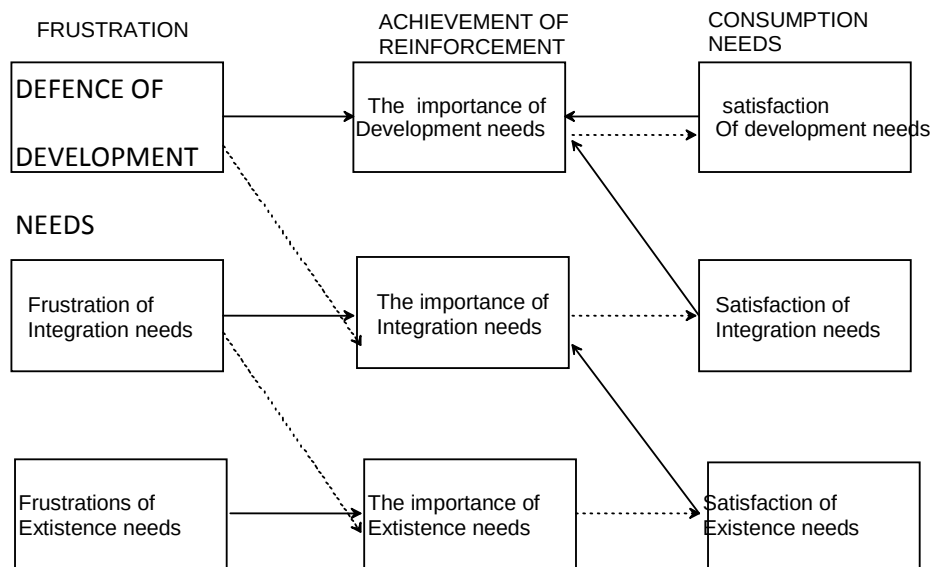


Fig.2. Graphic presentation of the ERG theory

Source: A. Szałkowski, Forming functional relations of labor, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997, p. 38.

3. F. Herzberg's two-factor theory

The theory of Fryderyk Herzberg, published in 1956, contributed greatly to the knowledge of motivation. His interviews with accountants and engineers showed the existence of two different independent continua: one ranging from satisfaction to its lack (continuum of satisfaction) and the other reaching from dissatisfaction to its lack (continuum of dissatisfaction). Herzberg stated that satisfaction and dissatisfaction with work is caused by various factors occurring in the work environment.⁴⁸

External factors, otherwise known as dissatisfaction or hygiene factors, refer to the work context (work environment). They concern, among others management style, company policy, interpersonal relations, or working conditions and remuneration. These are factors that help eliminate dissatisfaction. The positive impact of these factors does not, according to Herzberg, bring satisfaction to the employee.

Internal factors, otherwise known as motivational factors, refer to the content of the work. They concern, among others interest in work, achievements, recognition,

⁴⁸ Ibidem, pp.43

responsibility or promotion opportunities. These factors contribute to increased job satisfaction, which in turn leads to higher employee productivity.

Positive attitude of employees can be created, among others through interest in work or career planning, while negative attitudes result from employee dissatisfaction, eg too low pay for work. Employee satisfaction or dissatisfaction is, in Herzberg's theory, independent variables (table 2).

Table 1. Two-factor motivation theory

Motivation factors (causing satisfaction)	Hygienic factors (causing dissatisfaction)
Examples	
• Achievements • Recognition • Work • Responsibility • Promotion and development	• Superiors • Working conditions • interpersonal relations • Wages and security • Policy and administration of the company

Source: own study, based on R. W. Griffin: Fundamentals of organization management, PWN 1997, pp. 465.

Process theories determine how and by which goals individual people are motivated. They do not try to identify and enumerate incentives, "but they focus on explaining why people choose certain variants of behavior to meet their needs and how they assess their

satisfaction after achieving these goals."⁴⁹ The theory of expectations and the theory of justice are the basis of the theory of motivation.

4. The theory of expectations

The basic assumption of the theory of expectations is the statement that "the behavior of the individual is the result of the external environment and any individual behavior of the individual that is preceded by its complicated processes takes as a starting point"⁵⁰. The most important element of the expectations model are individual expectations of employees that the effort will lead to higher achievements, and each result will have a specific value assigned. In other words, the entity estimates the likelihood that the effort put into performing the task will change into an achievement and, as a result, a result that can already be measured in rational values (reward, promotion, pay rise).

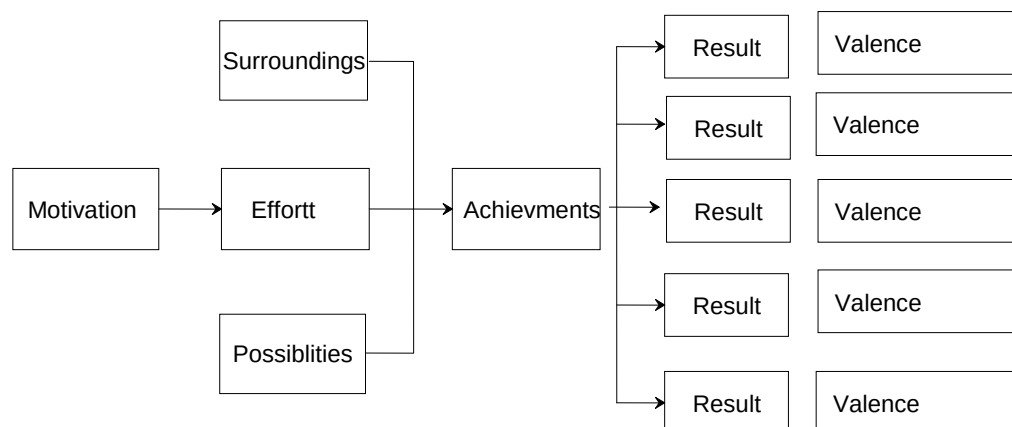


Figure 3. A motivating model based on expectations

Source: R. W. Griffin: Fundamentals of organization management, PWN 1997, pp. 470.

Figure 3 presents the basic expectations model. This model suggests that motivation leads to effort, and this, in combination with the employee's abilities (and abilities) and factors at the side of the environment, leads to specific achievements at work. Achievements give

⁴⁹ R. W. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., pp. 468.

⁵⁰ L. Koziół, *Motywacja ...*, op.cit., pp. 45.

different results, and each of them in turn involves a certain amount called value⁵¹. The interdependence of the instrumentality of results and the expected value and their function shapes, according to this theory, the motivations of employees.⁵²

5. The theory of fair rewarding

The theory of motivation based on justice is based on the assumption that people strive for social justice, realized in the form of rewards obtained in relation to their achieved results at work. According to this theory, the results at work include wages, recognition, promotions, social relations and internal rewards. In the light of this theory, the motivation to take action appears in the person when he compares the relationship between his personal contribution and the equivalent obtained - on the one hand, with the ratio of the same amounts in other people and the other hand groups with which he compares .⁵³

$$\frac{\text{equivalent}}{\text{contribution (person)}} = \frac{\text{equivalent (the others)}}{\text{contribution (person)}}$$

Figure 1. The process of comparison in the theory of fair rewarding

Source: L. Koziół: Motivation at work, Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, p. 48.

Both the formulation of these proportions, the comparison and assessment is of subjective nature, as it is based on the individual feeling of the employee. Consequently, the employee may feel that his efforts have been fairly rewarded. The sense of justice is the result of the equality of both relations. It may also occur if the results obtained by others are

⁵¹ R. W. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., pp. 469.

⁵² L. Koziół, *Motywacja ...*, op.cit., pp. 46.

⁵³ *Ibidem*, pp.48

higher than the income of a given unit - provided that the contribution they make is proportionally higher. Employees who feel too low will try to change the existing proportion trying to limit their effort (reduce your contribution) or increasing your results (by applying for a raise). In the situation when the employee will feel rewarded too highly, his actions aimed at changing the disproportion will be aimed at increasing his contributions or reducing the achieved results.

6. Theory of reinforcement

Strengthening theories often referred to as behavior modifications refer to the problem of the persistence of certain behaviors over time and the variability of others. They are based on the assumption that people act as they do because they have learned in the past that certain behaviors carry rewards and other punishments. People, for example, are willing to follow the law because they have learned at home and school that non-compliance with it carries unpleasant sanctions. In other words, the empowerment theory says that "the behavior that triggers the rewards will probably be repeated, the probability of repetition of behaviors that involve punishment is smaller".⁵⁴ Managers can use the four organizational systems to use the four basic types of reinforcement: positive reinforcement, avoidance, punishment and elimination (table 3).⁵⁵

Table. 3. Elements of the strengthening theory

A system of strengthening conditions	
1	2
1. <i>Positive reinforcement</i>	3. <i>Punishment</i>
<i>Strengthening behavior by securing it with the desired consequences.</i>	Weakening of behavior by blocking it with adverse side effects.
2. <i>Avoidance</i>	4. <i>Elimination</i>

⁵⁴ Ibidem, 48

⁵⁵ R. W. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., pp. 475-476.

<i>Strengthening behavior by allowing to avoid undesirable consequences.</i>	Weakening behavior by preventing the desired consequences.
Schedules for the use of reinforcements	
1	2
1. <i>Fixed frequency</i> Strengthening applied at constant intervals, regardless of behavior.	3. <i>Fixed value</i> Strength applied after a fixed number of behaviors, regardless of time.
2. <i>Variable frequency</i> Strengthening applied at varying intervals, regardless of behavior.	4. <i>Variable value</i> Strength applied after a variable number of behaviors, regardless of time

Source: R. W. Griffin: Fundamentals of organization management, PWN 1997, p. 476.

Positive reinforcement is a reward or positive result following the desired behavior. Reinforcements can be primary or secondary. Primary reinforcements, like water or food, meet biological needs. Secondary reinforcements are rewards for a person's positive past behavior. This group of reinforcements includes praise, promotions and money.

Avoidance occurs when individuals avoid or run away from unpleasant consequences. Employees will avoid certain behaviors (being late for work, leaving the job early, frequent stoppages at work, faking work, interfering with the work of others, etc.), so as not to run the risk of being reprimanded or criticized by colleagues or supervisors.

Eliminating the lack of reinforcement after unwanted behavior. Behaviors of employees not noticed by managers will disappear or disappear over time. This method of reinforcement is used in organizations for overly inquisitive or moderately reluctant employees. Through the use of driver penalties they try to undermine unwanted behavior. This reasoning is based on the assumption that unpleasant consequences will reduce the likelihood of a worker re-choosing the given behavior. The most common types of penalties used in organizations are: harsh criticism, pay deductions, taking away privileges, degradation, restrictions of self-control and self-directed employee. Positive reinforcement

and avoidance reinforce or sustain employee behavior, while elimination and punishment reduce or reduce.

Motivational incentives

Bodźce motywacyjne

Employers are the most directly affected by the attitude of employees. The stimuli should be understood as the means used by the manager after completing the task, which affect the change in the level of satisfaction of subordinates' needs depending on the results achieved by them.⁵⁶

Wage incentives are monetary compensation for work provided to the organization. There are four basic pay functions:⁵⁷

- cost - for the organization the wage is the basic component of labor costs and an important element of total costs,
- profitable - for the employee, the wage takes the form of earnings, specifying the amount of his income and the rate of life,
- social - its lowest level should guarantee at least a social minimum,
- stimulus - wage is an activating factor, stimulating to better, more efficient work.

In general, pay is seen as a means of satisfying mainly basic needs. In practice, however, after reaching a certain level, which the employee considers to be satisfactory, the salary satisfies and other needs:⁵⁸

- is one of the conditions for a lasting and satisfying family life,
- it can facilitate establishing and maintaining social contacts, although of course it is not a means to acquire real friendship,
- gives a sense, if not power, it is certainly autonomy and freedom,

⁵⁶ Psychologists, said that "stimuli" understand the state or changes in the situation of subordinates, affecting their behavior. Such incentives should be considered as the result of using motivational tools. On the other hand, specialists in the field of management treat "stimuli" as means of shaping the situation of subordinates.

⁵⁷ *Ekonomika pracy*, pr. zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, PWE, Warszawa 1971, pp. 406.

⁵⁸ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, pp. 98 – 100.

- can be a measure of success and a source of social respect and self-respect,
- enables the development of personality through the pursuit of one's own interests, participation in culture, tourism, etc.

Each pay consists of two elements: a fixed part and a movable one. The fixed wage, the amount of which depends on the position and tasks, not on the individual achievements of the employee, determines that the employee takes up work in the organization and stays in it. The effectiveness of the incentive effect of fixed wages requires:⁵⁹

- proper organization of work,
- correct selection of pay forms (chord, daily payment, commission),
- the appropriate pay differentiation depending on the qualifications required, physical and mental effort, responsibility, difficulties and complexity of work.

Permanent wages are responsible for stimulating an employee to make efforts to achieve the organization's goals.

The mobile part of wages motivates the employee to an additional (desirable from the organization's point of view) effort. To effectively carry out this role, it is necessary to:⁶⁰

- a clear link between mobile pay and specific achievements, otherwise it will be treated as part of the regular pay,
- harmonize them with fixed wages and set the relationship between fixed and movable part of pay,
- ensuring internal compliance of all elements of mobile pay.

Non-financial forms of motivation. Handling with money means buying motivation, while shaping it requires a good remuneration and creating a work situation in which the natural inclination of people to do a good job could reveal, develop and consolidate. This means that skillful wage policy is one of the most effective motivating tools, but without effective support of it, complementary motivators can be not very effective. Therefore, a good manager should not limit himself to buying motivation, but should shape and stimulate

⁵⁹ Ibidem, pp.104

⁶⁰ Ibidem, pp.104

it by creating conditions for partnership and cooperation in which people will work willingly for the organization, having regard to their own good.⁶¹

The impact of non-cash benefits for employees on their motivation to achieve the company's goals depends on the structure of the needs of individual representatives. Therefore, one should examine the preferences of employees on this basis to create an offer of efficient communication in the company. This offer may include the following benefits:

- using the car for private business purposes,
- telephone charges, equipment in a mobile phone,
- subscription to magazines,
- housing fees,
- loans for various purposes,
- use of an airplane, yacht, hotels,
- health insurance,
- medical examination,
- company lunches,
- use of sports and recreational equipment,
- holiday leaves,
- training courses,
- membership in clubs,
- financial and legal advice.

The forms of remuneration discussed so far are in the nature of external awards or, in other words, they are the manifestation of the organization's reaction to the employees' behavior and the results achieved by them. An important role from the point of view of motivation to work is also played by internal rewards, ie a sense of satisfaction due to the achievements at work, autonomy of action, responsibility, own development, recognition, and social position. These types of prizes should be an integral part of employees' remuneration systems. The key factors affecting the strength of internal rewards include,

⁶¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Wydanie 3, Kraków 2000, pp. 241-242.

among others: management style, content and working conditions, career opportunities, communication system in the company.⁶²

Promotion is one of the most important and effective ways to motivate employees. The condition for the effectiveness of this motivation measure, however, is the consent of the employee moved to a higher position to take up this new function. When it is satisfied, promotion meets the need for recognition and favorable self-assessment. This is directly related to the fact that such a motivated employee has more confidence in his own strength, is convinced of his own worth, has a strengthened sense of personal dignity and a desire to achieve better results. The promotion also allows access to higher values and raising the standard of living.

What are the employers guided by shifting a given employee to a higher position? The promotion criteria applied serve as exponents of the style of work of the managerial staff and the operation of the plants. The promotion criteria influence often the decisive atmosphere in the work environment, the attitude of employees towards work, and views and attitudes towards the surrounding reality.⁶³

Work organization is inextricably linked to human activity. He has been with him since the dawn of productive activity. It has been known for a long time that the results of its operation, as well as the technology and production technology, are also decided by solutions in the field of work organization.

The organization of work creates conditions for the implementation of tasks (behaviors) at a certain level and in a given time, as well as guarantees the correct use of the qualifications of people and products of their work.⁶⁴ Its basic task is, in fact, the selection, placement and integration of people in the work process, so that the implementation of this process is possible with the least amount of material and living work.

The essence of the organization of work means that it can be used by the company's (company's) leadership as a comprehensive and relatively cheap means of motivating people to work and as a means to authentic employee participation in work management.

Techniques and tools for measuring motivation

Techniki i narzędzia pomiaru motywacji

⁶² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, pp. 210-212.

⁶³ Ibidem, pp. 242.

⁶⁴ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, pp.49.

Analyzing the results of the researches of predecessors, no integrated, internally consistent way of diagnosing the incentive system has been noted so far. However, one can point to numerous methods and techniques for testing system components. These include, among others economic and mathematical methods of analyzing the effectiveness of remuneration, methods of analysis of working conditions, techniques of evaluation of applied management styles, numerous questionnaires for testing the level of satisfaction of needs, expectations, job satisfaction. The most well-known, easy to diagnose the effectiveness of the incentive system can include Lawler's and Nadler's method as well as the Blum and Russ method.⁶⁵

Lawler and Nadler method. This method allows you to quickly obtain information on the motivation factors, employee expectations, perceptions of the general assessment of the situation in the organization of work. The purpose of this tool is to enable the management of the company to understand the problems of motivation and detect errors that are committed in relation to whole employee groups.

The examination procedure of the method of diagnosing the effectiveness of the motivational system of Lawler and Nadler can be reduced to three steps:

- preparation of the examination,
- conducting the examination,
- calculation of results, their analysis and evaluation, and the submission of proposals.

The first stage of the method consists in determining the positions that the examination includes, as well as preparing questionnaires and informing the employees about the research and about the purpose of the study. The test carried out consists of three parts:

- A- it serves to identify the generally understood situation in the work motivation system.⁶⁶
- B- B- is used to examine the individual expectations of employees (their level) that they want to achieve through work.⁶⁷
- C- refers to the generally understood situation of work organization in an enterprise, which is imaged by the perception of the value of the result due to its relationship in the expended effort.⁶⁸

The second stage consists in obtaining information from employees who fill in questionnaires by name or anonymously, depending on the purpose of the research.

⁶⁵ L. Koziol, *Motywacja...*, op.cit., pp. 75.

⁶⁶ Ibidem, pp. 76

⁶⁷ Ibidem, pp.77

⁶⁸ Ibidem, pp.77

The third stage involves the analysis of the obtained information. The essential part of this analysis is the comparison of the relevant parts of the A and B questionnaires. On this basis, data on the possibilities of satisfying employees' expectations under the existing incentive system are obtained. Particular attention should be paid to those expectations whose difference in values obtained in parts A and B is less than zero. The data obtained in parts A and B will be used to obtain information on:

- general level of satisfaction of employees' expectations – pzo

where:

- the sequence number of the question corresponding to the given expectation,
 - number of questions,
 - the value of the answer to the question about the number and part A,
 - the value of the answer to the question about the number and part B;
- level of satisfying the expectations of employees in general - PZO

where:

- the sequence number of the question corresponding to the given expectation,
 - number of questions,
 - the next identification number of the questionnaire,
 - number of employees surveyed (equals the number of questionnaires),
 - the value of the answer to the question about the number and part A of the questionnaire with the number j ,
 - the value of the answer to the question about the number and part B of the questionnaire with the number j ;
- the arithmetic mean of the overall level of satisfaction of expectations covered by the employees' survey, which is the quotient of the PZO index and the number of surveyed employees m ;

- the individual questions for the whole surveyed group of employees are also analyzed:

Where:

- part C indicates the possibility of obtaining positive effects of work in given organizational conditions. The basic indicator here is the arithmetic mean of all three questions. It is also necessary to calculate the arithmetic mean for the whole group under study;
- to visualize the intensity of motivation for work, the WMS indicator should be used. It is calculated from the formula:

$$WMS = \frac{\sum_{i=1}^m A_i \cdot B_i}{n} \cdot \frac{C_1 + C_2 + C_3}{3},$$

Where:

- to kolejne wartości odpowiedzi na pytanie części C kwestionariusza.
Wskaźnik ten jest liczony oddzielnie dla każdego z poddanych badaniu pracowników⁶⁹.

The Blum and Russ method. It determines the hierarchy of importance of selected motives, which the employee is guided by when taking and doing work. The authors of this method assumed that an important role in the motivation of work is played by at least five factors and developed a method for determining their relative importance for different employees. These five factors included: promotion, length of daily work, wages, relations with the superior and stability of work.

The basic technique used in this method is a questionnaire, the design of which is based on the principle of the next combination of each factor with all other factors. When filling in such a survey, the employee must choose the opposite factors.⁷⁰

⁶⁹ Ibidem, pp. 78-79.

⁷⁰ Ibidem, pp.79

The first stage consists in determining the purpose of the study, because it depends on selected motivational factors. For example, in addition to the ones used in the original survey, there may also be: relations with colleagues, interesting work, a range of independence in decision making, social assistance, good working conditions, the opportunity to improve professional qualifications.⁷¹

In the second stage of the procedure, the appropriate number of surveys is prepared, it is always necessary to familiarize employees with the purpose of the survey. Of course, it is necessary to allow the respondents to think about it so that they can make a choice, which requires a sufficient amount of time. Surveys can be carried out anonymously or by name, in this case it gives the opportunity to compare the results with the characteristics of the subjects.

In the third stage, the hierarchy of validity of the adopted factors is established, the collected information is analyzed and on the basis of which conclusions are drawn.

Conclusions

Wnioski

Analyzing the above considerations, the motivation can be defined from several points of view. In general, it is a state of readiness to take a specific action or the willingness to take and work to achieve the assumed result. What is motivating is everything that forces us to act first, and then leads to the consistent implementation of previously adopted assumptions.

Motivation is every influence that evokes, directs and animates human behavior. Motivation includes the forces (goals, results) inherent in or affecting the human being who initiate and guide his behavior.

A poorly motivated person may be of little use to an enterprise, even if he was highly qualified. The art of wake up engagement is one of the main, but also the most difficult functions of personnel management.

⁷¹ Ibidem.

Motivation is one of the basic management functions. It induces employees to take and implement the goals imposed on them. Effective employee motivation is a prerequisite for the success of any company. Actually, motivation is needed for all human tasks, without it we would not even want to get out of bed in the morning. You can see that it is worth taking often extraordinary efforts to maintain or stimulate it. The effects of work depend on the capabilities, abilities and human skills supported by the appropriate motivation, desire and willingness to act. Motivation is the driving force of human behavior and actions. It is an indispensable factor that is of great importance while increasing work efficiency. However, too much of it can have the opposite effect than we would have liked. Too strong motivation can paralyze action by triggering a lot of emotional tension. Examples of such an action we find around us, for example, an urgent student, well prepared, often falls out poorly on the exam; excellent athlete paralyzed by the desire to succeed, the competition will not take the highest place. This is due to too strong a desire to achieve the desired goal. Just like with prizes, too high an award will not bring commensurate results, just as too much emphasis will be met with opposition and rebellion. Motivation is a very difficult and complex process. One could risk the thesis that as many people are on Earth, so many different motivation systems can be created. The motifs are the internal factor of the organism, and we recognize their actions by observing human behavior. However, it is necessary if we want to increase the efficiency of work. In order for the motivated person to become interested in certain behaviors, he should be led to their evaluation, which will show that:

- the behavior is valuable and profitable for him,
- the probability of expected effects resulting from the task is large,
- the probability of achieving the reward after obtaining the expected effect is high.

Motivation systems have been subject to continuous evolution. As the science develops and learning about other human values and needs, the ways of motivation are constantly changing. What is, therefore, the reason that some employees want and can, and others are alien?

Effective motivating requires adaptation to both external and internal conditions. The external environment includes socio-economic goals along with the entire socio-economic system, economic, political and socio-cultural conditions as well as the legal system in which the enterprise operates. The internal environment as the name suggests relates to the enterprise from the inside, i.e. its size and organizational structure, location, market position, type of production, qualifications of the people employed in it, and the relationships between all these elements. Adapting the incentive model to the environment is very important and requires adaptation to the given environment.

First, the motivating system must be designed so that the effects of employee engagement are always rewarded by the system. The higher the probability of receiving rewards for achieving a given result, the greater the instrumentality and stronger motivational impact of the system. The size of the prize should depend on the requirements and effects of the work and be proportionate to them. An elementary condition for the implementation of this principle is a precise assessment of the requirements and effects of work. The prize should be fair compared to other prizes that the employee received for similar tasks and rewards that other employees receive for comparable work.

The second important principle is the fact that the motivational system is not created for an abstract employee but specifically concerns Mr. A, B, C. The method and type of motivating and awards should be diversified in relation to the expectations of the employees concerned, and thus the tools and forms of motivation should take different shapes depending on the group of employees for whom they are intended. Analyzing the conditions of motivating motivation described above, one can distinguish several principles which should guide the motivator who wants to achieve the intended goal.

Thirdly, motivating should be positive. This means that only those employees who work above average deserve a reward. Thanks to such behavior, the initiative and entrepreneurship of employees is revealed and encourages better and more effective work. Positive motivation releases healthy competition and a fight for prizes in people. The opposite of such an attitude is motivation through threat. The employee knows in advance that he is entitled to an award for his work. Deprived of it, it remains only when the work is done carelessly and not in accordance with the expectations of the superior. Such a system contains many errors. An employee knowing in advance that he will get the prize, performs work only at the required level without trying to prove above average. In addition, prizes, as the name suggests, should be awarded for something, not for stock. Given in advance are not a motivator, on the contrary they are considered a permanent addition to your salary. It is also not a fair division. The prize pool is limited, granting prizes to all, we need to fragment them. The problem of unfair treatment appears. Why everyone, no matter how they work, should be rewarded. After all, some deserved it, and others did not. The feeling that he is a valued professional and that he has qualifications that others do not have is a source of satisfaction for the employee. However, the use of equal prizes for all is a situation in which average employees make sure in achieving poor results, while the outstanding achievements of few employees are ignored.

The fourth rule is that the frequency and amount of prizes should be uneven. Different frequency and amount of gratification, even for the same employee, has a more stimulating effect on the improvement of work results.

Fifth, the principle of complexity and systemicity. It involves combining and unifying various tools for motivating people in the work process. By treating them separately, you can

reduce the effectiveness of motivational proceedings. Effective motivating is one that takes into account the mutual influence of the environment on the motivation and effects of work.

The sixth rule concerns the need to keep a small interval between the work and receiving a reward for it. The employee should know exactly what he was rewarded for. The prize given too early is not a reward, but it does not give the desired effect too late.

Seventhly, it is important that the employee's influence on the award-winning task is clear. The employee is responsible for his part of the work and is rewarded for it.

The eighth point concerns the type of prizes. The employee should have the right to choose the prize from the equivalent prize set. It should also be remembered that money is not the only one, but one of the many ways that affect the behavior of employees. The prizes should, therefore, have the twofold nature of a cash reward or non-monetary benefit for the employee. This gives the employee greater freedom and ensures better satisfaction of his needs. The more effective the system is, the greater subjective value offered to the employee by the rewards offered by the system. It is important, therefore, to choose and adjust the motivation system for its employees so that it is an effective tool. Otherwise, mediocrity awaits us instead of benefits and motivated people.

Bibliography:

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
2. Bieniok H. red., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet 1997.
3. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonimczna, Kraków 2001.
4. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 1985.
5. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
6. *Ekonomika pracy*, pr. zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, PWE, Warszawa 1971.
7. Franken R. E., *Human Motivation*, Brooks & Cole, Pacific Grove 1988.
8. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1997.
10. Jasiński Z. red., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
11. Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996.
12. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
13. Koziół L., *Motywacja w pracy*, PWN Warszawa 2002.
14. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN Warszawa 1995.

15. Michalski E., *Marketing podręcznik akademicki*, PWN Warszawa 2007.
16. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
17. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
18. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Wydanie 3, Kraków 2000.
19. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin Warszawa 2007.
20. Piotrkowski W., Koźmiński A., *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, PWN 2007.
21. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
22. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
23. Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975.
24. Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac, część I*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
25. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, WN PWN Warszawa – Kraków 1995.
26. Steers R. M., Porter L. M., *Motivation and Work Behaviour*, Mc Graw – Hill, New York 1991.
27. Sullivan J. J., *Three Role of Language in Motivation Theory*, Academy of Management Review 1998.
28. Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997.
29. Zbiegień – Maciąg L., *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów 1996.
30. Zbiegień - Maciąg L., *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Pres, Warszawa 1996.
31. Zbiegień – Maciąg L., *Skutecznie motywować*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko, 1993

The motivation theory based in the management of the organization

Summary

Motivation is one of the basic management functions. It induces employees to take and implement the goals imposed on them. Effective employee motivation is a prerequisite for the success of any company. Actually, motivation is needed for all human tasks, without it we would not even want to get out of bed in the morning. You can see that it is worth taking often extraordinary efforts to maintain or stimulate it. The effects of work depend on the capabilities, abilities and human skills supported by the appropriate motivation, desire and willingness to act. Motivation is the driving force of human behavior and actions. It is an indispensable factor that is of great importance while increasing work efficiency. However, too much of it can have the opposite effect than we would have liked. Too strong motivation can paralyze action by triggering a lot of emotional tension. Examples of such an action we

find around us, for example, an urgent student, well prepared, often falls out poorly on the exam; excellent athlete paralyzed by the desire to succeed, the competition will not take the highest place. This is due to too strong a desire to achieve the desired goal. Just like with prizes, too high an award will not bring commensurate results, just as too much emphasis will be met with opposition and rebellion. Motivation is a very difficult and complex process. One could risk the thesis that as many people are on Earth, so many different motivation systems can be created. The motifs are the internal factor of the organism, and we recognize their actions by observing human behavior. However, it is necessary if we want to increase the efficiency of work. To be motivated by the desire for specific behaviors, he should be led to their evaluation, which shows that: behavior is valuable and profitable for him, the probability of expected results following the task is high, the probability of achieving the reward after obtaining the expected effect is high.

Teorie motywacji podstawą w zarządzaniu organizacją

Streszczenie

Motywacja jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Skłania ona pracowników do podjęcia i realizacji nałożonych na nich celów. Efektywne motywowanie pracowników jest niezbędnym warunkiem sukcesu każdej firmy. Właściwie do wszelkich zadań człowieka potrzebna jest motywacja, bez niej nie chciałoby nam się nawet rano wstać z łóżka. Widać z tego, iż warto jest podjąć nadzwyczajne często wysiłki by ją utrzymać lub pobudzić. Efekty pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich podpartych odpowiednią motywacją, pragnieniem i chęcią działania. Motywacja jest motorem ludzkich zachowań i działań. Jest czynnikiem niezbędnym mającym ogromne znaczenie przy wzroście efektywności pracy. Jednak zbyt duża jej dawka może przynieść odwrotny skutek niż byśmy sobie tego życzyli. Zbyt silna motywacja może paraliżować działanie przez wywołanie dużego napięcia emocjonalnego. Przykłady takiego działania znajdujemy wokół siebie np. pilny uczeń, dobrze przygotowany, często na egzaminie wypada słabo; znakomity sportowiec sparaliżowany chęcią osiągnięcia sukcesu, na zawodach nie zajmie najwyższej lokaty. Dzieje się tak na skutek zbyt silnej chęci osiągnięcia upragnionego celu. To tak jak z nagrodami, zbyt wysoka nagroda nie przyniesie współmiernych do niej efektów, podobnie jak zbyt duży nacisk spotka się ze sprzeciwem i buntem. Motywacja jest bardzo trudnym i złożonym procesem. Można by zaryzykować tezę, że tylu ilu ludzi jest na Ziemi tyle można stworzyć różnych systemów motywacji. Motywy stanowią, bowiem wewnętrzny czynnik organizmu, a ich działanie poznajemy przez obserwację ludzkich zachowań. Niemniej jest to konieczne, jeśli zależy nam na wzroście efektywności pracy. By motywowany nabrał chęci do określonych zachowań należy skłonić go do ich oceny, która wykaże, że: zachowanie jest

wartościowe i opłacalne dla niego, prawdopodobieństwo oczekiwanych efektów będących następstwem wykonania zadania jest duże, prawdopodobieństwo osiągnięcia nagrody po uprzednim uzyskaniu oczekiwanego efektu jest duże.

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Michał Kurzawski

Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego

DEZYDERATY DOJRZALEJ STRATEGII – BUDOWA MODELU BADAWCZEGO

Streszczenie

Przedmiotem badań niniejszego opracowania (stanowiącego badanie przygotowawcze) są dezyderaty dojrzałych – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii. Fundamentalnym celem prowadzonych badań jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie atrybuty – z punktu widzenia wytwórców sektora maszyn rolniczych – są kluczowe przy ocenie poziomu dojrzałości implementowanych przez nich strategii? Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których autorzy zaliczają:

- C (1)** Określenie znaczenia strategii z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości;
- C (2)** Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – nominowanie dezyderatów determinujących dojrzałość – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii;
- C (3)** Skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny, będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania zrealizowanego wśród celowo dobranych ekspertów.

Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dalszych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostaną zaprezentowane w kolejnej części opracowania.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, dojrzałość strategii, model badawczy.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu, które ma charakter dynamiczny i nieciągły⁷². Pomimo że ważnymi cechami otoczenia, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa, są: otwartość, złożoność oraz duży poziom turbulencji⁷³, według B. Nogalskiego i A. Kowalczyka⁷⁴ wiele przedsiębiorstw nie ma jeszcze jasno sprecyzowanej strategii działania, rezultatem czego jest dryfowanie od kryzysu do kryzysu, od okazji do okazji. Z powyższym w pełni utożsamiają się S. Cyfert i A. Skorb⁷⁵, zauważając, że dynamiczne otoczenie wymusza na organizacjach konieczność wyboru i realizacji określonej dyrektywy strategicznej.

⁷² M. Romanowska, *Trwałe wartości zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 61.

⁷³ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań współczesności* [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 29.

⁷⁴ B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 33.

⁷⁵ Sz. Cyfert, A. Skorb, *Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy* [w:] P. Banaszyk (red.), *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 27.

Dzisiaj wydaje się oczywiste, że współczesna organizacja musi kształtować i utrzymywać odpowiednią strategię o określonym poziomie dojrzałości⁷⁶. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania zgodnie podkreślają, iż „dojrzałość strategiczna” rozumiana jako zdolność do rekonfiguracji w zakresie przyjętej strategii w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji stała się pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwość przetrwania i rozwoju⁷⁷.

Uwzględniając przedmiot niniejszej pracy, przyjmując, że działalność przemysłowa wywiera istotny wpływ na kształtowanie się poziomu i tempa rozwoju gospodarczego, koncepcja dojrzałości strategicznej została odniesiona do produkcji materialnej, gdzie proces wytwarzania realizowany jest przy użyciu nowoczesnej techniki i technologii produkcji oraz przy rozwiniętym podziale pracy. Jako, że produkcja jako jeden z bardziej złożonych systemów organizacyjnych charakteryzuje się określoną specyfiką, a w szczególności liczbą problemów występujących w zarządzaniu, takie podejście wydaje się być uzasadnione.

W kontekście powyższego podjęto badania, których przedmiotem są dezyderaty dojrzałości – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii. Fundamentalnym celem prowadzonych badań jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie atrybuty – z punktu widzenia wytwórców sektora maszyn rolniczych – są kluczowe przy ocenie poziomu dojrzałości implementowanych przez nich strategii? Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których autorzy zaliczają:

- C (1) - Określenie znaczenia strategii z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości;
- C (2) - Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu nominowanie dezyderatów determinujących dojrzałość – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii;
- C (3) - Skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny, będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania zrealizowanego wśród celowo dobranych ekspertów.

Wydało się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie wymienionych kwestii jako przedmiotu badań. Dodatkowe potwierdzenie potrzeby podjęcia badań wynika również z następujących faktów:

- ✓ na rynku wydawniczym zauważa się niewielką ilość opracowań dotyczących strategii przedsiębiorstw przemysłowych sektora maszyn rolniczych, zwłaszcza pod kątem jej wpływu na dojrzałość;
- ✓ literatura przedmiotu odnosi się zazwyczaj do ogólnych sformułowań w tym zakresie; zauważa się niedostatek opracowań przedstawiających konkretne definicje które można przełożyć na praktykę zarządzania;
- ✓ modelowanie strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych, próba oparcia na tej koncepcji procesu kształtowania dojrzałości, wymaga opracowania zestawu dezyderatów oraz założeń i odpowiedniego zarządzania nimi.

Dostrzeżone i opisane luki w wiedzy stworzyły sytuację problemową i stały się motywem podjęcia przez autorów badań nad zagadnieniem dotyczącym dezyderatów strategii w kontekście dojrzałości przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych.

⁷⁶ Oryginalne spojrzenie na strategię rozwoju współczesnych przedsiębiorstw przedstawia w swojej pracy A. Zakrzewska-Bielawska. Zob.: A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.

⁷⁷ Problem funkcjonowania przedsiębiorstw w niepewnym otoczeniu zarysowuje w swojej pracy A. Zakrzewska-Bielawska. Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 5, no.9, 2017.

Badania ukierunkowało na dążenie do opracowania zestawu czynników ową dojrzałość strategii charakteryzujących.

Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw produkcyjnych związanych z sektorem maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje były dotychczas obiektami badań autorów. Ponadto wybór takiego obiektu badań wynika z faktu, że zawodowo jeden ze współautorów związany jest z przedsiębiorstwem wspomnianego sektora.

Prezentowane badania mają charakter wycinkowy i nie stanowią pełnej weryfikacji koncepcji „dojrzałego przedsiębiorstwa” prezentowanej fragmentarycznie w niniejszej pracy.

Zgodnie z intencją autorów praca ma pokazać szerszą perspektywę definiowania strategii w kontekście dojrzałości organizacji. Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dalszych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostaną zaprezentowane w kolejnej części opracowania.

Fundamenta strategii

Pojęcie strategii w naukach o zarządzaniu i jakości pojawiło się w latach pięćdziesiątych XX wieku i rozwinęło w kolejnej dekadzie. Strategię rozumiano wówczas jako długookresowy plan (5 lat i więcej), a proces jej formułowania miał charakter formalny, usystematyzowany, dający się rozbić na podstawowe etapy. Różnorodność definicyjna, jak i kontekst historyczny wyłaniania się nowych ujęć stały się podstawą klasyfikacji szkół strategii. Niektórzy autorzy za kluczowe dla strategii uważają wybór długofalowych celów oraz dobór określonych programów lub planów ich realizacji poprzez odpowiednią alokację zasobów. Inni podkreślają istotność działań, planów, programów lub orientacji potrzebnych do osiągnięcia określonych celów⁷⁸. Strategia jako sposób połączenia przedsiębiorstwa z otoczeniem stanowi treść kolejnej grupy definicji. Jeszcze inni koncentrują się na budowaniu przewagi konkurencyjnej i wynikach działalności firmy, procesie podejmowania decyzji dla osiągnięcia celów i wykorzystywanych technik podejmowania decyzji, a także zmianach zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz firmy. Wreszcie można odnaleźć grupę eklektycznych ujęć strategii, integrujących wcześniej wymienione elementy.

Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej pojawiają się liczne klasyfikacje, opisujące różnice i chronologiczne następowanie po sobie teorii w myśleniu strategicznym. Jednym z najstarszych podziałów jest klasyfikacja zaproponowana przez J. Ch. Mathé, w której wyróżniono szkoły zarządzania strategicznego na podstawie paradygmatu⁷⁹ racjonalności strategicznej (harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) oraz paradygmatu zachowań strategicznych (behawioralna, systemowa, inkrementalistów). Jednak ten podział nie zyskał dużej popularności w przeciwieństwie do podziału zaproponowanego przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela⁸⁰, którzy wyróżnili aż dziesięć szkół myślenia strategicznego (projektową, planowania, pozycyjną, przedsiębiorczą, poznania, uczenia się, władzy, kulturową, uwarunkowań, konfiguracji). Interesujące podejście do ewolucji zarządzania strategicznego z

⁷⁸ P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016, s. 103.

⁷⁹ A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, T. 27, Wałbrzych 2014, s. 32.

⁸⁰ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 9-13.

perspektywy dominujących teorii prezentują R. E. Hoskisson, M. A. Hitt i W. P. Wan⁸¹. Według nich, początki zarządzania strategicznego należy wiązać z teorią kontyngencji oraz badaniem dopasowania struktury do strategii. Kolejny etap rozwoju zarządzania strategicznego zdominowała ekonomika przemysłowa, teoria kosztów transakcyjnych i teoria agencji.

W innej klasyfikacji szkół myślenia strategicznego autorstwa D. J. Tecce, G. Pisano i A. Shuen zostały wyróżnione następujące szkoły: sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobowa oraz zdolności dynamicznych⁸². Pierwsze trzy nawiązują do już prezentowanych podejść: planistycznego, pozycyjnego i behawioralnego. Ostatnia – szkoła zdolności dynamicznych – poszukuje skutecznych strategii w warunkach nowej ekonomiki. Zakłada, iż przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które oznaczają jej możliwości w zakresie kształtowania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom przystosować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian.

Na gruncie polskiej literatury ciekawe podejście prezentuje chociażby A. Stabryła⁸³, M. Moszkowicz⁸⁴, R. Krupski⁸⁵, K. Obłój⁸⁶ czy J. Niemczyk⁸⁷. Poszczególni autorzy podejmują w swoich opracowaniach liczne próby przedstawienia ewolucji zarządzania strategicznego przez pryzmat zmian zachodzących w dominujących, w danym okresie czasu, teoriach.

W związku z powyższym należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych klasyfikacji szkół myślenia strategicznego, ukazujących ewolucję zarządzania strategicznego. Zamiarem autorów niniejszej pracy nie jest przeprowadzenie kompleksowego ich przeglądu, a jedynie wskazanie, że na tle już opracowanych, a także w kontekście dopiero się krystalizujących, tematyka dojrzałości strategii nadal odgrywa ogromną rolę, zwłaszcza w kontekście kształtowania konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. Jako, że praktyka gospodarcza jako remedium na zmienne otoczenie, wybiera najczęściej zwinność strategiczną, zasadne jest – zdaniem autorów niniejszej pracy – traktowanie strategii w kategorii dojrzałości organizacji.

Metoda badań

W pierwszym etapie badań – stanowiącym badanie przygotowawcze (BP₁) – autorzy zastosowali metodę burzy mózgów (21 osób) wspartą prezentacją wyników badań

⁸¹ R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, „Journal of Management”, Vol. 25, Issue 3, s. 417-425.

⁸² D. J. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management* [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford – New York 2000, s. 353.

⁸³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27-28.

⁸⁴ M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 51-64.

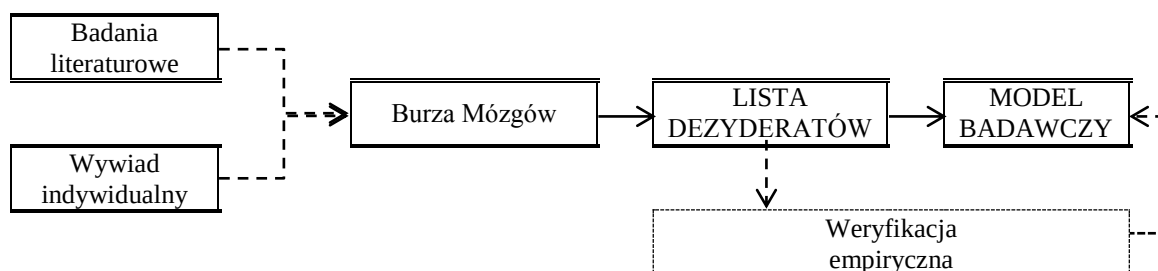
⁸⁵ R. Krupski, *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, nr 2/2009, s. 93.

⁸⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 60 i nast.

⁸⁷ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 159-166.

literaturowych (opracowanie autorskie) oraz pogłębionym wywiadem indywidualnym (9 ekspertów). Schemat realizacji badań zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat realizacji badań



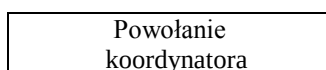
Źródło: Opracowanie własne

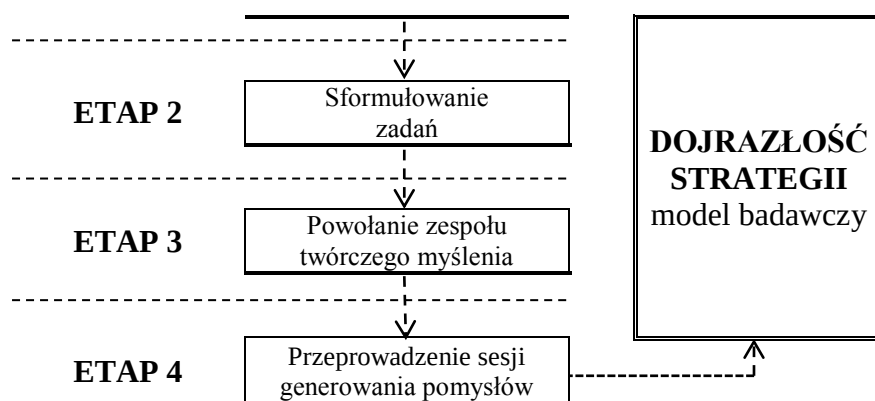
Pierwszą techniką badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych zorientowanych na opracowanie modelu badawczego była rekonstrukcja i interpretacja polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Takie działanie – na płaszczyźnie projektowej – umożliwiło skompilowanie katalogu dezyderatów mogących stanowić podstawę projektu narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny. Jako kolejną technikę badawczą wykorzystano pogłębiony wywiad indywidualny, prowadzony wśród celowo dobranych ekspertów. Do badań zaproszono 7 właścicieli i 2 menedżerów wywodzących się z 6 przedsiębiorstw (2 - małe, 4 - średnie) produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych mających swoją siedzibę na terenie powiatu poznańskiego. Podczas prowadzonego badania jakościowego respondent stykał się bezpośrednio z badaczem (indagatorem). Wywiad indywidualny miał charakter swobodnej rozmowy, aczkolwiek przebiegał zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem. W pierwszej kolejności przedstawione zostały pytania o charakterze ogólnym, które stopniowo przechodziły w zagadnienie bardziej szczegółowe. Badania te miały na celu rozpoznanie czynników odzwierciedlających dojrzałość strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych. Ich celem było zrozumienie przyczyn określonego postrzegania, poprzez zrozumienie i właściwe zinterpretowanie schematu działania i myślenia. Zebrane w ten sposób informacje zostały przedstawione w sposób opisowy. Oparte na doświadczeniu badania jakościowe (charakter fenomenologiczny) umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które wywołane były w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu dojrzałości strategii.

W celu zapewnienia dogłębności badań, dodatkowo w ramach badań przygotowawczych (BP1), które warunkowały przygotowanie modelu badawczego, przeprowadzono badania przy wykorzystaniu burzy mózgów. W tym celu powołano koordynatora, którego zadaniem było przeprowadzenie badań, a w szczególności organizacja zasobów niezbędnych do realizacji projektu, a także wdrożenie wybranych pomysłów i przygotowanie oraz rozpowszechnienie wśród zainteresowanych wyników badania. W kontekście prowadzonych badań kluczowe było sformułowanie zadań, które powinny zostać rozwiązane w trakcie realizacji twórczej rozmowy oraz powołanie zespołu twórczego myślenia (rysunek 2).

Rysunek 2. Etapy burzy mózgów

ETAP 1

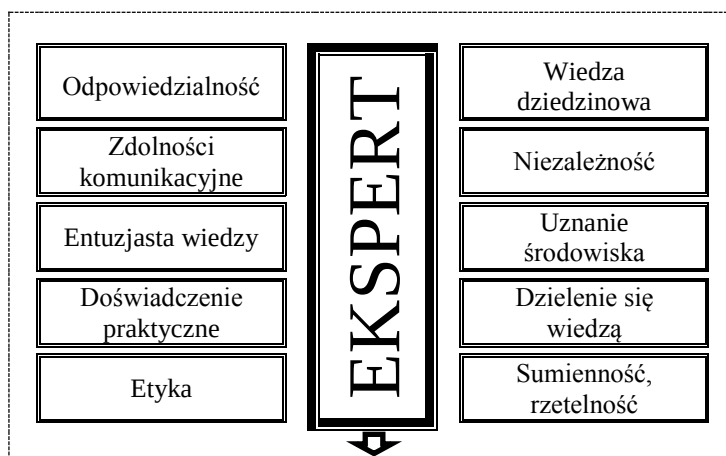




Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016, s. 215.

Jako, że do identyfikacji i analizy dezyderatów dojrzałości strategii przedsiębiorstwa wytwórczego, zarówno tych endogenicznych, jak i egzogenicznych, potrzebni są eksperci, w metodyce doboru zespołu twórczego przyjęto szereg wytycznych. Kryteria doboru eksperta zobrazowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Kryteria doboru eksperta – profil kwalifikacyjny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016, s. 215.

W badaniu tym brało udział 15 ekspertów bezpośrednio związanych z przedmiotem badań, z czego:

- 10 osób bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w sektorze maszyn rolniczych, w tym: 7 osób to właściciele i współwłaściciele przedsiębiorstw (1 osoba reprezentowała duże przedsiębiorstwo, 4 osoby to przedstawiciele przedsiębiorstw średnich, natomiast 2 osoby reprezentowały przedsiębiorstwa małe); 3 osoby to menedżerowie bezpośrednio zaangażowani w zarządzanie średnim przedsiębiorstwem, z którego się wywodzą lub na rzecz którego działają;
- 1 osoba reprezentująca instytucję badawczą bezpośrednio zaangażowaną w procesy rozwojowe podmiotów badanego sektora;

- 2 przedstawicieli uczelni wyższych;
- 1 przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego;
- 1 reprezentant instytucji wsparcia biznesu.

Charakterystykę ekspertów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka ekspertów uczestniczących w burzy mózgów

Instytucja/Stanowisko	Liczba	Specjalizacja	Udział %
Właściciele i współwłaściciele	7	Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem; nadzór właścicielski	46,67
Prezes zarządu Sp. z o. o., Sp. K.	1	Opracowanie i nadzór nad realizacją strategii	20,00
Członek zarządu ds. strategii komunikacji	1	Udział w kreowaniu i realizacji strategii komunikacji w Spółce	
Dyrektor ds. Strategii; dr. inż. IT – E-commerce	1	Strategia wysokich technologii w Przemysłe 4.0	
Prof. dr hab. inż. Politechnika Poznańska	1	Strategie zarządzania w przemyśle maszynowym	13,33
Prof. UZ, dr hab. inż., Uniwersytet Zielonogórski	1	Zarządzanie strategiczne, modele biznesu	
Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego – Z-ca dyrektora	1	Strategie rozwoju Wielkopolski i projektów programów wojewódzkich; aktywne uczestnictwo w tworzeniu warunków ich realizacji	6,67
Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych – Laboratorium Badawcze - Kierownik	1	Modelowanie bezpieczeństwa maszyn oraz ocena zgodności z wymaganiami dyrektyw UE i norm zharmonizowanych na etapie koncepcji i projektowania wyrobu	13,33
Konsultant ds. strategii zarządzania	1	Zarządzanie produkcją, w tym optymalizacja procesów produkcyjnych, projektowanie oraz doskonalenie systemów zarządzania z wykorzystaniem zasad i instrumentów szczupłego zarządzania	
Suma			100%

Źródło: Opracowanie własne

Przed przeprowadzeniem badania uczestnikom przedstawiono podstawowe zasady jego realizacji. Dyskusja odbyła się w pięcioosobowych zespołach, w których uczestnicy przez 5 minut intensywnie spisywali wytypowane przez siebie dezyderaty dojrzałej strategii. Następnie po 5 minutach przekazywali kartkę kolejnej grupie, która z kolei dopisywała swoje spostrzeżenia. Po kolejnych 5 minutach kartka przechodziła w ręce kolejnej grupy. W ten sposób po 3 rundach grupa wygenerowała 67 komponentów. Po zakończeniu sesji podsumowano ocenę uzyskanych wyników. Koordynatorzy badań spisali wszystkie wymieniane komponenty, skonfrontowali je z propozycjami wybranych badaczy,

pogrupowali pomysły podobne, co w perspektywie pozwoliło ustalić im ostateczną listę 58 czynników.

Wprowadzenie takiej ilości zmiennych stanowczo komplikowało i uniemożliwiało sformułowanie wiarygodnego modelu badawczego. Wobec tego, w kolejnym etapie badań, przystąpiono do określenia istotności doboru poszczególnych komponentów. Zasadniczym celem było ograniczenie liczby dezyderatów dojrzałej strategii.

Badania przeprowadzono na próbie 49 przedsiębiorstw reprezentujących sektor maszyn rolniczych, dobranych w sposób celowy w oparciu o kryterium „dojrzałości menedżerskiej” postrzeganej przez pryzmat ich zorientowania strategicznego (tabela 2). Do badań zakwalifikowano przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni właściciele lub menedżerowie:

- Są zaangażowani w realizację celów strategicznych firmy;
- Mogą być inicjatorami wprowadzanych zmian;
- Stale poszukują możliwości do doskonalenia i rozwoju firmy;
- Pozytywnie podchodzą do zmian traktując je jako okazję do zdobywania nowych doświadczeń i rozwoju;
- Komunikują się z innymi pracownikami; są zainteresowani ich opinią;
- Podejmują się opracowywania i implementowania nowatorskich strategii;
- Wdrażają zaplanowane modele biznesu, nie bojąc się ryzyka porażki;
- Wykazują się nowatorskimi pomysłami, spostrzeżeniami i wiedzą;
- Aktywnie poszukują wewnętrznych i zewnętrznych źródeł rozwoju;
- Rozumieją wpływ własnej osoby na realizację przyjętej strategii rozwoju.

Respondentami byli właściciele (42,86%) oraz menedżerowie (57,14%) reprezentujący: mikro – 4 osoby (8,16%), małe – 16 osób (32,65%), średnie – 27 osób (55,10%) oraz duże – 2 osoby (4,08%) przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych, w tym 26,53% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 40 lat, 51,02% w przedziale wiekowym 41-50, 16,33% w przedziale 51-60 lat, natomiast 6,12% badanych miało powyżej 60 lat). Biorąc pod uwagę grupę właścicieli 38,10% miało powyżej 50 lat, wiek 42,86% kształtował się w przedziale 41-50 lat, natomiast 19,05% właścicieli miało poniżej 40 lat. W przypadku menedżerów 10,71% badanych miało powyżej 50 lat, wiek 57,14% kształtował się w przedziale 41-50 lat, 28,57% menedżerów miało pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, natomiast 3,57% (1 osoba) miało poniżej 30 lat. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N=49)

WIEK	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	42,86%		57,14%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
do 30 lat	N=0	0,00	N=1	3,57	N=1	2,04
od 31 do 40 lat	N=4	19,05	N=8	28,57	N=12	24,49
od 41 do 50 lat	N=9	42,86	N=16	57,14	N=25	51,02
od 51 do 60 lat	N=5	23,81	N=3	10,71	N=8	16,33
powyżej 60	N=3	14,29	N=0	0,00	N=3	6,12
Ogółem:	N=21	100,00	N=28	100,00	N=49	100,00

Źródło: Opracowanie własne

Wśród badanych przeważała grupa ludzi mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 57,14% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 23,81% - średnim, 19,05% – zawodowym. W przypadku menedżerów 75% legitymowało się wykształceniem

wyższym, 21,43% średnim, 3,57% zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N=49)

WIEK	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	42,86%		57,14%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
Zawodowe	N=4	19,05	N=1	3,57	N=5	10,20
Średnie	N=5	23,81	N=6	21,43	N=11	22,45
Wyższe	N=12	57,14	N=21	75,00	N=33	67,35
Ogółem:	N=21	100,00	N=28	100,00	N=49	100,00

Źródło: Opracowanie własne

W celu weryfikacji przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom trafności doboru poszczególnych dezyderatów (tabela 4).

Tabela 4. Poziom istotności wybranych parametrów

POZIOM	DESKRYPCJA
5	Cecha, wyróżnik, dezyderat, właściwość, identyfikator, atrybut bardzo istotne (niezbędne/kluczowe) z punktu widzenia oceny poziomu dojrzałości strategii
4	Cecha, wyróżnik, dezyderat, właściwość, identyfikator, atrybut dosyć istotne, ale nie są niezbędne z punktu widzenia oceny poziomu dojrzałości strategii
3	Cecha, wyróżnik, dezyderat, właściwość, identyfikator, atrybut, mało istotne z punktu widzenia oceny poziomu dojrzałości strategii
2	Cecha, wyróżnik, dezyderat, właściwość, identyfikator, atrybut, marginalne z punktu widzenia oceny poziomu dojrzałości strategii
1	Cecha, wyróżnik, dezyderat, właściwość, identyfikator, nieistotne z punktu widzenia oceny poziomu dojrzałości strategii

Źródło: Opracowanie własne

Znajomość cech określających poziom dojrzałości strategii jest przejawem wysokiej kultury menedżerskiej. Ich implementację należy wiązać z określonym poziomem wiedzy z dziedziny zarządzania strategicznego, u podstaw której leży świadomość kadry zarządzającej o zasadności ich stosowania i konieczności wkomponowania w praktykę działań korygujących i ciągłego doskonalenia.

Kolejnym etapem postępowania badawczego, nakierowanego na opracowanie modelu badawczego był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji.

Opracowanie modelu badawczego

Dojrzałość strategii przedsiębiorstwa dotyczy jego odpowiedzi na zmiany w otoczeniu z jednej strony, a z drugiej generowania wewnętrznego impulsu do prowokowania zmian. Dojrzałość strategiczna bazuje nie tylko na działaniach adaptacyjnych (dostosowawczych), ale także antycypacyjnych (przewidywanych) oraz innowacyjnych (kreatywnych). Dopiero łącznie ujęcie pełnego zakresu działań, z uwzględnieniem źródła zmian (zewnętrzne, wewnętrzne) oraz ich przewidywalności (typowy zakres zmienności kontra zmiany nieprzewidywalne) oddaje naturę dojrzałości przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu z

obszaru nauk o zarządzaniu i jakości wskazać można na liczne publikacje podkreślające znaczenie dojrzałej strategii i traktujące o tym, jak w efektywny sposób należy tworzyć strategię i jak sprawnie nimi zarządzać. Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w wielu środowiskach, zarówno naukowców jak i praktyków, nie po raz pierwszy pojawia się pytanie o atrybuty, które są kluczowe przy ocenie poziomu dojrzałości implementowanych przez przedsiębiorstwa strategii. Głosem dla rozważań teoretyków i praktyków poszukujących odpowiedzi na tak postawione pytanie jest niniejszy rozdział, w którym zaprezentowano wyniki badań (tabela 5).

Tabela 5. Wyniki badań własnych

Lp.	Dojrzała strategia	Poziom realizacji (% wskazań)					$\bar{X}$
		Wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1.	Dezyderat (D ₁)	-	-	3,0	12,0	34,0	4,63
		-	-	6,1	24,5	69,4	
2.	Dezyderat (D ₂)	-	-	6,0	21,0	22,0	4,33
		-	-	12,2	42,9	44,9	
3.	Dezyderat (D ₃)	-	-	2,0	16,0	31,0	4,59
		-	-	4,1	32,7	63,3	
4.	Dezyderat (D ₄)	-	-	1,0	14,0	34,0	4,67
		-	-	2,0	28,6	69,4	
5.	Dezyderat (D ₅)	-	2,0	5,0	18,0	24,0	4,31
		-	4,1	10,2	36,7	49,0	
6.	Dezyderat (D ₆)	-	1,0	3,0	22,0	23,0	4,37
		-	2,0	6,1	44,9	46,9	
7.	Dezyderat (D ₇)	-	1,0	4,0	16,0	28,0	4,45
		-	2,0	8,2	32,7	57,1	
8.	Dezyderat (D ₈)	1,0	2,0	3,0	17,0	26,0	4,33
		2,0	4,1	6,1	34,7	53,1	
9.	Dezyderat (D ₉)	-	2,0	2,0	13,0	32,0	4,53
		-	4,1	4,1	26,5	65,3	
10.	Dezyderat (D ₁₀)	-	2,0	1,0	17,0	29,0	4,49
		-	4,1	2,0	34,7	59,2	
11.	Dezyderat (D ₁₁)	1,0	1,0	3,0	19,0	25,0	4,35
		2,0	2,0	6,1	38,8	51,0	
12.	Dezyderat (D ₁₂)	-	1,0	3,0	23,0	22,0	4,35
		-	2,0	6,1	46,9	44,9	
13.	Dezyderat (D ₁₃)	-	1,0	1,0	11,0	36,0	4,67
		-	2,0	2,0	22,4	73,5	
14.	Dezyderat (D ₁₄)	-	2,0	1,0	13,0	33,0	4,57
		-	4,1	2,0	26,5	67,3	
15.	Dezyderat (D ₁₅)	-	2,0	2,0	14,0	31,0	4,51
		-	4,1	4,1	28,6	63,3	
16.	Dezyderat (D ₁₆)	-	-	3,0	12,0	34,0	4,63
		-	-	6,1	24,5	69,4	
17.	Dezyderat (D ₁₇)	-	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		-	4,1	6,1	26,5	63,3	
18.	Dezyderat (D ₁₈)	-	1,0	3,0	15,0	30,0	4,51
		-	2,0	6,1	30,6	61,2	
19.	Dezyderat (D ₁₉)	-	2,0	2,0	17,0	28,0	4,45
		-	4,1	4,1	34,7	57,1	
20.	Dezyderat (D ₂₀)	-	1,0	1,0	14,0	33,0	4,61
		-	2,0	2,0	28,6	67,3	
21.	Dezyderat (D ₂₁)	-	1,0	3,0	10,0	35,0	4,61
		-	2,0	6,1	20,4	71,4	
22.	Dezyderat (D ₂₂)	-	1,0	4,0	19,0	25,0	4,39

		-	2,0	8,2	38,8	51,0	
23.	Dezyderat (D ₂₃)	-	1,0	4,0	12,0	32,0	4,53
		-	2,0	8,2	24,5	65,3	
		-	1,0	4,0	14,0	30,0	
24.	Dezyderat (D ₂₄)	-	2,0	8,2	28,6	61,2	4,49
		-	1,0	2,0	10,0	36,0	
		-	2,0	4,1	20,4	73,5	
25.	Dezyderat (D ₂₅)	-	1,0	2,0	10,0	36,0	4,65
		-	2,0	4,1	20,4	73,5	
		-	2,0	4,1	20,4	73,5	

Źródło: Opracowanie własne

Z prowadzonych badań wynika, iż dojrzała strategia nakierowana jest na wykorzystanie przewagi strategicznej w postaci zdolności szybkiego uczenia się organizacji (D₁). Przystosowuje przedsiębiorstwo do zmian urzeczywistniając równolegle różne opcje działania (D₂). Wyraża się w myśleniu prowadzącym do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań. Misja przedsiębiorstwa powinna powstać po szczegółowym rozpoznaniu jego zasobów wewnętrznych oraz otoczenia, w którym działa i być zaczątkiem oraz wyznacznikiem tworzonej strategii działania, która jest postrzegana jako zdolność tworzenia czegoś nowatorskiego (D₃). Podstawę efektywności i konkurencyjności każdej organizacji wyznaczają zasoby⁸⁸. Nurt zasobowy wiąże się z przekonaniem, że możliwości działalności i rozwoju organizacji są pochodną posiadanych kluczowych kompetencji, albo wyróżniających zdolności, a nie wynikają ze stanu otoczenia. Jest o to zatem podejście o charakterze „od wewnątrz na zewnątrz”, w którym organizację traktuje się jako zbiór szeroko rozumianych zasobów i kluczowych kompetencji, których wykorzystanie kształtuje efektywność jej funkcjonowania⁸⁹. Nie dziwi zatem, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw strategię utożsamia ze zdolnością konfigurowania zasobów implikujących umiejętność przedsiębiorstwa do prowokowania i wykorzystywania okazji (D₄). Zasoby przyczyniają się do realizacji celów organizacji, które – według badanych przedsiębiorstw są dopasowane do warunków, w których przyszło im działać (D₅). Za zasoby można uznać to, co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców. Poprzez realizację odpowiednio zaprojektowanych i dopasowanych zasobów – dojrzała strategia – wyraża gotowość kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju firmy (D₆). Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności (zdolności) w kluczowe kompetencje⁹⁰. Dlatego strategia jest przejawem wiedzy, umiejętności⁹¹, doświadczenia i motywacji do wprowadzania rozwiązań o charakterze

⁸⁸ Zob.: B. Wernerfelt, *A Resource-based View of the Firm*, "Strategic Management Journal", 2/1984, s. 171-180; M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, Nr 3, 1993, s. 179-191; J.B. Barney, *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1/ 1991, s. 99-120; R.M. Grant, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations*, "California Management Review", 2/1991, s. 114-135.

⁸⁹ S. Flaszewska, A. Zakrzewska – Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 222-223.

⁹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 133.

⁹¹ Niezbędna jest umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się zmian, a nie tylko reagowania na już zaistniałe. W związku z tym szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą, czy też w węższym znaczeniu zarządzanie procesem zmian co jest przejawem dojrzałej strategii (D₈). Uwzględnia ona umiejętność

ewolucyjnym i rewolucyjnym (D₇). Leży u podstaw postaw i zachowań, które będą powodować akceptację wyznaczanych celów strategicznych, co w perspektywie posiadania zdolności dynamicznych, przy odpowiedniej ich rekonfiguracji, implikuje możliwość uzyskania pozycji lidera w sektorze (D₉).

Złożoność i dynamika otoczenia skutkuje pojawianiem się wielu ulotnych okazji, które powinny być zidentyfikowane i wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Wymaga to budowania i realizacji innowacyjnych strategii, które są przejawem zdolności do natychmiastowego reagowania, co poprzez odpowiednio zharmonizowaną rekonfigurację zasobów implikuje możliwość wykorzystywania – pojawiających się w otoczeniu – okazji (D₁₀).

Skoordynowane wykorzystanie zasobów warunkuje osiągnięcie założonych przez organizację celów. W tym znaczeniu strategia oparta jest o zbiory wiedzy i umiejętności leżące u podstaw dającej się utrzymać przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (D₁₁). Uwzględnia zintegrowane wykorzystanie nabytej wiedzy i posiadanych umiejętności, a także zdolności i cech, w celu doprowadzenia do pomyślnej realizacji wyznaczonego celu strategicznego (D₁₃). Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań przedsiębiorstwa muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które stanowią adekwatną i skuteczną odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość. Oznacza to, że znamioną cechą obecnej epoki jest uznanie informacji za czynnik krytyczny i decydujący o rozwoju organizacji, a umiejętne zarządzanie tym atrybutem staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty. System informacji wewnętrznej powinien dostarczać niezbędnych danych do prawidłowego zarządzania strategicznego. Informacje potrzebne do zarządzania strategicznego mają prezentować dane dotyczące przyszłych stanów, tendencji i rozwoju, czynników zewnętrznych mających wpływ na strategię oraz analizę własnych możliwości, szans i zagrożeń. Wymaga skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mającego na celu realizację założonych zadań (D₁₄). Uwzględnia zasoby materialne, w tym środki produkcji przedmioty pracy i technologię, które dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności jej przełożenia na praktyczne rozwiązania umożliwiają realizację wyznaczonych celów (D₁₅).

Za nadrzędne wyzwanie rozwojowe dla współczesnych wytwórców działających w polskim sektorze maszyn rolniczych uznano wzrost konkurencyjności. Na gruncie analizy literatury badawczej oraz w wyniku prowadzonej dyskusji dostrzega się zależność pomiędzy ogólnie rozumianą konkurencyjnością organizacji a jej innowacyjnością. Zależność ta przejawia się w strategicznym uwarunkowaniu działalności organizacji względem zachodzących w niej zmian. Innowacyjność organizacji stanowi podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku i coraz częściej postrzegana jest jako – skoncentrowana na permanentnym i świadomym poszukiwaniu nowych idei, pomysłów, wynalazków, sposobów postępowania, analizowaniu badań naukowych, opracowań teoretycznych – strategia długoterminowa⁹². W kontekście powyższego strategia powinna uwzględniać zdolności strategiczne przedsiębiorstwa, które stwarzają mu możliwość wykonywania działań trudnych do naśladowania (D₁₆). Jej wzrost należy uznać za kluczowe wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw wytwórczych. Poszukiwanie oraz wdrażanie skutecznych instrumentów wzrostu innowacyjności stało się istotnym zagadnieniem, zwłaszcza, że im bardziej innowacyjne jest przedsiębiorstwo, tym większa szansa na jego sukces, przetrwanie czy

przystosowania się do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa a także w jego otoczeniu (D₁₂).

⁹² M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 34.

rozwój. Czynniki i mechanizmy wewnętrzne innowacyjności leżą w gestii samego przedsiębiorstwa i powinny być przez nie wykorzystywane do zdobywania większego jej poziomu. Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie dla konkurencyjności stwarzają – wprowadzane wewnątrz przedsiębiorstwa – innowacje, trzeba umieć je zidentyfikować. Pozwoli to właściwie nimi zarządzać. Strategia powinna być zatem zorientowana na stwarzanie i wykorzystywanie nowych szans. Wskazuje się zatem na angażowanie działalności, które w przedsiębiorstwie uznawane są za unikatowe zasoby (D₁₇). Pozwala to na obniżenie kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję (D₁₈). Dlatego też – w realizowanej przez autorów pracy – dużą uwagę poświęcono zagadnieniom strategii, której aktywizacja jest możliwa poprzez realizację poszczególnych obszarów innowacji technologicznych.

Problematyka trwałej przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej wskutek współpracy w naukach o zarządzaniu i jakości jest rozpatrywana głównie pod kątem tworzenia sieci. Sieciowość w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw należy postrzegać głównie przez pryzmat konieczności nawiązywania wielorakich współzależnych relacji, ich utrzymywania i zarządzania nimi. Strategie konkurencyjne realizowane w środowisku sieciowym ewoluują w kierunku strategii kooperacyjnych, co nie pozostaje w konflikcie z ukierunkowaniem ich na kreowanie wartości. Pozwalają bowiem stworzyć sieć więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej (D₁₉). Sieciowość wyznacza nowy trend funkcjonowania przedsiębiorstw. Oznacza to, że organizacje muszą na nowo zdefiniować czym jest strategia i jaką pełni funkcję w przedsiębiorstwie. Istotną rolę w procesie kształtowania strategii pełnią obecnie kluczowe kompetencje organizacji będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (D₂₀). W takim ujęciu strategia jest ściśle skorelowana ze zdolnością przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego (D₂₁). Jej treścią powinien być zatem plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji (D₂₂). Wdrażana w przedsiębiorstwie zmienia samo przedsiębiorstwo. Implikuje istotną modyfikację w jakiejś części organizacji; dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, na które przeobrażenia zachodzące w organizacji mają niewątpliwy wpływ (D₂₃). Dojrzała strategia wyraża się w zdolności do dokonania korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni (D₂₄). Jest bowiem procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem realizacji (w konsekwencji) wprowadzenia określonego celu (D₂₅).

Podsumowanie

Teoria i badania dotyczące strategii mają długą tradycję. Co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Jednakże analiza literatury wykazała, że dotychczas prowadzono badania cząstkowe dotyczące wpływu wybranych czynników na dojrzałość organizacji. Wyniki oparte były głównie na badaniach literaturowych lub badaniach empirycznych przeprowadzonych w jednym lub kilku przedsiębiorstwach pochodzących z różnych sektorów gospodarki. Do tej pory zarówno w naszym kraju, jak i za granicą nie podejmowano badań, które dotyczyły identyfikacji i oceny czynników wpływających na dojrzałość strategii przedsiębiorstwa wytwórczego działającego w sektorze maszyn rolniczych.

Podczas konferencji poświęconych systemowemu podejściu do zarządzania oraz podczas licznych spotkań z przedstawicielami praktyki gospodarczej, w kierunku autorów pojawiały się pytania dotyczące dostępnej wiedzy na temat dezyderatów dojrzałej strategii oraz wskazania kierunków w celu doskonalenia tej koncepcji zarządzania i zapewnienia jej skuteczności. Stąd też, dążąc do uzupełnienia istniejącej luki przeprowadzono cykl badań,

których przedmiotem była próba scharakteryzowania strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych za pomocą dezyderatów ją określających. Zawężenie obszaru badań z jednej strony częściowo uprościło rzeczywistość, z drugiej zaś doprowadziło do szczegółowego poznania problemów dotyczących pomiaru dojrzałości strategii przedsiębiorstwa wytwórczego konkretnego sektora gospodarki.

Literatura

- Barney J. B., *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1/ 1991.
- Cyfert Sz., Skorb A., *Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy* [w:] P. Banaszyk (red.), *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Flaszewska S., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- Grant R. M., *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations*, „California Management Review”, 2/1991.
- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, „Journal of Management”, Vol. 25, Issue 3.
- Krupski R., *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, nr 2/2009.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Malara Z. , *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań współczesności* [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, , Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Peteraf A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Nr 3, 1993.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- Romanowska M., *Trwale wartości zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, T. 27, Wałbrzych 2014.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

- Tecce D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management* [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford – New York 2000.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 2/1984.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 5, no.9, 2017.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.

TOMASZ PIASECZNY

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Nowy model realizacji usług publicznych przez administrację samorządową, na przykładzie wsparcia rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Urzędzie Miejskim w Koninie⁹³

A new model of realization of the public services by the local government administration on the basis of the development instrumentality support concerned with contracting the social services in Konin Town Hall

Wprowadzenie

Introduction

Na polskiej scenie innowacji coraz bardziej widoczne są instytucje otoczenia biznesu, w tym j.s.t.⁹⁴, których celem jest szeroko pojęte wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności przez administrację publiczną⁹⁵. Znaczenie procesów innowacyjnych w rozwoju j.s.t. – również administracji publicznej - jest jednym z kluczowych wyzwań XXI wieku. Rozpoznanie i umiejętne wykorzystywanie czynników warunkujących wzrost innowacyjności sektora j.s.t. jest dla polskiej gospodarki niezbędne w kontekście budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Dane Europejskiej Tablicy Wyników w zakresie Innowacji, dotyczące innowacyjności krajów UE wskazują jednak na niską innowacyjność polskiej gospodarki. Bardzo ważne jest zatem wspieranie innowacyjności gospodarki również przez administrację publiczną, w tym j.s.t. Wymaga to dokładnego poznania istoty zjawisk innowacyjnych i ich stosowania. Multidyscyplinarność oraz wielopłaszczyznowy charakter współczesnych procesów innowacyjnych sprawia, że modele liniowe innowacji są niewystarczające aby wyjaśnić wielokierunkowe interakcje zachodzące między uczestnikami tychże procesów. Dlatego też w badaniach dotyczących procesów innowacyjnych istotny jest nie tylko sam pomiar aktywności innowacyjnej administracji publicznej - w tym administracji samorządowej - ale również ich relacje z otoczeniem i jego uczestnikami.

Autor przedstawił budowę procesów innowacyjnych oraz ich uczestników, która jest coraz częściej realizowana na poziomie j.s.t., a zwłaszcza gmin. Problematyka dotycząca roli kontraktacji usług publicznych, instytucji otoczenia biznesu (m.in. NGO)⁹⁶, w kontekście

⁹³ Tytułu projektu innowacyjnego testującego z komponentem ponadnarodowym, który został zrealizowany przez miasto Konin odnoszący się do zadań administracji publicznej w zakresie realizacji usług publicznych jest również tytułem niniejszego artykułu, zostało to uzgodnione z władzami gminy Konin.

⁹⁴ j.s.t. – jednostki samorządu terytorialnego.

⁹⁵ Termin Administracja publiczna w tym artykule uwzględnia zwłaszcza gminną i powiatową administrację samorządową.

⁹⁶ NGO – organizacje pozarządowe, trzeci sektor.

wpierania innowacyjności przez j.s.t. jest niezwykle interesująca z punktu widzenia rozwoju administracji publicznej. Problem ten został przetestowany podczas realizacji projektu innowacyjnego testującego z komponentem ponadnarodowym w mieście Konin (gmina i powiat grodzki). Powyższe kwestie, rozważania teoretyczne, badania empiryczne oraz praktyczna wiedza i informacje zdobyte podczas Ogólnopolskiej Konferencji w Ślesinie, która odbyła się w dniach 9-10 czerwca 2015⁹⁷ r. stały się głównym motywem, który zdecydował o wyborze tematu niniejszego artykułu. Wypracowanie koncepcji kontraktacji usług publicznych oraz funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu (m.in. NGO), mającej sprzyjać tworzeniu środowiska innowacyjnego, poprzedzono rozważaniami, których fundamentem były wieloaspektowe badania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne. Warto podkreślić, że Miasto Konin jako pierwsza j.s.t. w Polsce zrealizowała taki projekt i wprowadziła w życie rozwiązania innowacyjne, które autor omówi w dalszej części artykułu.

Konin to miasto liczące 75 342 tys. mieszkańców⁹⁸. Położone jest w centralnej Polsce, we wschodniej części Wielkopolski, nad rzeką Wartą. Od 1 stycznia 1989 roku jest gminą oraz samodzielnym powiatem grodzkim. Od 1976 r. do 1997 Konin był stolicą województwa konińskiego. Po wprowadzeniu trójstopniowego podziału administracyjnego państwa, Konin jest częścią woj. wielkopolskiego

Pojęcie i rodzaje innowacji

The concept and the kinds of innovation

Innowacja oraz związane z nią pojęcie innowacyjności coraz częściej używane są do opisywania zjawisk i procesów ekonomicznych zarówno na poziomie mikro, mezo, jak i makroekonomicznym. Znaczenie innowacji we współczesnej gospodarce jest niepodważalne, jednak poznanie jej istoty wymaga dokładnego przeanalizowania podstaw teoretycznych.

W dostępnej literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej, zaprezentowanych jest bardzo wiele podejść do innowacji. Definicje innowacji ewoluują w czasie pod wpływem zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, a zwłaszcza przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy i nowych technologiach⁹⁹. Należy podkreślić, że nie opracowano do tej pory ogólnej teorii innowacji, która w sposób uniwersalny opisywałaby wszystkie zjawiska i procesy innowacyjne oraz ich wpływ na funkcjonowanie gospodarki, a zwłaszcza administracji publicznej w odniesieniu do administracji samorządowej.

⁹⁷ Konferencję otworzył Prezydent Miasta Konina Pan Józef Nowicki a prezentację z realizacji projektu przedstawiła Pani Barbara Kietner z-ca kierownika Wydział Działalności Gospodarczej i Rozwoju w obecności partnerów Pani Ewy Gałka Prezeski Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP (biura: Leszno – Poznań) oraz Pana Pawła Prokopa Prezesa Fundacji Inicjatyw Menedżerskich (FIM) z Lublina partnerów i realizatorów w/w projektu.

⁹⁸ <http://www.polskawliczbach.pl/Konin>

⁹⁹ Z. ang.: *knowledge- and technology-based economy*.

Etymologia terminu „innovacja” związana jest z łacińskim *innovatici*, które oznacza „odnowienie”¹⁰⁰. W języku potocznym innowacja kojarzona jest ze zmianą i wprowadzaniem nowości. Za prekursora tematyki innowacyjnej uznaje się J.A. Schumpetera, który jako pierwszy wprowadził innowacje na grunt teorii ekonomicznej. Schumpeter określił innowacje jako¹⁰¹:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Schumpeter reprezentuje szerokie podejście do pojęcia innowacji, które pozwala rozpatrywać innowacje w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i państwa.

Prace naukowe Schumpetera¹⁰² powstały w pierwszej połowie XX wieku, a więc w czasach, kiedy w Europie panowała gospodarka kapitalistyczna, oparta przede wszystkim na kapitale produkcyjnym. Na współczesne definiowanie innowacji duży wpływ, oprócz świata nauki, mają również wszelkie instytucje państw lub organizacji międzynarodowych, które odpowiedzialne są za realizację polityk wspierających rozwój innowacyjności. W Unii Europejskiej przykładem takiej instytucji jest Komisja Europejska¹⁰³, która zaakceptowała definicję innowacji zaproponowaną przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)¹⁰⁴. Zgodnie z najnowszym wydaniem *Oslo Manual*, innowacja interpretowana jest jako wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu/usługi, procesu lub nowej metody organizacyjnej lub marketingowej¹⁰⁵. Biorąc pod uwagę definicję Schumpetera oraz przedstawioną w *Oslo Manual*, można rozróżnić cztery podstawowe rodzaje innowacji (produktową, procesową, organizacyjną, marketingową)¹⁰⁶.

Na podstawie różnorodnych kryteriów można określić typy innowacji. Ważnym miernikiem, do którego nawiązują wcześniejsze rozważania o procesach gospodarczych i przełomowych odkryciach, jest kryterium nowości, według którego wyróżnić można innowacje: przyrostowe, pół-radykalne, radykalne¹⁰⁷.

Biorąc pod uwagę zasięg nowości, metodologia Oslo proponuje podział na innowacje w skali: firmy, rynku, świata¹⁰⁸.

Według **Oslo Manual**¹⁰⁹, innowacja w skali firmy oznacza, że ten sam produkt, proces albo organizacyjna lub marketingowa metoda, mogły już zostać wdrożone przez inne firmy. Jednak, jeżeli stanowią nowość lub znacznie ulepszają produkt/proces w danej organizacji, należy ją uznać za innowację.

Podsumowując rozważania o istocie innowacji, należy stwierdzić, że innowacja w ujęciu ekonomicznym, niezależnie od sposobu jej definiowania, powinna charakteryzować się: celowym poszukiwaniem zmian, wdrożeniem zmiany, pozytywnym efektem ekonomicznym.

¹⁰⁰ Z łac.: *innovare* „odnawiać”, por. W. Kopaliński. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 334.

¹⁰¹ J.A. Schumpeter. *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1994, s.104.

¹⁰² Joseph Alois Schumpeter żył w latach 1883-1950.

¹⁰³ Rodzaj rządu Unii Europejskiej, odpowiedzialny za bieżącą politykę Unii, nadzorującą prace wszystkich jej agencji i zarządzającej funduszami Unii.

¹⁰⁴ Tym samym jest to definicja obowiązująca w całej UE, w tym także w Polsce.

¹⁰⁵ *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD/Euro-pean Communities, Third Edition, Paris 2005, s. 46.

¹⁰⁶ *Oslo Manual Guidelines for collecting*. s. 47-52.

¹⁰⁷ T. Davila M.J Epstein, R. Schelton. *Making Innovation Work. How to Manage It, Measure It, and Profit from IT*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006 s.38.

¹⁰⁸ *Oslo Manual, Guidelines for collecting*, s. 57-58.

¹⁰⁹ *Oslo Manual*. Op. cit.

Interesującą i wychodzącą poza procesy gospodarcze definicję prezentuje również Komisja Europejska, według której innowacja to udana produkcja, asymilacja i wykorzystanie nowości w dziedzinie ekonomicznej i społecznej¹¹⁰.

Projekt innowacyjny testujący z komponentem międzynarodowym miasta Konin

The innovative project testing the international component of Konin Town

Genezą projektu były: niewykorzystany potencjał inwestycyjny, nieefektywna promocja gospodarcza, niski poziom przedsiębiorczości, niewielka liczba zapytań inwestycyjnych. Natomiast celem głównym projektu była poprawa warunków prawnych i administracyjnych do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gospodarczego przez Miasto Konin. Wyróżniono również cele szczegółowe:

- ✓ zwiększenie potencjału prawnego i administracyjnego Miasta Konina do prowadzenia długoterminowej i wydajnej współpracy z minimum 1 organizacją pozarządową w obszarze wsparcia rozwoju gospodarczego w terminie od 1 lutego 2012 r. do 30 czerwca 2015 r.;
- ✓ zwiększenie dostępu do wypracowanego modelu i narzędzi badawczych oceniających realizację usług z zakresu wspierania rozwoju gosp. wśród pracowników urzędów miast na prawach powiatu, NGO¹¹¹ i instytucji otoczenia biznesu, poprzez działania upowszechniające i włączające do głównego nurtu polityki;
- ✓ określono również beneficjentów zewnętrznych wypracowanej innowacji, a mianowicie: podmioty mające wpływ na kształtowanie rozwoju lokalnego w miastach na prawach powiatu w Polsce, j.s.t. w szczególności władze samorządowe miast uchwałodawcze i wykonawcze, NGO, instytucje otoczenia biznesu i podmioty gospodarcze;
- ✓ za produkt finalny uznano: nowy model zmiany formy realizacji usług z zakresu rozwoju gospodarczego na kontraktowanie, procedurę badania efektywności ekonomicznej i społecznej realizacji usług w obszarze zadania publicznego w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego Miasta Konina,

¹¹⁰ Komunikat Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Społeczno -Ekonomicznego i Komitetu Regionów: *Innovation policy: updating the Union 's approach in the context of the Lisbon strategy*, COM(2003)112, 11.03.2003.

¹¹¹ Organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje, itp.).

procedurę badania jakości realizacji usług w obszarze zadania publicznego w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego Miasta Konina;

- ✓ obszary współpracy Miasta Konina z NGO zostały ukierunkowane na kontraktację w tematach: promocja Konina jako miasta atrakcyjnego inwestycyjnie, kontakt z inwestorami, kojarzenie przedsiębiorstw (klastry, kooperacja).

Uzgodniono trzy obszary standardowe:

- ✓ Obszar standardowy I. Promocja Konina jako miasta atrakcyjnego inwestycyjnie.

Cel główny: zwiększenie zainteresowania Koninem jako terenem atrakcyjnym inwestycyjnie. Formy realizacji usługi: targi dla inwestorów, portal internetowy, zdarzenie promujące.

- ✓ Obszar standardowy II. Kontakt z inwestorami

Cel główny: pozyskanie inwestora celem stworzenia nowych miejsc pracy oraz zredukowanie negatywnych skutków restrukturyzacji przemysłu paliwowo-energetycznego.

Formy realizacji usługi: uczestnictwo w kongresach i sympozjach, spotkania indywidualne

z potencjalnymi inwestorami, informowanie o potencjale inwestycyjnym poprzez mailing, ankiety, bazy danych, nawiązywanie kontaktów nieformalnych o charakterze inwestycyjnym i gospodarczym.

- ✓ Obszar standardowy III. Kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina (klastry, kooperacja).

Cel główny: Poprawa kontaktów biznesowych pomiędzy firmami konińskimi a podmiotami z kraju i zagranicy.

Formy realizacji usługi: organizacja spotkań B2B¹¹² w Koninie, organizacja spotkań B2B wyjazdowych dla konińskich przedsiębiorców, prowadzenie doradztwa dla przedsiębiorców w zakresie informacji gospodarczej oraz formalno-prawnej.

Opracowano metodologię oszacowania kosztów Miasta Konina w okresie od 2009 do 30 września 2013 r. , i tak: koszty pośrednie (koszty działalności w tym koszty wynagrodzeń), koszty bezpośrednie (koszty, które na podstawie dokumentów źródłowych zakwalifikowane zostały do określonych rodzajów działalności), źródła finansowania ponoszonych kosztów (środki budżetu j.s.t.),

¹¹² B2B (ang. business-to-business) – skrót pochodzący z języka angielskiego oznaczający transakcje pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi; określenie relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwami (w odróżnieniu od relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi, określanymi jako B2C).

kalkulacja przewidywanych kosztów realizacji zadania publicznego, zaplanowano koszty zasobów projektowych (opinie konsultantów), wykonano oszacowanie kosztów (na podstawie realnych cen rynkowych – poświadczając rozeznaniem rynku¹¹³).

Po opracowaniu założeń strategicznych dla projektu opracowano proces testowania i jego monitoring, prowadzenie badań jakości realizacji usług w ramach kontraktacji oraz efektywności ekonomicznej i społecznej. Została zaprojektowana i wdrożona ewaluacja zewnętrzna oraz doradztwo społeczne i gospodarcze, wykonane przez stowarzyszenie PISOP. Produkt finalny wpisuje się w założenia skuteczności, efektywności, adekwatności i trwałości. Nastąpi kontraktacja przez Miasto Konin zadania publicznego w ramach wypracowanego produktu. Kontraktacja w ramach zadania pn. „Działalność na rzecz rozwoju gospodarczego wspierająca lokalny rynek pracy”, którą prowadzi podmiot zewnętrzny – Konińska Izba Gospodarcza (NGO).

Ogólna charakterystyka i stopień innowacyjności rozwiązania

The general profile and the level of the innovativeness of the solution

Produkt finalny kieruje kontraktację usług publicznych przez NGO w obszarze rozwoju gospodarczego w zakresie pozyskiwanie inwestorów, promocję gospodarczą w tym terenów inwestycyjnych oraz budowanie kontaktów gospodarczych, co zgodnie z wynikami badań jest zupełnie nowe w skali kraju. Większość j.s.t. nie prowadzi ocenę efektywności i skuteczności realizowanych przez NGO zadań publicznych. Z przeprowadzonych badań wśród pracowników wynika, że utożsamiają ocenę efektywności działań głównie z kontrolą zadań publicznych (38,8% badanych) i analizą sprawozdań (36,3%). Stąd proponowany produkt finalny zakłada procedury dot. badania efektywności ekonomicznej i społecznej oraz oceny skuteczności realizacji kontraktowanego zadania publicznego. Produkt finalny projektu „PI - Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie” obejmuje:

- ✓ Nowy model zmiany formy realizacji usług z zakresu rozwoju gospodarczego na kontraktowanie (procedura prawna, jednostki zaangażowane, terminy, proponowane formy współpracy i instrukcje ich wdrożenia, szacunkowe koszty wprowadzenia modelu) został wdrożony zarządzeniem Prezydenta Miasta Konina.

¹¹³ 6.5.1 Rozeznanie rynku, Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, MR/H 2014. 2020/23(3)07/2017, Ministerstwo Rozwoju, Umowa Partnerstwa 2014-2020, Warszawa 2017.

- ✓ Nowe procedury i narzędzia w zakresie prowadzenia badań efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług w obszarze rozwoju gospodarczego na formę kontraktowania – zostały wprowadzone wytycznymi, zawierającymi, m.in. rodzaje technik, kryteria oceny efektywności, mierniki oceny, kryteria oceny wartości dodanej, system procedur dotyczący przebiegu oceny. Dla podmiotu dokonującego badania zostały określone: terminy, nadzór, arkusz badania z komentarzem.

Przeprowadzona ocena efektywności pozwala na otrzymanie skwantyfikowanych wyników obrazujących korzyści ze zlecania zadań organizacjom pozarządowym lub straty kontraktowania.

- ✓ Nowe procedury i narzędzia w zakresie prowadzenia badań jakości realizacji usług w obszarze rozwoju gosp. w formie kontraktacji; zawierają wytyczne, w których określono, m.in. system oceny, kryteria oceny, rodzaj skali, liczba i rodzaje technik badawczych, proponowane terminy badań, podmiot odpowiedzialny za badanie jakości, zasady i procedury pracy podmiotu badającego, system kontroli i nadzoru, arkusz oceny z instrukcją,

Innowacyjne rozwiązanie polega na skierowaniu w obszarze rozwoju gospodarczego kontraktacji na pozyskiwanie inwestorów, promocję gospodarczą, w tym terenów inwestycyjnych, budowanie kontaktów gospodarczych, itp. Zakres tematyczny standardów oraz założenia efektywności ekonomiczno-społecznej kontraktowania wypracowanych usług wymuszać będą na j.s.t. zawieranie w ramach otwartych konkursów wieloletnich umów na linii j.s.t. – NGO (pozyskanie inwestorów zewnętrznych, budowanie kooperacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi w kraju i za granicą wymaga działań systemowych i długofalowych – przez jeden rok budżetowy zakładane mierniki efektywności nie będą możliwe do osiągnięcia).

Obecnie nie można porównać wypracowanego produktu do dotychczas stosowanych praktyk ponieważ jak wykazały wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w ramach projektu wśród 209 respondentów z j.s.t.¹¹⁴, wskazały, iż podobnie jak w przypadku Konina w działania na rzecz rozwoju gospodarczego nie były w ogóle lub na niewielką skalę włączane NGO.

Zgodnie z Raportem końcowym z badań w ramach projektu (...), wspieranie rozwoju gospodarczego, spośród wszystkich zadań przekazywanych do realizacji NGO, stanowi w miastach na prawach powiatu najrzadziej wykorzystywaną formę współpracy na linii j.s.t. – NGO.

¹¹⁴ W badaniu brały udział osoby na stanowiskach kluczowych z uwagi na kompetencje merytoryczne w zakresie rozwoju gospodarczego, współpracy j.s.t. - NGO wszystkie miasta na prawach powiatu z kraju.

Konin nie współpracował w obszarze rozwoju gospodarczego z NGO (poprzez np. ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹¹⁵ lub ustawę Prawo zamówień publicznych¹¹⁶). Nie miał również wypracowanych innych mechanizmów, które na stałe włączałyby NGO w długofalowe działania dotyczące rozwoju gospodarczego miasta. Podobna sytuacja dotyczy wszystkich miast na prawach powiatu w Polsce.

Aktualność potrzeby wprowadzenia rozwiązania

The actuality of the need of introducing the solution

Głównym problemem, do którego rozwiązania służy produkt finalny jest *nieefektywna polityka wsparcia rozwoju gospodarczego prowadzona przez j.s.t. (w tym uwzględniając dotychczasową współpracę z NGO) oraz brak ujednoliconych procedur wspierających długofalowe i wydajne działania j.s.t. na rzecz rozwoju gospodarczego, przy wykorzystaniu potencjału NGO. Brak było narzędzi do badania efektywności i jakości świadczonych usług. Tak zdefiniowany problem znalazł swoje potwierdzenie w przeprowadzonych w pierwszym etapie realizacji projektu (2012 r.) badaniach ilościowych oraz badaniach jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego. Na obecnym etapie realizacji projektu zdiagnozowany problem jest nadal aktualny i wynika z małej świadomości możliwości zlecania organizacjom pozarządowym realizacji zadań dot. rozwoju gospodarczego, niskiej wiedzy na temat możliwości ewaluacji, jej metod i zastosowań wśród kadr administracji publicznej wobec zadań kontraktowanych NGO, a także z ograniczonych finansów, które mogłyby zostać przeznaczona na ewaluację. Nadal istnieje małe zainteresowanie sektora NGO kwestią przedsiębiorczości, wg niektórych ekspertów wynika ze złego zdania przedstawicieli NGO na temat świata biznesu, z wyobrażeń na temat własnej działalności, a także z barier długofalowej współpracy pomiędzy j.s.t. a NGO.*

Zdiagnozowane problemy i ich przyczyny dotyczą 64 miast na prawach powiatu w kraju i miast o podobnej liczbie mieszkańców jak miasto Konin. Wspieranie rozwoju gospodarczego, spośród zadań

¹¹⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873.

¹¹⁶ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. 2004 nr 19 poz. 177.

przekazywanych do realizacji organizacjom trzeciego sektora¹¹⁷, stanowi w miastach na prawach powiatu najrzadziej wykorzystywaną formę współpracy między j.s.t. a NGO.

Jednym z istotnych efektów wdrożenia modelu jest zmiana postrzegania i podejścia UM¹¹⁸ do trzeciego sektora (w tym instytucji otoczenia biznesu) jako partnera w kompleksowej realizacji długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego miasta. Prowadzone działania upowszechniające produktu wskazują na dostrzeżenie potencjału, którym dysponują podmioty trzeciego sektora. W tym kontekście wdrożenie produktu finalnego otworzyło nowe możliwości rozwoju długoterminowej współpracy UM z organizacjami pozarządowymi, w tym instytucjami otoczenia biznesu i poprawiło w zdecydowany sposób warunki prawne i administracyjne do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gospodarczego. Proces testowania potwierdził skuteczność zastosowanych w ramach produktu finalnego rozwiązań, ponieważ dotychczasowy model promocji gospodarczej realizowany w Koninie uległ znaczącej poprawie i zaczął przynosić realne efekty. Nadal priorytetowym zadaniem jest podejmowanie działań mających na celu upowszechnianie produktu i włączania do głównego nurtu polityki.

Adekwatność doboru grupy docelowej

The adequacy of the target group choice

Odbiorcą i użytkownikiem innowacji są miasta na prawach powiatu (64), jako lokalne centra wzrostu, miasta o podobnej liczbie mieszkańców co miasto Konin. Ponadto działania skierowane są do NGO, działających w obszarze rozwoju lokalnego i wspierania rozwoju gospodarczego z uwagi na zdiagnozowane problemy współpracy NGO – j.s.t. w obszarze wspierania rozwoju gospodarczego, charakter wypracowanego modelu, a także ich możliwości wpływu na j.s.t. w zakresie upowszechniania i wdrożenia tej formy współpracy j.s.t. – NGO. Odbiorcami są również Instytucje Otoczenia Biznesu. Wybór wskazanych powyżej grup użytkowników i odbiorców wynika z zdiagnozowanego problemu, tj. nieefektywnej polityki wsparcia rozwoju gospodarczego prowadzonej przez j.s.t. (w tym uwzględniając dotychczasową współpracę z NGO) oraz brak ujednoliconych procedur wspierających długofalowe i wydajne działania j.s.t. na rzecz rozwoju gospodarczego, przy wykorzystaniu potencjału NGO. W pracach nad wstępną wersją produktu finalnego

¹¹⁷ NGO.

¹¹⁸ Urząd Miejski.

zaangażowano pracowników samorządowych w tym kadre kierowniczą, radnych, NGO. W wyniku podjętych prac wypracowano standardy obszarów współpracy Miasta Konina z NGO, które zostały ukierunkowane na kontraktację w omawianych powyżej obszarach standardowych.

Wstępna wersja produktu finalnego poddana została konsultacjom społecznym skierowanych do społeczeństwa miasta Konina i NGO. Użytkownicy i odbiorcy produktu zaangażowani byli w proces testowania i ocenę produktu min. przygotowani zostali przez konsultanta ds. kontraktowania i konsultanta ds. efektywności do prawidłowej analizy kart monitoringowych. Uczestniczyli w spotkaniach testujących wstępnej wersji produktu finalnego prowadzonych przez specjalistę ds. outsourcingu przy współpracy z ekspertem prawnym.

Skuteczność rozwiązania wobec zidentyfikowanego problemu i grupy docelowej

The effectiveness of the solution to the identified problem and the target group

Za mocną stroną produktu finalnego należy uznać podniesienie efektywności i skuteczności w zakresie promocji gospodarczej miasta, która do tej pory realizowana była przez UM w sposób szczątkowy i mało usystematyzowany, przez co nie przynosiła wymiernych rezultatów. Wymiernym rezultatem zastosowania innowacyjnego rozwiązania jest podpisanie listu intencyjnego z inwestorem działającym w branży mebli tapicerowanych, który zamierza w Koninie wybudować nowy zakład produkcyjny. Wypracowany produkt uruchamia strategiczne podejście do rozwiązywania problemów społecznych, z tą jednak uwagą, że administracja publiczna funkcjonuje obecnie w oparciu o roczne budżety finansowe. Zmiana logiki tworzenia programów współpracy między j.s.t. a NGO na rzecz wieloletnich programów, a tym samym podejście strategiczne, długofalowe i wieloaspektowe wydają się konieczne dla lepszego rozwiązywania diagnozowanych na poziomie samorządu problemów, w których powinny brać udział organizacje pozarządowe. W tym kontekście wskazane jest wyjście poza ramy rocznego planowania budżetu, a co za tym idzie zabezpieczenie środków na realizację celów, wymagających dłuższego okresu programowania. Za niewątpliwe sukcesy należy uznać opracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta, uruchomienie biura obsługi inwestora, a także nawiązanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami w ramach udziału w targach zagranicznych, czy przeprowadzonych spotkań indywidualnych. Ponadto zdiagnozowane zostały wewnętrzne potrzeby UM w zakresie wypracowania standardów obsługi podmiotów zewnętrznych, poprawy komunikacji wewnętrznej

oraz lepszego umocowania zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej UM. Za mocną stronę produktu finalnego należy uznać również to, że odpowiada na potrzeby miasta w zakresie budowania wewnętrznego potencjału innowacyjności, konkurencyjności i poszukiwania nowych możliwości rozwoju gospodarczego. Zadania z obszaru III - kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina, umożliwiają identyfikację liderów gospodarczych w branżach kluczowych ze względu na przyjętą strategię rozwoju *j.s.t.*, organizację spotkań biznesowych z przedsiębiorcami. W dalszej perspektywie może to prowadzić do zwiększania wzajemnego zaufania oraz wypracowania obopólnych korzyści przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego.

Należy wskazać na następujące mocne strony produktu finalnego:

1. Podniesienie efektywności i skuteczności promocji gospodarczej miasta oraz opracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta.
2. Uruchomienie i kontynuacja działalności Biura Obsługi Inwestora.
3. Podpisanie listu intencyjnego z potencjalnym inwestorem.
4. Uruchomienie strategicznego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych - myślenie długofalowe i perspektywiczne, także w kontekście rozwoju potencjału lokalnych NGO.
5. Zmiana logiki tworzenia programów współpracy *j.s.t.* i NGO na rzecz programów wieloletnich, a co za tym idzie, wyjście poza ramy rocznego planowania budżetu.
6. Zaproponowanie innym *j.s.t.* alternatywnego rozwiązania w postaci outsourcingu promocji gospodarczej.
7. Możliwość wskazania innym samorządom dobrych praktyk wypracowanych w Koninie - dodatkowa promocja miasta.

W wyniku zastosowania *Nowego modelu zmiany formy realizacji usług z zakresu rozwoju gospodarczego na kontraktowanie* wzrosło zainteresowanie i postrzeganie Konina jako miasta przyjaznego, otwartego i podejmującego nowe innowacyjne rozwiązania. Działania promocyjne realizowane w ramach testowania produktu przez Fundację Inicjatyw Menedżerskich w Lublinie przyczyniły się do podtrzymywania kontaktów z potencjalnym inwestorem (10 zainicjowanych kontaktów).

Działania/zmiany konieczne dla zastosowania/wdrożenia innowacji

The activities/ changes necessary for the use/ implement of the innovation

Wdrożenie produktu finalnego w innych miastach na prawach powiatu wiąże się z poniesieniem kosztów związanych z analizą potrzeb i obszarów tematycznych możliwych do kontraktowania w ramach wypracowanego modelu. Pozostałe dokumenty tj. Nowy model zmiany formy realizacji usług w zakresie rozwoju gospodarczego na kontraktowanie, Procedura badania efektywności ekonomicznej i społecznej oraz Procedura badania jakości realizacji usług w obszarze zadania publicznego w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego Miasta Konina, są możliwe do implementacji przy wprowadzeniu minimalnych zmian uwarunkowanych specyfiką danej instytucji. Podmiot decydujący się na wdrożenie innowacji powinien:

1. Przeprowadzić rozpoznania potrzeb miasta/gminy w wybranej dziedzinie społecznej.
2. Analizę skuteczności i efektywności dotychczasowych działań.
3. Opracować optymalny model wieloletniej kontraktacji usług społecznych.
4. Przeprowadzić konsultacje społeczne wybranego modelu kontraktowania usług.
5. Podjąć stosowną uchwałę przez organ miasta/gminy w przedmiocie kontraktowania usług w wybranej dziedzinie (np. wsparcia rozwoju gospodarczego).
6. Dokonać wyboru NGO w oparciu o ogłoszony konkurs.
7. Podpisać umowę z wybranym podmiotem.
8. Prowadzić monitoring i kontrolę realizacji umowy pod kątem badania jakości i efektywności.
9. Dokonać końcowego rozliczenia realizacji produktu finalnego pod kątem finansowym.
10. Przeprowadzić analizę rezultatów wprowadzenia przyjętego modelu kontraktowania usług, przy uwzględnieniu badania efektywności oraz jakości działań.

Stopień wdrożenia rozwiązania (w jego ostatecznej wersji, po walidacji) do praktyki¹¹⁹

The level of the implement of the solution (in its final version, after validation) into practice

¹¹⁹ Bardzo wysokie oceny projekt uzyskał po przeprowadzonej walidacji. I tak Pani Beata Matczuk – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej „...rekomenduje bezwarunkową pozytywną walidację produktu”. Pan Wojciech Wróblewski z Departamentu Zarządzania EFS w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju, zgodził się ze zdaniem MPiPS. Wskazał, że jest to jedyny projekt, (unikatowy), który dotyczy kontraktacji usług z zakresu rozwoju gospodarczego.

Działania upowszechniające produkt:

- *umieszczenia na stronie www projektu i Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Koninie wyników analizy wewnętrznej oraz ewaluacji zewnętrznej testowanego produktu finalnego, o planowanych działaniach upowszechniających (np. terminy spotkań/konferencji, rekrutacja na spotkania, relacje z prowadzonych działań itp.),*
- *mailing dot. aktualizacji strony projektu o produkcie finalnym do minimum 100 NGO,*
- *korespondencja imienna do Prezydentów Miast, organizacji zrzeszających j.s.t. / NGO, nt. ostatecznej wersji produktu finalnego,*
- *odbycie 2 spotkań upowszechniających, nt. analizy efektów testowanej innowacji,*
- *konferencja upowszechniająca w Koninie, patronat medialny,*
- *konferencja prasowa w siedzibie Urzędu Miejskiego w Koninie,*
- *prezentacja produktu finalnego wraz z możliwością jego replikacji na Europejskim Kongresie Samorządów w Krakowie,*
- *wydanie 2 dodatków sponsorowanych do dzienników o zasięgu krajowym.*

Podsumowując zebrane wnioski, należy wskazać następujące szanse dla administracji publicznej związane z wdrożeniem produktu finalnego:

1. Budowanie pozytywnych relacji j.s.t. z organizacjami pozarządowymi.
2. Wzrost potencjału lokalnych organizacji pozarządowych.
3. Tworzenie pozytywnego klimatu współpracy z sektorem prywatnym.
4. Zmiana perspektywy gospodarowania miastem poprzez ożywienie sektora prywatnego, w szczególności MŚP.
5. Rozwój współpracy międzysektorowej.
6. Wzrost wzajemnego zaufania partnerów społecznych (j.s.t., NGO i sekt. prywatnego).
7. Promowanie idei konkurencyjności, innowacyjności, sieciowania.

Działania włączające do głównego nurtu polityki - wpływ na praktykę (Miasto Konin)

The activities including the main political current - the influence on the practice (Konin Town)

- konsultacje skierowane do radnych Miasta Konina,
- akceptacja i przyjęcie do realizacji/stosowania produktu finalnego przez Radę Miasta w Koninie i Prezydenta Miasta Konina,

- zapewnienie w budżecie Miasta Konia środków na kontraktację wieloletnią,
- uruchomienie produktu finalnego.

Wpływ na praktykę (miasta na prawach powiatu):

- przeprowadzenie warsztatów produktu finalnego, patronat medialny warsztatów,
- zorganizowanie po jednym spotkaniu roboczym w każdym mieście na prawach powiatu zainteresowanym replikacją modelu i procedur,
- podpisanie deklaracji o replikacji modelu i procedur przez przedstawicieli miast na prawach powiatu lub miast o podobnej wielkości co miasto Konin,
- uruchomienie konsultacji społ. przez miasta deklarujące replikację produktu.

Wpływ na legislację:

- wprowadzenie do Strategii Rozwoju Miasta Konina i województwa wielkopolskiego, realizacji zadań publicznych, w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego w ramach wieloletniej kontraktacji j.s.t. – NGO,
- wypracowanie przez Forum Pełnomocników ds. Organizacji Pozarządowych w województwach wspólnego stanowiska – rekomendacji dla j.s.t., na rzecz wprowadzenia do programów współpracy z NGO wieloletniej kontraktacji,
- wypracowanie przez Miasto Konin wraz z PISOP postulatu do Marszałka Województwa Wielkopolskiego, Ministra Pracy i Polityki Społecznej i Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie kryteriów lokowania środków publicznych (funduszy strukturalnych) wg m.in. istniejącej praktyki j.s.t. w wieloletniej współpracy z NGO.

Podsumowanie

Conclusion

Budowanie relacji z potencjalnymi partnerami, jak również z otoczeniem społecznym, jest ważnym elementem wzrostu wzajemnego zaufania obywateli do administracji publicznej. Poparcie mieszkańców oraz poczuwanie się do odpowiedzialności za realizowane zadania może przekładać się bezpośrednio na sukcesy generowane przez wdrożenie zaproponowanego modelu w innych j.s.t.. Przyjęcie i wdrożenie modelu niesie ze sobą nie tylko szansę na wypracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta, ale także wzrost potencjału trzeciego sektora, ożywienie sektora prywatnego oraz nawiązanie przez j.s.t. relacji międzysektorowych. Administracja publiczna poprzez wdrożenie

nowoczesnych rozwiązań prawnych, administracyjnych i organizacyjnych może odegrać kluczową rolę w tworzeniu pozytywnego klimatu współpracy z organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym.

Literatura

Bibliography

Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo A. M., Toruń 2006.

Davila T M.J Epstein, R. Schelton. *Making Innovation Work. How to Manage It, Measure It, and Profit from IT*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006

Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Jasiński A.H.: *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.

Matusiak K, *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

Schumpeter J. A. *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1994.

Świtalski W, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo U.W., Warszawa 2005.

Źródła internetowe

Internet sources

<http://www.polskawliczbach.pl/Konin>

<http://www.rp.pl/artukul/396361.html>.

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

<http://www.klastry.pl>

http://www.konin.eu/projekt_innowacyjny/

Nowy model realizacji usług publicznych przez administrację samorządową, na przykładzie wsparcia rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Urzędzie Miejskim w Koninie

Streszczenie

Autor przedstawił budowę procesów innowacyjnych oraz ich uczestników (administracja publiczna, administracja samorządowa), które są coraz częściej realizowane i stosowane na poziomie j.s.t., a zwłaszcza gmin. Problematyka dotycząca roli kontraktacji usług publicznych oraz instytucji otoczenia biznesu, m.in. NGO, w kontekście wspierania innowacyjności przez j.s.t. jest niezwykle interesująca z punktu widzenia rozwoju administracji publicznej. Problem ten został przetestowany podczas realizacji projektu innowacyjnego testującego z komponentem ponadnarodowym w mieście Konin (gmina i powiat grodzki). Wypracowanie koncepcji kontraktacji usług publicznych oraz funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu, m.in. NGO, mają sprzyjać tworzeniu środowiska innowacyjnego - poprzedzono rozważaniami - których fundamentem były wieloaspektowe badania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne. Powyższe kwestie, rozważania teoretyczne, badania empiryczne oraz praktyczna wiedza i informacje zdobyte podczas Ogólnopolskiej Konferencji w Ślesinie, która odbyła się w dniach 9-10 czerwca 2015 r. stały się głównym motywem, który zdecydował o wyborze tematu niniejszego artykułu. Wypracowanie koncepcji kontraktacji usług publicznych oraz funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu (m.in. NGO), mającej sprzyjać tworzeniu środowiska innowacyjnego, poprzedzono rozważaniami, których fundamentem były wieloaspektowe badania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne. Warto podkreślić, że Miasto Konin jako pierwsza j.s.t. w Polsce zrealizowała taki projekt i wprowadziła w życie rozwiązania innowacyjne, które autor omówi w dalszej części artykułu. Konin to miasto liczące 75 342 tys. mieszkańców. Położone jest w centralnej Polsce, we wschodniej części Wielkopolski, nad rzeką Wartą. Od 1 stycznia 1989 roku jest gminą oraz samodzielnym powiatem grodzkim. Od 1976 r. do 1997 Konin był stolicą województwa konińskiego. Po wprowadzeniu trójstopniowego podziału administracyjnego państwa, Konin jest częścią woj. wielkopolskiego

A new model of realization of the public services by the local government administration on the basis of the development instrumentality support concerned with contracting the social services in Konin Town Hall

Summary

The author will present the innovative process structure and their participants, which is more and more often realized at the territorial self-government units, especially the boroughs. The issues concerning the role of public services contract, business surrounding institution (including NGO), in the context of innovativeness support by territorial self-government units are unusually interesting in terms of public administration development. The problem was tested during the innovative project realization testing the transnational component in Konin Town (the Grodzki borough and county). The foregoing issue, theoretical considerations, empirical research and practical knowledge as well as the information gained during the Polish Nationwide Conference in Ślesin, which took place on 9th and 10th June 2015, became the main motive which influenced the choice of the subject of this article. The development of the concept of the public services contract and the functioning of the business surrounding institutions (including NGO), which are to conduce to innovative environment

creation, were preceded by considerations which were based on multifaceted both theoretical and empirical research. It is worth emphasizing that Konin Town as the first territorial self-government unit in Poland realized such a project and enforced innovative solutions which will be discussed in the further part of the article by the author. Konin is a town with a population of 75.342. It is located in central Poland, in the east part of Wielkopolska Region on the Warta River. It has been a borough and a self-governed Grodzki county since 1st January 1989. Konin was the main town in Koniński Province from 1976 to 1997. After the introduction of three-staged administrative division of the country, Konin became a part of Wielkopolska Region.

JULIA SZWIEC

Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego

Prawne regulacje sytuacji uchodźców niepełnosprawnych i wpływ statusu uchodźcy na zdrowie psychiczne przesiedlonych.

Legal regulations of the situation of disabled refugees and the influence of refugee status on the mental health of displaced persons.

Wprowadzenie

Introduction

W artykule omówiono szeroko rozumianą niepełnosprawność wśród uchodźców. W pracy poruszono dwie kwestie. Regulacje prawne mające zastosowanie do sytuacji uchodźców niepełnosprawnych oraz wiążące się często z niepełnosprawnością dysfunkcje zdrowia psychicznego. Niepełnosprawność to także problemy psychospołeczne, z powodu których cierpi wiele głównie młodych uchodźców. W artykule badany jest także wpływ otrzymania statusu uchodźcy na poprawę komfortu psychicznego. Jako metodę badawczą w pracy zastosowano analizę treści artykułów naukowych, książek oraz analizę danych zebranych przez organizacje międzynarodowe.

Regulacje prawne

Legal regulations

W dzisiejszym świecie sytuacja uchodźców jest wyjątkowo często podejmowanym w dyskusji polityczno - prawnej tematem. Ze zjawiskiem uchodźstwa mamy do czynienia od wieków, jednak obecna sytuacja na świecie wpłynęła na powstawanie kolejnych aktów prawnych. W aktach prawnych widzimy wyraźny podział na prawa człowieka i prawa obywatela. Jest to jednak bardzo sztywna tendencja od której powoli się odchodzi. Istnieje szereg regulacji prawnych, które normują kwestię praw należnych uchodźcom, zaczynając od najważniejszego aktu prawa międzynarodowego - Konwencji Genewskiej z 28 lipca 1951 roku¹²⁰, poprzez Protokół nowojorski z 31 stycznia 1967 roku¹²¹. Akty prawne, w których

¹²⁰ Konwencja Genewska z 28 lipca 1951 r.

¹²¹ Protokół nowojorski z 31 stycznia 1967 r.

widnieją zapisy dot. praw uchodźców to także Protokół Czwarty Europejskiej Konwencji Praw Człowieka z 1950 roku¹²², artykuł 13 Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych¹²³, a także artykuł 22 Konwencji o Prawach Dziecka¹²⁴. Regulacje prawne mające zastosowanie do kwestii uchodźców występują także w Konwencji w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego, okrutnego, niehumanitarnego lub poniżającego traktowania albo karania z 10 grudnia 1984 roku¹²⁵. Kolejnym aktem prawnym o charakterze międzynarodowym, w którym istnieją zapisy mające zastosowanie do tematu uchodźstwa jest Konwencja o Statusie Bezpaństwowców z 28 września 1954 roku¹²⁶. Warto wspomnieć także o Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (CEDAW)¹²⁷. Jeśli chodzi o polskie akty prawne odnoszące się, bądź poruszające kwestię uchodźców, to zwrócić należy tu uwagę na art. 56 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku¹²⁸. Ponadto zapisy związane ze zjawiskiem uchodźstwa porusza Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej¹²⁹ i Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 lutego 2016 r. w sprawie wysokości pomocy dla cudzoziemców ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej¹³⁰.

Sytuację prawną uchodźców reguluje także Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 r. nr 604/2013¹³¹.

Zgodnie z prawem międzynarodowym, a konkretnie art. 1 A2 Konwencji Dotyczącej Statusu Uchodźców - uchodźcą jest osoba, która:

¹²² Europejska Konwencja Praw Człowieka z 1950 r., Protokół Czwarty.

¹²³ Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 16 grudnia 1966 r., art. 13.

¹²⁴ Konwencja o Prawach Dziecka z 20 listopada 1989 r., artykuł 22.

¹²⁵ Konwencja w Sprawie Zakazu Stosowania Tortur oraz Innego, Okrutnego, Niehumanitarnego lub Poniżającego Traktowania albo Karania z 10 grudnia 1984 r.

¹²⁶ Konwencja o Statusie Bezpaństwowców z 28 września 1954 r.

¹²⁷ Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet z 1979 r.

¹²⁸ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 56.

¹²⁹ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

¹³⁰ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 lutego 2016 r. w sprawie wysokości pomocy dla cudzoziemców ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej.

¹³¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 r. nr 604/2013.

„na skutek uzasadnionej obawy przed prześladowaniem z powodu swojej rasy, religii, narodowości, przynależności do określonej grupy społecznej lub z powodu przekonań politycznych przebywa poza granicami państwa, którego jest obywatelem, i nie może lub nie chce z powodu tych obaw korzystać z ochrony tego państwa, albo która nie ma żadnego obywatelstwa i znajdując się na skutek podobnych zdarzeń, poza państwem swojego dawnego stałego zamieszkania nie może lub nie chce z powodu tych obaw powrócić do tego państwa”¹³².

Kraje nie będące sygnatariuszami wspomnianego dokumentu dzięki Konwencji także respektują definicję uchodźcy.

Regulacje prawne pomagają uchodźcom uzyskać odpowiednią ochronę i godne traktowanie w krajach przyjmujących, a także w czasie podróży. Również UNHCR przygotowuje rekomendacje dla rządów, mające na celu wsparcie w dostosowywaniu prawodawstwa krajowego do standardów międzynarodowych¹³³.

Wpływ otrzymania statusu uchodźcy, a zdrowie psychiczne osób przesiedlonych

The impact of receiving arefugee status on mental healch of dispaced people

Jednym z celów niniejszej monografii jest ukazanie korelacji pomiędzy wpływem otrzymania statusu uchodźcy, a zdrowiem psychicznym osób przesiedlonych. W pracy podniesiona została teza, iż kwestia regulacji prawnej sytuacji uchodźcy ma znaczący wpływ na komfort psychiczny uchodźców będących w młodym wieku. Wyniki analizy artykułów naukowych z zakresu prawa i psychologii jednoznacznie wskazują na związek regulacji prawnych dot. statusu osoby uchodźcy w państwie przyjmującym z komfortem psychicznym tej osoby.

Jak w swojej pracy naukowej dowodzi Gloria Dula - Vila, dobre samopoczucie dzieci uchodźców jest znacząco związane z tzw. czynnikami ryzyka¹³⁴. Czynniki te zależne są od wielu sytuacji, w których młody uchodźca się znalazł lub od patologii, których doświadczył. Do wspomnianych sytuacji należą między innymi traumatyczne doświadczenia w kraju ojczystym, przemoc, uwięzienie, tortury, a nawet zabójstwa. Wymienione powyżej sytuacje

¹³² Konwencja Genewska z 28 lipca 1951 r., art. 1.

¹³³ UNHCR - Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców.

¹³⁴ Glòria Durà-Vilà, Henrika Klasen, ZethuMakatini, Zohreh Rahimi and Matthew Hodes; Mental health problems of young refugees: Duration of settlement, risk factors and community-based interventions.

narażające zwłaszcza młodych uchodźców na problemy psychiczne i stres mogą mieć miejsce nie tylko w kraju ojczystym, ale także podczas podróży do kraju przyjmującego. Za przykład można tu podać niedostatek jedzenia. W kraju, w którym uchodźca stara się o azyl, także może zostać poddany wielu stresującym sytuacjom¹³⁵. Zmiany kulturowe i językowe często okazują się dla młodych uchodźców niezwykle stresujące. Także rasizm i izolacja społeczna czy rodzinna znacząco wpływają na sytuację psychiczną dzieci uchodźców¹³⁶. W krajach, gdzie młodzi uchodźcy znajdują schronienie może dojść do znaczącego pogorszenia relacji rodzinnych, ich funkcji i organizacji¹³⁷. Problem zdrowia psychicznego młodych uchodźców nie jest od końca zbadany. Być może, gdyby lepiej przyjrzeć się tej sprawie, mogłyby powstać dodatkowe, bardziej szczegółowe uregulowania prawne, dzięki którym los młodych uchodźców diametralnie zmieniłby się na lepsze. Młodzi uchodźcy wymagają wyjątkowej opieki i wsparcia¹³⁸. Związek z komfortem psychicznym uchodźcy ma ponadto kwestia prawna, a mianowicie przyznanie statusu uchodźcy. Status prawny uchodźcy ma istotne znaczenie jeśli chodzi o kwestie ekonomiczne i socjalne. Za przykład można tu podać uzyskanie prawa do wykonywania pracy czy prawo do otrzymywania świadczeń finansowych. Warunki mieszkaniowe uchodźców także zależą od statusu prawnego. Uzyskanie przez uchodźcę azylu, (zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka każda osoba ma prawo ubiegać się o azyl), redukuje stres związany z całym procesem oraz pozwala na osiedlenie się, a także często podjęcie pracy¹³⁹. Umożliwia próbę ewentualnego przystosowania się do warunków panujących w danym kraju, nauki języka, poznania kultury i tradycji kraju, w którym azyl został uzyskany. Osoby potrafiące się zaadaptować w nowych warunkach, odczuwają mniejszy stres niż pozostali. Mówiąc o komforcie psychicznym młodych uchodźców, należy wziąć pod uwagę traumatyczne przeżycia, których wielu z nich doświadczyło. Niekorzystne doświadczenia, takie jak głód, życie w poczuciu strachu, brak stabilności czy zabójstwa członków rodziny bez wątpienia wpływają na ryzyko rozwoju psychopatologii, zwłaszcza u młodych osób. Dobre samopoczucie zdecydowanie zmniejsza rozwój wspomnianych wyżej psychopatologii. Przyznanie statusu uchodźcy jest ściśle związane z opiekuńczą funkcją państwa. Pozwala poczuć się pewniej. Mimo przeciwności

¹³⁵Tamże, str. 604-623.

¹³⁶Howard iHodes, 2000; UNHCR, 2006.

¹³⁷Almqvist&Broberg, 1999, Hodes, 2002a, 2002b.

¹³⁸Lisa Joyce, Pranee Liamputtong; Acculturation stress and social support for young refugees in regional areas; Children and Youth Services Review 77 (2017); str.25.

¹³⁹ Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 10 grudnia 1948 r., art. 14.1.

losowych, które uchodźcę spotkały, zyskuje on pewne prawa, w pewien sposób także akceptację. Zmniejszenie ryzyka powoduje polepszenie komfortu psychicznego. Status prawny uchodźców pełni kluczową rolę i wpływa bezpośrednio na ich jakość życia. Wpływ ten uwidacznia się przede wszystkim w prawie do pracy, prawie do świadczeń socjalnych, a co za tym idzie uchodźca może mieć zapewnione lepsze warunki mieszkaniowe. Otrzymanie statusu uchodźcy wpływa także na poprawę relacji społecznych. Badania wskazują, że osoby, które otrzymały status uchodźcy mają szansę zbudować trwałe więzi społeczne oraz zawodowe, podjąć naukę nowego języka, zawodu. Wiąże się to bezpośrednio ze stabilizacją¹⁴⁰. Dostęp do usług, zatrudnienia czy w przypadku wspomnianych wyżej młodych uchodźców, szkolnictwa, wpływa na integrację. Zapewnienie takiego dostępu jest jednak trudne w wielu rejonach świata¹⁴¹. Kwestia statusu uchodźcy jest ściśle powiązana z prawami jakie dany uchodźca otrzymuje.

Młodzi uchodźcy z problemami natury psychicznej, o których wyżej wspomniano, w przyszłości mogą stać się ofiarami cięższych zaburzeń, co w konsekwencji prowadzić może nawet do niepełnosprawności. Przyczyną szeroko pojętej niepełnosprawności mogą więc być choroby psychiczne oraz zaburzenia psychiczne powstałe w bardzo młodym wieku.

Sytuacja uchodźców niepełnosprawnych oraz ich prawa

Disabled refugees and their rights

Celem rozważań jest podkreślenie wartości regulacji prawnych dotyczących uchodźców niepełnosprawnych oraz zwrócenie uwagi na konieczność dokładniejszego uregulowania tego tematu w nowych aktach prawnych. Osoby niepełnosprawne lub młode potrzebują opieki i wsparcia, ale także bardzo ważne są odpowiednie regulacje prawne na mocy których młodzi czy niepełnosprawni uchodźcy mogliby prowadzić aktywny tryb życia, być niezależni i czuć się częścią społeczności. W rzeczywistości nie zdajemy sobie sprawy jak wielu uchodźców cierpi z powodu niepełnosprawności. Nie istnieją do końca wiarygodne statystyki, które odpowiednio wskazywałyby liczbę uchodźców niepełnosprawnych. Nie istnieją także konkretne dane wskazujące kiedy i w jakich okolicznościach owa niepełnosprawność jest

¹⁴⁰Glòria Durà-Vilà, Henrika Klasen, ZethuMakatini, Zohreh Rahimi and Matthew Hodes; Mental health problems of young refugees: Duration of settlement, risk factors and community-based interventions; Clinical Child Psychology and Psychiatry, 2013, Vol.18(4), str. 604-623.

¹⁴¹Lisa Joyce, Pranee Liamputtong; Acculturation stress and social support for young refugees in regional areas; Children and Youth Services Review 77 (2017); str. 25.

nabywana przez osoby przesiedlane lub oczekujące na azyl. Choć niepełnosprawność uchodźców jest coraz częściej przedmiotem regulacji prawnych, a także przedmiotem zainteresowania organizacji międzynarodowych, to nadal nie mamy wystarczających informacji na temat warunków życia, zakwaterowania czy ewentualnych udogodnień w obozach dla uchodźców. Jak wskazuje Światowa Organizacja Zdrowia, prawie 3% naszej populacji to osoby z ciężkimi kalectwami. Osób uznanych za długotrwale niepełnosprawne jest 12.4%. Zgodnie z raportem UNHCR osób wysiedlonych w roku 2016 było aż 65.3 miliona. Biorąc pod uwagę liczby wskazane przez WHO i UNHCR, łatwo wysnuć wniosek, iż „co najmniej 1,9 miliona przesiedleńców będzie miało poważne kalectwa, a kolejne 8,1 miliona będzie mieć umiarkowaną długotrwałą niepełnosprawność”¹⁴². Z samej Syrii w 2014 roku przed wojną uciekło ponad dwa razy więcej osób niepełnosprawnych niż wynosi średnia odnotowana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO)¹⁴³. Jak wskazują badania UNHCR, często pewne formy niepełnosprawności wśród uchodźców nie są po prostu zauważone przez kraje przyjmujące¹⁴⁴. Do takich niepełnosprawności zaliczają się między innymi choroby psychiczne, zaburzenia widzenia czy słuchu, problemy psychospołeczne. Co więcej, istnieje korelacja pomiędzy niepełnosprawnością, a warunkami życia czy przemieszczania się. Niepełnosprawność ma znaczny i negatywnie wpływ na warunki przemieszczania się i życia uchodźców niepełnosprawnych. W stosunku do uchodźców niepełnosprawnych istnieje duże ryzyko wykluczenia w każdym aspekcie pomocy humanitarnej. Ryzyko wykluczenia spowodowane jest aspektami fizycznymi, środowiskowymi i społecznymi. Uchodźcy niepełnosprawni napotykają na wiele różnych przeszkód, zwłaszcza w dostępie do informacji. Do pozostałych przeszkód zaliczyć można przeszkody w dostępie do usług zdrowotnych oraz rehabilitacyjnych, wykluczenie z dostępu do edukacji, środków do życia i innych usług publicznych, co rażąco obniża standard życia. Sama niepełnosprawność może być także konsekwencją przymusowego przesiedlenia. Istnieje ryzyko, iż niepełnosprawni uchodźcy mogą stać się ofiarami przemocy, a nawet wykorzystywania przez członków rodziny¹⁴⁵. Złe warunki bytowania czy podróży i brak szybkiego dostępu do usług medycznych mogą

¹⁴²Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities : forgotten and invisible?Edward Elgar Publishing; Introduction, art. 10.1.

¹⁴³daneHelpAge International i Handicap International.

¹⁴⁴ UNHCR - Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców.

¹⁴⁵Refugees and migrants with disabilities, Department of Economic and Social Affairs Division for Inclusive Social Development [online]

https://www.un.org/development/desa/disabilities/refugees_migrants_with_disabilities.html.

znacząco wpłynąć na powstanie długotrwałego upośledzenia. „Brak statusu prawnego może stworzyć poważne bariery dla potrzebnej pomocy, możliwości zatrudnienia i edukacji”, dlatego tak ważne są szczegółowe uregulowania prawne¹⁴⁶.

Poruszając kwestie ochrony prawnej osób niepełnosprawnych należy zauważyć, że osoby te są podmiotem prawa uchodźczego i międzynarodowego prawa humanitarnego. Dlatego też, aby zawęzić podejście do osób niepełnosprawnych i stworzyć szczególne ramy prawne niezbędne dla ich ochrony i funkcjonowania, stworzono pierwszą międzynarodową regulującą sytuację osób niepełnosprawnych - Konwencję o Prawach Osób Niepełnosprawnych (Convention on the Rights of Persons with Disabilities - CRPD)¹⁴⁷. Została ona przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 13 grudnia 2006 roku. Jej zadaniem, jak wskazuje artykuł 1 jest przyczynienie się do poprawy sytuacji osób niepełnosprawnych i umożliwienie im korzystania z przysługujących im praw człowieka i podstawowych wolności. Warto zauważyć, że w niniejszej Konwencji osoby niepełnosprawne przedstawione zostały jako posiadacze pewnych praw. Konwencja zakłada, iż osobom takim należy się szacunek, godność i pomoc w uczestnictwie w życiu społecznym. Praktyka licznych NGO pomagających przesiedleńcom negatywnie wpływa na wykonywanie praw i postanowień wynikających z Konwencji (CRPD) przez kraje. NGO (ang. non-government organization) to organizacje pozarządowe, grupy obywatelskie zorganizowane na poziomie lokalnym, krajowym lub międzynarodowym. Działają one niezależnie od rządu. Nie są nastawione na zysk. Niektóre NGO akredytowane są przez ONZ¹⁴⁸. NGO nie są stroną Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych. Co za tym idzie nie ponoszą zobowiązań wynikających z tego aktu prawnego. Ich działania natomiast mogą osłabić respektowanie tych praw. Bardziej zaangażowane w sytuację i procesy pomocowe powinny być kraje, nie organizacje pozarządowe¹⁴⁹. Zasady Konwencji zawarte są w artykule 3. Należą do nich:

„szacunek dla wrodzonej godności, indywidualnej autonomii, w tym swobody dokonywania własnych wyborów i niezależności osób, niedyskryminacja, pełne i skuteczne uczestnictwo i integracja w społeczeństwie, poszanowanie dla odmienności i akceptacji osób

¹⁴⁶ Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities : forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 6.

¹⁴⁷ Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych (Convention on the Rights of Persons with Disabilities) z 13 grudnia 2006 r.

¹⁴⁸ Oxford Dictionary of English, wyd. Oxford University Press; 2010, hasło: NGO.

¹⁴⁹ Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities : forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 1.

niepełnosprawnych jako części ludzkiej różnorodności i człowieczeństwa, równość szans, dostępność, równość mężczyzn i kobiet, poszanowanie zmieniających się zdolności dzieci niepełnosprawnych i poszanowania prawa dzieci niepełnosprawnych do zachowania swojej tożsamości”¹⁵⁰.

Prawo o uchodźcach jeszcze niedawno traktowane było przez społeczność międzynarodową jako „lex specialis”. Obecnie, prawo to jest uważane za integralną część praw człowieka. Tak więc prawo o uchodźcach nierozdzielnie, niepodzielnie związane jest z prawami człowieka. Praw tych nie można nikogo pozbawić, nie można się także ich zrzec. Są one uprawnieniem przysługującym każdej jednostce¹⁵¹. Prawa człowieka wynikają z godności osobistej. Są to prawa „co do istoty indywidualne, lecz społecznie zdeterminowane, powszechne podmiotowo, przedmiotowo, terytorialnie, temporalnie, a częściowo także kulturowo”¹⁵². Prawa mniejszości także są przez doktrynę uważane za integralną część praw człowieka¹⁵³. Zgodnie z artykułem 1 CRPD „osoby niepełnosprawne to osoby, które mają długotrwałe upośledzenia fizyczne, umysłowe, intelektualne lub sensoryczne, które w interakcji z różnymi barierami mogą utrudniać ich pełne i skuteczne uczestnictwo w społeczeństwie na równych zasadach z innymi”. Nowym założeniem, podejściem zawartym w CRPD jest traktowanie osób niepełnosprawnych jako podmioty praw, nie jak wcześniej, jak obiekty współczucia. Zwrócono uwagę, iż pewne upośledzenia same w sobie nie powodują niepełnosprawności. Niepełnosprawność wynika bardziej z braku pomocy oraz niemożności przystosowania się do otaczających warunków. Warto tu podkreślić słowo: „pomoc”. CRPD postuluje, aby osobom niepełnosprawnym przyznać właśnie pomoc, aby mogły dalej godnie uczestniczyć w życiu społecznym. W artykule 12 Konwencji znajdujemy postulat równego traktowania osób niepełnosprawnych. Co więcej, zgodnie z CRPD państwa sygnatariusze Konwencji powinny respektować prawa w Konwencji zawarte, a także je realizować¹⁵⁴. W Konwencji znajdujemy

¹⁵⁰ Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych (Convention on the Rights of Persons with Disabilities) z 13 grudnia 2006 r., art.3.

¹⁵¹ Jarosław Sozański, Prawa Człowieka w systemach prawnych Wspólnot i Unii Europejskiej, wyd. Iuris, wydanie III, Warszawa 2008, str. 44.

¹⁵² Cezary Mik, Europejskie prawo wspólnotowe, wyd. C.H. Beck, str. 439.

¹⁵³ Jarosław Sozański, Prawa Człowieka w systemach prawnych Wspólnot i Unii Europejskiej, wyd. Iuris, wydanie III, Warszawa 2008, str. 45;

¹⁵⁴ Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities: forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 2, 2.2.

zapisy dotyczące prawach obywatelskich, politycznych, społecznych, gospodarczych, kulturalnych. Mówiąc o CRPD nie sposób pominąć także art. 12.2. Konwencji. Podkreśla on, iż osoby niepełnosprawne mają zdolność prawną tak samo jak inne osoby, we wszystkich aspektach życia. Artykuł 4.3. Konwencji wskazuje na obowiązek konsultowania przepisów prawnych z przedstawicielami organizacji reprezentujących osoby niepełnosprawne, w tym dzieci¹⁵⁵. Ponadto, art. 16 Konwencji przewiduje ochronę osób niepełnosprawnych przed nadużyciami, przemocą oraz szeroko pojętym wyzyskiem¹⁵⁶. Czy jednak tak szeroko omawianą Konwencję możemy stosować do uchodźców? Tak, po pierwsze dlatego, że nie istnieje przepis prawny, który wyłączałby nie-obywateli z ochrony prawnej. Dlatego też prawa zawarte w Konwencji przysługiwać będą wszystkim osobom znajdującym się na terytorium państwa strony Konwencji. Ponadto, podczas prac nad Konwencją nie wyszczególniono ani też nie podniesiono kwestii wyłączenia uchodźców oraz osób przesiedlanych z bycia podmiotami Konwencji. Co warto podkreślić, nie została też utworzona żadna klauzula, która zezwalałaby stronom na odstępnie od Konwencji¹⁵⁷. W artykule 11 - "Situations of risk and humanitarian emergencies" znajdujemy zapisy wyzywające do zapewnienia ochrony i bezpieczeństwa osobom niepełnosprawnym w sytuacjach panujących konfliktów zbrojnych, w przypadku wystąpienia klęsk żywiołowych czy podczas kryzysów humanitarnych¹⁵⁸. Zgodnie z powyższym, ochrona osób niepełnosprawnych, w tym uchodźców niepełnosprawnych jest więc obowiązkiem państw sygnatariuszy Konwencji. We wrześniu 2013 roku Komitet Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ (Komitet CRPD) poruszył kwestię uchodźców oświadczając, iż ich sytuacja wiąże się z wielkim stresem emocjonalnym. Komitet nazwał uchodźców niepełnosprawnych „zapomnianymi ofiarami konfliktu”¹⁵⁹. Istnieje więc widoczny związek pomiędzy postanowieniami zawartymi w CRPD oraz możliwością ich stosowania w kontekście uchodźców niepełnosprawnych.

¹⁵⁵ Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych (Convention on the Rights of Persons with Disabilities) z 13 grudnia 2006 r., art. 4.3.

¹⁵⁶ Tamże, art. 16.

¹⁵⁷ Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities: forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 2, 2.2.

¹⁵⁸ Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych (Convention on the Rights of Persons with Disabilities) z 13 grudnia 2006 r., art. 11.

¹⁵⁹ Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities: forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 2, 2.2.

Konwencją, która wyraźnie odnosi się do międzynarodowego prawa uchodźczego jest też Konwencja o Prawach Dziecka ("Convention on the Rights of the Child"), która przyjęta została przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 20 listopada 1989 roku. W tym akcie prawnym znaleźć możemy odniesienia do sytuacji dzieci dotkniętych katastrofami, przesiedleniami czy wojną. Warto w tym miejscu przytoczyć artykuł 22 Konwencji o Prawach Dziecka.

„Państwa-Strony podejmą właściwe kroki dla zapewnienia, aby dziecko, które ubiega się o status uchodźcy, bądź jest uważane za uchodźcę w świetle odpowiednich przepisów prawa międzynarodowego lub wewnętrznego stosowanego postępowania w przypadku, gdy występuje samo lub towarzyszą mu rodzice bądź inna osoba, otrzymało odpowiednią ochronę i pomoc humanitarną przy korzystaniu z odpowiednich praw zawartych w niniejszej Konwencji lub innych międzynarodowych aktach o tematyce praw człowieka oraz innych dokumentach w sprawach humanitarnych, których wspomniane Państwa są Stronami”¹⁶⁰.

Konwencja stosowana jest do wszystkich dzieci, także dzieci uchodźców i niepełnosprawnych, a ponadto dzieci o różnym statusie prawnym, niezależnie od zamieszkania i wyznania. Sytuacja dzieci niepełnosprawnych jest dodatkowo uregulowana w Konwencji w artykule 23. Regulacje dotyczące nauki i zdrowia dzieci są uregulowane osobno. Artykuł 23.1 Konwencji zakłada, że

„Państwa-Strony uznają, że dziecko psychicznie lub fizycznie niepełnosprawne powinno mieć zapewnioną pełnię normalnego życia w warunkach gwarantujących mu godność, umożliwiających osiągnięcie niezależności oraz ułatwiających aktywne uczestnictwo dziecka w życiu społeczeństwa”¹⁶¹.

Art. 23.2. Konwencji zakłada, że dzieci mają „prawo do niepełnosprawności” i zwraca uwagę na obowiązek państw stron Konwencji do udzielenia pomocy dziecku niepełnosprawnemu na wniosek osób odpowiedzialnych za opiekę nad tym dzieckiem¹⁶².

Szukając aktów pranych, które zawierają obowiązek ochrony uchodźców niepełnosprawnych warto wskazać na Regułę 88 Międzynarodowego Prawa Humanitarnego - regułę niedyskryminacji. Nakłada ona na kraje obowiązek ochrony pewnych grup społecznych uznawanych za uprawnione do tej ochrony¹⁶³.

¹⁶⁰ Konwencja o Prawach Dziecka z 20 listopada 1989 r., art. 22 pkt.1.

¹⁶¹ Tamże, art. 23 pkt.1.

¹⁶² Tamże, art. 23 pkt. 2.

¹⁶³ Reguła 88 Międzynarodowego Prawa Humanitarnego - IHL Rule 88.

Poruszając temat regulacji prawnych przyznających pewne prawa uchodźcom niepełnosprawnym należy podkreślić, że pod wieloma względami regulacje te działają jako doraźna pomoc. Nie rozwiązują problemów osób przesiedlonych, są dodatkiem do wewnętrznych systemów prawnych działających w państwach przyjmujących. Regulacje prawne omówione w tym artykule nie zapewniają długotrwałej ochrony prawnej, a taka mogłaby nastąpić tylko wtedy, gdy uchodźca uzyska ochronę w państwie przyjmującym, a co za tym idzie zintegruje się i w przyszłości uzyska obywatelstwo. Jest to jedna z opcji tzw. „trwałego rozwiązania”, które przewiduje Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców. Kolejne trwałe rozwiązania to przesiedlenie w państwie trzecim, bądź „dobrowolne, ponowne założenie lub repatriacja do kraju pochodzenia uchodźcy”. Należy podkreślić, że wspomniane wyżej trzy rozwiązania nie są uregulowane prawnie. Taka luka prawna daje więc państwom przyjmującym swobodę i możliwość stałej kontroli liczby uchodźców na swoim terytorium¹⁶⁴.

Podsumowanie

Summary

Podsumowując obserwacje zaprezentowane powyżej należy przyznać, że problematyka pracy jest niezwykle złożona. Omówienie jej wymaga wiedzy zarówno z zakresu prawa, jak i psychologii. W pracy przedstawiono widoczny, dostrzegalny wpływ przepisów prawa na życie uchodźców niepełnosprawnych fizycznie lub intelektualnie, wpływ poprzez ich ochronę. W monografii zaprezentowano także niedostrzegalny fizycznie, niedostrzegalny „gołym okiem” wpływ regulacji prawnych na komfort psychiczny młodych uchodźców. Podsumowując zaprezentowane powyżej rozważania i tezy można wysnuć wnioski iż znaczenie dokonanych ustaleń ma szansę w przyszłości w praktyce wpłynąć na zainteresowanie prawników tematem niepełnosprawności wśród uchodźców i wpływem regulacji prawnych na komfortem psychiczny uchodźcy.

Literatura

Bibliography

¹⁶⁴Mary Crock, Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul; The legal protection of refugees with disabilities: forgotten and invisible? Edward Elgar Publishing, rozdział 10.1.

„Acculturation stress and social support for young refugees in regional areas", Lisa Joyce,
Pranee Liamputtong;
Europejskie prawo wspólnotowe, Cezary Mik, wyd. C.H. Beck 2000;
Oxford Dictionary of English, wyd. Oxford University Press; 2010;
Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku;
Konwencja Genewska z 28 lipca 1951 roku;
Konwencja o Prawach Dziecka z dnia 20 listopada 1989 roku;
Konwencja o Prawach Osób Niepełnosprawnych z 13 grudnia 2006 roku;
Konwencja o Statusie Bezpaństwowców z 28 września 1954 roku;
Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet z 1979 roku;
Konwencja w Sprawie Zakazu Stosowania Tortur oraz Innego, Okrutnego, Nieludzkiego lub
Poniżającego Traktowania albo Karania z 10 grudnia 1984 roku;
„Mental health problems of young refugees: Duration of settlement, risk factors and
community-based interventions”, Glòria Durà-Vilà, Henrika Klasen, Zethu Makatini,
Zohreh Rahimi and Matthew Hodes;
Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych;
Powszechna deklaracja Praw Człowieka;
Prawa Człowieka w systemach prawnych Wspólnot i Unii Europejskiej, Jarosław Sozański,
wyd. Iuris, wydanie III, Warszawa 2008;
Protokół Czwarty Europejskiej Konwencji Praw Człowieka z 1950 roku;
Protokół nowojorski z 31 stycznia 1967 roku;
Refugees and migrants with disabilities, Department of Economic and Social Affairs
Division for Inclusive Social Development [online].
Reguła 88 Międzynarodowego Prawa Humanitarnego - IHL Rule 88;
Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 lutego 2016 roku
w sprawie wysokości pomocy dla cudzoziemców ubiegających się o udzielenie
ochrony międzynarodowej;
Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 roku nr
604/2013;
„The legal protection of refugees with disabilities : forgotten and invisible?”, Mary Crock,
Laura Smith-Khan, Ron McCallum, Ben Saul;
Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium
Rzeczypospolitej Polskiej;

Prawne regulacje sytuacji uchodźców niepełnosprawnych i wpływ statusu uchodźcy na zdrowie psychiczne przesiedlonych.

Streszczenie

Artykuł porusza problem niepełnosprawności wśród uchodźców i związanych z nim regulacji prawnych. W pierwszym rozdziale pracy przedstawiono akty prawa międzynarodowego oraz prawa polskiego związane ze zjawiskiem uchodźstwa i regulujące to zjawisko.

W drugim rozdziale zwrócono uwagę na sytuację uchodźców, zwłaszcza osób młodych, dotkniętych problemami ze zdrowiem psychicznym. Niepełnosprawność to także problemy psychospołeczne, z powodu których cierpi wiele głównie młodych uchodźców. Szeroko omówiono wpływ otrzymania statusu uchodźcy na poprawę komfortu psychicznego.

Rozdział trzeci, najdłuższy, w całości poświęcony został sytuacji uchodźców niepełnosprawnych. Podkreślono, iż osoby te są podmiotem prawa uchodźczego i międzynarodowego prawa humanitarnego. Omówiono akty prawne, których postanowienia dotyczą uchodźców niepełnosprawnych - Konwencję o Prawach Osób Niepełnosprawnych oraz Konwencję o Prawach Dziecka. Zwrócono również uwagę na Regułę 88 Międzynarodowego Prawa Humanitarnego. Wyżej wymienione regulacje przedstawiono jako niezbędne zarówno dla ochrony uchodźców niepełnosprawnych, jak również dla ich prawidłowego funkcjonowania.

Legal regulations of the situation of disabled refugees and the influence of refugee status on the mental health of displaced persons.

Summary

The article is dealing with the problem of disabled refugees and related with this legal regulations. The first chapter presents various acts of International Law and Polish Law related to the refugees phenomenon.

The second chapter of the article presents the situation of refugees, especially young people affected by a different mental health problems. Disability means also a psychosocial problems that many young refugees suffer from. In the article I am also showing the significant impact of receiving refugee status on improving mental comfort of people.

The third and the longest chapter is devoted entirely to the situation of disabled refugees. It is emphasize that these people are the subject of Refugee Law and International Humanitarian Law. There are also discussed three legal acts together with its provisions- the

Convention on the Rights of Persons with Disabilities and the Convention on the Rights of the Child. Rule 88 of the International Humanitarian Law is also mentioned. The regulations enumerated above are presented as necessary both for the protection of disabled refugees as well as for their proper functioning in the society.

Józef Grzebielucha

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Wybrane aspekty współpracy cywilno-wojskowej przełomu XX i XXI w.

w ujęciu francuskim

Selected aspects of civil -military cooperation at the turn of the 20th and 21st centuries in French terms

Historia pokazuje nam, iż wszelkiego rodzaju spory i sytuacje konfliktogenne mające miejsce podczas rozwiązywania kryzysów w różnych rejonach świata między uczestniczącymi w tego rodzaju działaniach strukturami cywilnymi i wojskowymi wynikały przede wszystkim z braku istnienia potrzeby współpracy i koordynacji działań między funkcjonariuszami cywilnymi i wojskowymi tych struktur. Istotne jest tu także postrzeganie tego typu działań w różnych krajach będących członkami struktur ponadnarodowych¹⁶⁵.

Rozwiązywanie kryzysu w zapalnym punkcie Świata wymaga specyficznych ram w sposób zasadniczy określających współpracę w ramach Unii Europejskiej oraz innych struktur współpracy międzynarodowej z uwzględnieniem dokumentów przyjętych przez te organizacje.

Państwa działające w Unii Zachodnioeuropejskiej na posiedzeniu Rady UZE¹⁶⁶ przyjęły Deklarację Petersberską¹⁶⁷, w której zadeklarowały gotowość do utrzymania w dyspozycji, a

¹⁶⁵ Zob. J.-M. Viriot, *Le point de vue de L'UEO sur la coopération civilo-militaire*, oraz L.C. Rollins, *NATO (Shape) CIMIC*, w: *Des operations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire*, Proceedings z 29. 11. 2000 r.

¹⁶⁶ Unia Zachodnioeuropejska.

¹⁶⁷ Dokument został podpisany w 1992 na zamku w Petersbergu koło Bonn przez państwa członkowskie Unii Zachodnioeuropejskiej.

kierowanych przez UZE, oddziałów wojskowych przygotowanych do różnorodnych działań konwencjonalnych. Inną formą uczestnictwa we wspólnej obronie wynikającej z treści artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego i artykułu V znowelizowanego Traktatu Brukselskiego jest ta przewidująca, że wojska państw członkowskich UZE działające pod egidą Unii Europejskiej mogłyby zostać wykorzystane do działań w ramach misji humanitarnych, ewakuacji obywateli państw, misji mających na celu utrzymanie pokoju oraz misji jednostek bojowych do działań w sytuacjach kryzysowych obejmujących także operacje mające na celu przywrócenie pokoju¹⁶⁸.

Sytuacja jednakże nie była na tyle jasna w zakresie rozgraniczenia kompetencji organów organizacji cywilnych i wojska uczestniczących w tych operacjach. Dlatego też szybko okazało się w każdym z 28 krajów UZE, że potrzebna jest pewna koncepcja współpracy cywilno-wojskowej mającej na celu prowadzenie potencjalnych misji, o których była mowa wyżej, w postaci swoistego zgrupowania zasad i zasadniczych procedur możliwych do przyjęcia przez wszystkich zainteresowanych, zarówno organizacji cywilnych oraz uczestników wojskowych.

Precyzyjne określenie definicji Współpracy Cywilno-Wojskowej¹⁶⁹ jest z reguły prawie zawsze niemożliwe z uwagi na możliwość różnych interpretacji zarówno przez jej stronę cywilną jak i wojskowych.

Unia Zachodnioeuropejska definiuje CIMIC jako "środki i porozumienia wspierające relacje między siłami UZE a władzami narodowymi cywilnymi i wojskowymi oraz społeczeństwem w strefie w której interweniują lub interweniować będą interweniować siły UZE. Porozumienia te włączają współpracę, wcześniej możliwą, z organizacjami, agencjami i stosownymi władzami międzynarodowymi lub pozarządowymi"¹⁷⁰.

CIMIC jest więc rozumiane jako określenie miejsca i utrzymanie partnerstwa oraz więzi między siłami UZE i potencjalnymi reprezentantami cywilnymi w postaci organizacji

¹⁶⁸ Zob. K. Boyle, S. Simonsen, *La sécurité humaine, les droits de l'homme et le désarmement*, Forum du désarmement z 2004, nr 3.

¹⁶⁹ Civil-Military Cooperation (CIMIC).

¹⁷⁰ J.-M. Viriot, *Le point de vue de L'UEO sur la coopération civilo-militaire, w: Des opérations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire*, Proceedings z 29. 11. 2000 r., s. 37.

międzynarodowych i pozarządowych. W ten sposób rola siły wojskowej wynika niejako i jest usankcjonowana poprzez wymienionych wyżej reprezentantów cywilnych na ewentualnej scenie wydarzeń kryzysowych¹⁷¹.

Ta część militarna dąży do stworzenia i utrzymania współpracy z władzami cywilnymi i społecznościami objętymi kryzysem i konfliktem z uwzględnieniem jej różnych aspektów z zakresu psychologii, uwarunkowań materialnych oraz taktycznych niezbędnych dla wypełnienia misji. W sytuacjach specyficznych pożądane jest też stworzenie i utrzymanie stanu pozwalającego popieranie trwałych rozwiązań dla zażegnania sytuacji konfliktowej i kryzysu.

Zakres działania CIMIC w ujęciu UZE będzie najbardziej widoczny i efektywny przede wszystkim poprzez poparcie misji wojskowej, która z kolei będzie implikować koordynację i ciągłą współpracę ze wszystkimi kompetentnymi organizacjami cywilnymi na wszystkich płaszczyznach oraz w poszczególnych stadiach planowania i egzekwowania w przypadku interwencji wojskowej po zaistnieniu kryzysu na określonym obszarze.

Przedstawiona wyżej definicja jest więc możliwa do zastosowania we wszystkich ewentualnych misjach określonych w Petersbergu obejmując swoim zakresem również misje o charakterze wojskowym.

W ramach operacji wojskowej funkcje zasadnicze CIMIC można podzielić na trzy kategorie:

- współpracy cywilno-wojskowej;
- wsparcie środowiska cywilnego;
- wsparcie siły wojskowej.

Współpraca cywilno-wojskowa obejmuje wszystkie poziomy jej struktur i łączy siłę wojskową z utrzymaniem układu cywilnego. Jej zasadniczym zadaniem jest zapewnienie niezbędnej koordynacji mającej na celu ułatwienie i wsparcie planowania w prowadzeniu operacji wojskowej.

¹⁷¹ Zob. A. Dumoulin, R. Mathieu, V. Metten, *Presentation comparative et thematique des politiques de defense des états membres de l'Union Européenne*, Sécurité et stratégie 2001 r., nr 68.

Jako wsparcie środowiska cywilnego należy rozumieć wszelkie działania realizowane przez siły wojskowe w celu utrzymania władzy lub wsparcia działalności organizacji cywilnych w wypełnianiu ich misji lub zaspokojenia podstawowych potrzeb o charakterze humanitarnym społeczności cywilnej strefy objętej konfliktem. Pozwala to na ewentualne odkrycie aktywności na poziomie lokalnym, które obejmują działania o charakterze informacyjnym, włącznie z dużymi projektami odnowy lub odbudowy infrastruktury lokalnej. To z kolei wymaga zaangażowania szerokiej gamy środków o charakterze wojskowym oraz takich jak: informacja, personel, wyposażenie, środki komunikacji, obecność ekspertów lub edukacja. W wypadku zaistnienia kryzysu mającego charakter humanitarny zasadniczą rolę będą odgrywały organizacje cywilne niosące pomoc typowo humanitarną w terenie, będące jednocześnie w tym wypadku przeważającym elementem funkcjonującym lokalnie. Jednak zaistnieć może sytuacja, że niekiedy organizacje te będą niezdolne do działania z uwagi na fakt pojawienia się konfliktu mającego charakter zbrojny na obszarze objętym kryzysem. Wtedy też pomocą humanitarną obciążone zostaną siły wojskowe, które będą w ten sposób obciążone niejako podwójnie z uwagi na jednoczesne prowadzenie działań zbrojnych i wypełnianie funkcji i roli organizacji cywilnych. Stąd też znaczenie wsparcia środowiska wojskowego staje się bardzo znaczące i musi również uwzględniać wszystkie czynniki brane pod uwagę także i przez wojskowych¹⁷².

Wreszcie trzecią funkcją jest wsparcie siły polegające na stworzeniu pełnej gamy wszelkiego typu środków prewencyjnych i działań w celu zapewnienia maksymalnej współpracy, władz i organizacji cywilnych, związanej z obecnością w rejonie kryzysu sił UZE oraz wypełnianiem przez nie misji.

Rangę CIMIC można było dostrzec w trakcie kryzysów mających miejsce w Europie (Bośnia-Hercegowina , Kosowo, itd.) i na tej podstawie można stwierdzić, że jej rola będzie systematycznie rosła.

Takiego rodzaju wzrastająca obecność międzynarodowych organizacji cywilnych traktujących w różny sposób wszelkie aspekty kryzysu prowadzi niewątpliwie do komplikacji działań antykryzysowych o charakterze militarnym w rejonie kryzysu. Dowódcy wojskowi na

¹⁷² Zob. A. De Nève, *Politique de défense. France. Italie, Sécurité et stratégie* z 2002 r, nr 72, s.9-22.

wszystkich szczeblach dowodzenia muszą w tym momencie uwzględnić w strefie swoich działań operacyjnych znacznie większą liczbę różnorodnych czynników mających charakter społeczny, narodowościowy, polityczny, kulturowy, religijny, ekonomiczny i środowiskowy. Z tego też wynika konieczność dysponowania jakąś strukturą umożliwiającą współpracę między władzami lokalnymi a organizacjami międzynarodowymi oraz tymi władzami a strukturami wojskowymi.

Za wyjątkiem sytuacji szczególnych mających ściśle humanitarny charakter większość konfliktów nagłych zaistniałych w przeszłości było spowodowanych zastosowaniem siły przez jedną ze stron w celu narzucenia swoich warunków słabszej stronie konfliktu. Obecnie większość sytuacji kryzysowych oraz konfliktów ma swoje źródło w słabości władzy niezdolnej do użycia siły w przypadku zaistnienia tego typu sytuacji na jakimś obszarze. Tego rodzaju "nieobecność" władzy cywilnej lub też jej kontestacja przez jakieś lokalne siły prowadzi do interwencji wojskowej, która może przybrać najbardziej nieoczekiwany charakter nie zawsze korzystny dla miejscowej społeczności.

W dzisiejszych czasach ludność cywilna zamieszkująca rejon objęty kryzysem jest bardziej narażona na wszelkiego typu zagrożenia niż siły wojskowe tam działające. Potwierdzają to dane ostatnich kryzysów polityczno-militarnych, gdzie stosunek rannych żołnierzy do rannych osób cywilnych wynosi obecnie 1 żołnierz ranny na 9 rannych osób cywilnych, gdzie dawniej proporcja ta była odwrotna.

Znaczenie CIMIC staje się w chwili obecnej coraz bardziej złożone, zarówno na szczeblu strategicznym, jak i na poziomie taktycznym.

Na poziomie strategicznym obecne są liczne organizacje o charakterze cywilnym, działające w strefie kryzysu, a ich udział jest czynnikiem normalnym, pozwalającym na uczestniczenie w pertraktacjach z różnymi siłami uwikłanymi w kryzys. Każda z tych organizacji ma swój charakter, zasady funkcjonowania, mandat i jest rzeczywistym podmiotem działań. Wywołuje to szereg pytań dotyczących możliwości wzajemnej współpracy wszystkich tych elementów oraz ich współdziałania i woli współpracy ze strukturą wojskową CIMIC. Należy przy tym zaznaczyć, że brak precyzyjnego określenia mandatu struktur cywilnych w ramach wypełniania funkcji CIMIC może stać się przyczyną

problemów i nieporozumień między cywilami a wojskowymi uczestniczącym w zażegnaniu konfliktu.

Na poziomie taktycznym, który jest forum praktycznej realizacji założeń CIMIC, tego typu działalność staje się przedmiotem szczególnej uwagi wszystkich obserwatorów zewnętrznych, a szczególnie mediów. Taka sytuacja staje się to z kolei formą szczególnej presji na struktury wojskowe oraz cywili w zakresie działalności o charakterze humanitarnym, gdzie struktury cywilne są bardziej poddane krytyce w mediach niż wojskowe. Nie wyczerpuje to jeszcze wszystkich potencjalnych utrudnień w dziedzinie funkcjonowania CIMIC realizującego współpracę cywilno-wojskową. Z tego też względu należałoby przedstawić te najbardziej ważne z punktu widzenia cywilnego niż wojskowego.

Z kolei uwzględnienie złożoności problematyki jak i na zmiennego charakteru sytuacji kryzysowych lub konfliktów nie pozwala na przedstawienie wszystkich zależności i utrudnień wynikających ze współpracy cywilno-wojskowej w ramach CIMIC. Dlatego też celowym wydaje się wydzielenie i przedstawienie tych najbardziej istotnych z punktu widzenia różnych czynników warunkujących działania podmiotów cywilnych i wojskowych z uwzględnieniem konsekwencji i różnic w koncepcji funkcjonowania CIMIC.

W opinii Unii Europejskiej, NATO uznaje jako zasadniczą funkcję CIMIC, funkcję utrzymania misji wojskowej. Z tego też względu CIMIC jako zagadnienie teoretyczno-praktyczne jest interesująca i wskazane byłoby określenie jego szerszej funkcji w aspekcie humanitarnym i ogólnoludzkim oraz podjęcie próby zdefiniowania CIMIC¹⁷³.

NATO nie wypracowało jeszcze oficjalnej doktryny, definicji lub założeń politycznych CIMIC. Niemniej organizacja ta rozwija praktyczną realizację idei CIMIC podczas różnego rodzaju działań o charakterze pokojowym. Podstawą do tego typu działań oraz rozumienia przez NATO CIMIC jest rozwijanie artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego w zakresie akcji obronnej w sytuacji kryzysowej¹⁷⁴.

¹⁷³ Zob. A. se Nève, *La spécialisation des tâches: une révolution pour l'Europe, Sécurité et stratégie* z 2003 r., nr 79, s. 88-91.

¹⁷⁴ Zob. B. Smets, *L'OTAN face à l'Europe du Sud-Est au 21e siècle, Sécurité et stratégie* z 2002 r., nr 74, s. 29-44.

CIMIC według NATO można określić jako wykonywanie misji przez NATO ze względu na fakt, iż bez współpracy ze środowiskiem cywilnym Sojusz nie mógłby wykonać swojej własnej misji w ramach likwidacji kryzysu. Współpraca z władzami cywilnymi musi spełniać trzy zasadnicze warunki.

Po pierwsze, siła wojskowa nie może być zaskoczona charakterem obecności struktur cywilnych (władz lokalnych oraz różnych organizacji cywilnych) działających w rejonie kryzysu.

Po drugie, struktury wojskowe musi charakteryzować elastyczność w dostosowywaniu się do złożoności sytuacji kryzysowej. Wymaga to sprawnego procesu planowania oraz uwzględnienia w tym procesie elementów działań struktur cywilnych.

Po trzecie, musi istnieć pełne rozeznanie w charakterze misji antykryzysowych, działających partnerów cywilnych oraz jasność i koordynacja ich działań z NATO.

UZE definiuje CIMIC w następujący sposób: "Przez kooperację cywilno-wojskową należy pojmować wzajemne oddziaływanie i wspieranie się, wspólne planowanie, stałą wymianę informacji wymaganych na wszystkich szczeblach kierowania między strukturami wojskowymi i organizacjami humanitarnymi wykonującymi te same zadania w ramach reakcji odpowiedniej do skali zagrożenia o charakterze humanitarnym".

Porównanie definicji według NATO i UZE wskazuje na pewne różnice w ich ujęciu. Z jednej strony CIMIC jest rozpatrywany jako element utrzymania siły wojskowej. Natomiast z drugiej strony traktowany jest jako przygotowanie w ograniczonym rezolucjami zakresie akcji humanitarnej w rejonie kryzysu.

Definicja, a tym samym i koncepcja ostatnia jest praktycznie do zastosowania we wszystkich potencjalnych misjach określonych w Petersbergu. Wtedy też w ramach likwidacji kryzysu o charakterze humanitarnym sprzeczność działań wojskowych w zasadniczej części nie będzie rozważana z wyjątkiem pełnej akcji humanitarnej lub gdy strona cywilna będzie popełniać błędy, a także gdy jej działania będą niewystarczające. Jednak należy rozważyć fakt, iż organizacje cywilne są często powściągliwe w polityczno-wojskowym procesie decyzyjnym. W większości przypadków nie ma odrębności między operacjami cywilnymi a operacjami o charakterze wojskowym, co nie powoduje dystansu między tymi dwoma

uzupełniającymi się partnerami. Jednak istnieje ryzyko komplikacji lub też jakichś perturbacji programów zmian w obu tych strukturach, co też może komplikować powrót do sytuacji normalnej.

Bezspornym w dotychczasowej praktyce jest fakt podejmowania działalności o charakterze humanitarnym przez wojskowych. Pomoc humanitarna wojskowych we współpracy z organizacjami cywilnymi jest też pod każdym względem wskazana ze względu na jeden zasadniczy fakt, a mianowicie przeznaczenia sił wojskowych, które w zasadzie nie są predestynowane i szkolone do tego typu zadań. Sytuacja jest o tyle skomplikowana zarówno dla wojskowych, jak i dla strony cywilnej, która z reguły uważa, iż skoro wojskowi są wezwani do działania w ramach kryzysu to działalność humanitarna automatycznie przechodzi w ręce organizacji cywilnych. Jest to jednak zasadniczy błąd w myśleniu, gdyż tego typu nieufność i dezaprobata w działaniach różnych elementów sił antykryzysowych może rodzić szereg niejasności w ich działaniach.

Podział informacji niezbędnych dla każdego uczestnika koalicji antykryzysowej jest czasami trudny do realizacji. Wojskowi często nie dostarczają informacji przydatnych i niezbędnych dla ich partnerów cywilnych tłumacząc to względami bezpieczeństwa. Również organizacje cywilne separują się od działań wojskowych tłumacząc to możliwością kompromitacji swojej neutralności, bezstronności i niezależności poprzez pozostawanie źródłem informacji dla misji wojskowej. Brak tego wzajemnego zaufania

przede wszystkim w zakresie przekazywania informacji, których przekazanie może mieć znaczące skutki w dziedzinie bezpieczeństwa misji humanitarnej¹⁷⁵.

W misjach mających charakter antykryzysowy i humanitarny wojskowi z reguły mają tendencję do krytycznego nastawienia w stosunku do poczynąń współpracującej strony cywilnej z uwagi na brak u niej systemu wczesnego ostrzegania, niedostatecznego planowania działań oraz pełnego przygotowania do działań stosownie do potrzeb. Dlatego należałoby dodać obecność licznych i działających w sposób nieskoordynowany fundacji i organizacji pozarządowych, broniących swoich własnych interesów spowodowane brakiem jakichkolwiek ścisłych powiązań. Liczne sprzeczności o charakterze politycznym i

¹⁷⁵ Zob. M. Karsznai, *OSCE and Civil-Military Cooperation, Des operations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire*, Proceedings z 29. 11. 2000 r., s. 33-37.

ekonomicznym, niedyscyplinowanie a nawet naruszenia neutralności w strefie objętej konfliktem, złożoność struktur powodująca nieład na poziomie mechanizmów kierowania i kontroli w ramach organizacji cywilnych, powodują niedostateczną lub też brak niezbędnej współpracy na poziomie mechanizmów kierowania. Stąd też nasuwa się pytanie o sposób rozwiązania tych problemów w celu stworzenia optymalnej współpracy między tymi dwoma elementami działającymi wspólnie na rzecz rozwiązania konfliktu na danym obszarze¹⁷⁶.

Od początku przygotowania koncepcji Współpracy Cywilno-Wojskowej (CIMIC) przez państwa UE poszukiwany był najbardziej możliwy do realizacji model włączenia części cywilnej do planowania i prowadzenia operacji wojskowej. Struktury CIMIC stworzone przez UE pozwalają w sposób rzeczywisty i pełny na uczestniczenie części cywilnej we wszystkich procesach decyzyjnych oraz na wszystkich poziomach podejmowania decyzji począwszy od poziomu strategicznego aż do najniższego poziomu funkcjonującego na terenie objętym kryzysem. Należy przy tym przyjąć, że operacje wojskowe rozpoczynają się z reguły później niż akcje o charakterze cywilnym. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż mandat lub rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ są niezbędne do udziału wojsk w misjach, a także z uwagi na czas wymagany do przygotowania tego typu misji pod względem planistycznym, organizacyjnym, logistycznym itp. Dlatego też obecność ONZ ze swoimi strukturami współpracy w strefie kryzysu powinna powodować obecność osób odpowiedzialnych za stronę wojskową tej obecności co zapobiegnie tworzeniu podwójnych struktur, a tym samym pozwoli na sprawne funkcjonowanie CIMIC. Skuteczne działanie i współpraca są tu możliwe jedynie w przypadku znajomości przez każdą ze stron CIMIC wszystkich zagadnień i elementów związanych ze współpracą cywilno-wojskową. Będą to więc przede wszystkim struktury, sposób organizacji i funkcjonowania, zdolności do podejmowania działania, ale pod jednym warunkiem, którym jest bezpieczeństwo determinujące działalność struktur wojskowych CIMIC.

Doskonalenie współpracy w ramach CIMIC można osiągnąć jedynie przez tworzenie programów współdziałania i ich praktyczną realizację udział we wspólnych ćwiczeniach każdej ze stron. Pozwoli to ulepszyć zakres wzajemnej współpracy i przygotować do działania w ramach przyszłego potencjalnego kryzysu.

¹⁷⁶ Zob. S. van Camp, D. Collins, *Les états membres de l'UE et la PESD, éléments de convergence et de divergence*, Sécurité et stratégie z 2003 r., nr 78, s. 41-54.

Z tego też względu UZE stworzyła grupę CIMIC w ramach której mogą uczestniczyć wszystkie legalnie działające organizacje międzynarodowe, które wykazują zainteresowanie tego typu współpracą. Grupa ta pracuje mając udzielony mandat Rady UZE. Zbiera się ona dwa razy w roku, a celem jej działalności jest zachęcenie zainteresowanych do bardziej ścisłej współpracy oraz promocji szerszego rozwoju współpracy cywilno-wojskowej między państwami UZE a zainteresowanymi tym organizacjami o charakterze cywilnym. Rozwiązywane przez nią zadania i prowadzona ocena pozwalają udoskonalić współpracę cywilno-wojskową przy wykorzystaniu również doświadczeń z dawnych operacji antykryzysowych lub innych działań zapobiegających konfliktom.

W wypadku zaistnienia kryzysu ta grupa pracy otrzyma mandat na stworzenie grupy specjalnej złożonej z personelu cywilnego i wojskowego, której zadaniem będzie doprowadzenie do zakończenia wcześniej narastającego kryzysu na danym obszarze.

Ustalone zawczasu mechanizmy pozwolą, w opinii UZE, na stworzenie warunków sine qua non skutecznej kooperacji i koordynacji działań grupy. Doskonałym przykładem dla tego typu działań są Dyrektywy ONZ w dziedzinie operacji pomocowych (Dyrektywy z Oslo) służące optymalizacji wykorzystania ekip zagranicznych obrony cywilnej i wojska w międzynarodowych operacjach niesienia pomocy humanitarnej.

UZE i Biuro ONZ ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej intensyfikuje wzajemną współpracę i dostosowanie środków pomocowych do warunków lokalnych, co doskonale odzwierciedla punkt widzenia UZE i ONZ na optymalizację współpracy cywilno-wojskowej¹⁷⁷.

Wprowadzone dyrektywami z Oslo środki pomocowe i antykryzysowe precyzują w sposób szczegółowy zasady i procedury współpracy oraz koordynacji, co pozwala w sposób pełny wykonać misję humanitarną w wypadku zaistnienia kryzysu w którym interweniowałyby obie organizacje.

Jednocześnie UZE jest na drodze jednoznacznego uporządkowania procedur i technik współpracy z odpowiednimi agendami ONZ i Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w

¹⁷⁷ Zob. M. O'Flaherty, *Le respect des droits de l'homme et les situations de conflit armé: les difficultés des Nations Unies*, Forum du désarmement z 2004, nr 3, s.53-66.

Europie. Tego typu działania powinny też być podjęte w stosunku do innych organizacji międzynarodowych takich jak UNHCR, World Foods Program itd.

Współpraca cywilno-wojskowa jest jedynie skuteczna w przypadku stosowania siły wojskowej w otoczeniu współdziałającego środowiska cywilnego i wtedy też ma swoje jasno określony charakter. Jednak muszą być przy tym zrealizowane następujące warunki:

- pełna koordynacja wsparcia wojskowego z różnorodną aktywnością Narodów Zjednoczonych lub innych organizacji międzynarodowych;
- koordynacja działań pomocowych o charakterze humanitarnym i innym z uwzględnieniem zapewnienia im bezpieczeństwa przez składniki wojskowe;
- planowanie tych wszystkich działań, zarówno cywilnych jak i wojskowych w ścisłym połączeniu oraz na wszystkich poziomach współpracy, co wydaje się warunkiem zasadniczym.

Ideałem byłoby wypracowanie przez stronę cywilną i wojskową wspólnej koncepcji działania. Poszukiwanie możliwości tego typu działań na wszystkich poziomach współpracy strony cywilnej oraz wojskowej pozwoli być może na opracowanie szczegółowego dokumentu ramowego opisującego w sposób zwięzły rzeczywistość tego typu współpracy cywilno-wojskowej dla każdej sytuacji ważnej z punktu widzenia obu współdziałających stron.

Dokument ramowy pozwoliłby w sposób jasny określić zasady harmonijnego wykorzystania podstawowych elementów i środków obu stron takich jak: platforma współpracy politycznej, wykorzystanie środków i przestrzeni powietrznej, transportu cywilnego itd. Tego typu specyficzne warunki pozwolą na lepszą koordynację wykorzystania środków wojskowych dla wsparcia operacji cywilnych poprzez zapewnienie im bezpieczeństwa i ochronę punktów podatnych w sposób szczególny na ataki, itd.

Poprzez tego rodzaju łatwe włączanie się strony wojskowej do struktur CIMIC ,w ramach dłuższej operacji, pozwoli na zwiększenie klimatu zaufania między oboma elementami, co z kolei pozwoli na lepszą współpracę z władzami lokalnymi w strefie kryzysu. Uwzględnienie też bezpieczeństwa mieszkańców rejonu kryzysu na wszystkich poziomach CIMIC stanie się bardziej zauważalne, a jej struktury mniej narażone na międzynarodowy osąd.

W chwili obecnej organizacje cywilne niosące pomoc humanitarną koordynowana przez Narody Zjednoczone¹⁷⁸ wykorzystują zawsze momenty stabilizacji ukształtowane przez konsensus. Dobrze byłoby, aby podstawowym systemem współpracy cywilno-wojskowej był system oparty na dowodzeniu powiązanym z systemem dyrektyw cywilnych.

Uprzednie rozpoznanie rejonu kryzysu w ramach ekip mieszanych cywilno-wojskowych ma znaczenie fundamentalne, pozwala bowiem na ustalenie bezstronnej polityczno-militarnej sprecyzowanej i uprawomocnionej zgody na wspólną odpowiedzialność oraz wcześniejszą koordynację z władzami lokalnymi strefy kryzysu i organizacjami humanitarnymi tam obecnymi. A jest to ważne szczególnie wtedy, gdy akcja wojskowa i cywilna w rejonie kryzysu są nie rozróżnialne i występują bezpośrednio po sobie, co ma miejsce przede wszystkim w początkowej fazie kryzysu (konfliktu).

Dobra koordynacja dopuszcza zresztą właściwą, z punktu widzenia zainteresowanych, komunikację między różnymi poziomami dowodzenia struktur cywilnych jak i wojskowych, co implikuje pociąga za sobą przede wszystkim powstanie struktur kompatybilnych, stworzenie transmisji interoperacyjnej lub udział i wymianę informacji o bieżącej sytuacji między wojskowymi i zasadniczymi agendami cywilnymi w ramach możliwych i racjonalnych uzgodnień. Tym samym strefy odpowiedzialności organizacji cywilnych i sił wojskowych powinny przystawać do siebie w sposób zgodny z uwzględnieniem ograniczeń operacyjnych. Strefy wspólne ułatwią w tym wypadku przede wszystkim planowanie, kierowanie, koordynację, obserwację oraz kontrolę działań CIMIC.

Wskazano jest tu, by struktury wojskowe nie miały uprawnień władczych w stosunku do organizacji cywilnych, gdyż byłyby doskonałym punktem realizującym koordynację i podział informacji dla wszystkich elementów współpracy w ramach CIMIC. Wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, sztaby i inne elementy dowodzenia wojskowego powinny być współlokalizowane z zasadniczymi ogniwami władz organizacji cywilnych poprawiając w ten sposób poziom konsultacji, podejmowanie decyzji, koordynację, kontrolę sposobów działania i ekonomikę sił potrzebnych do działania. Regularne powiązanie i wymiana oficerów łącznikowych między zasadniczymi organizacjami cywilnymi a siłami

¹⁷⁸ Zob. B. Malvaux, *Perspectives d'avenir des Nations Unies dans un cadre sécuritaire*, Sécurité et stratégie z 2000 r., nr 65, s. 9-15.

wojskowymi pozwala stworzyć oraz utrzymać określony poziom komunikacji i koordynacji. Przez to można wypracować najlepszy sposób wykonania misji oraz poprawić procedury, a także poprawić niezawodność i szybkość wymiany informacji mających zasadnicze znaczenie dla obu struktur współpracy.

Oczywistym jest fakt, że zarysowane tu zagadnienia nie wyczerpują pełnej problematyki współpracy cywilno-wojskowej. Przedstawione zostały tylko w ogólnym zarysie te najistotniejsze, mające podstawowe znaczenie dla całości zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej według NATO i w szerszym zarysie preferowane przez UZE.¹⁷⁹ Wymaga to także uwzględniania stale zmieniającej się sytuacji w dziedzinie bezpieczeństwa międzynarodowego¹⁸⁰.

Rzeczywistość wymaga zawsze w trakcie rozwiązywania kryzysu, o charakterze humanitarnym lub innym, przez uczestników CIMIC, skuteczności. UZE zdaje sobie sprawę z istnienia długiej drogi do celu jakim jest wypracowanie pełnej współpracy wszystkich uczestników CIMIC, która powinna opierać się na prognozowaniu kryzysów, wzajemnym zaufaniu oraz przejrzystości wzajemnych działań. Wymaga to ze strony wojskowej oraz cywilnej małej rewolucji w sferze mentalności i wyzbycie się wzajemnych uprzedzeń. Obie strony CIMIC powinny przy tym zrozumieć, iż są skazane na swoją obecność w rejonie kryzysu, a tym samym powinny się uzupełniać i wzajemnie wysłuchiwać.

Literatura/

Bibliography

S. Biscop, *The european security strategy – implementing a distinctive approach to security?*, Sécurité et stratégie z 2004 r., nr 82.

¹⁷⁹ Zob. B. Goetze, *NATO-EU: the evolving partnership*, Cycle de conferences 1 semestre 2001 Centre d'Etudes de défense, s. 27-38.

¹⁸⁰ Zob. S. Biscop, *The european security strategy – implementing a distinctive approach to security?*, Sécurité et stratégie z 2004 r., nr 82, s. 11-16.

K. Boyle, S. Simonsen, *La sécurité humaine, les droits de l'homme et le désarmement*, Forum du désarmement z 2004, nr 3.

S. van Camp, D. Collins, *Les états membres de l'UE et la PESD, éléments de convergence et de divergence*, Sécurité et stratégie z 2003 r., nr 78.

A. Dumoulin, R. Mathieu, V. Metten, *Presentation comparative et thematique des politiques de défense des états membres de l'Union Européenne*, Sécurité et stratégie 2001 r., nr 68.

M. O'Flaherty, *Le respect des droits de l'homme et les situations de conflit armé: les difficultés des Nations Unies*, Forum du désarmement z 2004, nr 3.

B. Goetze, *NATO-EU: the evolving partnership*, Cycle de conférences 1 semestre 2001 Centre d'Etudes de défense.

M. Karsznai, *OSCE and Civil-Military Cooperation*, Des opérations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire, Proceedings z 29. 11. 2000 r.

B. Malvaux, *Perspectives d'avenir des Nations Unies dans un cadre sécuritaire*, Sécurité et stratégie z 2000 r., nr 65.

A. De Nève, *Politique de défense. France. Italie*, Sécurité et stratégie z 2002 r, nr 72.

A. De Nève, *La spécialisation des tâches: une révolution pour l'Europe*, Sécurité et stratégie z 2003 r., nr 79.

L.C. Rollins, *NATO (Shape) CIMIC*, Des opérations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire, Proceedings z 29. 11. 2000 r.

B. Smets, *L'OTAN face à l'Europe du Sud-Est au 21e siècle*, Sécurité et stratégie z 2002 r., nr 74.

J.-M. Viriot, *Le point de vue de L'UEO sur la coopération civilo-militaire*, Des opérations humanitaires, de soutien de la paix et la coopération civilo-militaire, Proceedings z 29. 11. 2000 r.

Wybrane aspekty współpracy cywilno-wojskowej przełomu XX i XXI w.

w ujęciu francuskim

Streszczenie

Rozwiązywanie kryzysów w różnych rejonach świata wymaga istnienia potrzeby współpracy i koordynacji działań między organizacjami cywilnymi i wojskowymi działającymi na rzecz ich rozwiązania.

W artykule przedstawione zostały specyficzne aspekty współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) w trakcie rozwiązywania kryzysu w sytuacjach nie zawsze jasnych w zakresie kompetencji organów organizacji cywilnych i wojska uczestniczących w operacjach antykryzysowych, a rangę CIMIC można było dostrzec w trakcie niedawnych kryzysów (Bośnia-Hercegowina, Kosowo, itd.). Na tej podstawie można też stwierdzić, że jej rola będzie systematycznie rosła i stawała się coraz bardziej złożona, zarówno na szczeblu strategicznym, jak i na poziomie taktycznym. Również wzrastająca obecność międzynarodowych organizacji cywilnych traktujących w różny sposób wszelkie aspekty kryzysu prowadzi niewątpliwie do komplikacji działań antykryzysowych, które staną się podstawowym elementem działań sił militarnych z tymi organizacjami współpracujących.

Selected aspects of civil -military cooperation at the turn of the 20th and 21st centuries in french terms

Summary

Solving crises in different parts of the world requires the existence of the need for cooperation and coordination between the organizations of civilian and military working to resolve them.

The article presents the specific aspects of civil-military cooperation (CIMIC) in the course of solving the crisis situations are not always clear in terms of the competence of civil organizations and the troops involved in operations anti-crisis measures and the importance of CIMIC could be seen during the recent crises (Bosnia-Herzegovina, Kosovo, etc.). On this basis, you can also conclude that its role will be systematically increased and became more complex, both at a strategic and tactical level. Also, the increasing presence of international civil organizations dealing in different ways all aspects of the crisis leads undoubtedly complications anti-crisis measures, which will become an essential element of military forces with these organizations cooperating.

Grzebielucha Józef, dr nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce oraz nauk o bezpieczeństwie, adiunkt w Wyższej Szkole Handlu i Usług, specjalizuje się w problematyce współczesnego bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego Polski oraz polityczno-prawnych uwarunkowaniach stosowania międzynarodowego prawa publicznego oraz międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych we współczesnym świecie. Ukończył studia I stopnia w Wyższej Szkole Oficerskiej im. S. Czarnieckiego w Poznaniu i studia magisterskie na Uniwersytecie im. A. Mickiewicza w Poznaniu oraz obronił pracę doktorską na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu (Polska w NATO-nowe wyzwania). W 2008 r. stworzył, wyspecjalizowaną i pierwszą w Siłach Zbrojnych RP w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych im. S. Czarnieckiego w Poznaniu, komórkę dydaktyczną kształcącą żołnierzy Sił Zbrojnych RP w zakresie międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych. Uczestniczył w przygotowywaniu żołnierzy w zakresie międzynarodowego prawa humanitarnego na potrzeby polskich kontyngentów wojskowych w Afganistanie i Czadzie. Od 2004 r. jest członkiem Ogólnopolskiej Komisji Międzynarodowego Prawa Humanitarnego Ośrodka Upowszechniania Międzynarodowego Prawa Humanitarnego przy Zarządzie Głównym PCK. W latach 2009-2010 był ekspertem komisji powołanej przez Ministra Obrony Narodowej zajmującej się systemem szkolenia z zakresu międzynarodowego prawa humanitarnego w Siłach Zbrojnych RP.

Preferowane formy aktywności fizycznej w czasie wolnym przez elity Poznania
Preffered forms of physical activity by the elite of Poznan

Wprowadzenie

Introduction

Aktywność fizyczna jest definiowana jako “każdy ruch ciała wyzwalany przez mięśnie szkieletowe, który powoduje wydatek energetyczny”¹⁸¹. Podobnie aktywność fizyczną definiują również inni autorzy. W wydany w USA *Dictionary of the sport and exercise science* określa się aktywność fizyczną jako “ruch ciała człowieka, który znajduje swój wyraz w wydatku energii na poziomie powyżej tempa metabolizmu spoczynkowego”¹⁸². W literaturze przedmiotu zazwyczaj określa się, że aktywność fizyczna powinna być oceniana w realnych sytuacjach życiowych¹⁸³. Inaczej postępuje się w ocenie różnych elementów motoryczności czy fizjologicznych właściwości człowieka, gdzie specjalnie tworzy się warunki sztuczne, wysoce wystandaryzowane, często laboratoryjne.

Aby móc sterować procesami aktywności fizycznej i wyznaczać sfery jej niedoboru, optimum i nadmiaru, konieczne jest oparcie się na precyzyjnych ilościowych metodach oceny. W ocenie aktywności fizycznej wykorzystuje się aktualnie różne metody pomiaru. Nie ma standardów, które byłyby powszechnie akceptowane. Do podstawowych metod oceny aktywności fizycznej zalicza się : kwestionariusze, ankiety, wywiady, pomiar tętna oraz metody oparte na mechanicznym czy elektronicznym monitorowaniu. Rzadziej stosuje się metody fizjologiczne¹⁸⁴.

Dla dokładnego opisu znaczenia oraz wpływu określonych ćwiczeń fizycznych wymienia się następujące elementy aktywności fizycznej:

- forma aktywności fizycznej,
- intensywność,
- częstość podejmowania,

¹⁸¹ Casperen i wsp. *Physical activity, exercise and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research*. Public Health Reports, 1985

¹⁸² Anshel i wsp. *Dictionary of the sport and exercise science*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1995

¹⁸³ Freedson, Melanson Jr. *Measurement in Pediatric Exercise Science*. Champaign, IL: Human Kinetics 1996

¹⁸⁴ Osiński *Teoria Wychowania Fizycznego*. Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2011

- czas trwania,
- motywacja.

Niepożądane dla organizmu skutki hipo- i hiperkinezy wskazują na potrzebę poszukiwania optymalnej dawki ruchu. Geiser i Trueta stwierdzali, że nadmierny ucisk (pow. 37 G/mm^2) działający za pośrednictwem układu krążenia, jak i zbyt mały (poniżej 7 G/mm^2) hamują wzrost nasady chrząstkowej. Dopiero w pełni stymuluje rozwój naprzemienny ucisk w granicach wyznaczonych przez te wartości. Obserwowano, że siła mięśni narasta wówczas, gdy obciążenie powoduje co najmniej 0,3 – 0,7 maksymalnego napięcia mięśni. Inaczej nie wytwarza się tu aktywizujący krwiobieg dług mięśniowy. Dane z badań zdają się również wskazywać, że optymalny bodźcowo trening może wpływać nawet na opóźnienie zarastania tarcz wzrostowych kości długich i przedłużenie czasu wzrastania organizmu. W tym mechanizmie niektórzy doszukiwali się przyczyn pewnego powodzenia w stosowaniu tzw. gimnastyki wzrostowej¹⁸⁵.

Wiele już lat temu, zgodnie z zaleceniami Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) przyjmowano, że każdy dorosły mężczyzna dla utrzymania zdrowia winien codziennie rześkim krokiem spacerować minimum przez półtorej godziny, zaś kobieta przez jedną godzinę. Ta sama organizacja uznawała też za minimalną konieczną dzienną aktywność fizyczną dorosłego człowieka - 10 tysięcy kroków. Wskazywano wówczas, że aktywność tę można równoważyć poprzez systematyczne stosowanie innych form ćwiczeń fizycznych, np. codzienny 30-minutowy bieg połączony z wykonywaniem ćwiczeń gimnastycznych i oddechowych, ale taki postulat, jak przyjmowano, dotyczyć może wyłącznie młodych i sprawnych osób. WHO proponowało również, aby za normę przyjąć codzienną dawkę wynoszącą co najmniej 10 minut, ale o intensywności 80% (intensywności maksymalnej). Za wystarczającą uznawano aktywność fizyczną podejmowaną trzykrotnie w ciągu tygodnia po 20 minut lub nawet dwukrotnie po 30 minut¹⁸⁶.

W Polsce Cendrowski propagował w latach 80. ubiegłego wieku, jako optymalny z punktu widzenia zdrowia i kondycji fizycznej osób dorosłych, model treningu zasadę 3x30x130. Oznaczało to, że należy ćwiczyć trzy razy w tygodniu, co najmniej po 30 minut z intensywnością wywołującą około 130 uderzeń serca na minutę. Wszystkie te wymienione wyżej zalecenia uznać trzeba za wyraźnie zaniżone. Z punktu widzenia potrzeb rozwojowych i właściwości fizjologicznych dziecka za zasadną uznawano także 5x20x140, tzn. że ćwiczenia powinny być wykonywane 5 razy w tygodniu, przez 20 minut z intensywnością ok.

¹⁸⁵ Wolański N., *Rozwój biologiczny człowieka*, Warszawa 1970

¹⁸⁶ Kaiser A., Sokołowski M., *Elementy promocji zdrowia rodziny w turystyce i rekreacji. Podstawy teoretyczne*. Poznań 2010

140 uderzeń serca na minutę. Zalecano też, aby okresowo włączyć w przebieg zajęć krótkotrwałe (1-5 min) wysiłki maksymalne, a więc z częstotliwością skurczów dochodzącą nawet do około 200 uderzeń/min. Od tej ogólnej reguły konieczne były jednak odstępstwa. Dotyczyły one szczególnie dzieci (ok.10-15%) z nadwagą, zaburzeniami układu ruchu, przewlekłe chorych i wyjątkowo mało sprawnych¹⁸⁷.

Kozłowski, opierając się na wynikach badań poświęconych zagadnieniu wpływu różnych form zajęć na wydolność fizyczną sugerował, że wysiłki mające usprawniać czynność narządów odpowiedzialnych za transport tlenu winny powodować przyśpieszenie tętna do poziomu 130-150 uderzeń na minutę. U młodych i zdrowych ludzi intensywność wysiłków winna zatem wynosić co najmniej 50% obciążenia maksymalnego, a czas trwania wysiłku, przy tym obciążeniu ok. 30 min. Za realną i równocześnie skuteczną liczbę zajęć w tygodniu, wymienionych wyżej, autor przyjmował 3-5 razy. Inaczej, zamiast istotnych zmian natury fizjologicznej wskazywano korzyści psychologicznych. Nie można zatem oczekiwać u młodych i sprawnych osób podniesienia wydolności fizycznej po spacerze, porannej gimnastyce itp. Interesującą wydaje się i dzisiaj sugestia, że z punktu widzenia lekarskiego i ogólnie profilaktycznego, idąc śladem Kozłowskiego, ważne są przede wszystkim dwa mięśnie, tj. mięsień serca i prostowniki tułowia. Pierwszy odpowiada za sprawność układu krążenia, drugi za utrzymanie prawidłowej postawy ciała¹⁸⁸.

W wielu przypadkach osób dorosłych oraz osób w wieku starszym umiarkowane marsze mogą być równie efektywne, jak znacznie bardziej, a dla wielu trudne do zaakceptowania, ćwiczenia fizyczne¹⁸⁹. W badaniach, którym poddano ponad 3500 kobiet i mężczyzn podejmujących zwyczajowo (systematycznie) umiarkowane spacery 2,5-4 godzin/tydzień (ok.13-19 km), obserwowano u tych osób znacznie wyższy poziom pożądanego cholesterolu HDL, aniżeli w grupie ich rówieśników, stosunkowo mało aktywnych fizycznie¹⁹⁰. Obserwowano także, że u osób ze znacznym nadciśnieniem, już bardzo umiarkowany trening wytrzymałościowy (marsze) powodował redukcję ciśnienia skurczowego i rozkurczowego przeciętnie nawet o 8/10 mmHg. Panuje przekonanie, że systematyczna umiarkowana aktywność fizyczna zmniejsza o 50% ryzyko zawałów serca, a

¹⁸⁷ Woynarowska B., Wojciechowska A. *Aktywność fizyczna dzieci i młodzieży. Klasyfikacja lekarska do lekcji wychowania fizycznego w szkole*. Warszawa 1993

¹⁸⁸ Kozłowski S. *Fizjologiczne podstawy rekreacji fizycznej* [w:] I Kongres Naukowy Kultury Fizycznej i Sportu, Warszawa 1981

¹⁸⁹ EU Physical Activity Guidelines 2008

¹⁹⁰ Haskell W. L. *Health consequences of physical activity: understanding and challenges regarding dose-response*. Medicine an Science in Sport and Exercise, 1994

tym samym jest równie skuteczna w redukcji tego ryzyka, jak zaprzestanie intensywnego palenia papierosów (20 i więcej dziennie)¹⁹¹.

Materiał i metody badawcze

Research material and methods

Celem badań była analiza aktywności fizycznej w czasie wolnym oraz motyw i formy wolno czasowej aktywności fizycznej osób zajmujących prestiżowe stanowiska zawodowe w okresie wiosenno-letnim.

Materiałem badawczym były elity miasta Poznania. Badania przeprowadzono we wrześniu 2017 roku. Badanymi osobami byli mężczyźni. Średnia wieku kalendarzowego 42,8 lat do 53,2 lat. Średni wiek badanych 46,7 lat. Ogół badanych stanowiło 57 osób (tabela 1).

Tabela.1. Charakterystyka osób badanych.

Lp	Osoby badane	Liczba badanych
1.	Dyrektorzy / Zastępcy dyrektora Wydziałów Urzędu Miejskiego	9
2.	Oficerowie starsi (major, podpułkownik)	12
3.	Funkcjonariusze Państwowej Straży Pożarnej (młodszy brygadier)	6
4.	Dyrektorzy / Zastępcy dyrektora Wydziałów Urzędu Wojewódzkiego	5
5.	Dyrektorzy / Zastępcy dyrektorów Wydziałów Starostwa Powiatowego	11
6.	Nauczyciele akademicki (dr hab., prof. nadzw.)	14
Ogółem:		57

Źródło : opracowanie autorów

Metodą, która została zastosowana był sondaż diagnostyczny, a narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, zawierający 15 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru.

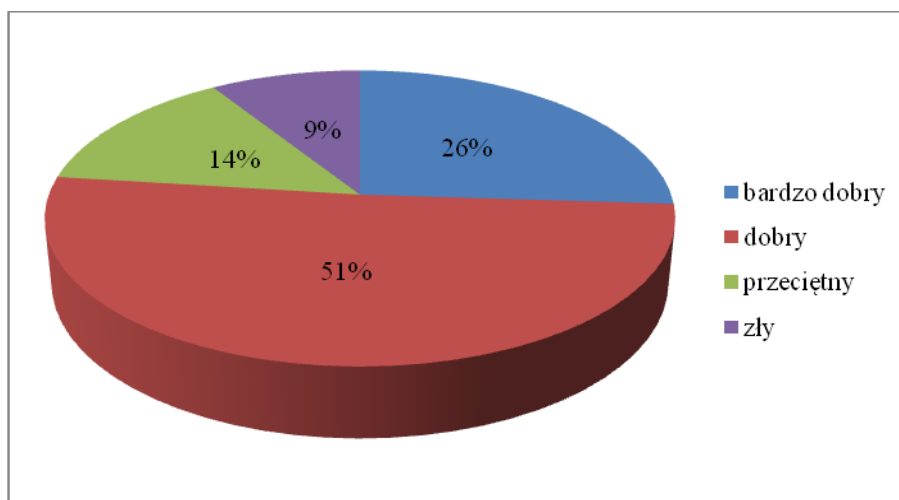
Analiza wyników badań

Results

¹⁹¹ Arrol B., Beaglehole R. Does physical activity lower blood pressure? A critical review of the clinical trials. Journal of Clinical Epidemiology,1992

Osoby piastujące prestiżowe stanowiska, często prowadzą styl życia zorientowany przede wszystkim na pracę. Co się z tym wiąże, nawet czynności czasu wolnego przybierają szybki rytm typowy dla pracy. Ludziom tym jest bardzo trudno zwolnić nawet w czasie wolnym co oznacza, że ten czas jest przedłużeniem spotkań w pracy. Uczestnictwo w rekreacji jest pomocne w poznaniu potrzeb indywidualnych jednostki i wpływa na wybór form rekreacji.

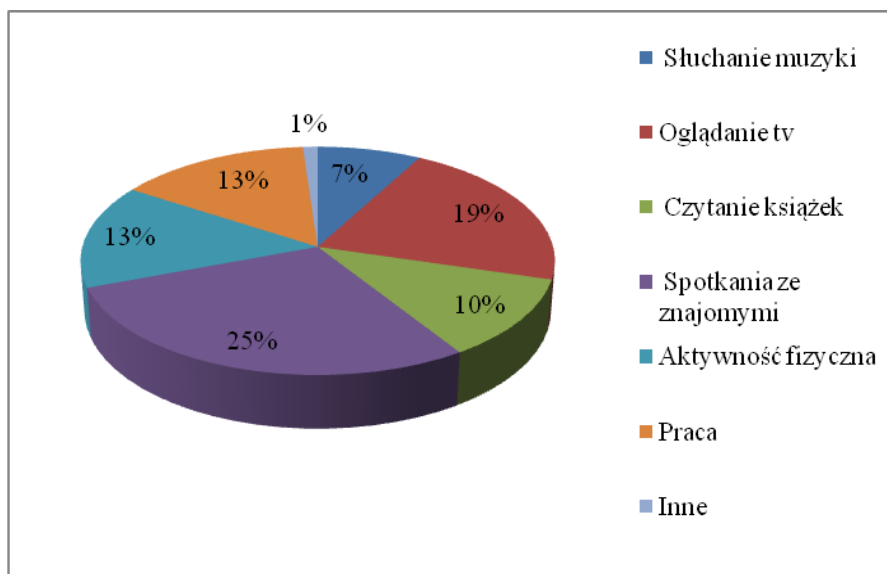
Aktywność fizyczna związana z wysiłkiem fizycznym jest potrzebna organizmowi, a człowiek rozumiejący potrzeby swojego organizmu powinien zatroszczyć się o to, by nie ulegać degeneracji.



Źródło: opracowanie autorów

Rycina 1. Jak ocenia Pan swój stan zdrowia?

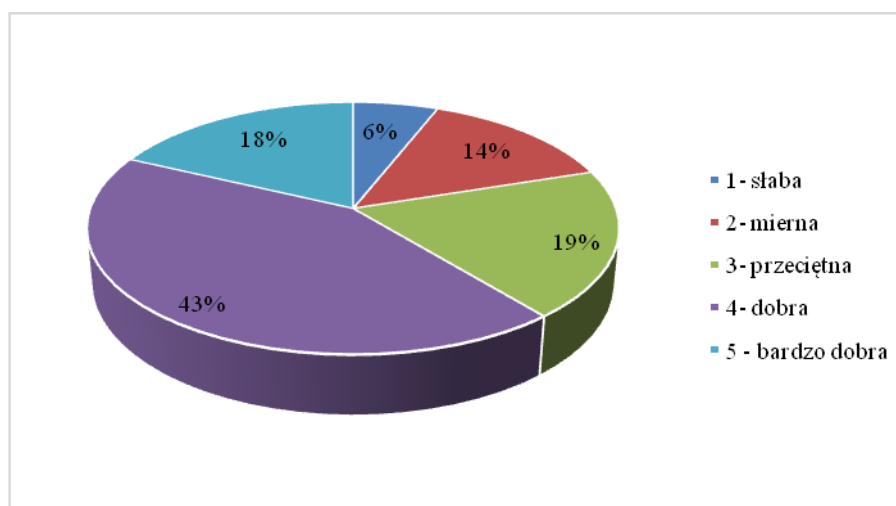
Jak wynika z analizy ryciny 1 - 51 % respondentów twierdzi, że ich stan zdrowia jest dobry, 26 % przyznaje, że ich stan zdrowia jest bardzo dobry. Jest to bardzo zadowalający wynik w dzisiejszej dobie rozwoju różnych chorób. Tylko 14 % badanych twierdzi, że ich stan zdrowia jest przeciętny, a 9 % ocenia swój stan zdrowia jako zły.



Źródło: opracowanie autorów

Ryc. 2 W jaki sposób spędza Pan czas wolny?

Z analizy ryciny 2 dotyczącej pytania jakimi czynnościami ankietowani zajmują się w wolnym czasie, 25% z nich odpowiedziało, że ich wolny czas zajmuje komputer, 19% gdy nie ma obowiązków ogląda TV, 13% deklaruje, że w czasie wolnym uprawia sport i również 13% przenosi pracę do domu. 12% badanych wychodzi z domu, aby spotkać się ze znajomymi, 10% czyta książki, 7% słucha muzyki, a 1% zajmuje się innymi czynnościami.

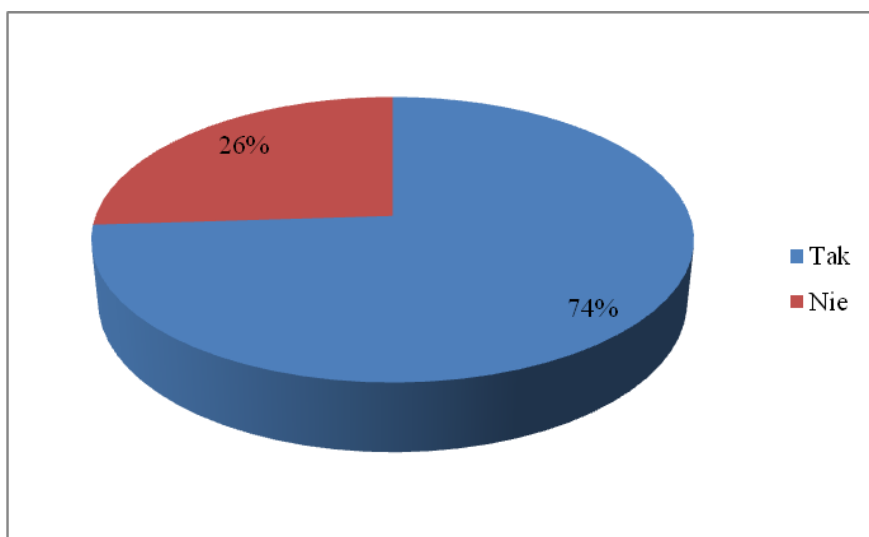


Źródło: opracowanie autorów

Ryc. 3 Jak ocenia Pan swoją kondycję fizyczną w skali od 1 do 5?

Z powyższej ryciny wynika, że znaczna część badanych – 43% ocenia swoją kondycję na 4, co oznacza wynik dobry. 19% z nich ocenia ją na 3, czyli wynik przeciętny, a 18% określa swoją kondycję jako bardzo dobrą. 14% badanych ocenia kondycję na 2, czyli mierną.

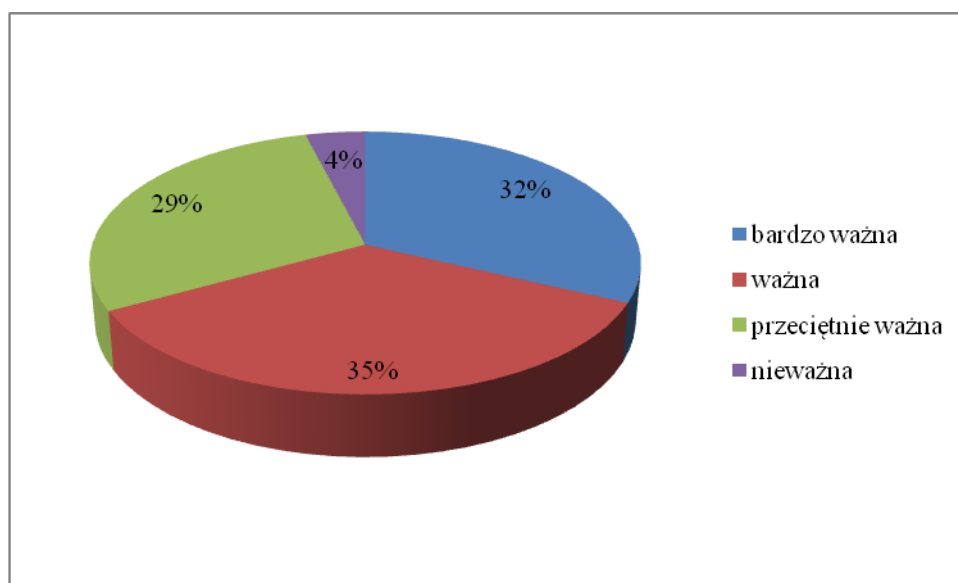
Jedynie 6% określiło swoją sprawność na poziomie 1, co znaczy, że ich kondycja jest słaba. Wyniki te można uznać za zadowalające.



Źródło: opracowanie autorów

Ryc.4 Czy uprawia Pan aktywność fizyczną?

Z powyższej ryciny wynika, że wśród przebadanych osób większość deklaruje się, że uprawia aktywność fizyczną, jest ich aż 74%, a tylko 26% mówi o tym, że nie podejmuje aktywności fizycznej. Są to optymistyczne wyniki, jak dla osób zapracowanych, które pokazują, że w zabieganym życiu znajdują odrobinę czasu, aby spędzić go aktywnie, a tym samym zrobić coś dla siebie i swojego zdrowia.

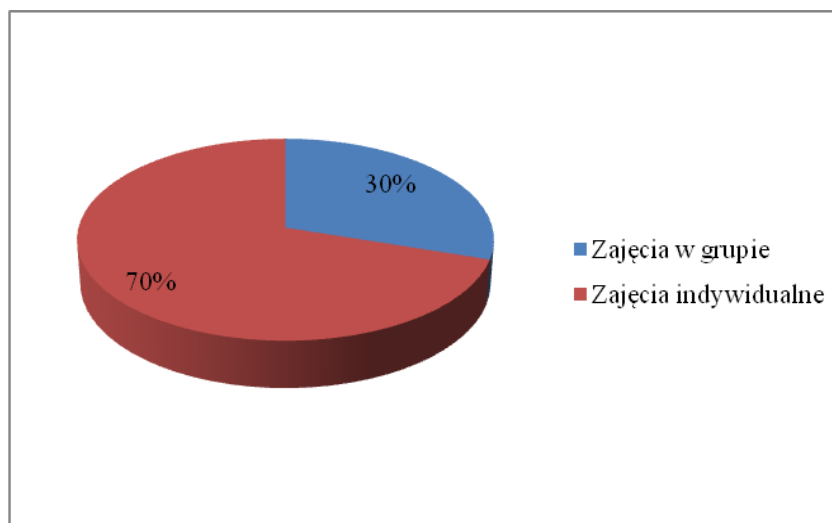


Źródło: opracowanie autorów

Ryc. 5 Jaka jest według Pana rekreacja fizyczna?

Na rycinie 5 przedstawiono odpowiedź na pytanie, czy rekreacja fizyczna jest ważna. Odpowiedzi przedstawiają się następująco – dla 35% aktywność fizyczna jest ważna, oznacza to, że ludzie w obecnych czasach coraz bardziej na uwadze mają to, że aktywność fizyczna jest potrzebna i korzystnie wpływa na zdrowie. Podobny wynik 32% wśród ankietowanych osiągnęła odpowiedź, że aktywność jest bardzo ważna, 29% deklaruje, że aktywność jest przeciętnie ważna, a tylko 4%, że jest w ogóle nieważna.

Aktywność fizyczna powinna towarzyszyć każdemu człowiekowi bez względu na wiek czy płeć. Podejmowana systematycznie aktywność fizyczna jest najskuteczniejszym sposobem unikania wielu schorzeń. Na nasze samopoczucie oraz przede wszystkim na naszą kondycję wpływa niekorzystnie siedzący tryb życia. Dbając o aktywność fizyczną sprawiamy, że jakość naszego życia jest znacznie lepsza.

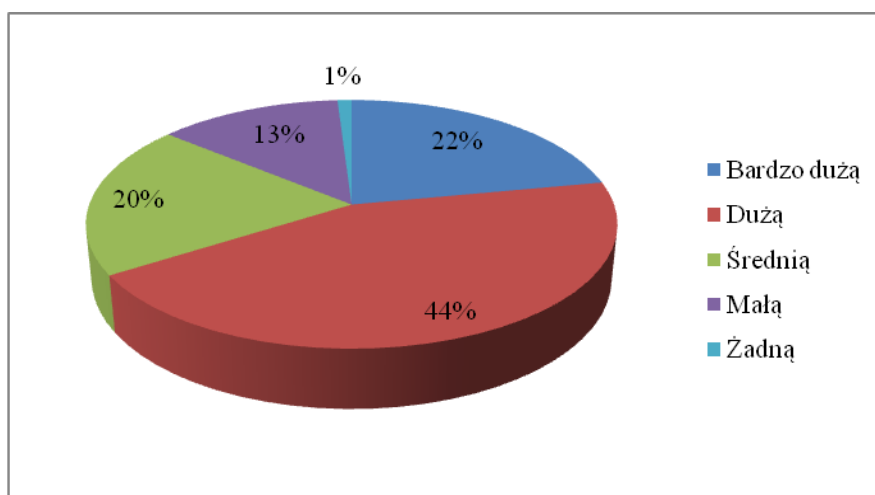


Źródło: opracowanie autorów

6. Jaki sposób aktywności fizycznej Pan preferuje?

Z analizy wynikającej z ryciny 6 można odczytać, że większość respondentów, bo aż 70% z nich preferuje zajęcia indywidualne. Dlatego coraz bardziej popularne staje się samotne uprawianie rekreacji fizycznej. Podczas indywidualnych zajęć ludzie często się relaksują i odpuszczają, a także mogą pomyśleć o różnych rzeczach, są wtedy sami ze swoimi myślami i poświęcają czas tylko i wyłącznie sobie. 30% ankietowanych deklaruje, że woli zajęcia w grupie. Jest to też dla nich okazja do tego, aby poznać nowych ludzi, zawrzeć nowe znajomości, a także zintegrować się z innymi, a przy okazji miło i z dobrym skutkiem dla zdrowia spędzić czas.

Aktywność fizyczna ma ogromne znaczenie. W wieku dojrzałym, pozwala utrzymać na etapie młodości poziom wydolności i sprawności lub opóźnia jego obniżenie.

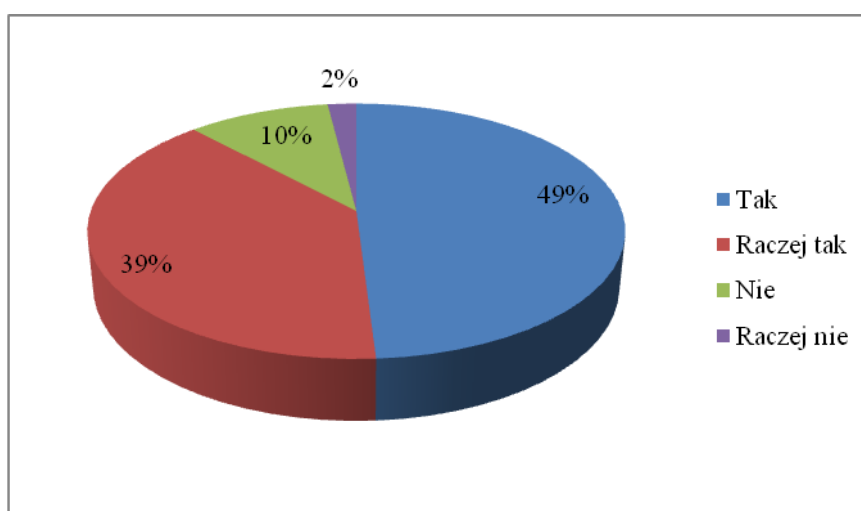


Źródło: opracowanie autorów

7. Jaką rolę w Pana życiu odgrywa aktywność fizyczna?

Na przedstawionej powyżej rycinie 7 można zauważyć, że dla znacznej części respondentów - 44% aktywność fizyczna odgrywa dużą rolę w ich życiu. Dla 22% badanych aktywność jest bardzo ważna, dla 20% średnia. 13% deklaruje, że aktywność fizyczna odgrywa małą rolę w ich życiu, a tylko 1%, że żadną.

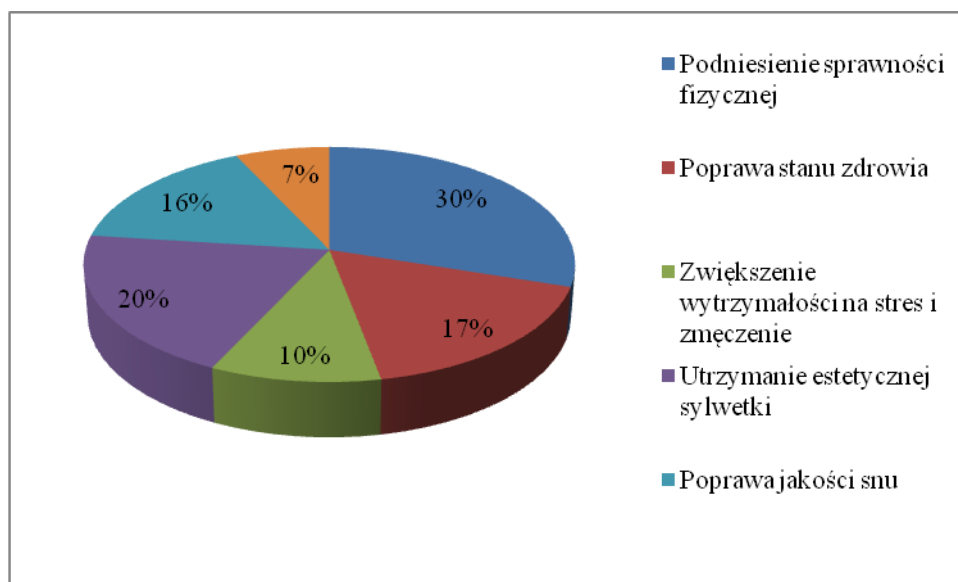
Ruch to zdrowie. Zdrowie jest dla człowieka wartością największą. Niestety, rozumiemy to dopiero wtedy, gdy je tracimy. Najlepszym sposobem na wszelkie choroby jest zapobieganie im, a nie leczenie. Przy czym zapobieganie aktywne, a nie pasywne. Aktywność fizyczna jest lekarstwem, które doskonali sprawność funkcjonowania układu nerwowego człowieka, wzmacnia go psychicznie i fizycznie.



Źródło: opracowanie autorów

8. Czy uważa Pan, że rekreacja fizyczna pozytywnie wpływa na zdrowie?

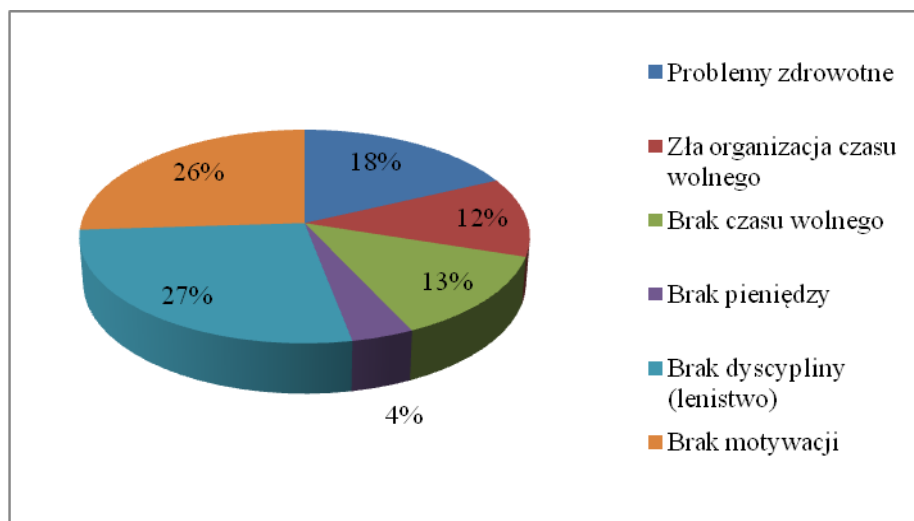
W badanej grupie z ryciny 8 wynika, że według większości, bo aż w 49% aktywność fizyczna pozytywnie wpływa na zdrowie, dlatego też coraz bardziej chętnie podejmują się jej uprawiania. 39% osób deklaruje, że aktywność raczej wpływa pozytywnie na zdrowie. To też jest bardzo optymistyczny wynik, że dla nich liczą się efekty zdrowotne aktywności. Tylko 10% twierdzi, że aktywność raczej nie jest ważna, a 2%, że jest nieważna.



Źródło: opracowanie autorów

9. Co pozytywnego Pana zdaniem powoduje aktywność fizyczna?

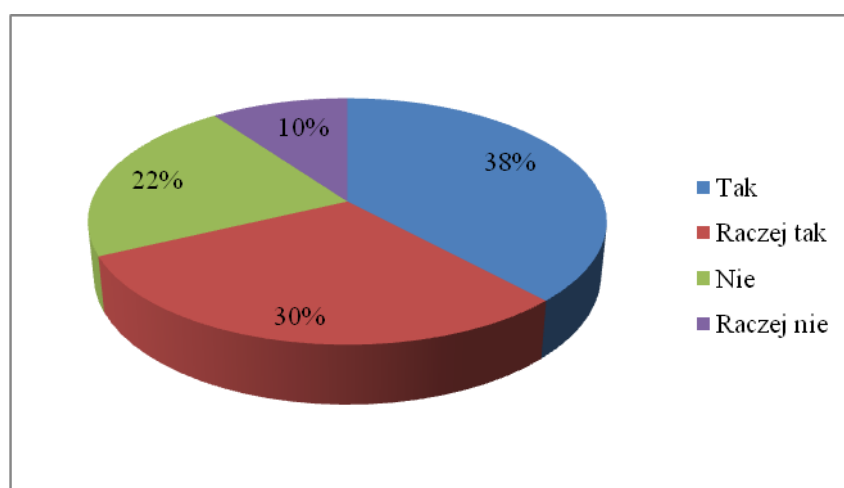
Z przedstawionej wyżej ryciny nr 9 wynika, że dla 30% ankietowanych aktywność fizyczna wiąże się z podniesieniem sprawności fizycznej. Wraz z każdym treningiem buduje się zarówno kondycję, jak i lepszą sprawność fizyczną. Dla 20% ankietowanych pozytywnym skutkiem, który powoduje aktywność fizyczna jest utrzymanie estetycznej sylwetki. W obecnych czasach młodzi ludzie zazwyczaj właśnie stawiają na to, aby ładnie wyglądać i mieć umięśnione ciało. 17% ankietowanych odpowiedziało, że aktywność fizyczna oddziałuje na zdrowie i dlatego oni podejmują się tego kroku, aby w przyszłości nie mieć aż tak dużych problemów zdrowotnych. 16% twierdzi, że dla nich aktywność poprawia jakość snu. 10% mówi, że korzystnym skutkiem aktywności jest to, że zwiększa ona wytrzymałość na stres i zmęczenie, a 7% ankietowanych podaje inne pozytywne powody aktywności fizycznej.



Źródło: opracowanie autorów

10. Jeżeli nie uprawia Pan aktywności fizycznej, to co najbardziej utrudnia Panu jej podejmowanie?

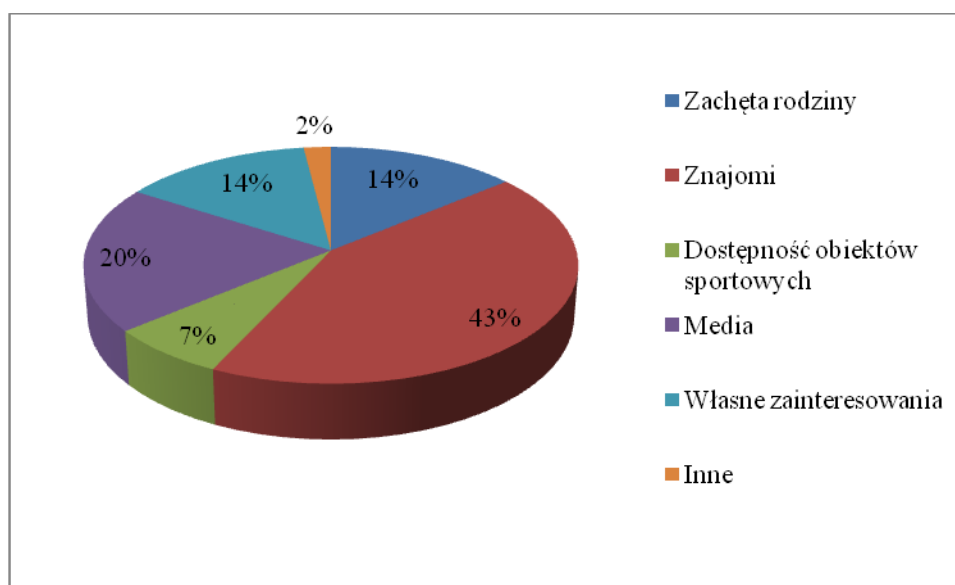
Analizując rezultaty badań, z powyższego wykresu wynika, że głównymi przyczynami, które utrudniają podejmowanie aktywności fizycznej jest brak dyscypliny -lenistwo (27%) oraz brak motywacji (26%), jako następne w kolejności są problemy zdrowotne (18%), a także brak czasu wolnego oraz jego zła organizacja. Może to wynikać z natłoku obowiązków, zmęczenia, a także przenoszenia pracy do domu. Najrzadziej wskazywaną przyczyną utrudniającą podejmowanie aktywności był brak pieniędzy.



Źródło: opracowanie autorów

11. Czy posiada Pan wystarczającą ilość czasu wolnego na aktywność fizyczną?

Dalsza szczegółowa analiza badanego zespołu przedstawia, czy badani mają wystarczającą ilość wolnego czasu na aktywność fizyczną. 38% z nich deklaruje, że ma wystarczającą ilość czasu na ruch. Także duża część, bo aż 30% udzieliła odpowiedzi, że raczej posiadają wystarczającą ilość czasu. Oba te wyniki są bardzo obiecujące i sugerują, że mimo codziennych obowiązków i pracy ankietowani znajdują chwilę, aby zadbać o swoje zdrowie, czyli w tym konkretnym przypadku mają czas na ćwiczenia. 22 % twierdzi, że nie ma czasu na aktywność, a 10%, że raczej nie ma czasu. Może to wynikać z nadmiaru obowiązków, ale to wcale nie oznacza, że badani nie podejmują żadnej aktywności, tylko, że nie poświęcają tyle czasu ile by chcieli.

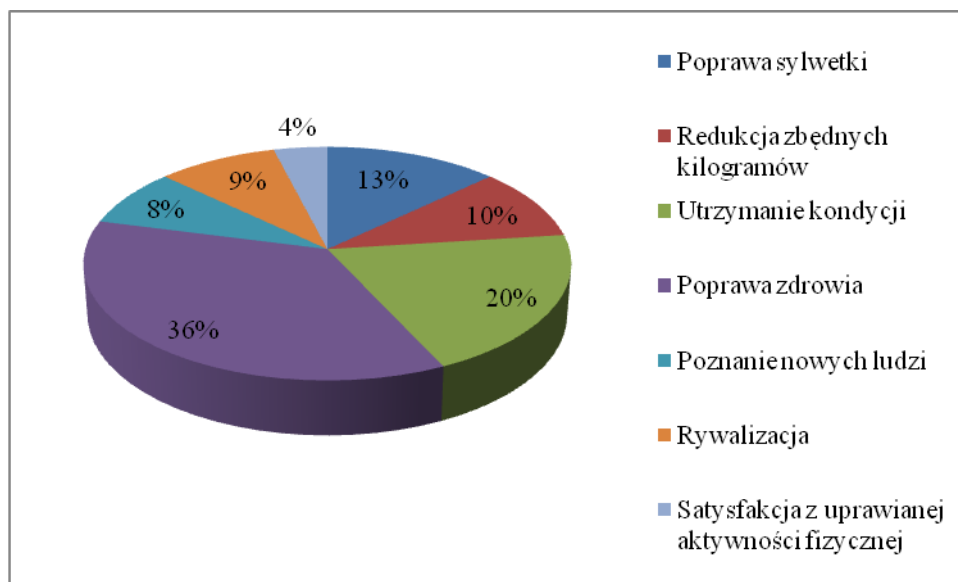


Źródło: opracowanie autorów

12. Co wpływa na fakt, że jest Pan aktywny fizycznie?

Analiza statystyczna wykazuje, że 43% respondentów podejmuje aktywność fizyczną za namową znajomych. Obecnie ruch i aktywność fizyczna stały się bardzo popularne i jeżeli jedna osoba uprawia jakąś aktywność, mówi o tym drugiej i ona jako, że zazwyczaj nie chce być gorsza, to także się podejmuje tego zadania. Czasami zdarza się tak, że znajomi wspólnie się motywują do podjęcia aktywności. 20% podejmuje aktywność fizyczną dzięki wpływowi mediów. Jak już wcześniej zostało wspomniane, pasja do aktywności fizycznej jest teraz bardzo popularna, a wszelkiego rodzaju media dodatkowo ją promują, co sprawia że większa liczba osób postanawia zmienić swój styl życia na bardziej aktywny. 14% ankietowanych odpowiedziało, że podejmują aktywność dla własnych zainteresowań i potrzeb, a kolejne 14%, że pozytywnie wpływa na nich zachęta rodziny. 7% badanych mówi, o tym, że na fakt, że są aktywni fizycznie wpłynęła dostępność obiektów sportowych. Wraz ze wzrostem

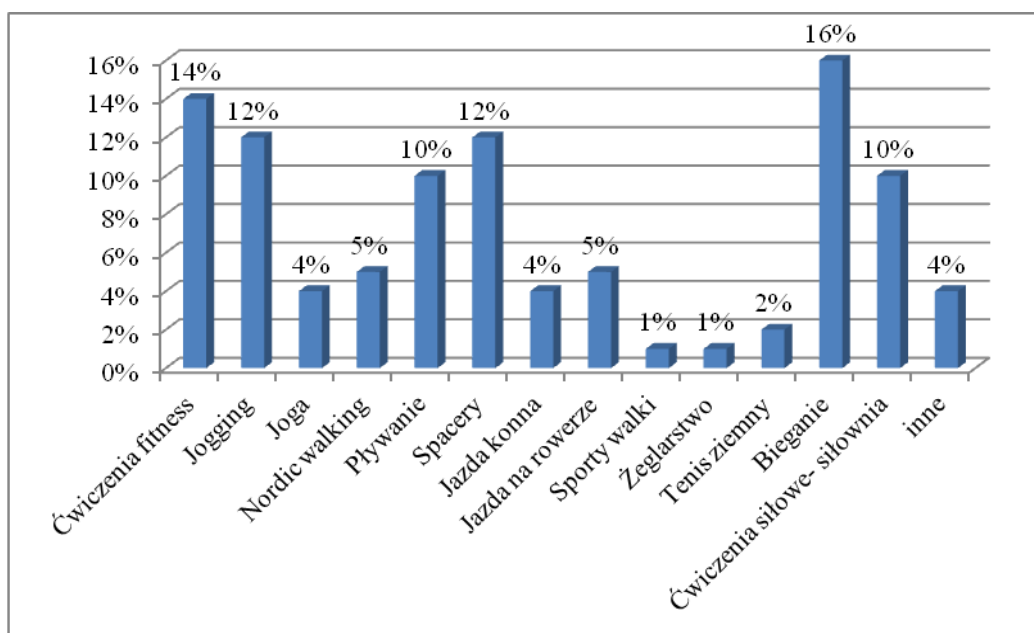
zainteresowania aktywnością powstało bardzo dużo różnych obiektów sportowych, na których można się poruszać i poćwiczyć. Są to np. kluby fitness, siłownie, orliki, pływalnie itp. 2% ankietowanych podaje inne powody dlaczego są aktywni.



Źródło: opracowanie autorów

14. Co jest Pana motywacją do podejmowania aktywności fizycznej?

Na powyższej rycinie nr14 na pytanie co jest motywacją do uprawiania aktywności 36% badanych odpowiedziało, że poprawa zdrowia. W XXI wieku istotne jest to, że młodzi ludzie zdają sobie sprawę, jak ważne jest utrzymanie zdrowia w dobrej formie, oraz dbają o nie na przyszłość dlatego, że im bardziej jest się aktywnym w młodości, tym lepsza sprawność czeka ludzi w wieku starszym. Dla 20% ankietowanych ważne w podejmowaniu aktywności fizycznej jest utrzymanie kondycji. 13% badanych odpowiedziało, że motywacją do podejmowanie aktywności fizycznej jest poprawa sylwetki. W obecnych czasach można zauważyć, że znaczna część osób bardzo stawia na to, aby wyglądać atrakcyjnie i szczupło, a także żeby mieć umięśnioną i wyrzeźbioną figurę. 10% deklaruje, że dla nich ważne dzięki aktywność jest redukcja zbędnych kilogramów. Jest to też ważny sygnał, ponieważ otyłość lub nadmiar tkanki tłuszczowej nie wpływa pozytywnie na zdrowie i kondycję. 9% mówi o tym, że podejmują się ruchu dla czystej rywalizacji sportowej. 8% twierdzi, że dzięki uprawianiu aktywności można poznać nowych ludzi, np. na siłowni, pływalni, podczas jazdy na rolkach i rowerze w parku itp. 4% ankietowanych zadeklarowało, że uprawienie aktywności fizycznej daje im poczucie satysfakcji.



Źródło: opracowanie autorów

15. Jakie formy aktywności fizycznej uprawia Pan w okresie wiosennym i letnim?

Rycina nr 15 odnosi się do pytania dotyczącego najczęściej wybieranych form aktywności fizycznej w okresie wiosenno-letnim. Najwięcej respondentów deklaruje, że wybiera bieganie 16%. Bieganie w obecnych czasach jest sportem bardzo popularnym i nie wymaga dużego nakładu finansowego, a daje duży wachlarz możliwości, jeżeli chodzi o aktywność fizyczną i efekty uprawiania sportu. Kolejna forma aktywności chętnie wybierana przez ankietowanych to ćwiczenia fitness (14%), które są bardzo efektywne i dzięki nim wytwarzają się duże ilości endorfin, które nazywane są hormonami szczęścia. Na trzecim miejscu wśród popularnych aktywności znalazły się spacer i jogging (12%), które podobnie jak bieganie nie wymagają dużych ilości pieniędzy. Ćwiczenia siłowe, czyli zajęcia na siłowni oraz pływanie, deklaruje się, że uprawia po 10% ankietowanych mężczyzn. Mniej popularnymi, ale także chętnie uprawianymi aktywnościami są nordic walking i jazda na rowerze (5%), jazda konna, joga oraz inne nie wymienione formy aktywności fizycznej (4%), tenis ziemny (2%), a żeglarstwo i sporty walki zadeklarowało po 1% badanych.

Podsumowanie

Conclusion

Aktywność fizyczna stała się w XXI wieku zjawiskiem bardzo popularnym. Coraz więcej ludzi ją podejmuje, nie tylko dla czystej przyjemności, ale także po to, aby poprawić

swój stan zdrowia, kondycję oraz wydolność. Aktywność fizyczna jest konieczna do odpowiedniego działania procesów fizjologicznych i metabolicznych. Zrezygnowanie z ruchu oznacza prostą drogę do otyłości, cukrzycy, chorób układu krążenia oraz serca oraz zmian, które mogą nastąpić w obszarze kręgosłupa i stawów. Już od najmłodszych lat powinno się dbać o swoją kondycję. W przypadku dzieci, aktywność powinna trwać minimum godzinę dziennie, ale powinna być przeprowadzona jako zabawa. Im wcześniej wyrobi się u dziecka nawyk aktywności fizycznej, tym mniej problemów zdrowotnych będzie ono miało w przyszłości. U dorosłych aktywność powinna trwać minimum 30 minut dziennie i dobrze byłoby, gdyby dostosowana ona była do ich możliwości zdrowotnych. Motywów do podejmowania aktywności fizycznej jest bardzo dużo, bo ile ludzi tyle różnych powodów. Tak naprawdę każdy motywuje się czym innym, gdyż każdy w swoim życiu kieruje się innymi wartościami. Dla niektórych motywem do aktywności jest poprawa zdrowia i to, aby w przyszłości nie mieć większych problemów np. z kręgosłupem czy stawami. Inni podejmują się aktywności, aby poprawić sylwetkę i dzięki temu wyglądać atrakcyjnie, a jeszcze inni kierują się poprawą kondycji i wydolności, co także wpływa na lepsze życie w przyszłości. Uwarunkowania, podobnie jak motywy do podejmowania aktywności są bardzo różne dla każdego z osobna. Można wyróżnić uwarunkowania genetyczne, które są zależne od rodziców, oraz osobnicze, które zależą tylko i wyłącznie od danej osoby.

Wnioski

1. Głównym motywem zachęcającym elity Poznania do podejmowania aktywności fizycznej jest wpływ przyjaciół, znajomych oraz rodziny, a także wpływ mediów. Znaczna część respondentów podejmuje aktywność fizyczną ze względu na własne zainteresowania.
2. Największym powodzeniem wśród form aktywności fizycznej w okresie wiosenno-letnim cieszą się bieganie i ćwiczenia fitness, a także spacer, jogging, pływanie i ćwiczenia siłowe. Pokazuje to, że najprostsze formy aktywności i ruchu, znane z lekcji wychowania fizycznego przeplatają się tutaj z bardzo popularnymi dzisiaj ćwiczeniami fitness czy siłownią, które umożliwia bardzo szeroka i atrakcyjna baza obiektów.
3. Zdaniem badanych aktywność fizyczna w głównej mierze wiąże się z poprawą i podniesieniem poziomu sprawności fizycznej oraz utrzymania estetycznej sylwetki. Część respondentów zauważa jednak wpływ aktywności fizycznej na zdrowie i widzi

jej pozytywny wpływ na poprawę jakości snu oraz zwiększanie wytrzymałości na stres i zmęczenie.

Literatura

Bibliography

- Anshel i wsp., *Dictionary of the sport and exercise science*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1995.
- Arrol B., Beaglehole R., *Does physical activity lower blood pressure? A critical review of the clinical trials*. Journal of Clinical Epidemiology, 1992.
- Casparren i wsp. *Physical activity, exercise and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research*. Public Health Reports, 1985.
- EU Physical Activity Guidelines 200
- Freedson, Melanson Jr., *Measurement in Pediatric Exercise Science*. Champaign, IL: Human Kinetics 1996.
- Haskell W. L. Health consequences of physical activity: understanding and challenges regarding dose-response. *Medicine and Science in Sport and Exercise*, 1994.
- Kaiser A., Sokołowski M., *Elementy promocji zdrowia rodziny w turystyce i rekreacji. Podstawy teoretyczne*. WWSiTZ w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kozłowski S. *Fizjologiczne podstawy rekreacji fizycznej* [w:] *I Kongres Naukowy Kultury Fizycznej i Sportu*, Warszawa 1981.
- Osiński W. *Teoria Wychowania Fizycznego*. Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Wolański N., *Wpływ aktywności ruchowej na rozwijający się organizm*. Kultura Fizyczna, Warszawa 1970
- Wojnarowska B., Wojciechowska A. *Aktywność fizyczna dzieci i młodzieży. Klasyfikacja lekarska do lekcji wychowania fizycznego w szkole*. Instytut Matki i Dziecka. Warszawa 1993.

Preferowane formy aktywności fizycznej w czasie wolnym przez elity Poznania

Streszczenie

Aktywność fizyczna powinna towarzyszyć każdemu człowiekowi bez względu na wiek czy płeć. Podejmowana systematycznie jest najskuteczniejszym sposobem unikania wielu

schorzeń. Postęp cywilizacyjny, rozwój nowoczesnych technologii w znacznym stopniu ograniczyły jednak aktywność fizyczną współczesnego człowieka.

Materiałem badawczym były elity miasta Poznania, dokładniej mężczyźni zajmujący prestiżowe stanowiska zawodowe. Celem badań była analiza aktywności fizycznej w czasie wolnym oraz motywy i formy wolnoczasowej aktywności fizycznej, które zostały zbadane za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety, który zawierał 15 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru.

Preffered forms of physical activity by the elite of Poznan

Summary

Physical activity should accompany every person regardless of age or gender. Taken systematically is the most effective way to avoid many diseases. But the progress of civilization and the development of modern technologies, reduced the physical activity of modern human.

The research material was the elite of the city of Poznań, more precisely men occupying prestigious professional positions. The aim of the study was the analysis of physical activity in free time and the motives and forms of free-time physical activity, which were examined using a proprietary questionnaire, which contained 15 questions.

JOANNA JAROSZUK

Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego, Poznań,

*Poziom sprawności wybranych Żołnierzy Sił Powietrznych na podstawie
egzaminu sprawności fizycznej*

Physical fitness of professional Soldiers Air Forces in relation to annual physical test

Wprowadzenie

Introduction

Sprawność fizyczna ogólna to określony poziom rozwoju, wykształcenie cech motorycznych, bądź też ujętych kompleksowo struktur ruchu. Sprawność ruchowa to umiejętność władania swoim aparatem ruchu, dzięki opanowaniu podstawowych nawyków ruchowych. Wzrost sprawności ruchowej uzależniony jest od nabytych umiejętności i doświadczeń osobistych. Sprawność fizyczną można określić jako aktualną możliwość wykonywania wszelkich czynności ruchowych oraz wyrobienia cech motorycznych takich jak: siły, szybkości, zręczności, i innych uzdolnień motorycznych. Sprawność fizyczna jest nieodzownym elementem ludzkiego życia. Odwołując się do przysłowia „w zdrowym ciele zdrowy duch” można spojrzeć na zdrowie w sposób bardziej holistyczny. Człowiek zdrowy – a w związku z tym również sprawny fizycznie – to człowiek posiadający zdolność do pokonywania wielorakich przeszkód, problemów, sytuacji kryzysowych.

Sprawność fizyczna jest przez wielu autorów różnie rozumiana i niejednakowo definiowana. W 1968 r. WHO przyjęła definicję sprawności fizycznej, określając ją jako „zdolność do efektywnego wykonania pracy mięśniowej”¹⁹². Drabik J. określa sprawność fizyczną - jako właściwość złożoną, zależną od płci, wieku, budowy ciała, stanu zdrowia, uzdolnień i umiejętności ruchowych, poziomu rozwoju zdolności motorycznych, motywacji, stanu psychicznego, wydolności narządów rodzaju pracy, treningu, stylu życia i innych czynników¹⁹³. Natomiast Denisiuk L. rozumie sprawność fizyczną jako aktualne możliwości wykonywania czynności ruchowych wymagających znacznego zaangażowania siły,

¹⁹² Osiński W.: *Antropomotoryka*. Wydawnictwo AWF, Poznań 2003, 273-284.

¹⁹³ Drabik J.: *Aktywność fizyczna w edukacji zdrowotnej społeczeństwa cz. I*. Wydawnictwo Uczelniane Gdańsk 1995, 22-33.

szybkości, wytrzymałości, zręczności, zwinności i innych cech motorycznych. Sprawność jest efektem wyćwiczenia powodującego przestrojenie regulacyjnych funkcji układu nerwowego i zmianę czynności całego organizmu. W końcowym efekcie stosowania treningu następuje podniesienie poziomu sprawności poszczególnych cech motorycznych. Wskazuje na termin „sprawność motoryczna”- jako poziom rozwoju cech motorycznych, będących efektem wyćwiczenia ¹⁹⁴. Szopa J. ujmuje sprawność fizyczną jako całość możliwości i umiejętności człowieka umożliwiających efektywne wykonywanie wszelkich działań ruchowych ¹⁹⁵. Z kolei Osiński W. proponuje zamiast terminu „sprawności fizycznej” stosowanie terminu „sprawności motorycznej”, uznając go za pojęcie o bardziej ogólnym zasięgu niż sprawność fizyczna. „Sprawność motoryczna” definiowana jest jako stopień uzewnętrznienia poziomu oraz struktury osobniczych uwarunkowań (potencjalnych możliwości) do wykonywania czynności ruchowych. Określa nie tylko poziom motorycznych zdolności, ale także umiejętności ruchowych oraz współzależności i powiązań między nimi ¹⁹⁶.

Migasiewicz J. definiując sprawność fizyczną, określa ją jako właściwość uwarunkowaną stanem całego organizmu, a nie tylko aparatu ruchowego i nabytymi umiejętnościami. W tym rozumieniu wg Migasiewicza, człowiekiem sprawnym jest ten, kto aktualnie potrafi chodzić, biegać, rzucać, dźwigać oraz wykonywać mniej lub bardziej skomplikowane czynności w zmieniających się warunkach otoczenia. Sprawność fizyczna wyznacza rzeczywiste miejsce w codziennym bytowaniu człowieka, w jego zawodowej działalności i szeroko rozumianych kontaktach międzyludzkich, jest niezbędnym warunkiem zachowania zdrowia, a także zwolnienia procesów inwolucyjnych ¹⁹⁷. Według Howley i Franks ¹⁹⁸ celem sprawności fizycznej jest pozytywne zdrowie fizyczne, które warunkuje niskie ryzyko wystąpienia chorób.

Jak można zauważyć, z wyżej wymienionych przykładów, termin sprawności fizycznej rozumiany w wieloraki sposób ma jeden wspólny element - bycie sprawnym w życiu codziennym i zawodowym.

Sprawność fizyczna jest nieodłącznym elementem również w działaniach wojskowych. Obrona kraju w czasie konfliktów, zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom,

¹⁹⁴ Denisiuk L., Milceroova H.: *Rozwój sprawności motorycznej dzieci i młodzieży w wieku szkolnym*. Warszawa Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych 1969, 62-68.

¹⁹⁵ Szopa J., Mleczko E., Zak S.: *Podstawy Antropomotoryki*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków, 2000, 72-89.

¹⁹⁶ Osiński W.: *Antropomotoryka*. Wydawnictwo AWF, Poznań 2003, 273-284.

¹⁹⁷ Migasiewicz J.: *Wybrane przejawy sprawności motorycznej dziewcząt i chłopców w wieku 7-18 lat na tle ich rozwoju morfologicznego*. Praca habilitacyjna AWF we Wrocławiu, Wrocław 2006, 30-76, 5-13.

¹⁹⁸ Howley E T, Franks B D. *Health Fitness Instructors. Handbook: Champaign, III, Human Kinetics*, 1997. – 280

pomoc przy usuwaniu skutków klęsk żywiołowych, stanowią jedne z najważniejszych zadań podejmowanych przez żołnierzy. Uczestnictwo w misjach pokojowych oraz stabilizacyjnych – oto wyzwania dla żołnierza XXI wieku. Specyfika zawodu żołnierza bezwzględnie wymusza na nim stałą gotowość bojową. Żołnierz powinien spełniać wymagania psychofizyczne charakterystyczne dla swego zawodu, w tym reprezentować odpowiedni poziom sprawności fizycznej¹⁹⁹. Jest to nie tylko przymus wynikający z ustawowych obowiązków każdego żołnierza, ale również istotny czynnik wpływający na gotowość do efektywnego pełnienia służby w każdych warunkach.

Jedynie żołnierz dysponujący takimi walorami jest w stanie podołać zadaniom stawianym przez współczesne pole walki oraz całkowicie wykorzystać możliwości ogniowe i taktyczno-techniczne sprzętu bojowego jakim dysponuje²⁰⁰. Współczesna armia powinna posiadać w swoich szeregach profesjonalistów korpusu oficerskiego oraz podoficerskiego. Przyjmuje się więc powszechnie, że jednym z warunków wykonywania zawodu żołnierza zawodowego jest wysoka sprawność fizyczna²⁰¹.

Kultura fizyczna w kształceniu militarnym pracowników służb mundurowych (żołnierzy, policjantów, pracowników ochrony, wybranych grup pracowników straży granicznej czy służby więziennej) odgrywa bardzo istotną rolę, nie tylko poprzez kształtowanie prozdrowotnych postaw, wszechstronnej sprawności fizycznej – rozumianych jako podstawa stymulująca inne umiejętności specjalistyczne, ale także – poprzez nauczanie utylitarnych umiejętności walki wręcz tudzież technik interwencji lub poruszania się w specyficznym terenie²⁰².

Cel pracy:

¹⁹⁹ Sokołowski M. (2014): *Morfofunkcjonalne i zdrowotne charakterystyki kandydatów do służby wojskowej w korpusie oficerów i podoficerów wojsk lądowych*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury fizycznej Sekcja Kultury fizycznej w wojsku w Warszawie, Warszawa.

²⁰⁰ Cizek M., Kumala R. (2011), Trainig soldiers at junior specialist; school vs. development of fitness, w: Sokołowski M., (red.), *A diagnosis of physical fitness in the contemporary army*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej- Sekcja Kultury Fizycznej w Wojsku, Warszawa.

²⁰¹ Sokołowski M. (2014): *Morfofunkcjonalne i zdrowotne charakterystyki kandydatów do służby wojskowej w korpusie oficerów i podoficerów wojsk lądowych*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury fizycznej Sekcja Kultury fizycznej w wojsku w Warszawie, Warszawa.

²⁰² Martin L.C. and Lopes C.S.(2013), „Rank, job, stress psychological distress and pphysical activity among military personel”, BMC Public Health 2013, 13:716.

Celem pracy jest ocena sprawności fizycznej wybranych żołnierzy zawodowych 31 Bazy Lotnictwa Taktycznego na podstawie wyników corocznego egzaminu z wychowania fizycznego przeprowadzonego w 2017 roku. Celem szczegółowym jest wykazanie różnic pod względem ocen uzyskanych przez różne grupy wiekowe oraz poszczególne korpusy osobowe tj. oficerów, podoficerów oraz szeregowych zawodowych.

Dla osiągnięcia powyższych celów skonstruowano następujące pytania badawcze:

1. Czy występują różnice pod względem ocen uzyskanych z egzaminu z wychowania fizycznego w poszczególnych grupach wiekowych?
2. Określenie różnic pomiędzy grupami wiekowymi pod względem oceny końcowej z poszczególnych konkurencji w ramach egzaminu z wychowania fizycznego.
3. Określenie różnic pomiędzy korpusami osobowymi względem oceny końcowej egzaminu z wychowania fizycznego.

Materiał badawczy.

Badania zostały przeprowadzone na grupie wybranych żołnierzy Sił Powietrznych (mężczyzn) w celu analizy poziomu sprawności fizycznej. Poddani egzaminowi żołnierze pełnią służbę zawodową w 31 Bazie Lotnictwa Taktycznego w Poznaniu. W analizie uwzględniono 254 badane osoby podzielone na 8 grup wiekowych. O ile osoby mające od 30 do 35 lat, od 36 do 40 lat, od 41 do 45 lat oraz od 46 do 50 lat były stosunkowo liczne, o tyle grupa do 25 lat liczyła zaledwie 17 badanych, grupa od 26 do 30 lat 14 badanych, od 50 do 55 lat 15 badanych, a powyżej 55 lat miała tylko jedna osoba. W związku z tym porównując badane grupy nie uwzględniano osoby mającej powyżej 55 lat. Egzamin z wychowania fizycznego został przeprowadzony w 2017 roku w miesiącach maj-czerwiec.

Metoda badawcza.

W pracy zastosowano analizę statystyczną wyników badań. W analizie wykorzystano podstawowe statystyki opisowe. Ze względu na wyraźne dysproporcje w licznosciach grup podjęto decyzję o zastosowaniu nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa, zamiast analiz wariancji.

Do oceny sprawności fizycznej żołnierzy zawodowych stosuje się wojskowy test sprawności fizycznej²⁰³ składający się z 4 prób sprawności fizycznej w tym 2 próby siłowe.

Do celów sprawdzianu sprawności fizycznej ustalono podział na następujące grupy wiekowe:

- 1) grupa I – do 25 lat;
- 2) grupa II – od 26 do 30 lat;
- 3) grupa III – od 31 do 35 lat;
- 4) grupa IV – od 36 do 40 lat;
- 5) grupa V – od 41 do 45 lat;
- 6) grupa VI – od 46 do 50 lat;
- 7) grupa VII – od 51 do 55 lat;
- 8) grupa VIII – powyżej 55 lat.

Żołnierz zawodowy, zdolny do przystąpienia do egzaminu odbywa sprawdzian sprawności fizycznej w ciągu jednego dnia, w stroju sportowym, w formie zaliczenia czterech ćwiczeń:

- a) marszobieg na 3000 m albo pływanie ciągle przez 12 min,
- b) podciąganie się na drążku wysokim albo uginanie i prostowanie ramion w podporze, leżąc przodem na ławeczce,
- c) bieg wahadłowy 10 x 10 m albo bieg zygzakiem „koperta”,
- d) skłony tułowia w przód w czasie 2 min;

Szczegółowy opis wykonania poszczególnych ćwiczeń:

- Marszobieg na 3000 m /1000 m/ – odbywa się w stroju sportowym na bieżni lekkoatletycznej, drodze lub terenie o równej i twardej nawierzchni (o równej sumie spadków i wzniesień terenowych). Na komendę „*Start*” lub sygnał grupa żołnierzy rozpoczyna próbę. Czas mierzy się z dokładnością do 1 sekundy od sygnału startu do momentu przekroczenia linii mety.
- Pływanie ciągle przez 12 minut – odbywa się na pływalniach krytych i otwartych (25 lub 50 metrowych), w stroju kąpielowym bez wykorzystania sprzętu pływackiego (za wyjątkiem okularów pływackich). Skok startowy wykonuje się na głowę z wysokości minimum 50 cm od lustra wody (dopuszcza się start z wody). Pływanie prowadzi się pojedynczo lub seriami. Na komendę „*Na miejsca*” kontrolowany staje na słupku startowym, na komendę „*Start*” lub sygnał wykonuje skok startowy i pokonuje sposobem dowolnym jak najdłuższy dystans w

²⁰³ Dz. U. z 2010 r. Nr 90, poz. 593, z późn. zm.¹⁾

ciągu 12 minut. Na komendę „*Stop*” lub sygnał zatrzymuje się w miejscu podtrzymując liny wytyczającej tor, do czasu dokonania pomiaru odległości przez prowadzącego sprawdzian. Zdający może przerwać ćwiczenie po wypełnieniu norm i uzyskaniu wyniku odpowiednio na ocenę 3,4,5. Musi on jednak pozostać w wodzie do zakończenia próby i czekać na komendę „*Stop*” oraz zezwolenie wyjścia z wody.”

- Podciąganie się na drążku wysokim – odbywa się w stroju sportowym. Minimalna wysokość drążka wysokiego do wykonania ćwiczenia – 220 cm. Na komendę „*Gotów*” kontrolowany żołnierz wykonuje zwis nachwytem o ramionach wyprostowanych w stawach łokciowych – pozycja wyjściowa. Na komendę „*Ćwicz!*” podciąga się tak, aby broda znalazła się powyżej prętnika drążka wysokiego i wraca do pozycji wyjściowej, następnie ponawia ćwiczenie. Oceniający (kontrolujący) głośno podaje ilość zaliczonych podciągnięć. Jeżeli kontrolowany nie wykona ćwiczenia zgodnie z opisem, np.: „nie podciągnie się do wymaganej pozycji lub nie wróci do zwisu o ramionach wyprostowanych w stawach łokciowych” ocenający (kontrolujący) powtarza ostatnią liczbę zaliczonych podciągnięć.

- Bieg zygzakiem „koperta” – odbywa się w stroju sportowym w miejscu, gdzie na podłożu oznacza się kredą lub farbą punkty prostokąta ABCD o bokach 3 x 5 m i środek przekątnych E, jak również strzałki wskazujące trasę biegu. Na punktach ustawia się „chorągiewki” o parametrach: wysokość co najmniej 160 cm, średnica podstawy nie przekraczająca 30 cm i wadze do 3,5kg. *Sposób prowadzenia:* na komendę „*Start*” (sygnał dźwiękowy) kontrolowany rozpoczyna bieg zgodny z oznaczonym kierunkiem, omijając „chorągiewki” od strony zewnętrznej. Trasę pokonuje trzykrotnie. Po każdym okrążeniu ocenający (kontrolujący) informuje o liczbie powtórzeń, np.: „jeszcze dwa razy”, „jeszcze raz”. Przewrócenie „chorągiewki” powoduje powtórzenie próby, która jest próbą ostateczną. Zdający nie może chwytać (przytrzymywać) chorągiewki podczas próby sprawnościowej.

- Bieg wahadłowy 10 x 10 m – odbywa się w stroju sportowym. Na komendę „*Start*” (sygnał dźwiękowy) kontrolowany rozpoczyna bieg w kierunku przeciwległej chorągiewki, obiega ją, wraca do chorągiewki na linii startu, obiega ją i pokonuje tę trasę pięciokrotnie. Przewrócenie chorągiewki powoduje powtórzenie próby, która jest próbą ostateczną. Czas mierzy się z dokładnością do 0,1 sekundy, od sygnału startu do momentu przekroczenia linii mety. Po każdym okrążeniu ocenający (kontrolujący) informuje o liczbie powtórzeń, np.: „jeszcze cztery razy”, „jeszcze dwa ...”. Do ćwiczenia wykorzystujemy „chorągiewki” o parametrach: wysokość co najmniej 160 cm, średnica podstawy nie przekraczająca 30 cm i wadze podstawy do 3,5 kg. Zdający nie może chwytać (przytrzymywać) chorągiewkę podczas próby sprawnościowej.

- Skłony tułowia w przód w czasie 2 min. – odbywa się w stroju sportowym. Na komendę „*Gotów*” kontrolowany przyjmuje pozycję: leżąc tyłem z palcami rąk splecionymi i ułożonymi z tyłu na głowie, ramiona dotykają materaca, nogi ugięte w stawach kolanowych (maksymalnie do kąta prostego), stopy rozstawione na szerokość bioder, które mogą być przytrzymywane przez współwiczającego lub zaczepione o dolny szczebel drabinki. Na komendę „*Ćwicz!*” wykonuje skłon wprzód z jednoczesnym dotknięciem łokciami kolan i natychmiast powraca do leżenia, tak aby umożliwić splecionym palcom na głowie kontakt z podłożem (pierwsze powtórzenie). Podczas wykonywania ćwiczenia nie odrywa się bioder od podłoża. Oceniający (kontrolujący) głośno wymienia kolejno ilość prawidłowo wykonanych powtórzeń. Jeżeli kontrolowany nie wykona ćwiczenia zgodnie z opisem, np.: „nie dotknie łokciami kolan lub w pozycji wyjściowej do ponowienia ćwiczenia nie dotknie obiema łopatkami i splecionymi palcami rąk powierzchni materaca”, oceniający (kontrolujący) powtarza ostatnią liczbę zaliczonych skłonów.
- Uginanie i prostowanie ramion w podporze leżąc przodem na ławce gimnastycznej – prowadzi się w stroju sportowym. Na komendę „*Gotów*” kontrolowany wykonuje podpór leżąc przodem na ławce gimnastycznej odwróconej siedziskiem do podłoża, nogi złączone lub w lekkim rozkroku – maksymalny rozstaw stóp opartych o podłoże na szerokość bioder. Na komendę „*Ćwicz!*” ugina ramiona tak, aby stawy barkowe znalazły się poniżej stawów łokciowych (sylwetka wyprostowana – tzn. barki, biodra i kostki stóp stanowią linię prostą), następnie wraca do podporu i ponawia ćwiczenia. Ćwiczenie wykonuje się w jednym ciągu (bez przerw między kolejnymi powtórzeniami). Oceniający (kontrolujący) głośno odlicza ilość zaliczonych powtórzeń. Jeżeli kontrolowany wykona ćwiczenie niezgodnie z opisem np.: nie uginie ramion lub ich całkowicie nie wyprostuje, zatrzyma się, nie utrzyma całego ciała w linii prostej oceniający (kontrolujący) podaje ostatnią liczbę powtórzeń.

Wyniki badań.

Wyniki badań przedstawiono w formie tabel 1-4 oraz rycin 1-4. Przeprowadzając analizę wyników, dokonano porównania poszczególnych grup wiekowych w każdej z konkurencji oraz dokonano porównania ocen w poszczególnych konkurencjach w korpusach osobowych. Najwyższą średnią ocen z egzaminu z wychowania fizycznego osiągnęli oficerowie, a najniższą podoficerowie.

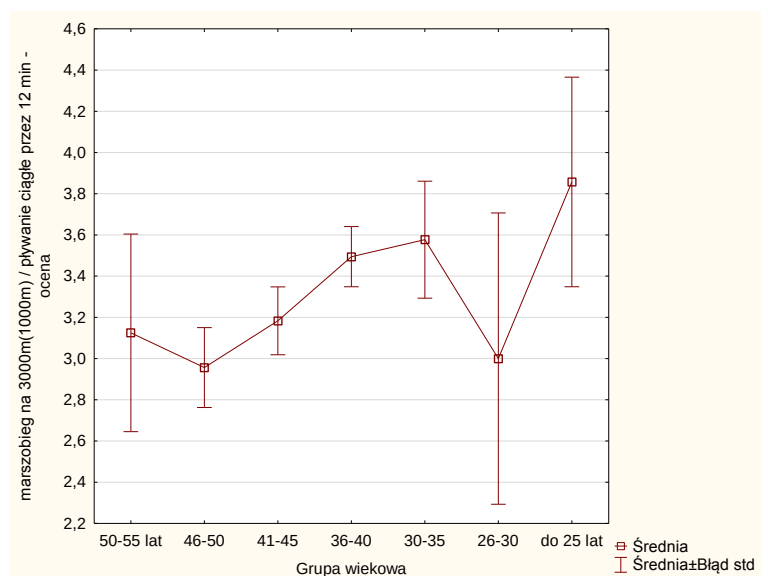
Tabela 1. Liczność grup badanych osób

Źródło: badania własne.

Grupa wiekowa	N	%
50-55 lat	15	5,9
46-50	43	16,9
41-45	61	24
36-40	78	30,7
30-35	26	10,2
26-30	14	5,6
do 25 lat	17	6,7
Ogółem	254	100,0

Rycina 1. Porównanie grup wiekowych pod względem oceny końcowej z marszobiegu na 3000m (1000m) / pływania ciągłego przez 12 min

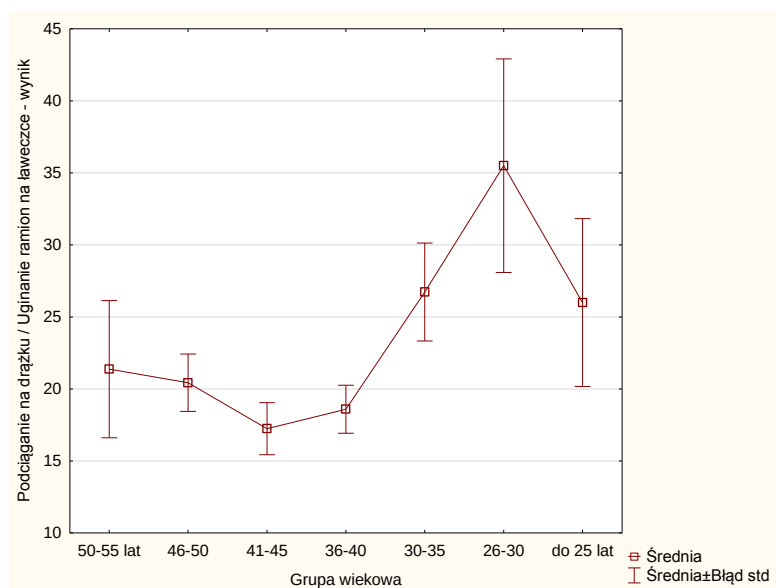
Źródło: badania własne.



Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami wiekowymi pod względem oceny końcowej z marszobiegu na 3000m (1000m) lub pływania ciągłego przez 12 min. Najwyższą średnią ocen oraz najwyższą medianę odnotowano w grupie do 25 lat, a najniższą średnią arytmetyczną w grupie osób 46-50 lat. Nie ma jednak między nimi różnicy statystycznie istotnej.

Rycina 2. Porównanie grup wiekowych pod względem dokładnego wyniku podciągania na drążku / uginania ramion na ławeczce

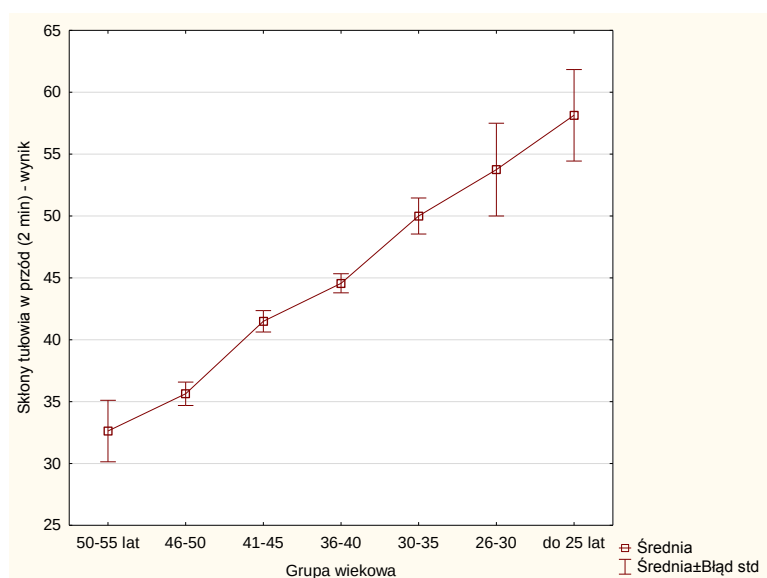
Źródło: badania własne.



Grupy wiekowe różnią się od siebie istotnie pod względem dokładnego wyniku podciągania na drążku / uginania ramion na ławeczce. Istotnie wyższe wyniki odnotowano w grupie wiekowej 30-35 lat, niż w grupie wiekowej 41-45 lat. Pomiędzy pozostałymi parami grup nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie.

Rycina 3. Porównanie grup wiekowych pod względem dokładnego wyniku skłonów tułowia w przód (2 min)

Źródło: badania własne.

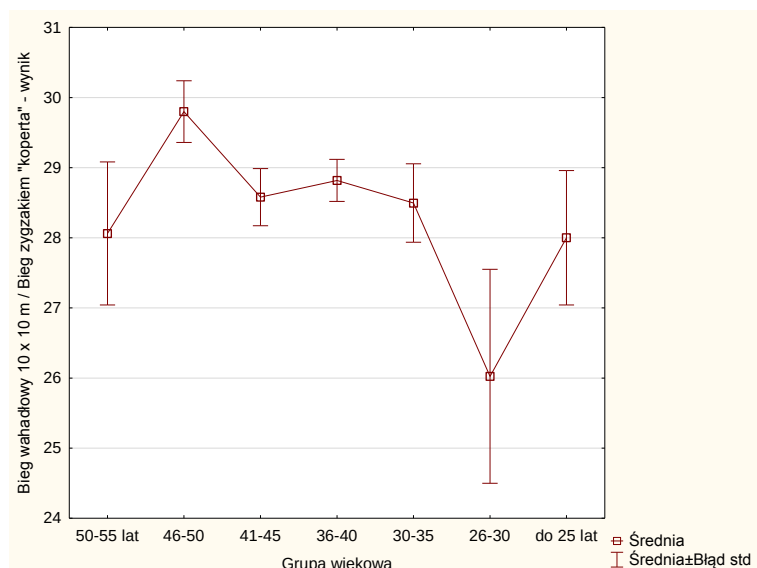


Pomiędzy grupami wiekowymi zachodzą znaczące, istotne statystycznie różnice pod względem dokładnego wyniku skłonów tułowia w przód (2 min). Istotnie wyższe wyniki odnotowano pomiędzy badanymi mającymi do 25 lat, od 26 do 30 lat, od 30 do 35 lat i od 36

do 40 lat, a badanymi mającymi od 41 do 45 lat, od 46 do 50 lat oraz od 51 do 55 lat. Wyjątek stanowi brak istotnej różnicy między osobami mającymi od 26 do 30 lat, a osobami mającymi od 41 do 45 lat. W każdym przypadku istotnie wyższe wyniki odnotowano wśród osób młodszych.

Rycina 4. Porównanie grup wiekowych pod względem dokładnego wyniku biegu wahadłowego 10 x 10 m / biegu zygzakiem "koperty"

Źródło: badania własne.



Brak jest statystycznie istotnych różnic pomiędzy grupami wiekowymi pod względem dokładnego wyniku biegu wahadłowego 10 x 10 m / biegu zygzakiem "koperty". Najlepszy średni wynik odnotowano w grupie 26-30 lat, a najgorszy w grupie 46-50 lat. Nie ma jednak między nimi różnicy istotnej statystycznie. Jak się okazało po przeliczeniu dokładnych wyników z biegu wahadłowego 10 x 10 m / biegu zygzakiem "koperty" na oceny stwierdzono istotną statystycznie różnicę pomiędzy badanymi mającymi od 36 do 40 lat (istotnie wyższa ocena), a osobami mającymi od 46 do 50 lat (istotnie niższa ocena). Pozostałe grupy nie różnią się od siebie istotnie statystycznie.

Tabela 2. Porównanie grup wiekowych pod względem ogólnej oceny sprawności fizycznej

Źródło: badania własne.

Grupa wiekowa	N	M	Min	Maks	Me	SD
50-55 lat	15	4,13	3	5	4,0	0,64
46-50	43	3,98	2	5	4,0	0,71
41-45	61	4,07	2	5	4,0	0,74
36-40	78	4,29	3	5	4,0	0,65
30-35	26	4,27	2	5	4,0	0,83
26-30	14	4,00	3	5	4,0	0,82
do 25 lat	17	4,43	3	5	5,0	0,98

Test Kruskala-Wallisa: $H=9,198$, $p=0,163$

Nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pomiędzy grupami wiekowymi pod względem końcowej średniej oceny. Zarówno średnia, jak i mediana były najwyższe wśród osób do 25

roku życia, a najniższa średnia miała miejsce wśród osób od 46 do 50 roku życia. Nie różnią się one jednak statystycznie istotnie.

Tabela 3. Liczność porównywanych grup badanych osób w korpusach osobowych

Źródło: badania własne.

Korpus	N	%
Szeregowi zawodowi	26	10,2
Korpus podoficerów	136	53,6
Korpus oficerów	92	36,2
Ogółem	254	100,0

Porównaniu poddano 3 grupy badanych osób: szeregowych zawodowych (zdecydowanie najmniej liczna grupa – 10,2%), oficerów (36,2%) oraz podoficerów (53,6% - zdecydowanie najliczniejsza grupa).

Tabela 4. Porównanie grup pod względem ogólnej oceny sprawności fizycznej w poszczególnych korpusach osobowych

Źródło: badania własne.

Korpus	N	M	Min	Maks	Me	SD
korpus oficerów	92	4,41	3,00	5,00	4,00	0,54
korpus podoficerów	136	3,96	2,00	5,00	4,00	0,78
szeregowi zawodowi	26	4,31	3,00	5,00	4,00	0,68
Test Kruskala-Wallisa: $H=20,071$, $p=0,000^{***}$ R.I.: oficerowie / podoficerowie						

Test Kruskala-Wallisa wykazał statystycznie istotną różnicę pomiędzy porównywanymi grupami pod względem końcowej oceny sprawności fizycznej. Jak się okazało była ona najwyższa wśród oficerów ($M=4,41$, $Me=4,00$), a zdecydowanie najniższa wśród podoficerów ($M=3,96$, $Me=4,00$). Wyniki w grupie zawodowych szeregowych są znacznie bliższe oficerom, niż podoficerom ($M=4,31$, $Me=4,00$). Co ciekawe mediany w każdej z grup są identyczne i wynoszą 4. Różnica statystycznie istotna ma miejsce między oficerami i podoficerami. Szeregowi zawodowi nie różnią się istotnie statystycznie, ani od oficerów, ani od podoficerów.

Wnioski.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyników corocznego egzaminu sprawności fizycznej żołnierzy zawodowych 31 Bazy Lotnictwa Taktycznego można sformułować następujące wnioski:

1. Wyniki badań wskazują na to, że żołnierze w grupie wiekowej do 25 lat osiągają wyższe oceny ogólne z egzaminu niż żołnierze w wieku 46-50 lat. Świadczyć to może o tym, że młody organizm posiada większą wydolność i jest bardziej sprawny fizycznie.
2. W poszczególnych konkurencjach zdecydowanie lepsze wyniki osiągają żołnierze w przedziale wiekowym do 35 - 40 lat niż żołnierze po 40 roku życia. Wyniki badań wskazują na rozważenie zmiany ramowego programu szkolenia w jednostkach wojskowych tak aby zwrócić większą uwagę na poziom sprawności fizycznej żołnierzy po 40 roku życia.
3. W roku 2017 korpusem osobowym, który osiągnął najwyższą ocenę z corocznego egzaminu sprawności fizycznej był korpus oficerów. Taki wynik może świadczyć o tym, że oficerowie w większości pełnią rolę dowódców i edukatorów. Mają pełną świadomość, że powinni być przykładem dla swoich podwładnych i cechować się wysoką sprawnością fizyczną. W związku z powyższym powinno się rozważyć wprowadzenie większej liczby godzin wychowania fizycznego dla podoficerów tak, aby konsekwentnie podnosić poziom sprawności fizycznej i osiągać wysokie wyniki z egzaminu przez wszystkie korpusy osobowe.
4. W dobie szeroko rozwiniętej myśli technologicznej wydawać by się mogło, że prowadzenie konfliktów zbrojnych polega na wykorzystaniu internetu, technologii bezprzewodowych, nowinek technologicznych. Jednakże, na całym świecie podstawowym ogniwem armii jest żołnierz. Tylko żołnierz dobrze wyszkolony, sprawny fizycznie oraz w dobrym zdrowiu jest w stanie sprostać zadaniom i rozkazom przełożonych. Tylko taka armia jest w stanie zagwarantować bezpieczeństwo i stabilność ustrojową.

Literatura

Bibliography

Ciszek M., Kumala R. (2011), *Trainig soldiers at junior specialist; school vs. development of fitness*, w: Sokołowski M., (red.), *A diagnosis of physical fitness in the contemporary army*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej- Sekcja Kultury Fizycznej w Wojsku, Warszawa.

Denisiuk L., Milceroova H.: *Rozwój sprawności motorycznej dzieci i młodzieży w wieku szkolnym*. Warszawa Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych 1969, 62-68.

Drabik J.: *Aktywność fizyczna w edukacji zdrowotnej społeczeństwa cz. I*. Wydawnictwo Uczelniane Gdańsk 1995.

Howley E T, Franks B D. *Health Fitness Instructors*. Handbook: Champaign, III, Human Kinetics, 1998.

Martin L.C. and Lopes C.S., „Rank, job, stress psychological distress and pchysical activity among military personel”, BMC Public Health 2013.

Migasiewicz J.: *Wybrane przejawy sprawności motorycznej dziewcząt i chłopców w wieku 7-18 lat na tle ich rozwoju morfologicznego*. Praca habilitacyjna AWF we Wrocławiu, Wrocław 2006,.

Osiński W.: *Antropomotoryka*. Wydawnictwo AWF, Poznań 2003.

Sokołowski M.: *Morfofunkcjonalne i zdrowotne charakterystyki kandydatów do służby wojskowej w korpusie oficerów i podoficerów wojsk lądowych*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury fizycznej Sekcja Kultury fizycznej w wojsku w Warszawie, Warszawa 2014.

Szopa J., Mleczko E., Żak S.: *Podstawy Antropomotoryki* , Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków, 2000..

Dz. U. z 2010 r. Nr 90, poz. 593, z późn. zm.

Poziom sprawności wybranych Żołnierzy Sił Powietrznych na podstawie egzaminu z wychowania fizycznego

Streszczenie

Celem pracy jest ocena sprawności fizycznej wybranych żołnierzy zawodowych Sił Powietrznych na przykładzie 31 Bazy Lotnictwa Taktycznego, na podstawie wyników corocznego egzaminu z wychowania fizycznego przeprowadzonego w 2017 roku. Sprawdzian

sprawności fizycznej obejmuje cztery kategorie ćwiczeń: wytrzymałość, siłę mięśni kończyn górnych, siłę mięśni brzucha oraz szybkość i zwinność.

W analizie uwzględniono 254 badane osoby podzielone na 8 grup wiekowych. Żołnierze należeli do korpusów osobowych: oficerowie (92 badanych), podoficerowie (135 badanych) i szeregowi (26 badanych). Najlepsze wyniki z egzaminu sprawności fizycznej osiągnęli oficerowie, nieco gorsze oceny uzyskali podoficerowie. Natomiast szeregowi dorównywali ocenami do korpusu oficerskiego.

Słowa kluczowe: sprawność fizyczna, egzamin ze sprawności fizycznej, żołnierz zawodowy.

Physical fitness of professional Soldiers Air Forces in relation to annual physical test

Summary

The aim of this study was to evaluate the physical fitness of soldiers of Air Force - 31st. Tactical Air Base.

The research was conducted in 2017 in the 31st Tactical Air Base. This test consisted of four trials, which assess following motor skills: endurance, arms strength, abdominal muscles strength, speed and agility. The research group consisted of 254 soldiers. There were three corps: officers (92), non-commissioned officers (136) and privates (26).

The best results of physical test were achieved by officers. The non-commissioned officers achieved acceptable grades. What is more the privates were almost good as the officers.

Keywords: physical fitness, professional soldiers, annual physical test .

Adres do korespondencji – Corresponding address:

Joanna Jaroszuk, Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego, Gowarzewo 63-004
ul. Szafranowa 14, tel. 602 644 507, e-mail: jaroszukjoanna@wp.pl

MACIEJ MŁODZIK, EWA MALCHROWICZ - MOŚKO

Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu

The Wielkopolska Championships in Dragon Boat as a carrier of the image in tourism and an example of cultural diffusion in sport

Mistrzostwa Wielkopolski w Smoczych Łodziach jako nośnik wizerunku w turystyce oraz przykład dyfuzji kulturowej w sporcie

Wprowadzenie

Introduction

Na przełomie ostatnich lat można zaobserwować na świecie oraz w Polsce stale rosnącą liczbę organizowanych imprez sportowo-rekreacyjnych. Wynikiem tego zjawiska jest m.in. wzrost popularności turystyki sportowej wśród osób preferujących aktywny tryb życia. Miasta i regiony wychodząc naprzeciw oczekiwaniom turystów, chcąc zaspokoić ich pragnienia tworzą strategie marketingowe oparte na wizerunku miejsca przyjaznego sportowcom. Chcąc sprostać wymaganiom oraz w celu budowy własnej marki wdrażają strategie oraz programy oparte na wykorzystaniu różnych wydarzeń, imprez, drużyn, wizerunków indywidualnych sportowców oraz miejsc. Współczesne wydarzenia sportowe mogą stanowić istotny element produktu turystycznego miast i regionów. Dla wielu turystów udział w nich jest głównym motywem skłaniającym ich do odwiedzenia określonego miejsca. Dla pozostałych natomiast są elementem dodatkowej atrakcji, wzbogacającej ofertę turystyczną aglomeracji.

Wydarzenia sportowe jako nośnik wizerunku w turystyce oraz forma dyfuzji kulturowej w sporcie – podłoże teoretyczne

Sporting events as a carrier of the image in tourism and a form of cultural diffusion in sport - theoretical background -

Sport jako zjawisko społeczne, znany i kojarzony jest od wieków jako nośnik takich wartości jak zdrowie, vitalność, dynamizm, determinacja czy wiara w sukces. Współczesny sport wsparty przez środki masowego przekazu, jest nośnikiem informacji oraz pozytywnych i negatywnych skojarzeń, nie tylko w stosunku do zjawiska jakim są zawody, ale również w kontekście miejsca, zdolności organizacyjnych społeczności, aż po skojarzenia o podłożu kulturowym. Korzyści związane z uprawianiem sportu i rekreacji ruchowej rozpatrywać można

nie tylko w skali mikro (z perspektywy jednostki), ale również w skali makro (z perspektywy społeczeństwa). Aktywny udział w rekreacji ruchowej może pełnić funkcję integracyjną, przyczyniając się to wzrostu tolerancji i spójności społecznej, czy prowadzić do obniżenia kosztów systemu opieki zdrowotnej. Wydarzenia sportowe cechują się emocjonalnymi przeżyciami, które poprzez szczególną atmosferę, epizodyczność wydarzenia, współuczestnictwo i poczucie wspólnoty tworzą unikalną subkulturę [Schulze 2003, s. 23]. Eventy sportowe tworzą doskonałą przestrzeń dla budowania, pogłębiania i celebracji społecznej tożsamości jego uczestników, ocenianej jako wartości samej w sobie. Podczas imprez sportowych mamy do czynienia nie tylko z odnajdywaniem autentycznych doświadczeń z samym sobą (autentyczność intrapersonalna), lecz także z poszukiwaniem autentycznego bycia razem z innymi (autentyczność interpersonalna) [Wang 1999]. Event sportowy, poprzez założony scenariusz nadzwyczajnych wydarzeń oraz sportową dramaturgię, sprzyja przełamywaniu obowiązujących na co dzień społecznych ról i tworzy nowe, wydobywające na światło dzienne, autentyczne i spontaniczne międzyludzkie relacje. Dla tego rodzaju tworzenia się więzi międzyludzkich trafnym jest określenie *communitas*, wyrażające stan harmonii, pozytywnych emocji, wspólnego przeżywania [Turner 1969]. Współczesny sport funkcjonuje jako widowisko, które jest ważnym wydarzeniem dla niemalże wszystkich narodów [Mosz 2014, s. 105]. Widowisko sportowe jest zdarzeniem o charakterze rozrywkowo-rekreacyjnym, zaistniałym z racji organizowanej rywalizacji sportowej lub popisów zręcznościowych zawodników, przebiegającym zgodnie z uznanymi regułami, w którym uczestniczą – jako strony interakcji – zawodnicy, sędziowie, organizatorzy oraz widzowie tworzący widownię [Matuszewicz 1997, s. 171-172]. Uczestnicy widowisk sportowych mają nie tylko możliwość wyrażenia swoich emocji płynących z udziału w tej wartościowej rozrywce, ale mają także okazję do wzbogacania swojego kapitału kulturowego, pogłębiania społecznych relacji i tożsamości kulturowej [Kazimierczak 2013, s. 178]. Widowisko sportowe jest też strukturą, dzięki której społeczeństwo dokonuje refleksji nad samym sobą [Mosz 2013, s. 69]. Rozwój cywilizacji, rosnąca komercjalizacja sportu, wzrost szybkości przepływu informacji i łatwość zmiany lokalizacji w krótkim odstępie czasu sprawiają, że dzisiejsze wydarzenia sportowe nie są już tylko elementem kultury jednego narodu, ale stały się „formą bycia” milionów ludzi różnych kultur, ras i kontynentów. Widowisko sportowe oprócz aspektów związanych ze spędzaniem czasu wolnego spełnia szereg ważnych funkcji. Do najważniejszych zaliczyć można m.in. emocjogenną, ludyczną, katartyczną [Matuszewicz 1997, s. 181-188].

Sport i turystyka „tworzą” dziś turystykę sportową, „która staje się jednym z najdynamiczniej rozwijających się rodzajów podróżowania, zwłaszcza w formie wyjazdów celem kibicowania podczas międzynarodowych widowisk sportowych” [Kazimierczak, Malchrowicz-Mośko 2013]. Sport jest ważnym elementem turystyki, a podróżowanie często bezpośrednio związane jest z uprawianiem różnych dyscyplin sportowych [Hinch, Higham 2011, s. 20]. Według P. Godlewskiego [2011] w obszarze turystyki sportowej można wyodrębnić trzy główne komponenty: turystykę eventową, kulturową i usportowioną. Turystyka wydarzeń/eventów sportowych to najbardziej spektakularna forma turystyki sportowej [Deery, Jago, Fredline 2004; Godlewski 2011]. Cechą charakterystyczną współczesnych eventów jest budowanie wizerunku destynacji turystycznych [Hall 1992, s. 1]. Są one postrzegane jako szczególnie skuteczne narzędzia do budowy wizerunku miejsca. Turystyka sportowa obejmuje formy aktywnego i biernego zaangażowania się w sportową aktywność poza miejscem zamieszkania i pracy, która ma charakter zorganizowany lub nie, a motywy dotyczą ekonomicznych lub pozaekonomicznych powodów [Standeven, Knop 1999]. Turystyka sportowa definiowana jest jako „podróż z dala od miejsca zamieszkania w celu podejmowania aktywności sportowej dla rekreacji lub współzawodnictwa, podróż dla oglądania imprez sportowych popularnych i elitarnych, a także podróż w celu odwiedzania słynnych atrakcji sportowych, tj. hal sportowych, hal sław, parków sportowych, muzeów sportu itp.” [Gibson 1998, s. 45].

Występująca w ramach turystyki sportowej turystyka eventów sportowych stwarza szczególną okazję dla budowania i rozwijania tożsamości tak osobowej, jak i zbiorowej, jako że przeżycia sportowe są tu na pierwszym planie. Są centralnym elementem integrującym uczestników, obejmując przebieg kumulujących się zjawisk o charakterze nie tylko sportowym, ale także kulturowym. Zazwyczaj eventy sportowe kojarzone są z niezwykłą atmosferą (nastrojem), odczuciem niepowtarzalności i swoistości w swoim rodzaju, autentycznością, określoną symboliką, tworzeniem poczucia przynależności [Wochnowski 1996]. Jako wydarzenia będące rezerwuarem zasad, reguł i wartości dają wyraz indywidualnie wybranemu stylowi życia. Jednocześnie ofiarują możliwość stabilizacji i kształtowania własnej tożsamości, wobec zaistniałych w ich obrębie praktyk przeżywania określonego stylu życia. Poprzez swą atmosferę i nastrój wyrażają poczucie bycia razem z innymi uczestnikami widowiska sportowego.

Poczucie jakości i radości wynikające z prowadzenia aktywnego stylu życia jest uwarunkowane nie tylko przebiegiem procesów motywacyjnych, lecz również stopniem zaspokojenia potrzeb psychologicznych, będących warunkiem osiągnięcia satysfakcji

z własnej aktywności sportowej [Deci i in. 2001; Baard i in. 2001]. Obecny wpływ postępu cywilizacyjnego na udogodnienia życia codziennego powoduje, że czas wolny w znacznej mierze przeznaczany jest na wypoczynek i rekreację połączoną z różnymi formami aktywności fizycznej. Zjawisko to sprawiło, że uczestnictwo w zorganizowanych imprezach sportowych stało się niezwykle atrakcyjną formą rekreacji ruchowej, uprawianą przez wciąż rosnące rzesze amatorów sportów. Zaobserwować można to przede wszystkim na przykładzie masowych imprez sportowych, w których frekwencja w ostatnich latach wzrosła nawet o kilkaset procent: Poznań Półmaraton (wzrost od 2008 roku o 1071 %), Poznań Triathlon (wzrost od 2013 roku o 400%), Poznań Bike Challenge (wzrost od 2014 roku o 182%) [opracowanie własne]. Tendencja wzrostowa ukształtowała się dzięki wielu zdrowotnym i psychologicznym korzyściom wynikającym z tego rodzaju aktywności. Choć wzrost ten przede wszystkim można zaobserwować w licznie organizowanych imprezach biegowych, triathlonowych i rowerowych, to jednak konkurencją dla nich stają się inne sporty i formy ruchu coraz powszechniej proponowane przez organizatorów (m.in. wodne imprezy sportowo-rekreacyjne). Zmiany trendów globalnych prowadzących do wzrostu zainteresowania zdrowym stylem życia i aktywnością fizyczną, pojawianie się mody na nowe dyscypliny sportowe i rywalizacja o pozyskanie uczestników powoduje wzrost znaczenia badań nad aktualnym sposobem postrzegania przez nich danej dyscypliny jako atrakcji sportowej i turystycznej. Ponadto integracja środowisk sportowych i biznesowych stwarza możliwość wykreowania nowych technik promocji i wykorzystania ich do budowania pożądanych i określonych relacji z otoczeniem. Wizerunek imprezy sportowej stanowi istotny czynnik determinujący podjęcie aktywności sportowej i turystycznej, a pozytywne jego dopasowanie stanowić może jeden z głównych walorów decydujących o przewadze konkurencyjnej na rynku wydarzeń sportowych.

Pojęcie wizerunku (image) wywodzi się od łacińskiego słowa *imago*, oznaczającego obraz. Kojarzone jest także z greckim słowem *elkóna* (eikona), opisującym słowny wizerunek w pamięci człowieka. Pierwszą obcojęzyczną definicję wizerunku skonstruował w 1974 roku A.R. Oxenfeldt, który scharakteryzował go następująco: „wizerunek to zespół wyobrażeń, który powstaje w wyniku oceny atrybutów, mogących zawierać elementy kognitywne i afektywne” [Oxenfeldt 1974, s. 50]. Pojęcie wizerunku może być używane w różnych kontekstach, co wykazali w swoich opracowaniach Dowling (1986) i van Riel (1995). Podzielili oni formę wizerunku na wizerunek firmy, własny, użytkownika i narodu. Taki podział przyczynił się do powstania różnych jego definicji, które krzyżują się ze sobą niezależnie od kontekstu [Dowling 1986, s. 110]. Również w literaturze niemiecko-

i anglojęzycznej można znaleźć różne definicje pojęcia wizerunek. Na temat ostatecznego wyjaśnienia tego terminu dyskutowali m.in. Johannsen (1971) oraz Stern i Zinkhan (2001). Ich brak zgody do tego pojęcia jest zrozumiały, ponieważ w przypadku wizerunku chodzi o nieobserwowalne, hipotetyczne zjawisko, które nie może być ani błędne ani właściwe, a tylko celowe [Häty 1989, s. 90]. Zgodnie ze słownikiem języka polskiego PWN wizerunek to „czyjaś podobizna na rysunku, obrazie, zdjęciu itp.”. Drugie oblicze tego pojęcia, to „sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana” [SJP 2007, s. 1150]. Ciekawą interpretację terminu wizerunek zaproponował W. Budzyński, który podzielił definicję ze względu na aspekt psychologiczny oraz bazujący na marketingowej teorii zarządzania. W ujęciu psychologicznym wizerunek jest odzwierciedleniem postrzeganych składników rzeczywistości w świadomości odbiorcy. Można zauważyć, że nie jest on czymś statycznym, podlega nieustannemu odtwarzaniu, a interakcja z bodźcami zewnętrznymi wpływa na ostateczną jego formę. Natomiast w ujęciu marketingowym Budzyński scharakteryzował wizerunek przez pryzmat firm i został przedstawiony jako „pozytywny obraz przedsiębiorstwa w percepcji jego otoczenia, stworzony na skutek aktywnych działań marketingowych firmy” [Budzyński 2002, s. 9-10].

Jedną z najbardziej wyczerpujących definicji i w pełni oddającą charakterystykę wizerunku destynacji stworzyła K. Hallmann, która pisze, że wizerunek destynacji to wielowymiarowy konstrukt przestrzeni geograficznej, dla którego charakterystyczna jest interakcja między osobą, działaniem i miejscem, i który stanowi ogół denotatywnych (materialnych) i konotatywnych (niematerialnych) wymiarów w postaci subiektywnego obrazu w umyśle osoby. Wymiary wyrażane są za pomocą elementów afektywnych (emocje, uczucia), kognitywnych (wiedza) i konotatywnych (intencja) [Hallmann 2010]. Zatem na wizerunek składają się subiektywne oceny fizycznych atrybutów (cech miejsca), np. atrakcje, rozrywki, infrastruktura sportowa, krajobraz oraz atrybutów abstrakcyjnych obejmujących m.in. atmosferę, liczbę widzów, bezpieczeństwo i otoczenie (wyposażenie, czystość, obsługa).

Pozytywny wizerunek imprezy sportowej może nie tylko stymulować ruch turystyczny, ale także budować pozytywne postawy względem aktywności fizycznej i aktywnego stylu życia. Bauman, Reis, Sallis, Wells, Loos i Martin [2012] na podstawie analizy literatury przedmiotu, wyszczególnili następujące kategorie determinant decydujących o podjęciu decyzji o aktywności fizycznej: indywidualne (psychologiczne – np. motywacja), otoczenie/ środowiskowe – otoczenie socjalne (obserwacja podejmowania aktywności fizycznej przez inne osoby), rodzaj otaczającej infrastruktury (wygląd dzielnic, transport

publiczny, obiekty rekreacyjne i parki, roślinność, ścieżki rowerowe), środowisko naturalne (topografia terenu, pogoda, szlaki turystyczne, parki krajobrazowe), interpersonalne (wsparcie socjalne – od rodziców, znajomych, w pracy, normy i zwyczaje kulturowe), polityka regionalna i krajowa – np. system transportu, planowanie zagospodarowania terenu, działalność branży turystyczno-rekreacyjnej, sektor zdrowia, sektor edukacji, sektor sportu, globalne – np. rozwój ekonomiczny, media globalne, normy socjalne i kulturowe, urbanizacja. Imprezy sportowe mogą stanowić jeden z ważniejszych czynników zachęcających do podejmowania aktywności fizycznej.

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost zainteresowania wodnymi dyscyplinami sportowymi w Polsce, w tym na przykład smoczymi łodziami. Dziś ta forma rywalizacji jest nie tylko popularna na otwartych akwenach wodnych, ale również na basenach. Jednym z czynników wpływającym na wzrost zainteresowania sportami wodnymi w Polsce jest moda przychodząca do Polski z Europy Zachodniej, gdzie ta forma aktywności jest bardzo popularna.

Rozpoznanie sylwetki turystów-miłośników sportów wodnych poprzez poznanie ich charakterystyki i odczuć względem imprezy sportowej, może pomóc organizatorom wodnych dyscyplin sportowych skierowanych zarówno do wyczynowo je uprawiających jak i amatorów w lepszym dopasowaniu oferty do wymagań uczestników. Sprecyzowanie grupy docelowej może być pomocne również w dokonaniu segmentacji rynku, co pozwoli organizatorom trafić z ofertą bezpośrednio do grupy zainteresowanej, spełniając ich oczekiwania.

Rosnąca rola sportowych wydarzeń w ofertach turystycznych wielu destynacji powoduje, że władze miast i regionów wykorzystują je do wypromowania swojej oferty. Tym samym eventy stają się czynnikiem „przyciągającym” turystów do konkretnego miejsca [Borzyszkowski 2011, s. 4-16]. Eventy jako wydarzenia masowe, a zarazem narzędzia promocyjne, pełnią funkcję m.in. podtrzymującą i tworzącą wizerunek, np. destynacji turystycznej [Kazimierczak 2015]. Również w przypadku turystyki sportów wodnych eventy sportowe gromadzą znaczącą liczbę turystów.

Smocze łodzie to drużynowy sport wodny. Wywodzi się z Chin, gdzie na tradycyjnych smoczach łodziach pływano od tysiącleci. Współczesne, sportowe łodzie, są mniejsze od tradycyjnych i mieszczą 22 osoby. Od lat 80. XX wieku wyścigi smocznych łodzi zaczęły zyskiwać na popularności na całym świecie – począwszy od Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Szybko też przekształciły się w jedną z najszybciej rozwijających się dyscyplin sportu. Międzynarodowa Federacja Smocznych Łodzi grupuje ponad 50 federacji narodowych,

a liczba uprawiających ten sport osób szacowana jest na kilkadziesiąt milionów. Jako najbardziej zespołowy z popularnych sportów wodnych – jest szczególnie ceniony przez szkoły, duże firmy i inne instytucje pragnące integrować swoich pracowników. Początek sportu łodzi smoczych w Polsce to rok 1997, kiedy to W. Schmidt, działacz sportowy i trener zorganizował wraz z J. Walczykiem pierwsze zawody międzynarodowe na Motławie w Gdańsku. Impreza mogła się odbyć tylko dlatego, że zaproszone z Niemiec kluby przywiozły dwie łodzie. Ścigało się wówczas 7 osad z Niemiec i jedna polska. Gdańska osada o nazwie *Gdańskie Smoki*, zajęła 3. miejsce, a puchar prezydenta Gdańska zdobyła załoga z Hamburga. W następnych latach zostały zakupione dwie pierwsze łodzie i zawody na Motławie weszły na stałe do kalendarza imprez organizowanych przez powstały w Gdańsku pierwszy klub smoczych łodzi Wodny Wiking.

Organizowane dziś w wielu krajach zawody w smoczych łodziach to przykład dyfuzji kulturowej w sporcie. „Do niedawna dyfuzja kulturowa wymagała najczęściej kontaktu bezpośredniego między kulturami, to jest pomiędzy nosicielami odmiennych elementów kulturowych. Dziś w tym procesie pośredniczą media, w szczególności telewizja i Internet; kontakt osobisty nie jest już niezbędny” [Kantor 2017]. Ogromną rolę w procesie dyfuzji kulturowej w świecie sportu pełni dziś też bez wątpienia dynamicznie rozwijająca się turystyka sportowa.

Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie – wyniki badań empirycznych

Open Championship of Wielkopolska Dragon boats at the pool - results of empirical research

Organizatorem imprezy była Gmina Tarnowo Podgórne oraz Wielkopolski Związek Kajakowy. Mistrzostwa odbyły się pod honorowym patronatem Polskiego Komitetu Olimpijskiego. W zawodach wystartowało ponad 30 osad z całej Polski oraz niemieckiego klubu ZOO CENTER DRAGONS. Celem imprezy była popularyzacja sportów wodnych i zdrowego stylu życia dla osób w każdym wieku.

W badaniu wzięło udział 69 respondentów - 47 płci męskiej i 22 płci żeńskiej. *Cechy społeczno-demograficzne respondentów Otwartych Mistrzostw Wielkopolski Smoczych Łodzi na basenie przedstawiają się następująco:* 21 respondentów było w wieku 41 – 50 lat, 18 osób: w wieku 51 – 60 lat, 17 osób: 31 – 40 lat, 6 osób: 21 – 30 lat, 5 osób: powyżej 60 lat i 2

osoby: poniżej 20 lat. 32 respondentów zadeklarowało posiadanie średniego wykształcenia. 24 respondentów posiada wykształcenie wyższe, 7 licencjat, 5 wykształcenie zawodowe i 1 - podstawowe. 63 osoby biorące udział w badaniach zadeklarowały, że są czynni zawodowo, 4 respondentów stanowili studenci, a 2 osoby były emerytami. 36 respondentów pochodzi z miasta z populacją liczącą 100-500 tys., 20 - z miast powyżej 500 tys. mieszkańców, 7 - z miasta 10-100 tys., 5 osób zamieszkuje wieś, a 1 osoba jest z miasta do 10 tys. mieszkańców

Na początku badania przeprowadzonego metodą sondażu diagnostycznego (technika wywiad standaryzowany, narzędzie: kwestionariusz wywiadu) respondenci musieli wymienić 3 określenia, kojarzące się im z imprezą – „Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie”: 31 osób wymieniło rywalizację, 19 osób wskazało na zabawę, 16 na smoczą łódź, 11 na wodę, 10 na integrację / towarzystwo, 9 – na Termy w Tarnowie Podgórny, 8 – wiosłowanie, zadowolenie – 5 osób. Głównym skojarzeniem uczestników z eventem była rywalizacja, na drugim miejscu zabawa.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie charakteru w jakim uczestniczyli w imprezie. Z odpowiedzi wynika, że najwięcej osób - 46 było aktywnymi uczestnikami mieszkającymi poza aglomeracją poznańską. 12 osobową grupę stanowili bierni uczestnicy (kibice) mieszkający na stałe w aglomeracji poznańskiej. 7 osób było aktywnymi uczestnikami mieszkającymi na stałe w aglomeracji poznańskiej, a po 2 osoby były biernymi uczestnikami mieszkającymi poza aglomeracją poznańską i wolontariuszami mieszkającymi na stałe w aglomeracji poznańskiej. Impreza przyciągnęła zatem nie tylko mieszkańców okolic, ale i turystów.

Na podstawie analizy dalszych danych okazało się, że 44 badanych osób regularnie uprawia sporty wodne, a 2 osoby nieregularnie. Biegi uprawia regularnie 21 osób (nieregularnie 1), fitness – 17 osób regularnie (nieregularnie 1), jazdę na rowerze – 14 osób regularnie (nieregularnie 2), sporty zimowe - 4 osoby regularnie (nieregularnie 4), sztuki walki - 2 osoby regularnie. Wśród innych respondenci najczęściej wymieniali siłownię (8 osób) oraz crossfit (3 os.).

Następnie badanych poproszono o opisanie z pomocą zaproponowanych określeń swoich emocji względem imprezy „Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie”. Najwięcej, bo aż 51 osób odczuwało zadowolenie, a 27 osób – entuzjazm. Jedna osoba zadeklarowała, że nie odczuwa żadnych emocji względem imprezy. W kolejnym pytaniu zastosowano format dyferencjału semantycznego, dzięki któremu badani mieli możliwość odpowiedzieć na pytania, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami *Które z*

wymienionych określić najtrafniej opisują Pani/Pana zdaniem imprezę „Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie”?

Nowoczesny	25	16	10	4	14	Tradycyjny
Zachwycający	26	24	15	4	1	Rozczarowujący
Atrakcyjny	43	16	10	-	-	Nudny
Przyjemny	48	20	1	-	-	Nieprzyjemny
Emocjonujący	49	11	8	1	-	Przygnębiający

Respondenci ocenili imprezę częściej jako nowoczesną, niż tradycyjną, a także jako atrakcyjną, przyjemną i emocjonującą.

Na pytanie „Jaką ocenę organizacji wystawił(a)by Pan/Pani imprezie?”, 34 osoby oceniły ją jako bardzo dobrą, 32 – dobrą i 3 – dostateczną. Można przypuszczać, że wysoka ocena wśród uczestników imprezy wpłynie pozytywnie na zwiększenie liczby uczestników w kolejnych latach.

Na pytanie „Co dla Pana/Pani jest najcenniejsze podczas udziału w imprezie *Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie*?” najczęściej, bo aż 40 respondentów wymieniło dobrą zabawę, 30 - rywalizację, 29 - możliwość spędzenia czasu z rodziną i ze znajomymi, 28 - aktywność fizyczna. Rozpoznanie głównych motywów wzięcia udziału w tego typu wydarzeniu sportowo-rekreacyjnym może stanowić źródło wiedzy dotyczącej zachowań konsumentów. Należy je traktować także jako wskazówkę w kontekście projektowania oferty produktowej, oraz działań związanych z komunikacją i promocją przez poszczególne podmioty tworzące ofertę marketingową.

Kolejne pytanie brzmiało: „Czy *Otwarte Mistrzostwa Wielkopolski Smoczych łodzi na basenie* zwiększają popularność wodnych dyscyplin sportowych?”. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi wynika, że 60 badanych osób całkowicie się z tym z tym zgadza, 3 - do pewnego stopnia, 4 - trochę, a 2 osoby się z tym zdecydowanie nie zgodziły.

Na pytanie „Jeśli mógłbyś poprawić coś w imprezie, to co by to było?” - 7 osób poprawiłoby nagłośnienie imprezy związane z akustyką i muzyką. 5 osób chciałoby zmienić ilość konkurencji, 4 osoby harmonogram, a 3 uczestników wskazało na klimatyzację. Warto podkreślić, że zawody na basenie w Tarnowie Podgórny odbyły się po raz pierwszy, a organizatorzy dopiero nabierają doświadczenia w organizacji tego typu regat.

W pytaniu „Czy planuje Pan/i w przyszłości udział w kolejnej edycji imprezy?”, respondenci byli poproszeni o zaznaczenie skali prawdopodobieństwa. 56 osób zadeklarowało, że z pewnością wystartuje w kolejnej edycji, 10 osób uznało to za możliwe, 2 - raczej nie i jedna osoba zadeklarowała, że na pewno nie. Wysoki, 81% współczynnik chętnych do uczestnictwa w kolejnej edycji zawodów może dawać argumenty, że event

będzie dalej się rozwijał, przyciągając kolejne rzesze sympatyków wodnych dyscyplin sportowych.

W ostatnim pytaniu respondenci odpowiadali, czy w przeszłości uprawiali lub obecnie uprawiają sporty wodne. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że 42 osoby w przeszłości uprawiały lub obecnie uprawiają te rodzaje sportu, natomiast 27 respondentów nie uprawiało ani nie uprawia tego typu sportów.

Podsumowanie

Summary

W dobie globalizacji oraz homogenizacji sportu zawody w smoczach to przykład dyfuzji kulturowej, której recepcję obserwujemy także w Polsce. Ta ciekawa dyscyplina sportowa jaką są smocze łodzie rozgrywane na basenie posiada potencjał do promowania aktywnego stylu życia, przyciągania turystów oraz budowania w odbiorcach pozytywnego wizerunku. Miasta i regiony chcąc dziś wyróżnić się na tle konkurencji, poszukują nietypowych form aktywizacji sportowo-rekreacyjnych. Zawody w smoczach to bez wątpienia ciekawą alternatywę dla organizowanych na szeroką skalę w Polsce imprez biegowych czy rowerowych.

Literatura

Bibliography

Bauman A., Reis R., Sallis J., Wells, J., Loos, R., Martin B., *Correlates of physical activity: why are some people physically active and others not?*, Lancet Physical Activity Series Working Group, Elsevier Ltd, 2012, vol. 380.

Borzyszkowski J., „Wpływ eventu na rynek turystyczny – przykład ślubu księcia Williama i Kate Middleton”, *Turystyka Kulturowa* nr 6, 2011, s. 4-16

Deci E.L., Ryan R.M., Gagné M., Leone D.R., Usunov J., Kornazheva B.P., *Need Satisfaction, Motivation, and Well-being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002, no. 27.

Deery M., Jago L., Fredline L. *Sport tourism or event tourism: are they one and the same?*, *Journal of Sport Tourism*, 2004, 9 (3), s. 235-245.

Godlewski P., *Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu*, „Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji” – Zeszyty Naukowe nr 689, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

Hall C., *Adventure, Sport and Health Tourism*, [w:] B. Weiler, C. Hall (red.), *Special Interest Tourism*, Bellhaven Londyn, 1992, s. 141-158.

Hinch T., Higham J., *Sport Tourism Development*, Channel View Publications, Bristol 2011, s. 20.

Kantor R., *Interkulturowość zabawy. Obce wzory kultury zabawy i rozrywki i ich recepcja we współczesnej kulturze ludycznej Krakowa*, „Relacje międzykulturowe”, 1 (1), 2017.

Kazimierczak M., Malchrowicz-Moško E., *Turystyka sportowa – specyfika i trendy rozwojowe*, FOLIA TURISTICA nr 28, Kraków 2013

Mosz J., *Sportowe zdarzenie jako widowisko kulturowe*, [w:] J. Kosiewicz, T. Michaluk, K. Pezdek (red.), *Nauki społeczne wobec sportu i kultury fizycznej*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 69.

Mosz J., *Estetyczne aspekty uczestnictwa w sporcie*, Warszawa 2014.

Oxenfeldt A.R., *Developing a Favorable Price-Quality Image*, Journal of Retailing, 1974, 50 (4).

Standeven J., Knop P., *Sport Tourism*, 1999, Libraries Australia

Schulze G., Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: Troisen G., Dinkel M. (Hrsg.): *Ökonomische Dimensionen von Sportevents: Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen*, 2. Aufl., Butzbach-Griedel, 2003

Turner V. *The Ritual Process. Structure and Anti-structure*, 1969.

Wang N. (1999), *Rethinking Authenticity in Tourism Experience*, “Annals of Tourism Research”, Vol. 26(2).

Wochnowski H. (1996), *Veranstaltungsmarketing. Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen*, Peter Lang, Frankfurt am Main.

Mistrzostwa Wielkopolski w Smoczych Łodziach jako nośnik wizerunku w turystyce oraz przykład dyfuzji kulturowej w sporcie

Streszczenie

Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza – teoretyczna – charakteryzuje współczesne widowiska sportowe jako atrakcje turystyczne, które niosą z sobą potencjał do budowania wizerunku regionów turystycznych. Opisano w nim także rolę turystyki sportowej w procesie dyfuzji kulturowej w obszarze sportu. Część druga – empiryczna – prezentuje zawody w smoczych łodziach jako przykład imprezy sportowej będącej nośnikiem wizerunku

w turystyce. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowej formy aktywizacji sportowo-rekreacyjnej w obszarze sportów wodnych, jaką są organizowane w Polsce zawody w smoczach łodziach na akwenach zamkniętych oraz sprawdzenie funkcji tego widowiska. Podczas prowadzonych badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego oraz obserwacji uczestniczącej.

The Wielkopolska Championships in Dragon Boat as a carrier of the image in tourism and an example of cultural diffusion in sport

Summary:

The article consists of two parts. The first - theoretical - characterizes modern sports spectacles as tourist attractions that bring with them the potential to build the image of tourist regions. It also describes the role of sports tourism in the process of cultural diffusion in the field of sport. The second part - empirical - presents competition in dragon boats as an example of a sports event that carries the image in tourism. The aim of the article is to present a new form of sport and recreational activity in the area of water sports, which are competitions in dragon boats in closed waters organized in Poland and to check the function of this spectacle. During the research, the method of diagnostic survey and participant observation was used.

Słowa kluczowe: smocze łodzie, sport, dyfuzja kulturowa, wizerunek, turystyka sportowa

GRZEGORZ KONIECZNY

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Internetowe media społecznościowe w służbie turystyki

The internet and social media in the service of the tourism

Tempora mutantur et nos mutamur in illis

(Czasy się zmieniają i my zmieniamy się z nimi).

Wprowadzenie

Introduction

Aby dogłębnie opisać w tym przedsięwzięciu cele, zadania, funkcje i treści przynależne współczesnym mediom, w tym Internecie spróbujemy wyjaśnić na początku termin *media*. W słowniku wyrazów obcych określa się media jako przekazniki, środki albo systemy przekazu wiadomości i rozrywki, takie jak radio, telewizja, Internet, gazety, magazyny, plakaty, filmy, wydawane w dużych nakładach publikacje książkowe, płyty, kasety, magnetowidy itd. W podręcznikach amerykańskich poświęconych stosowaniu mediów w edukacji („Instructional media and Technologies for Learning” wskazuje się na łacińskie pochodzenie tego terminu i definiuje media jako „pośredniki przenoszące informacje od źródła (nadawcy) do odbiorcy. Pośrednikami, czyli mediami mogą być: materiały drukowane, fotografie, materiały projekcyjne, nagrania audialne, audycje radiowe, filmy, programy telewizyjne, programy komputerowe itp., a także urządzenia służące do ekspozycji tych materiałów, a więc projektory, magnetofony, magnetowidy, komputery itd.”²⁰⁴.

Z kolei poddając analizie teoretycznej pojęcie „*media społecznościowe*” należy stwierdzić, że są to media, dostępne przede wszystkim w Internecie i w urządzeniach mobilnych, umożliwiające wymianę informacji między użytkownikami. To media, które łączą technologię, telekomunikację, interakcje społeczne z obrazem, tekstem i dźwiękiem. Sposób interakcji i prezentowania informacji zależy od punktu widzenia użytkowników oraz treści, którymi wymieniają się społeczności (historie i doświadczenia). Dla firm media społecznościowe stanowią cenne źródło tworzonych przez użytkowników treści, nazywanych UGC (ang. User-generated content lub Consumer Generated

²⁰⁴ Por. W. Strykowski, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, *Edukacja medialna - nowość wśród obowiązkowych przedmiotów ogólnokształcących*, Kwartalnik Polskiego Towarzystwa technologii i mediów Edukacyjnych, Wyd. empi Poznań 1996 s.4-5

Media (CGM)”²⁰⁵. Według powyższej, „obrazkowej” definicji, mediami społecznościowymi są różnego rodzaju serwisy, mikroblogi, Wiki. Umożliwiają one uczestnikom na komunikowanie się online, jak również tworzenie i publikowanie rozmaitych treści, zdjęć, muzyki itp. oraz dzielenie się nimi z innymi użytkownikami,

Analiza literaturowa

Współczesny człowiek współuczestniczy w tworzeniu niezwyklej cywilizacji- naznaczonej cyberprzestrzenią, która jest niewątpliwie implikacją niespotykanego rozwoju technik informatycznych, telekomunikacyjnych oraz komputerowych. Globalna sieć World Wide Web stała się jednym z ważniejszych kanałów komunikacji międzyludzkiej. Służy m.in. do gromadzenia, przekazywania i przetwarzania olbrzymiej ilości informacji. Siłą tego *opus magnum* człowieka przełomu XX i XXI tkwi w jego plastyczności i różnorodności. Te przymioty Internetu stały się swoistym magnesem dla setek milionów ludzi. Ponadto, medium to konstytuuje wirtualną świadomość, wyznacza trendy zachowań społecznych, a w przypadku turystyki np. wskazuje najnowsze destynacje. Z kolei W. J. Burszta- antropolog kultury zauważa, że Internet stał się „...częścią rytmu ludzkiego życia, niezbywalną częścią kultury - jako środek komunikacji, symbol nowoczesności i transformacji, a także jako źródło zachowań”²⁰⁶. Poza tym przestrzeń wirtualna stwarza „[...] szansę nawiązywania nieskrępowanych żadnymi ograniczeniami kontaktów rówieśniczych, dzięki czemu mają możliwość uczestniczenia na zasadach partnerskiej równości we wszystkich relacjach społecznych i mogą zaspokajać potrzeby akceptacji”²⁰⁷.

Siłę i znaczenie Internetu potwierdzają liczne badania kwantytatywne i kwalitatywne. Wynika z nich, że świat Internetu i komputerów dla 95% młodych ludzi jest niezmiernie istotną kwestią. Natomiast 53% młodzieży uważa, że Internet usprawnia ich życie prywatne ułatwiając im kontakty z przyjaciółmi i znajomymi²⁰⁸.

Ważność tego współczesnego nośnika komunikacji i informacji dostrzegają m.in. politolodzy i socjolodzy. W swych publikacjach piszą, że obok prasy, radia, telewizji, Internet stał się „czwartą władzą”. „Internet jako źródło informacji odznacza się potencjałem dostarczania obywatelom poczucia współuczestnictwa, przez co stwarza możliwość szerszego i bardziej efektywnego udziału w sprawach publicznych. Nie tylko przekaz przez strony WWW stanowi argument na rzecz pozytywnego udziału Internetu we wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Znamienny jest również

²⁰⁵Za: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(web_application_hybrid\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid)), <http://www.kursusability.pl/slownik-interactive/media-spolecznosciowe-ang-social-media>

²⁰⁶W. J. Burszta, *Świat jako więzienie kultury*. Pomyślenia, Warszawa 2008, s. 120

²⁰⁷Za: A. Rojek, *Uczeń z dysleksją w Internecie- zagrożenia i perspektywy rozwoju*, [w:] Zeszyty kieleckie, *Nauczanie początkowe-kształcenie zintegrowane*, nr 1, 2011/2012, Kielce, s. 50

²⁰⁸Por. N. Taylor, Sofres, *Pokolenie XD*, raport przeprowadzony na zlecenie The Walt Disney Company na grupie dzieci w wieku 8-14 lat w sześciu krajach Europy: Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy i Polska, 2009 r.

fakt powstawania internetowych sieci obywatelskich, łączących obywateli w lokalnych społecznościach, które zapewniają łatwiejszy dostęp do publicznych informacji i promują zaangażowanie w życie społeczno-polityczne”²⁰⁹.

Inną, niezmiernie ważną sprawą jest właściwe korzystanie z tzw. cyfrowej mądrości. Aby w sposób konstruktywny, refleksyjny i krytyczny korzystać z technologii informacyjnej i komunikacyjnej (w szczególności dotyczy to młodego pokolenia) należy wyposażyć użytkowników w tzw. kompetencje humanistyczne, które zdaniem J. Dobrołowicz wyrażają się m.in. „[...] w umiejętności świadomego i krytycznego odbioru komunikatów medialnych, racjonalnego korzystania z mediów, hierarchizowania i selekcjonowania informacji przez media przekazywanych”²¹⁰. Ponadto, kompetencje te mają służyć przejściu „[...]od treningu i zapamiętywania informacji do rozwijania zdolności samodzielnego uczenia się, wyszukiwania i selekcjonowania informacji, a także posługiwania się nowymi technikami informacyjnymi i komunikacyjnymi”²¹¹. Innym zadaniem tychże kompetencji jest demistyfikacja (demitologizacji) mediów, czyli krytyczna analiza i interpretacja treści medialnych, a także uświadamianiu społeczeństwu mechanizmów funkcjonowania świata medialnego²¹².

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w istniejącej cyberprzestrzeni swoje okazałe miejsce zajmują media społecznościowe (*ang. social media*). Nośniki te pojawiły się na świecie pod koniec XX wieku, natomiast w Polsce zaistniały za sprawą komunikatora Gadu-Gadu utworzonego w 2000 roku. Pełen ich rozkwit nastąpił w 2006 roku, z chwilą powstania portalu nasza-klasa.pl (obecnie n-k.pl). Obecnie stanowią one jedno z najszybciej rozwijających się pasm komunikacji międzyludzkiej na świecie, jak i w Polsce.

Zdaniem W. Gogołka wszystkie media społecznościowe, w obecnym, powszechnym rozumieniu, można zaliczyć do trendu Web 2.0. Są one nową formą aktywności w Sieci, która opiera się na grupach społecznościowych²¹³.

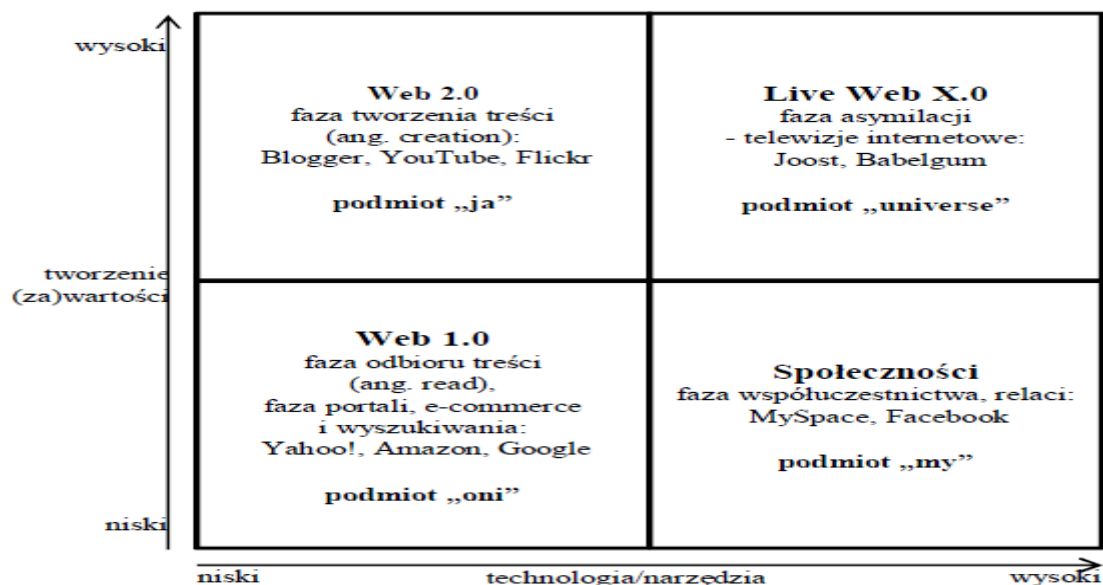
²⁰⁹ D. Batorski, M. Marody, A. Nowak (red.), *Spółeczna przestrzeń internetu*, Warszawa 2006, s. 291

²¹⁰ J. Dobrołowicz, *Współczesna szkoła wobec ekspansji mediów* [w:] *Nauczanie początkowe* R. XXXV, nr 1, 2011/20122, s. 13

²¹¹ *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do roku 2010*, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Warszawa 2003.

²¹² J. Dobrołowicz, *Współczesna szkoła ...* op.cit., s.10

²¹³ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa.. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010, s.160



Rycina 1. Macierz ewolucji funkcjonalnej Internetu

Źródło:²¹⁴

Z powyższej ryciny (1) wynika, że istnieją 4 fazy ewolucji funkcjonalnej Internetu – Web 1.0, Web 2.0, Live Web X.0 oraz Społeczności. Do Web 2.0 D. Kaznowski zalicza blogi oraz serwisy typu You Tube i Flickr, ponieważ zakłada, że ich twórcą jest jednostka. „Z punktu widzenia relacji z podmiotem w Web 2.0 jestem „ja”. Bez względu na typ rozwiązania zawartość jest tworzona przez zindywidualizowany podmiot, nawet jeśli jest częścią modelu społecznego”²¹⁵.

Kreowanie kultury społecznych interakcji za pośrednictwem tych mediów możliwe jest dzięki temu, że nośniki te cechują się globalnym zasięgiem, wolnym od braku ograniczeń przestrzennych oraz czasowych, ciągłości komunikacji, generowaniem wszelkich treści materiałów audio, video i zdjęć przez użytkowników, a przede wszystkim dwukierunkowością (interakcyjnością), tzn. istnieje możliwość komunikacji z odbiorcą przekazu na zasadzie akcji i reakcji, a więc konwersacji (dialogu). Ta differentia specifica tego pasma komunikacji jest bez wątpienia rudymmentarnym składnikiem wyróżniającym World Wide Web od pozostałych nośników komunikacji. Poza tym, media te charakteryzują się tym, że istnieje:

- możliwość kreowania informacji przez każdego użytkownika Internetu.
- komunikacja dwukierunkowa oparta o dialog na linii nadawca-odbiorca,
- brak kontroli nad publikacją informacji,
- silne zaangażowanie współtwórców informacji,
- szybkość komunikacji i przepływu informacji,

²¹⁴ Ibidem, s.48

²¹⁵ D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s.49

-trwałość informacji²¹⁶.

Poza tym, to *opus magnum* przełomu XX i XXI wieku poprzedzone było niespotykanym rozwojem wiedzy, innowacji, szybkim przepływem informacji, które wpisują się w tzw. trzecią falę rozwoju świata²¹⁷. H. Toffler zauważa, że w gospodarce trzeciej fali informacja staje się substytutem surowców, siły roboczej i innych zasobów. *Differentia specifica* tej niezwyklej cywilizacji trzeciej fali jest m.in. globalizacja. Fenomen tego zjawiska oparty jest na świecie bez granic oraz „świadomości planetarnej”²¹⁸.

Użytkownikami serwisów społecznościowych są zarówno osoby indywidualne, niewielkie przedsiębiorstwa, jak i wielkie korporacje. Social media stanowią jedno z podstawowych narzędzi komunikacji ze społeczeństwem różnorodnych organów państwowych czy też jednostek samorządowych. Celem jest przede wszystkim usprawnienie komunikacji oraz szybkie dotarcie do jak największej liczby ludzi.

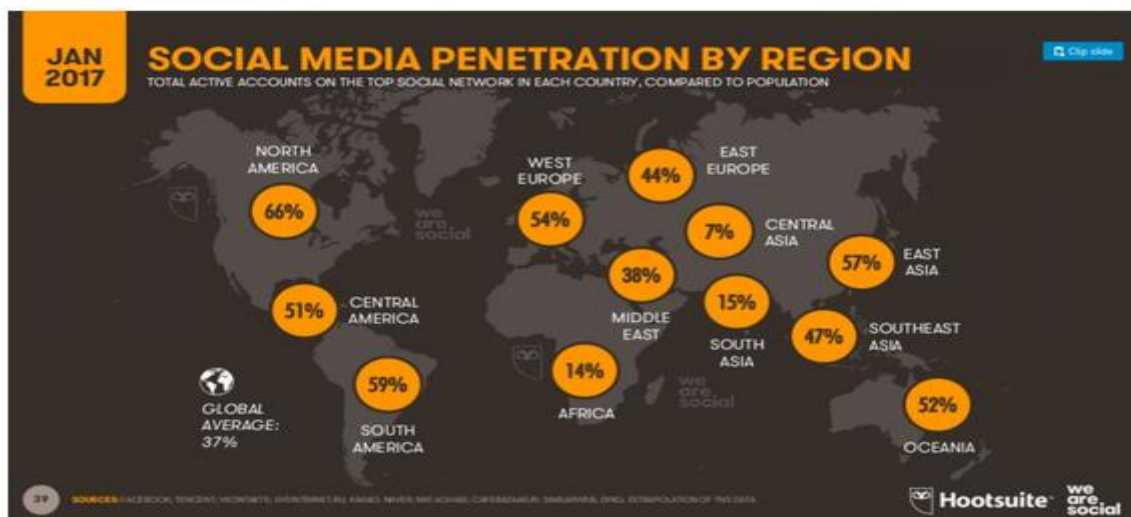
Coraz częstsze korzystanie z tej platformy komunikacji i informacji świadczy o jej sile i potencjale. Jak wynika z raportu „*Digital in 2017 Global Overview*” przygotowanego przez [We Are Social i Hootsuite](#), liczba aktywnych użytkowników różnego rodzaju serwisów na świecie wynosi (na koniec stycznia 2017 roku) **2,789 miliardów**, z czego aż 2,549 miliardy korzysta z nich za pomocą urządzeń mobilnych. Największym portalem społecznościowym na świecie jest Facebook. Liczba jego użytkowników sięgnęła 1,871 miliarda, z czego 44 procent stanowią kobiety, a 56 procent mężczyźni. 87 procent korzysta z niego za pomocą urządzeń mobilnych, a 55 procent robi to codziennie. Co ciekawe, Polska zajmuje w rankingu użytkowników, którzy codziennie korzystają z social media w stosunku do całkowitej sumy internautów z danego kraju, **trzecie miejsce na świecie**. Aż **70 procent Polaków jest aktywnych codziennie na tej platformie**. Wyprzedzają nas jedynie Australia (75 procent) oraz Włochy (74 procent)²¹⁹.

²¹⁶K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności (w:), (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 185

²¹⁷ Por. A. i H. Toffler, *Budowanie nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 30

²¹⁸ Ibidem, s. 30-31

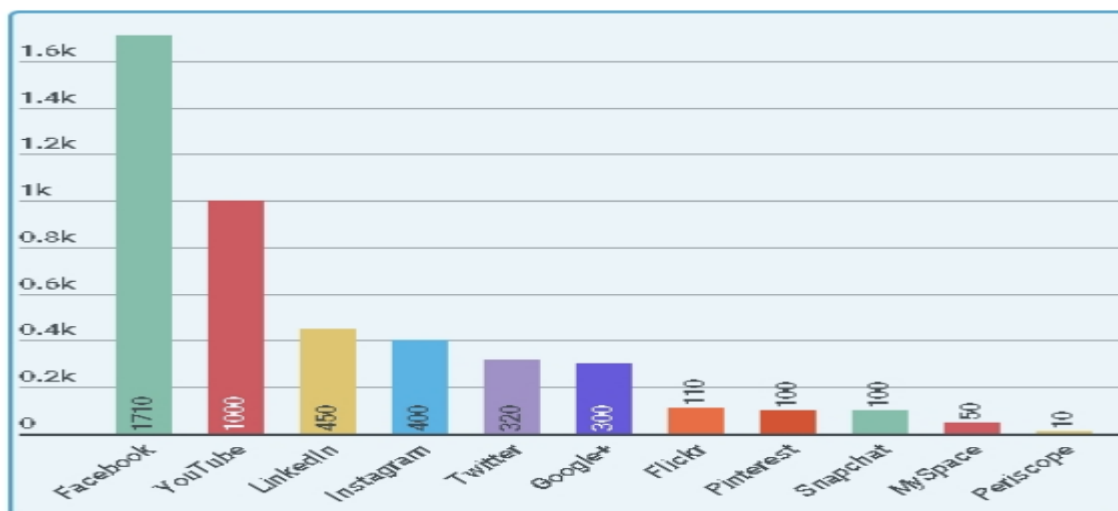
²¹⁹ [M. Kuchta](#), *Ilu użytkowników na świecie korzysta z mediów społecznościowych?*
<https://socialpress.pl/2017/02>



Rycina 2. Liczba użytkowników serwisów społecznościowych na świecie
w styczniu 2017 roku (dane w %)

Źródło:²²⁰

Z ryciny 3 wynika, że w 2016 roku największym zainteresowaniem użytkowników cieszył się Facebook, You Tube, nieco mniejszym LinkedIn, Instagram oraz Twitter.



Rycina 3. Liczba użytkowników serwisów społecznościowych na świecie w 2016 roku (dane w procentach pozyskane przez Yesmail)

Źródło:²²¹

²²⁰ Ibidem

Warto nadmienić, że liczba polskich użytkowników Facebooka przekroczyła obecnie 20 milionów. Drugim pod względem popularności medium społecznościowym w Polsce jest You Tube, z którego korzysta 18,96 mln osób²²².

W internetowych mediach społecznościowych szanse na swój sukces, rozwój, przewagę konkurencyjną, zmianę wizerunku oraz powiększenie przychodów, widzą także firmy działające w branży turystycznej. Wykorzystują one różnego rodzaju innowacyjne rozwiązania i możliwości serwisów w celach marketingowych (storytelling, budowanie pozycji eksperta, pozycjonowanie (SEO), pozyskiwanie ambasadorów marek, inspirowanie działań content marketingowych), wizerunkowych, komunikacyjnych i sprzedażowych oraz w trakcie tworzenia relacji ze środowiskiem społecznym, jak również kreowania świadomości i lojalności potencjalnych klientów. P. Kotler potwierdza powyższą konstatację pisząc, że *„Eksplzja technik komputerowych, telekomunikacyjnych i informatycznych wywarła wielki wpływ na sposób, w jaki firmy dostarczają wartości swym konsumentom. Boom technologiczny stworzył nowe, ciekawe drogi, dzięki którym można poznać i śledzić konsumentów, tworzyć produkty i usługi dopasowane do ich potrzeb, sprawniej i skuteczniej prowadzić dystrybucję produktów oraz komunikować się z klientami w dużych grupach lub pojedynczo”*²²³.

Pojawienie się instrumentów Web 2.0 w istotny sposób zmieniło sposób wykorzystania globalnej sieci World Wide Web w odniesieniu do przekazu i formy informacji, a przede wszystkim do sposobu komunikacji, który cechuje się interaktywnością. Ta nowa forma aktywności w Sieci umożliwia podmiotom działającym na rynku turystycznym olbrzymie usprawnienie kanałów komunikacji pomiędzy potencjalnymi osobami podróżującymi a informacją o możliwościach rezerwacyjnych linii lotniczych, sieci hotelowych (np. pomocą aplikacji e-Commerce), ofercie promocyjnej czy też atrakcjach turystycznych. Współczesne media społecznościowe, oparte na nowoczesnej technologii informatycznej, telekomunikacyjnej oraz komputerowej pozwalają, by uczestnicy wymieniali się informacjami na temat niemal każdego miejsca, każdej destynacji „...w oparciu o swoje indywidualne profile, wykorzystując do tego specjalny interfejs”²²⁴. Te praktyczne wskazówki pozwalają m.in. na optymalne zaplanowanie podróży, wakacji czy też weekendowego wyjazdu.

W erze internetowych mediów społecznościowych pojawia się nowy wymiar turystyki, tj. e-turystyka umożliwia poznawanie innych kultur oraz swego rodzaju „podróżowanie” bez wychodzenia z domu. Ten rodzaj turystyki pomimo, że wpisuje się w zachowania sedenteryjne oraz zjawisko hipokinezji, wychodzi naprzeciw przede wszystkim ludziom dotkniętym brakiem czasu wolnego. E-turystyka staje się dla nich często jedyną sposobnością do obcowania z inną nieznaną kulturą oraz poznania lokalnych społeczności, a jak przekonywał Th. Heyerdahl asumptem do tego typu

²²¹ <https://websoul.pl>

²²² <https://marketingautomagic.pl/2016/05/facebook-i-youtube-najpopularniejszymi-serwisami-spolesznosciowymi-w-polsce/>

²²³ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 57

²²⁴ Por. M. Laskowski, *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego-studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2008 nr 1, s.187

peregrynacji jest nieustająca „...potrzeba zadziwienia, pokusa nieznanego- << co jest po tamtej stronie >> zawsze intrygowały człowieka zafascynowanego szerokim światem, ciekawością czegoś innego”.²²⁵ Ponadto e- turystyka jest najszybszą formą odprężenia, odpoczynku i relaksu po pracy, jest zatem szansą dającą współczesnemu człowiekowi poczucie szczęścia i spełnienia częściowo marzeń.

Niezmiernie pomocnymi narzędziami w tym typie turystyki są:

1.Technologie oparte na Internecie:

- Street View
- Google Earth
- Google Art Project
- Multimedialne prezentacje – sferyczne panoramy wysokiej jakości (wirtualne wycieczki)

2.Programy urządzeń mobilnych:

- Telefon komórkowy
- Geotagowana relacja z podróży
- Aplikacje oparte na lokalizacji
- Google Goggles
- Przewodniki 3D
- Tłumacze podróży
- Word Traveler – asystent podróży
- Trip it

Programy rozszerzonej rzeczywistości (augmented reality)²²⁶.

Powyższe nośniki komunikacji internetowej pozwalają m.in. na wirtualną podróż po świecie, oglądanie wybranych przez siebie np. atrakcji turystycznych oraz zapoznanie się z ciekawymi miejscami. Za przyczyną tych nośników można także zwiedzać muzea, odkrywać sztukę, obcować z jej pięknem. Poza tym dają one możliwość zweryfikowania ofert agencji turystycznych czy też biur podróży. Ponadto, informacje pozyskane z tych źródeł ułatwiają wybór najbardziej optymalnego miejsca noclegowego, restauracji czy też rozrywki.

Zachęcenie często wirtualną podróżą, podejmujemy decyzje o wyjeździe w uprzednio „zwiedzane” miejsca. W rzeczywistej podróży szczególnie pomocnymi narzędziami będą m.in.: przewodniki

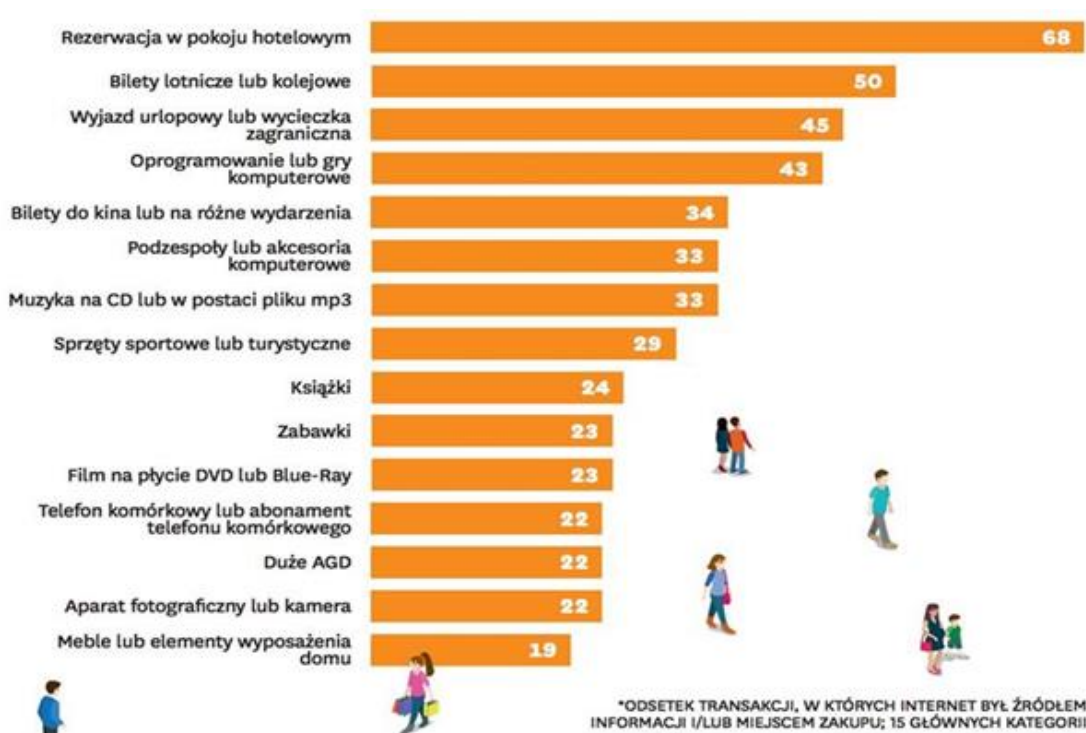
²²⁵Za: J. Pałkiewicz, *Sztuka podróżowania*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2008, s. 9

²²⁶J. Kalecińska, *Nowe technologie w branży turystycznej*, Warszawa 2013, s.13

miejskie 3D z lokalizacją satelitarną, tłumacz podróżny, dzięki któremu istnieje możliwość tłumaczenia w czasie rzeczywistym. Ponadto wykorzystywane są:

- World Traveler – Asystent Podróży- umożliwia bezpiecznie przechowywać poufne informacje;
- Trip It- aplikacja zarządza planami naszej podróży;
- 4fly for- posty z aktualną tanią ofertą połączeń lotniczych;
- Skyscanner.pl – wyszukiwarka najtańszych połączeń lotniczych;
- Rome2Rio- wyszukiwarka najwygodniejsze i najtańsze połączenia lotnicze, autobusowe, oraz pociągowe
- Google Maps – umożliwia planowanie trasy samochodem;
- Hitchwiki – największa baza wiedzy o autostopie;
- Booking.com – wyszukiwarka najtańszych miejsc noclegowych;
- AirBnb – pozwala na **wynajem mieszkania lub pokoju**;
- ACSI Eurocampings –wyszukiwarka **campingów**;
- Tripadvisor, Foursquare – serwisy **te zbierają opinie o restauracjach i kawiarniach.**

Z ryciny 4 wynika, że największa grupa użytkowników Internetu wykorzystuje to narzędzie w celach rezerwacji pokoju hotelowego, zakupu biletów lotniczych i kolejowych oraz organizacji wyjazdów urlopowych oraz wycieczek zagranicznych.



Rycina 4. Wpływ Internetu na zachowania zakupowe Polaków 2011-2016

Źródło:²²⁷

Podsumowanie

Conclusion

Konstatacje zawarte w niniejszym artykule odnoszą się do ukazania roli i znaczenia Internetu, w tym serwisów społecznościowych dla współczesnej turystyki.

Jak wynika z analiz literaturowych internetowe media społecznościowe stanowią jedno z najszybciej rozwijających się pasm komunikacji międzyludzkiej na świecie, jak i w Polsce. Dla współczesnego człowieka nośniki te pełnią rozmaite funkcje m.in. informacyjną, opiniotwórczą, edukacyjną, społeczną, rozrywkową oraz ideologiczną. Jak stwierdza A. Czajkowska media te stały się *„...dominującym źródłem kształtowania indywidualnej wyobraźni szerokich rzesz odbiorców, a to znaczy praktycznie całego społeczeństwa”*²²⁸.

Istniejąca „Sieć” konstituuje współczesny system komunikowania się różnego rodzaju podmiotów. W znacznym stopniu wpływa na zachowania społeczno-kulturowe (w aspekcie symbolicznym, normatywnym, obyczajowym, religijnym), popularyzuje nowe trendy np. w sztuce, w modzie i w zachowaniach. Internet jest także istotnym narzędziem władzy politycznej oraz kontroli społecznej.

Instrumenty wchodzące w Web 2.0 za sprawą m.in. interakcyjności stały się podstawą zmiany funkcjonowania i korzystania z globalnej sieci World Wide Web. Social media są odpowiedzią na dokonującą się na naszych oczach konwersję społeczno - kulturową oraz ewoluujące potrzeby i oczekiwania społeczne. Korzystanie z takich nośników jak: Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, Skype, Instagram *„...staje się obecnie tym, czym była umiejętność czytania na początku wieku XX”*²²⁹.

Z kolei dla branży turystycznej (biur podróży; agencji turystycznych; hotelarstwa, linii lotniczych) internetowe media społecznościowe są z jednej strony wyzwaniem, z drugiej zaś szansą na zaistnienie, trwanie oraz rozwój w wymagającej i dynamicznie rozwijającej się (szczególnie dotyczy to nowych technologii komunikacyjnych i informacyjnych) gospodarce rynkowej. Dlatego należy stale kontrolować oraz wprowadzać innowacyjne rozwiązania i możliwości w tym zakresie.

²²⁷ <http://go.divante.co/ropo-sopo-zwyczaj-zakupowe-polakow-raport-2016/>

²²⁸ A. Czajkowska. *Wpływ mediów masowych na odbiorców*, Akademia Młodego Ekonomisty, Uniwersytet w Białymstoku, 2015r. <http://www.gimiversity.pl/files/document/543bc83f0bc8c7959858019241732ac41447062995.pdf>

²²⁹ M. Kąkolewicz, *O potrzebie i realizacji edukacji medialnej w szkołach*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s.12

Oferowane nośniki nie tylko ułatwiają podróżnym i turystom organizację wyjazdów, lecz są bez wątpienia narzędziem łatwego komunikowania się z obcymi ludźmi, poznawania zwyczajów i obyczajów obowiązujących w odmiennych kulturach. Ponadto, stwarzają możliwość kształtowania właściwych postaw i zachowań, poznania i rozumienia nieznanych dotąd systemów symbolicznych, a przez to uczą poszanowania odmiennych wartości społeczno-kulturowych.

Literatura

Bibliography

Batorski D., Marody, M., Nowak A. (red.), *Spółeczna przestrzeń internetu*, Warszawa 2006.

Burszta W. J., *Świat jako więzienie kultury*. Pomyślenia, Warszawa 2008.

Dobrołowicz J., *Współczesna szkoła wobec ekspansji mediów* [w:] *Nauczanie początkowe* R. XXXV, nr 1, 2011/2012

Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności (w:), (red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012

Gogołek W., *Komunikacja sieciowa.. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010

Kalecińska J., *Nowe technologie w branży turystycznej*, Warszawa 2013

Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008

Kąkolewicz M., *O potrzebie i realizacji edukacji medialnej w szkołach*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

Laskowski M., *Problematyka budowy serwisu społecznościowego na przykładzie projektu lokalnego portalu kulturalnego-studium przypadku*, „Scientific Bulletin of Chełm. Section of Mathematics and Computer Science” 2008 nr 1

Pańkiewicz J., *Sztuka podróżowania*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2008

Rojek A., *Uczeń z dysleksją w Internecie- zagrożenia i perspektywy rozwoju*, [w:] Zeszyty kieleckie, *Nauczanie początkowe-kształcenie zintegrowane*, nr 1, 2011/2012, Kielce

Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do roku 2010, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Warszawa 2003

Strykowski W., *Edukacja medialna -nowość wśród obowiązkowych przedmiotów ogólnokształcących*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Kwartalnik Polskiego Towarzystwa technologii i mediów Edukacyjnych, Wyd. empi, Poznań 1996

Taylor N., *Pokolenie XD*, raport przeprowadzony na zlecenie The Walt Disney Company na grupie dzieci w wieku 8-14 lat w sześciu krajach Europy: Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy i Polska, Sofres, 2009

1. Toffler A. i H., *Budowanie nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 1996

Netografia:

Czajkowska A. *Wpływ mediów masowych na odbiorców*, Akademia Młodego Ekonomisty, Uniwersytet w Białymstoku, 2015r. <http://www.gimiversity.pl/files/document/543bc83f0bc8c7959858019241732ac41447062995.pdf> (data dostępu: 18.08.2017)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(web_application_hybrid\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid)),
<http://www.kursusability.pl/slownik-interactive/media-spolecznosciowe-ang-social-media>
(data dostępu: 18.08.2017)

<http://go.divante.co/ropo-sopo-zwyczaje-zakupowe-polakow-raport-2016/> (data dostępu: 19.08.2017)

<https://marketingautomagic.pl/2016/05/facebook-i-youtube-najpopularniejszymi-serwisami-spolecznosciowymi-w-polsce/> (data dostępu: 16.08.2017)

<https://websoul.pl/> (data dostępu: 20.08.2017)

Kuchta M., *Ilu użytkowników na świecie korzysta z mediów społecznościowych?*
<https://socialpress.pl/2017/02> (data dostępu: 25.08.2017)

Internetowe media społecznościowe w służbie turystyki

Streszczenie

Artykuł dotyczy wykorzystywania przez instytucje zajmujące się turystyką, internetowych mediów społecznościowych w rozwoju i popularyzacji oraz promocji turystyki. W związku z powyższym podjęto próbę przedstawienia wybranych narzędzi medialnych mediów społecznościowych takich, jak serwisy społecznościowe, blogi, mikroblogi oraz Wiki. Nośniki te z racji swojej popularności wśród użytkowników są kluczowym narzędziem w prowadzeniu bieżącej działalności różnorodnych firm, w tym podmiotów działających w branży turystycznej.

Zaprezentowano również wykorzystywanie tych mediów w celach ułatwiających wirtualną podróż, jak również osobom zamierzającym udać się do wcześniej odwiedzanych w ten sposób miejsc.

The internet and social media in the service of the tourism

Summary

Social media are playing an increasingly significant role as information source for the tourism companies and the holidaymakers.

Source materials and subject illustrates an abundance of research concerning good practices in its usage the internet and social media are the fastest and the biggest information source of charge important information on accommodation business.

In tourism, the Internet and the social media has become the primary source of travel information and the basis for decision.

Social networking sites such as LinkedIn, Facebook, Goldenline, YouTube, Blip, Twitter and various Web 2.0 – technologies such as blogs, message boards and wikis have become part of our daily lives. The social Web and Web 2.0 designate Internet applications that allow users to publish and exchange information.

However, its popularity is rapidly growing thanks to its multifunctionality and practicality Social networking are a key tool in the running of business.

In conclusion, one can say that the Internet and the social media to many entities operating on the Polish tourism market as well as individuals working in the tourism industry or interested in tourism.

Słowa kluczowe: internetowe media społecznościowe, komunikacja, turystyka

Keywords: Internet, social media, the communications, tourism

Zajęcia pozalekcyjne jako element czasu wolnego²³⁰

Extracurricular activities as an element of free time

„Jaka jest dzisiejsza polska szkoła?” To pytanie, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi.

„W przeszłości wychowanie szkolne wyrażało się w przekonaniu, że *non scholae sed vitae discimus*: uczymy się nie dla szkoły, lecz dla życia. Obecnie podchodzi się w podobny sposób do szkoły, która - po wprowadzeniu reformy - powinna przygotować każdego ucznia jako człowieka do życia zawodowego i społecznego oraz odpowiedzialnego korzystania z wolności.

O ile dotychczas szkoła przez swoje nastawienie na przekazywanie maksymalnej liczby informacji podporządkowana była w istocie rozwojowi nauki, o tyle obecnie w projekcie Podstawy Programowej przyjmuje się, że *"nauczyciele winni dążyć do wszechstronnego rozwoju ucznia jako nadrzędnego celu pracy edukacyjnej"*. Encyklopedyzm szkolny ustępuje miejsca swoistemu powrotowi "człowieka do szkoły", to znaczy usytuowaniu ucznia w centrum działalności szkolnej. Jest to jedna z najważniejszych zmian w obecnej reformie, która ma charakter nie tyle rewolucji, co powrotu do normalności. W tym sensie zamiarem niniejszego opracowania jest przedstawienie rozwiązań oczywistych, prostych i zrozumiałych dla wszystkich. W dziedzinie wychowania w zasadniczym nurcie *nihil novi sub sole*.”²³¹

Przeglądając literaturę na ten temat można stwierdzić, że w każdej reformie systemu edukacyjnego istnieją szanse i zagrożenia.

²³⁰ artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej „Zajęcia pozalekcyjne w oczach uczniów szkół podstawowych”

²³¹ www.men.waw.pl/prawo/ust_osw/rozd_5.htm

M. Cackowska w artykule pt. „Szanse i zagrożenia reformy systemu edukacyjnego w Polsce” ukazuje, jak w czasach reform wygląda szkoła.

„Rozpoczęta (...) w Polsce reforma systemu edukacyjnego ma charakter wielostronny i głęboki. Zmierza nie tylko do unowocześnienia szkoły i przystosowania jej do wymogów życia współczesnego, zbliżenia systemu kształcenia do tego, jaki funkcjonuje w krajach rozwiniętych, ale także głębokiej zmiany ideologii i założeń teoriopoznawczych procesu edukacji, a w szczególności celów, treści, metod i organizacji procesu kształcenia. W praktyce oznacza to odejście od systemu szkoły tradycyjnej, autorytarnej i kształcenia konwencjonalnego oraz zastąpienie go modelem szkoły aktywnej, alternatywnej, humanistycznej, wyzwalającej.”²³²

„Negatywne skutki pociąga za sobą ograniczenie funkcji socjalnych szkoły. Zlikwidowano dobrze rozwiniętą opiekę lekarską i stomatologiczną, zwolniono szkolnych lekarzy i dentystów, a nawet pielęgniarki.(...)Na domiar złego postępuje likwidacja małych szkół, wzrasta liczebność dzieci w klasach, odbywa się nauka na drugą zmianę, wydłuża się też droga dzieci do szkoły.(...)Wiele obaw budzi wprowadzenie integracji kształcenia. W teorii pedagogicznej funkcjonuje wiele koncepcji integracji, przy czym ich znajomość przez nauczycieli jest nikła. Z reguły integracja jest utożsamiana z integracją treści z wielu dyscyplin wokół wspólnych tematów czy problemów.(...)Nie mniej groźne jest postępujące skracanie czasu nauki szkolnej.(...)W praktyce na realizację programu przeznaczają się dziś przeciętnie o 5-6 godzin mniej niż dotychczas, czyli o jeden dzień nauki mniej.(...)Wiele wątpliwości budzi również całkowita rezygnacja z tradycyjnych ocen, których domagają się uczniowie i rodzice.”²³³

Należy zdać sobie sprawę, że nie zostały wymienione tu wszystkie szanse i zagrożenia współczesnej szkoły. Inaczej na reformę patrzy nauczyciel, inaczej dyrektor szkoły, inaczej rodzic, a jeszcze inaczej uczeń.

Trzeba też zwrócić uwagę na to, że szkoła wiejska będzie zawsze się różniła od szkoły miejskiej. Wynika to z roli, jaką spełnia w środowisku lokalnym. Miasto, zwłaszcza duże, ma dla swoich mieszkańców różnorodną ofertę kulturalną i oświatową. Szkoła może ograniczać się do kształcenia dzieci i młodzieży, do organizacji imprez dla swoich uczniów i ich rodziców. Inaczej jest na wsi – szkoła ma tutaj do spełnienia szczególną rolę. Jest nie tylko miejscem, w którym uczniowie

²³² M. Cackowska: Szanse i zagrożenia reformy systemu edukacyjnego w Polsce. „Życie Szkoły” 2/2002

²³³ M. Cackowska: Szanse i zagrożenia reformy systemu edukacyjnego w Polsce. „Życie Szkoły” 2/2002

zdobywają wiedzę. Jest także ośrodkiem, który powinien zastąpić dom kultury, klub sportowy, kino czy teatr. Nauczyciel pracujący na wsi często jest bardziej wszechstronny niż jego kolega z miasta.”²³⁴

Szkoła jako środowisko rozwoju ucznia

School as a student development environment

„Edukacja jest narzędziem rozwoju jednostki i społeczeństwa. Nie może ona być unowocześniona bez wizji przyszłości, bez wiedzy i prognoz, bez znajomości zadań i filozofii rozwoju oraz bez rozwiązywania problemów w skali narodowej i globalnej.”²³⁵

„Życzliwa i przyjazna szkoła jest warunkiem rozwoju młodzieży. Nie bez racji mówi się o młodym pokoleniu jako medialnym, a nawet jako pokoleniu SMS-ów. (...) Nauczyciele i szkoła muszą tę specyfikę brać pod uwagę, wymaga to m.in. ochrony uczniów przed przemocą w szkole i środowisku. Warto więc organizować więcej zajęć pozalekcyjnych, rozwijać osobowość wychowanków, wykazywać stosowną cierpliwość i partnerstwo we współpracy” - przekonywał związkowców premier Leszek Miller, który był gościem zjazdu ZNP. (wypowiedz z dn. 16.11.2002)

„Szkoła to instytucja, w której dzieci uczą się czytać, pisać i rachować, otrzymują oceny i świadectwa ukończenia poszczególnych klas. Przemiany przebiegają znacznie wolniej, ale ustawicznie. Zmienia się podejście do uczniów, rozwija się samorządność, wdrażana jest Deklaracja Praw Dziecka.

W edukacji głównymi nurtami w pracy dydaktyczno-wychowawczej są: edukacja humanistyczna, kształcenie dla rozwoju, wspomaganie rozwoju itp. Wspomniane działania nastawione są na podmiotowość wychowanka, rozwój osobowości, w tym głównie kształcenie umiejętności rozumienia siebie i innych, poszanowanie godności każdego człowieka oraz tolerancję.”²³⁶

„Szkoła jest specyficznym środowiskiem wychowawczym przede wszystkim dlatego, że proces wychowawczy mający tu miejsce, nie tylko jest celowy, lecz także w stawianiu tych celów bierze pod uwagę dobro wychowanka. Można powiedzieć, że ze względu na niego cele te są

²³⁴ T. Ogniewska: Szkoła wiejska – centrum rozwoju lokalnego. „Życie Szkoły” 3/2002

²³⁵ Cz. Banach: Polska szkoła i system edukacji. Przemiany i perspektywy. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999, s.10

²³⁶ St. Sokołowski: Wspomaganie rozwoju dziecka. „Życie Szkoły” 2/1997

formułowane. W przypadku wielu innych środowisk wychowawczych jak na przykład całego społeczeństwa wychowanie bywa także celowe jednakże cele te często wynikają z chęci zaspokojenia potrzeb ich autorów. Dzieje się tak na przykład w reklamie obecnej w masmediach, tutaj celem producenta jakiegoś produktu jest przekonanie ludzi aby kupili ten produkt. Czyni się to z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć techniki, a nawet psychologii. Zawsze przedstawia się promowany produkt w korzystnym świetle nawet jeśli jest on wadliwy. Reklamy często promują nieprawdziwy obraz świata (np. szczęśliwa rodzina jedząca na śniadanie chleb z masłem). Prowadzi to do wypaczenia wizerunku prawdziwego świata szczególnie u dzieci i młodzieży. Szkoła jest zatem ostoją poprawnego i wszechstronnego rozwoju człowieka.”²³⁷

A jak powinna wyglądać nowa szkoła wspierająca rozwój ucznia? Przeglądając materiały dotyczące reformy edukacji natknęłam się na schemat takiej szkoły, który został stworzony przez Krystynę Knafel, w materiałach szkoleniowych dotyczących wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli. Schemat ten zamieszczam poniżej.²³⁸

WIZJA NOWEJ SZKOŁY WSPIERAJĄCEJ ROZWÓJ UCZNIA

- * Silnie zawiązana ze środowiskiem lokalnym. *Nowocześnie administrowana.
- * Samodzielnie opracowująca program. *Respektująca standardy krajowe oraz potrzeby edukacyjne środowiska. *W realizacji programów dominują aktywne metody nauczania.
- *Rada pedagogiczna pracuje wspólnie z dyrekcją nad rozwojem organizacyjnym szkoły.

TWORZENIE OCENIANIE PROGRAMÓW	INTEGRACJA MIĘDZYPREDMIOTOWA	
*Projektowanie postępów w zadaniach edukacyjnych	*Realizacja ścieżek międzyprzedmiotowych	*Określanie uczeniu się, aby stymulować rozwój ucznia.
*Zespołowe konstruowanie	Świat jest jeden.	*Tworzenie kultury

²³⁷ M. Sierpowska-Głapiak: *Nowa szkoła jako środowisko wychowawcze* <http://www.epedagogia.pl/art1573/szk>

²³⁸ I. Sierpowska-Głapiak: *O czym powinniśmy wiedzieć reformując szkołę*. ZOLUW, Leszno 1999, s.24

WEWNĄTRZSZKOLNE DOSKONALENIE NAUCZYCIELI

*Wspólne uczenie się rady pedagogicznej. * Dążenie do poprawy relacji międzyludzkich, dobrej komunikacji i rozwoju WSPÓŁPRACY. *Zespołowe rozwiązywanie problemów.

„W szkole, w której promuje się takie wartości jak: współpraca i koleżeństwo, życzliwość, wrażliwość na niesprawiedliwość i krzywdę oraz konieczność pomocy słabszym, a z drugiej strony dążenie do bycia dobrym w jakiejś dziedzinie, podejmowane działania wychowawcze i dydaktyczne mogą przynosić lepsze efekty niż w szkole, w której się tego nie robi.(...) Zadaniem szkoły jest kształcenie i wychowanie, w którym uczeń powinien być traktowany podmiotowo, a jego rozwój osobisty i społeczny powinien być jednym z priorytetów działań szkoły. Jest to zadanie niezwykle trudne, ale z powodu wielu wyzwań współczesnego świata i z powodu brutalizacji życia oraz narastającej agresji w szkołach i na ulicach jest zadaniem fundamentalnym.”²³⁹

„Szkoła ma stwarzać uczniom warunki do nabywania wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązywania problemów z wykorzystaniem metod i technik wywodzących się z informatyki, w tym logicznego i algorytmicznego myślenia, programowania, posługiwania się aplikacjami komputerowymi, wyszukiwania i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, posługiwania się komputerem i podstawowymi urządzeniami cyfrowymi oraz stosowania tych umiejętności na zajęciach z różnych przedmiotów m.in. do pracy nad tekstem, wykonywania obliczeń, przetwarzania informacji i jej prezentacji w różnych postaciach. (...) Zadaniem szkoły jest kształtowanie postaw prozdrowotnych uczniów, w tym wdrożenie ich do zachowań higienicznych, bezpiecznych dla zdrowia własnego i innych osób, a ponadto ugruntowanie wiedzy z zakresu prawidłowego odżywiania się, korzyści płynących z aktywności fizycznej, a także stosowania profilaktyki. (...)Zadaniem szkoły jest wzmacnianie poczucia tożsamości narodowej, przywiązania do historii i tradycji narodowych, przygotowanie i zachęcanie do podejmowania działań na rzecz środowiska szkolnego i lokalnego, w tym do angażowania się w wolontariat. (...) Zadaniem szkoły jest ukierunkowanie procesu wychowawczego na wartości, które wyznaczają cele wychowania i kryteria jego oceny. Wychowanie ukierunkowane na wartości zakłada przede

²³⁹ M. Kosińska: Efekty kształcenia i wychowania. Rozwój osobisty i społeczny.
http://www.ceo.org.pl/sus.zasoby/mapa/1/rozwój_osobisty_społeczny.htm

wszystkim podmiotowe traktowanie ucznia, a wartości skłaniają człowieka do podejmowania odpowiednich wyborów czy decyzji.”²⁴⁰

Powyższe cytaty z Podstawy programowej znają wszyscy nauczyciele, chyba już na pamięć. Wszystko to jednak wydaje się, jak pisze M. Dudzikowa „magiczną formułą typu „zaklinacza deszczu”, zgodną z mitycznym myśleniem: „po tym, a więc wskutek tego”, jako że ciąg dalszy cytowanego przed chwilą akapitu brzmi: „kult programu szkolnego oraz encyklopedyzm szkolny *ustępują* miejsca swoistemu *powrotowi* do człowieka w szkole, to znaczy *usytuowaniu* ucznia w *centrum* działalności szkolnej”. Następuje wg MEN powrót do *normalności*. Życzenie zatem może być (jak w mitycznym myśleniu) identyczne z jego spełnieniem, a wyobrażenie rzeczy tożsame z nią!”²⁴¹

Doskonałym podsumowaniem rozważań na temat szkoły jako miejsca rozwoju ucznia będą słowa Z. Kwiecińskiego: „Czy nagle, z dnia na dzień, współuczestnikiem demokratycznych zmian może stać się szkoła doświadczona przez nas wszystkich, a opisana przez Żeromskiego w „Syzyfowych pracach” i przez Gombrowicza w „Fredydurke”, czyli szkoła, której ukryty program przemocą narzuca znaczenia i interpretacje tekstów i zdarzeń, „kolonizuje świat życia” jednostek, dokonuje gwałtu na osobowość, blokuje rozwój dzieci i młodzieży, a głosi hasła „wszechstronnego rozwoju człowieka”, wyprowadza większość młodzieży z kultury, a „okrzykuje” się zarazem instytucją, która przekazuje kulturę narodową i światową? Czy może sprzyjać demokracji instytucja, która przekazuje kulturę piętnem nieudacznictwa tylko dlatego, że urodzili się pośród nędzy kulturowej, masowo uczy skutecznie bezradności i czyni swe – za przeproszeniem „produkty” – ludźmi wyobcowanymi wobec rzeczywistości poprzez historycznym treści kształcenia i fragmentaryzację rozumu niezdolnego do ponownie całościowego rozumienia świata?”²⁴²

Miejsce zajęć pozalekcyjnych w szkole

Place of extra-curricular activities at school

„Zajęcia pozalekcyjne są historycznie i prawnie usankcjonowanym elementem systemu dydaktyczno-wychowawczego szkoły. Zmieniały się ich formy i treści, tak jak zmieniała się szkoła polska, która obecnie poszukuje nowych rozwiązań zarówno w zakresie programów, form, metod nauczania, jak i wychowania. Rozwiązania te musiały dotyczyć

²⁴⁰ Podstawa programowa kształcenia ogólnego - preambuła

²⁴¹ M. Dudzikowa: Mit o szkole jako miejscu wszechstronnego rozwoju ucznia. „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, 9 /2000

²⁴² Z. Kwieciński: Szkoła potem: Nadzieje i zwątpienia [w.] Socjopatologia edukacji, Wyd. „Edytor”, Warszawa 1992, s. 264-265

również zajęć pozalekcyjnych, jednego z elementów systemu dydaktyczno-wychowawczego szkoły.”²⁴³

Od zawsze do podstawowych form działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły należały: obowiązkowe zajęcia lekcyjne, zajęcia lekcyjne fakultatywne, zajęcia dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, nadobowiązkowe zajęcia pozalekcyjne.

„W Podstawach programowych... wśród kompetencji kształtowanych i rozwijanych w procesie systematycznego kształcenia i wychowania w szkole ogólnokształcącej wymienia się „organizowanie własnego wypoczynku”. Takie właśnie kompetencje (miedzy innymi) powinny cechować współczesnego człowieka. Dodam jednak, iż szczegółowa analiza dziedzin edukacji oraz postulowanych kluczowych kompetencji nie dostarcza argumentów na rzecz dróg i sposobów spełnienia tego postulatu programowego. Można odnieść wrażenie, że zapisowi takiego zadania we wskazanym dokumencie towarzyszy swoiste „magiczne myślenie”, że kompetencje te rozwiną się pod wpływem doświadczeń wyniesionych z realizacji rozległych zadań edukacyjnych. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że umieszczenie na liście potencjalnych rezultatów kształcenia i wychowania szkolnego takich kompetencji jest przejawem swoistego „myślenia życzeniowego”.²⁴⁴

Przepisy prawa regulują podstawowe zajęcia odbywające się w szkołach oraz ich czas trwania. Nie mówią jednak jakie zajęcia pozalekcyjne mają organizować szkoły i w jaki sposób mają weryfikować ich tematykę. Dlatego często są związane z zainteresowaniami nauczyciela prowadzącego, a nie zainteresowaniami uczniów.

„Szczególną irytację mogą budzić np. opinie Władysława Grocholi, który uogólnia: „Szkoła nie rozwija. To zwykłe wojo, liczy się przerób [...] uczniowie są odmóżdzeni przez szkołę, i który, gdy rozpoczyna lekcje, to najpierw dokładnie zamyka drzwi klasy od środka, „żeby – jak powiada – nam (a więc wspólnocie: nauczyciel – uczniowie) nikt nie przeszkadzał ani dyrektor, ani rodzice, ani reforma oświaty”. Tylko że w ł a ś n i e mgr Władysław Grochola jest jednym z tych, którzy p r o w a d z a... z a j ę c i a p o z a l e k c y j n e b e z ż a d n e g o w y n a g r o d z e n i a.”²⁴⁵

Czas wolny uczniów szkół podstawowych

²⁴³ A. Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.17

²⁴⁴ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.9

²⁴⁵ M. Dudzikowa: Mit o szkole jako miejscu wszechstronnego rozwoju ucznia. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001, s.161

Free time of primary school children

Czas wolny ludzi wszystkich grup wiekowych stał się we współczesnym świecie poważnym problemem życia społecznego. Wszystkie działania ludzkie odbywają się w czasie. Czasu nie da się zatrzymać, nie można tworzyć jego rezerw, z których jednostka mogłaby korzystać bardziej wydajnie w przyszłości. Można natomiast czasem lepiej lub gorzej gospodarować, wypełnić czynnościami mniej lub bardziej wartościowymi, których konsekwencje dla jednostki i społeczeństwa będą się liczyć również w przyszłości. Związek treści i rodzajów czynności wypełniających teraźniejszość z jakością aktywności człowieka w przyszłości nabiera wyjątkowego znaczenia, gdy odnosi się do dzieci i młodzieży.

Na organizację czasu wolnego duży wpływ wywiera rodzina, szkoła, wychowawca, nieformalna grupa rówieśnicza, koła zainteresowań i inne. To, co człowiek robi w czasie wolnym, może być zorganizowane przez różne instytucje, np. przedszkole, szkołę, domy kultury i inne.

Co roku przybywa dzieci, którym rodzice poświęcają niewiele czasu. Każdego dnia spostrzegamy grupy dziewcząt i chłopców, włączających się ulicami naszego miasta czy siedzących na przystankach autobusowych na wsiach. Skoro rodzice nie mogą się uporać z problemem swoich dzieci, obowiązek ten spada na szkołę. Problem ten powinien stać się zmartwieniem wszystkich, a przede wszystkim odpowiednich instytucji do tego powołanych. Mało się o tym mówi i mało w tym kierunku czyni. Sprawa została przekazana szkole, która nie ma tak wielkiej mocy, by dziecko pozbawione opieki społecznej, mogło się w pełni rozwijać. Ograniczenie wymiaru godzin pozalekcyjnych, spowodowało, że szkoła ma jeszcze bardziej „związane ręce”.

Kultury czasu wolnego można i trzeba się nauczyć. Ma to szczególnie duże znaczenie dla dzieci ze szkół podstawowych. Ich stosunkowo plastyczna psychika, wiek względnej stabilizacji przez okresem dojrzewania i nieduży zasób doświadczeń sprawiają, że przyjęty w tym okresie system wartości pozostawia trwałe ślady. Istotne jest więc, aby dziecko potrafiło samodzielnie dokonać wartościowych, sensownych wyborów i racjonalnie gospodarowało czasem wolnym.

„Jan Paweł II w *Encyklice Evangelium Vitae* wypowiada istotne dla badaczy czasu wolnego słowa: „Człowiek jest powołany do pełni życia, która przekracza znacznie wymiar ziemskiego bytowania, ponieważ polega na uczestnictwie w życiu samego Boga. Wzniosłość tego nadprzyrodzonego powołania ukazuje wielkość i ogromną wartość ludzkiego życia także w jego fazie doczesnej. Życie w czasie jest bowiem podstawowym warunkiem, początkowym etapem i integralną częścią całego i niepodzielnego procesu ludzkiej egzystencji”. Czas wolny, dając człowiekowi wolną

przestrzeń niczym nieskrępowanego bytowania, daje mu oprócz twórczego wypoczynku, szansę ujawnienia własnych możliwości i pragnień, a także własnych ograniczeń osobowych. Człowiek – jak nigdy – ma szansę poznawać siebie, bowiem może kontrolować własne myśli i uczucia, aby efekcie nimi kierować. Ten głęboki aspekt znaczeniowy czasu wolnego wskazuje na jego kompensującą wartość edukacyjno-wychowawczą.”²⁴⁶

Pojęcie czasu wolnego i czasu wolnego ucznia

The concept of free time and student's free time

Czym jest czas dla człowieka? Jaka rolę w rozwoju osoby pełni czas wolny? Dlaczego współczesny człowiek nie dąży do uczestnictwa w kulturze, a tylko pragnie rozrywki dla „zabicia czasu”? Czy jest to czas dobrze wykorzystany?

„Czas wolny, mimo że jest pojęciem (niezwykle) subiektywnym, odmiennie traktowany jest w różnych kręgach kultury i środowiskach społecznych. We współczesnej cywilizacji przemysłowej, a jeszcze bardziej w cywilizacji poprzemysłowej, zajmuje jedną z czołowych pozycji w hierarchii wartości. Niezależnie od tego, że dla wielu osób jest on wartością autoteliczną, stanowi obiektywnie ważne źródło rozwoju człowieka i zmiany społecznej wyrażającej się między innymi w jakości i stylu podmiotowego życia (H. Strzebińska). Rozmiary tego czasu traktowane są jako miernik poziomu życia oraz jako wyznacznik dobrobytu, poziomu konsumpcji, uczestnictwa w kulturze, a nawet kondycji zdrowotnej w poszczególnych środowiskach.”²⁴⁷

„Za najpełniejszą i mającą zastosowanie w międzynarodowych badaniach nad czasem wolnym uznaje się przyjętą przez UNESCO w 1957 r. definicję Joffre Dumazediera, która w ostatniej przyjętej przez autora wersji brzmi: Czas wolny jest zespołem zajęć, którym jednostka oddawać się może z własnej woli bądź dla odpoczynku, bądź dla rozrywki, bądź dla rozwoju swych wiadomości lub bezinteresownego kształcenia się, względnie dla swego dobrowolnego uczestnictwa w życiu społecznym, po wyzwoleniu się od obowiązków zawodowych, rodzinnych i społecznych.”²⁴⁸

„W polskiej literaturze pedagogicznej, podejmującej problematykę wychowawczego zagospodarowania czasu wolnego dzieci i uczącej się młodzieży, przyjmuje się, że jest to ten czas, który pozostaje po wypełnieniu obowiązków szkolnych i domowych, w którym można wykonywać czynności według własnego upodobania, związane z wypoczynkiem, rozrywką i zaspokojeniem swoich zainteresowań. Czas ten nie oznacza wszak absolutnej swobody działania.

²⁴⁶ B. Jodłowska: Pedagogika czasu wolnego – utopia czy konieczność. [w.] Dziecko w kręgu wychowania. Kraków, Oficyna Wydawnicza „Impuls” 2002, s.240

²⁴⁷ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.16

²⁴⁸ B. Chmielewska: Czas wolny ucznia i jego wykorzystanie. [w.] Pedagogika wobec problemów wychowania końca XX wieku. Zielona Góra, WSP 2000, s.118

Jest ona bowiem ujęta w ramy wyznaczone przez warunki społeczne. Próba określenia tych ram w odniesieniu do uczniów przekracza możliwości tego tekstu, tym niemniej należy wskazać na co najmniej dwa ograniczenia, a mianowicie: szeroko rozumiane warunki materialne (w tym finansowe) oraz świadomość dorosłych czujących się odpowiedzialnymi za wychowanie i rozwój dzieci i młodzieży.”²⁴⁹

T. Wujek trafnie, więc formułuje, że: „za czas wolny ucznia należy uważać taki czas, który pozostaje mu po zaspokojeniu potrzeb organizmu, wypełnieniu obowiązków szkolnych i domowych, w którym może on wykonać czynności według swego upodobania związane z wypoczynkiem, rozrywką i zaspokojeniem własnych zainteresowań”²⁵⁰ Warto tu również zauważyć, że czasu wolnego ucznia nie można traktować jako czasu zupełnie wolnego od obowiązków, gdyż nie oznacza on beczynności lub absolutnej negacji obowiązków. Czas wolny winien być to taki czas, „w którym dziecko oddaje się wybranym zajęciom z własnej woli, nawet wówczas, gdy wymagają one pewnej dyscypliny i podporządkowania się”.²⁵¹

Funkcje czasu wolnego

Functions of free time

„Czas wolny spełnia szczególne funkcje w rozwoju indywidualnym i w przemianach poszczególnych dziedzin życia. W literaturze poświęconej czasowi wolnemu wiele miejsca zajmuje wyróżnianie tych funkcji i nadawanie im określonych znaczeń. Edukacyjna wartość czasu wolnego zawiera się bowiem w szczególnych funkcjach tej sfery osobowego i zbiorowego życia.”²⁵²

A. Kamiński wymienia jego następujące funkcje:

- wypoczynek, regeneracja; naturalna okoliczność odnawiania sił fizycznych i psychicznych, zużytych przy zajęciach obowiązkowych;
- zabawa, rekreacja; radosne i spontaniczne uczestniczenie w rozrywkach;
- rozwój zainteresowań;
- rozwijanie aktywności społecznej; naturalna okazja do nawiązywania kontaktów społecznych, okazywania wsparcia i pomocy innym ludziom.²⁵³

„Znacznie szerszą typologię funkcji czasu wolnego przedstawia E. Wnuk-Lipiński. Według niego zajęcia w czasie wolnym pełnią:

1. Funkcję edukacyjną, którą rozumie się przeważnie jako bezinteresowne i niewymuszone poszerzenie wiedzy. Wypełniają te wszystkie czynności, które zaspokajają potrzeby poznawcze, potrzeby wiedzy i nowych doświadczeń.
2. Funkcję wychowawczą, której służą wszystkie zajęcia ułatwiające przyswajanie sobie lub wpajanie komuś określonych zasad światopoglądowych, norm postępowania, stylu

²⁴⁹ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.22-23

²⁵⁰ T. Wujek: Praca i wypoczynek w budżecie czasu. Warszawa, PZWS 1971, s.12

²⁵¹ T. Wujek: Praca i wypoczynek w budżecie czasu. Warszawa, PZWS 1971, s.12

²⁵² M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.25-26

²⁵³ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.26-27

bycia. Funkcja ta wymaga szczególnego podkreślenia, bowiem wspomaga kształcenie osobowości zgodnie ze wzorami zalecanymi w danej kulturze.

3. Funkcję integracyjną, polegającą na umocnieniu więzi rodzinnej, integracji grup rówieśniczych, towarzyskich, które zaspokajają potrzeby uznania i osiągnięć.
4. Funkcję rekreacyjną spełniającą te czynności, które przyczyniają się do usuwania objawów zmęczenia i zniechęcenia.
5. Funkcję kompensacyjną w stosunku do treści i rodzaju czynności wykonawczych w czasie pracy, nauki.

Zajmując się czasem wolnym młodzieży, należy dostrzec jego specyficzną cechę. Czas wolny dzieci i młodzieży w przeciwieństwie do dorosłych podlega kontroli i ingerencji rodziców, wychowawców szkolnych, instytucji, w których młodzież przebywa. Zdaniem

K. Czajkowskiego, inne traktowanie czasu wolnego młodzieży wynika z jej sytuacji społeczno-ekonomicznej, braku doświadczenia życiowego, niedojrzałości psychicznej, która uzależnia ją od rodziców i wychowawców. Ogólnie można stwierdzić, że na zajęcia w czasie wolnym dzieci i młodzieży mają wpływ osoby dorosłe. Tylko wychowawcy, rozumieją istotę i funkcje czasu wolnego w rozwoju ucznia, będą przestrzegać dopuszczalnej granicy ingerencji.²⁵⁴

„Wymienione funkcje czasu wolnego ukazują zakres potencjału tej sfery indywidualnego i zbiorowego życia. Dostrzeganie ich, rozumienie ich osobotwórczej

i społecznej roli, widzenie w nich czynnika generującego zmianę osoby i cywilizacji – to podstawowe warunki uwzględniania treści i form aktywności wolnoczasowej w procesach edukacyjnych. Należy podkreślić, że wielość klasyfikacji funkcji wolnego czasu wynika przede wszystkim z tendencji do podporządkowania treści i form zajęć podejmowanych przez człowieka w tym czasie. Niektóre z nich są konstytutywne dla czasu wolnego, inne można realizować także w czasie obowiązkowym, zwłaszcza, że organizacja czasu współczesnego człowieka, zarówno dorosłego jak i dziecka coraz trudniej pozwala widzieć dychotomię obowiązkowości i dobrowolności.”²⁵⁵

Podsumowując, możemy zauważyć, że najczęściej powtarzającymi funkcjami czasu wolnego są:

- wypoczynek (odpoczynek, regeneracja) – nabieranie sił psychicznych i fizycznych po wykonaniu czynności obowiązkowych;
- rozrywka (zabawa) – daje odprężenie emocjonalne, spontaniczna, dostarcza różnorodnych wrażeń, wnosi zmiany do codziennego życia, bawi, rozwesela;

²⁵⁴ A Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.11-12

²⁵⁵ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.33

- rozwój zainteresowań (uzdolnień, samokształcenie) – proces przeobrażeń, rozkwit, budowanie trwałych wartości w umyśle i sercach młodych ludzi opierając się na uzyskanej wiedzy.

Zajęcia pozalekcyjne jako forma spędzania czasu wolnego
Extra-curricular activities as a form of spending free time

„Człowiek, jako istota towarzyska, znaczną ilość czasu wolnego spędza w towarzystwie innych i wielu przyjemności życiowych poszukuje w gromadzie. Dlatego też wszystko, co sprzyja kształtowaniu społecznych stron osobowości ludzkiej, wszystko co zmierza do uczynienia człowieka szczęśliwym oraz dobrym członkiem społeczności, zarazem ułatwia mu sensowne i przyjemne spędzenie czasu wolnego. (J. Dąbrowski, 1966, s.25). Niemala rola w tym zakresie może przypadać szkole, jako środowisku rówieśniczemu oraz jako miejscu spotkania osób o zróżnicowanych zainteresowaniach i wartościach. Istnieją w niej bowiem naturalne warunki wymiany własnych poglądów i informacji zarówno

w sytuacjach formalnych, obowiązkowych jak i mniej formalnych – w ramach spotkań dobrowolnych zespołów wychowawczych i grup rówieśniczych.”²⁵⁶

„Do form spędzania czasu wolnego możemy zaliczyć następujące czynności dowolne:

- zajęcia pozalekcyjne (koła zainteresowań, świetlica szkolna, uroczystości i wycieczki szkolne);
- zajęcia pozaszkolne (udział w organizacjach społecznych, np. PCK, LOP, aktywność w sekcjach młodzieżowego domu kultury, klubach, świetlicach środowiskowych);
- członkostwo w organizacji dziecięcej i młodzieżowej, np. harcerstwo (terenoznawstwo, sygnalizacja, gry terenowe, biwaki, wędrownictwo, gry, ćwiczenia i zabawy, piosenki i ogniska);
- udział w zabawach samorodnych w kręgach rówieśniczych;
- zajęcia dowolne w domu rodzinnym (gry i zabawy, spacer, uroczystości rodzinne, odwiedzanie krewnych i znajomych, korzystanie z programów radiowo-telewizyjnych).”²⁵⁷

Jak wynika z powyższego podziału zajęcia pozalekcyjne są jedną z form spędzania czasu wolnego.

„Funkcje prac pozalekcyjnych określano następująco:

²⁵⁶ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.47

²⁵⁷ B. Chmielewska: Czas wolny ucznia i jego wykorzystanie. [w.] Pedagogika wobec problemów wychowania końca XX wieku. Zielona Góra, WSP 2000, s.122

- pogłębienie uświadomienia politycznego i rozszerzenia wykształcenia ogólnego uczniów oraz rozwijanie ich zainteresowań w różnych dziedzinach kultury, nauki, techniki, sztuki, wychowania fizycznego i sportu,
- rozwijanie aktywności i samodzielności społeczno-politycznej uczniów, wciąganie ich do możliwego dla nich udziału w życiu społecznym,
- wykrywanie i rozwijanie indywidualnych twórczych uzdolnień, upodobań i talentów w różnych dziedzinach kultury,
- organizowanie uczniom wolnego czasu tak, aby spędzali go w sposób kulturalny, organizowanie rozumnych rozrywek, przyczyniających się do wzmocnienia zdrowia, utrzymania dzielności i radości życia.

„Można wyróżnić jeszcze jedną funkcję zajęć pozalekcyjnych, z której one się wywodzą, a mianowicie **funkcję opiekuńczą**. Zaraz po II wojnie światowej z myślą o zapewnieniu dzieciom i młodzieży lepszych niż w domu warunków do nauki, ciepłego pożywienia po lekcjach zaczęto organizować świetlice szkolne. Z czasem funkcja świetlicy szkolnej z typowo opiekuńczej rozszerza się na zadania tworzenia atmosfery wychowawczej, która by przyczyniła się do likwidowania lub przynajmniej zmniejszania trudności wychowawczych, pomagała w rozwijaniu zamiłowań i uzdolnień dzieci.”²⁵⁸

„Na funkcje zajęć pozalekcyjnych można patrzeć również z punktu widzenia tzw. **pedagogiki czasu wolnego**, albo ogólnej jako na jeden z elementów **problemu czasu wolnego** w socjologicznym ujęciu tego zagadnienia. Taki punktu widzenia nie przypomina żadnego z poprzednio opisanych. Tamte sposoby podejścia do funkcji zajęć pozalekcyjnych polegały na stawianiu pytań: jak przygotować i przeprowadzić z młodzieżą zajęcia poza lekcjami, aby uzyskać dodatkowe efekty w dziedzinie kształcenia, wychowania, czy też stworzyć im dodatkową opiekę. Mimo wszystkich zastrzeżeń o samodzielności, specyfice i samoistnych wartościach tych zajęć w każdym przypadków w ostatecznym rozrachunku były one traktowane jako uzupełnienie czegoś innego, bardziej zasadniczego.”²⁵⁹

„Powszechnie uznaje się, że zainteresowania uczniów są wynikiem dobrej i zaangażowanej pracy dydaktycznej i wychowawczej nauczyciela. Na lekcjach bowiem budzi

²⁵⁸ A Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.23-24

²⁵⁹ A Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.24-25

on zainteresowania dotąd nieujawnione, rozwija już istniejące, czyni iż jednostka staje się bardziej aktywna i twórcza.”²⁶⁰

Rola wychowawcy-instruktora opiera się na tym, iż:

- „Cele i zadania zajęć pozalekcyjnych zawierają przede wszystkim obowiązek zapewnienia opieki wychowawczej, organizację czasu wolnego uczniów oraz wytworzenie warunków do możliwie wszechstronnego rozwoju ich osobowości. (...) Działalność wychowawcy-instruktora powinna zatem opierać się przede wszystkim na wyłanianiu i rozwijaniu dążeń i zainteresowań uczestników. (...)
- Organizacja całości zajęć pozalekcyjnych, stosowane metody i formy pracy spełniać mają postulat wychowania przez działanie i przez przeżycia. Zależy nam na rozbudzaniu i ukierunkowaniu różnorodnej aktywności uczestników, a zatem przebieg zajęć powinien być tak organizowany, aby wychowankowie proponowali zadania, rozdzielali pracę i wykonywali ją oraz oceniali efekty swej działalności. Dlatego też wychowawcy-instruktorowi przypada rola inspiratora ich aktywności, on powinien organizować pracę. W ten sposób staje się przywódcą potrzebnym grupie w działaniach dla niej ważnych.
- Układ stosunków między wychowawcą-instruktorom a uczestnikami zajęć ma częstokroć decydujące znaczenie tak dla uzyskania poczucia odprężenia, sukcesu i zadowolenia u wychowanków, jak i dla osiągnięcia zamierzonych efektów wychowawczych. Promotorem tego układu stosunków jest osoba dominująca w kontaktach, a więc nauczyciel. Oczywiście jest, że im więcej pozytywnych kontaktów, tym większe możliwości oddziaływania wychowawczego.”²⁶¹

Szkoła w swoim działaniu musi, więc zwracać uwagę nie tylko na proces edukacyjny, ale przede wszystkim winna skierować swoją uwagę na czas wolny uczniów. Trudna to rola, jeśli spojrzymy na sytuację materialną szkoły, jej skromny, malejący z roku na rok budżet, podczas gdy ilość zadań placówki rośnie.

Zajęcia pozalekcyjne pod różnymi „postaciami” mogą wypełniać czas wolny ucznia. Różnorodność zajęć stwarza taką sytuację, że każdy uczeń może wybrać coś dla siebie, każdy może rozwijać swoje zainteresowania, zaspokajać potrzeby.

²⁶⁰ L. Korczak: Uczestnictwo uczniów w zajęciach pozalekcyjnych. „Nauczyciel i wychowanie” 1987 nr 3-4

²⁶¹ A Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.49-50

Warunki atrakcyjności zajęć pozalekcyjnych

Conditions for the attractiveness of extra-curricular activities

Jedną z zasad, którą należy się kierować przy organizowaniu i prowadzeniu zajęć jest zasada atrakcyjności. Tylko zajęcia atrakcyjne w treści i sposobie prowadzenia mogą liczyć na stałe zainteresowanie nimi ze strony uczniów.

Zasada atrakcyjności zajęć pozalekcyjnych dla uczniów jest „sformułowana w sposób ukazujący niezbędność uzyskania określonego waloru zajęć – atrakcyjności – z punktu widzenia wychowanka. I to jest konieczne, skoro idzie nam o spowodowanie u niego wychowawczo pożądaney aktywności. Podstawą tej zasady jest głębsza prawidłowość: im bardziej działania ucznia służą realizacji motywów żywionych przez niego, tym silniej wpływają na jego osobowość. A cóż może być bardziej atrakcyjnego niż możliwość realizacji własnych zainteresowań? Atrakcyjność zajęć jest zatem nieodzowna dla ich skuteczności wychowawczej. Trzeba jednak podkreślić bardzo szerokie rozumienie, jakie tu nadano słowu atrakcyjność. Wiąże się ono ze spełnieniem nie tylko motywów i dążeń, które młodzież już posiada, ale chodzi tu również o czynienie zajęć atrakcyjnych przez wzbudzenie u wychowanków różnorodnych motywów, nowych dla nich, skierowanych ku nowym obiektom.

(...) Atrakcyjne będą te zajęcia, które nie tylko zaspokoją, ale i rozwiną zainteresowania uczestników, wywołą w nich aktywność nie tylko wykonawczą, ale i twórczą, dostarczą im satysfakcji nie tylko z rozwiązania problemów, ale ich poszukiwania.

Porównując analizę zainteresowań i oczekiwań wolnoczasowych młodzieży badanych szkół ze strukturą oferowanych im zajęć pozalekcyjnych, można zauważyć schematyzm w ich organizowaniu. Bardziej odpowiadają możliwościom kadrowym szkół, nauczycieli niż zasadzie atrakcyjności. Wychowawcy, tworząc programy kół bez udziału młodzieży, sami decydują o doborze zadań, częstokroć odległych od rzeczywistych zainteresowań ich uczestników.”²⁶²

„Świadomy wychowawca wie, że silniej oddziałują na dziecko te zajęcia, które są bardziej atrakcyjne dla niego. Kłopot w tym, że łatwiej przychodzą nam na myśl propozycje stereotypowe, a więc mało atrakcyjne. Czy wobec tego instruktor-wychowawca prowadzący zajęcia powinien być głównym dostarczycielem atrakcji dla wychowanków? Oczywiście – nie! Jego zadanie jest trudniejsze: ma on pełnić rolę inspiratora, który pobudza uczestników

²⁶² A Panek: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002, s.79

do wysuwania różnych pomysłów, a dopiero w ostateczności może podsunąć swoją propozycję. Natomiast realizatorem tych atrakcyjnych zajęć mają być ich uczestnicy. Zrozumiałe jest więc, że atrakcyjność zajęć nie może polegać tylko na ich rozrywkowo-konsumpcyjnym charakterze. Atrakcyjność zajęć stanowi podstawowy warunek powodzenia pracy pozalekcyjnej. Uczniowie będą dobrowolnie uczestniczyć tylko w tych działaniach, które rozbudzają i rozwijają ich różnorodne zainteresowania, służą zaspokojeniu ich potrzeb i dostarczają im satysfakcji.”²⁶³

Jak już wspomniałam wyżej, z atrakcyjnością zajęć pozalekcyjnych jest związane zaspokajanie potrzeb ucznia.

Według Okonia „potrzeba jest stanem, w którym jednostka odczuwa chęć zaspokojenia jakiegoś braku. Potrzebom zwykle towarzyszy silna motywacja.” „W podstawach psychologii ogólnej czytamy: „Potrzebę wywołuje brak określonej substancji, przedmiotu, osoby”, „Potrzeby stanowią czynnik dynamizujący aktywność człowieka”. Zatem możemy powiedzieć, że „człowiek odczuwający jakiś niedobór dąży do znalezienia tego, czego mu brakuje. Głodny szuka pokarmu, samotny przyjaciela. Dążność do zaspokojenia potrzeby wywołuje napięcie motywacyjne. Jeśli jednostka zna obiekt będący nagrodą, napięcie zostaje ukierunkowane i staje się motywem działania.”²⁶⁴

W literaturze odnajdujemy wiele systemów klasyfikacji potrzeb. Do najprostszych należy podział na dwie grupy:

1. potrzeby biologiczne: potrzeba snu, potrzeba pożywienia, potrzeba powietrza, potrzeba odpowiedniej temperatury
2. potrzeby psychiczne: potrzeba bezpieczeństwa, potrzeba poznawcza, potrzeba aktywności, potrzeba samodzielności, wzrostu, rozwoju, osiągnięć, potrzeba kontaktu emocjonalnego, potrzeba przynależności, potrzeba akceptacji, uznania, dodatniej oceny, potrzeba posiadania, potrzeba sensu życia.

„Opierając się na wiedzy psychologicznej wynika, że uczeń odczuwa wiele potrzeb, ale przede wszystkim pragnie czuć się w szkole bezpiecznie. Każdy uczeń chce mieć pewność, że otaczający go ludzie darzą go sympatią i zaufaniem, że w razie potrzeby otrzyma konieczne wsparcie. Pragnie czuć się wartościowym, zdolnym, akceptowanym i uzyskiwać od innych potwierdzające to przekonanie, dowody uznania i aprobaty. Chce

²⁶³ M. Żelazkiewicz: Zajęcia pozalekcyjne i opiekuńcza działalność szkoły. Warszawa-Poznań 1980, s.42

²⁶⁴ U. Pawłowicz: Jak aktywizować uczniów na zajęciach edukacyjnych techniki i informatyki. <http://www.wom.lublin.pl/DORADCY/PAW/jakakt.htm>

osiągnąć sukcesy i dzielić się radością z innymi. Pragnie uczestniczyć we wspólnych działaniach i przeżywać satysfakcję z pełnionych ról, mieć poczucie przynależności do grupy i nawiązywać przyjaźnie, angażować się w sprawy ważne i mieć przekonanie, że jego bycie w grupie jest użyteczne i sensowne. Chce odkrywać swoje możliwości, zaspakajać ciekawość, odczuwać satysfakcję ze zdobywania wiedzy”²⁶⁵.

W działalności pozalekcyjnej szkoły należy pamiętać o zachowaniu bogactwa i elastyczności form organizacyjnych i treści w życiu pozalekcyjnym dzieci i młodzieży.

Podstawową zasadą w działalności pozalekcyjnej szkoły jest stawianie na autentyczną aktywność ucznia. Należy stosować takie metody, których istotą jest samodzielna aktywność dzieci i młodzieży. Dominować powinny formy poszukujące oparte na dużej inwencji, pomysłowości uczniów, czyli rozwiązywanie problemów naukowych i technicznych, różne próby własnej twórczości artystycznej.

Zajęcia winny mieć zawsze charakter otwarty tzn., że formy organizacyjne zajęć nie mogą zamykać się tylko w obrębie szkoły, ale wykraczać poza jej mury. Działania, które dokonywane na zajęciach powinny mieć związek z życiem społeczności lokalnej i jej potrzebami.

Powinny być organizowane również w placówkach kulturalno - oświatowych (domy kultury, teatry, muzea, stowarzyszenia naukowe i artystyczne, placówki naukowe itp.), zakładach pracy, innych instytucjach społecznych. Szkoła powinna integrować się ze środowiskiem pozaszkolnym, zbliżyć się do jego nurtu kulturalno – społecznego.

Warto, by było włączyć w działalność pozalekcyjną rodziców. Na pewno jest wśród nich wielu specjalistów z różnych dziedzin. Można ich zapraszać na zajęcia czy włączać w przygotowania do występów, wystaw itp.

Aby zajęcia były atrakcyjne dla uczniów, prowadzić powinni je specjaliści z danej dziedziny. Dzięki temu obie strony z pasją będą podchodziły do „omawianych” zagadnień, rozwiązywanych problemów. Ważne jest też rozwiązanie finansowania tego typu zajęć. Ponieważ szkoły nie mają zbyt wielu funduszy często zajęcia te nie są opłacane, więc traktowane są przez niektórych nauczycieli jako drugoplanowe i nie przykładają się oni do ich przygotowania. Może jakimś rozwiązaniem byłoby włączenie ich do tygodniowego wymiaru godzin nauczyciela?

Moim zdaniem najważniejszą kwestią związaną z atrakcyjnością zajęć pozalekcyjnych, szczególnie technicznych, artystycznych, czy naukowych, jest wyposażenie

²⁶⁵ U. Pawłowicz: Jak aktywizować uczniów na zajęciach edukacyjnych techniki i informatyki.
<http://www.wom.lublin.pl/DORADCY/PAW/jakakt.htm>

szkoły. Brak narzędzi pracy powoduje, że zajęcia przybierają często jedną formę i szybko stają się nudne dla uczestnika.

Na zakończenie należy stwierdzić, że zajęcia pozalekcyjne będą atrakcyjne, gdy:

- uczeń będzie zorientowany na cel i zadania wychowawcze swojej pracy,
- będą zróżnicowane pod względem kierunków i form, tj. obejmować będą osobowość poznawczą, emocjonalną, wolicjonalną,
- będą oparte na zasadzie samorządności i dobrowolności,
- będą wiązać się z poszukiwaniem i kreowaniem innowacji i różnych dziedzinach życia,
- będą miały charakter zespołowy, wiązać się będą z pełnieniem różnych ról społecznych w grupach rówieśniczych i nie tylko.

Charakterystyka różnych form zajęć pozalekcyjnych

Characteristics of various forms of extra-curricular activities

Istnieje wiele form zajęć pozalekcyjnych, różniących jednak środowiska miejskie i wiejskie. Wiadomo, „dzieci wiejskie mają o wiele mniejszy wybór tych zajęć i mniejszy dostęp do ośrodków kulturalno – rozrywkowych. Nie oznacza to, że ich czas wolny ma pozostać niewypełniony. Ogromna tu rola nauczyciela wiejskiego jako organizatora zajęć pozalekcyjnych.²⁶⁶ Musi on wykazać się tu inwencją twórczą, aby zorganizować takie zajęcia, które zainteresują uczniów.

„Do podstawowych form zajęć pozalekcyjnych zaliczyć można:

- koła i zespoły przeznaczone dla niewielkiej liczby uczniów, tzw. grupy celowe; wyróżniamy dwa rodzaje kół: przedmiotowe (dla uczniów zdolnych, utalentowanych, z nastawieniem na optymalne wykorzystanie lat szkolnych oraz dla uczniów nie nadążających tzw. grupy wyrównawcze) i zainteresowań (skupiają grupę uczniów, która zajmuje się w czasie wolnym wybraną dziedziną wiedzy lub umiejętności);
- imprezy artystyczne, rozrywkowe, turystyczne, sportowe i samorządu szkolnego;
- zajęcia w świetlicy szkolnej, bibliotece i czytelnicy.²⁶⁷

KOŁA ZAINTERESOWAŃ

²⁶⁶ B. Kaźmierczak, A. Plewińska, I. Kępa: Zajęcia pozalekcyjne dzieci w młodszy wieku szkolnym. „Nasza Książka” 2001 nr 8

²⁶⁷ B. Chmielewska: Czas wolny ucznia i jego wykorzystanie. [w.] Pedagogika wobec problemów wychowania końca XX wieku. Zielona Góra, WSP 2000, s.124

„Do znaczących funkcji czasu wolnego należy rozwój zainteresowań i uzdolnień jednostki. Uzdolnienia i zainteresowania uczniów mogą pogłębiać się i rozwijać w kołach zainteresowań”.²⁶⁸

Według W. Okonia²⁶⁹, koło zainteresowań to grupa uczniów wyższych klas szkoły podstawowej lub średniej zajmująca się w czasie wolnym wybraną dziedziną wiedzy lub umiejętności, z reguły pod kierunkiem nauczyciela lub instruktora. Rozróżnia się:

- a) koła naukowe, zwane też przedmiotowymi np.: literackie, historyczne, młodych biologów,
- b) koła techniczne, zwane też modelarskimi np.: modelarstwa morskiego, lotniczego,
- c) koła artystyczne np.: teatralne, recytatorskie, muzyczne,
- d) koła sportowe,
- e) krajoznawcze.

ZAJĘCIA KOMPENSACYJNE

Trudno jednoznacznie uznać zajęcia kompensacyjne za przejaw aktywności wolnoczasowej, niemniej jednak odbywają się one poza obowiązkowym programem kształcenia szkolnego i zaliczane są do zajęć pozalekcyjnych. „Szkoła organizując tę formę zajęć pozalekcyjnych nakierowanych na łagodzenie rozbieżności między możliwościami poszczególnych dzieci i wymaganiami szkolnymi, może to czynić jako:

- pracę kompensacyjno-korekcyjną,
- pracę wyrównawczą.”²⁷⁰

„Wbrew utartym zwyczajom wydaje się słuszne umożliwienie udziału w zespołach wyrównawczych także uczniom z dobrymi i bardzo dobrymi osiągnięciami szkolnymi. Uczniowie ci mają do spełnienia tam ważną rolę. Występują w charakterze bliskich kolegów lub przyjaciół uczniów opóźnionych w nauce. Niejednokrotnie też mogą wydatnie uczniom pomóc w wyrównywaniu braków w zakresie wiadomości i umiejętności szkolnych poprzez tłumaczenie i wyjaśnianie niezrozumiałych dla nich partii przerabianego materiału. Czynią to nierzadko z lepszym skutkiem niż kierująca zespołem wyrównawczym osoba dorosła.”²⁷¹

IMPREZY ARTYSTYCZNE

²⁶⁸ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.70

²⁶⁹ W. Okoń: Słownik pedagogiczny. Warszawa, PWN 1992, Wyd. Żak 1996, s.92

²⁷⁰ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.86

²⁷¹ M. Łobocki: Poradnik wychowawcy klasy – wychowanie. Warszawa, WSiP 1985, s.112

J. Węgrzynowicz nazywa tę formę zajęć pozalekcyjnych zajęciami masowymi. „Są to zajęcia krótkotrwałe, zajmujące od jednej do kilku godzin, jedno lub parę popołudni, chociaż przygotowania mogą trwać dłuższy okres. Uczestnicy imprezy są często dla organizatorów anonimowi, czasem nawet przygodnymi odbiorcami z góry ustalonego programu. (...) Uczestnicy imprez podlegają określonemu oddziaływaniu tylko w czasie trwania spektaklu, zawodów, konkursu itp. będącego częścią imprezy.”²⁷² „Zespół kierujący imprezą masową może być zespołem stałym, który imprezę tę traktuje jako jedno ze swych zadań planowych. Jestem zdecydowanie zwolennikiem, aby zwłaszcza w szkołach, organizowanie imprez powierzać istniejącym zespołom uczniów i ich opiekunom, a nie tworzyć doraźnie „komitety organizacyjne”, powołane tylko dla przygotowania i przeprowadzenia imprezy.”²⁷³

„Zatem omawiana działalność może mieć wiele walorów, ale ich uzyskanie wymaga starannego przygotowania (np. opracowania scenariusza) i takiego przeprowadzenia imprezy czy akcji, aby odbiorcy w krótkim czasie byli wciągani do aktywnego udziału za pomocą wielu różnych bodźców. Ważne jest więc przemyślane operowanie ruchem (także uczestników), dźwiękiem, barwą, stopniowaniem napięcia, wciąganie uczestników do działania itd.”²⁷⁴

ŚWIETLICA

Jedną z form zajęć pozalekcyjnych jest świetlica szkolna. Czy musi być ona tylko przechowalnią dla dzieci, których rodzice pracują i nie ma, co z nimi zrobić przed i po zajęciach? Specyfika zajęć w świetlicy nie pozwala na specjalizowanie się w jednym rodzaju zajęć i jednej formie aktywności dzieci. Nauczyciel świetlicy powinien nieustannie dbać o rozwój własnej inwencji twórczej. Ponieważ w świetlicy przebywają przeważnie dzieci z klas początkowych aktywizuje to nauczycieli i uczniów do ukierunkowanych działań w sferze utrwalania wiadomości czy też proponowania wachlarza zabaw i gier. Poza zajęciami programowymi, w świetlicy mogą funkcjonować różne koła zainteresowań, gdzie uczniowie będą mogli pogłębiać wiedzę i rozwijać się w wybranym przez samo dziecko kierunku. W świetlicy ważne jest zapewnienie dzieciom czasu na posiłki i pobyt na świeżym powietrzu. „Powinna ona przygotować dziecko do wartościowego spędzania czasu wolnego, wyrobienia

²⁷² J. Węgrzynowicz: Zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne. Warszawa, PZWS 1971, s. 99-100

²⁷³ J. Węgrzynowicz: Zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne. Warszawa, PZWS 1971, s. 101

²⁷⁴ M. Żelazkiewicz: Zajęcia pozalekcyjne i opiekuńcza działalność szkoły. Warszawa-Poznań 1974, s.126-127

nawyku kulturalnej rozrywki, sportu i zabawy, właściwej zdrowej rywalizacji i bezpiecznego przebywania z rówieśnikami.”²⁷⁵

Stanowi ona przygotowanie do dalszego racjonalnego wykorzystania czasu wolnego w starszych klasach szkoły podstawowej i później.

„Stosowane przez nauczycieli pracujących w świetlicy różnorodne formy pracy z dziećmi przy uwzględnieniu ich aktualnych potrzeb i zainteresowań „pogłębiają przeżycia psychiczne wychowanków, pobudzają ich wyobraźnię, wzmacniają dyscyplinę, przyzwyczajają do pracy zespołowej, uczą współdziałania i otoczenia się z możliwościami innych”, poza tym ukazują mnogość działań, które może podejmować uczeń samodzielnie w czasie wolnym.”²⁷⁶

ZAJĘCIA W CZYTELNI LUB BIBLIOTECIE SZKOLNEJ

W dobie rozwoju technicznego książki zostały wyparte przez kino czy telewizję. Większość dzieci woli obejrzeć ekranizację powieści czy lektury niż przeczytać książkę. Zajęcia czytelnicze winny mieć na celu wprowadzenie uczniów w bogactwo przekazu drukowanego, pokazanie jak przez czytanie książek można rozwinąć swoją wyobraźnię, poszerzyć horyzonty wiedzy. Przecież nie wszystkie interesujące nas zagadnienia zostały zawarte w formach audiowizualnych.

Miejmy nadzieję, że dzieci czytają książki, a zdanie: „Jeśli sądzisz (...), że w dobie komputerów sztuka czytania zanikła, zwłaszcza wśród dzieci, to niezawodny znak, że jesteś MUGOLEM!” widniejące na jednej z książek z serii Harry Potter jest prawdziwe (nie tylko w stosunku do tej serii).

ORGANIZACJE DZIAŁAJACE NA TERENIE SZKOŁY

„Jedną z funkcji czasu wolnego jest uspołecznienie, któremu sprzyja nawiązywanie satysfakcjonujących kontaktów społecznych. Służyć temu mogą m.in. różnego rodzaju organizacje. Wśród nich są celowe zrzeszenia dzieci i młodzieży, powołane do życia przez nie same i przez innych.”²⁷⁷

Do organizacji działających na terenie szkół podstawowych należą:

1) Liga Ochrony Przyrody – ideą jej jest upowszechnianie ochrony środowiska naturalnego człowieka, opieka nad cennymi obiektami przyrodniczymi,

²⁷⁵ E. Orłowska –Lepiecko: Świetlica czy przechowalnia?

<http://www.wom.man.bialystok.pl/aspekty/asp1/lepiecko.htm>

²⁷⁶ B. Chmielewska: Czas wolny ucznia i jego wykorzystanie. [w.] Pedagogika wobec problemów wychowania końca XX wieku. Zielona Góra, WSP 2000, 128

²⁷⁷ M. Czerepaniak-Walczak: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997, s.81

- 2) Polski Czerwony Krzyż – głównym zadaniem – szerzenie oświaty zdrowotnej, szkolenia sanitarne, opieka nad osobami samotnymi i chorymi, propagowanie honorowego krwiodawstwa,
- 3) Związek Harcerstwa Polskiego lub Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej – świadomie steruje rozwojem indywidualnym swoich członków; wychodząc od własnej aktywności dzieci i młodzieży, od zaciekawień i zainteresowań, zaspokajania potrzeb i aspiracji, stopniowo je rozszerzając, rozbudowując i wzbogacając, stara się doprowadzić w różnych dziedzinach do twórczości, do umiejętności i nawyków organizatorskich, do wykorzystywania nabytych umiejętności w życiu rodzinnym i służbie społecznej. Związek proponuje harcerzom zwłaszcza takie dziedziny aktywności jak: turystyka, krajoznawstwo, więź z przyrodą; kultura; technika; sport; zainteresowania pedagogiczne itp. Wyrabia umiejętności organizatorskie. Należałoby doprowadzić do tego by harcerstwo wróciło do szkół i zagościło tam na zawsze,
- 4) Szkolne koło Krajoznawczo-Turystyczne lub Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze – mają one na celu nagromadzenie przeżyć, a tym samym – wzbogacenie osobowości uczniów,
- 5) Szkolny Klub Sportowy – jego działalność polega na zaprawie sportowej i uprawianiu różnego rodzaju sportów, co sprzyja rozwojowi fizycznemu dzieci i młodzieży oraz hartuje ich zdrowie, a także takie cechy osobowości jak: zdyscyplinowanie, solidarność grupową, poczucie koleżeństwa,
- 6) Liga Obrony Kraju – jest organizacją, której celem jest przygotowanie młodzieży do pracy dla kraju i jego obrony.

ZAJĘCIA ORGANIZOWANE W SZKOLE PRZEZ OSOBY LUB GRUPY SPOZA SZKOŁY

Nie należy zapominać o zajęciach organizowanych na terenie szkoły przez różne organizacje, szkoły językowe (najczęściej lekcje angielskiego), ogniska (lekcje gry na fortepianie, gitarze czy keyboardzie) czy też szkoły tańca (kursy tańca nowoczesnego, towarzyskiego czy Olimpijska Szkołka Tańca „Hajdasz” działająca w Poznaniu i okolicach). Są to jednak zajęcia płatne i nie wszystkich rodziców stać na opłacenie takich zajęć mimo chęci dziecka i ich.

Jednak mimo zapału nauczycieli i chęci dzieci wiele zajęć pozalekcyjnych nie może być realizowanych ze względu na brak środków finansowych. To podstawowa bolączka szkoły. Poza tym wiele szkół jest dwuzmianowych i nie ma wolnych sal lekcyjnych, a i termin zajęć nie pasuje wszystkim uczniom. Na wsi dochodzi problem dowożenia dzieci z odległych miejscowości i nie wszystkie chętne dzieci mogą uczestniczyć w zajęciach prowadzonych w szkole. Mimo tych przeciwności są nauczyciele, którzy podejmują się

prowadzenia zajęć pozalekcyjnych, by wskazać swoim uczniom wzorce rozrywki i wypoczynku oraz wartościowe formy spędzania czasu. Często jest to taka praca jak pamiętnego doktora Judyma (za niewielki lub zerowy dodatek motywacyjny). Jednak w takim wypadku najlepszą zapłatą jest uśmiech ucznia, zerwany gdzieś kwiatek, może radość z nagrody zdobytej na konkursie.

Literatura

Bibliography

Cackowska M.: Szanse i zagrożenia reformy systemu edukacyjnego w Polsce. „Życie Szkoły” 2/2002

Chmielewska B.: Czas wolny ucznia i jego wykorzystanie. [w.] Pedagogika wobec problemów wychowania końca XX wieku. Zielona Góra, WSP 2000

Czerepaniak-Walczak M.: Gdy po nauce mamy wolny czas.... Wyd. „PoNaD”, Szczecin 1997,

Dudzikowa M.: Mit o szkole jako miejscu wszechstronnego rozwoju ucznia. „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, 9 /2000.

Jodłowska B.: Pedagogika czasu wolnego – utopia czy konieczność. [w.] Dziecko w kręgu wychowania. Kraków, Oficyna Wydawnicza „Impuls” 2002.

Kaźmierczak B., Plewińska A., Kępa I.: Zajęcia pozalekcyjne dzieci w młodszy wieku szkolnym. „Nasza Książka” 2001 nr 8.

Korczak L.: Uczestnictwo uczniów w zajęciach pozalekcyjnych. „Nauczyciel i wychowanie” 1987 nr 3-4.

Krąkowska Ewa: Zajęcia pozalekcyjne w oczach uczniów szkół podstawowych, praca magisterska 20 .

Kwieciński Z.: Szkoła potem: Nadzieje i zwątpienia [w.] Socjopatologia edukacji, Wyd. „Edytor”, Warszawa 1992.

Łobocki M.: Poradnik wychowawcy klasy – wychowanie. Warszawa, WSiP.

Ogniewska T.: Szkoła wiejska – centrum rozwoju lokalnego. „Życie Szkoły” 3/2002.

Okoń W.: Słownik pedagogiczny. Warszawa, PWN 1992, Wyd. Żak 1996,

Orłowska –Lepiećko E.: Świetlica czy przechowalnia?

<http://www.wom.man.bialystok.pl/aspekty/asp1/lepiecko.htm>

Panek A.: Zajęcia pozalekcyjne w reformowanej szkole. Oczekiwania w rzeczywistość. Wyd. NAP, Kraków 2002.

Pawłowicz U.: Jak aktywizować uczniów na zajęciach edukacyjnych techniki i informatyki. <http://www.wom.lublin.pl/DORADCY/PAW/jakakt.htm>

Siebielec M. Szkoła jako środowisko wychowawcze, <http://www.republica.pl/artis73/szk>

Sierpowska-Głapiak I.: O czym powinniśmy wiedzieć reformując szkołę. ZOLUW, Leszno 1999.

Węgrzynowicz J.: Zajęcia pozalekcyjne i pozaszkolne. Warszawa, PZWS 1971,

Wujek T.: Praca i wypoczynek w budżecie czasu. Warszawa, PZWS 1971,

Żelazkiewicz M.: Zajęcia pozalekcyjne i opiekuńcza działalność szkoły. Warszawa-Poznań 1980

Zajęcia pozalekcyjne jako element czasu wolnego

Streszczenie

Na organizację czasu wolnego duży wpływ wywiera rodzina, szkoła, wychowawca, nieformalna grupa rówieśnicza, koła zainteresowań i inne. To, co człowiek robi w czasie wolnym, może być zorganizowane przez różne instytucje, np. przedszkole, szkołę, domy kultury i inne.

Na temat zajęć pozalekcyjnych, podobnie jak na temat kolejnych reform można by pisać i spierać się bardzo długo i to właśnie robią eksperci i politycy. Ciągłe to powstają nowe koncepcje, które teoretycznie przyznają niezwykle miejsce zajęciom pozalekcyjnych w zreformowanej szkole, ale wszystko to jest pozorne i nie prowadzi do żadnych konkretnych działań.

To właśnie konkretne przedsięwzięcia są potrzebne współczesnej szkole, a nie tylko stosy papierów i czcza gadanina, która rozbudza tylko nadzieję na poprawę w szkolnictwie.

Na podstawie własnych obserwacji i doświadczeń mogę powiedzieć, że zajęcia pozalekcyjne nie spełniają postawionych przed nimi zadań. Nie jest realizowane przede wszystkim podstawowe zadanie tego typu zajęć, czyli rozwój zainteresowań. W szkołach organizuje się zajęcia pod wykształcenie nauczycieli i ich hobby, a nie zainteresowania uczniów.

Extracurricular activities as an element of free time

Summary

The family, school, educator, informal peer group, interest groups and others have a great impact on the organization of free time. Human leisure activities can be organized by various institutions, such as kindergarten, school, community centers and others.

Both extra-curricular activities and further educational reforms are a subject of lengthy elaborations and arguments and this is actually what experts and politicians do. New concepts, which are constantly being established, theoretically give an extraordinary significance to extra-

curricular activities in reformed schooling, but this is all ostensible and does not lead to any specific actions.

It is precisely specific undertakings that are needed in today's school, and not just stacks of papers and idle chatter, which only awakens hope for improvement in education.

Based on my own observations and experiences, I can say that extra-curricular activities do not fulfill the tasks imposed on them. First of all, the basic task of this type of activity, i.e. the development of interests, is not performed. In schools, classes are organized in line with teachers' education and their hobbies, not to satisfy students' interests.

Andrzej Malinowski

Recenzja poradnika Stanisława Nowaka, Renaty Orawiec, Stanisława Tuzinka,
pt. „Jak skutecznie dbać o zdrowie i prawidłową postawę ciała dzieci i
młodzieży . (W trosce o nasze dzieci)” – Czaplinek 2017 s. 85

Poradnik otwiera przedmowa Adama Kośmidra - Burmistrza Czaplinka notatką – „W trosce o nasze dzieci”. Przypomina on słowa nadwornego lekarza królów polskich Wojciecha Oczko (1537 – 1589) – Ruch zastąpi wiele leków, ale żaden lek nie zastąpi ruchu. Pierwsze badania dzieci i młodzieży podjęła się Katedra Wychowania Fizycznego Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu w 2008 roku. W wyniku tych badań stwierdzono, że ponad 90% dzieci posiada odchylenie postmalne, co skłoniło gminę do corocznych badań również dzieci przedszkolnych oraz gimnazjalistów.

Pierwszy rozdział „Poradnika” Stanisława Nowaka „Aktywność fizyczna i dieta (żywienie) dla dzieci i młodzieży” zawiera metody badań rozwoju fizycznego, normy rozwojowe, ocenę sprawności fizycznej oraz zalecenia żywieniowe. Stwierdzono rozwieranie się nożyc pomiędzy rozwojem fizycznym, a rozwojem sprawności fizycznej. Zalecono takie formy ruchu jak: spacer, jogging, jazda na rolkach, wrotkach czy na rowerze, gry zespołowe, sporty wodne, pływanie, które wzmacniają zdrowie i charakter.

Renata Orawiec w rozdziale drugim zaprezentowała zestaw domowych ćwiczeń korekcyjnych niwelujący m. in. plecy wklęsłe, płaskie, skoliozy, kolana szpotawe czy koślawe, płaskostopie. Ten obficie ilustrowany rozdział ukazuje też ćwiczenia kształtujące nawyk prawidłowej postawy ciała. W rozdziale trzecim „Błędy i wady postawy ciała” – charakterystyka, przyczyny, skutki, profilaktyka i korekcje Stanisław Tuzinek proponuje aktywny współudział rodziców poprzez ćwiczenia kompensacyjno-wyrównawcze. W mojej ocenie S. Tuzinek jest wybitnym znawcą tych problemów.

W opracowaniu można znaleźć obszerne notatki o autorach. Poradnik oceniam wysoko i taką też mam ocenę w stosunku do władz Czaplinka, które mogą być wzorem dla licznych lokalnych jednostek organizacji społecznych – powiatów i gmin. Poradnik jest bogato ilustrowany i służy dobrze wszystkim rodzinom posiadającym dzieci.

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Uprzejmie informujemy, że Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu wydawane są w cyklu półrocznym. Przyjmujemy nadesłane artykuły lub komunikaty w następujących terminach: do 31 marca i do 30 października każdego roku.

W celu ujednolicenia publikacji prosimy przygotować opracowanie według następujących założeń:

1. Artykuły i komunikaty naukowe powinny mieć charakter autorski i nie były dotychczas publikowane.
2. Artykuły i komunikaty winny mieć objętość do 15 stron maszynopisu.
3. W zeszycie naukowym Autor może wystąpić tylko z jednym artykułem (przy ewentualnym współautorstwie drugiego).
4. Prace należy składać w rektoracie WSHiU w dwóch egzemplarzach wraz z dyskietką (program Word, czcionka 12, odstęp 1,5, wielkość tekstu na stronie znormalizowana, strony ponumerowane, przypisy u dołu strony z numeracją ciągłą w obrębie artykułu).
5. Dostarczone prace powinny być zaopatrzone w streszczenie w języku polskim i angielskim o objętości od 0,5 do 0,75 strony maszynopisu oraz w tytuł i podtytuły oraz podpisy pod tabelami i rysunkami po polsku i po angielsku.
6. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
7. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
8. Publikacje są odpłatne.

Koszt druku artykułu w Zeszytach Naukowych WSHiU, po uzyskaniu pozytywnych recenzji, wynosi 350 zł. (trzystapięćdziesiąt)

Wpłata na konto bankowe:

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Ul. 28 czerwca 1956 r. nr 217/219, 61-486 Poznań

BZ WBK 03 1090 2590 0000 0001 3049 7438

Pracownicy naukowcy WSHiU są zwolnieni od opłat.

Directions for authors contributing to the Scientific Papers

We kindly inform you that the Scientific Papers of The Higher School of Commerce and Services in Poznan are published every half a year. We accept articles and statements sent to us until the 31st of March and the 30th of October (twice a year).

To unify publications, please follow the instructions below:

1. Author's publications should never be published before.
2. Articles and statements should have between 10 and 15 pages.
3. Author may submit only one article (co-author is accepted).
4. Two copies of papers should be submitted to the chancellors office of the Higher School of Commerce and Services together with a disc (word processor - Word, the size of font – 12, line spacing – 1,5, page numbers, continuous numeration of footnotes within an article).
5. Papers should include English and Polish half-page summary, title, subtitles, titles of tables and diagrams.
6. Tables and diagrams with title on the top and quotation source at the bottom may be placed either inside or at the end of a writing (as an appendix).
- 7 Each writing will be printed in a way it was submitted by the author. No further text proofreading is predicted.

8.Publications are rewarded.

Lista współpracujących recenzentów Zeszytów Naukowych WSHiU w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. Marianna Daszkowska, Politechnika Gdańska, Wydz. Zarządzania, Gdańsk.

prof. zw. dr hab. Janusz Karwat, Uniwersytet imienia Adama Mickiewicza, Poznań.

Prof. zw. dr hab. Stanisław Kosiński, em. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Prof. zw. dr hab. Eulalia Skawińska, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

Prof. zw. dr hab. Jan Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.

Prof. zw. dr hab. Marek Ziółkowski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.

Dr hab. Małgorzata Domiter, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.

Dr hab. Stanisław Jarmoszko, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce.

Dr hab. Jerzy Kajetanowicz, prof. nadzwyczajny, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław,

Dr hab. Andrzej Kusztelak, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczy, Poznań.

Dr hab. Sławomir Zalewski, prof. nadzwyczajny, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce.

**Procedura recenzowania materiałów autorskich publikowanych
w Zeszytach Naukowych WSHiU w Poznaniu.**

1. Po zakwalifikowaniu artykułu naukowego jako zgodnego z profilem czasopisma redaktor naczelny dokonuje wyboru dwóch recenzentów z tytułem naukowym profesora lub doktora habilitowanego, przy czym muszą oni gwarantować:
 - niezależność opinii,
 - zachowania poufności, co do zawartości merytorycznej materiałów, jak i opinii o nich.

Lista współpracujących recenzentów publikowana jest raz w roku w jednym z numerów czasopisma oraz na stronie internetowej, przy czym ani recenzenci ani autorzy nie znają swoich tożsamości (tzw. „*double-blind review proces*”).

2. Recenzenci, poza uwagami merytorycznymi, zaznaczają w recenzji swoją opinię, która jest brana pod uwagę przez redakcję czasopisma:

- tekst nadaje się do publikacji w obecnej postaci,
- tekst nadaje się do publikacji po uwzględnieniu uwag recenzenta,
- poprawiona wersja opracowania powinna być skierowana do akceptacji recenzenta,
- tekst nie nadaje się do publikacji.

3. Redakcja informuje autora o wyniku recenzji. Przy wprowadzeniu istotnych poprawek autor, jeśli nie zgadza się z krytycznymi uwagami – przygotowuje odpowiedź na recenzję.
4. Decyzję ostateczną o druku artykułu podejmuje redakcja na podstawie analizy uwag zawartych w recenzjach i ostatecznej wersji artykułu dostarczonego przez autora.
5. W przypadku recenzji dyskwalifikującej artykuł, redaktor naczelny podejmuje decyzję o odrzuceniu pracy bądź kieruje artykuł do kolejnego recenzenta.
6. Teksty o charakterze nienaukowym nie wymagają recenzji i są kwalifikowane do druku bezpośrednio przez redaktora naczelnego.

Adres strony internetowej (link)

www.akademiakupiecka.pl

Zeszyty Naukowe WSHiU - pierwotna jest wersja papierowa, a wersja elektroniczna znajduje się pod adresem www.akademiakupiecka.pl

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

wydała następujące publikacje:

Zeszyt Naukowy Nr 1, Poznań 2000

poświęcony wybranym problemom makro- i mikroekonomicznym.

Zeszyt Naukowy Nr 2, Poznań 2001

poświęcony oryginalnym badaniom naszych pracowników.

Zeszyt Naukowy Nr 3, Poznań 2001

poświęcony prezentacji i upowszechnieniu wiedzy o serwisie informacyjnym Trade Point Poznań, którego misją jest wspomaganie krajowego i zagranicznego handlu nowoczesną obsługą elektroniczną.

Zeszyt Naukowy Nr 4, Poznań 2002

poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznań 2002

poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznań 2003

poświęcony w większości problematyce związanej z nowoczesnymi sposobami i metodami wzrostu efektywności gospodarowania .

Zeszyt Naukowy Nr 7, Poznań 2004

poświęcony różnym aspektom przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zeszyt Naukowy Nr 8, Poznań 2005

poświęcony różnym formom rynku usług, przekształceń własnościowych i organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pomocy środków wspólnotowych.

Zeszyt Naukowy Nr 9, Poznań 2005

poświęcony poznaniu i kształtowaniu gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Zeszyty Naukowe Nr 10, Poznań 2006

poświęcone istotnym wątkom z punktu widzenia aktualności naszej gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Zeszyty Naukowe Nr 11, Poznań 2006

poświęcone zagadnieniom systemu bankowego, konkurencyjności i zarządzania, wybranych problemów wsi i rolnictwa oraz spożycia żywności.

Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce, Poznań 2006

Materiały z ogólnopolskiej konferencji dnia 27-28. 11. 2006. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 12, Poznań 2007

poświęcone polityce handlowej, systemów wynagradzania i zarządzania, rachunku efektywności inwestycji, przestępczości gospodarczej, migracji, a także ubezpieczeń.

Logistyka w usługach, Poznań 2007

materiały z konferencji w dniu 27.01.2007. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 13, Poznań 2007

poświęcone ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wymianie handlowej z krajami sąsiadującymi, problemom finansowym i prawnym, gospodarce przestrzennej i infrastrukturze.

Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej - Handel Gastronomia Turystyka, Poznań 2008

monografia poświęcona przedstawieniu aktualnego stanu i struktury rozwoju usług w Polsce, na tle procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki.

Zeszyty Naukowe Nr 14, Poznań 2008

poświęcone tematyce interdyscyplinarnej, ale bliskiej szeroko pojętej problematyce handlu i usług

Zeszyty Naukowe Nr 15, Poznań 2008

poświęcone budżetowi państwa, roli globalizacji w działaniach przedsiębiorstw, finansowaniu aktywów trwałych i obrotowych przedsiębiorstwa oraz dochodów gospodarstw domowych rolników.

Zeszyty Naukowe Nr 16, Poznań 2009

poświęcone kryzysowi gospodarczemu, problemom turystyki i rekreacji oraz rynkowi ubezpieczeniowemu i ubezpieczeniom emerytalnym.

Zeszyty Naukowe Nr 17, Poznań 2009

poświęcone różnym aspektom działalności przedsiębiorstw, skutkom kryzysu finansowego i globalizacji oraz bezpieczeństwu publicznemu.

Zeszyty Naukowe Nr 18, Poznań 2010

poświęcone różnym aspektom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 19, Poznań 2010

poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Krzysztof Mazurek, Zastosowanie technik informatycznych, Poznań 2010.

Edukacja dla bezpieczeństwa – Interdyscyplinarne konteksty i dylematy, praca zbiorowa pod red. Z. Dziemianko i A. Kusztelak, Poznań 2010.

Jan Galicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poznań 2010.

Zeszyty Naukowe Nr 20, Poznań 2010

poświęcone różnym zagadnieniom makroekonomicznym i mikroekonomicznym.

Rynek usług w dobie globalizacji. Monografia - red. naukowa K. Wilczyńska, Poznań 2010.

Zeszyty Naukowe Nr 21, Poznań 2011

poświęcone problemom przedsiębiorstwa, turystyki i rolnictwa.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Wyzwania i zagrożenia, red. naukowa A. Kusztelak, Poznań 2011.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Informatyka, technika i gospodarka, red. naukowa Z. Dziemianko, Poznań 2011.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Polskie aspekty i uwarunkowania, red. naukowa W. Stach, Poznań 2011.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja, media, kultura, red. naukowa M. Baranowska-Szczepańska, J. Karwat, Poznań 2011.

Zeszyty Naukowe Nr 22, Poznań 2011
poświęcone wielu problemom gospodarczym i społecznym.

Zeszyty Naukowe Nr 23, Poznań 2012
poświęcone różnym aspektom zarządzania i turystyce

Zeszyty Naukowe Nr 24, Poznań 2012.
poświęcone problemom zarządzania, finansów i bezpieczeństwa narodowego
Bezpieczeństwo współczesnego świata – Aspekty bezpieczeństwa narodowego, red. naukowa K. Adamek, K. Wilczyńska, Poznań 2012

Zeszyty Naukowe Nr 25. Poznań 2013.
poświęcone szczegółowym problemom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 26. Poznań 2013
poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Zeszyty Naukowe NR 27. Poznań 2013
poświęcone dwusetnej rocznicy urodzin Hipolita Cegielskiego.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Społeczeństwo, ekonomia i prawo, red. naukowa Kazimierz Adamek, Kamila Wilczyńska, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego, red. naukowa Marcei Kosman, Wiesław Stach, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja i komunikowanie, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Artur Kijas, Poznań 2013.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Międzynarodowe uwarunkowania polityczne i wojskowe, red. naukowa Jerzy Kajetanowicz, Poznań 2013.

Zdrowie i zabezpieczenie społeczne w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Joanna Wrześcińska, Agnieszka Wartecka-Ważyńska, Poznań 2013.

Dydaktyka, edukacja i kultura w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Poznań 2013.

Relacje interpersonalne w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Magdalena Baranowska-Szczepańska, Marcin Gołaszewski, Poznań 2013.

Gospodarka i polityka w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Wiesław Stach, Poznań 2013.

Marek Pawlak, Świadomość międzykulturowa we współczesnych konfliktach zbrojnych, Cz. I. Sprawozdanie z badań naukowych, Poznań 2013.

Edukacja dla bezpieczeństwa, Szkoła – Turystyka – Rekreacja, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Andrzej Kusztełak, Poznań 2013.

Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska, Struktura procesowa. Uwarunkowania wdrożenia. Poznań 2013.

Ireneusz P. Rutkowski, Systemy wspomagania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwach handlowych., Informacje i decyzje. Technologia i zastosowania. Poznań 2014.

Bezpieczeństwo i prawa człowieka w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Wiesław Stach, Poznań 2014.

Spółeczny wymiar aktywności w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Marcin Gołaszewski, Anna Steliga, Poznań 2014.

Jakość życia w badaniach młodych naukowców, red. naukowa Ewa Mucha-Szajek, Poznań 2014.

Zeszyty Naukowe NR 28. Poznań 2014
poświęcone problemom handlu i usług w Poznaniu i w Wielkopolsce.

Zeszyty Naukowe NR 29. Poznań 2014
poświęcone problemom bezpieczeństwa publicznego i różnym problemom zarządzania.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Obszary bezpieczeństwa publicznego, red. naukowa Donata Rossa, Poznań 2014.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Historia, wyzwania, konflikty zbrojne, red. naukowa Janusz Karwat, Poznań 2014.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Różne wymiary bezpieczeństwa, red. naukowa Magdalena Baranowska-Szczepańska, Krzysztof Gajdka, Poznań 2014.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Prawne aspekty bezpieczeństwa, red. naukowa Tadeusz Gadkowski, Poznań 2014.

Wiesław Otwinowski, Podstawy zarządzania kryzysowego i systemu obronnego, Poznań 2015.

Zeszyty Naukowe NR 30, Poznań 2015
poświęcony problemom bezpieczeństwa publicznego i różnym problemom zarządzania.

Zeszyty Naukowe NR 31, Poznań 2015
poświęcone problemom bezpieczeństwa publicznego oraz turystyki i rekreacji.

Od II do III Rzeczypospolitej. Zdrowie - Historia - Kultura, red. naukowa Henryk Lisiak, Jolanta Farysej, Karol Siemaszko, Poznań 2015.

Edukacja dla bezpieczeństwa. Szkoła - Turystyka i rekreacja - Sport, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Andrzej Kusztełak, Poznań 2016.

Była tak interwencja... Straże Miejskie i Gminne Województwa Wielkopolskiego, red. naukowa Zbigniew Dziemianko, Mirosław Stróżyński, Poznań 2016.

Zeszyty Naukowe Nr 32, Poznań 2016
poświęcone problemom prawnym, bezpieczeństwa publicznego oraz turystyki i rekreacji.

Zeszyty naukowe Nr 33, Poznań 2016
poświęcone problemom bezpieczeństwa publicznego, zarządzania oraz turystyki i rekreacji.

O zdrowiu w Polsce w XX wieku, red. naukowa Henryk Lisiak, Krzysztof Prętki, Agnieszka Żok.
Poznań 2017

Zeszyty naukowe Nr 34, Poznań 2017
poświęcone różnym problemom społecznym.

Zeszyty naukowe Nr 35, Poznań 2017
poświęcone problemom prawnym, samorządowym i rekreacji.

Zeszyty naukowe Nr 36. Poznań 2018
poświęcone problemom makro- i mikroekonomicznym

Rada Programowa
Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu

Przewodniczący prof. zw. dr hab. Bohdan Gruchman, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,

prof. zw. dr hab. Adam Budnikowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,

prof. zw. dr hab. Bogusław Fiedor, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,

prof. zw. dr hab. Waldemar Frąckowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,

dr Oleg Gorb, Połtawska Państwowa Akademia Rolnicza, Ukraina,

prof. zw. dr hab. Aleksander Panasiuk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin,

prof. zw. dr hab. Ireneusz P. Rutkowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Komitety Redakcyjne
Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu

Przewodniczący prof. zw. dr hab. Henryk Lisiak, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu,

dr Anetta Barska, Uniwersytet Zielonogórski w Zielonej Górze,

dr Zbigniew Dziemianko, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu,

dr Bernadeta Hołderna-Mielcarek, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu,

prof. zw. dr hab. Krzysztof Kasprzak, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu,

prof. zw. dr hab. Kazimierz Rogoziński, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,

dr Joanna Wiśniewska-Palusiak, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu.