

ZESZYTY NAUKOWE
KSW

Serie wydawnicze KSW

Debiuty Naukowe KSW (od 1998 r.)
Zeszyty Naukowe KSW (od 1997 r.)

Kujawska Szkoła Wyższa
we Włocławku

ZESZYTY NAUKOWE KSW

Tom XLVII

Półrocznik

seria I:
Nauki Społeczne

zeszyt 1
Wybrane zagadnienia społeczne,
logistyczne, ekonomiczne i bezpieczeństwa



Włocławek 2018

Kolegium redakcyjne
Adam Wróbel (przewodniczący),
Jozef Jarab, Bazyli Degórski, Olena Bida, Sadi Saleh Sadiyev,
Jozef Biełak, Marian Šuráb, Martin Dojčár, Larysa Lukianova,
Jaroslav Slepecký, Adam Żwirbla

Redaktor tomu
dr inż. Adam Rejmak

Recenzenci tomu
prof. zw. dr hab. Zygmunt Wiatrowski
dr hab. Bolesław Sprengel, prof. UMK
(Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)

Korekta językowa
dr Miłosz Kłobukowski

Projekt okładki
Regina Magier

DTP
Maciej Kolanowski

© Copyright by Kujawska Szkoła Wyższa
Włocławek 2018

ISSN 2543-585X

Wydawca
Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku
87-800 Włocławek, pl. Wolności 1
tel. 660 722 691
www.ksw.wloclawek.pl, e-mail: biurorektora@ksw.wloclawek.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Krzysztof Grabowski	
Bezpieczeństwo polityczne państwa.....	11
Alicja Śniegocka	
Bezpieczeństwo osób niepełnosprawnych w Polsce. Zmagania o godność	27
Monika Krzeszewska	
Ocena i wybór dostawców jako jeden z ważniejszych elementów logistyki zaopatrzenia	53
Anna Dzioba	
Wpływ infrastruktury transportu na realizację usług logistycznych	63
Monika Otto	
Klasy aplikacji informatycznych wykorzystywanych w logistyce	71
Jolanta Kloc	
Zarządzanie organizacjami a zjawisko konfliktu	79
Jolanta Kloc	
Mobbing jako zjawisko negatywnie wpływające na zarządzanie w przedsiębiorstwach	93
Sławomir Kukiełczyński	
Zasady przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie zagrożeń pożarowych w czasie żniw	111
Jadwiga Stawnicka	
Jak prowadzić negocjacje kryzysowe. Dekalog negocjatora	133
Adam Żwirbla	
Niektóre mankamenty metod ilościowych analizy ekonomicznej	155

Daria Nowak

Analiza raportu Niezależnej Międzynarodowej Misji ds. Wyjaśnienia
Faktów Związanych z Konfliktem w Gruzji w 2008 roku..... 171

Barbara Ziółkowska

Bibliografia zawartości publikacji Kujawskiej Szkoły Wyższej
we Włocławku (2017) 183

Informacje o autorach 193

TABLE OF CONTENTS

Introduction.....	9
Krzysztof Grabowski	
National political security.....	11
Alicja Śniegocka	
Safety of disabled people in Poland. Struggles for dignity	27
Monika Krzeszewska	
Evaluation and selection of suppliers as one of the most important elements of supply logistics	53
Anna Dzioba	
The influence of transport infrastructure on the provision of logistic services	63
Monika Otto	
Classes of it applications used in logistics.....	71
Jolanta Kloc	
Organization management and the phenomenon of conflict	79
Jolanta Kloc	
Mobbing as a phenomenon negatively affecting management in enterprises	93
Sławomir Kukiełczyński	
The rules of compliance with health and safety at work in the aspect of fire hazards during harvest	111
Jadwiga Stawnicka	
How to negotiate in crisis situations. Decalogue of the negotiator	133
Adam Żwirbla	
Some weak points of quantitative methods of economic analysis	155

Daria Nowak

Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict
in Georgia — IIFMCG 171

Barbara Ziółkowska

Bibliography of the publishing content of Cuiavian University
in Włocławek (2017) 183

Information about authors 193

WPROWADZENIE

Nowy tom „Zeszytów Naukowych Kujawskiej Szkoły Wyższej” wprowadza w trzy obszary refleksji merytorycznej, które stanowią: bezpieczeństwo, zarządzanie i logistyka.

Pierwsza płaszczyzna problemowa rozpoczyna się artykułem Krzysztofa Grabowskiego *Bezpieczeństwo polityczne państwa*, który wskazuje, że najbardziej pożądaną przez człowieka kategorią ewolucji może być droga pojmowana jako proces zmierzający do eliminacji zagrożeń, trosk, obaw. Nawet jeżeli ogół społeczeństwa generalnie nie odczuwa zagrożenia, czyli kolokwialnie ujmując, „czuje się bezpiecznie”, osoby niepełnosprawne walczą o własną godność, co w sposób bardzo czytelny pokazuje Alicja Śniegocka w artykule *Bezpieczeństwo osób niepełnosprawnych w Polsce. Zmagania o godność*.

Współczesny człowiek „spędza” trzecią część dnia w miejscu pracy. Odliczając czas poświęcony na sen, niektórzy oceniają, że połowa aktywnego życia przebiega w środowisku pracy. Wiązą się z tym m.in. zjawiska szeroko pojmowanej logistyki, np. w aspekcie dostaw (artykuł Moniki Krzeszewskiej), infrastruktury transportu (artykuł Anny Dzioby) oraz klasy aplikacji informatycznych (artykuł Moniki Otto). Praca wpływa także na stosunki międzyludzkie, gdyż dochodzi w niej do różnego rodzaju konfliktów, które menedżerowie powinni bezbłędnie zdefiniować, znaleźć ich źródła i (jak twierdzi Jolanta Kloc) podjąć kroki w celu zminimalizowania ich destrukcyjnego wpływu. Wśród negatywnych doświadczeń wymienić należy także *mobbing*, który został szeroko omówiony w kolejnym tekście Jolanty Kloc.

Nieco innym miejscem pracy są gospodarstwa rolne z wielkimi powierzchniami upraw, gdzie chociażby w trakcie żniw (jak podają statystyki) generuje się wiele zagrożeń pożarowych. Omawia je szeroko artykuł Sławomira Kukiełczyńskiego. Przytoczone wyżej sytuacje mogą prowadzić do kryzysu zagrażającego zarówno jednostce, jak i mniejszej lub większej grupie. Jak skutecznie porozumiewać się w sytuacjach kryzysowych? Na to i wiele innych pytań odpowiedzi udziela Jadwiga Stawnicka.

Tematycznie odbiegającym od pozostałych, ale bardzo interesującym, jest artykuł z obszaru ekonomii *Niektóre mankamenty metod ilościowych analizy ekonomicznej*. Propozycję uogólnienia pojęcia wskaźnika tempa zmian, a także uogólnienie wskaźnika rentowności, w aspekcie mankamentów ilościowych analizy ekonomicznej przedstawił Adam Żwirbla.

Wprowadzenie

Zakończenie proponowanego tomu stanowi spojrzenie na historię najnowszą zaproponowane w artykule Darii Nowak *Analiza raportu Niezależnej Międzynarodowej Misji ds. Wyjaśnienia Faktów Związanych z Konfliktem w Gruzji w roku 2008*. Jestem przekonany, że każdy z Państwa znajdzie w tym zeszycie zagadnienia, które okażą się intrygujące, dlatego zachęcam do lektury.

dr inż. Adam Rejmak

Krzysztof Grabowski

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

BEZPIECZEŃSTWO POLITYCZNE PAŃSTWA

Słowa kluczowe: polityka; bezpieczeństwo; państwo; prawo; władza

NATIONAL POLITICAL SECURITY

Key words: politics; security; state; law; power

Bezpieczeństwo — geneza i znaczenie pojęcia

Etymologia kategorii bezpieczeństwo wskazuje na jej łacińską proveniencję wywodzącą ją od słów *sine cure* — *securitas*, co w bezpośrednim przekładzie oznacza: pewność, wolność od trosk, stan pewności, zabezpieczenie, bezpieczeństwo. Współcześnie termin ten jest stosowany do eksplanacji w takich kategoriach jak stan stosunków społecznych oraz poczucie tego stanu. Bezpieczeństwo wyrażone w połączeniu z przyimkiem „od” wprawdzie posiada negatywne znaczenie, niemniej jednak odnosi się bezpośrednio do wolność od: zagrożeń, strachu, krzywd, niebezpieczeństw, wątpliwości, lęków uzasadnianego zaufania. Za jego pomocą i w połączeniu z przyimkiem „do” można wyjaśniać istotę środków służących do uzyskania stanu pewności, prawa do obrony, do wyznania, do dokonywania wolnego wyboru, do wyrażania myśli, uczuć.

Obie formuły pozwalają na konstruowanie pytań badawczych: jak i przy użyciu jakich środków dążyć do osiągnięcia takiego stanu, jak uwolnić się od zagrożeń?¹ Jak zwraca uwagę R. Zięba, bezpieczeństwo jako kategoria odnosi się do takich potrzeb jak: przetrwanie, pewność rozwoju, integralność, niepodległość, spokój, wolność. Terminy wypełniające warstwę znaczeniową bezpieczeństwa lokują je w zewnętrznej i wewnętrznej sferze jednostki, wskazując

¹ W. Kostecki, *Strach i potęga. Bezpieczeństwo międzynarodowe w XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 19.

na jej podmiotowy charakter, jednocześnie wyodrębniając sfery oddziaływania. Sfera wewnętrzna zarezerwowana jest dla aspektów związanych z poczuciem harmonii i stabilności podmiotu, zewnętrzna nawiązuje do braku zagrożeń ze strony innych podmiotów².

Poczucie bezpośredniego zagrożenia, obawa utraty oczekiwanego stanu posiadania rozbudza potrzebę eliminacji negatywnych skutków oraz prowadzi do zaspokojenia bezpieczeństwa. Zapoczątkowany w ten sposób proces zmierza do wykluczenia zjawisk mogących oddziaływać destabilizująco w przestrzeniach: zewnętrz- i wewnątrzpodmiotowej. Aczkolwiek ich charakterystyka (zjawisk) nie jest przedmiotem poniższego opracowania, należy wiedzieć, że do grupy tej można zaliczyć wszelkie działania związane z naruszeniem, bądź pogwałceniem obowiązujących w państwie bądź jego zewnętrznej przestrzeni praw, norm i zasad. Kwestia ta dotyczy zarówno obywateli, jak i legitymizowanej przez nich administracji państwa. Postawa wobec osobliwości wartościowanych negatywnie w przywołanych powyżej obszarach podmiotu może się przyczynić do rozbudzenia reakcji ochronnych i obronnych przebiegających w różnej formie (strajki, protesty, akcje pacyfikacyjne), prowadzących do rozpoznania i eliminacji zagrożeń, a w konsekwencji do przywrócenia oczekiwanego stanu. Za ważne dla snutej refleksji należy uznać stwierdzenie, że stan zagrożenia odnosi się do psychiki oraz świadomości podmiotu, tym samym zabarwiony jest subiektywnie. Istotę w powyższego procesu stanowi posiadanie kompetencji do rozpoznania i odróżnienia zjawisk realnych od potencjalnych oraz fałszywych, a także dokonanie ich obiektywnej oceny.

Przydatny w powyższym zakresie może okazać się model umożliwiający analizę bezpieczeństwa przez pryzmat subiektywnych i obiektywnych szans, wyzwań i zagrożeń zaproponowany przez D. Freia. Zgodnie z nim, jak wskazuje R. Zięba,

stan braku bezpieczeństwa występuje wówczas, kiedy występuje duże rzeczywiste zagrożenie zewnętrzne, a postrzeganie tego zagrożenia jest prawidłowe (adekwatne); stan obsesji występuje wtedy, gdy nieznaczne zagrożenie jest postrzegane jako duże; stan fałszywego bezpieczeństwa ma miejsce wówczas, gdy zagrożenie zewnętrzne jest poważne, a postrzegane bywa jako niewielkie; stan bezpieczeństwa jest wtedy, gdy zagrożenie zewnętrzne jest nieznaczne, a jego postrzeganie prawidłowe³.

Korzystając z powyższego modelu, należy zwrócić uwagę, że oferuje on możliwość analizy bezpieczeństwa poprzez uchwycenie sfery obiektywnej, zewnętrznej, zaistniałych bądź mogących wystąpić zjawisk warunkowanych istniejącą rzeczywistością. Pozwala także na wyodrębnienie sfery subiektywnej,

² R. Zięba, *Kategorie bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, w: *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1997, s. 3.

³ Tamże, s. 4–5.

wewnętrznej, polegającej i kształtującej obraz bezpieczeństwa wyłącznie w oparciu o samoświadomość uzależnioną od percepcji otoczenia, które może powodować i pogłębiać uczucie lęku, niepewności, strachu⁴.

Bezpieczeństwo jako kategoria bywa rozróżniane w wymiarach: podmiotowym, przedmiotowym oraz funkcjonalnym (procesualnym). Jak zwraca uwagę J. Kukułka, w wymiarze podmiotowym bezpieczeństwo kojarzone jest z przetrwaniem oraz z zagwarantowaniem pewności trwania podmiotowi referencyjnemu, do którego się odnosi. Podmiotem tym może być organizacja międzynarodowa, taka jak Unia Europejska, państwo, społeczeństwo, jednostka. Przedmiotowy wymiar odnosi się do uzyskania przez jednostkę pewności utrzymania stanu posiadania, gwarancji zachowania tożsamości, zapewnienia swobody rozwoju, wyboru, decydowania itd. Wymiar funkcjonalny winien być rozumiany jako skoncentrowanie się i reagowanie na zmienność „subiektywnych i obiektywnych aspektów bezpieczeństwa”. Ponadto odnosi się on do uzyskania przeświadczenia o pewności zgodnego z prawem funkcjonowania podmiotu oraz o kompetencjach instytucji, które gwarantują bezpieczeństwo i umożliwiają jego trwały rozwój⁵. Bezpieczeństwo jest zatem celem każdego podmiotu zorientowanym na wewnętrzne oraz zewnętrzne potrzeby i interesy. Jego istota wykracza jednak dalej i dotyczy preferowanego systemu wartości oraz ich ochrony przed zewnętrznymi zagrożeniami.

Państwo jako podmiot referencyjny bezpieczeństwa

Termin państwo wywodzi się z greki i pochodzi od słowa *polis* oznaczającego miasto-państwo. Łaciński odpowiednik kategorii państwa, który wszedł na stałe do użycia, brzmi *stato*. Choć w większości przekazów pojawia się stwierdzenie, że grecka nauka nie mogła „wznieść się do pojęcia państwa opartego na wydzielonym terytorium”⁶, to po przanalizowaniu *Wojny peloponeskiej* Tukidydesa konstatacja ta nie jest już taka oczywista. Autor przywołanego dzieła za pośrednictwem Nikiasa zwraca uwagę, że „państwo tworzą [...] ludzie, a nie mury czy pozbawione załogi okręty”. Ten krótki cytat, poprzedzony uwagą iż „Ateńczycy z powrotem odbudują zburzoną [...] potęgę swego państwa”, pozwala wnioskować, że państwo to przede wszystkim społeczeństwo

⁴ M. Pietraś, *Pojmowanie bezpieczeństwa, jego zakresy i koncepcje zapewnienia*, w: *Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego*, red. M. Pietraś, K.A. Wojtaszczyk, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2016, s. 20.

⁵ R. Zięba, *Kategorie bezpieczeństwa w nauce...*, s. 6.

⁶ G.L. Seidler, H. Groszyk, A. Pieniążek, *Wprowadzenie do nauki o państwie i prawie*, UMCS, Lublin 2010, s. 39–40.

skupione na określonym terenie posiadającym granice. W powyższym przypadku metaforyczną hipostazą terenu oraz granic stał się okręt⁷. Wprawdzie Nikias nie wspomina o dowódcy, jednakże wydaje się oczywiste, że każdy okręt musi posiadać swego kapitana, albowiem inaczej nie popłynie oczekiwanym kursem. Znając z literatury przedmiotu liczne instytucje ówczesnej Grecji oraz przywiązanie i zaufanie, jakim darzyli je ówczesni Ateńczycy, można suponować, że Nikias mówi o czymś większym niżeli miasto, czyli o podmiocie, który w jego wyobrażeniach był jednostką adekwatną do dzisiejszego państwa. Z licznych dialogów zawartych w *Wojnie peloponeskiej* wynika jednoznacznie, że władza w Atenach, podobnie jak i dowództwo nad armią, pochodziły z wyboru, a stanowisko uzgadniane było w sporze⁸. Można wnioskować, że jest to przykład pierwszej, niemalże gruntownej, definicji państwa.

Dla pogłębienia analizy w powyżej zakreślonych obszarach za stosowne uważa się przytoczyć definicję państwa zaproponowaną przez Arystotelesa:

Skoro widzimy, że każde państwo jest pewną wspólnotą, a każda wspólnota powstaje dla osiągnięcia jakiegoś dobra (wszyscy bowiem w każdym działaniu powodują się tym, co im się dobrem wydaje), to jasną rzeczą jest, że wprawdzie wszystkie [wspólnoty] dążą do pewnego dobra, lecz przede wszystkim czyni to najprzedniejsza ze wszystkich, która ma najważniejsze ze wszystkich zadanie i wszystkie inne obejmuje. Jest nią tzw. państwo i wspólnota państwowa⁹.

Kontynuując wywód, autor zwraca uwagę, że „każde państwo powstaje na drodze naturalnego rozwoju”. Jego naturą staje się dążenie do celu, która objawia się wówczas, gdy państwo cel ten osiąga. Tym samym „państwo powstaje dla umożliwienia życia, a istnieje, aby życie było dobre”. W powyżej cytowanych fragmentach *Polityki* Arystoteles poza zdefiniowaniem, czym jest państwo, wskazuje, że celem każdej organizacji politycznej wynikającym z jej natury powinno być dążenie do zagwarantowania wspólnego dobra ogółu, a z kolei jego celem powinno być przetrwanie i rozwój.

W kolejnych akapitach tego samego dzieła znajduje się uwaga, że państwo jak każda inna całość składa się z wielu części¹⁰. Można z tego wnioskować, że autor uważa, że państwo jako całość jest konstruktem złożonym z licznych domen, które w swojej twórczości powinny kierować się dobrem wszystkich obywateli. Rolą domen pozostających w kompetencjach państwa jest realizowanie spoczywających na nich celów wynikających z ich natury, niosących korzyść wszystkim, odpowiadających za przetrwanie i bezpieczeństwo podmiotu.

⁷ T u k i d y d e s, *Wojna peloponeska*, tłum. K. K u m a n i e c k i, Czytelnik, Warszawa 1953, s. 477.

⁸ Tamże, s. 369–370.

⁹ A r y s t o t e l e s, *Polityka*, tłum. L. P i o t r o w i c z, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 25.

¹⁰ Tamże, s. 53.

W dalszej części powyżej cytowanego wywodu filozof, koncentrując się na władzy, zwraca uwagę, że w zarządzaniu nie ma różnicy pomiędzy małym domem a państwem. Jedynym wyróżnikiem, którego nie wolno pominąć, jest reżim. Jeżeli państwo podlega królowi, sprawuje on władzę w sposób arbitralny, czyli wedle swojego uznania nie bacząc na prawo. Jeżeli zaś sprawującym władzę jest mąż stanu, jego rządy opierają się na zasadach prawa¹¹. Niemniej jednak Stagiryta uprzedza, że rządy prawa nie są do końca sprawiedliwe, albowiem sprawiedliwość, jak zwraca uwagę Platon, z którym autor *Polityki* na kartach swojego dzieła podejmuje polemikę, jest

czymś pośrednim pomiędzy tym, co [...] najlepsze: jeżeli się krzywdy wyrządza, a nie ponosi kary, i tym, co najgorsze: kiedy pokrzywdzony nie może się mścić. Sprawiedliwość leży pośrodku, pomiędzy jednym i drugim, więc jej nie kochają jako dobra, tylko ją cenią dlatego, że nie czują się na siłach, żeby krzywdy wyrządzać¹².

Można zatem sądzić, że istotą wywodu, zarówno Platona, jak i Arystotelesa jest ukazanie roli prawa, które w powyższym względzie spełnia funkcję umożliwiającą wyznaczenie równowagi pomiędzy złem a sprawiedliwością, dokonanie oceny czynów i wydanie sprawiedliwego orzeczenia. Sprawiedliwość stanowi poczucie subiektywne, dlatego też ponad nią lokowane jest prawo. Tym samym celem rządów prawa gwarantującego bezpieczeństwo wszystkim obywatelom winno być oparte na obowiązujących normach prawnych rozstrzyganie sporów, podejmowanie decyzji wynikających z woli ogółu, stosowanie represji za wszelkie naruszenia godzące w porządek państwa, który należy rozumieć jako dobro obywateli. Immanentną cechą każdego prawa powinna być niezależna od cenzusu zasada odrzucająca stosowanie jakichkolwiek przywilejów.

Bardzo podobne podejście do podporządkowania się prawu, władzy i funkcjom państwa, którego nadrzędnym dążeniem jest bezpieczeństwo, przedstawia T. Hobbes w dziele o nieprzemijającej wartości, jakim jest *Lewiatan*. Jak zwraca uwagę,

ostateczną przyczyną, celem czy zamiarem ludzi (którzy z natury rzeczy miłują wolność i władzę nad innymi), gdy nakładają na siebie ograniczenia (którym, jak widzimy, podlegają w państwie), są widoki na zachowanie własnej osoby i na bardziej szczęśliwe dzięki temu życie¹³.

Widoki na szczęśliwe życie wolne od lęku i trosk są wystarczającym, jak wskazuje Hobbes, argumentem za tym, aby poddać się władzy prawa, uznać jego dominację i scedować prerogatywy dające możliwość kreowania wewnętrznej

¹¹ Tamże, s. 25.

¹² Platon, *Państwo*, tłum. W. Witwicki, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2018, s. 70.

¹³ T. Hobbes, *Lewiatan*, przeł. Cz. Znamierowski, wstęp i przypisy J.C.A. Gaskin, Warszawa 2009, s. 253.

oraz zewnętrznej przestrzeni państwa na ośrodek władzy. Oznacza to przejście od stanu wojny będącej następstwem ludzkiej natury, rządzących człowiekiem namiętności, do stanu zawarcia ugody, czyli umowy społecznej jako aktu dobrowolnego i wzajemnego podporządkowania się człowieka człowiekowi.

Współcześnie, mając na względzie procesy związane z globalizacją oraz ruchy migracyjne, państwo należy rozumieć jako zorganizowany system prawny skupiający obywateli zróżnicowanych pod względem narodowościowym, kulturowym, rasowym i religijnym, pomiędzy którymi zachodzą więzi oparte na elementach o charakterze formalnym, racjonalnym, emocjonalnym i żywiołowym, posiadający instytucje oraz określone normy i reguły postępowania, dysponujący legalnym (wynikającym z prawa) przymusem, wyposażony w legitymizowaną administrację posiadającą pochodzące z woli ludu prerogatywy do suwerennej władzy: sądowniczej, ustawodawczej i wykonawczej nad określonym terytorium.

Polityka i aksjologia władzy

Wprawdzie powyżej zarysowane definicje oraz pogłębiające ją elementy wywodu obu filozofów odnoszą się do państwa jako organizacji społecznej, niemniej jednak ten krótki materiał może posłużyć jako asumpt do podjęcia namysłu nad tym, czym jest polityka. Posługując się wnioskiem Arystotelesa, że każda organizacja społeczna, na czele której stoi władza, jest organizacją polityczną o charakterze państwa, którego nadrzędny cel stanowi dobro wszystkich, a więc działanie dla dobra wszystkich, można stwierdzić, że narzędzia służące do kreowania ładu opartego na prawie są polityką państwa prowadzoną w określonych domenach tworzących jedną całość. Zatem polityka jest sztuką czynienia rzeczy dobrych i korzystnych dla ogółu. Jak zwraca uwagę A. Chodubski, „polityka to działalność społeczna związana z dążeniem do zdobywania i wykonywania władzy wewnątrz państwa oraz w stosunkach między państwami”¹⁴. Realistyczne podejście do polityki wyjaśnia ją jako proces polegający na posługiwaniu się obiektywnymi prawami zakorzenionymi w ludzkiej naturze. Prawa te winny służyć ulepszeniu społeczeństwa, aby to osiągnąć, należy je zrozumieć. Niemniej jednak trzeba pamiętać, że istnieją one niezależnie od woli człowieka, a podważanie i łamanie ich zwykle kończy się klęską dla podmiotu. Wiara w obiektywność polityki zasada się na możliwości podjęcia rozróżnienia pomiędzy „prawdą i opinią, [...] „tym, co jest obiek-

¹⁴ A. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 31.

tywne i racjonalnie prawdziwe, wsparte dowodami [...], a tym, co jest tylko subiektywnym osądem, oderwanym od faktów [...] opartym na przesądach i myśleniu życzeniowym”¹⁵. Polityka zatem stanowi istotną domenę państwa, od której uzależnione jest jego trwanie, przetrwanie i rozwój. Jej realizacja wyraża ścisły związek z bezpieczeństwem.

Zdaniem M. Webera polityka to kategoria o bardzo pojemnej warstwie znaczeniowej. Zakresem swym obejmuje „każdy rodzaj samodzielnej działalności kierowniczej”. Posługując się nią, można mówić o polityce banków, polityce szkolnej w gminie bądź w mieście, polityce związków zawodowych, polityce stowarzyszeń, partii. Niemniej jednak mając na myśli państwo, rozważając, czym jest polityka, należy ją rozumieć jako „kierowanie lub wywieranie wpływu na kierowanie związkiem politycznym” obywateli, czyli państwo¹⁶. Tym samym „państwo jest wspólnotą ludzką, która w obrębie określonego terytorium rości sobie prawo na wywieranie prawomocnej przemocy fizycznej”. Socjologiczna perspektywa zastosowana przez Webera utrzymuje, że nie ma zadań, które byłby wyłączną prerogatywą państwa, tym samym wskazuje ona na cechy wspólne z podejściem ukazany przez Arystotelesa. Poszerzając ogląd zarysowanej definicji, należy zwrócić uwagę, że prawo do stosowania prawomocnej przemocy jest prerogatywą wspólnoty politycznej, a więc pozostaje w gestii wszystkich obywateli i wyrażone jest w stosunku panowania ludzi nad ludźmi. Wynika ona z konieczności ochrony dóbr wspólnoty zagwarantowanej w przyjętych i akceptowanych przez ogół prawach. Trzeba też wiedzieć, że „pojedynczym osobom [...] przyznaje się prawo do” stosowania „przemocy fizycznej” wyłącznie wówczas, gdy zgodę na przemoc wyraża „ze swej strony państwo”, albowiem tylko ono uchodzi za „jedyne źródło prawa do przemocy”¹⁷. Można zatem stwierdzić, że źródłem prawa i władzy w państwie są jego obywatele i legitymizowana przez nich władza.

Polityka zatem może być rozumiana jako dążenie określonych środowisk do uzyskania wpływu na kształt i sposób funkcjonowania państwa za pośrednictwem legitymizowanych prerogatyw do władzy, a także na jeden z najistotniejszych jej czynników, a mianowicie jej alternację. Jej celem jest dążenie do osiągnięcia wspólnego dobra. Definicja ta, jak wskazuje Weber, znajduje zastosowanie nie tylko do organizacji, jaką jest państwo, ale także wskazuje rodzaj stosunków panujących pomiędzy grupami państw, ludzi, w przestrzeni międzynarodowej itd. Polityka to także „środek w służbie innych celów, idealnych bądź egoistycznych” sprawowanych „dla niej samej” lub dla związanych z nią nagród rzeczowych.

¹⁵ H.J. Morgenthau, *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, tłum. R. Włoch, Difin, Warszawa 2010, s. 20.

¹⁶ M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, wstęp, przekł. M. Hologna, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2011, s. 266.

¹⁷ Tamże.

Istotą stosunku władzy jest rodzaj legitymizacji (uprawomocnienie) naczelnego ośrodka, czyli sposoby scedowania obowiązków administrowania organizacją społeczną przez społeczeństwo na przedstawicieli, a także wspomniana powyżej alternacja — rozumiana jako sposób przekazania prawomocnej władzy. Legitymizacja władzy, czyli uprawomocnienie panowania w związkach politycznych opiera się na trzech zasadach. Pierwsza z nich określa stosunek władzy do narodu na podstawie powszechnie poważanej tradycji. Specyfika tego rodzaju władzy jest uznaniem autorytetu w tym, co bezpowrotnie minione, uswięconego szacunkiem i tradycją obyczaju. Władzę taką zwykle sprawowali: patrymonialny książę lub patriarcha. Zasada druga opiera stosunek ludu do ośrodka władzy na autorytecie. Autorytet wynika z niecodziennego „daru łaski” przywódcy określanego charyzmą ujawniającą się w jego nadprzyrodzonych cechach, darzonym go zaufaniu, osobistym bohaterstwie. Dlatego też ten rodzaj legitymizacji władzy określanym jest panowaniem „charyzmatycznym”. W rolę charyzmatycznych przywódców najczęściej wcielali się: sprawujący władzę polityczną prorocy, wybrani na czas wojny wodzowie, demagodzy, liderzy partii politycznych, którzy władzę osiągnęli na skutek plebiscytu. Trzeci rodzaj legitymizacji opiera się na legalizmie, czyli na „mocy wiary w ważność legalnego ustanowienia” wynikającego z określonych i akceptowalnych reguł wyboru odnajdujących uzasadnienie w rzeczowych kompetencjach wywołujących strach przed zemstą i nadzieję na wieczność¹⁸. Spośród zaprezentowanych powyżej rodzajów legitymizacji władzy najistotniejszym, zdaniem Webera, jest stosunek oparty na charyzmie, albowiem, jak uważa autor, wyłącznie na jego gruncie mógł się zrodzić stosunek oparty na przywództwie politycznym, który ewolucja popchnęła na drogę parlamentaryzmu i konstytucjonalizmu. Stosunek ten określanym jest jako powołanie.

Jak już zostało powyżej zauważone, bezpieczeństwo posiada ścisły związek z polityką. Można zatem sądzić, że istotne dla rozstrzygnięcia o bezpieczeństwie politycznym jest spostrzeżenie Webera, w którym autor suponuje, że można żyć „z” polityki albo „dla” polityki. Życie „z” polityki wiąże się ze stroną materialną zawodu polityka wikłającą go w stosunek wielu sprzyjających bądź niesprzyjających zależności. Życie „dla” polityki wypełnia treść stanowiąca wewnętrzny sens „całego życia”, niemniej jednak bardzo łatwo może przerodzić się w plutokrację. Polityka jest grą namiętności, w której bardzo ważną funkcję dla niej samej, jak i dla polityka pełnią „etyka przekonań” i „etyka odpowiedzialności”. Trzeba wiedzieć, że wszelkie „zorientowane etycznie działanie może opierać się na dwóch zasadniczo różnych od siebie i niedających się pogodzić” powyżej przedstawionych „maksymach”. Powyższe rozróżnienie nie oznacza, że etyka przekonań musi być zawsze wolna od wszelkiej odpowiedzialności. Nie można także bezwarunkowo łączyć etyki odpowiedzialno-

¹⁸ M. Weber, *Polityka jako zwód i powołanie*, w: *Racjonalność...*, s. 267–268.

ści z brakiem etyki przekonań. Należy jednak mieć świadomość istniejącego pomiędzy nimi przeciwieństwa, a także pamiętać, że obie odpowiadają za proces realizacji bezpieczeństwa państwa.

Etyka przekonań z reguły polega na życiu zgodnie z wyznawanymi maksymami, a odpowiedzialność za konsekwencje podjętych decyzji przerzuca na siły wyższe, świat, nierozważność innych ludzi. Etyka odpowiedzialności, biorąc pod uwagę skutki ludzkiej niedoskonałości, nie pozwala za podjęte działania obarczać winną innych, przypisując odpowiedzialność decydentowi. Niemniej jednak „każda etyka” musi kiedyś stawić czoła podejściu realistycznemu, które zasada się na założeniu, że „osiąganie dobrych celów” w licznych wypadkach wiąże się „ze zgodą na użycie moralnie wątpliwych lub co najmniej niebezpiecznych środków”. Żadna etyka nie przesądza, kiedy mogą wystąpić szkodliwe skutki podejmowanych decyzji, żadna też nie jest w stanie określić, kiedy „etycznie dobry cel uswięca etycznie niebezpieczne środki”¹⁹. Powyżej zarysowane refleksje pozwalają na supozycję, że polityk w procesie realizacji „polityki państwa” musi wykorzystywać oba rodzaje etyki, aby uzyskać pewność przetrwania i rozwoju, czyli bezpieczeństwo, a jej warstwa znaczeniowa, zawierając bardzo szeroki aspekt natury moralnej, opiera się na ugruntowanej aksjologii.

Wybrane domeny bezpieczeństwa politycznego państwa

Kontynuując powyższą myśl, można przypuszczać, że podobnie jak sama polityka kategoria polityki bezpieczeństwa odnosi się do szeregu aspektów (domen) związanych z wewnętrznym oraz zewnętrznym funkcjonowaniem państwa. Domenami polityki bezpieczeństwa państwa, dla których stanowi ona podmiot referencyjny, są: polityka zewnętrzna (zagraniczna) oraz wewnętrzna państwa, polityka ekonomiczna państwa, militarna, kulturowa, społeczna, informacyjna, ekologiczna itd. W podejściu holistycznym polityka bezpieczeństwa państwa może się odnosić do wzajemnych relacji z innymi podmiotami oraz wewnętrznych stosunków zachodzących w państwie, obejmując je jako całość. Podejście systemowe pozwala wyodrębnić z całości poszczególne domeny aktywności, do których zaliczyć można działalność instytucji państwa oraz zachodzące pomiędzy nimi procesy, stosunki, panujące nastroje, stopień jednolitości społeczeństwa.

Politykę bezpieczeństwa państwa można zatem ująć jako: działalność organów i instytucji państwa realizowaną zarówno w przestrzeni wewnętrznej,

¹⁹ Tamże, s. 312.

jak i zewnętrznej państwa przy użyciu dostępnych środków i narzędzi, nakierowaną na osiągnięcie zakładanych celów i zdefiniowanych interesów wynikających z racji stanu. Zaproponowana powyżej definicja ma charakter wyłącznie roboczy, wprawdzie w pewien sposób wyjaśnia, czym jest polityka bezpieczeństwa państwa, niemniej jednak nie podejmuje treści związanych z bezpieczeństwem politycznym kraju. W związku z powyższym dla właściwego zrozumienia omawianej problematyki za niezbędne uważa się pogłębienie refleksji w obszarze jej zakresu oraz wypełniających ją treści.

Podjmując się refleksji w obszarze bezpieczeństwa politycznego państwa, należy wiedzieć, że badaczom zajmującym się politologią, stosunkami międzynarodowymi oraz bezpieczeństwem stanowisko stwierdzające, że bezpieczeństwo jest zasadniczą kwestią polityki każdego państwa, nie jest obce. Za tym spostrzeżeniem przemawia jego natura objawiająca się nie tylko w procesie decydowania politycznego, ale także rola i możliwe skutki relacji zachodzących zarówno w przestrzeni międzynarodowej, jak i wewnętrznej państwa²⁰. Tym samym aby wyjaśnić, czym jest bezpieczeństwo polityczne państwa, należy skupić się na domenie przedmiotowej politologii, jak i polityki.

Politologia w ujęciu podmiotowym zajmuje się: faktami z dziedziny wewnętrznej oraz międzynarodowej polityki. Przedmiotem zainteresowania są także zjawiska i procesy zachodzące w polityce, działania (decydowanie) polityczne, ich rodzaje oraz konsekwencje, osiąganie celów oraz realizacja interesów. Politologia zajmuje się procesami związanymi z funkcjonowaniem, alternacją, petryfikacją oraz rozkładem systemu władzy. Dyscyplina ta podejmuje problematykę związaną z walką o władzę oraz z możliwością wpływania na strukturę władzy²¹. Uogólniając, można powiedzieć, że przedmiotem poznania nauk o polityce jest działalność polityczna państwa, partii politycznych oraz ogół zjawisk i stosunków związanych ze zdobyciem, utrzymaniem i wykonywaniem władzy²².

Bezpieczeństwo polityczne państwa należy do kategorii przedmiotowych, których podmiot referencyjny stanowi państwo. Pomimo iż uważa się, że ma ono wyłącznie charakter pomocniczy wobec państwa²³, kategoria ta wyraża ścisły związek z możliwością reprezentowania podmiotu w teatrze działań międzynarodowych oraz z realizacją jego potrzeb, zarówno w zewnętrznej, jak i w wewnętrznej przestrzeni. Bezpieczeństwo zewnętrzne państwa określają kwantyfikatory ściśle powiązane z obszarem racji stanu, należą do nich: zewnętrzna suwerenność, integralność terytorialna oraz niepodległość, czyli

²⁰ S. Sułowski, *O nowym paradygmacie bezpieczeństwa w erze globalizacji*, w: *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa*, red. S. Sułowski, M. Brzeziński, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2009, s. 21.

²¹ M. Chmaj, M. Żmigrodzki, *Wprowadzenie do teorii polityki*, UMCS, Lublin 1996, s. 27.

²² A. Chodubski, dz. cyt., s. 31.

²³ R. Zięba, dz. cyt., s. 6.

cechy, które nadają państwu pełną niezależność w przestrzeni międzynarodowej. Przestrzeń wewnętrzna bezpieczeństwa politycznego państwa odnosi się do troski o poszanowanie ładu konstytucyjnego, suwerenności narodu, ochrony i respektowania praw człowieka, ochrony dziedzictwa narodowego, zapewnienia rozwoju cywilizacyjnego, ochrony środowiska naturalnego, zachowania integralności terytorialnej. Obie sfery mają na względzie zorganizowanie i zabezpieczenie przestrzeni państwa uwolnionej od niekorzystnych zewnętrznych i wewnętrznych politycznych wpływów przekładających się na trwanie, przetrwanie i rozwój podmiotu. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez W. Pokruszyńskiego bezpieczeństwo polityczne to

wspólne działanie ukierunkowane na osiągnięcie społecznie akceptowalnych celów zorganizowane według przyjętych reguł działania w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych [...] ścisłym współdziałaniem władzy z innymi państwami w ramach sojuszu i organizacji międzynarodowych²⁴.

Istotnym aspektem obszaru poddanego wyjaśnieniu, na który powyżej zwrócono uwagę, jest suwerenność. Za twórcę oraz teoretyka tej kategorii uchodzi żyjący w XVI w. J. Bodin, autor *Sześciu ksiąg o Rzeczypospolitej*. Można jednak sądzić, że suwerenność towarzyszyła człowiekowi w procesie cywilizacji od jej zarania, a jej wyrazem była wola oraz prawo do decydowania o swoim losie. Suwerenność zdaniem autora kategorii jest absolutną i niczym nieograniczoną stałą władzą organizacji politycznej, jaką stanowi państwo. Niemniej jednak należy pamiętać, że władza lokowana była w osobie króla, dla którego jedyne ograniczeniami były wynikające z natury prawo oraz wola boska²⁵. Powyższe ujęcie opisywanej kategorii opierało się na autorytecie władcy, niemniej jednak suwerenność państwa zależała od praw. Oznaczało to, że przymus oraz posłuszeństwo mogły być egzekwowane zgodnie z prawem, z jego formalną literą. W nieco inny sposób suwerenność wyjaśniał Hobbes. Skłaniał się ku temu, aby suwerenność władzy uosabiać z siłą (*power*). Myśl ta zasadała się na idei ustanowienia silnego władcy gotowego do walki ze złem moralnym tkwiącym w ludzkości. Suwerenność w tym rozumieniu to polityczna siła, „monopol środków przymusu” skupiony wyłącznie w rękach władcy²⁶. Współcześnie suwerenność odnajduje swą naturę w nadrzędnej roli prawa, któremu podporządkowani są bezwzględnie wszyscy. Dotyczy to także wszelkich norm i zasad zapisanych w konstytucjach oraz innych aktach prawnych obowiązujących w teraźniejszych demokracjach, których celem jest wymuszenie posłuszeństwa.

²⁴ W. Pokruszyński, *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2012, s. 15.

²⁵ J. Czapułowicz, *Suwerenność*, PISM, Warszawa 2013, s. 110–111.

²⁶ A. Heywood, *Teoria polityki. Wprowadzenie*, tłum. M. Jasiński, B. Maliszewska, D. Stasiak, red. nauk. T. Żyro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 95.

Zakres stosowania suwerennej władzy wówczas, jak i dzisiaj posiada wymiar wewnętrzny oraz zewnętrzny. W wymiarze wewnętrznym kategoria ta oznacza zdolność podmiotu do kształtowania, stanowienia oraz egzekwowania prawa. Niemniej jednak najistotniejszym elementem, który nie może zostać pominięty w refleksji nad bezpieczeństwem politycznym państwa, jest lokowanie suwerenności. W literaturze przedmiotu bardzo często spotkać można uwagę, że suwerenność „konstytuuje prawowitą władzę wewnątrz państwa”²⁷. Wynikającą z niej prerogatywą jest: stanowienie prawa, kształtowania własnych instytucji, określania sposobu ich funkcjonowania oraz zapewnienie efektywnego egzekwowania ustalonych zasad, a także pełnej jurysdykcji nad obszarem organizacji, jaką jest państwo. Zgodnie z zapisem *Konstytucji RP* z 1997 r., zamieszczonym w art. 8, „Konstytucja jest najwyższym prawem Rzeczypospolitej Polskiej”. Art. 4 punkt 1 mówi, że „władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do narodu”, suwerenem w RP jest naród. Wprawdzie zgodnie punktem 2 cytowanego art. „naród sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio”²⁸, niemniej jednak nie zmienia to faktu, że suwerenność w RP lokowana jest w narodzie, tym samym to obywatele za pośrednictwem przedstawicieli wybranych do instytucji państwa mają wyłączne prawo do kształtowania rzeczywistości prawnej podmiotu, powoływania i odwoływania reprezentantów zarówno w formie wyborów, jak i w przypadku niewywiązywania się z powierzonych kompetencji, w drodze protestu. Przedstawianie suwerenności wewnętrznej w innej formie ograniczonej do kompetencji pewnych instytucji, które nader często prezentowane jest przez polityków, zdaniem A. Heywooda prowadzić może do ubezwłasnowolnienia społeczeństwa²⁹. Suwerenność wewnętrzna w państwach demokratycznych jest atrybutem narodu gwarantującym mu bezpieczeństwo polityczne w zakresie dokonywania alternacji władzy oraz nieograniczonego korzystania ze swobód, praw i obowiązków zawartych w ustawie zasadniczej.

Zgoła inaczej prezentuje się formuła suwerenności zewnętrznej, która uważana jest za fundamentalną zasadę prawa międzynarodowego oraz efekt uznania państwa przez inne podmioty (państwa) obecne na arenie międzynarodowej. Wprawdzie i w tym wypadku występują pewne ograniczenia wynikające z: norm prawa międzynarodowego, ogólnie przyjętych zasad opierających się na wartościach uniwersalnych wynikających z doktryny praw człowieka, zawartych traktatów oraz z członkostwa w organizacjach o charakterze międzynarodowym (ONZ, UE, NATO, OBWE). Niemniej jednak nie ulega wątpliwości, że stosunki międzynarodowe regulowane są w oparciu o paradygmat realistyczny, wyrażony przez Hobbesa w słowach *bellum omnium contra omnes*,

²⁷ J. Czaputowicz, dz. cyt., s. 19–20.

²⁸ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z 1997 r.

²⁹ A. Heywood, dz. cyt., s. 100.

cedujący zwierzchnią jurysdykcję państwa w przestrzeni międzynarodowej wyłącznie na podmiot. Jako wynik uznania *de iure* państwo ma prawo wchodzić w relacje z innymi podmiotami na zasadach stanowiących przez prawo międzynarodowe oraz obowiązek stosowania się do zawartych w nim reguł, np. do pokojowego współistnienia. Współcześnie nie ma zgodności co do tego, czy uznanie *de iure* jako uznanie państwa w świetle prawa odgrywa ważniejszą rolę od uznania *de facto* poprzedzającego istnienie podmiotu³⁰. Trzeba wiedzieć, iż coraz częściej uzyskuje przeświadczenie pogląd, że suwerenność zewnętrzna istnieje nawet wówczas, gdy wewnętrzna pozostaje kwestią sporną³¹. Przykładem mogą być państwa upadłe, np. Somalia. Suwerenność zewnętrzna podmiotu wyraża ścisły związek z wzajemnym uznaniem suwerenności innych i przez inne podmioty. Jest atrybutem bezpieczeństwa nadającym państwu zdolność do kreowania jego zewnętrznej przestrzeni za pomocą polityki zgodnie z zapisami prawa międzynarodowego. Stanowi także barierę dla innych podmiotów godzących w wolę suwerennego państwa.

Zakończenie

Powyżej zamieszczone opracowanie ze względu na ograniczony wymogami charakter nie wyczerpuje tematu, może jednak stanowić asumpt do podjęcia dalszych rozważań. Niemniej jednak na podstawie tychże refleksji można suponować, że bezpieczeństwo polityczne państwa odnajduje oparcie w aksjologii zasadzającej się na wartościach etycznych o charakterze uniwersalnym, uwzględnia aspekty związane z: historią, tożsamością, kulturą, wyznaniem oraz z możliwością skorzystania z dorobku współczesnej cywilizacji. W przestrzeni wewnętrznej podmiotu bezpieczeństwo polityczne wyraża się w zapewnieniu każdej jednostce pełnego skorzystania ze swobód i praw obywatelskich związanych z rozwojem oraz kreowaniem politycznego ładu. Zapewnienie wewnętrznego bezpieczeństwa politycznego państwa jest kryterium umożliwiającym realizację polityki bezpieczeństwa państwa w sferze międzynarodowej. Bezpieczeństwo polityczne państwa jest to proces zmierzający do zagwarantowania państwu możliwości realizowania pożądanej działalności jego instytucji zarówno w wewnętrznej, jak i zewnętrznej przestrzeni, osiągnięcia pożądanych i oczekiwanych celów, zachowanie integralności instytucji i terytorialności w domenie międzynarodowej. Niezbywalnym atrybutem kategorii poddanej wytlumaczeniu jest suwerenne sprawstwo w obu przestrzeniach.

³⁰ J. Czaputowicz, dz. cyt., s. 20–21.

³¹ A. Heywood, dz. cyt., s. 99.

Streszczenie

Do bezpieczeństwa jako kategorii najbardziej pożądanej w procesie ewolucji przez człowieka prowadzi droga, która może być pojmowana jako proces polegający na eliminacji zagrożeń, trosk, obaw i zmierzający do uzyskania stanu pewności poczucia ich braku. Jego złożoność jest wynikiem zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości kreowanej i modelowanej narastającą współzależnością podmiotów, ścieraniem się mocarstw, wzrastającym znaczeniem niepaństwowych aktorów stosunków międzynarodowych, poszukiwaniem nowych technologii, nowych źródeł energii itd. Proces ten ma charakter kumulatywny, a jego celem już od zarania jest umożliwienie dokonywania w środowisku podmiotu radykalnych zmian korzystnych dla niego i jego otoczenia. Jednym z elementów tego procesu, posiadającym bardzo złożony charakter, jest bezpieczeństwo polityczne państwa. Przywołana powyżej kategoria będąca przedmiotem refleksji składa się z trzech pojęć, które dla właściwego rozpoznania jej złożoności winny być rozpatrywane niezależnie. Spoiwem wiążącym wszystkie elementy, w obszarze poddanym eksplanacji można uznać takie kwantyfikatory jak: suwerenność, niepodległość, integralność, charakter reżimu, władza.

Summary

To safety, as the most desirable category in the process of human evolution, there is a path that can be understood as the process of eliminating threats, worries, fears and aiming at obtaining a state of certainty of a lack of them. Its complexity is the result of changes taking place in the surrounding reality created and modeled by the growing interdependence of entities, the clash of powers, the growing importance of non-state actors in international relations, the search for new technologies, new energy sources, etc. This process is cumulative and its goal has been from the very beginning, it is possible to make radical changes favorable for him and his environment in the subject's environment. One of the elements of this process, having a very complex character, is the state's political security. The category cited above (political security of the state), which is the subject of this reflection, is composed of three concepts which, for the proper recognition of its complexity, should be considered independently. The bond binding all elements in the expansive area may be considered such quantifiers as: sovereignty, independence, integrity, regime character, power.

Literatura

Opracowania zwarte:

1. Arystoteles, *Polityka*, tłum. L. Piotrowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
2. Czaputowicz J., *Suwerenność*, PISM, Warszawa 2013.
3. Chodubski A., *Wstęp do badań politologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
4. Chmaj M., Żmigrodzki M., *Wprowadzenie do teorii polityki*, UMCS, Lublin 1996.
5. Heywood A., *Teoria polityki. Wprowadzenie*, tłum. M. Jasiński, B. Maliszewska, D. Stasiak, red. nauk. T. Żyro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Hobbes T., *Lewiatan*, tłum. Cz. Znamierowski, wstęp i przypisy J.C.A. Gaskin, Warszawa 2009.
7. Kostecki W., *Strach i potęga. Bezpieczeństwo międzynarodowe w XXI wieku*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012.

8. Morgenthau H.J., *Polityka między narodami. Walka o potęgę i pokój*, tłum. R. Włoch, Difin, Warszawa 2010.
9. Pietraś M., *Pojmowanie bezpieczeństwa, jego zakresy i koncepcje zapewnienia*, w: *Polska w systemie bezpieczeństwa międzynarodowego*, red. M. Pietraś, K.A. Wojtaszczyk, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2016.
10. Platon, *Państwo*, tłum. W. Witwicki, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2018.
11. Seidler G.L., Groszyk H., Pieniążek A., *Wprowadzenie do nauki o państwie i prawie*, UMCS, Lublin 2010.
12. Pokruszyński W., *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2012.
13. Sulowski S., *O nowym paradygmacie bezpieczeństwa w erze globalizacji*, w: *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa*, red. S. Sulowski, M. Brzeziński, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2009.
14. Tukidydes, *Wojna peloponeska*, tłum. K. Kumaniecki, Czytelnik, Warszawa 1953.
15. Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie, wybór, wstęp*, tłum. M. Holona, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2011.
16. Zięba R., *Kategorie bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, w: *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Halizak, R. Zięba, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1997.

Dokumenty:

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r.

Alicja Śniegocka

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

BEZPIECZEŃSTWO OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH W POLSCE. ZMAGANIA O GODNOŚĆ

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo; polityka socjalna; godność; władza

SAFETY OF DISABLED PEOPLE IN POLAND. STRUGGLES FOR DIGNITY

Key words: safety; social policy; dignity; power

Geneza i kryterium sporu, jego formuła i zasadność pojęcia

Cechą charakterystyczną współczesności, określanej także ponowoczesnością, jest zaskakująco szybki postęp w każdej dziedzinie nauki. Rozwój nanotechnologii oraz medycyny pozwala na zastępowanie ludzkich organów ich sztucznymi odpowiednikami. Codziennność zaskakuje informacjami o wyhodowaniu w warunkach laboratoryjnych ludzkiej skóry, ucha, a ostatnio nawet ludzkiego płuca. Człowiek modyfikuje genetycznie zwierzęta, rośliny, tworzy klony, dąży do odtworzenia nieżyjących gatunków, przymierza się do kolonizacji wszechświata. Niemniej jednak ciągle brakuje cudownego lekarstwa na wszystkie schorzenia i przeciwności losu związane z chorobami, które niejednokrotnie uniemożliwiają normalne funkcjonowanie. Nie chodzi wyłącznie o lekarstwo w dosłownym znaczeniu, ale raczej o to, aby zmieniać rzeczywistość w taki sposób, by nikt nie czuł się odrzucony, aby każdy mógł w pełni wyrażać samego siebie. W politycznej retoryce wiele słyzy się o równości, sprawiedliwości, bardzo często podkreślana jest przyrodzona człowiekowi godność i podmiotowość. Właśnie te dwie ostatnie cechy będące jednocześnie rękojmią spełnienia siebie samego są inspiracją dla poniższej refleksji.

O determinacji protestujących i skali problemu wynikającej, jak można sądzić, z braku nie tylko unormowań prawnych, ale także z nikłego zainteresowania odpowiedzialnych za to instytucji państwa, może świadczyć chociażby dwukrotny wybór korytarzy sejmowych jako areny wydarzeń (2014/2018).

Forma i miejsce protestów nie są przypadkowe, albowiem jak ukazuje historia, jest to jedyny sposób konfrontacji, w której strona rządowa pod naciskiem opinii publicznej traktuje manifestujących jako równych i czasem może przychylić się do ich postulatów. W powyższym kontekście oraz w zderzeniu z rzeczywistością nowego znaczenia nabierają słowa Ericha Fromma. Myśliciel ten twierdzi, że sen „o byciu niezależnym panem własnego życia”, z którego „budzimy się ze świadomością” niemocy sprawczej powodowanej manipulowaniem „naszymi myślami, uczuciami, gustami”, jest wyłącznie mrzonką¹. Przeciętny obywatel jako jeden z trybów całego systemu wobec braku niewypełniania gwarantowanych w konstytucji zapisów dotyczących prawa do rozwoju, godnego życia, wyrażania siebie samego, traci nie tylko nadzieję na samospelnienie, ale ma pełne prawo czuć się oszukany.

Na uwagę zasługuje fakt braku tolerancji wśród części polskiego społeczeństwa w stosunku do osób niepełnosprawnych. Pomimo zapewnień i powoływania się na rzekomo wrodzoną wyrozumiałość wobec odmienności osoby niepełnosprawnej, choć coraz częściej widoczne na ulicach, cały czas wzbudzają w ludziach litość lub pogardę. Interesująca wydaje się etymologia słowa „tolerancja”, które pochodzi z języka łacińskiego, w którym oznacza „znosić”² (rzeczownik *tolerantia* — „cierpliwa wytrwałość”; czasownik *tolerare* — „wytrzymywać”, „znosić”, „przecierpieć”, „ścierpieć”, ale również „popierać” i „podtrzymywać”), a ludzie niepełnosprawni, inni, chcą być przecież akceptowani.

Co wpływa na postrzeganie osób niepełnosprawnych jako ludzi ułomnych czy niedorozwiniętych? Należy zauważyć, że większość osób niepełnosprawnych to inteligentni ludzie, którzy chcą rozwijać swoje pasje i zainteresowania. Wiele problemów, z którymi muszą się borykać, wynika z braku odpowiednich regulacji prawnych mogących wyeliminować takie przeciwności codziennego życia jak choćby dostosowanie infrastruktury architektonicznej. Pomoc państwa powinna stanowić podstawę, aby posiadali możliwość otwarcia się na świat oraz w pełni mogli korzystać ze swoich praw i wypełniać wynikające z *Konstytucji RP* obowiązki. Trzeba wiedzieć, że osoby posiadające prawne orzeczenie o niepełnosprawności w Polsce, według danych GUS z 2016 r., to grupa stanowiąca około 16% populacji, czyli około 6 mln obywateli³. Zważywszy na wynik ostatnich wyborów parlamentarnych i ilość partycypujących przy urnach, należy stwierdzić, że jest to grupa dysponująca bardzo pokaźną siłą.

Ważnym elementem podjętych rozważań jest umiejętność prawidłowej interpretacji pojęcia „osoba niepełnosprawna”, albowiem tylko zrozumiałwszy w pełni znaczenie tego terminu, można pojąć, kim jest taki człowiek, w jaki sposób funkcjonuje oraz z jakich uprawnień może korzystać. W przestrzeni pu-

¹ E. F r o m m, *Mieć czy być?*, przeł. J. K a r ł o w s k i, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 37.

² <https://www.salon24.pl/u/tezeusz/250349,tolerancja-wobec-osob-niepelnosprawnych> [dostęp: 15.07.2018].

³ <http://niepelnosprawny.org/statystyki-niepelnosprawnosci.html> [dostęp: 01.07.2018].

blicznej funkcjonuje wiele określeń dotyczących osób niepełnosprawnych, niemniej jednak zgodnie z definicją o niepełnosprawności zaproponowaną przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) w 1980 r. „człowiek niepełnosprawny to osoba, która nie może samodzielnie, częściowo lub całkowicie, zapewnić sobie możliwości normalnego życia indywidualnego i społecznego na skutek wrodzonego lub nabytego upośledzenia fizycznego lub psychicznego sprawności”. Trzeba wiedzieć, że dla głębszego zrozumienia wagi problemu zaproponowaną definicję dookreśla również podział skutków chorób powodujących niepełnosprawność na: uszkodzenia, niezdolność i ograniczenie w rolach. Zgodnie z zaproponowaną taksonomią:

— uszkodzenie dotyczy nieprawidłowości budowy i wyglądu ciała oraz funkcji narządów lub układów, niezależnie od przyczyny. Oznacza więc zaburzenie na poziomie narządu;

— niezdolność odzwierciedla skutki uszkodzenia uniemożliwiające wykonywanie pewnych czynności, a tym samym uzyskanie pełniej aktywności danej osoby;

— ograniczenia w rolach są zaś następstwami uszkodzenia i niezdolności, które mają wpływ na międzyludzkie interakcje i przystosowanie do otoczenia.

O istocie podjętego problemu może świadczyć fakt, że tematyka dotycząca niepełnosprawności była przedmiotem debaty w Parlamencie Europejskim w 1994 r. Wypracowane na jego forum wnioski wskazują, że osoby chore poprzez brak akceptacji ze strony społeczeństwa odczuwają większe bariery niż te, na które w rzeczywistości są skazywane⁴. Powodem takiego stanu rzeczy, jak można mniemać, jest powszechnie dostrzegany brak tolerancji. Niemniej jednak z powyższych wyjaśnień nie wynika, że ludzie niepełnosprawni, na gruncie prawa międzynarodowego, pozbawieni są jakichkolwiek praw i obowiązków. W prawie polskim katalog ten określa *Konstytucja RP*. Szczegółowo w tej kwestii wypowiada się art. 32 ustęp 2, określając, że „Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny”⁵. Za ważne w związku z powyższym uważa się, aby każda osoba posiadająca prawne orzeczenie o niepełnosprawności i będąca obywatelem Rzeczypospolitej mogła bez przeszkód uczestniczyć w kreowaniu instytucji i budowaniu nowoczesnego państwa.

Według Fromma „człowiek zmuszony jest przezwycięzać okropności separacji, bezsilności czy zagubienia i odnajdywać nowe formy odniesienia do świata, dzięki którym mógłby czuć się w nim jak w domu”⁶. Wnioskować z tego można, że niezależnie od stanu zdrowia fizycznego czy psychicznego fundamentem prawidłowego funkcjonowania jest właściwe podejście do otoczenia.

⁴ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepelnosprawnos;3947453.html> [dostęp: 24.04.2018].

⁵ *Konstytucja RP* z 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., 78.483, art. 32.2.

⁶ E. F r o m m, *Anatomia ludzkiej destrukcyjności*, przeł. J. K a r ł o w s k i, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1998, s. 251.

Kwestia ta w równym stopniu dotyczy obu grup społecznych — zarówno pełnosprawnych, jaki i niepełnosprawnych. Człowiek może odczuwać brak zagrożenia tylko wówczas, gdy doznaje poczucia pełnej akceptacji. W sposób szczególny dotyczy to osób z niepełnosprawnością.

Osoby pełnoletnie z orzeczeniem o niepełnosprawności niebędące ubezwłasnowolnione i posiadające pełnię praw publicznych mogą współdecydować o państwie, głosując na swoich przedstawicieli, biorąc udział w referendum itd. Pewnego rodzaju kontrowersje dotyczące regulacji prawnych może wzbudzać forma uczestnictwa polegająca na scedowaniu swych praw na pełnomocnika. Można sądzić, że nieostrość zapisów w powyższym względzie (znalezienie odpowiedniej, zaufanej osoby — pełnomocnika — jest bardzo ważne w głosowaniu za pomocą tego rozwiązania) otwiera pole dla pewnych nadużyć. Ważnym elementem wpływającym na wybory jest sposób dostarczania kart wyborczych do osób uprawnionych do głosowania korespondencyjnego. Dotychczas zajmował się tym urząd gminy, obecnie urzędnik wyborczy⁷.

Jak zostało już zauważone, potrzeba akceptacji szczególnie istotna w przypadku osób niepełnosprawnych jest bliska poczuciu bezpieczeństwa. Jak wynika z definicji zaproponowanej przez Stanisława Kozieja, bezpieczeństwo

to ta dziedzina jego [podmiotu] aktywności, której treścią jest zapewnianie możliwości przetrwania (egzystencji) i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku, w szczególności poprzez wykorzystywanie szans (okoliczności sprzyjających), stawianie czoła wyzwaniom, redukcjonowanie ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawianie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla podmiotu i jego interesów⁸.

Z powyższego wynika, że jeśli podmiotem jest osoba niepełnosprawna, priorytet powinno stanowić zapewnienie jej bezpieczeństwa, na którym buduje ona całe swoje życie. Osoby niepełnosprawne dzięki temu zdobywają wewnętrzną siłę, aby dążyć do samorealizacji, pokonywania barier i wszelkich przeciwności. Aby bezpieczeństwo zostało zagwarantowane w każdej dziedzinie życia, niezbędna jest pomoc instytucji państwa zapewniających opiekę obywatelom dotkniętym niepełnosprawnością. Patrząc z szerszego punktu widzenia, bezpieczeństwo jednostki wiąże się z bezpieczeństwem publicznym jako ogółu. Bezpieczeństwo publiczne jest głównie realizowane przez odpowiednie instytucje, ale też przez samo społeczeństwo. Obywatel, który czuje się bezpiecznie, będzie dążyć do utrzymania tego stanu, więc wpływał na bezpieczeństwo

⁷ <http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1118024,nowelizacja-prawa-wyborczego-glosowanie-korespondencyjne.html> [dostęp: 03.07.2018].

⁸ S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18, s. 20, <https://www.bbn.gov.pl/download/1/7803/Bezpieczenstwoistotapodstawowe-kategorieihistorycznaewolucja.pdf> [dostęp: 24.04.2018].

publiczne⁹. Powyższe spostrzeżenia mają swoje odniesienia do walki osób niepełnosprawnych, będących słabszą grupą obywateli polskich, o swój godny byt i wzmocnienie poczucia przynależności do społeczeństwa.

Brak obiektywnej oceny problemów i sytuacji, z którymi borykają się grupy „słabsze”, oceny dokonanej przez kolejne ekipy rządzące państwem powoduje, że w większości przypadków niepełnosprawni uzależnieni są od swoich opiekunów. Podejmowane przez nich próby zmierzające ku poprawie sytuacji zarówno dzieci, jak i dorosłych, zwykle mają miejsce w okresach przed wyborami do krajowych oraz unijnych instytucji parlamentarnych. W tym samym czasie zauważalna jest także wzmożona aktywność polityków. Jak zwraca uwagę Karl Popper, „wszyscy, zarówno rządzący, jak i rządzeni, są schwytni w sieć”¹⁰ własnych obietnic.

Słowa zawarte w książce Joanny Konarskiej uświadamiają, że podstawą odpowiedniego traktowania i zrozumienia ludzi niepełnosprawnych jest moralność. Należy zauważyć, że już w czasach starożytnych dostrzegano podstawy do traktowania ludzi poszkodowanych na zdrowiu w sposób nieujmujący ich godności, a postępowanie takie było oceniane jako wysoce moralne¹¹. Moralność powinna stać się główną zasadą stanowienia prawa. Żyjąc w demokratycznym państwie, wybierając w wyborach swoich przedstawicieli, społeczeństwo stawia na zmiany i efektywne regulacje prawne, do których nikt nie będzie miał zastrzeżeń. Istotą aktów prawnych powinna być jednakoowa interpretacja zarówno w stosunku do ludzi zdrowych, jak i niepełnosprawnych. Osoby „słabsze” wymagają mapy i wskazówek, by orientować się w otaczającym ich świecie i posiadać poczucie bezpieczeństwa mimo wszystko. „Nawet jeśli mapa taka jest błędna, pełni ona funkcję psychologiczną”¹². Odnalezienie się niepełnosprawnych w społeczeństwie związane jest z systemem społecznym. Fromm nie wskazuje jednoznacznie, że chodzi o osoby niepełnosprawne, jednakże każdy człowiek nieposiadający odpowiedniej interakcji społecznej może czuć się zagubiony. Dzięki temu systemowi ludzie zdrowi czy niepełnosprawni będą mieć możliwość znalezienia swojego miejsca na świecie, nawiązać odpowiednie relacje z innymi, którzy go w pełni zaakceptują¹³.

Należy zwrócić uwagę, że nieporozumienia pomiędzy rządem a opiekunami niepełnosprawnych osób dorosłych i dzieci rozpoczęły się w 2009 r. Głównymi problemami, które do tej pory stanowią nierozwiązaną oś sporu, są finanse przekazywane dla osób niepełnosprawnych. Uposażenie otrzymywane przez

⁹ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-publiczne;3876790.html> [dostęp: 03.07.2018].

¹⁰ K.R. Popper, *Spoleczeństwo otwarte i jego wrogowie. Wysoka fala prorocत्व: Hegel, Marks i następcstwa*, t. 2, przeł. H. Krahełska, W. Jedliński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 142.

¹¹ J. Konarska, *Zmiana wartości czy moralności?*, Górnśląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kard. Augusta Hłonda w Mysłowicach, Mysłowice 2003, s. 14.

¹² E. Fromm, *Anatomia ludzkiej...*, s. 256.

¹³ Tamże, s. 122.

rodzica, który zrezygnował z zatrudnienia w roku 2009, wynosiło 520 zł świadczenia pielęgnacyjnego plus 144 zł zasiłku pielęgnacyjnego (przyznawane bezpośrednio dla dziecka), plus zasiłek rodzinny z dodatkami. W 2010 r. kwoty świadczeń rodzinnych nie uległy zmianie, dopiero w 2011 r. wzrosła kwota zasiłku pielęgnacyjnego ze 144 do 153 zł, czyli o 9 zł. Dodatkowo każdej osobie pobierającej świadczenie pielęgnacyjne przyznano 100 zł. W roku 2013 świadczenie pielęgnacyjne wzrosło do 620 zł, dodatkowo przyznano do tego 200 zł z rządowego programu wspierania osób uprawnionych. Niemniej jednak rząd polski, podejmując jakiegokolwiek próby, nie potrafi sprostać wymaganiom opiekunów, które dotyczyły uzawodowienia oraz zaprzestania traktowania opiekunów jako świadczeniobiorców pomocy społecznej¹⁴.

Problemy osób wymagających wsparcia widoczne są w statystykach dotyczących osób niepełnosprawnych. Narodowe Spisy Powszechne Ludności i Mieszkańców określają m.in. przybliżoną ilość osób wymagających pomocy od państwa. Odbývają się co 10 lat. Spis Powszechny uwzględniający osoby niepełnosprawne w 2002 r. był przeprowadzony dla całej populacji Polski i miał charakter obligatoryjny. Ostatni odbył się w 2011 r., uwzględniając dane z 2002 r. dla porównania oraz zawierał informacje wymagane przez Unię Europejską. W realizacji spisu wykorzystano metodę mieszaną, która umożliwiła zebranie dokładniejszych informacji o obywatelach. Analiza wyników pozwoliła na stwierdzenie, że osób z niepełnosprawnością jest w Polsce niemal 4,7 mln, co stanowi 12,2% całej populacji społeczeństwa. W porównaniu z 2002 r. — suma ta stanowiła 5,5 mln, czyli 14,3%. Wynika z tego, że ilość osób niepełnosprawnych zmniejszyła się, trudno jednak określić, czy jest to wynik wykorzystania innej metody, czy brak informacji od osób biorących udział w spisie. Należy zauważyć, że obywatele mogący wylegitymować się orzeczeniem, czyli posiadający prawne potwierdzenie tego stanu, to około 3,1 mln. W 2014 r. dokonano Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia (EHIS), w którym wykazano, że osób posiadających ograniczoną zdolność wykonywania czynności jest w Polsce 7,7 mln. Wykorzystywana metoda przeprowadzania badań pokazała, że istnieją różne sposoby postrzegania niepełnosprawności. W tym badaniu wzięto pod uwagę głównie osoby z prawnym orzeczeniem o niepełnosprawności oraz osoby z poważną niezdolnością wykonywania czynności. Odpowiedzi na pytanie o niepełnosprawność były subiektywne, zależne od respondentów. Według badań należałoby doprecyzować wyniki, które świadczą o tym, że spośród wszystkich posiadających prawne potwierdzenie schorzenia:

¹⁴ <https://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/komu-ile-na-co-swadczenie-pielegnacyjne-wczoraj-i-dzis,410611.html> [dostęp: 26.04.2018].

- 42% to osoby z orzeczeniem o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności,
- 28% to osoby ze znacznym stopniem,
- 25% to osoby posiadające lekki stopień,
- 5% to dzieci w wieku do 16 lat, którym nie jest określany stopień niepełnosprawności.

Na podstawie powyższego badania należy stwierdzić, że w 2014 r. w Polsce żyło 3,8 mln osób posiadających prawne orzeczenie o niepełnosprawności.

Podczas Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) przeprowadzonego w 2016 r. po raz kolejny oszacowano ilość niepełnosprawnych, uwzględniając przy tym podział na stopnie niepełnosprawności. Wyniki przedstawiają się następująco:

- 23% osób posiadało znaczny stopień niepełnosprawności,
- 47,5% stopień umiarkowany,
- 29,4% lekki stopień¹⁵.

Uzyskane wyniki wskazują, że ludzie posiadający orzeczenia i cechujący się różnym rodzajem ograniczenia nie są całkowicie uzależnieni od państwa. Dane w sposób przejrzysty ukazują problematykę, z jaką rząd i społeczeństwo mają do czynienia. Dlaczego więc państwo nie posiada dopracowanego systemu pomocy społecznej i wsparcia, a przede wszystkich systemu orzecznictwa? Osobom niepełnosprawnym zależy na godnym funkcjonowaniu w otoczeniu ludzi „zdrowych”, czyli na zapewnieniu bezpiecznego życia. Czy brak odpowiednich regulacji to wynik braku funduszy w budżecie państwa, czy wygórowane oczekiwania?

W poszukiwaniu kompromisu — pierwsze decyzje rządu

Aby móc kontynuować podjęte rozważnia, należy odpowiedzieć na powyższe pytania. W tym celu konieczny będzie powrót do 2014 r., kiedy do sejmu zaczęły wpływać pisma z prośbą o zainteresowanie się sytuacją osób niepełnosprawnych. Brak jakiegokolwiek interwencji spowodował, że rodzice, korzystając z wolności i praw obywatelskich, 29 marca 2014 r. rozpoczęli protest. W rezultacie zapoczątkował on wiele korzystnych zmian dla wszystkich rodziców osób niepełnosprawnych. Strajk został bardzo źle przyjęty przez stronę rządową. Rodzice przebywali w budynku parlamentu, aby dotychczasowa kwota 820 zł wzrosła do 1680 zł brutto. Szef rządu, Donald Tusk, zaproponował wzrost świadczeń pielęgnacyjnych etapami: od kwietnia 2014 r. do kwoty 1000 zł,

¹⁵ <http://www.niepełnosprawni.gov.pl/p,78,dane-demograficzne> [dostęp: 24.04.2018].

a od stycznia 2015 r. do kwoty 1200 zł. W roku 2016 wzrost tej sumy miał dojść do minimalnej płacy brutto. Ministerstwo pracy w 2013 r. wyliczyło, że środki przekazywane na wsparcie osób z niepełnosprawnością i ich opiekunów wynoszą:

- 11,2 mld zł, w tym na zasiłki pielęgnacyjne — 1,7 mld zł,
- 340 mln zł na świadczenia rodzinne,
- 255 mln zł na uzupełnienie świadczeń¹⁶.

Walka rodziców o wzrost świadczeń to nie jedyny problem, gdyż dążyli również do zmiany w orzecznictwie. Procedura dotycząca orzeczenia jest uregulowana w *Ustawie z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych* wraz z póź. zm. Regulacja ta zawiera szereg umocowań, wskazując także na stopnie niepełnosprawności przyznawane po 16. roku życia, ulgi i uprawnienia, sposoby odwoływania się od decyzji komisji¹⁷. Bezpieczeństwo dla ludzi z „inwalidztwem” oznacza: uzyskanie odpowiedniego zatrudnienia, uczestnictwo w szkoleniach, możliwość pomocy w rozpoczęciu własnej działalności, uczestnictwo w terapii zajęciowej i turnusach rehabilitacyjnych, dofinansowanie zaopatrzenia medycznego, ulgi w podatkach, zniżki w komunikacji, zwolnienie z opłat abonamentowych, usługi socjalne, uprawnienia do zasiłku pielęgnacyjnego i innych świadczeń. Wyliczenia te są konkretne, natomiast ich uzyskanie jest proste, jednak tylko z punktu widzenia rządu¹⁸.

Zawieszenie protestu przez opiekunów w 2014 r. i pozorne załatwienie sprawy przez partię rządzącą powodowały narastające napięcia, które można było zaobserwować w mediach. Wypowiedzi polityków dyplomatycznie odsuwały temat niepełnosprawnych na bok, a opiekunowie coraz częściej wspominali o dalszej walce, by zapewnić bezpieczeństwo swoim dzieciom oraz dorosłym niepełnosprawnym. Rząd nie wyciągnął wniosków z tych wydarzeń. W innych państwach europejskich, bo do nich należy się odnieść, opieka nad osobami niepełnosprawnymi plasuje się na wyższym poziomie. Przykład mogą stanowić Niemcy, w których system pomocy społecznej jest dobrze dopracowany. Oprócz wsparcia finansowego osoby z niepełnosprawnością korzystają z pomocy personalnej i bieżącej. Polega ona na udzielaniu wskazówek dotyczących współistnienia w społeczeństwie, szeroko rozumianym wsparciu medycznym oraz rehabilitacji¹⁹. Belgijski system pomocy osobom niepełnosprawnym posiada wiele stałych zasiłków oraz zasiłki przyznawane w zależności od kryterium punktowego. W przypadku dziecka z niepełnosprawnością

¹⁶ <https://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/komu-ile-na-co-swadczenie-pielegnacyjnej-wczoraj-i-dzis,410611.html> [dostęp: 26.04.2018].

¹⁷ *Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych*, Dz.U. z 1997 r., nr 123, poz. 776.

¹⁸ <https://oddechzycia.pl> [dostęp: 24.04.2018].

¹⁹ <http://www.alessa.in/po-niemiecku/niepelnosprawni-w-niemcech/> [dostęp: 25.04.2018].

dotądki są przyznawane na podstawie kryteriów prawnych i kontroli instytucji państwowej zabezpieczenia społecznego²⁰.

Podczas tego protestu dochodziło do wielu skandalicznych zachowań ze strony polityków, jak i opiekunów, którzy przebywali w gmachu sejmu. Składane przez rząd propozycje nadal nie prowadziły do konsensusu. Protestujący zwracali się z prośbą o wsparcie do najważniejszych w państwie osób m.in. do Anny Komorowskiej (pierwsza dama).

Szanowna pani prezydentowo,
nasze niepełnosprawne od urodzenia dzieci potrzebują wsparcia. Czas mija. Jesteśmy zmęczeni i zdesperowani. Prosimy panią o pomoc. Czekamy na panią i w tej chwili jest pani jedyną naszą nadzieją. Rodzice niepełnosprawnych od urodzenia dzieci²¹.

Powyższe słowa opiekunów miały na celu wymusić na pierwszej damie działania, doprowadzając do całkowitego zrealizowania postulatów. Rekompensata finansowa, której oczekiwali opiekunowie dzieci i dorosłych niepełnosprawnych, miała poprawić byt oraz zapewnić bezpieczeństwo rodziny.

W trudnej sytuacji znajdowali się również opiekunowie dorosłych niepełnosprawnych będących całkowicie pozbawionymi zdolności do pracy stałej lub okresowej. Ich sytuacja regulowana jest przez *Ustawę z 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej*. Art. 4 i 5 ustawy objaśniają, komu przysługuje renta socjalna oraz kto podejmuje decyzję o jej przyznaniu²². Wysokość świadczenia wraz z zasiłkiem od 2014 r. wynosiła niespełna 900 zł. Przed 2012 r. duża część opiekunów (około 140 tys.) rekrutująca się z rodziców oraz krewnych opiekujących się dorosłym niepełnosprawnym otrzymywała pomoc. Wprowadzona nowelizacja do *Ustawy o świadczeniach rodziny* usztywniła system. Zabranie im możliwości pracy pogorszyło sytuację bytową wielu rodzin. W 2014 r. prowadzone były „rozgrywki” między partiami, ponieważ zbliżały się wybory do europarlamentu. Według Kazimierzy Szczuki protest odbywał się w odpowiednim momencie, by „przycisnąć rząd do muru”, to właśnie politycy zajmują się interesami grup społecznych. Beata Kempa (Solidarna Polska) przekonywała, że protestujące matki „mają prawo nie wierzyć Tusкови”²³. W czasie protestu stanowisko Marszałka Sejmu zajmowała Ewa Kopacz, która stwierdziła, że „są takie grupy, którym to się należy szybciej. Ale tych grup jest sporo”²⁴.

²⁰ <http://www.nowinki.be/node/260> [dostęp: 14.08.2018].

²¹ <http://www.newsweek.pl/polska/protest-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci,artykul,282698,1.html>, [dostęp: 26.04.2018].

²² *Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej*, Dz.U. z 2003 r., nr 135, poz. 1268 [dostęp: 26.04.2018].

²³ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/o-protestujacych-rodzicach-to-dobry-moment-aby-przybierac-rzad-do-muru,411935.html> [dostęp: 26.04.2018].

²⁴ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/kopacz-o-pieniadzach-dla-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci-sa-takie-grupy-ktorym-naleza-sie-szybciej,411883.html> [dostęp: 26.04.2018].

Zdaniem protestujących Kopacz powinna wykazać się większą bezstronnością, a nie dzielić osoby niepełnosprawne na grupy bardziej lub mniej wymagające wsparcia. Takie podejście może prowadzić do zmańczenia całokształtu dotychczasowej pracy, powodując nawarstwienie się kolejnych nieporozumień. Negatywne znaczenie podziału dawno temu dostrzegł Arystoteles „krzywdę wyrządza osobnik, który dokonuje podziału, a nie ów drugi, który otrzymał zbyt wiele; nie ten bowiem wyrządza krzywdę, kto ma coś, co mu się z podziału nie należy, lecz tamten, który zgodnie ze swą wolą dokonał owego podziału”²⁵.

Jednym z głównych postulatów podczas protestu było uzawodowienie opieki nad dzieckiem lub osobą niepełnosprawną dorosłą w wyniku braku możliwości rozwoju zawodowego. Bardzo duże znaczenie w wypracowaniu kompromisu pomiędzy strajkującymi rodzicami a rządem miał wyrok Trybunału Konstytucyjnego wydany 5 grudnia 2013 r., mówiący, że art. 11 i 3 *Ustawy z 7 grudnia 2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz niektórych innych ustaw* jest niezgodny z Konstytucją RP. „Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasady sprawiedliwości społecznej”²⁶. W podanych artykułach ustawy zawarte są kwestie dotyczące utraty otrzymywania świadczenia po wejściu w życie znowelizowanej ustawy oraz o sposobie odprowadzania składek do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych²⁷. Ustawa zasadnicza wskazuje, iż żyjąc i funkcjonując w państwie, każdy z obywateli posiada szereg praw i wolności. Szereg praw odnoszących się do osób niepełnosprawnych należałoby zinterpretować jako zabezpieczenie podstawowych potrzeb życiowych dla wszystkich grup wiekowych według zasady sprawiedliwości. Podział na grupy wiekowe ze względu na czas wystąpienia niepełnosprawności i nierówny podział pomocy finansowej powodują konflikty. Po zaakceptowaniu jednego z postulatów, które miały zostać zrealizowane, część rodziców okupujących sejm 19 marca zakończyła protest, pozostali opuścili gmach 4 kwietnia 2014 r. Skończyło się na ustaleniach dotyczących podwyższenia świadczeń etapami: początkowo do 1000 zł, a w 2016 r. do 1300 zł²⁸.

Rząd podejmował decyzje, które miały być pozytywnie odebrane przez grupę opiekunów. Odnosnie do zasiłku rodzinnego wprowadzonego w 2015 r. (zaczął obowiązywać w 2016 r.) wprowadzono zasadę „złotówka za złotówkę”, która wielu osobom zaoferowała możliwość ponownego uzyskania tzw. „rodzinnego” i pozostałych dodatków, np. rehabilitacyjnego. Należy stwierdzić jednoznacznie, że kwota przeznaczona na osobę przy sprawowaniu opieki nad

²⁵ Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 2000, s. 187.

²⁶ Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.

²⁷ *Ustawa z 7 grudnia 2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. z 2012 r., poz. 1548, art. 3 i 11.

²⁸ http://www.se.pl/wiadomosci/polityka/koniec-protestu-rodzice-niepelnosprawnych-dzieci-opuszcza-sejm_389549.html [dostęp: 26.04.2018].

dzieckiem niepełnosprawnym jest bardzo niska. Kwoty przyznawane dla dzieci były i są podzielone w zależności od wieku. W sytuacji utraty zasiłku rodzinnego utracony zostaje również dodatek rehabilitacyjny. Dorosłym niepełnosprawnym orzeczenia o niepełnosprawności wydawane są na podstawie orzecznictwa, w którym decydującą rolę odgrywają stopnie niepełnosprawności. Często wydawane orzeczenia nie są adekwatne do rzeczywistego stanu zdrowia człowieka. Dlatego wiele osób decyduje się na składanie odwołań oraz wkracza na drogę sądową. W wypowiedzi Elżbiety Rafalskiej z października 2017 r. padły słowa, że pracę nad ustawą ws. orzecznictwa ruszą w 2018 r.²⁹ Właściwe podejście do omawianej problematyki winno zasadzać się na założeniu, że każdy przypadek osoby niepełnosprawnej musi być traktowany indywidualnie w oparciu o rzetelnie skonstruowany system orzecznictwa posiadający wytyczne i zasady, na podstawie których wydawane byłoby prawne orzeczenie o niepełnosprawności.

Początkowo protest odbierany był przez społeczeństwo jako walka o zabezpieczenie warunków mających fundamentalny wpływ na poprawę codziennego życia niepełnosprawnych. Przedłużając się, doprowadził do wzburzenia wśród obywateli całego kraju, którego powodem był brak oczekiwanej reakcji ze strony rządowej. Na forach społecznościowych i w mediach ukazywały się m.in. takie opinie:

Protestującym zarzuca się, że są jednostką, że nie mają poparcia — Nieprawda! Są tam również w naszej sprawie, w naszej obronie, są naszym głosem. Mają Moje Poparcie wielu tysięcy matek zamkniętych w domach — miotających się w bezsilności [...] Jestem z Was dumna bo tak naprawdę pokazujecie, że Nasze dzieci mają prawo do godności, do ludzkiego traktowania, do życia, do radości, do marzeń, do bycia człowiekiem³⁰.

[Kolejne opinie wskazujące na odmienne zdanie brzmiały:]

Postawa tych matek jest nieodpowiedzialna używają swoich niepełnosprawnych dzieci do swoich celów.
Zabierając dzieci do Sejmu, protestujący uciekają się do szantażu emocjonalnego³¹.

Spółeczeństwo polskie ma tendencje do wyciągania pochopnych wniosków oraz zarzucania opiekunom działań uwłaczających godności dzieci i osób dorosłych niepełnosprawnych wymagających wsparcia państwa. Można sądzić, że głosy niezrozumienia i sprzeciwu są wynikiem braku prawidłowej

²⁹ <https://finanse.wp.pl/beda-wyzsze-zasilki-dla-opiekunow-niestety-dopiero-w-2019-roku-6176452228253313a> [dostęp: 26.04.2018].

³⁰ <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/181138> [dostęp: 27.04.2018 pisownia oryginalna].

³¹ <https://kontakt24.tvn24.pl/to-szantaz-emocjonalny-nie-odpuszczajcie-internauci-podziele-ni-protestem-rodzicow,117181.html> [dostęp: 30.04.2018].

komunikacji między grupą protestującą a polskim rządem. Ponadto wynikają one z braku obiektywnego przekazu wypływającego z publicznych mediów.

Po zakończeniu protestu w 2014 r. opiekunowie przypominali kilkakrotnie o postulatach i obietnicach złożonych przez rząd. Jednym z przykładów może być manifestacja zorganizowana przez opiekunów i osoby niepełnosprawne w październiku 2014 r. dotycząca wsparcia państwa dla osób dorosłych posiadających orzeczenie³². Kolejna inicjatywa miała miejsce w Warszawie w 2015 r., założeniem było uzyskanie korzystnych regulacji dotyczących sytuacji opiekunów osób niepełnosprawnych. Wzywano również do przestrzegania zapisów *Konstytucji RP* dotyczących osób niepełnosprawnych³³. Odnosi się to głównie do art. 69, który mówi o obywatelach wymagających szczególnej pomocy od państwa w zapewnieniu podstawowych potrzeb do życia. „Osobom niepełnosprawnym władze publiczne udzielają, zgodnie z ustawą, pomocy w zabezpieczeniu egzystencji, przysposobieniu do pracy oraz komunikacji społecznej”³⁴.

Korytarz sejmowy — kolejne starcie i złudne obietnice

Brak realnych kroków rządu pomimo przedwyborczych zapewnień rzekomo zmierzających do rozwiązania problemu oraz szereg obietnic dotyczących kolejnych pakietów socjalnych dla rozlicznych grup społecznych wynikających (o czym szerzej poniżej), jak wskazywał szef Rady Ministrów, Mateusz Morawiecki, ze wspaniałej kondycji finansowej państwa, spowodowały, że opiekunowie nie do końca usatysfakcjonowani dotychczasowymi działaniami dotyczącymi wsparcia finansowego, które miały zapewnić namiastkę bezpieczeństwa, powrócili do najcięższej formy protestu. 18 kwietnia 2018 r. gmach parlamentu po raz kolejny stał się areną sporu i miejscem tymczasowego zamieszkania opiekunów i osób niepełnosprawnych. Wkroczenie do budynku było sposobem na przedstawienie dwóch postulatów. Pierwszy dotyczył uzyskania 500 zł dodatku rehabilitacyjnego dla dorosłych niepełnosprawnych, drugi zaś zrównania renty socjalnej z najniższą rentą ZUS, która od lat nie ulegała zmianie. Protestujący, mając na względzie interes podopiecznych i opiekunów, umotywowani wspaniałą sytuacją finansową Rzeczypospolitej, domagali się od rządu (PiS) natychmiastowego spełnienia przedwyborczych obietnic i realizacji wysuwanych roszczeń.

³² <http://koocham.pl/manifestacja-rodzicow-dzieci-niepelnosprawnych-w-warszawie/> [dostęp: 22.04.2018].

³³ <http://warszawa.naszemiasto.pl/arttykul/zdjecia/protest-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci-chca,3100048,gal,12542452,t,id,tm,zid.html> [dostęp: 25.04.2018].

³⁴ *Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz.U. z 1997 r., 78.483, art. 69.

Protest od początku wzbudzał wiele emocji i kontrowersji, które wynikały z braku uwzględnienia grupy dorosłych niepełnosprawnych w programach prezentowanych przez rząd. *Ustawa „Za życiem”* wspierająca dzieci z potrzebami pomijała grupę osób dorosłych wymagających wsparcia. Skorzystać z niej mogą matki, dzieci, małoletnie dziewczyny w ciąży oraz rodziny. Zakres oferowanej pomocy zawarty został w art. 4.1, art. 6, art. 8.1, art. 10.1, art. 12.1³⁵. W 2016 r. wprowadzona została pomoc zwana „świadczeniem wychowawczym”. Polegająca na wypłacie świadczenia, które ograniczone zostało progiem dochodowym w przypadku posiadania jednego dziecka (800 zł — na osobę w rodzinie, 1200 zł — z dzieckiem niepełnosprawnym). Rodzina o modelu 2+2 otrzymuje „500+” na drugie dziecko niezależnie od uzyskanych dochodów. Program *Rodzina 500 plus* szerzej został omówiony w *Ustawie z 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci*. Pozostałymi dokumentami regulującymi sposób uzyskania powyższego świadczenia są:

— *Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z 27 lipca 2017 r. w sprawie sposobu i trybu postępowania w sprawach o przyznanie świadczenia wychowawczego oraz zakresu informacji, jakie mają być zawarte we wniosku, zaświadczeniach i oświadczeniach o ustalenie prawa do świadczenia wychowawczego* (Dz.U., poz. 1465).

— *Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z 27 lipca 2017 r. w sprawie wysokości dochodu za rok 2016 z działalności podlegającej opodatkowaniu na podstawie przepisów o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne* (M.P. poz. 766)³⁶.

Podjęte przez rodziców kroki polegały, jak to miało miejsce w 2014 r., na zaproszeniu najważniejszych osób w państwie m.in. premiera Morawieckiego, prezesa PiS Jarosława Kaczyńskiego, prezydenta Andrzeja Dudy oraz minister Elżbiety Rafalskiej. Wiele zarzutów opiekunowie kierowali pod adresem Jarosława Kaczyńskiego, który podczas poprzedniego strajku składał wiele obietnic i obiecywał wsparcie, kiedy partia PiS dojdzie do władzy w kraju. Wystosowany został list do prezesa partii rządzącej o treści: „Obecne świadczenia skazują osoby niepełnosprawne na życie w ubóstwie, wegetację, brak perspektyw na poprawę stanu zdrowia i całkowite wykluczenie z życia społecznego”³⁷. Słowa te w sposób dobitny wskazywały główne problemy i brak perspektyw dla ludzi niepełnosprawnych, jednak pozostały bez żadnej odpowiedzi.

³⁵ *Ustawa z 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”*, Dz.U. z 2016 r., poz. 1860.

³⁶ <https://www.mpips.gov.pl/wsparcie-dla-rodzin-z-dziecmi/rodzina-500-plus/prawo/> [dostęp: 27.04.2018].

³⁷ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/sejm-protest-rodzicow-dzieci-niepelnosprawnych-i-list-do-prezesa-pis,830548.html> [dostęp: 27.04.2018].

Andrzej Grzegorzółka pełniący funkcję Szefa Biura Prasowego Sejmu podszedł do zaistniałej sytuacji realistycznie, wykazując zrozumienie i oferując pomoc w przekazywaniu komisjom postulatów opiekunów. Skala rozgłosu uzyskana przez opiekunów spowodowała zainteresowanie się problemem osób odpowiedzialnych za wspieranie rodzin. Wielokrotne wizyty minister Rafalskiej oraz rozmowy oparte na kolejnych obietnicach zmierzające do zaprzestania protestu nie dawały nadziei na realizację postulatów. Ciągłe niezadowolenie wśród opiekunów podsycala nagonka medialna. Minister Rafalska zachęcała do zmiany miejsca ich pobytu i rozwiązywania spraw w bardziej sprzyjających warunkach. Opiekunowie, stawiając twardo opór, stwierdzili, że nie opuszczą budynku, jeśli nie uzyskają obietnic stworzenia regulacji na piśmie. Pierwszym krokiem, jaki podjął rząd, był projekt zapewniający zrównanie renty socjalnej z niższą rentą z ZUS.

Przybycie Morawieckiego do protestujących było początkiem wielkiej rewolucji, która za pomocą daniny solidarnościowej miała wspomóc grupę słabszych obywateli kraju. Propozycja premiera spotkała się z niezadowoleniem społeczeństwa, nawet opiekunowie nie patrzyli na nią z optymizmem. Danina miałaby być uzyskiwana z podatków osób najbogatszych, jednakże odczułaby to najbardziej klasa „średnio zarabiających”. Odbierałoby to szansę na wzbogacenie się lub spowodowałoby zmniejszenie statusu materialnego danej rodziny³⁸. Pojęcie daniny znane jest od zamierzchłych czasów, oznacza „obowiązkowe świadczenie w naturze lub w pieniądzu na rzecz panującego, państwa lub gminy”³⁹, a tym samym okazuje się sprzeczne z zasadami, na których wspierają się demokracje.

Beata Szydło, obawiając się bezpośredniego kontaktu z walczącymi, poprzez stację radiową zwróciła się do opiekunów i osób niepełnosprawnych o zaprzestanie dalszego protestowania. Uważa się, że wicepremier stojąca na czele Komitetu Społecznego Rady Ministrów powinna wykazać się większym zaangażowaniem w tę sprawę i dążyć do szybkiego jej rozwiązania⁴⁰. Po kilkudniowym trwaniu protestu osoby niepełnosprawne wymagające rehabilitacji zwróciły się o wydanie zgody na przybycie rehabilitantów. Prośba spotkała się z brakiem zrozumienia. Strona rządowa dostrzegła w tym sposób na zakończenie protestu. Po interwencji mediów, które popularnie określane są „czwartą władzą w państwie” w Domu Poselskim przygotowano pokój do zajęć. Rodzice wraz z podopiecznymi nauczycielami wyniesionymi z protestu w 2014 r.

³⁸ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/prawo-i-podatki/danina-solidarnosciowa-dla-niepelnosprawnych/bgn4kml> [dostęp: 27.04.2018].

³⁹ <https://sjp.pl/danina> [dostęp: 29.04.2018].

⁴⁰ <https://www.se.pl/wiadomosci/polityka/szydlo-flunaczy-sie-ze-splywu-dunajcem-podczas-protestu-niepelnosprawnych-sprawdz-jak-aa-rxDS-or7M-1n2d.html> [dostęp: 02.06.2018].

zrezygnowali z propozycji, wyrażając obawy dotyczące braku możliwości powrotu do miejsca akcji protestacyjnej⁴¹.

Rozmowy mające na celu uzyskanie kompromisu to jedyne rozwiązanie, aby wypracować odpowiednie porozumienie pomiędzy matkami dorosłych niepełnosprawnych a rządem. W czasie trwania protestu strona rządowa złożyła wiele propozycji zmian, ustaleń, projektów, ale żadne z nich nie realizowało dwóch postulatów. Przeobrażeniom ulegały również propozycje protestujących. Otrzymanie finansowego wsparcia na cele rehabilitacyjne ich zdaniem mogłyby zostać rozłożone na trzy etapy, tak aby w 2020 r. uzyskać zakładaną sumę 500 zł. Rządowa propozycja dodatku do renty socjalnej w wymaganej kwocie oferowana w postaci dodatku rzeczowego nie spotkała się z akceptacją protestujących. Uzyskanie zabezpieczenia w postaci gotówki gwarantuje samodzielność w podejmowaniu decyzji o jej wykorzystaniu. Minister Rafalska, pomimo zapewnień premiera o świetnej kondycji państwa, stanowczo odpowiadała, że na tego rodzaju wydatki nie ma pieniędzy. Projekt ustawy zakładający podwyższenie renty socjalnej dla osób niepełnosprawnych do wysokości minimalnej renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy trafił do Sejmu 27 kwietnia 2018 r. Ustawa miała wejść w życie 1 września z wyrównaniem świadczeń od czerwca. Obecnie według badań GUS uprawnionych do renty socjalnej jest około 280 tys. osób, co stanowiłoby dodatkowy wydatek rządu 0,54 mld zł rocznie z budżetu.

Porozumienie zawarte 24 kwietnia 2017 r. z pominięciem grupy protestujących w imieniu wszystkich niepełnosprawnych od początku obarczone było błędem. Podpisane zostało przez przedstawicieli części środowiska osób niepełnosprawnych na posiedzeniu Krajowej Rady Konsultacyjnej ds. Osób Niepełnosprawnych, które dotyczyło renty socjalnej oraz zaopatrzenia medycznego dla dorosłych niepełnosprawnych⁴². Przywiezienie porozumienia do Sejmu i chęć przedstawienia go protestującym przez Joannę Kopcińską spotkały się z ogromnym niezadowoleniem matek i osób niepełnosprawnych. Protestujący odrzucili niekorzystne i wynegocjowane bez ich udziału porozumienie. Prezydent Duda, obserwując wydarzenia, zdecydował się na interwencję, która dotyczyła podziękowania za postulat dotyczący podwyższenia renty socjalnej oraz zwróceniu uwagi pani minister, aby znaleźć kompromis i rozwiązać kwestię dotyczącą 500 zł dodatku rehabilitacyjnego⁴³.

Sytuacja protestujących zainteresowała wiele osób ze środowisk, które na co dzień pracują i pomagają niepełnosprawnym. Wsparcie okazała Janina

⁴¹ <https://www.salon24.pl/newsroom/861296,trwa-protest-opiekunow-osob-niepelnosprawnych-spor-o-wejscie-fizjoterapeutow-do-sejmu> [dostęp: 27.04.2018].

⁴² <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1120627,podwyzka-renty-socjalnej-dla-osob-niepelnosprawnych-w-sejmie.html> [dostęp: 27.04.2018].

⁴³ <https://www.wprost.pl/kraj/10120427/prezydent-andrzej-duda-interweniuje-w-sprawie-protestujacych-w-sejmie.html> [dostęp: 27.04.2018].

Ochojska, kobieta, która od wielu lat prowadzi Polską Akcję Humanitarną, będąca również jej założycielem. Na swoim profilu na Twitterze zwróciła się bezpośrednio do Morawieckiego:

Szanowny Panie Premierze RP,
od 62 lat jestem niepełnosprawna. Funkcjonuję dzięki prywatnie opłacanej rehabilitacji 3 x tygodniowo=390 zł. Dodatek dla #Niepełnosprawnych 500 zł to mało. Proszę dać im możliwość godnego życia. Z poważaniem @JaninaOchojska⁴⁴.

Ochojska, chcąc pokazać, jakie są koszty utrzymania choć minimalnej sprawności fizycznej oraz psychicznej osoby niepełnosprawnej, dała wyraz poparcia dla działań opiekunów. Oprócz słów wsparcia otrzymywanych od wielu autoritetów pod budynkiem sejmu zbierali się ludzie wyrażający sprzeciw wobec rządu, który nie dążył do zapewnienia bezpieczeństwa osobom wymagającym dodatkowego wsparcia. Wyraz solidarności pojawiał się także na forach społecznościowych, co sukcesywnie ulegało zmianom. Uzyskanie konsensusu na tym etapie protestu przy dostrzeganej niechęci strony rządowej do roszczeń i samych protestujących było działaniem z góry skazanym na niepowodzenie.

Korzystając z chwili, mając na względzie także, lecz nie przede wszystkim, przyszłe wybory, swoje projekty przedstawiała również opozycja. Najaktywniejszą osobą pomagającą osobom niepełnosprawnym w sejmie była Joanna Scheuring-Wielgus (wówczas należąca do partii Nowoczesna). To właśnie dzięki jej zaangażowaniu opiekunowie dostali się do gmachu sejmu. Parlamentarzystka niezasiadająca w żadnej komisji do spraw osób niepełnosprawnych wykazała się zrozumieniem dla tych ludzi. Zdaniem posłanki pomoc opiekunom i dorosłym niepełnosprawnym była obowiązkiem po tym, jak zostali oszukani po proteście w 2014 r.⁴⁵ Zbliżające się wybory jak papierek lakmusowy ukażą, które z ugrupowań politycznych działaniami na rzecz niepełnosprawnych wzbudziły największe zaufanie w społeczeństwie.

28 kwietnia Polsat News, prowadząc transmisję na żywo ze Żnina, umożliwił wysłuchania obywatelom opinii Morawieckiego. Premier podsumował dotychczasowe osiągnięcia. Zwrócił uwagę, że podniesienie „płatności” na rzecz osób niepełnosprawnych od wielu lat nie było tak wysokie (z ok. 12,5 mld zł, na ok. 15,5 mld)⁴⁶. Na reakcję przewodniczącej protestu w sejmie nie trzeba było długo czekać. Zdaniem Iwony Hartwich oszukano ich wielokrotnie. Począwszy od pustych obietnic, przez podpisanie porozumienia, które odbyło się bez ich obecności, a skończywszy na pozornym załatwieniu sprawy doty-

⁴⁴ <https://www.wprost.pl/kraj/10120605/janina-ochajska-apeluje-do-premiera-ws-protestu-w-sejmie-dodatek-500-zl-to-za-malo.html> [dostęp: 27.04.2018].

⁴⁵ <http://natemat.pl/236389,scheuring-wielgus-o-kulisach-protestu-rodzicow-osob-niepelnosprawnych> [dostęp: 05.05.2018].

⁴⁶ <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2018-04-28/rzad-zrealizowal-postulaty-protestujacych-w-sejmie-morawiecki-w-zninie/?ref=kafle> [dostęp: 28.04.2018].

czącej dodatku rehabilitacyjnego⁴⁷. Wydarzenia i brak uregulowań spełniających oczekiwania protestujących spowodowały, iż PO wyszła z inicjatywą złożenia dwóch wotów nieufności dla minister Rafalskiej oraz wicepremier Szydło. Ten gest miał być rodzajem poparcia dla protestujących. Obie panie zdaniem Sławomira Neumanna niedostatecznie wywiązywały i wywiązują się z powierzonych zadań leżących w ich kompetencjach⁴⁸.

W momencie protestu partia polityczna PiS od bez mała dwóch lat rządziła już w kraju. W tym czasie wprowadziła szereg programów, a z ław rządowych napływają informacje, że na tym nie koniec. Do tych programów należą m.in. Program *Rodzina 500 plus* (wzrost demograficzny), *Dostępność plus*, *Mieszkania plus* (dla osób chcących mieć własne „m”), szereg programów społecznych, wzrost dochodów z podatków w tym VAT, zakaz handlu w niedziele. To programy bardzo istotne dla całego kraju, jednak nie dotyczą najsłabszej grupy społeczeństwa⁴⁹. Opiekunom w tych wszystkich propozycjach brakuje kompleksowego wsparcia dla osób niepełnosprawnych, a najlepszą formą zapewnienia bezpieczeństwa byłoby odpowiednie uregulowanie kwestii finansowych.

Utrzymujący się protest, pomimo negatywnych opinii serwowanych przez media sprzyjające obozowi władzy, wspierało około 90% społeczeństwa⁵⁰. Protestujący natomiast wysunęli nową propozycję, aby 500 zł dodatku dołączyć do renty socjalnej. Ten wystosowany kompromis nie spotkał się z aprobatą minister Rafalskiej. 29 kwietnia w Kutnie zabrała głos Beata Szydło, która na pytania dotyczące braku jej zaangażowania i chęci pomocy odpowiedziała: „My możemy dzisiaj powiedzieć tak, dobrze, zmienimy system i ten system rozwiąże wszystkie sprawy, wszystkie problemy. Nie rozwiąże. Bo każdy ten przypadek jest indywidualny i wymaga indywidualnego namysłu”⁵¹. Szydło, mówiąc o indywidualnym podejściu do każdej osoby niepełnosprawnej, neguje treść ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Ustawa ta zawiera wytyczne, na podstawie których człowiek ma prawo do uzyskania orzeczenia o niepełnosprawności lub stopnia niepełnosprawności. Komisji orzekającej niejednokrotnie trudno jest wydać orzeczenie na podstawie dokumentacji medycznej. Wynika to ze sztywnych uregulowań dotyczących chorób zawartych w powyższej ustawie.

⁴⁷ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/premier-mowi-ze-rzad-spelnil-postulaty-rodzice-w-sejmie-nieprawda,833213.html> [dostęp: 28.04.2018].

⁴⁸ <https://dorzeczy.pl/kraj/63025/PO-zlozy-wnioski-o-wotum-nieufnosc-i-wobec-Szydlo-i-Rafalskiej.html> [dostęp: 28.04.2018].

⁴⁹ <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/2-lata-rzadow-pis-premier-mora-wiecki-i-reformy-podsumowanie/594pth5>.

⁵⁰ <http://natemat.pl/236749,wg-sondazu-az-87-proc-polakow-popiera-opiekunow-niepelnosprawnych-i-dodatek-dla-nich> [dostęp: 28.04.2018].

⁵¹ <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/pytania-do-beaty-szydlo-o-sytuacje-niepelnosprawnych,833428.html> [dostęp: 29.04.2018].

Zakulisowe próby deeskalacji kryzysu — blamaż rządu w trakcie szczytu NATO

Kolejna próba rozładowania napięcia podjęta przez minister Rafalską odbyła się bez udziału kamer, by uniknąć spekulacji i niedomówień. Bogumił Kanik z Fundacji „Pogranicze bez barier” powiedział po spotkaniu, że każda grupa przedstawiała swoje postulaty i każdy mógł zabrać głos. „Atmosfera była bardzo dobra, rzeczowa, konkretna. Rozmawialiśmy o tym, jak pomóc osobom z niepełnosprawnością. Padły obietnice wsparcia środowiska. Jest deklaracja dodatkowych środków na osoby niepełnosprawne, na zwiększenie renty socjalnej, dodatku pielęgnacyjnego i na wiele innych rzeczy”⁵². Powstawały spekulacje, że wreszcie protest się zakończy, a prace w sejmie wrócą do normy.

Niestety brak odpowiednich pisemnych uregulowań stanowił podstawę do dalszej skomplikowanej walki opiekunów. Wszystkie wydarzenia zaczynały przybierać formę wojny politycznej i dzieliły kraj. W programie „Kwadrans polityczny” w TVP Marek Suski stwierdził, że propozycja rządu rozwiązałaby kompleksowo sprawy związane z pomocą wsparcia dla osób z różnym stopniem niepełnosprawności. 1 maja 2018 r. miało miejsce spotkanie z Rzecznikiem Praw Obywatelskich (RPO), Adamem Bodnarem. W relacji przedstawionych w Polsat News Bodnar był pełen nadziei, że dojdzie do uzyskania kompromisu zadowolającego obydwie strony. Współczuł również, że rodzice muszą się posuwać do czynów uderzających w ich godność, aby wyegzekwować od państwa pomoc, która im się należy i bezpieczeństwo, jakie powinni mieć zapewnione jako słabsza grupa. Odczytał także list od legendy Solidarności, Henryka Wujca. Tego dnia przybyli również: lider PSL (Polskie Stronnictwo Ludowe), Władysław Kosiniak-Kamysz oraz szef OPZZ (Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych), Jan Guz, którzy wyrazili swoje wsparcie dla osób w sejmie. SLD, nie pozostając na uboczu, zaprezentował projekt ustawy, który była już przedstawiany w 2015 r. Zdaniem partii przeanalizowanie wydatków na wojsko mogłoby zapewnić wprowadzenie projektu ustawy dotyczącej osób niepełnosprawnych i zyskać finanse na jego realizację⁵³.

Mijające dni upływały pod znakiem niepewności wśród opiekunów, jak i osób, od których zależało doprowadzenie do kompromisu. Każda tego rodzaju sytuacja rodzi u rządzących poczucie niepokoju i jest przyczyną wzrostu niezadowolenia wśród społeczeństwa, czego skutkiem okazała się zmiana (spadek) poparcia dla PiS. W TOK FM Maria Lempart, przewodnicząca Ogólnopolskiego Strajku Kobiet, wyraziła nadzieję, że partia rządząca zapamięta

⁵² <http://www.prk24.pl/37024906/koniec-rozmow-w-centrum-dialog> [dostęp: 30.04.2018].

⁵³ <http://www.sld.org.pl/aktualnosci/2799-sld-renta-socjalna-2100-zl-brutto-dodatek-rehabilitacyjny-500-zl-zasilek-pielegnacyjny-500-zl-urlop-wytchnieniowy-projekt-ustawy-autorstwa-sld-trafi-do-sejmu> [dostęp: 02.05.2018].

5 maja, będący Dniem Walki z Dyskryminacją Osób Niepełnosprawnych⁵⁴. Przedstawiciele PiS po ponad dwutygodniowym proteście złożyli w sejmie projekt ustawy gwarantujący osobom niepełnosprawnym w stopniu umiarkowanym niezależnie od wieku oszczędność około 520 zł. Te oszczędności miały wynikać z poprawy w uzyskiwaniu rehabilitacji, wizyt lekarskich oraz zaopatrzeniu medycznym. Projekt był przedstawiony osobom protestującym przez minister Rafalską. Jednogłośnie panie uważały, że jest to oznaka „manipulacji”. Agnieszka Ścigaj z Kukiz 15 stała na stanowisku, że okupując budynek Sejmu grupa protestujących nie przekona rządu do swoich racji, gdyż nawet Beata Szydło do tego czasu nie rozmawiała z protestującymi⁵⁵. Opiekunowie, powtarzając działania z 2014 r., w liście poprosili o spotkanie z pierwszą damą. Do rozmów z Agatą Kornhauser-Dudą doszło w gabinecie prezydenta bez udziału kamer. Żadne deklaracje nie padły, ale i panie protestujące i pierwsza dama wyszły zadowolone. Osoby protestujące dzięki mediom mają wielki zasięg, podjęły działania, aby najważniejsze osoby w państwie przybyły i porozmawiały o zaniedbaniach.

5 maja, Dzień Walki z Dyskryminacją Niepełnosprawnych, nabrał istotnego wymiaru dla osób przebywających w Sejmie i protestujących w interesie wszystkich znajdujących się w podobnej sytuacji, pragnących wyrównania szans dla każdej osoby niepełnosprawnej po uzyskaniu pełnoletności. Należy wspomnieć, że w tym dniu, w geście solidarności z protestującymi, odbyła się akcja zorganizowana przez Ogólnopolski Strajk Kobiet pod nazwą „Polska dla Wszystkich”. Także w tym dniu podczas konferencji minister Rafalska po raz kolejny zwracała się do protestujących o zaprzestanie protestu. Zaapelowała również o to, że należy rozmawiać, a kompromis polega na spotkaniu się w połowie drogi. Rodzice i osoby niepełnosprawne, broniąc swoich przekonań, nie zgodzili się na opuszczenie Sejmu⁵⁶.

W poniedziałek wieczorem został poddany pierwszemu czytaniu projekt złożonej ustawy dotyczącej wsparcia osób niepełnosprawnych przez partię PiS. Zdaniem przedstawicieli Kukiz 15 nie rozwiązywał on jednak problemów. Według ustaleń przekazywanych 8 maja przez Polsat News projekty dotyczące renty socjalnej oraz wsparcia niepełnosprawnych zostały przyjęte podczas Komisji Polityki Społecznej i Rodziny. PO wstrzymała się od głosu podczas głosowania na projektami ustaw, twierdząc, że są niezgodne z konstytucją i regulaminem sejmu. W dzień posiedzenia opiekunowie, aby dojść do „połowy drogi”, czego życzyła sobie minister Rafalska, zaproponowali kompromis

⁵⁴ <http://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/pod-sejmem-trwa-majowka-solidarnoscio-wa,artykuly,426693,1.html> [dostęp: 02.05.2018].

⁵⁵ <http://natemat.pl/237159,pomoc-dla-niepelnosprawnych-pis-sklada-projekt-ustawy> [dostęp: 02.05.2018].

⁵⁶ <http://www.rmf24.pl/fakty/polska/news-rafalska-prosi-o-zakonczenie-protestu-w-sejmie-niepelnospraw,nId,2577631> [dostęp: 05.04.2018].

dotyczący 500 zł dodatku na życie. Miałby on polegać na zmianie wysokości kwoty dodatku rozłożonej na 3 etapy: od września 2018 r. — 250 zł; od stycznia 2019 r. — 125 zł; od stycznia 2020 r. — 125zł⁵⁷. Brakowało jednak zgody na to rozwiązanie ze strony rządzących.

Pod koniec maja 2018 r. sejm stał się miejscem Zgromadzenia Parlamentarnego NATO. Wobec powyższego istotnym elementem strony polskiej było zagwarantowanie bezpieczeństwa delegatom forum. Wprowadzenie szczególnych środków ostrożności (odgrodzenie kotarą protestujących) miało zapobiec wizerunkowej katastrofie Polski na arenie międzynarodowej. Obawy organizatorów ogniskowały się na uniknięciu epizodów z udziałem opiekunów i niepełnosprawnych. Media niejednokrotnie przekazywały informacje, że politycy czekają na „zielone światło” od prezesa Kaczyńskiego zezwalające na siłowe rozwiązanie protestu.

Wypracowanie kompromisu nie jest rzeczą łatwą, ale świadczy o dojrzałości i kompetencjach, powinno polegać na współpracy wielu resortów, jednocześnie biorąc pod uwagę każdy czynnik wpływający na budżet państwa, nie może być uzależnione od arbitralnej decyzji jednego człowieka. Po upływie 27 dni protestu nie nastąpił żaden postęp, choć strona rządowa opracowała kilka propozycji. Pani Ochojska stwierdziła, że niepełnosprawnym zamiast 500 zł, o które walczą panie w sejmie należy się 1500 zł. Na forach społecznościowych wzbudziło to wiele emocji i polemiki. Można sądzić, że protestujący podczas spotkania NATO-wskiego zostali oddzieleni, aby uniknąć skandalu. Odpowiedzialni za prawo w państwie polskim obawiali się zderzenia z rzeczywistością i pokazania, jak w kraju respektowane są prawa niepełnosprawnych⁵⁸.

Poza wieloma spotkaniami protestujący rozmawiali także z byłym prezydentem RP, Lechem Wałęsą. Spotkanie było intrygujące. Gość oświadczył, że rozumie ich potrzeby i należy im się pomoc, namawiał jednak do wykorzystania innych grup w tej walce, wskazując na górników⁵⁹. Protest trwający ponad 30 dni zmienił budynek sejmu w twierdzę. Kordony policji i wprowadzone przez marszałka Kuchcińskiego obostrzenia spowodowały, że do gmachu oprócz polityków mogli wchodzić wyłącznie wyróżnieni ludzie.

Należałoby się zastanowić nad prawdziwą intencją opiekunów osób niepełnosprawnych, czy zależy im na uzyskaniu rozgłosu w mediach i uzyskanie z tego tytułu profitów czy rzeczywiście jest to próba poprawy bezpieczeństwa. Obecnie po wywalczeniu podwyższenia renty socjalnej i uchwaleniu ustawy dotyczącej wsparcia osób niepełnosprawnych protest powinien zmierzać ku

⁵⁷ <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2018-05-08/komisja-pozytywnie-o-projekcie-wsparcia-osob-o-znacznym-stopniu-niepelnosprawnosci/> [dostęp: 08.05.2018].

⁵⁸ <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1122676,kiedy-rodzice-osob-niepelnosprawnych-wyjda-z-sejmu.html> [dostęp: 20.05.2018].

⁵⁹ <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,23429773,lech-walesa-przyszedl-do-protestujacych-w-sejmie-jestem-z.html> [dostęp: 23.05.2018].

końcowi. Zakończenie jednakże nie powinno wiązać się z całkowitą rezygnacją z dążenia do swoich celów, ale motywować do walki poza granicami sejmu. Wsparcie dotyczy grupy niespełna 280 tys. osób. Przyznając im dodatkowe 500 zł dodatku, rząd spowoduje, że niebawem zaczną protestować pozostałe grupy osób mających w swoich rodzinach dziecko lub osobę dorosłą niepełnosprawną. Rząd, podejmując decyzję w sprawie dodatku, powinien opracować taki projekt, aby uwzględniał pomoc dla osób z dużym uszczerbkiem na zdrowiu niezależnie od wieku. Po 40 dniach strajku opiekunowie postanowili zawiesić protest i opuścić mury Sejmu. Protestowi towarzyszyło wiele kontrowersyjnych wypowiedzi i sytuacji, które powinny zostać przeanalizowane przez obóz władzy. Opiekunów determinowała chęć zapewnienia bezpieczeństwa, musieli więc się posuwać do działań uwłaczających ich godności⁶⁰.

Wnioski

Wszystkie kroki partii działających w Polsce zmierzające do wsparcia protestujących nastawione były i są na zdobywanie poparcia przed zbliżającymi się wyborami. Polska jest państwem, w którym osiągnięcie jakiegoś celu przez społeczeństwo związane jest z organizowaniem manifestacji lub protestów. Wybierając swoich przedstawicieli ślepo ufamy, że będą dążyć do zrealizowania obietnic, których spełnienie często jest odsuwane na boczny tor. Pierwszeństwo w powyższym przypadku uzyskują partykularyzmy ścierających się w walce o władzę.

Trzeba zdawać sobie sprawę, że bezpieczeństwo to nie tylko finanse, to także zakorzenianie w dziecku poczucia pewności siebie, akceptacji, budowanie relacji międzyludzkich. Aby dokonywać właściwych wyborów, człowiek musi być świadom negatywnych, jak i pozytywnych emocji. Bezpieczeństwo to poczucie odczuwania świata takim, jaki jest, nie pozornym, nie wyimaginowanym, gdyż inaczej dziecko–osoba dorosła niepełnosprawna nie będzie umiała się odnaleźć. Zaburzenie percepcji doprowadzić może do zamknięcia się na otaczający świat. Na wielu forach społecznościowych dochodzi do rozmów, słownych utarczek na temat sytuacji niepełnosprawnych i pomysłów na jej zmianę. Zarzuca się dyskryminację osób z niepełnosprawnością, popierane są działania opiekunów, ale pojawiają się również komentarze wyrażające negatywne emocje. Bezpieczeństwo to najważniejsza potrzeba każdego człowieka. Sztuka afirmacji doskonale ukazuje, co robić, aby na każdym etapie życia móc

⁶⁰ <http://www.rmfm24.pl/fakty/news-hartwich-po-40-dniach-zawieszamy-protest-w-sejmie,-nId,2586476> [dostęp: 27.05.2018].

powiedzieć: „jestem bezpieczny, mam wszystko czego mi trzeba, czuję się spełniony”. Słowa Jana Pawła II: „nie lękajcie się”, wypowiedziane przez Niego w 1978 r., powinny stanowić drogowskaz dla opiekunów, jak i rządu pracującego nad sytuacją słabszych grup w Polsce. Każda z instytucji funkcjonujących w polskim systemie powinna być otwarta na sugestię i propozycję rozwoju, ułatwiając dostępność ludziom z prawnym orzeczeniem o niepełnosprawności.

Podczas obserwowanych zajęć i działań, jakie były prowadzone przez opiekunów dzieci i osób niepełnosprawnych dorosłych w trakcie protestu odbywającego się w gmachu Sejmu, zauważyć można było wielką determinację. Rząd polski będący składową ludzi wybranych w wyborach na przedstawicieli narodu nie potrafił opanować sytuacji. Z dnia na dzień dochodziło do wzrostu napięć, które były podsycane wypowiedziami w mediach i na forach społecznościowych. Każdy człowiek mający pod swoją opieką osobę niepełnosprawną wychodzi z założenia, że czyni wszystko, aby jego życie było bezpieczne. Doskonale tę potrzebę egzystencjalną przedstawia piramida Masłowa. Zaraz po zapewnieniu potrzeb fizjologicznych najistotniejszą jest potrzeba bezpieczeństwa. Obydwie potrzeby są w swojej hierarchii tożsame względem ważności. Jednakże potrzeba bezpieczeństwa jest istotniejsza niż miłość⁶¹. Bez poczucia bezpieczeństwa człowiek realizuje się z dużą trudnością. Ludzie niepełnosprawni, posiadając odpowiednie wsparcie finansowe zapewnione przez instytucje państwowe, zyskaliby nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale także możliwość dalszego rozwoju.

Streszczenie

Powyższa refleksja jest próbą wykazania, że regulacje prawne stanowiące swoiste ramy postępowania, choć nie są złotym środkiem, tworzą jednak podstawę do zapewnienia ludziom niepełnosprawnym bezpiecznego, czyli godnego życia. Istotną część powyższego opracowania stanowi problematyka związana z protestami rodziców i opiekunów osób niepełnosprawnych upominających się nieprzerwanie z ogromną determinacją o godność i podmiotowość podopiecznych.

Summary

The following reflection will be an attempt to show that legal regulations constituting a specific framework of conduct, although not a golden measure, are, however, the basis for providing people with disabilities with a safe or decent life. An important part of the following study is the issue related to the protests of parents and guardians of disabled people who constantly admonish with great determination for dignity and the subjectivity of their charges.

⁶¹ A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 117.

Literatura

Opracowania zwarte:

1. Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, Warszawa 2000.
2. Fromm E., *Anatomia ludzkiej destrukcyjności*, przeł. J. Karłowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1998.
3. Fromm E., *Mieć czy być?*, przeł. J. Karłowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.
4. Konarska J., *Zmiana wartości czy moralności?*, Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kard. Augusta Hlonda w Mysłowicach, Mysłowice 2003.
5. Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Popper K.R., *Spoleczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Akty prawne:

1. *Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r.*, Dz.U., 1997.78.483.
2. *Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, Dz.U. z 1997 r., nr 123, poz. 776.
3. *Ustawa z 27 czerwca 2003 r. o rencie socjalnej*, Dz.U. z 2003 r., nr 135, poz. 1268.
4. *Ustawa z 7 grudnia 2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. z 2012 r., poz. 1548.
5. *Ustawa z 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”*, Dz.U. z 2016 r., poz. 1860.

Strony internetowe:

1. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezpieczenstwo-publiczne;3876790.html>.
2. <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,23429773,lech-walesa-przyszedl-do-protestujacych-w-sejmie-jestem-z.html>.
3. <http://www.rmfm24.pl/fakty/news-hartwich-po-40-dniach-zawieszamy-protest-w-sejmie,nId,2586476>.
4. <http://www.rmfm24.pl/fakty/polska/news-rafalska-prosi-o-zakonczenie-protestu-w-sejmie-niepelnospraw,nId,2577631>.
5. <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2018-05-08/komisja-pozytywnie-o-projekcie-wsparcia-osob-o-znaczonym-stopniu-niepelnosprawnosci/>.
6. <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1122676,kiedy-rodzice-osob-niepelnosprawnych-wyjda-z-sejmu.html>.
7. <http://www.sld.org.pl/aktualnosci/2799-sld-renta-socjalna-2100-zl-brutto-dodatek-rehabilitacyjny-500-zl-zasilek-pielegnacyjny-500-zl-urlop-wytchnieniowy-projekt-ustawy-autorstwa-sld-trafi-do-sejmu>.
8. <http://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/pod-sejmem-trwa-majowka-solidarnosciowa,artykuly,426693,1.html>.
9. <http://natemat.pl/237159,pomoc-dla-niepelnosprawnych-pis-sklada-projekt-ustawy>.

10. <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/pytania-do-beaty-szydlo-o-sytuacje-niepelnosprawnych,833428.html>.
11. <http://www.prk24.pl/37024906/koniec-rozmow-w-centrum-dialog>.
12. <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2018-04-28/rzad-zrealizowal-postulaty-protestujacych-w-sejmie-morawiecki-w-znieniu/?ref=kafle>.
13. <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/premier-mowi-ze-rzad-spejnil-postulaty-rodzice-w-sejmie-nieprawda,833213.html>.
14. <https://dorzeczy.pl/kraj/63025/PO-zlozy-wnioski-o-wotum-nieufnosci-wobec-Szydlo-i-Rafalskiej.html>.
15. <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/2-lata-rzadow-pis-premier-morawiecki-i-reformy-podsumowanie/594pth5>
16. <http://natemat.pl/236749,wg-sondazu-az-87-proc-polakow-popiera-opiekunow-niepelnosprawnych-i-dodatek-dla-nich>.
17. <https://www.wprost.pl/kraj/10120427/prezydent-andrzej-duda-interweniuje-w-sprawie-protestujacych-w-sejmie.html>.
18. <https://www.wprost.pl/kraj/10120605/janina-ochajska-apeluje-do-premiera-ws-protestu-w-sejmie-dodatek-500-zl-to-za-malo.html>.
19. <http://natemat.pl/236389,scheuring-wielgus-o-kulisach-protestu-rodzicow-osob-niepelnosprawnych>.
20. <https://www.se.pl/wiadomosci/polityka/szydlo-tlunaczy-sie-ze-splywu-dunajcem-podczas-protestu-niepelnosprawnych-sprawdz-jak-aa-rxDS-or7M-1n2d.html>.
21. <https://www.salon24.pl/newsroom/861296,trwa-protest-opiekunow-osob-niepelnosprawnych-spor-o-wejscie-fizjoterapeutow-do-sejmu>.
22. <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1120627,podwyzka-renty-socjalnej-dla-osob-niepelnosprawnych-w-sejmie.html>.
23. <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/sejm-protest-rodzicow-dzieci-niepelnosprawnych-i-list-do-prezesa-pis,830548.html>.
24. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/prawo-i-podatki/danina-solidarnosciowa-dla-niepelnosprawnych/bgn4kml>.
25. <https://sjp.pl/danina>.
26. <https://www.mpips.gov.pl/wsparcie-dla-rodzin-z-dziecmi/rodzina-500-plus/prawo/>
27. <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/181138>.
28. <https://kontakt24.tvn24.pl/to-szantaz-emocjonalny-nie-odpuszczajcie-internaucipodzieleni-protestem-rodzicow,117181.html>.
29. <http://koocham.pl/manifestacja-rodzicow-dzieci-niepelnosprawnych-w-warszawie/>
30. <http://warszawa.naszemiasto.pl/artykul/zdjecia/protest-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci-chca,3100048,gal,12542452,t,id,tm,zid.html>.
31. http://www.se.pl/wiadomosci/polityka/koniec-protestu-rodzice-niepelnosprawnych-dzieci-opuszcza-sejm_389549.html.
32. <https://finanse.wp.pl/beda-wyzsze-zasilki-dla-opiekunow-niestety-dopiero-w-2019-roku-6176452228253313a>

33. <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/o-protestujacych-rodzicach-to-dobry-moment-aby-przybierac-rzad-do-muru,411935.html>.
34. <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/kopacz-o-pieniadzach-dla-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci-sa-takie-grupy-ktorym-naleza-sie-szybciej,411883.html>.
35. <https://oddechzycia.pl>.
36. <http://www.alessa.in/po-niemiecku/niepelnosprawni-w-niemczech/>.
37. <http://www.nowinki.be/node/260>.
38. <http://www.newsweek.pl/polska/protest-rodzicow-niepelnosprawnych-dzieci,artykul,282698,1.html>.
39. <https://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/komu-ile-na-co-swiadczenie-pielgnacyjne-wczoraj-i-dzis,410611.html>.
40. <https://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/komu-ile-na-co-swiadczenie-pielgnacyjne-wczoraj-i-dzis,410611.html>.
41. <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,78,dane-demograficzne>.
42. <http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1118024,nowelizacja-prawa-wyborczego-glosowanie-korespondencyjne.html>.
43. S. Koziej, *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 18, s. 20, <https://www.bbn.gov.pl/download/1/7803/Bezpieczenstwoistotapodstawowekategorieihistorycznaevolucja.pdf> [dostęp: 24.04.2018].
44. <http://niepelnosprawny.org/statystyki-niepelnosprawnosci.html>.
45. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepelnosprawnosci;3947453.html>.
46. <https://www.salon24.pl/u/tezeusz/250349,tolerancja-wobec-osob-niepelnosprawnych>.

Monika Krzeszewska

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

OCENA I WYBÓR DOSTAWCÓW JAKO JEDEN Z WAŻNIEJSZYCH ELEMENTÓW LOGISTYKI ZAOPATRZENIA

Słowa kluczowe: logistyka zaopatrzenia; proces oceny dostawcy; wybór dostawcy

EVALUATION AND SELECTION OF SUPPLIERS AS ONE OF THE MOST IMPORTANT ELEMENTS OF SUPPLY LOGISTICS

Key words: supply logistics; supplier evaluation process; supplier selection

Wprowadzenie

We współczesnym świecie każde przedsiębiorstwo z punktu widzenia logistyki dąży do zaspokajania potrzeb klienta. Logistyka zaopatrzenia ma za zadanie dostarczać wszelkie dobra niezbędne w wytwarzaniu produktów finalnych, które będą w stanie spełnić oczekiwania klienta. Należy pamiętać, że zaopatrzenie to część procesu w łańcuchu dostawczym, która zaspokaja zapotrzebowanie materiałowe, ale także i informacyjne w pozostałych częściach systemu logistycznego przedsiębiorstwa (produkcji i dystrybucji). Zaspokajanie wiąże się z nabywaniem, a więc z zakupem dóbr potrzebnych w przedsiębiorstwie. Dlatego cele sfery zaopatrzenia wynikają z celów ogólnych działalności jednostki gospodarczej. Proces zakupu wiąże się ściśle z pozyskiwaniem nowych i utrzymaniem współpracujących już dostawców. W obecnym czasie na rynku krajowym i zagranicznym funkcjonują miliony przedsiębiorstw, które gotowe są zaspokoić potrzeby klientów.

Celem artykułu jest ukazanie, jak istotne znaczenie dla logistyki zaopatrzenia w dzisiejszych czasach mają ocena i wybór dostawcy, dzięki czemu przedsiębiorstwo może sprawnie i efektywnie funkcjonować na rynku.

Logistyka zaopatrzenia i jej zadania w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Logistyka zaopatrzenia jest terminem nierozzerwalnie związanym z prawidłowo funkcjonującym przedsiębiorstwem, zarówno handlowym, jak i usługowym czy produkcyjnym. Wynika to z konieczności posiadania materiałów, półproduktów, części zamiennych w celu zdobycia konkurencyjności na rynku, a także korzyści finansowych wynikających z prowadzenia przedsiębiorstwa. Powszechnie wiadomo, że aby mówić o zyskach, konieczna jest satysfakcja klienta, gdyż to on jest podstawowym „czynnikiem” wpływającym na wysokość dochodów w przedsiębiorstwie. Jeżeli firma zaoferuje produkt wysokiej jakości w przystępnej cenie, z pewnością będzie generowała wysokie zyski. Jednak aby to nastąpiło, należy pamiętać, że materiały i surowce, w które zaopatrujemy przedsiębiorstwo, muszą spełniać kryteria zarówno wysokiej jakości, jak i najniższej ceny.

Aby dobrze zrozumieć znaczenie pojęcia „logistyka zaopatrzenia”, konieczne jest zdefiniowanie oddzielnie jego terminów składowych.

Logistyka to ta część procesu w łańcuchu dostawczym, która planuje, wdraża i steruje skutecznym i efektywnym przepływem i przechowywaniem towarów, usług i odpowiednich informacji od miejsca wytworzenia do miejsca wykorzystania w celu spełnienia wymagań klientów¹.

Zaopatrzenie to proces obejmujący wszystkie czynności związane z identyfikowaniem potrzeb, lokalizowaniem i wybieraniem dostawców, negocjowaniem warunków i obserwowaniem kontrahenta w celu upewnienia się, że spełnia on warunki dotyczące wydajności².

Według Krystyny Kowalskiej zaopatrzenie można przedstawić w trzech różnych odsłonach:

- po pierwsze: jako służby własne przedsiębiorstwa np. dział czy komórka;
- po drugie: jako całość systemu obejmującego zaopatrzenie własne, dostawców zewnętrznych oraz powiązania między nimi;
- po trzecie: jako czynności zaopatrywania przedsiębiorstwa fizycznie w dobra w odpowiednim czasie na odpowiednim miejscu³.

Analizując powyższe definicje logistyki jako elementy systemu i zaopatrzenia jako czynności zaopatrywania przedsiębiorstwa fizycznie w dobra potrzebne do jego sprawnego funkcjonowania, można zgodzić się z Hansem Ch. Pfohlem,

¹ Definicja *Council of Logistics Management (1992)*, za: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langrey, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

² C. Bozarth, R. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, tłum. M. Lipa, Onepress, Gliwice 2007.

³ K. Kowalska, *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.

który twierdzi, że logistyka zaopatrzenia jest podsystemem logistycznym zajmującym się pierwszą fazą przepływu dóbr. Etap ten obejmuje surowce, materiały, półprodukty oraz części zamienne i przebiega od dostawcy na rynku pozyskiwania do magazynu zaopatrzeniowego lub wejściowego w przedsiębiorstwie przemysłowym⁴.

Logistyka zaopatrzenia to system logistyczny związany z rynkiem. Stanowi ona połączenie między logistyką dystrybucji dostawców i logistyką produkcji w przedsiębiorstwie. Przedmiotem logistyki zaopatrzenia są surowce, materiały pomocnicze, eksploatacyjne, części z zakupu i towary nabywane w handlu, które należy dostarczyć przedsiębiorstwu zgodnie z jego zamówieniem i zapotrzebowaniem⁵. Logistyka zaopatrzenia jest więc systemem celowym, który działa od dostawcy do odbiorcy (rynek zbytu) czyli w szerokim ujęciu. Skupia się ona na zintegrowanej koncepcji pozyskiwania potrzebnych materiałów we właściwej ilości i asortymencie, o właściwej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie⁶. Najprościej rzecz ujmując, logistyka zaopatrzenia pomaga ustalić, co, gdzie, u kogo i kiedy kupić.

Zaopatrzenie jest pierwszym i podstawowym elementem w przedsiębiorstwie, który będzie miał znaczący wpływ na jego funkcjonowanie. Od niego będzie zależał poziom obsługi klienta i jego zadowolenie, co z kolei będzie budowało konkurencyjność na rynku.

Głównym zadaniem tej gałęzi logistyki jest zapewnienie przedsiębiorstwu sprawnego zaopatrzenia we wszystkie materiały niezbędne do prowadzenia ciągłej i rytmicznej działalności gospodarczej. Misją logistyki zaopatrzenia jest więc maksymalne zabezpieczenie wszelkich potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa przy minimalnych kosztach realizacji rynkowych dostaw⁷.

Podobne założenie przedstawia Władysław Szczepankiewicz, który także uważa, że podstawowym zadaniem logistyki zaopatrzenia jest zapewnienie dostępności materiałów, surowców, części zamiennych i towarów koniecznych do utrzymania produkcji czy sprzedaży w przedsiębiorstwie⁸.

Aby móc zrealizować powyższe, główne zadanie logistyki zaopatrzenia, należy podzielić je na mniejsze elementy i konsekwentnie realizować. Krystyna Kowalska wyróżnia pięć zadań logistyki zaopatrzenia:

⁴ H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

⁵ H.Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Zastosowanie koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i w stosunkach między przedsiębiorstwami*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

⁶ B. Słowiński, *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

⁷ K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consultig, Gdynia 2001.

⁸ W. Szczepankiewicz, *Logistyka marketingowa. Organizacja zasilania materiałowego w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 1996.

- 1) Zapewnienie optymalnej jakości produktu.
- 2) Minimalizacja całkowitych kosztów.
- 3) Pozyskiwanie i utrzymywanie rzetelnych i konkurencyjnych dostawców.
- 4) Minimalny poziom zapasów i płynny przepływ surowców.
- 5) Współpraca i integracja z innymi obszarami przedsiębiorstwa⁹.

Z pewnością można stwierdzić, że logistyka zaopatrzenia to również czynności, które należy zrealizować w celu poprawnego wykonania zadania. Mają one istotny wpływ na to, w jakim stopniu będą wykonane zadania logistyki zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Aby zapewnić optymalną jakość produktu, przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru odpowiedniego dostawcy, który dostarczy taki towar. Konieczna jest też kontrola dostaw, aby utrzymać poziom jakości. Koszty można zminimalizować, prowadząc ciągłe negocjacje z dostawcą w sprawie ceny. Ciągła analiza rynku, a także ocena i w szczególności strategiczna współpraca z dostawcami oferują przedsiębiorstwu możliwość ich pozyskiwania i utrzymania poprzez zawieranie długoterminowych umów.

Utrzymanie minimalnego poziomu zapasów zapewnia planowanie potrzeb materiałowych. Najbardziej efektywne działanie zapewni system *just in time* („w samą porę”), gdyż dzięki niemu przedsiębiorstwo poniesie najmniejsze koszty utrzymania zapasów. Jeżeli dobrze zaplanuje się transport wewnętrzny, to również przepływ surowców będzie płynny i zsynchronizowany z zaopatrzeniem.

Przedsiębiorstwo nie wykona efektywnie powyższych zadań, jeżeli nie dojdzie do współpracy z innymi obszarami poza zaopatrzeniem, na przykład planowaniem na podstawie harmonogramu produkcji czy też orientacją w finansach podczas zamawiania.

Ocena i wybór dostawcy. Ważne czy nieważne dla przedsiębiorstwa?

Logistyka zaopatrzenia ma bardzo wiele trudnych zadań do zrealizowania: zapewnienie dobrego produktu, niskiej ceny, szybkiej dostawy w wybrane miejsce. Wszystkie te elementy odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, lecz żadne z nich nie mogłyby być zrealizowane, gdyby firma nie miała zapewnionej dostawy surowców, materiałów pomocniczych, eksploatacyjnych, części z zakupu i towarów nabywanych w handlu, które należy dostarczyć zakładowi zgodnie z jego zamówieniem i zapotrzebowaniem.

⁹ K. Kowalska, dz. cyt.

Aby tego dokonać, przedsiębiorstwo musi nawiązać kooperację z odpowiednim dostawcą (*single sourcing*) lub dostawcami (*multisourcing*)¹⁰.

Ocena dostawcy stanowi bardzo ważny element pracy całego przedsiębiorstwa, ponieważ od tego, z kim będzie współpracować, zależy w pewnym stopniu konkurencyjność na rynku oraz stopień ryzyka związanego z wyborem nieodpowiedniego dostawcy. Odpowiedzialność za tę część prowadzenia działalności ponosi dział zaopatrzenia. Podejmuje on wszelkie działania związane z kompleksową oceną wyboru dostawcy.

Monika Kałusiewicz ocenę dostawcy ujęła w dwóch etapach:

— ocena dostawców jeszcze przed rozpoczęciem kooperacji czyli w fazie poszukiwania, gdy zaopatrzenie kieruje się kryteriami wyboru;

— ocena dostawców po nawiązaniu współpracy, czyli obiektywny pomiar realizacji założonych wcześniej kryteriów w świadczonych usługach¹¹.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, iż założone wcześniej kryteria wyboru dostawców stanowią narzędzie służące do dokonania tej oceny. Kowalska uważa, że wybierając dostawcę, należy pozyskać informacje na jego temat. Autorka wyróżnia trzy podstawowe grupy informacji:

1) Ogólne o przedsiębiorstwie, czyli adres, wielkość i struktura organizacyjna.

2) Dotyczące marketingu, mix dostawców, czyli wiadomości o produkcji, dystrybucji, warunkach umowy i komunikacji.

3) Dotyczące związków bilateralnych dostawców, czyli obrót krajowy i międzynarodowy produktu¹².

W praktyce ocena dostawcy jest pewnego rodzaju procesem, czyli ciągiem powiązanych ze sobą działań dążących do wyboru najkorzystniejszej oferty na rynku. Ma to znaczenie dla przedsiębiorstwa, gdyż może skutkować długotrwałą współpracą, co wywiera wpływ na jego poprawne działanie z punktu widzenia logistyki zaopatrzenia, a także oferuje możliwość realizacji zamówień we właściwym czasie, przy właściwej cenie, właściwej ilości i zachowaniem właściwego standardu jakości.

Jak wiadomo, proces oceny dostawcy zbudowany jest z elementów, m.in. takich jak odpowiednie czynności, które mają na celu przyczynić się do dokonania najkorzystniejszego wyboru spośród potencjalnych współpracowników. Na proces przeprowadzania ocen składają się następujące etapy¹³:

1) Sporządzenie listy potencjalnych dostawców przy wykorzystaniu różnych źródeł wiedzy, na przykład internetu.

2) Określenie kryteriów oceny w zależności od tego, na jakim elemencie współpracy przedsiębiorstwu zależy najbardziej.

¹⁰ M. Chaber, *Rachunek decyzyjny w logistyce zaopatrzenia*, Wydawnictwo GWSH, Gdańsk 2002.

¹¹ Monika Kałusiewicz, <http://www.log24.pl/artykuly/kryteria-wyboru-dostawcow,2682>.

¹² K. Kowalska, dz. cyt.

¹³ <https://www.experto24.pl/firma/zarzadzanie-jakoscia/proces-przeprowadzania-okresowej-oceny-dostawcow.html>.

- 3) Wybór i opracowanie narzędzia oceny dostawców.
- 4) Wybór odpowiedniej metody oceny.
- 5) Wystawienie odpowiedniej oceny i jej zapis.
- 6) Przeanalizowanie wyników.
- 7) Decyzja o podjęciu lub odrzuceniu współpracy z dostawcą.

Każdy z powyższych etapów ma swoje znaczenie dla wyboru przyszłego dostawcy. Ważne jest, aby powyższe elementy były przeprowadzane prawidłowo, według określonych zasad. Sporządzając listy potencjalnych dostawców, należy pamiętać, aby trafnie określić grupy w zależności od rodzaju jakościowego towaru, jego pochodzenia i legalności.

Określenie kryteriów oceny ma związek z wyborem grupy dostawców. Należy zdecydować, na którym elemencie współpracy firmie zależy bardziej, na jakości, terminowości, a może cenie. Pomocne w tej kwestii z pewnością okaże się wybrane przez przedsiębiorstwo narzędzie oceny dostawców, których w dobie rozwoju technologii nie brakuje. Są to m.in.: komputery, na których tworzona będzie baza informacji na temat dostaw, karta oceny i inne. Dobór kryteriów powinien być taki, by na ich podstawie można ocenić, czy dostawca jest w stanie zagwarantować produkt lub usługę spełniające wymagania. Analiza wyników pozwoli szybko i sprawnie zaplanować przyszłą współpracę z dostawcami.

Wybitny logistyk, Włodzimierz Połoz, uważa, że podstawowymi etapami oceny wyboru i oceny dostawcy są:

- ogłoszenie zapytania ofertowego najlepiej do wielu dostawców, co w dzisiejszych czasach jest ułatwione przez wykorzystanie form elektronicznej komunikacji;
- weryfikacja otrzymanych ofert przy wykorzystaniu różnych metod oceny dostawców;
- ostateczny wybór dostawcy, który najlepiej spełnia wymagania stawiane przez przedsiębiorstwo¹⁴.

Wybór dostawcy będzie znacząco wpływał na sprawne funkcjonowanie działu zaopatrzenia, a co za tym idzie, dostarczanie surowców, materiałów czy półfabrykatów do działu produkcji zgodnie z zapotrzebowaniem w danym okresie. Terminowość dostaw skutkować będzie wysokim poziomem obsługi klienta, gdyż zadowolony klient, to pewny klient.

¹⁴ W. Połoz, *Algorytm wyboru dostawcy. Sztuka wyboru*, „Eurologistics” 2010, nr 3.

Znaczenie wyboru dostawcy w logistyce zaopatrzenia

Logistyka zaopatrzenia ma bardzo istotne zadanie do spełnienia — równoważyć potrzeby materiałowe z kosztami. Ważne, aby przedsiębiorstwo w procesie zakupu surowców, materiałów czy półfabrykatów nie było stratne finansowo. Ponadto podstawowym założeniem logistyki jest zaspokajanie potrzeb klienta. Logistyka zaopatrzenia to element całej struktury logistycznej w przedsiębiorstwie i na niej również spoczywa odpowiedzialność za zaspokojenie potrzeb klienta. Jak wiadomo, jest on w dzisiejszych czasach wymagający i liczy na produkt, który będzie spełniał wszystkie jego wymagania, zarówno co do konkretnego zapotrzebowania, właściwej ilości czy też właściwego stanu.

Aby cała produkcja spełniała wymogi jakościowe, zakończyła się na czas, konieczny jest zakup produktów o wysokiej jakości i w odpowiednim momencie czyli dostawa na czas. Wszystkie te kryteria zostaną spełnione tylko wtedy, kiedy dostawca będzie w stanie podolać wymogom, które stawia zleceniodawca czyli przedsiębiorstwo zainteresowane zakupem potrzebnych surowców, materiałów czy też półfabrykatów.

Ważne, aby dział zaopatrzenia znalazł dostawców, którzy będą gwarantowali materiał zgodnie z wymogami stawianymi przez przedsiębiorstwo, materiał dostarczony na czas, w uzgodnionych ilościach, a zarazem dostawców zdolnych do wprowadzenia zmian w zamówieniu, jeśli będzie to konieczne, np. jeżeli przedsiębiorstwo będzie chciało zwiększyć ilość dostawy zamawianego towaru. Dla logistyki zaopatrzenia istotne jest, aby wybrani dostawcy gotowi byli do jak najszybszego uzupełnienia dostawy, jeżeli zajdzie taka konieczność.

W działalności firmy liczy się szybkość reagowania na zmieniające się potrzeby klienta, których realizowanie ma duże znaczenie dla konkurencyjności na rynku. Jeżeli specjaliści z działu zaopatrzenia źle ocenią dostawcę i nawiązana zostanie współpraca z przedsiębiorstwem, które nie zapewnia jakościowego standardu zamawianego materiału, nie realizuje dostaw zgodnie z zapotrzebowaniem, nie dotrzymuje terminów, dyktuje wysokie ceny, nie jest elastyczne w realizacji dostaw, oznacza to, że zostały podjęte niewłaściwe decyzje przy wyborze dostawcy. W konsekwencji potrzeby zaopatrzenia nie będą prawidłowo zaspokajane i doprowadzi to do zastoju w produkcji i wysokich strat finansowych. Wszystkie pozostałe elementy przedsiębiorstwa czyli produkcja i dystrybucja nie będą funkcjonować prawidłowo.

Z powyższego wynika, że to wybór odpowiedniego dostawcy będzie kreował wizerunek przedsiębiorstwa na rynku. Należy pamiętać, że logistyka zaopatrzenia to element całościowego systemu, obok logistyki produkcji i dystrybucji. Błędne decyzje co do wyboru dostawcy prowadzą do niewłaściwego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Mając na uwadze, że zaopatrzenie jest integralną częścią całego przedsiębiorstwa i ma za zadanie dostrzegać potrzeby związane z wyborem dostawców, a także pozyskiwać tychże dostawców, umiejętność oceny i wyboru współpracowników wydaje się niezbędna. Istotnym jest prawidłowo identyfikować i oceniać potrzeby klienta, aby móc w pełni sprostać jego wymaganiom.

Przedsiębiorstwa nie mogą pozwolić sobie na to, aby doszło do nieprawidłowego funkcjonowania któregoś z działów, a w szczególności działu produkcyjnego z powodu braku surowca, materiału czy półproduktu. Doprowadziłoby to do zatrzymania parku maszynowego, a co za tym idzie, do dużych strat. Dlatego bardzo ważne jest, aby przyszli i obecni dostawcy byli dobierani spośród tych cechujących się najwyższą fachowością. Przede wszystkim należy umiejętnie określać kryteria wyboru dostawcy, następnie dokonywać prawidłowej oceny. Odpowiednie kryteria i fachowa ocena pozwolą wybrać właściwego dostawcę. Dlatego wszystkie powyższe narzędzia umiejętnie użytkowane nie doprowadzą do zawarcia umowy z nieodpowiednimi dostawcami, co w konsekwencji przełoży się na sprawne funkcjonowanie zaopatrzenia w przedsiębiorstwie.

Streszczenie

Logistyka zaopatrzenia jest integralną częścią każdego przedsiębiorstwa, jak również jednym z podstawowych elementów systemu logistycznego, obok logistyki produkcji i dystrybucji. Jednym z jej zadań jest zaspokajanie potrzeb surowcowych i materiałowych przedsiębiorstwa, zgodnie z jego zamówieniem i zapotrzebowaniem. Realizacja zamówienia wiąże się z doбором właściwego dostawcy, który spełni stawiane przez przedsiębiorstwo wymagania dotyczące jakości, terminowości i ciągłości dostaw. Właściwie dobrane kryteria doboru oraz prawidłowa ocena dostawcy mogą zagwarantować trafność decyzji i satysfakcję przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, zadowolenie klienta.

Summary

Supply logistics is an inseparable part of every enterprise, as well as one of the basic elements of the logistics system besides production and distribution logistics. One of its tasks is to meet the raw material and material needs of the company, in accordance with its order and demand. The implementation of the contract is related to the selection of the right supplier who will meet the company's requirements regarding quality, timeliness and continuity of deliveries. Properly selected criteria for the selection of the supplier and the correct assessment of the supplier can guarantee the accuracy of the selection and satisfaction of the company and, hence, a customer's satisfaction.

Literatura

Opracowania zwarte:

1. Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
2. Chaberek M., *Rachunek decyzyjny w logistyce zaopatrzenia*, Wydawnictwo GWSH, Gdańsk 2002.
3. Definicja *Council of Logistics Management (1992)*, cyt. za: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langrey, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
4. Ficoń K., *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Wydawnictwo BEL Studio, Warszawa 2009.
5. Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
6. Kowalska K., *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
7. Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
8. Pfohl H.Ch., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Zastosowanie koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie i w stosunkach między przedsiębiorstwami*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
9. Słowiński B., *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
10. Szczepankiewicz W., *Logistyka marketingowa. Organizacja zasilania materiałowego w przedsiębiorstwach*, AE, Kraków 1996.

Czasopisma:

1. Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S., *Przegląd metod oceny i wyboru dostawców przedsiębiorstwie*, „Logistyka” 2012, nr 2.
2. Połoz W., *Algorytm wyboru dostawcy. Sztuka wyboru*, „Eurologistics” 2010, nr 3.

Akty prawne:

PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością.

Strony internetowe:

<https://www.experto24.pl/firma/zarzadzanie-jakoscia/proces-przeprowadzania-okresowej-oceny-dostawcow.html>.

Anna Dzioba

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

WPŁYW INFRASTRUKTURY TRANSPORTU NA REALIZACJĘ USŁUG LOGISTYCZNYCH

Słowa kluczowe: infrastruktura; infrastruktura logistyczna; infrastruktura transportowa; usługi logistyczne; transport

THE INFLUENCE OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE ON THE PROVISION OF LOGISTIC SERVICES

Key words: infrastructure; logistic infrastructure; transport infrastructure; logistic services; transport

Wprowadzenie

Infrastruktura transportu odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik społeczno-gospodarczy i stanowi podstawę rozwoju danego kraju. Rozwój współczesnej infrastruktury transportowej sprostać musi wyzwaniom stawianym przez wzrost gospodarczy spowodowany zwiększoną produkcją dóbr i usług, jak również zwiększonymi konsumpcją i dochodem. Infrastruktura transportowa jest zatem istotnym składnikiem procesów logistycznych zachodzących w gospodarce, prawidłowa ich realizacja pobudza ją, pozytywnie wpływając na jej sprawność i efektywność. Jednym z istotnych procesów jest realizacja usług logistycznych. W ciągu ostatnich lat nastąpił wzrost popytu na realizację procesów logistycznych związanych z przemieszczaniem ładunków i świadczeniem usług logistycznych, co obliuguje do ciągłej modernizacji i rozwoju omawianego obszaru.

W przeciągu ostatnich lat, w szczególności po roku 2004, po wejściu Polski do Unii Europejskiej odnotowano znaczny rozwój infrastruktury transportowej. Stało się tak dzięki wykorzystaniu środków finansowych w ramach polityki spójności. Powstało wiele nowych autostrad i dróg ekspresowych¹. Nie jest to jednak wystarczające i w tej kwestii pozostaje jeszcze wiele do zrobienia.

¹ K. Wojewódzka-Król, *Rozwój infrastruktury transportu w Polsce po wstąpieniu do UE*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 13–17.

Infrastruktura transportu a realizacja usług logistycznych

Infrastruktura transportu w logistyce rozumiana jest jako element sieci transportowej, z której korzystają środki transportu w czasie ruchu, jak i postoju. Zadaniem infrastruktury transportowej jest zapewnienie i stworzenie odpowiednich warunków rozwoju systemu społeczno-gospodarczego jako całości w sposób umożliwiający sprawne przemieszczanie osób i towarów między działami gospodarki². Spowolniony rozwój infrastruktury wywołuje skutki niekorzystne dla całego systemu transportowego oraz gospodarki. Wynikiem nieprawidłowego gospodarowania infrastrukturą może być:

— przeciążenie linii i punktów transportowych, co wpływa na czas i koszty transportu,

— zakłócenie procesu produkcji, ograniczenie dostaw i realizacji usług.

Infrastruktura transportowa ma zatem ogromne znaczenie dla pozostałych gałęzi gospodarki, a tym samym dla realizacji procesów logistycznych w nich zachodzących. Biorąc to pod uwagę, można stwierdzić, że infrastruktura pełni bardzo ważne funkcje. Wśród nich należy wymienić³:

— pierwotność w stosunku do jednostek produkcyjnych,

— służebność w stosunku do innych obszarów życia społecznego i gospodarczego,

— służebność w stosunku do dóbr publicznych (dobra, do których każdy powinien mieć dostęp).

Infrastrukturę procesów logistycznych tworzy pięć podstawowych gałęzi transportu⁴:

— transport drogowy (samochodowy),

— transport kolejowy,

— transport lotniczy,

— żegluga śródlądowa i morska,

— transport rurociągowy.

Jednym z głównych elementów infrastruktury transportowej jest infrastruktura transportu drogowego. Można ją podzielić na⁵:

— infrastrukturę liniową, na którą składają się drogi,

— infrastrukturę punktową, do której zalicza się węzły drogowe, przystanki autobusowe, centra logistyczne i punkty przeładunkowe, jak również ma-

² M. Jacyna, D. Pyza, M. Wasiaś, *Znaczenie infrastruktury transportowej w realizacji procesów logistycznych*, „TTS” 2011, nr 7–8, s. 16–20.

³ P. Kozubek, *Ocena transportowych inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2013.

⁴ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

⁵ H. Babis i in., *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

jące charakter pomocniczy, np. parkingi, stacje benzynowe, myjnie samochodowe czy też stacje kontroli pojazdów lub stacje obsługi pojazdów.

Rozwój infrastruktury drogowej wspierany jest w Polsce przez ostatnie lata przede wszystkim przez Unię Europejską. Polska jako członek wspólnoty powinna sprostać pewnym wymogom i standardom narzuconym przez unię. Od chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. zwiększyła się liczba długości autostrad i dróg ekspresowych. Stało się tak za sprawą wykorzystania środków unijnych w ramach polityki spójności⁶. W roku 2003 w Polsce sieć drogowa liczyła 405 km autostrad i 266 km dróg ekspresowych, co obrazuje rycina 1⁷. Natomiast w 2016 r. drogi szybkiego ruchu stanowiły łącznie 3695,7 km w tym 1631,7 km autostrad i 2057,2 km dróg ekspresowych⁸, co ilustruje rycina 2.



Rycina 1. Liczba autostrad i dróg ekspresowych

Źródło: EURO-DANE — AUTOSTRADY w Polsce, rok 2003

⁶ K. Wojewódzka-Król, dz. cyt.

⁷ <https://euro-dane.com.pl/wydarzenia-gospodarcze-767>

⁸ <https://www.gddkia.gov.pl/pl/926/autostrady>



Rycina 2. Liczba autostrad i dróg ekspresowych

Źródło: GDDKiA, 2016

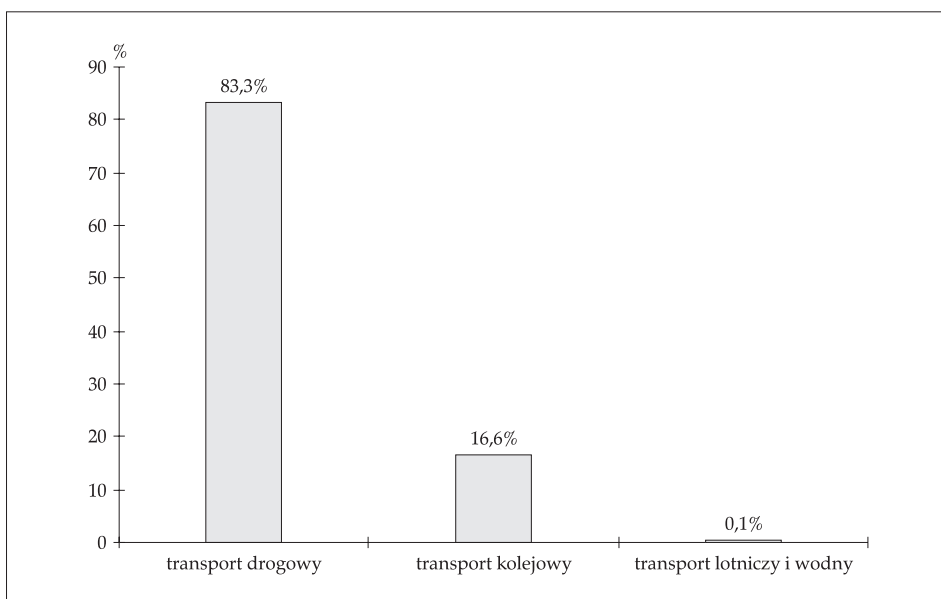
Jednym z głównych zadań rozbudowy i modernizacji sieci transportowej jest zwiększenie przepustowości i dostosowanie infrastruktury do wymogów europejskich. Realizację powyższego zadania wymusza wciąż zwiększający się popyt na wykonanie usług logistycznych. Stały wzrost zapotrzebowania idzie w parze ze wzrostem wymagań co do jakości i czasu realizacji usługi, które coraz więcej klientów zleca firmom zewnętrznym. Ciągłe rozwijający się sektor usług sprawia, że operatorzy logistyczni poszerzają ofertę. Powstaje wiele centrów logistycznych i dystrybucyjnych świadczących wymagającym klientom kompleksowe usługi⁹.

Odnosząc się do powyższych rozważań, należy stwierdzić, że infrastruktura transportowa odgrywa bardzo istotną rolę. Otóż powstanie i budowa centrów uzależniona jest od sprawnie funkcjonującej infrastruktury transportowej, która zarazem okazuje się gwarantem skutecznej i efektywnej realizacji procesów logistycznych związanych ze świadczeniem usług logistycznych¹⁰.

⁹ K. Markowska, *Rozwój infrastruktury systemu transportowego a realizacja usług transportowych — wybrane aspekty*, „Logistyka” 2015, nr 4, s. 615–622; M. Jacyna, D. Pyza, M. Wasiaak, dz. cyt.

¹⁰ R. Kucharczyk, *Lokalizacja centrów logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 6268–6273.

Wraz ze zwiększającym się popytem na usługi wzrasta zapotrzebowanie na transport, w szczególności transport samochodowy. Transport drogowy ma w Polsce bardzo duże znaczenie w przypadku realizacji usług logistycznych. Około 83,3% ładunków przewożonych jest za pomocą tej gałęzi transportu, transport kolejowy to około 16,6%, natomiast transportem wodnym i lotniczym przewozi się około 1%, co obrazuje poniższa rycina¹¹.



Rycina 3. Przewóz ładunków poszczególnymi gałęziami transportu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu

Rozpatrując infrastrukturę transportową jako składnik procesów logistycznych, można wziąć pod uwagę dwa podstawowe aspekty, jakimi są¹²:

— sprawność przepływu, która polega na dostarczeniu towaru we właściwe miejsce we właściwym czasie oraz zgodnie z ustaleniami pomiędzy odbiorcą a dostawcą, aby zagwarantować zadowolenie klienta i spełnienie jego wymagań,

— minimalizacja kosztów transportu, która zależy przede wszystkim od wyboru odpowiedniego (ekonomicznego) rodzaju transportu, doboru adekwatnego środka transportu z uwzględnieniem optymalizacji tras i czasu potrzebnego na wykonanie zadania.

¹¹ https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/infrastruktura_transportowa#

¹² Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, dz. cyt.

Funkcjonowanie transportu jest istotnym ogniwem usług logistycznych ściśle uzależnionym od infrastruktury. To właśnie ona warunkuje prawidłową jakość i koszty usług logistycznych w zakresie terminowości dostaw, czasu transportu, kosztów transportu, a także kosztów zewnętrznych świadczenia usług¹³.

Uwzględniając powyższe współzależności, aby zmniejszyć koszty realizacji usług logistycznych i poprawić ich jakość, należy¹⁴:

— ujednoczyć układ i parametry techniczne, co pozwoli na zmniejszenie kosztów i skrócenie czasu i drogi transportu,

— wyeliminować „wąskie gardła” i brakujące połączenia, co zwiększy przepustowość i ułatwi realizację usług.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy zauważyć, że sprawny przepływ towarów i realizacja usług logistycznych, a zarazem minimalizacja kosztów transportu nie są możliwe bez odpowiedniej infrastruktury transportowej. Sprawność procesów transportowych we współczesnej gospodarce jest podstawowym wymogiem efektywnościowym wpływającym na prawidłową i niezawodną realizację procesów transportowych¹⁵.

Podsumowanie

Infrastruktura transportowa systemu logistycznego w Polsce ma bardzo duże znaczenie dla realizacji usług logistycznych, których głównym zadaniem jest zaspokojenie potrzeb klienta związanych z jakością świadczonej usługi, minimalizacją kosztów i skróceniem czasu dostawy.

Rynek usług logistycznych w Polsce odgrywa bardzo ważną rolę w całej gospodarce i szybko się zmienia, dostosowując się do przemian na otwartym rynku europejskim i światowym. Infrastruktura transportowa ma decydujący wpływ na tworzenie nowych centrów logistycznych, w których realizowane są usługi.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, stwierdzić należy, że infrastruktura transportowa powinna być stale rozwijana i modernizowana, ponieważ jest istotnym czynnikiem rozwoju i konkurencyjności krajowej gospodarki. Stymuluje system gospodarczy, rozwiązuje problemy współczesnej polityki transportowej, a także kształtuje wizerunek danego kraju.

¹³ K. Markowska, dz. cyt.

¹⁴ W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2011.

¹⁵ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie...*

Niewłaściwie kształtowana i rozwijana infrastruktura transportowa hamuje rozwój społeczno-gospodarczy oraz ogranicza współpracę międzynarodową, co może wpłynąć niekorzystnie na kondycję danego kraju.

Streszczenie

Infrastruktura transportu odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik społeczno-gospodarczy i stanowi podstawę rozwoju danego kraju. Rozwój współczesnej infrastruktury transportowej sprostać musi wyzwaniom stawianym przez wzrost gospodarczy spowodowany zwiększoną produkcją dóbr i usług, jak również zwiększoną konsumpcją i dochodem.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie wpływu infrastruktury transportowej na realizację usług logistycznych, których zadaniem jest zaspokojenie potrzeb klienta, a co za tym idzie zwiększenie jakości usług, minimalizacja kosztów i skrócenie czasu realizacji usługi.

W pracy zwrócono również uwagę na rolę, jaką odgrywa rynek usług logistycznych w gospodarce i jak szybko się zmienia, dostosowując się do przemian na otwartym rynku europejskim i światowym.

Zwrócono również uwagę na to iż, niewłaściwie kształtowana i rozwijana infrastruktura transportowa hamuje rozwój społeczno-gospodarczy oraz ogranicza współpracę międzynarodową, co wpływa niekorzystnie na rozwój danego kraju.

Summary

Transport infrastructure plays very important part as a social and economic factor and is the basis for the development of a given country. The development of modern infrastructure must face the challenges of economic growth caused by increased consumption and income.

The aim of this case study is to indicate the influence of transport infrastructure on the provision of logistic services, the purpose of which is satisfying the needs of customers and, as a consequence, increasing the quality of services, minimizing costs and reducing the time necessary to provide the service.

The paper also underlines the part logistic services market play in economy and how fast it changes adjusting to the changes occurring in the open, European and global market.

The attention has also been drawn to the fact that not appropriately shaped and developed infrastructure compromises social and economic development and limits international cooperation, which adversely influences the development of a given country.

Literatura

1. Babis H. i in., *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
2. Jacyna M., Pyza D., Wasiak M., *Znaczenie infrastruktury transportowej w realizacji procesów logistycznych*, „TTS” 2011, nr 7–8.
3. Kozubek P., *Ocena transportowych inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2013.
4. Kucharczyk R., *Lokalizacja centrów logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 2014, nr 6.
5. Markowska K., *Rozwój infrastruktury transportowej w realizacji procesów logistycznych*, „TTS” 2011, nr 7–8.
6. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

7. Wojewódzka-Król K., *Rozwój infrastruktury transportu w Polsce po wstąpieniu do UE*, „Logistyka” 2015, nr 1.
8. <https://euro-dane.com.pl/wydarzenia-gospodarcze-767>
9. <https://www.gddkia.gov.pl/pl/926/autostrady>
10. https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/infrastruktura_transportowa#

Monika Otto

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

KLASY APLIKACJI INFORMATYCZNYCH WYKORZYSTYWANYCH W LOGISTYCE

Słowa kluczowe: logistyka; informatyka; SCM; MRP; ERM

CLASSES OF IT APPLICATIONS USED IN LOGISTICS

Key words: logistics; IT; SCM; MRP; ERM

Szybki rozwój branży IT spowodował powszechną komputeryzację w firmach. Pojawienie się technik informacyjnych spowodowało, że pracownicy chętniej sięgają po programy stworzone w celu ułatwienia ich pracy. Sami również tworzą przydatne aplikacje, które wykorzystują w pracy. Ekspertki uważają, że aplikacje magazynowe i logistyczne to najszybciej rozwijające się dziedziny w branży IT.

Logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania oraz kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta¹. Informatyka to nauka zajmująca się przetwarzaniem informacji — w tym technologiami przetwarzania informacji oraz technologiami wytwarzania systemów przetwarzających informacje.

Działy logistyki przedsiębiorstw mają do czynienia z danymi i zasobami. W zależności od profilu działalności w jej skład wchodzi magazynowanie, transport, planowanie oraz zakupy. Informacja przepływa przez wszystkie części logistyki, tj. o produktach, planach produkcji, o surowcach i materiałach, o zamówieniach. IT jest w tej dziedzinie nieocenioną pomocą.

¹J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 51–52.

Zastosowanie systemów logistycznych jest warunkiem koniecznym do funkcjonowania firmy na rynku. Korzyści z tego wynikające prezentują się następująco²:

- dzięki komputerom informacja może być w łatwy sposób dostępna dla każdego,
- informacje są uporządkowane,
- czas przepływu informacji do odbiorców jest skrócony do minimum,
- ułatwione planowanie potrzeb materiałowych niezbędnych do produkcji,
- przy wykorzystaniu narzędzi w postaci wirtualnych sklepów klient ma natychmiastowy dostęp do wybranych towarów,
- usprawnione zarządzanie łańcuchem dostaw. Stosowanie technologii e-biznesowej może spowodować śledzenie na bieżąco przez firmę informacji na temat konkretnego zamówienia,
- lepsze zarządzanie taborem i ładownością, jak również bardziej efektywne planowanie czasu i kosztów,
- redukcja zapasów,
- ułatwione prognozowanie sprzedaży,
- wykorzystanie systemu GPS do śledzenia przesyłek,
- podczas wprowadzania danych w łatwy sposób można eliminować błędy,
- eliminowanie barier językowych,
- ograniczona liczba pośredników³.

Firma, która wkracza na rynek lub już na nim istnieje, posiada strony internetowe, aby dotrzeć do szerszej liczby klientów. Za ich pomocą można wprowadzić różnego rodzaju elementy elektroniczne, które zaoferują klientowi np. kupno danego towaru bez konieczności osobistego kontaktu z firmą. Korzystając z internetu, zyskuje się dostęp do światowego rynku, który funkcjonuje 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu. Internet ma duże znaczenie dla procesów logistycznych, ponieważ stanowi doskonały kanał dystrybucji. Pozwala na współpracę między przedsiębiorstwami na każdym poziomie łańcucha dostaw⁴. Trzeba jednak pamiętać, że firma, która posiada najlepsze narzędzia w postaci systemu informatycznego, z dnia na dzień nie przeobrazi się w firmę konkurencyjną i zarządzaną w nowoczesny sposób⁵.

Należy zastanowić się, co wchodzi w skład struktury informatycznej i jakie ma ona znaczenie dla przedsiębiorstwa. Systemy informatyczne są jednym ze składników, drugim — sprzęt komputerowy. Systemy informatyczne, coraz

² E. Gołembaska, M. Szymczak, *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, Warszawa-Poznań 1997.

³ *Informatyczne wspomaganie procesów logistycznych*, red. J. Grabara, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

⁴ P. Różnicki, *Komputerowe systemy wspomagania zarządzania klasy MRP/ERP i ich wdrażanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.

⁵ E. Gołembaska, M. Szymczak, dz. cyt.

częściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, stosują IT do przesyłania i przetwarzania oraz gromadzenia informacji. W logistyce są to najczęściej systemy typu SCM — do zarządzania łańcuchami dostaw, WMS — do zarządzania procesami magazynowania, a także ERP — systemy wspomagające planowanie.

Jednym z najważniejszych zadań w przedsiębiorstwie staje się wykorzystanie internetu do realizacji procesów przepływu i dostępu do informacji. Obszary takie jak elektroniczna wymiana danych (EDI), logistyka zaopatrzenia, transportu i dystrybucji wykorzystuje się w logistyce przy użyciu sieci⁶. Zastosowanie technologii informacyjnej pozwala usprawnić procesy logistyczne przedsiębiorstw. Tradycyjne dokumenty papierowe zastąpione są przez elektroniczne. Dzięki temu przekazanie dokumentacji z firmy A do B odbywa się szybciej i bezpieczniej. W odróżnieniu od tradycyjnych form drogą elektroniczną można przysyłać dokumenty w różnych postaciach, np. arkuszy kalkulacyjnych, edytorów tekstów, plików graficznych czy baz danych. Dane te mogą zostać poddane obróbce, co stanowi dużą zaletę. Przyczynia się to do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa⁷.

Systemy wykorzystywane w logistyce

System SCM

Supply Chain Management są to elektroniczne systemy zarządzania łańcuchem dostaw pozwalające kontrolować przepływ towarów. Umożliwiają swobodną analizę przebiegu materiałów pomiędzy dostawcami, dzięki czemu firmy mają większe możliwości dostosowania się do rynku⁸. SCM pozwala na planowanie transportu pomiędzy działającymi firmami na wielu płaszczyznach.

Można wyróżnić dwa typy systemów SCM:

- wewnętrzne — zajmują się zaopatrzeniem, dystrybucją i produkcją oraz
- zewnętrzne — polegające na zespłaniu przedsiębiorstwa z jego dostawcami⁹.

⁶ G. Zawistowski, *Wykorzystywanie sieci Internet w działalności firm na przykładzie autoryzowanych punktów sprzedaży polskiej telefonii cyfrowej Sp. z o.o. operatora sieci ERA*.

⁷ Tamże.

⁸ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, tłum. A. Bacht, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁹ Tamże.

Firmy współpracujące ze sobą dzięki temu systemowi w łatwiejszy sposób mogą znaleźć lukę na rynku i wykorzystać tę informację w całej sieci logistycznej. Bywa tak, że w niektórych przedsiębiorstwach system SCM przejmuje większą część procesów produkcji planowania i zaopatrzenia.

Jedną z najważniejszych zalet systemu jest scalenie się z innymi przedsiębiorstwami przy wykorzystaniu internetu, dostosowanie produkcji do potrzeb rynku, wyszukiwanie luk na rynku i ich zapewnienie, wyznaczenie najlepszych źródeł dostaw i definiowanie wszystkich ograniczeń w całym łańcuchu dostaw¹⁰.

System ERP

Enterprise Resource Planning — inaczej Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa oznacza informatyczny system programów, które łączą wszystkie procesy przedsiębiorstwa na każdym jego etapie. ERP jest wykorzystywany przez firmy produkcyjne, handlowe i usługowe. System zarządza całością procesów produkcji i dystrybucji, jest w stanie eliminować zły przepływ informacji oraz reagować na zmiany popytu. Bardzo ważną zaletą ERP jest jego elastyczność i dopasowanie się do specyfiki przedsiębiorstwa w każdej branży. Dane wpisane do ERP po raz pierwszy są widoczne w każdym module, nie trzeba ich wprowadzać za każdym razem.

System CRM

Systemy Zarządzania Relacjami z Klientami (z ang. *Customer Relationship Management*) umożliwiają firmie bezpośrednią interakcję z klientami. Technologie zastosowane w CRM pozwalają na zbieranie i wykorzystywanie informacji o klientach wewnątrz całego przedsiębiorstwa, dzięki czemu zarządzanie relacjami z nimi staje się bardziej efektywne. Do głównych obszarów funkcjonalnych systemów tego rodzaju można zaliczyć wsparcie działów sprzedaży, obsługi klienta oraz automatyzację marketingu¹¹.

¹⁰ J. M a j e w s k i, *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002.

¹¹ D. W a t e r s, dz. cyt.

System WMS

Warehouse Management System to program do zarządzania produktami w magazynach. Systemy te są wyspecjalizowane w celu usprawnienia wszystkich procesów, które zachodzą w magazynach. W firmach zajmujących się usługami logistycznymi WMS wspierany jest działaniami systemu zarządzającego klasy ERP.

W magazynach bez systemu WMS trudno odnaleźć lokalizację towaru. Wykorzystując system, pracownicy są w stanie bezbłędnie zlokalizować towary, kontrolować przebieg obrotu magazynowego. System dostarcza dużo informacji dotyczących stanu magazynowego według różnych kryteriów. Za pomocą systemu WMS możliwa jest również kontrola ilościowa i asortymentowa przyjmowanego do magazynu towaru.

Systemy MRP

Planowanie Potrzeb Materiałowych — (*Material Requirement Planning*) obejmuje planowanie potrzeb materiałowych, sposoby ich zaspokajania związane z realizacją zlecenia produkcyjnego¹². MRP składa się z harmonogramu produkcji z zestawieniem materiałów niezbędnych do wytworzenia produktu, sprawdza również stany magazynowe, ustala, ile zapasów będzie potrzeba do wyprodukowania wyrobu oraz na kiedy.

Każde przedsiębiorstwo, aby działać konkurencyjnie, musi dostarczać swój produkt w sposób ekonomiczny na czas do klienta. MRP jest sprawdzonym narzędziem do osiągnięcia tych celów. Idea systemu wykorzystuje kilka prostych pomysłów, takich jak popyt zależny i niezależny, klasyfikacja ABC, priorytety zleceń, planowanie potrzeb w celu wytworzenia wyrobu gotowego¹³.

Całe MRP jest narzędziem scalającym przedsiębiorstwo i jako takie zostało przeznaczone dla jednego człowieka — dyrektora naczelnego. Od niego wymaga się bowiem koordynowania działań we wszystkich komórkach przedsiębiorstwa. MRP służy do przełożenia decyzji kierownictwa na szczegółowe plany działania poszczególnych pionów firmy. Cały system operuje na bazie

¹² P. R ó ż n i c z k i, dz. cyt.

¹³ P. L e c h, *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

tych samych, spójnych wewnętrznie i aktualnych informacji, których zresztą jest jedynym źródłem¹⁴.

Oprogramowanie i programy dla firm

Kierownictwo firmy zaczynającej lub działającej na rynku w dobie tak rozwiniętych dziedzin jak informatyka powinno zastanowić się nad wprowadzeniem programów, które mają w bardzo dużej mierze usprawnić funkcjonowanie niektórych komórek, takich jak dział logistyki, księgowość itp.

Wybierając przedsiębiorstwo, które wyposaży ją w tego rodzaju oprogramowanie powinno się zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów, a mianowicie:

- czy firma będzie odpowiedzialna za wprowadzenie systemu?,
- czy przeszkoli pracowników?,
- jaka jest kondycja firmy, z którą przyjdzie współpracować?,
- czy dostarcza już tego typu programy innym firmom?

Ponieważ program lub system, który zostanie zakupiony, będzie służył nawet kilka lat, warto się zastanowić nad jego wyborem¹⁵. Należy zapytać dostawcę o referencje, są one bowiem doskonałym źródłem informacji na temat produktu oraz firmy, nie tylko jeśli chodzi o oprogramowanie¹⁶.

Wybór systemu informatycznego dla firmy głównie zależy od tego, czego od niego się oczekuje, do czego będzie wykorzystywany, jak będzie funkcjonował i w jakich obszarach. Trzeba zawsze pamiętać, że oprogramowanie powinno służyć przez długi czas, dlatego trzeba brać się pod uwagę nie tylko te funkcje, które są potrzebne w danej chwili, ale także wszystkie możliwości, które mogą okazać się przydatne w przyszłości.

Programy i systemy ERP współpracują lepiej lub gorzej. Warto o tym pomyśleć, zanim brak potrzebnych danych stanie się głównym problemem wprowadzenia nowego systemu informatycznego¹⁷.

Podsumowując, przedstawiony wpływ informatyzacji na przedsiębiorstwo, w którym działają komórki logistyczne, trzeba zauważyć, że rola informatyki ma bardzo duże znaczenie w procesach logistycznych. Systemy cyfrowe na stałe zagościły w wielu komórkach firm i przedsiębiorstwach, wspomagając pracowników. Logistyka przetwarza ogromną ilość informacji, nie mogłaby funkcyj-

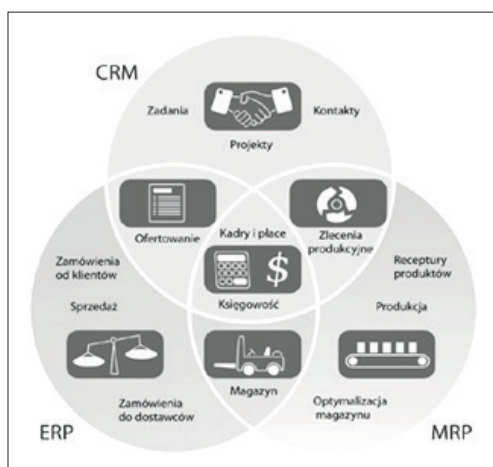
¹⁴ T. Zbroja, *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 1995.

¹⁵ *Informatyczne wspomaganie...*

¹⁶ Tamże.

¹⁷ E. Gołemska, M. Szymbczak, dz. cyt.

nować bez rozwiązań z dziedziny IT. Dzięki branży logistycznej istnieje popyt na rozwiązania informatyczne, bez którego technologia informacyjna nie mogłaby się dynamicznie rozwijać. Wszechstronność systemów wykorzystywanych w logistyce jest bardzo duża, każdy powinien wybrać dla swojej firmy optymalny system, który w pełni zostanie wykorzystany.



Rycina 1. Schemat systemów logistycznych¹⁸

Streszczenie

W poniższym artykule krótko przedstawiono rolę informatyki w logistyce, przykłady wykorzystania narzędzi IT, które poprawiają działanie logistyki. Zwrócono przede wszystkim uwagę na systemy wykorzystywane w logistyce w magazynach, produkcji i dystrybucji na przykładach SCM, ERM, CRM, WMS, MRP.

Summary

The following article briefly presents the role of IT in logistics, examples of the use of IT tools to improve the operation of logistics. First of all, attention was paid to the systems used in logistics in warehouses, production and distribution on the example of SCM, ERM, CRM, WMS, MRP.

Literatura

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
2. Gołemska E., Szymczak M., *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, Warszawa–Poznań 1997.
3. *Informatyczne wspomaganie procesów logistycznych*, red. J. Grabara, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

¹⁸ P. R ó ż n i c z k i, dz. cyt.

4. Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa 2003.
5. Majewski J., *Informatyka dla logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2002.
6. Różniczki P., *Komputerowe systemy wspomaganie zarządzania klasy MRP/ERP i ich wdrażanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
7. Waters D., *Zarządzanie operacyjne*, tłum. A. Becht, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Zawistowski G., *Wykorzystywanie sieci Internet w działalności firm na przykładzie autoryzowanych punktów sprzedaży polskiej telefonii cyfrowej Sp. z o.o. operatora sieci ERA*.
9. Zbroja T., *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 1995.

Jolanta Kloc

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI A ZJAWISKO KONFLIKTU

Słowa kluczowe: konflikt społeczny; organizacja; zarządzanie; przedsiębiorstwo; kapitał społeczny

ORGANIZATION MANAGEMENT AND THE PHENOMENON OF CONFLICT

Key words: social conflict; organization; management; enterprise; social capital

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce rynkowej ważnym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność przedsiębiorstwa jest kapitał społeczny. Najczęściej w przedsiębiorstwie opiera się on na wspólnie wyznaczonych normach moralnych, takich jak: lojalność, uczciwość i rzetelność, które są najważniejszym budulcem więzi społecznych. Więź społeczna i tworzony na jej podstawie klimat zaufania wpływają na zakres współdziałania różnych grup pracowniczych. Wskaźnikiem kapitału społecznego jawi się stopień integracji załogi przedsiębiorstwa. Integracja oznacza jedność w różności, czyli pewną harmonię społeczną powstałą na skutek określonej zgodności różnych elementów systemu społecznego¹. O stopniu integracji systemu społecznego można mówić w zależności od tego, jak dalece jego elementy współprzyczyniają się do tego, aby całość osiągnęła zamierzony cel. Od strony strukturalnej zintegrowany system społeczny przedsiębiorstwa przedstawia się jako układ różnorodnych więzi spajających pracowników ze sobą na tle ich współuczestnictwa w realizowaniu celów systemu. Więzi krystalizują się wokół określonych wartości społecznych w danym zakładzie pracy. Wokół tych wartości powstają związki i podziały, tendencje integracyjne i dezintegracyjne.

¹ W. J a c h e r, *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa 1976, s. 13.

Czynnikiem ograniczającym rozwój kapitału społecznego może stać się konflikt. Często jego przyczyną w przedsiębiorstwie okazuje się różnica interesów między pracodawcami a pracownikami, sprzeczność interesów między zarządzającymi a zarządzanymi. Eskalacja tych sprzeczności prowadzi do dezintegracji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niniejsze opracowanie podejmuje próbę analizy znaczenia konfliktu w przedsiębiorstwie w kontekście rozwoju kapitału społecznego.

Charakterystyka konfliktów w przedsiębiorstwie

Poruszając problematykę konfliktu, należałoby podkreślić, że jest to zjawisko stanowiące nieodłączny element życia społecznego. Konflikt w przedsiębiorstwie postrzegany bywa jako normalny w tym sensie, że żadne współdziałanie ludzi ze sobą nie odbywa się bez wzajemnej rywalizacji i zaangażowania emocjonalnego na zasadzie niezachwianej równowagi sił i interesów poszczególnych pracowników i grup². Z tych względów konflikt należy postrzegać jako naturalny element funkcjonowania systemu społecznego przedsiębiorstwa. Warto zatem przyjąć za słuszne stwierdzenie, że konflikt na terenie zakładu pracy jest zjawiskiem organicznym, niedającym się wyeliminować, stanowiącym integralną część życia społecznego pracowników³. Zanim jednak zagadnienie to zostanie szczegółowo omówione, wypadałoby podkreślić, że charakter konfliktu nie czyni go tylko i wyłącznie negatywnym, choć najczęściej z takowym się kojarzy. Jeśli zatem mówi się o pozytywnej stronie konfliktu, to chodzi o takie sytuacje, które powstają na tle poszukiwania rozwiązań innowacyjnych i na tle zmian organizacyjnych. Z tego punktu widzenia podstawowym zadaniem kierownictwa zakładu pracy nie jest eliminowanie czy też minimalizowanie konfliktu, ale pokierowanie nim i jego rozwiązaniem w sposób prowadzący do optymalizacji sprawności działania organizacji.

Zjawisko konfliktu można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. J. Mucha przyznaje, że z socjologicznego punktu widzenia zdefiniowanie konfliktu w sposób jednoznaczny nie jest proste, ale jednocześnie uważa, iż nie zachodzi potrzeba podania takowej definicji, gdyż w literaturze występują, co najmniej trzy sposoby rozumienia tego tematu dające się rozróżnić tylko w sposób analityczny⁴:

² J. S z t u m s k i, *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przezwycięzania*, Wydawnictwo Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 25.

³ L. M i l i a n, *Praca. Osobowość, kierowanie*, Wydawnictwo Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2000, s. 176.

⁴ J. M u c h a, *Konflikt społeczny*, w: *Encyklopedia socjologiczna*, Wydawnictwo Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 65.

1) W ujęciu określanym jako **strukturalne** — konflikt to tkwiąca w strukturze systemu „niezgodność” obiektywnie istniejąca sprzeczność interesów, wzajemne wykluczanie się celów grupowych spowodowane ograniczoną ilością pożądaných dóbr. „Konflikt między grupami istnieje wówczas, gdy występuje podstawowa niezgodność ich wartości, celów, interesów itp.: powoduje ona, że jeśli jedna grupa dostanie to, czego chce, to z kolei inna grupa nie może dostać tego, czego by chciała”.

2) W ujęciu **behawioralnym** — konflikt to działania (interakcje, stosunki) o znamionach walki społecznej (czasem też współzawodnictwa). Louis Kriesberg sformułował następującą definicję: Konflikt społeczny jest to pewien stosunek między dwiema lub więcej stronami (bądź rzecznikami) przekonanymi, że ich cele są nawzajem nie do pogodzenia. Podobne, interakcyjne podejście do problematyki konfliktu stosują inni autorzy.

3) Ujęcie mające charakter **psychologiczny**. Jego zwolennicy rozpatrują konflikt jako stan wrogości między grupami czy osobami. Dobrym przykładem jest definicja proponowana przez Clintona Finka: Konflikt społeczny to każda sytuacja lub proces, w którym dwa byty społeczne (lub więcej) powiązane są przynajmniej jednym z psychologicznych stosunków antagonistycznych lub przynajmniej jedną z antagonistycznych relacji.

W literaturze socjologicznej występuje wiele definicji konfliktu, a także ogromna różnorodność w określaniu jego treści i zakresu. Zdaniem J. Sztumskiego konfliktem społecznym nazywa się wszelkie przejawy zmagania czy też walki między ludźmi, których celem jest nie tylko zdobycie (względnie utrzymanie) posiadania środków produkcji, danej pozycji społecznej, władzy itp. wartości cieszących się społecznym uznaniem, ale także pozyskanie, neutralizacja, a nawet eliminacja rzeczywistego lub domniemanego przeciwnika⁵. Według R.A. Podgórskiego konflikt (w szerokim znaczeniu) to sprzeczność, której towarzyszą postawy negatywne skłaniające do zachowań zmierzających do podporządkowania, wyeliminowania, a czasem nawet do zniszczenia innych jednostek, grup mających odmienne cele lub utrudniających realizację innych celów, jest to inaczej rzecz ujmując konflikt antagonistyczny⁶. Pod pojęciem konfliktu rozumie się też wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych prowadzące bądź do ich uzgodnienia, bądź do unicestwienia jednego z tych dążeń⁷. Socjologiczny punkt widzenia wskazuje, iż konflikt społeczny ma ścisły związek z istnieniem różnych sprzeczności o charakterze strukturalnym lub funkcjonalnymi występujących w społeczeństwie.

Z punktu widzenia psychologii społecznej konflikt może być zdefiniowany jako sytuacja współzawodnictwa, w której strony mają świadomość niezgodności

⁵ J. Sztumski, *Konflikt w miejscu pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979, s. 17.

⁶ R.A. Podgórski, *Socjologia wczoraj, dziś, jutro. Kompendium wiedzy socjologicznej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2006, s. 159.

⁷ Tamże, s. 159.

potencjalnych przyszych pozycji i pragną zająć takie pozycje, które pozostają niezgodne z życzeniami drugiej strony⁸. Psychologia wskazuje, że we wszystkich sytuacjach konfliktowych bardzo ważne okazują się uczucia, przekonania, postawy i zachowania ludzkie. W tej perspektywie konflikt jest terminem bardzo szerokim, używanym dla określenia każdej sytuacji, w której istnieją wzajemnie sprzeczne motywy, cele, zachowania, impulsy itp.⁹

W podejściu prakseologicznym konflikt to sytuacja, gdy „co najmniej dwa podmioty znajdują się ze sobą w konflikcie, gdy w pewnym miejscu i czasie ujawnione zostały przeciwstawne kolidujące ze sobą intencje lub zamiary, niezgodne cele, sprzeczne interesy”¹⁰.

W ujęciu organizacyjnym konflikt jest sytuacją, w której występują, co najmniej dwie strony takie jak jednostki, grupy lub organizacje. „Konflikt powstaje wtedy, gdy określoną zmianę w organizacji jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, inna zaś jako niekorzystną, a jednocześnie obie strony mają możliwość dokonania dalszych zmian w organizacji przez własne zachowanie”¹¹.

Biorąc powyższe ujęcia pod uwagę, można uznać, że propozycja definicji konfliktu w przedsiębiorstwie powinna przede wszystkim uwzględnić jego socjologiczne aspekty, ponieważ niedostrzeganie ich może spowodować błędną interpretację sytuacji. Uwarunkowania społeczne stwarzają realne podłoże konfliktotwórcze. Jednak przekształcenie się danej sytuacji spornej w konflikt rzeczywisty wymaga zaistnienia również psychologicznych uwarunkowań. Zatem dla powstania konfliktu nie wystarcza wyłącznie możliwość podjęcia walki, ale przede wszystkim jej chęć. Wobec tego **konflikt to proces społeczny zachodzący pomiędzy jednostkami, grupami czy organizacjami, wynikający ze sprzeczności ich interesów, celów, intencji, poglądów, zamiarów, motywacji czy obowiązków powodujący powstanie wrogości między nimi. Składa się on z serii zjawisk następujących po sobie, których przebieg zależy od różnych sił i zmiennych. W procesie tym uczestniczą, co najmniej dwie strony, mające możliwość dokonywania zmian przez własne zachowania.** Takie ujęcie konfliktu pozwala rozpatrywać sytuację konfliktową jako nie tylko czynnik dezintegrujący system społeczny przedsiębiorstwa, ale jako zjawisko pozytywne, przyczyniające się do rozwoju danej organizacji. Następstwem konfliktu w przedsiębiorstwie może być przejście w fazę współzawodnictwa i walki, tzw. kooperacji negatywnej, lub rozwiązanie kompromisowe — ugoda na drodze wzajemnych ustępstw¹².

⁸ Cyt. za: A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 14.

⁹ A. Reber, E. Reber, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2000, s. 310.

¹⁰ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, s. 387.

¹¹ Z. Rumeł-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 18.

¹² K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1997, s. 99.

Konflikt społeczny jest zjawiskiem dynamicznym, procesem przebiegającym w określonym czasie i w przestrzeni społecznej wyznaczonej przez wzajemne interakcje i orientacje mniejszej lub większej grupy osób¹³. Jak w każdym bardziej złożonym procesie społecznym, tak i w konflikcie możliwe jest wyodrębnienie wielu faz czy też etapów¹⁴.

Przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwie

Ważnym elementem analizy konfliktów w organizacji jest określenie źródła sytuacji konfliktotwórczych. W związku z tym pojawia się pytanie: co tworzy owe sytuacje? Źródeł może być wiele. Zdaniem J. Sztumskiego każda jest określonym procesem, który może, ale wcale nie musi doprowadzić do wybuchu konfliktu. Zdarza się bowiem, że sytuacja zostanie rozwiązana w sposób bezkonfliktowy, jeżeli zostaną podjęte określone działania, np. mediacyjne, wyjaśniające itp. lub też zabraknie po prostu przyczyny konfliktu¹⁵.

Sytuacje konfliktotwórcze stanowiące przyczynę wszelkich konfliktów społecznych są wytworem uwarunkowań subiektywnych oraz obiektywnych. W mikroskali społecznej mogą pojawiać się sytuacje konfliktotwórcze wywołane subiektywnymi uwarunkowaniami bez konieczności wystąpienia uwarunkowań obiektywnych. W makroskali natomiast obiektywne uwarunkowania stają się koniecznością, ale niewystarczającą do wybuchu konfliktu. Według Sztumskiego uwarunkowania te mogą mieć charakter społeczny, ekonomiczny, polityczny, ideologiczny lub kulturowy¹⁶.

Źródłem wszelkich konfliktów społecznych są sprzeczności, głównie interesów występujących między ludźmi bądź między różnorodnymi ich zbiorami możliwymi do wyróżnienia w dowolnej strukturze społecznej. Najogólniej ujmując, można wyróżnić następujące pary sprzeczności: wewnętrzne i zewnętrzne, antagonistyczne i nieantagonistyczne, główne i poboczne¹⁷.

Skoro więc istnienie wszelkich konfliktów wiąże się ze sprzecznościami, dokonując analizy źródeł konfliktów, nie należy ograniczać się tylko i wyłącznie do charakterystyki poszczególnych rodzajów sprzeczności, lecz powinno się wskazać na bardziej konkretne ich rodzaje. Nie sposób jednak wyliczyć,

¹³ H. Biały s z e w s k i, A. Dobie s z e w s k i, J. Jan i c k i, *Socjologia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2006, s. 187.

¹⁴ Tamże, s. 187–188; J. M u c h a, dz. cyt., s. 65; J. Ł u c e w i c z, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 198–199.

¹⁵ J. S z t u m s k i, *Konflikty społeczne i negocjacje*, Wydawnictwo Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000, s. 32.

¹⁶ Tamże, s. 37.

¹⁷ Tamże, s. 33.

wskazać wszystkich możliwych przyczyn prowadzących do konfliktu społecznego. Wobec powyższego ograniczono się wyłącznie do pewnych typów.

Na podstawie literatury można przyjąć, że podłożem konfliktów w przedsiębiorstwie najczęściej są: systemy wynagrodzenia, które większość pracowników odczuwa jako niesprawiedliwe, nieudolne metody zarządzania przedsiębiorstwem, brak prawidłowej komunikacji w firmie, różnice kultury organizacyjnej między współpracującymi przedsiębiorstwami, konieczność odgrywania różnych ról społeczno-zawodowych, dążenie osób o skłonnościach przywódczych do zawładnięcia określonym szczeblem władzy w firmie, zróżnicowanie potrzeb i osobowości, różnicowanie w celach, konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami, wprowadzanie zmian organizacyjnych. Dość częstą przyczyną konfliktów we współczesnych przedsiębiorstwach jest zatrudnianie pracowników i powierzanie im stanowisk, do których nie mają żadnego przygotowania merytorycznego oraz wystarczających kwalifikacji. Ponadto, otrzymanie przez nich znacznie wyższego uposażenia za pracę przyczynia się do powstania wielu konfliktów w organizacji. Podejrzewa się wówczas, że powody przyjęcia były zdecydowanie inne, aniżeli miało to miejsce w przypadku pozostałych podwładnych. Innym powszechnym źródłem konfliktów jest powierzanie stanowisk (zwłaszcza kierowniczych) niewłaściwym osobom — w ogóle nieprzygotowanym i nienadającym się do odgrywania tak odpowiedzialnej roli. Przede wszystkim wpływa to na dezorganizację pracy. Niedocenianie i niezauważanie przez przełożonego zaangażowania i uzdolnień podległych pracowników to również częsta przyczyna sporów w organizacji.

Zatem konflikty w miejscu pracy mogą być wynikiem następstw subiektywnych warunków albo wynikać z określonych obiektywnych uwarunkowań. Do warunków obiektywnych zaliczyć można: miejsce i charakter pracy, właściwości społeczno-demograficzne załogi, organizację pracy, wyposażenie techniczne miejsca pracy, system wynagrodzeń. Natomiast na subiektywne warunki składają się psychospołeczne właściwości pracowników, a więc ich świadomość, morale, postawa, umiejętność współżycia i współpracy, doświadczenie zawodowe itp.¹⁸ Konflikt nie wynika automatycznie z danych warunków obiektywnych czy subiektywnych, jest tylko jedną z przesłanek wywołujących sytuację sporu.

Bardziej szczegółowa analiza przyczyn konfliktów w przedsiębiorstwie wskazuje, że częstym ich powodem może być walka o pozycję lidera w grupie, podobnie jak niezgodność charakterów. W życiu zawodowym (i nie tylko) zdarza się natrafić na osobę, której nie jest się w stanie tolerować przez dłuższy czas. Jej osobowość tak bardzo różni się od naszej, że na dłuższą metę nie daje się wytrzymać napiętej sytuacji i wówczas dochodzi do konfliktu. Dość po-

¹⁸ J. S z t u m s k i, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 1999, s. 167.

wszechną przyczyną wystąpienia konfliktu są: dyskryminacja, donoszenie i molestowanie seksualne.

Konflikty ujawniają się najczęściej wtedy, gdy brakuje dobrej komunikacji między ludźmi, gdy urażone są czyjeś uczucia¹⁹. Fredric Bohm i Stefan Laurell uważają, że podłożem występowania konfliktów w pracy jest uzależnienie od drugiej osoby. Większość ludzi pracuje w towarzystwie innych, co powoduje pewną zależność. Im większa jest ta zależność, tym większą dawką emocji cechuje się konflikt²⁰. Bohm i Laurell widzą wyraźny związek między osobowością a konfliktem. Twierdzą, iż pewne typy osobowościowe w większym stopniu niż inne przyczyniają się do powstawania konfliktów lub ich podtrzymywania²¹.

Podsumowując, możemy stwierdzić za S. Kozakiem, że konflikty w przedsiębiorstwie najczęściej są wynikiem wystąpienia²²:

- nieprawidłowości związanych z odgrywaniem wielu ról społeczno-zawodowych;
- wadliwego podziału zadań;
- przesuwania decyzji na wyższe szczeble organizacyjne (powoduje przedłużanie konfliktów oraz wplątywanie węń wielu pracowników i kierowników coraz wyższego szczebla);
- nieładu organizacyjnego (przyczynia się do nadużyć, łamania dyscypliny i praworządności, wypacza obowiązujące normy zachowania społecznego);
- złych fizycznych warunków pracy (godzą w podstawowe potrzeby pracowników, nie zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, psychicznej pewności siebie, prowadzą do napięć i frustracji, agresji lub apatii).

Niemożliwe jest podanie wszystkich przyczyn stanowiących źródło wystąpienia konfliktów. Ważne, by mieć świadomość możliwości ich pojawienia się w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa. Konfliktów nie da się uniknąć. Nawet najbardziej usilne dążenie do ich unikania w rzeczywistości i tak prowadzi do sytuacji konfliktowych.

Wielość i różnorodność przyczyn konfliktów w organizacji skłaniają do zastanowienia nad ich typologią, której różne modele spotyka się w literaturze przedmiotu. Uzależnione jest to od miejsca występowania konfliktu, a więc inne typy konfliktów pojawiają się w zakładzie pracy, inne w szkole czy przedszkolu, a jeszcze inne będą miały miejsce w rodzinie²³.

¹⁹ T. S a s a k, J. S ł a w i ń s k a, M. R y m k i e w i c z, *Konflikty w biurze*, www.administracja.izinfo.pl [dostęp: 03.09.2016].

²⁰ F. B o h m, S. L a u r e l l, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Wydawnictwo BL INFO POLSKA, Gdynia 2004, s. 21.

²¹ Tamże, s. 104.

²² S. K o z a k, *Psychologiczne podstawy kierowania zespołem*, Wydawnictwo Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2001, s. 79–80.

²³ Szerzej na ten temat w: J. S z t u m s k i, *Konflikty społeczne...*, dz. cyt., s. 85; J. S z t u m s k i, *Konflikt w miejscu...*, s. 26; A. R e b e r, E. R e b e r, *Słownik psychologiczny*, dz. cyt., s. 310–311;

Najogólniej konflikty w przedsiębiorstwie mogą przyjąć postać konfliktów wewnątrzorganizacyjnych i konfliktów zewnętrznych. Konflikty wewnątrz przedsiębiorstwa przybierają najczęściej formę konfliktów interpersonalnych, które dotyczą dwóch lub więcej członków organizacji reprezentujących określone normy, wartości czy interesy pewnej grupy, np. kierownik wydziału i jego podwładny, lub konfliktów intergrupowych, gdzie stronami są grupy, które dostrzegły kolidujące ze sobą interesy, wartości czy intencje, np. konflikt między liniowymi komórkami organizacyjnymi a jednostkami sztabowymi w strukturze organizacyjnej oraz konflikty grupowe między pracownikami i kierownictwem czy też konflikty między robotnikami zorganizowanymi w związki zawodowe a dyrekcją firmy.

Natomiast konflikty zewnętrzne dotyczą sytuacji konfliktowych przedsiębiorstwa i jego konkurencyjnego otoczenia. Przyjmują postać konfliktów interorganizacyjnych. Stronami są przedsiębiorstwa uczestniczące w grze rynkowej. Jest to sytuacja permanentnego uczestnictwa w konflikcie ze względu na ciągłe zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa.

Integrujący i dezintegrujący charakter konfliktu

Każdy konflikt w przedsiębiorstwie może stwarzać przesłanki zarówno do łączenia się poszczególnych pracowników ze względu na możliwość wspólnego identyfikowania się, jak i do podziałów załogi poprzez wyobcowanie się z nich jednostek lub grup pracowniczych. Konflikty w firmie mogą stymulować tendencje integracyjne, wyrażające się w zwieraniu szeregów, poczuciu solidarności grupowej i podnoszeniu dyscypliny organizacyjnej, jak też tendencje dezintegrujące przyjmujące postać występowania jednostek z danych struktur społecznych, czyli powstawania przeróżnych frakcji, klik itp. będących tworem sytuacji konfliktowych²⁴.

Konflikty w organizacji przyjmują najczęściej formę konkurencji i walki. O konkurencji mówi się w sytuacji, gdy strony dążą do osiągnięcia najkorzystniejszej pozycji w systemie społecznej kooperacji. Konkurencja w przedsiębiorstwie to swego rodzaju gra interesów przebiegająca według określonych reguł, w czasie której strony ponoszą straty albo osiągają zysk nie tylko materialny, ale również ambicjonalny. Cel gry konkurencyjnej stanowi dla jej uczestników określoną wartość, wpływającą na wybór metod stosowanych w rywa-

J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 321–322; H. Białyński, *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa 1983.

²⁴ Zob. J. Szumski, *Konflikty społeczne...*, s. 63.

lizacji. Wartość ta uzewnętrznia się w postaci poziomu woli walki rozpatrywanej przez jej uczestników na płaszczyźnie wygranej lub strat, jakie przyniosą dane działania przeciwnikowi. Orientacja na konkurencję, która towarzyszy zachowaniu konfliktowemu, może zwiększać dostępność nowych pomysłów konkurencyjnych względem dotychczasowych. Dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa niekorzystne jest występowanie gier typu wygrana–przegrana. Konkurencja jako forma konfliktu może pełnić określone funkcje:

1) **motywacyjną** — przejawiającą się w tym, że wymusza aktywność w kierunku poprawy zastanej rzeczywistości i krytyczne spojrzenie na dotychczasową działalność;

2) **innowacyjną** — polegającą na tym, że konflikt wywołuje potrzebę zmian na lepsze, postępu, modernizacji, poszukiwania nowych rozwiązań twórczych, innowacyjnych;

3) **komunikacyjną**, która przejawia się w tym, że konflikt zmusza do sformułowania własnych poglądów i do wysunięcia argumentów na poparcie swego stanowiska²⁵.

Natomiast następstwem konfliktów opartych na konkurencji może okazać się orientacja na współpracę. Jednakże w dużej mierze zależy to od zdarzeń poprzedzających konflikt, jego dynamiki i następstw. Jeżeli źródłem sporu są zmiany wywołane innowacjami, to narzędziem postępowania będzie model zarządzania konfliktem.

Konflikty w przedsiębiorstwie mogą przybrać również postać walki. Walkę w sytuacji konfliktowej definiuje się jako rodzaj działania dwóch lub więcej podmiotów, kiedy cele ich są niezgodne, a uczestnicy tej negatywnej kooperacji wiedzą o tym i dokładają starań, aby sobie wzajemnie przeszkadzać²⁶. Walka może przybierać różne formy. R. Frietchie i M. Leary wskazują, że jest ona konfliktem „gorącym”, który najczęściej występuje w sporach interpersonalnych. Konflikt „gorący” charakteryzuje się różnym stopniem intensywności lub „temperatury” zachowań zaangażowanych osób. W miarę „wzrostu temperatury” konfliktu coraz powszechniejsze stają się zachowania agresywne, co łączy się z konfrontacją osobowości, które w swojej krańcowej postaci, mogą przejawiać się w próbie fizycznego wyeliminowania przeciwnika²⁷. Taka postać walki przyczynia się do dezintegracji systemu społecznego przedsiębiorstwa, angażując po obu stronach konfliktu wielu pracowników, którzy tworzą przeciwne obozy. W tym przypadku jedną z metod umożliwiającą wygaszenie konfliktu może być mediacja lub arbitraż.

Walka jako forma konfliktu często występuje w sporach zbiorowych, w których uczestnicy są zintegrowani i prowadzą je zespołowo, wyznaczając sobie

²⁵ A.J. Dubrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 381.

²⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 300.

²⁷ R. Frietchie, M. Leary, *Konflikt w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 25–29.

role. Można mówić w tym przypadku o konfliktach międzygrupowych. Walka między grupami w organizacji jest warunkowana obroną zagrożonego interesu, względnie chęcią zdobycia zasobów pożądaných przez członków grupy, np. przywilejów, nagród. Cechą charakterystyczną tej formy konfliktu jest pojawienie się syndromu myślenia grupowego polegającego na wytwarzaniu zamkniętych nastawień, niedopuszczaniu informacji niezgodnych z wizją grupy²⁸. W wyniku oddziaływania syndromu powstaje zintegrowana grupa, którą cechuje system norm jednolitego myślenia i działania wzmocniony sankcjami społecznymi. Efektem tych wzmocnień zachowań grupowych okazuje się wysoka spójność grupy. Istotnym czynnikiem wpływającym na jej poziom są przywódcy grup, którzy umieją łączyć ludzi wokół siebie, jednocześnie wykorzystując do celów walki osobiste interesy.

Z analizy przebiegu sporów międzygrupowych można wysnuć wnioski, że efektem tego konfliktu są w przeważającym stopniu zmiany w strukturze funkcjonowania grupy i przedsiębiorstwa. Ich konsekwencją jest integracja systemu społecznego zakładu pracy lub dezintegracja załogi. Strajk to przykład wpływu walki na proces dezintegracji pracowników. Jest przejawem ostrego konfliktu między grupami w przedsiębiorstwie (kierownictwo–pracownicy) albo między organizacjami (związki zawodowe–dyrekcja), w którym określone grupy pragną uświadomić swe żądania pracodawcom lub osobom postawionym wysoko w hierarchii, dyrektorom²⁹.

Strajk najczęściej prowadzi do eskalacji żądań, stając się czynnikiem dezorganizacji funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, powodując dotkliwe skutki społeczno-ekonomiczne. Może nawet doprowadzić do upadku firmy. Ze względu na procesy integracji i dezintegracji można stwierdzić, że z punktu widzenia grup lub organizacji biorących w nim udział strajk jest czynnikiem integrującym struktury grupowe. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa strajk ma wymiar dezintegrujący, ponieważ przyczynia się do rozbicia kolektywu pracowniczego.

Jedną z częstych form tego typu konfliktu jest strajk okupacyjny, który charakteryzuje się wywieraniem grupowej presji społeczno-ekonomicznej na pracodawców w celu uzyskania określonych korzyści. Zawiera on w sobie wiele elementów kapitału społecznego, do których zalicza się m.in.³⁰:

- skład grupy inicjującej strajk i jej organizacja;
- wybór miejsca i obiektu okupowania;

²⁸ J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 61.

²⁹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996, s. 158.

³⁰ J. Sikora, *Kapitał społeczny w zarządzaniu konfliktem w zakładzie pracy*, w: *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 288.

- organizacja i zabezpieczenie systemu informacyjnego, nagłaśniającego strajk;
- organizacja zabezpieczenia materialnego, technicznego i finansowego grupy oddanej okupacji obiektu;
- zabezpieczenie pomocy organizacyjno-prawnej dla strajkujących ze strony znanych osobowości środowiska lokalnego i ponadlokalnego;
- zorganizowanie „służb” porządkowych chroniących obiekt okupacyjny.

Strajk okupacyjny bazuje na istniejącym kapitale społecznym. Wykorzystywana jest sieć wzajemnych powiązań między pracownikami w celu akceptacji takiej formy protestu. Ważne jest formułowanie żądań, które mogłyby być zaakceptowane przez całą załogę.

Ze względu na to, że strajk jest przejawem ostrego sposobu walki, jego przezwyciężenie wymaga właściwego doboru metody rozwiązania i staranności ze strony kierownictwa zakładu pracy, związków zawodowych i innych organizacji biorących udział w konflikcie. Metodą najczęściej wykorzystywaną do rozwiązywania strajku są negocjacje. Ich istotą w sytuacjach konfliktowych jest urzeczywistnienie wspólnych potrzeb stron pozostających w konflikcie przez przezwyciężenie sprzecznych interesów każdej z nich³¹. Zaletą tej metody jest próba wyeliminowania negatywnych aspektów sporu przy równoczesnym zachowaniu jego funkcji pozytywnych. W większości przypadków na drodze negocjacji dochodzi do układu między grupami biorącymi udział w strajku na zasadzie dostosowania.

W negocjacjach niezbędne jest uwzględnienie kapitału społecznego. Rezultatem negocjacji często bywa budowa klimatu współpracy, który warunkuje efektywną pracę. Właściwie przeprowadzone negocjacje między stronami konfliktu uwzględniające interesy obu grup wzmacniają więzi między nimi, stając się istotnym czynnikiem rozwoju kapitału społecznego. Zatem jednym z zadań negocjacji zbiorowych okazuje się kształtowanie stosunków społecznych w przedsiębiorstwie poprzez dialog i porozumienie między grupą pracodawców a grupą pracobiorców i budowa więzi społecznych.

Wyniki badań ankietowych konfliktu w wybranych organizacjach

Badania nad częstotliwością występowania konfliktów w przedsiębiorstwie zostały przeprowadzone na przełomie 2017/2018 r. w organizacjach o charakterze przemysłowym, usługowym i administracji publicznej mieszczących się

³¹ Szerzej w: J. S z t u m s k i, *Konflikty społeczne...*, s. 110–136.

na terenie południowo-wschodniej Polski. Do celów badawczych wykorzystano metodę cawi. Kwestionariusz opracowany został przez autorkę niniejszego artykułu. Celem badań było poznanie opinii osób zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach na temat zjawiska, jakim jest konflikt. Kwestionariusz ankiety wypełniło 146 pracowników.

Na początku poproszono ankietowanych, by wyrazili swoją opinię na temat atmosfery panującej w ich miejscu pracy.

Tabela 1. Samopoczucie w miejscu pracy według ankietowanych

Jak określiłby(łaby) Pan/Pani atmosferę panującą w pracy?		
Wyszczególnienie	N	%
Bardzo dobre	48	32,9
Raczej dobre	63	43,2
Raz dobre, raz złe	2	1,4
Raczej złe	25	17,0
Bardzo złe	1	0,7
Trudno powiedzieć	7	4,8
Razem	146	100,0

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych pracowników (76,1%) określa atmosferę panującą w pracy jako bardzo dobrą lub raczej dobrą. Z opinią tą nie zgadza się 17,7% respondentów, 4,8% respondentów nie ma zdania w powyższej kwestii, zaś 1,4% swoje samopoczucie w miejscu pracy określa jako raz dobre, raz złe.

Następnie zapytano respondentów, czy w ich miejscu pracy często zdarzają się konflikty.

Tabela 2. Częstotliwość występowania konfliktu w miejscu pracy

Czy często zdarzają się konflikty w Pana/Pani miejscu pracy?		
Wyszczególnienie	N	%
Zdecydowanie tak	6	4,1
Raczej tak	35	24,0
Raczej nie	87	59,6
Zdecydowanie nie	18	12,3
Razem	146	100,0

Źródło: opracowanie własne

Aż 71,9% pracowników biorących udział w badaniu ankietowym twierdzi, że w miejscu ich zatrudnienia konflikty zdarzają się rzadko, wręcz sporadycznie. Odmienne zdanie na ten temat ma 28,1% pracowników.

W dalszej kolejności ankietowani wypowiedzieli się w kwestii dotyczącej przedmiotu owych konfliktów w miejscu pracy. Najczęstszą przyczyną sytuacji konfliktowych zdaniem ankietowanych jest kwestia finansowa. Opinię tę podziela 62,5% ogółu badanych. Inną przyczyną podawaną przez respondentów są trudności w porozumiewaniu się na płaszczyźnie przełożony–pracownik, pracownik–przełożony. Tak uważa 15,7% ankietowanych. Krytykowanie sposobu wykonywania czynności zawodowych przez współpracowników i uszczypliwe uwagi z ich strony to kolejna w opinii ankietowanych przyczyna konfliktów we wrocławskich przedsiębiorstwach (11,3%). W opinii 10,5% respondentów głównym przedmiotem konfliktu w ich miejscu pracy jest niesprawiedliwe traktowanie podwładnych przez przełożonych przejawiające się w wyróżnianiu niektórych pracowników.

Streszczenie

Opracowanie omawia znaczenie konfliktu społecznego w przedsiębiorstwie. Autorka przedstawia różne podejścia do definiowania konfliktu społecznego oraz krótko opisuje jego najbardziej charakterystyczne cechy. Następnie koncentruje się na źródłach konfliktów w przedsiębiorstwie. Wskazuje na konieczność badania przyczyn występowania konfliktów w organizacjach. Szczegółowo omawia integracyjny i dezintegracyjny charakter konfliktów. Wskazuje na kroki, jakie menedżerowie winni podjąć w procesie minimalizowania destrukcyjnego wpływu konfliktu na kapitał społeczny w organizacji. Rozważania teoretyczne weryfikuje w badaniach empirycznych.

Summary

The study discusses the meaning of social conflict in the enterprise. The authors present different approaches to defining a social conflict and briefly describe its most characteristic features. Then they focus on the sources of conflict in the enterprise. They indicate the need to investigate the causes of conflicts in organizations. They discuss in detail the integration and disintegration nature of conflicts. They point out steps that managers should take in the process of minimizing the destructive impact of conflict on social capital in the organization. Theoretical considerations are verified in empirical studies.

Literatura

1. Białyszewski H., Dobieszewski A., Janicki J., *Socjologia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2006.
2. Białyszewski H., *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa 1983.
3. Bohm F., Laurell S., *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Wydawnictwo BL INFO POLSKA, Gdynia 2004.
4. Dubrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.

5. Frietchie R., Leary M., *Konflikt w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
6. Jacher W., *Zagadnienie integracji systemu społecznego. Studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa 1976.
7. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
9. Kozak S., *Psychologiczne podstawy kierowania zespołem*, Wydawnictwo Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2001.
10. Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
11. Milian L., *Praca. Osobowość, kierowanie*, Wydawnictwo Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2000.
12. Mucha J., *Konflikt społeczny*, w: *Encyklopedia socjologiczna*, Wydawnictwo Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
13. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń 1997.
14. Podgórski R.A., *Socjologia wczoraj, dziś, jutro. Kompendium wiedzy socjologicznej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2006.
15. Reber A., Reber E., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2005.
16. Rumel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa 1990.
17. Sasak T., Sławińska J., Rymkiewicz M., *Konflikty w biurze* — www.administracja.izinfo.pl.
18. Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz 1998.
19. Sikora J., *Kapitał społeczny w zarządzaniu konfliktem w zakładzie pracy*, w: *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
20. Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
21. Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
22. Sztumski J., *Konflikt w miejscu pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.
23. Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przezwyciężania*, Wydawnictwo Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
24. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 1999.
25. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972.

Jolanta Kloc

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

MOBBING JAKO ZJAWISKO NEGATYWNIE WPŁYWAJĄCE NA ZARZĄDZANIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Słowa kluczowe: mobbing; zarządzanie; przedsiębiorstwo; organizacja; molestowanie; ofiara; zdrowie; pracownik; przełożony

MOBBING AS A PHENOMENON NEGATIVELY AFFECTING MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Key words: mobbing; management; enterprise; organization; harassment; victim; health; employee; supervisor

Wprowadzenie

W organizacji występują niekiedy czynniki działające w sposób destrukcyjny zarówno na zarządzanie przedsiębiorstwem, jak i na osoby w nim zatrudnione. Jednym z najsilniej oddziałujących determinantów jest mobbing, czyli zjawisko dezintegrujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ponadto godzi ono w podmiotowość pracowników, poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, utrudnia też zachowanie zarówno zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. W konsekwencji cierpi nie tylko pracownik, ale i cała organizacja. Mimo negatywnego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz na funkcjonowanie pracowników kierownictwo rzadko podejmuje próby przeciwdziałania temu zjawisku, zaś w skali ogólnopolskiej istnieją wprawdzie unormowania prawne, jednakże ich sprawność wykonawcza wciąż pozostawia wiele do życzenia.

Po dziś dzień patologia mobbingu pozostaje tematem tabu. Również naukowcy rzadko prowadzą szersze badania, które ukazałyby charakter i skalę, w jakiej problem ten pojawia się w polskich przedsiębiorstwach i utrudnia ich prawidłowe funkcjonowanie. W związku z tym warto zgłębić zagadnienie, aby ukazać istotę i skalę jego występowania w miejscu pracy. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie negatywnego wpływu patologii mobbingu na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Ogólna charakterystyka zjawiska mobbingu

Zjawisko mobbingu nie jest niczym nowym. Już w połowie XIX w. naukowcy używali tego pojęcia dla opisanego agresywnych zachowań dzikich zwierząt w stosunku do jednego osobnika. Na początku lat osiemdziesiątych XX w. szwedzki lekarz i psycholog, Heine Leymann, od lat zajmujący się problemem przemocy psychicznej w miejscu pracy użył po raz pierwszy tego pojęcia w innym, zupełnie nowym znaczeniu. Zajął się badaniem tzw. trudnych pracowników i doszedł do wniosku, że nie byli oni takimi wcześniej. Na podstawie obserwacji stwierdził, iż zmiana postrzegania tych ludzi nie była uwarunkowana ich charakterem, lecz strukturą organizacji i kultury pracy. W wyniku badań Leymann użył terminu mobbing na określenie terroru psychicznego stosowanego wobec tylko niektórych — „wybranych” pracowników instytucji gospodarczych. Zdaniem wspomnianego psychologa mobbing to cały system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, który przede wszystkim charakteryzuje się wrogim nastawieniem i nękaniami pracowników bądź to przez współpracowników, bądź przez przełożonych. W jego opinii zjawisko to stanowi następstwo konfliktu, który z upływem czasu i wobec braku przeciwdziałania nasila się, a w konsekwencji przybiera postać działania długoterminowego i systematycznie wymierzonego przeciwko jednej osobie¹.

Ze zjawiskiem mobbingu można spotkać się wszędzie tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą w grupie przez dłuższy czas. Może to być szkoła, wyższa uczelnia, miejsce pracy, stowarzyszenie i wspólnota, a nawet rodzina. Osoba nękana nie ma możliwości obrony. Najczęściej narażona jest na ataki zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawcy. W konsekwencji działania mobbingowe prowadzą do pojawienia się lęku związanego z utratą pracy oraz sprawiają, że zarówno atmosfera, jak i wydajność pracy w przedsiębiorstwie ulegają znacznemu pogorszeniu się. Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi w praktykach mobbingowych znajdują się: zwodzenie, szykany, podstęp i intryga, kłamstwa, plotki, oszczerstwa, zachowania sadystyczne. Sprawca za główny cel stawia sobie „zniszczenie” ofiary, zepsucie jej opinii i zaszkodzenie jej na tyle, by pozwoliło to na wyeliminowanie osoby z zajmowanej pozycji.

Pojęcie mobbingu wywodzi się od angielskiego czasownika *'to mob'*, który oznacza: „dręczyć, napastować, atakować, zaczepiać”². Prawdopodobnie słowo to pochodzi od określenia *'mobile vulgus'*, czyli „chwijny tłum, motłoch”³. War-

¹ Czym jest mobbing, www.mobbing.pl [dostęp: 12.07.2016].

² O. Neuberger, *Mobbing. Übel Mitspielen in Organisationen*, w: *Schriftenreihe Organisation & Personal* (t. 5, wyd. 3), München: Hampp, cyt. za: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stress, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 129.

³ V. Prempfer, *Mobbing am Arbeitsplatz — eine Folge ungeklärter Konflikte*, „Report Psychologie” 2002, vol. 27(3), s. 182–190, cyt. za: S.M. Litzke, H. Schuh, dz. cyt.

to podkreślić, iż w codziennym życiu coraz częściej dochodzi do nadużywania terminu mobbing.

Poruszając problematykę mobbingu, należałoby wskazać na cechy charakterystyczne omawianego zjawiska. Wprawdzie niejako wynikną one z przytoczonych w tej części opracowania definicji, niemniej jednak warto je wyszczególnić w celu lepszego zobrazowania omawianej problematyki. Wśród nich należy wymienić⁴:

1) Zaistnienie konfliktu, czyli zderzenia sprzecznych dążeń członków pewnej zorganizowanej grupy ludzi (pracowników).

2) Pojawienie się „ofiary” i „prześladowcy” lub „prześladowców”.

3) Szykanowanie mające charakter ciągły (zachowania tego typu muszą zachodzić nie rzadziej niż raz na tydzień) i trwające dłuższy czas (przynajmniej pół roku).

4) Ukrywanie działań mobbingujących przez „prześladowców” przed osobami postronnymi (w konsekwencji dochodzi bardzo często do sytuacji, że pojawiają się trudności w udowodnieniu czynów zaliczanych do działań mobbingowych).

5) Działania sprawców w sposób umyślny z zamiarem wyrządzenia „ofierze” szkody (można określić to mianem zamiaru bezpośredniego). Bardzo często zachowania mobbingujące są działaniami celowymi, których celem jest przyniesienie „prześladowcom” konkretnej korzyści.

6) Posługiwanie się kłamstwem, plotką, oszczerstwem, zwodzeniem, podstępem, intrygą jako narzędziami mobbingu (należy w tym miejscu podkreślić, iż przemoc fizyczna stanowi bardzo rzadki element zachowań mobbingowych, co staje się przyczyną ogromnych trudności dowodowych w sprawach dotyczących dręczenia psychicznego w pracy).

7) Pogorszenie się stanu zdrowia „ofiary” (tzw. *Post Traumatic Stress Disorder* PTSD — zaburzenia stresowe posttraumatyczne) spowodowane długotrwałymi szykanami.

Mobbing jest specyficznym rodzajem przemocy. Komisja Europejska przemoc w miejscu pracy określa jako „wszystkie te sytuacje, w których pracownik jest obrażany, zastraszaany lub atakowany w okolicznościach związanych z pracą i stanowi to wprost lub pośrednio zagrożenie jego bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia”⁵.

Z przytoczonej wyżej definicji wyraźnie wynika, że do przemocy w miejscu pracy zalicza się nie tylko działania sprawców polegające na naruszaniu

⁴ M. Ch a k o w s k i, *Mobbing. Prawne ujęcie problemu* [dostęp: 06.06.2017]. Dostępny w internecie: www.knpp.uw.edu.pl

⁵ R. W y n n e, N. C l a r k i n, T. C o x, *Guidance on the Prevention of Violence at Work. Draft Report for the European Commission*, DG-V 1995, cyt. za: D. M e r e c z, A. M o ś c i c k a, M. D r a b e k, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 5.

nietykalności cielesnej, ale również wszystkie te, które godzą w integralność psychiczną ofiary, jak np. obrażanie, zastraszanie. Największe organizacje (takie jak: International Labour Organization, British Health and Safety Executive, NIOSH, OSHA, Australia Institute of Criminology) zajmujące się m.in. ochroną zdrowia pracowników na stworzonych przez siebie szczegółowych listach zachowań agresywnych wśród aktów przemocy psychicznej wymieniają np.⁶:

- pogrożki, zastraszanie;
- obrażanie słowne (obraźliwe uwagi, używanie wulgaryzmów, przezywanie, szydzenie);
- wrogie zachowanie (krzyki, wrzaski, wygrażanie pięścią, plucie);
- agresję fizyczną wobec przedmiotów i obiektów należących do ofiary (uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami);
- wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy;
- obraźliwe i prowokujące gesty;
- stwarzanie i rozpowszechnianie plotek oraz nieprawdziwych informacji;
- bojkotowanie i ignorowanie obecności (powolne wykluczanie ze społeczności);
- ostentacyjną ciszę w obecności ofiary;
- ukrywanie istotnych informacji;
- bierną agresję (groźna postawa ciała, wrogie spojrzenie).

Nie sposób wymienić wszystkich zachowań, jakie mogą wystąpić w aktach przemocy psychicznej. Wskazane powyżej stanowią nieliczną grupę, a mimo to zauważono, że w wielu przypadkach wobec ofiar prezentowany jest cały szereg takich „aktów” oraz że stanowią one zazwyczaj cały ciąg zdarzeń, nie posiadają jednorazowego charakteru.

Obserwacja ta skłoniła badaczy do bliższego przyjrzenia się temu zjawisku i doprowadziła do stworzenia nowego pojęcia, które odnosi się również do szerokiego spektrum zachowań agresora, jak i czasu ich trwania. Jak już wcześniej wspomniano, zjawisko to nazwano mobbingiem i w ten właśnie sposób określa się usystematyzowaną formę przemocy psychicznej, której sprawcami są koledzy, przełożeni lub podwładni ofiary⁷.

⁶ D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at Work. Asian — Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 1999 oraz S. Perrone, *Violence in the Workplace*, Australian Institute of Criminology, 1999, cyt. za: D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt.

⁷ D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt.

Pojęcie i cechy charakterystyczne mobbingu

Nie istnieje jedna definicja mobbingu, która byłaby wspólna dla wszystkich badaczy tej problematyki. Pomimo że ogólna charakterystyka zjawiska jest podobnie postrzegana przez większość autorów zajmujących się tym zagadnieniem, na podstawie analizy definicji mobbingu można zauważyć, że niemalże każdy ujmuje je na swój własny sposób. Istnieją definicje opisowe ukazujące zjawisko w perspektywie psychologicznej, definicje podkreślające jego socjologiczny charakter i wreszcie definicje wpisujące je w kontekst zagrożeń w miejscu pracy⁸.

Pojęcie mobbingu w pierwszej kolejności pojawiło się w naukach społecznych, takich jak psychologia i socjologia. Biorąc pod uwagę różne ujęcia, najogólniej mobbing można określić jako jedną z form „przemocy psychicznej”⁹. W literaturze przedmiotu występują różnice dotyczące dodatkowych kwestii związanych z tą formą przemocy, jak np. długości i intensywności jej występowania. Wiele wątpliwości budzi również aspekt sprawcy mobbingu w miejscu pracy¹⁰.

Zazwyczaj definicje formułowane przez psychologów mają szerszy zakres niż definicje zawarte w art. 94² § 2 *Kodeksu pracy*. Jako przykład może posłużyć definicja sformułowana przez Heinza Leymanna — autora pojęcia mobbingu. Otóż określił on ten termin jako

terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia psychicznego i funkcjonowania społecznego ofiary¹¹.

Na inny aspekt problemu zwracają uwagę definicje powstałe na gruncie prawa. Zdaniem T. Liszcza mobbing w uproszczony sposób można określić jako „długotrwałe znęcanie się psychiczne nad pracownikiem przez pracodawcę,

⁸ Tamże, s. 7.

⁹ Na temat przemocy szerzej zob. m.in.: W. Ba d u r a - M a d e j, A. D o b r z y Ń s k a - M e s t e r - h a z y, *Przemoc w rodzinie — interwencja kryzysowa i psychoterapia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 14 i nast.

¹⁰ Por. H. S z e w c z y k, *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą — nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 6, s. 9.

¹¹ H. L e y m a n n, A. G u s t a f s s o n, *Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5(2), cyt. za: D. M e r e c z, A. M o ś c i c k a, M. D r a b e k, dz. cyt., s. 7.

przełożonego lub innego pracownika”¹². Z kolei Zapf ujmuje zjawisko jako „ekstremalnie stresującą sytuację w pracy będącą konsekwencją działań podejmowanych raczej przez grupę osób niż jednostkę w stosunku do określonej osoby”¹³ i jako „zjawisko o charakterze społecznym, które prowadzi do eskalacji konfliktu, a wraz z jego intensyfikacją do powiększającej się nierównowagi sił”¹⁴. Co więcej, wspomniany autor proponuje ujęcie praktyk mobbingowych w formie pięciu strategii¹⁵:

1) Mobbing jako działanie organizacyjne koncentrujące się na zadaniach roboczych i odbieraniu kompetencji decyzyjnych.

2) Izolacja społeczna. Nie rozmawia się z ofiarą i jej samej również nie pozwala się nawiązywać rozmowy. Unika się ofiary, wykluczając ją z grupy.

3) Atak na osobę i jej sferę prywatną. Ośmieszanie ofiary i żartowanie z jej życia prywatnego.

4) Groźby słowne lub agresja werbalna — np. krzyczenie, krytykowanie i poniżanie w obecności innych pracowników.

5) Groźenie i przemoc fizyczna.

Warto również przytoczyć definicję Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, która określa dręczenie w miejscu pracy jako powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi lub grupie pracowników, które stwarzają zagrożenie jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa, przy czym

nieuzasadnione zachowania to zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność, [...] zachowania te obejmują działania pojedynczych osób lub grupy, jako również system pracy, który może być wykorzystywany jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, poniżające i uwłaczające jego godności, [...] zaś [...] zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa odnosi się do ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej przemocy w postaci zaburzeń zdrowia psychicznego¹⁶.

¹² T. Liszcz, *Prawo pracy*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2004, s. 241.

¹³ D. Zapf, *Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, „International Journal of Manpower” 1999, vol. 20, 1–2, cyt. za: D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt.

¹⁴ D. Zapf, C. Gross, *Conflict Escalation and Copying with Workplace Bullying; A replication and Extension*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, vol. 10(4), cyt. za: D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt.

¹⁵ D. Zapf, *Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 1999, vol. 43(1), 1–25, cyt. za: S. M. Litke, H. Schuh, dz. cyt., s. 137.

¹⁶ EASH, *European Agency for Safety and Health at Work: Bullying at Work*, „Facts” 2002, vol. 23, cyt. za: D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt., s. 8.

Wielu badaczy często definiuje mobbing, opierając się na pracy Meschkutata i innych i określa zjawisko to w następujący sposób: „to sytuacja, w której ktoś w miejscu pracy jest często i przez dłuższy czas szykanowany, dręczony lub traktowany gorzej niż pozostali pracownicy oraz czuje się izolowany”¹⁷. Według M. Wasilewskiej, zjawisko mobbingu określane jest jako systematyczne dokuczanie, prześladowanie, szykanowanie, nękanie psychiczne przez przełożonego, współpracownika lub podwładnego, skierowane do jednej lub kilku osób¹⁸. Z kolei Marie-France Hirigoyen nazywa mobbing „molestowaniem moralnym” i tłumaczy je jako

wszystkie działania o charakterze nadużyć, które przejawiają się w formie zachowań, słów, aktów, gestów czy pism, mogących godzić w osobowość, godność czy integralność fizyczną lub psychiczną osoby, stanowiąc groźbę dla jej zatrudnienia lub wpływają na pogorszenie atmosfery w pracy¹⁹ [...i stwierdza, że...] molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów²⁰.

Nietrudno zatem zauważyć, że mobbing definiowany jest w różny sposób, niemniej jednak wszyscy badacze podejmujący tę problematykę są zgodni co do podstawowego charakteru zjawiska. Mianowicie — jest to usystematyzowana forma celowego dręczenia psychicznego, polegająca na prezentowaniu wrogich i nieetycznych zachowań wobec jednego pracownika, bądź ich grupy, powodująca u ofiary/ofiar problemy w funkcjonowaniu osobistym i zawodowym²¹.

Warto odwołać się do cech charakterystycznych mobbingu, które zostały wymienione na początku niniejszych rozważań i uzupełnić katalog o te cechy, które dodatkowo wynikają z przytoczonych wyżej definicji. Wśród nich należy wymienić następujące:

— ofiara mobbingu i jej oprawcy, agresorzy, są w nierównej sytuacji — mają oni wyraźną przewagę nad ofiarą — do rzadkości należą sytuacje, kiedy mobbing jest dziełem jednej osoby;

— mobbing dotyczy sytuacji, kiedy można się spodziewać, że dane osoby będą się w miarę często widywać przez długi czas w przyszłości (do rzadkości należą sytuacje, kiedy ofiara mogłaby łatwo wycofać się gdzieś, gdzie nie byłaby zagrożona)²²;

— pracownik poddany mobbingowi często nie zna powodu ataku.

¹⁷ S.M. Litzke, H. Schuh, dz. cyt., s. 129.

¹⁸ M. Wasilewska, *Zagrożenie dla efektywności. Mobbing — terror w miejscu pracy*, „Gazeta Prawna” 2002, nr 51.

¹⁹ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2002, s. 52.

²⁰ Tamże.

²¹ D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, dz. cyt., s. 8.

²² *Mobbing — odpowiedź dla studenta psychologii* — www.fuw.edu.pl.

Jak wspomniano we wstępie, jedną z najistotniejszych cech charakterystycznych mobbingu jest pojawienie się „ofiary” i „prześladowcy” bądź „prześladowców” nazywanych również sprawcami mobbingu czy też mobberami. Tak więc, aby w ogóle mówić o występowaniu zjawiska, konieczne jest pojawienie się tego spolaryzowanego, dwustronnego układu²³.

Na zakończenie omawianej problematyki należy podkreślić, że aby dotyczące pracownika oddziaływania (w sensie prawnym działania lub zachowania) mogły zostać zakwalifikowane jako mobbing w rozumieniu *Kodeksu pracy*, konieczne jest łączne spełnienie poniższych przesłanek. Działania bądź zachowania²⁴:

1) skierowane są bezpośrednio lub pośrednio przeciwko konkretnemu pracownikowi (w drugim przypadku pracownik odczuwa ich skutki, choć nie są one skierowane bezpośrednio przeciwko niemu);

2) polegają na nękanii (prześladowaniu, szykanowaniu) lub zastraszaniu (groźeniu);

3) cechuje je uporczywość i długotrwałość (a więc systematyczna powtarzalność);

4) wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej;

5) powodują lub mają na celu poniżenie albo ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Mobbing nie jest zjawiskiem jednolitym, pojawiającym się nagle i z jednokowym nasileniem. Składa się nań kilka etapów. Co więcej, biorąc pod uwagę działania podejmowane przez „prześladowców”, można wyodrębnić różne jego rodzaje²⁵.

Rodzaje mobbingu

Kolejna kwestia związana z problematyką mobbingu dotyczy jego rodzajów. Najogólniej można wyróżnić trzy podstawowe formy mobbingu w miejscu pracy²⁶:

²³ Szerzej na temat stron zjawiska mobbingu w: A. Pa s z e k, *Mobbing w miejscu pracy — zagrożenie pozorne?*, „Gazeta IT” nr 9(39), 19 października 2005 [dostęp: 06.07.2015], www.gazeta-it.pl; S.M. L i t z k e, H. S c h u h, dz. cyt., s. 145 i nast.

²⁴ A. A b r a m o w s k a, M. N a ł ę c z, *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 7.

²⁵ Szerzej na ten temat w: H. S z e w c z y k, dz. cyt., s. 9; *Mobbing*, <http://novacash.webd.pl> [dostęp: 15.09.2015]; G. J ę d r e j e k, *Mobbing. Srodki ochrony prawnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska — ABC, Warszawa 2007, s. 54 i n.; R.J. E d e l m a n, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 45; S.M. L i t z k e, H. S c h u h, dz. cyt., s. 138 i nast.; A. A b r a m o w s k a, M. N a ł ę c z, dz. cyt., s. 181.

²⁶ *Mobbing w miejscu pracy...*

1) **Mobbing poziomy, czyli horyzontalny** tzn. „pracownik przeciw koledze” — polega na podejmowaniu wrogich działań przez grupę współpracowników wobec osoby, której odmienność staje się przedmiotem ataków (kobieta w gronie mężczyzn, mężczyzna wśród kobiet, odrębność rasowa, religijna lub społeczna, homoseksualizm i in.). Niekiedy źródłem molestowania jest zazdrość względem kogoś, kto posiada coś, czego nie mają inni, np. młodość, wykształcenie, bogactwo, uroda. Przy tym rodzaju mobbingu rola przełożonego jest trudna, gdyż nie wie, jak ma się zachować. Bardzo często zdarza się, że z obawy, iż zostanie posądzony o faworyzowanie osoby szykanowanej, terroryzowanej przez kolegów, nie podejmuje żadnych działań.

2) **Mobbing pionowy, zwany też wertykalnym** tzn. „podwładny przeciwko przełożonemu” — w tego rodzaju mobbingu to przełożony staje się stroną prześladowaną przez podwładnych. Stanowi przykład szefa nieposiadającego umiejętności zarządzania ludźmi. Podwładni podejmują wszelkie możliwe działania w celu skompromitowania przełożonego, by np. zająć jego miejsce.

3) **Mobbing pochyły, określane mianem diagonalnego**²⁷ często nazywany **mobbingiem z góry** tzn. „przełożony przeciwko podwładnemu” — mobbing pochyły, a więc szykanowanie pracownika przez przełożonego stanowi najbardziej rozpowszechnioną formę mobbingu. Zjawisko to nasila się szczególnie w czasach recesji, sytuacji na rynku pracy, gdy bezrobocie powoduje, że pracownik godzi się na wszystko, chcąc utrzymać miejsce zatrudnienia. Mobbing pochyły może przybierać jedną z czterech form²⁸:

— przeciążenie obowiązkami — występuje wówczas, gdy pracownikowi przydziela się zadania dotąd wykonywane przez kilka osób, co przekracza jego możliwości;

— nieustanne wytykanie błędów, pretensje, wymówki — wyraża się to w bezpodstawnej krytyce, przerywaniu wypowiedzi w pół słowa, podniesionym tonie głosu;

— wydawanie sprzecznych poleceń — występuje wówczas, gdy firma ma niejasną strukturę organizacyjną lub pracownik ma więcej niż jednego przełożonego;

— ignorowanie, izolowanie — polega na izolowaniu pracownika zarówno od zadań, jak i współpracowników i występuje wówczas, gdy poprzednie formy mobbingu nie przyniosły oczekiwanego przez mobbera skutku.

W literaturze przedmiotu mówi się o jeszcze jednym rodzaju mobbingu, a mianowicie tzw. **mobbing z dołu**, a więc atakach podwładnych na przełożonego. Wprawdzie ten rodzaj zjawiska należy do rzadkości, niemniej jednak

²⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing — zagrożenie dla firmy i pracownika*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 2, s. 78–79.

²⁸ R. Nowak-Lewandowska, *Godność pracownika — teoria a rzeczywistość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 408, Prace Katedry Mikroekonomii, nr 10, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 56–57.

zdarzają się takie sytuacje w miejscu pracy, kiedy to podwładny jest sprawcą tego zjawiska, przełożony zaś ofiarą. Obok wyżej wymienionych rodzajów mobbingu występuje jeszcze jeden, chyba najbardziej dotkliwy w skutkach, przejaw działań mobbingowych. Mianowicie — molestowanie seksualne w miejscu pracy, czyli tzw. seksmobbing²⁹.

Mobbing w wybranych organizacjach w świetle badań ankietowych

W badaniach nad zjawiskiem mobbingu w wybranych organizacjach zastosowano metodę ankiety. Służy ona do gromadzenia wstępnych, opisowych, także ilościowych informacji o badanej instytucji czy zjawisku³⁰. Do realizacji wybranej metody zastosowana została technika ankiety samozwrotnej rozumiana jako sposób gromadzenia informacji polegający na wypełnieniu najczęściej samodzielnie przez badaną osobę lub osoby specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankietera³¹. Prezentowane badania zostały przeprowadzone metodą cawi. Wykorzystano do tego kwestionariusz opracowany przez autorkę niniejszego artykułu.

Badania zostały przeprowadzone w 2017/2018 r. w organizacjach o charakterze przemysłowym, usługowym i administracji publicznej mieszczących się na terenie południowo-wschodniej Polski. Celem badań było stwierdzenie, czy w badanych organizacjach występuje zjawisko mobbingu i jakie są jego przejawy. W związku z powyższym kwestionariusz ankiety wypełniło 146 pracowników.

Dość częstym przejawem mobbingu występującym w przedsiębiorstwach jest obarczanie grupy pracowników bądź pojedynczych osób nadmierną ilością obowiązków czy też niepowierzanie im żadnych zadań do wykonania. Mając powyższe na względzie, poproszono pracowników objętych badaniem ankietowym, by ustosunkowali się do tej kwestii.

²⁹ Szerzej w: *HR User Guide*, United Nations Development Program (UNDP), s. 5, cyt. za: *Przemoc w miejscu pracy*, Raport Gender Index — www.genderindex.pl; H. S z e w c z y k, dz. cyt., s. 4; R. N o w a k - L e w a n d o w s k a, dz. cyt., s. 56–57; A. K r a j e w s k a, *Awanse, których nie pragną*, „Profit” 2001, nr 6, s. 76.

³⁰ T. P i l c h, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 88.

³¹ Tamże, s. 86.

Tabela 1. Obciążanie pracą ponad normę bądź niepowierzenie żadnych zadań według opinii ankietowanych

Czy zdarza się, że jest Pan/Pani obciążany(a) pracą w o wiele większym stopniu niż inni pracownicy lub przeciwnie — nie powierza się Panu/Pani praktycznie żadnych zadań?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	33	22,6
Tak — ale rzadko	67	45,9
Nigdy	46	31,5
Razem	146	100,0

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa, bo aż 68,5% ogółu ankietowanych pada ofiarą wskazanych wyżej zachowań, przy czym 22,6% osób z tej grupy deklaruje, iż zdarza się to często, natomiast pozostały odsetek badanych, czyli 45,9%, twierdzi, że rzadko są obciążani pracą w o wiele większym stopniu niż inni pracownicy. Niespełna 1/3 respondentów (31,5%) uważa, iż nie pada ofiarą tego typu zachowań.

Zalecanie wykonywania innych zadań niż te, które zostały określone w umowie o pracę i zakresie czynności, w żadnym wypadku nie może powodować obniżenia otrzymywanego dotychczas przez pracownika wynagrodzenia nawet, jeśli nowa praca zwykle była wykonywana za mniejsze wynagrodzenie. Co więcej, praca, do której pracownik został skierowany, musi odpowiadać jego kwalifikacjom. Oznacza to, że nie może ona ich przekraczać, ale i nie może być poniżej kwalifikacji i wykształcenia danej osoby. Jeśli wyżej wymienione przesłanki nie są spełnione, można mówić o mobbingu psychicznym — z uwagi na fakt, iż praca powierzona poniżej kwalifikacji respondenta poniża czy też osmiesza danego pracownika. Nie można np. inżyniera skierować do ciężkiej pracy fizycznej.

Tabela 2. Częstotliwość zlecania wykonywania zadań poniżej kwalifikacji

Czy często zalecano Panu/Pani, wykonywanie zadań poniżej Pana/Pani kwalifikacji?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	21	14,4
Tak — ale rzadko	67	45,9
Nigdy	58	39,7
Razem	146	100,0

Źródło: opracowanie własne

Z analizy danych zawartych w tabeli nr 2 wynika, że ponad połowa badanych (60,3%) uważa, że zlecane są im do wykonania zadania poniżej posiadanych przez nich kwalifikacji, z czego 14,4% respondentów deklaruje, że zdarza się to często. Tymczasem 39,7% ankietowanych twierdzi, że nie spotkali się z taką sytuacją w miejscu pracy.

We współczesnych organizacjach dość często dochodzi do sytuacji, że mimo prawidłowego wykonywania powierzonych zadań oraz pełnego poświęcenia i zaangażowania w wykonywanie czynności zawodowych ze strony pracownika dochodzi do sytuacji, kiedy przełożeni, nie mając ku temu najmniejszych podstaw, straszą go zwolnieniem z pracy. W celu stwierdzenia częstotliwości występowania omawianej sytuacji poproszono respondentów o zajęcie stanowiska wobec omawianego problemu.

Tabela 3. Groźby zwolnienia z pracy w opinii badanych

Czy występowały sytuacje, w których bez uzasadnionego powodu straszono Pana/Panią zwolnieniem z pracy?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	5	3,5
Tak — ale rzadko	17	11,8
Nigdy	109	75,7
Nie pamiętam	13	9,0
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

Wyniki zawarte w tabeli nr 3 wskazują na stosunkowo rzadkie występowanie zjawiska gróźb wobec pracowników. Tylko 15,3% ogółu ankietowanych deklaruje, iż w ich życiu zawodowym nie doświadczyli sytuacji, w których bez uzasadnionego powodu straszono ich zwolnieniem z pracy, z czego 3,5% twierdzi, że zdarzało się to często. Nigdy z takim zachowaniem nie miało styczności 75,7%, zaś 9,0% nie pamięta, by takie zachowanie miało miejsce. Można domniemywać, iż odpowiedź „nie pamiętam” jest bardziej odpowiedzią wymijającą aniżeli stanem faktycznym.

Każdy zgodzi się z opinią, że zdrowie jest najcenniejszym skarbem człowieka. Pojęcie to nie oznacza wyłącznie braku choroby, ale ogólny dobrostan zarówno fizyczny, jak i psychiczny. Niekiedy dochodzi do jego zakłócenia. Jedną z przyczyn mogą być problemy w pracy, a co za tym idzie, stres związany z wykonywaniem czynności zawodowych. Co więcej, przeżycia związane z problemami w pracy bardzo często pozostawiają ślady w psychice człowieka, a jeśli przeżywa się je dłuższy czas, prowadzą nawet do trwałych i głębokich urazów. W celu zbadania skali występowania problemu we włocławskich

przedsiębiorstwach objętych badaniem ankietowym poproszono respondentów, by odpowiedzieli na pytanie, czy w związku z problemami w pracy w ostatnim czasie pojawiły się problemy zdrowotne.

Tabela 4. Wpływ wykonywanych czynności zawodowych na zdrowie według ankietowanych

Czy zaobserwował Pan/Pani, że w związku z problemami w pracy w ostatnim czasie pojawiły się problemy zdrowotne?		
Wyszczególnienie	N	%
Zdecydowanie tak	12	8,3
Raczej tak	18	12,5
Zdecydowanie nie	80	55,6
Raczej nie	34	23,6
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość pracowników deklaruje, że nie zaobserwowali, by w ostatnim czasie ich stan zdrowia uległ pogorszeniu w związku z problemami w pracy (79,2% badanych). Natomiast 20,8% ankietowanych jest przeciwnego zdania i twierdzi, że pojawiły się u nich problemy zdrowotne.

Kolejny problem dotyczył naruszania prywatności pracownika, prawo do której jest podstawowym prawem człowieka. Z kolei do obowiązków pracodawcy należy szanowanie dóbr osobistych pracownika, w tym również prawa do prywatności³². Prawo to gwarantuje też Europejska Konwencja Praw Człowieka ratyfikowana przez Polskę w 1993 r. Zgodnie z zapisem tejże konwencji każdy ma prawo do poszanowania swojego życia prywatnego i rodzinnego i swojej korespondencji³³. „Každy”, a więc także pracownik.

Naruszać cudzą prywatność w firmie można w różny sposób, począwszy od naśmiewania się i oszczerstw związanych z życiem osobistym i rodzinnym pracownika, poprzez przeszukiwanie biurka, szafki na ubrania, a skończywszy na przeglądaniu czy też czytaniu osobistych dokumentów lub notatek pracownika. Z przeprowadzonych badań wynika, iż takie zachowania mają miejsce we współczesnych firmach, czego potwierdzeniem są poniższe dane.

³² Trzeba zapewnić prywatność pracowników, www.prawo.vagla.pl [dostęp: 25.04.2012].

³³ Tamże.

Tabela 5. Naruszanie prywatności respondentów w miejscu pracy

Czy naruszano Pana/Pani prywatność (przeszukiwano biurko, szafkę na ubrania, czytano osobiste dokumenty lub notatki itp.)?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	8	5,6
Tak — ale rzadko	14	9,7
Nigdy	122	84,7
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

Największą grupę wśród ankietowanych (84,7%) stanowią pracownicy, którzy uważają, iż w miejscu pracy ich prywatność nigdy nie była naruszana. Przeciwnie zdanie ma 15,3% badanych osób.

Z problemem prywatności związane jest przymuszanie do pracy w godzinach ponadwymiarowych. W przepisach kodeksu pracy ustawodawca dopuszcza taką możliwość, ale tylko w wyjątkowych sytuacjach. Dość często w przedsiębiorstwach dochodzi do nadużyć w tej kwestii ze strony pracodawców, a praca w nadgodzinach staje się regułą. To, że praca w nadgodzinach jest dopuszczalna, nie oznacza wcale, że można z niej korzystać bez ograniczeń. Zmuszanie pracowników do pracy ponad ustalony w umowie wymiar i praca w nadgodzinach to najczęstsza i zarazem najbardziej uciążliwa forma wyzysku³⁴. Nie dość, że pracownicy pracują ponad siły, częstokroć nie otrzymują należnego im z tego tytułu wynagrodzenia. Aby przekonać się o skali tego zjawiska, poproszono badanych pracowników, by ustosunkowali się do pytania dotyczącego otrzymywania wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych.

Tabela 6. Otrzymywanie wynagrodzenia za pracę ponad normę według opinii ankietowanych

Czy kiedykolwiek zdarzyło się, że pracował(a) Pan/Pani ponad normę i nie otrzymywał(a) Pan/Pani za to wynagrodzenia?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	16	11,1
Tak — ale rzadko	40	27,8
Nigdy	88	61,1
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

³⁴ R. Po ź d z i k, *Stop wyzyskowi*, www.gci.drezdenko.pl [dostęp: 12.11.2015].

Z tabeli nr 6 wynika, ponad 1/3 respondentów (39,2% ogółu) przyznaje, że pracuje w godzinach nadliczbowych, nie otrzymując z tego tytułu należnego wynagrodzenia, przy czym 11,1% z tej grupy twierdzi, że sytuacja ta zdarza się często. Problem ten nie dotyczy 61,1% osób. Jest to sytuacja niepokojąca, wskazująca na proceder łamania praw pracowniczych.

W sprawnie funkcjonującym przedsiębiorstwie ważne miejsce zajmuje kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich. Od dawna wiadomo, że budowanie dobrych relacji i dbanie o przyjazny klimat wewnątrz organizacji sprzyja rozwojowi firmy. Istnienie bowiem harmonijnego, bezpiecznego psychicznie środowiska pracy wyraźnie poprawia samopoczucie pracowników i motywuje do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. Pracodawcy, którzy to rozumieją, wiedzą również, że pracownik zadowolony, który z przyjemnością i bez stresu przychodzi rano do pracy, to największy kapitał każdej firmy³⁵. Natomiast pracownik lekceważony, nienawidzący swojej pracy i wszystkich, których spotyka na swej drodze zawodowej, a do tego jeszcze wściekły na szefa, to pracownik mało wydajny. Pomimo istotności budowy partnerskich stosunków pracowniczych często dochodzi do sytuacji braku odpowiedniej atmosfery w pracy. Przyjazny klimat ma ogromne znaczenie nie tylko dla jakości działań wewnętrznych organizacji, ale co ważniejsze — dla wizerunku firmy na zewnątrz. Niestety, dość często w polskich przedsiębiorstwach pracownicy narzekają na złą atmosferę, brak poszanowania pracownika i jego pracy, stres, a nawet mobbing.

Tabela 7. Wpływ atmosfery panującej w pracy na samopoczucie psychiczne pracowników objętych badaniem ankietowym

Czy po wyjściu z pracy czuje się Pan/Pani psychicznie rozbity(a), roztrzęsiony(a), wyczerpany(a) znacznie bardziej panującą w niej atmosferą niż wykonywanymi zadaniami?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	21	14,6
Tak — ale rzadko	43	29,9
Nigdy	80	55,5
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwach położonych w południowo-wschodniej części Polski blisko połowa pracowników objętych badaniem ankietowym (44,5%) twierdzi, że po wyjściu z pracy czuje się psychicznie rozbita, roztrzęsiona i wyczerpana

³⁵ M. Sz a f a r z, *Atmosfera w biurze* [dostęp: 06.07.2015]. Dostępny w internecie: www.nowe-biuro.pl

bardziej panującą atmosferą w pracy, aniżeli wykonywanymi przez nich zadaniami. Ponad połowa (55,5%) ma przeciwne zdanie w powyższej kwestii. Powyższa analiza prezentuje nie najgorszą atmosferę panującą w firmach, w których zatrudnione są osoby biorące udział w ankiecie.

Jednym z przejawów mobbingu jest również szykanowanie w miejscu pracy. Z odpowiedzi badanych osób wynika, że 64,3% ogółu pracowników czuje się szykanowanych w miejscu pracy. Świadczy to o znacznym stopniu występowaniu patologicznych zachowań w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 8. Szykanowanie w miejscu pracy w opinii ankietowanych

Czy czuje się Pan/Pani szykanowany(a) w miejscu pracy?		
Wyszczególnienie	N	%
Tak — często	8	5,6
Tak — ale rzadko	19	13,2
Nigdy	117	81,2
Razem	144	100,0

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionej powyżej analizy badań wynika, iż w przedsiębiorstwach, w których zatrudnieni są ankietowani, zdarzają się zachowania, które kwalifikuje się do mobbingowych. Do najczęściej występujących przejawów należy obciążanie respondentów pracą ponad normę bądź niepowierzenie im żadnych zadań do wykonania. Zdarzają się również sytuacje, w których pracownik biorącemu udział w badaniu ankietowym powierza się do wykonania zadania poniżej posiadanych przez nich kwalifikacji. Niekiedy pracują oni ponad normę, nie otrzymując za to wynagrodzenia. W konsekwencji blisko połowa badanych po wyjściu z pracy czuje się psychicznie rozbita, roztrzęsiona i wyczerpana nie tyle ciężącymi na nich obowiązkami zawodowymi, co samą atmosferą panującą w pracy.

Reasumując, należy stwierdzić, że mobbing należy do takich zjawisk, które w sposób negatywny wpływają na zarządzanie przedsiębiorstwem. Dlatego trzeba monitorować i niezwłocznie reagować oraz powstrzymać wszelkie jego przejawy, by nie dopuścić do skutków nieodwracalnych zarówno dla organizacji, jak i dla jednostek. Warto też na bieżąco czuwać nad relacjami między pracownikami celem wykrycia pierwszych symptomów zachowań mobbingowych i niedopuszczenia do eskalacji zjawiska. Bardzo łatwo jest przeoczyć właściwy moment, w którym należy zareagować, gdyż często pierwsze objawy mobbingu mylone są ze zwykłym stawianiem wymagań zawodowych. Menedżerowie powinni zatem poszukiwać odpowiedzi na pytanie, jak zapobiegać powstawaniu tego typu patologicznych zjawisk w zarządzaniu przedsiębior-

stwem. Pomimo rozwiązań prawnych, które oferują narzędzia do walki z tym niekorzystnym zjawiskiem, jest to problem trudny do rozwiązania. W związku z tym warto byłoby stworzyć w przedsiębiorstwie procedury pozwalające w sposób dyskretny ujawniać zachowania mobbingowe i dzięki temu uniknąć negatywnego wpływu omawianego aspektu na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Streszczenie

Opracowanie omawia znaczenie mobbingu jako zjawiska negatywnie wpływającego na zarządzanie w przedsiębiorstwach. Autorka przedstawia różne podejścia do definiowania mobbingu oraz krótko opisuje jego cechy charakterystyczne. Następnie koncentruje się rodzajach mobbingu występujących w organizacji. Na podstawie badań empirycznych wskazuje na najczęściej występujące przejawy mobbingu w przedsiębiorstwach.

Summary

The study discusses the importance of mobbing as a negatively influencing phenomenon for management in enterprises. The author presents various approaches to defining mobbing and briefly describes its characteristics. Then, the types of mobbing occurring in the organization are focused on. Based on empirical research, the author points to the most frequent manifestations of mobbing in enterprises.

Literatura

1. Abramowska A., Nałęcz M., *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 7.
2. Badura-Madej W., Dobrzyńska-Mesterhazy A., *Przemoc w rodzinie — interwencja kryzysowa i psychoterapia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
3. Chakowski M., *Mobbing. Prawne ujęcie problemu* — www.knpp.uw.edu.pl.
4. *Czym jest mobbing* — www.mobbing.pl.
5. Edelman R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
6. Hirigoyen M.F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2002.
7. Jędrejek G., *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska — ABC, Warszawa 2007.
8. Leymann H., Gustafsson A., *Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5(2).
9. Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Work and Organizational Psychologist” 1996, vol. 5(2).
10. Liszcz T., *Prawo pracy*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2004.
11. Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
12. Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005.

13. *Mobbing — odpowiedź dla studenta psychologii* — www.fuw.edu.pl.
14. *Mobbing w miejscu pracy — zagrożenie pozorne?* — „Gazeta IT” nr 9(39), 19 października 2005.
15. Nałęcz M., *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 7.
16. Nowak-Lewandowska R., *Godność pracownika — teoria a rzeczywistość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 408, Prace Katedry Mikroekonomii, nr 10, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
17. Paszek A., *Mobbing w miejscu pracy — zagrożenie pozorne?*, „Gazeta IT” nr 9(39), 19 października 2005, www.gazeta-it.pl.
18. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
19. Poździk R., *Stop wyzyskowi* — www.gci.drezdenko.pl.
20. Premper V., *Mobbing am Arbeitsplatz — eine Folge ungeklärter Konflikte*, „Report Psychologie” 2002, vol. 27(3).
21. *Przemoc w miejscu pracy*, Raport Gender Index — www.genderindex.pl.
22. Sidor-Rządowska M., *Mobbing — zagrożenie dla firmy i pracownika*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 2.
23. Szafarz M., *Atmosfera w biurze* — www.nowebiuro.pl.
24. Szewczyk H., *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą — nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 6.
25. *Trzeba zapewnić prywatność pracowników* — www.prawo.vagla.pl.
26. Wasilewska M., *Zagrożenie dla efektywności — Mobbing — terror w miejscu pracy*, „Gazeta Prawna” 2002, nr 51.
27. Wynner R., Clarkin N., Cox T., *Guidance on the Prevention of Violence at Work*, Draft Report for the European Commission, DG-V 1995.
28. Zapf D., Gross C., *Conflict Escalation and Copying with Workplace Bullying; A replication and Extension*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, vol. 10(4).
29. Zapf D., *Mobbing in Organisationen. Überblick zum Stand der Forschung*, „Zeitschrift für Arbeits — und Organisationspsychologie” 1999, vol. 43(10).
30. Zapf D., *Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work*, „International Journal of Manpower” 1999.

Sławomir Kukielczyński

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

ZASADY PRZESTRZEGANIA PRZEPISÓW
BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY
W ASPEKTCIE ZAGROŻEŃ POŻAROWYCH
W CZASIE ŻNIW

Słowa kluczowe: bhp w rolnictwie; pożary; zagrożenie pożarowe; zapobieganie pożarom w rolnictwie

THE RULES OF COMPLIANCE WITH HEALTH AND SAFETY AT WORK
IN THE ASPECT OF FIRE HAZARDS DURING HARVEST

Key words: OSH in agriculture; fires; fire hazard; fire prevention in agriculture

Wprowadzenie

Żniwa i omloty to bardzo ważny i trudny okres wzmożonych prac rolniczych, którym towarzyszy wiele zagrożeń związanych z obsługą maszyn, transportem i składowaniem plonów, pracą na wysokości, a także niebezpieczeństwem pojawienia się pożarów.

Wieloletnie dane statystyczne wskazują, że w sektorze rolniczym w miesiącach intensywnych prac polowych trwających od marca do sierpnia ilość powstałych pożarów znacznie wzrasta. Nieprzestrzeganie lub lekceważenie zasad bezpiecznej pracy podczas żniw może prowadzić zarówno do nieodwracalnych strat w środowisku przyrodniczym, jak i kalectwa, a nawet śmierci.

Tabela 1. Zdarzenia według rodzaju i wielkości w rozbiciu na miesiące¹

Lp.	Miesiące	Razem	Pożar (P)			
			mały (P/M)	średni (P/Ś)	duży (P/D)	bardzo duży (P/BD)
1.	Styczeń	9 565	9 264	273	19	9
2.	Luty	9 646	9 299	326	19	2
3.	Marzec	23 656	22 380	1 237	34	5
4.	Kwiecień	16 696	15 766	897	27	6
5.	Maj	10 374	10 045	287	31	11
6.	Czerwiec	10 194	9 812	355	20	7
7.	Lipiec	7 862	7 544	285	28	5
8.	Sierpień	11 975	11 246	670	49	10
9.	Wrzesień	5 590	5 348	220	20	2
10.	Październik	5 991	5 774	189	23	5
11.	Listopad	6 356	6 167	179	8	2
12.	Grudzień	7 987	7 762	199	20	6
	Razem	125 892	120 407	5 117	298	70

Źródło: opracowanie własne

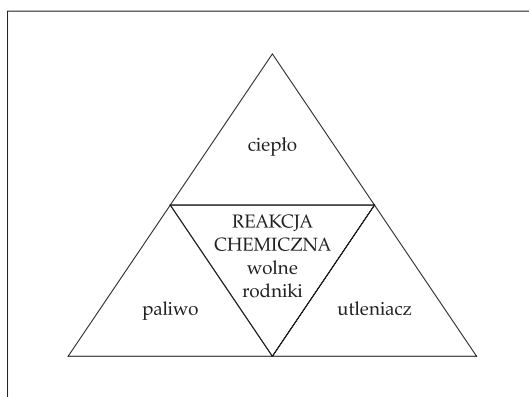
Od lat utrzymuje się tendencja wzrostu liczby pożarów w gospodarce rolnej szczególnie na obszarach upraw — w 2016 r. zgłoszono 26 322 pożarów, a w 2017 r. liczba ta wzrosła o 4 456 dochodząc do 26 778 przypadków². Wzrosła również liczba miejscowych zagrożeń w porównaniu do analogicznego okresu ubiegłego roku z 5 042 do 7 166 — co stanowi ponad 2 tys. przypadków. Przytoczone dane są zatrważające, dlatego warto zastanowić się zarówno nad przyczynami pożarów i zagrożeń pożarowych w sektorze rolniczym, jak i nad możliwościami zmniejszenia ich liczby.

¹ Zdarzenia wg rodzaju i wielkości w rozbiciu na miesiące, https://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/2017 [dostęp: 15.11.2018].

² Tamże.

Klasyfikacja pożarów i kategorie zagrożenia pożarowego

Pożar to proces spalania materiałów zarówno organicznych, jak i nieorganicznych przebiegający w sposób niekontrolowany i samoistny w miejscu do tego nieprzeznaczonym. Warunkiem spalania i tym samym zapoczątkowania pożaru jest istnienie tzw. trójkąta spalania, na który składa się wspólna reakcja chemiczna wszystkich elementów niezbędnych dla tego procesu.



Rycina 1. Trójkąt spalania³

Z przedstawionego trójkąta spalania wynika, że aby wystąpił pożar, musi zajść reakcja chemiczna pomiędzy materiałem palnym, czyli paliwem, który może ulec spalaniu, a potrzebnym w odpowiedniej ilości utleniaczem z udziałem energii cieplnej niezbędnej do zainicjowania i podtrzymania reakcji pomiędzy tlenem i materiałem palnym.

Energia cieplna podnosi temperaturę tlenu i paliwa do poziomu, w którym te dwa czynniki mogą w właściwy sposób przereagować, a po zainicjowaniu proces spalania uwalnia do otoczenia energię cieplną, zwykle wystarczającą do podtrzymania reakcji spalania. Jeżeli nic nie przerwie procesu, zarówno utleniacz, jak i materiał palny będą ciągle ulegały spalaniu aż do momentu wyczerpania się któregoś z nich.

Materiałem palnym jest każda substancja mająca zdolność łączenia się z tlenem (utleniaczem). Aby nastąpił proces spalania, materiał łączący się z tlenem musi osiągnąć odpowiednio wysoką temperaturę. Zależy ona od rodzaju materiału palnego, różne z nich potrzebują innej ilości ciepła niezbędnej do zapoczątkowania procesu spalania. Warto również zwrócić uwagę na zasadę, która

³ *Trójkąt spalania*, <http://cfbt.pl/dziennik-pokladowy/1-czworokat-spalania-spojrzenie-szerokie/> [dostęp: 07.01.2019].

Tabela 2. Rodzaje pożarów ze względu na rodzaj materiału palnego⁴

Grupa	Grupa ciał palnych	Opis rodzaju pożaru	Przykładowy wykaz materiału palnego
1	2	3	4
A	Ciała stałe	<p>Głównymi współczynnikiem fizyko-chemicznymi mającymi wpływ na prędkość rozprzestrzeniania się pożaru w przypadku ciał stałych są:</p> <ul style="list-style-type: none"> — powierzchnia kontaktu (stopień rozdrobnienia substancji). Rozdrobnione materiały wskutek działania prądów wznoszących ciepłego powietrza powstającego nad obszarem pożaru szybciej się przemieszczają, powodując tym samym dalsze rozprzestrzenianie się niekontrolowanych źródeł zapłonu, — możliwość wydzielenia się łatwopalnych gazów i par podczas spalania. 	<p>Stale materiały palne, np. drewno, papier, węgiel, tkaniny, słoma, tworzywo sztuczne.</p>
B	Ciecze palne i substancje topniejące pod wpływem ciepła	<p>Ciecze palne i ciecze o niskiej temperaturze wrzenia oraz substancje przechodzące w stan płynny pod wpływem ciepła ulegają zapłonowi, gdyż na skutek działania wysokiej temperatury przechodzą w stan gazowy (parowanie), tworząc nad górną warstwą cieczy mieszaninę pary z powietrzem. Ponieważ paląc się, mieszanina par z powietrzem nagrzewa ciecz i powoduje jej dalsze parowanie, dalszy proces spalania przebiega samoczynnie.</p>	<p>Ciecze palne, np. nafta i jej pochodne, alkohol, aceton, eter, oleje, lakiery, parafina, stearyna, smoła.</p>
C	Gazy palne	<p>Spalanie gazów odbywa się w warstwie stykania się strumienia gazu z powietrzem. Mieszanina gazu palnego i powietrza może ulec zapaleniu nawet od niewielkiego źródła ciepła, jakim jest np. iskra lub żar papierosa. Dlatego gazy palne stanowią duże niebezpieczeństwo szczególnie wtedy, gdy wymieszane z powietrzem zostaną podpalone w pomieszczeniu zamkniętym. Wybuch może spowodować zniszczenia w budynku, a nawet w zależności od ilości gazu w okolicach.</p>	<p>Gazy palne np.: metan, acetylen, propan, wodór, gaz miejski.</p>
D	Metale	<p>Palność metali zależy od ich składu chemicznego. Spalając się, zużywają tlen z powietrza albo jako mieszaniny mające w swym składzie utleniacze spalają się bez dostępu powietrza. Metale te oraz mieszaniki ciekłe są trudne do ugaszenia. Z tego powodu stosuje się je jako środki zapalające, które mogą wywołać pożary punktowe lub przestrzenne.</p>	<p>Metale palne: — np. lit, sód, potas, glin i ich stopy, — posiadające w swoim składzie utleniacze: np. termit (pirotechnika), elektron (stop magnezu), — mieszaniki ciekłe metali np.: (pochodne ropy naftowej) napalm, pirożel.</p>

1	2	3	4
E	<p>Urządzenia elektryczne pod napięciem lub pożary grup A, B, C, D w pobliżu urządzeń elektrycznych pod napięciem</p>	<p>Przyczyną są zwarcia i przeciążenia oraz błędy w użytkowaniu tego rodzaju urządzeń. Dotyczy to wszelkich połączeń przewodów w puszkach rozgałęziowych, w gniazdach wtyczkowych lub połączeń przewodów z odbiornikami energii elektrycznej. Najwięcej pożarów wynika z wad urządzeń elektrycznych.</p> <p>Prąd zwarciovowy powoduje wydzielenie w przewodach instalacji elektrycznej dużej ilości ciepła w bardzo krótkim czasie, prowadzi to do nagrzania przewodów i ich izolacji, które mogą się zapalić, podobnie jak materiały palne stykające się z przewodami.</p> <p>Przeciążenie silnika elektrycznego polega na przyłożeniu do jego wału oporu mechanicznego większego od mocy tego silnika. Efektem takiego przeciążenia jest wzrost natężenia prądu w silniku i grzanie się przewodów. Wówczas natężenie prądu wielokrotnie przekracza prąd znamionowy, co w krótkim czasie doprowadza do spalania silnika i zapalenia znajdujących się w jego pobliżu materiałów palnych⁵.</p>	<p>— piecyki elektryczne, kuchenki, żelazka oraz urządzenia oświetleniowe, — silniki elektryczne.</p>
F	<p>Tłuszcze i oleje</p>	<p>Tłuszcze w czasie spalania mają wysoką temperaturę, co utrudnia ich gaszenie. Po ugaszeniu może dojść do ponownego zapłonu, gdy znów dotrze do nich tlen z powietrza. Niebezpieczeństwo pożarów tej grupy wynika z tego, że przy próbie ugaszenia takiego pożaru wodą może nastąpić rozprysk palącego się tłuszczu, powodując gwałtowne powiększenie strefy spalania.</p>	<p>Tłuszcze i oleje np.: oleje pochodzenia roślinnego, margaryny itp. lub tłuszcze zwierzęce: smalec, łój, słonina, tran itp.</p>

Źródło: opracowanie własne⁶

⁴ Pożar: Podział pożarów ze względu na materiał, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Po%C5%BCar> [dostęp: 28.12.2018 r.].

⁵ Poradnik Bezpieczeństwo pożarowe użytkowania urządzeń elektrycznych — postępowanie na wypadek pożaru urządzeń elektrycznych, http://www.edukacja.psp.wlkp.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=135%3Abezpieczestwo-poarowe-uzytkowania-urzdze-ektrycznych-&catid=42%3Abezpieczny-dom&Itemid=102&limitstart=9, [dostęp: 08.01.2019 r.]

⁶ W USA stosowany jest inny podział pożarów dotyczący materiału palnego na grupy: A — ciała stałe, B — ciecze i gazy palne, C — pożary grup A i B w pobliżu urządzeń pod napięciem, D — metale palne, K — tłuszcze spożywcze w urządzeniach kuchennych.

mówi o tym, że materiał rozdrobniony ulega łatwiejszemu spalaniu, ponieważ ma większą powierzchnię, do której dopływa tlen.

Klasyfikacji pożarów można dokonać według poniższych kryteriów ze względu na:

- rodzaj materiału palnego ulegającego spalaniu,
- wielkość obszaru występowania pożaru,
- rodzaj pożaru.

W zależności od rodzaju palącego się materiału można wyróżnić sześć rodzajów pożarów, są to pożary: ciał stałych, cieczy palnych i substancji topniejących pod wpływem ciepła, gazów palnych, metali, urządzeń elektrycznych i tłuszczów. Szczegółową klasyfikację pożarów ze względu na rodzaj materiału palącego obowiązującą w Polsce przedstawiono w tabeli 2. Pożar klasyfikuje się, stosując symbole wielkich liter oznaczające rodzaj materiału palnego.

Istotne znaczenie w kolejnej klasyfikacji rodzaju pożarów ma ich wielkość występowania oraz skutki powodujące spalanie lub zniszczenie obiektów, ruchomości, składowiska materiałów, maszyn, urządzeń, surowców, paliwa itp. o ściśle określonej powierzchni. W podziale tym uwzględnia się również ilość prądów gaśniczych⁷ użytych do ugaszenia żywiołu. Według tego kryterium pożary można podzielić na: bardzo duże, duże, średnie i małe.

Tabela 3. Podział pożarów ze względu na wielkość⁸

Lp.	Rodzaj pożaru	Powierzchnia pożaru	Ilość prądów gaśniczych
1	2	3	4
1	Bardzo duży	Występuje, jeśli w jego wyniku zostały spalone lub zniszczone obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni ponad 1001 m ² lub objętości ponad 5001 m ³ ; lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni ponad 100 ha lub jeżeli podano ponad.	36 prądów gaśniczych
2	Duży	Występuje, jeśli w jego wyniku zostały spalone lub zniszczone obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni od 301 m ² do 1000 m ² lub objętości od 1501 m ³ do 5000 m ³ ; lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni powyżej 10 ha i nie większej niż 100 ha.	13–36 prądów gaśniczych

⁷ **Prąd gaśniczy**, czyli strumień, bieg, ruch wody lub piany, to środek gaśniczy opuszczająca dyszę. Prądy gaśnicze dzielimy na zwarte i rozproszone (rozproszone mogą występować jako kropelkowe i mgłowe). Piana to mieszanina wody i środka spieniającego, ma na celu odcięcie dostępu powietrza.

⁸ *Pożar: Podział pożarów ze względu na wielkość*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Po%C5%BCar> [dostęp: 08.01.2019].

Tabela 3. cd.

1	2	3	4
3	Średni	Występuje, jeśli w jego wyniku zostały spalone lub zniszczone obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni od 71 m ² do 300 m ² lub objętości od 351 m ³ do 1500 m ³ ; lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni powyżej 1 ha i nie większej niż 10 ha.	5–12 prądów gaśniczych
4	Mały	Występuje, jeśli w jego wyniku zostały spalone lub zniszczone obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni do 70 m ² lub objętości do 350 m ³ ; lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni nie większej niż 1 ha.	do 4 prądów gaśniczych

Źródło: opracowanie własne

W ostatniej grupie klasyfikacji pożarów można wyróżnić aż dziewięć rodzajów pożarów podzielonych ze względu na ich miejsce i sposób występowania.

Tabela 4. Podział pożarów ze względu na rodzaj i miejsce występowania⁹

Lp.	Rodzaj pożaru	Opis
1	blokowy	pożar obejmujący kilka kondygnacji jednego obiektu lub pożar zespołu obiektów
2	otwarty	pożar rozwijający się i rozprzestrzeniający na otwartej przestrzeni z oznakami żarzenia lub świecenia
3	podpowierzchniowy (torfowo-murszowy)	pożar głębszych warstw gruntowych, najczęściej na terenach łąk i lasów
4	przestrzenny	pożar obejmujący wiele obiektów, pożar lasów, upraw itp.
5	ukryty	pożar, który rozwija się i rozprzestrzenia w pustych przestrzeniach stropów, stropodachów, ścian, podłóg itp. bez oznak świecenia i żarzenia
6	wewnętrzny	pożar rozwijający się i rozprzestrzeniający wewnątrz obiektu
	wewnętrzny ukryty	pożar w pustych przestrzeniach stropów, ścian wewnątrz urządzeń i aparatów technologicznych
	wewnętrzny otwarty	pożar w przestrzeni zamkniętej z widzialnym ogniskiem
7	wierzchołkowy	całkowity pożar drzewostanu lasu
8	w zarodku	pożar, który nie rozprzestrzenił się poza miejsce powstania
9	zewewnętrzny	pożar rozwijający się i rozprzestrzeniający na zewnątrz obiektu lub poza obszarem budynku

Źródło: opracowanie własne

⁹ Pożar: Podział pożarów ze względu na rodzaj, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Po%C5%BCar> [dostęp: 08.01.2019].

Każde pojawienie się pożaru ma swoją przyczynę, a przyczyny powstawania pożarów¹⁰ mogą być różne, do najczęściej spotykanych zalicza się:

1) nieostrożność przy posługiwaniu się ogniem otwartym np. płomieniem, zapalkami, papierosami itp.:

- porzucanie niewygaszonych papierosów i zapalek,
- palenie tytoniu w miejscach podatnych na zapalenie i wybuch,
- stosowanie ognia w otoczeniu par cieczy i gazów palnych,
- palenie ogniska bez zachowania wymaganych zasad bhp,
- wypalanie traw i pozostałości po uprawach rolnych,
- nieostrożne obchodzenie się ze świecami, lampami naftowymi itp.;

2) nieostrożność przy posługiwaniu się substancjami łatwopalnymi:

— stosowanie płynów łatwo zapalnych do zmywania różnego rodzaju nieczystości,

- pranie odzieży w benzynie lub innym rozpuszczalniku,
- rozpalamie pieców przy użyciu cieczy łatwo zapalnej,
- nieostrożne przelewanie cieczy łatwo zapalnej np. w pobliżu źródła ognia,
- niewłaściwe posługiwanie się substancjami pirotechnicznymi (sztuczne ognie);

3) nieostrożność przy prowadzeniu prac pożarowo niebezpiecznych:

— niewłaściwe przygotowanie stanowiska pracy do prowadzenia prac spawalniczych,

- prowadzenie prac remontowo-budowlanych z użyciem ognia lub gazu;

4) wady urządzeń i instalacji elektrycznych oraz ich nieprawidłowa eksploatacja:

- nieprawidłowo dobrana lub wykonana instalacja elektryczna,
- przeciążenie instalacji elektrycznej,
- używanie wadliwych lub uszkodzonych instalacji i urządzeń,
- nieusuwanie wad mających wpływ na awarie w instalacji elektrycznej,
- eksploatacja prowizorycznych urządzeń elektrycznych np. tzw. „kablówek” z drutu aluminiowego podatnego na złamanie,
- eksploatacja punktów świetlnych (żarówek) w bliskiej odległości od materiału palnego,
- samowolna, niefachowa naprawa instalacji i urządzeń,
- naprawa bezpieczników drutem,
- stosowanie palnych osłon na punkty świetlne,
- zewnętrzne mechaniczne uszkodzenia instalacji;

¹⁰ *Przyczyny pożarów*, <http://ospsancygniow.blox.pl/2009/12/PRZYCZYNY-POZAROW.html> [dostęp: 27.12.2018].

5) wady elektrycznych urządzeń grzewczych oraz ich nieprawidłowa eksploatacja:

— eksploatacja elektrycznych urządzeń grzewczych niesprawnych technicznie lub wykonanych prowizorycznie (samodzielnie),

— pozostawienie bez dozoru przenośnych urządzeń grzejnych, takich jak grzałki, czajniki, grzejniki, żelazka itp.,

— eksploatacja urządzenia grzejnego bez odpowiedniego zabezpieczenia na palnym podłożu lub w pobliżu materiału palnego;

6) wady oraz nieprawidłowa eksploatacja urządzeń grzewczych na paliwo stałe, ciekłe i gazowe:

— niewłaściwy dobór oraz stan techniczny urządzenia grzewczego (pęknięcia, nieszczelności, niewłaściwe podłączenia rur dymowych),

— niezachowanie wymaganej odległości urządzenia grzewczego od materiału palnego,

— wysypywanie żaru piecowego (szlaki) w miejscu narażonym na zapalenie,

— uszkodzenia kominów, palenisk, przewodów dymowych i spalinowych,

— występowanie (wbudowanie) palnych elementów konstrukcyjnych (drewnianych) w kominie,

— niewłaściwa obsługa urządzeń i instalacji na gaz propan-butan w butlach,

— suszenie lub przechowywanie materiałów palnych jak odzież, surowce, paliwo w bliskim sąsiedztwie źródeł ognia i ciepła,

— zbyt intensywne palenie w palenisku powodujące wydobywanie się iskier z komina lub zapalenie sadzy,

— brak nadzoru nad piecami w czasie ich używania;

7) wady urządzeń mechanicznych oraz ich nieprawidłowa eksploatacja:

— nieprawidłowy dobór konstrukcyjny urządzenia mechanicznego np. powodującego stałe tarcie, a za tym nagrzewanie się lub iskrzenie,

— brak konserwacji urządzeń np. łożysk powodujących nagrzanie materiału przyległego,

— pozostawienie maszyn i urządzeń lub aparatury w czasie pracy bez opieki i fachowego nadzoru,

— brak konserwacji instalacji wentylacyjnej i klimatyzacyjnej;

8) wady procesów oraz nieprzestrzeganie reżimów technologicznych:

— niewłaściwy dobór urządzeń i instalacji (wytrzymałość, średnica, ciśnienie itp.),

— niewłaściwe dozowanie cieczy łatwo zapalnej w urządzeniu,

— nadmierne podgrzewanie pojemników z płynami łatwo zapalnymi,

— pozostawienie bez dozoru pracujących urządzeń technologicznych,

— przekraczanie reżimu technologicznego takich parametrów jak temperatura, ciśnienie, dozowanie itp.,

— nieszczelności aparatury i urządzeń powodujących wyciek cieczy itp.,

— samodzielne usuwanie automatyki sterowania i kontroli urządzenia;

9) nieprawidłowe magazynowanie substancji niebezpiecznych:

- niewłaściwe składowanie materiałów i surowców mogących wchodzić z sobą w reakcje chemiczne bądź też reagujących na ciepło, światło, wilgoć itp.,
- przechowywanie materiałów palnych (cieczy) w naczyniach nieszczelnych bądź podatnych na stłuczenia;

10) samozapalenie się materiałów:

- samozapalenie powstaje na skutek zachodzących procesów biochemicznych w materiale podatnym na takie czynniki. Proces ten powoduje samogrzewanie i w konsekwencji często prowadzi do samozapalenia. Ulegają mu materiały zaolejone np. zbite w skrzyni czyściwo, materiały wilgotne, takie jak węgiel, siano, pasza, nawozy sztuczne niewłaściwie składowane;

11) wyładowania elektryczne — atmosferyczne (pioruny) i wyładowania elektryczności statycznej:

- wyładowania atmosferyczne mogą powodować ofiary w ludziach. Na wyładowania tego typu najbardziej narażone są wysokie obiekty i odosobnione drzewa. Powstałym wskutek wyładowań atmosferycznych pożarom można zapobiegać, tylko zakładając właściwie wykonane instalacje odgromowe czyli piorunochronne,

- elektryczność statyczna polega na powstawaniu ładunków elektrycznych na częściach maszyn, instalacjach, pasach transmisyjnych itp. miejscach, gdzie następuje stykanie się i rozdzielanie różnych ciał, tarcie, przelewanie, przewijanie, chodzenie w gumowym obuwiu itp. Zjawiska powyższe mogą powodować powstawanie iskier. Zapobiegać temu można poprzez uziemianie różnego rodzaju maszyn, zbiorników i instalacji;

12) podpalenia. Najczęściej podpalenia powstają na różnym tle:

- zazdrości lub konkurencji,
- chęci ukrycia nadużyć finansowych,
- zatarcia śladów przestępstwa,
- otrzymania zysku z tytułu odszkodowania,
- choroby psychicznej itp.;

13) inne przyczyny pożarów:

- iskry wydobywające się z parowozu lub urządzenia szlifierskiego,
- magazynowanie materiałów palnych w pobliżu budynków,
- stosowanie iskrzących urządzeń i obuwia w pomieszczeniach zawierających stężenia gazów lub płynów wybuchowych,
- otwieranie beczek z rozpuszczalnikiem przy użyciu iskrzących narzędzi,
- nieoczyszczanie w przewidzianych terminach przewodów dymowych i spalinowych.

Przyczyny pożarów w rolnictwie

Według danych Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej w 2017 r. najczęstszą przyczyną pożarów w sektorze rolniczym były: umyślne podpalenia — 13 444 przypadki, nieostrożność osób przy posługiwaniu się ogniem otwartym (w tym papierosy i zapalki) — 6 867 przypadków, nieustalone przyczyny — 3 218, wypalanie pozostałości roślinnych na polach — 522 przypadki, wady i nieprawidłowa eksploatacja urządzeń mechanicznych — 448, a także wady urządzeń i instalacji elektrycznych w szczególności przewodów oświetlenia lub odbiorników bez urządzeń grzewczych — 443 przypadki¹¹.

Tabela 5. Przyczyny pożarów w sektorze rolniczym (uprawy, rolnictwo)¹²

Lp.	Przyczyny pożarów	Ilość zdarzeń
1	2	3
1.	Nieostrożność osób dorosłych (NOD) przy posługiwaniu się ogniem otwartym	6 867
2.	Wypalanie pozostałości roślinnych na polach	522
3.	Posługiwanie się substancjami łatwopalnymi i pirotechnicznymi	22
4.	Prowadzenie prac pożarowo niebezpiecznych	40
5.	NOD w pozostałych przypadkach	182
6.	Nieostrożność osób nieletnich (NON) przy posługiwaniu się ogniem otwartym, w tym papierosy, zapalki	117
7.	NON przy wypalaniu pozostałości roślinnych na polach	31
8.	NON przy posługiwaniu się substancjami łatwopalnymi i pirotechnicznymi	3
9.	NON przy prowadzeniu prac pożarowo niebezpiecznych	1
10.	Nieprawidłowa eksploatacja urządzeń i instalacji elektrycznych	19
11.	Wady urządzeń i instalacji elektrycznych w szczególności przewodów, osprzętu oświetlenia lub odbiorników bez urządzeń grzewczych	443
12.	Wady i nieprawidłowa eksploatacja elektrycznych urządzeń ogrzewczych, w szczególności: piece, grzałki, kuchnie	11
13.	Wady urządzeń ogrzewczych na paliwo stałe	75
14.	Nieprawidłowa eksploatacja urządzeń ogrzewczych na paliwo stałe	117
15.	Wady urządzeń ogrzewczych na paliwo ciekłe	4
16.	Wady i nieprawidłowa eksploatacja urządzeń ogrzewczych na paliwo gazowe	13

¹¹ Tamże.¹² Zdarzenia wg rodzaju i wielkości w rozbiciu na miesiące, https://www.straz.gov.pl/panstwo-wa_straz_pozarna/2017 [dostęp: 15.11.2018].

Tabela 5. cd.

1	2	3
17.	Wady i nieprawidłowa eksploatacja urządzeń mechanicznych	448
18.	Wady procesów technologicznych	8
19.	Wyładowania atmosferyczne	191
20.	Wady i nieprawidłowa eksploatacja środków transportu	175
21.	Samozapalenia biologiczne	143
22.	Wady i nieprawidłowa eksploatacja konstrukcji budowlanych	9
23.	Elektryczność statyczna	4
24.	Podpalenia (umyślne) w tym akty terroru	13 444
25.	Pożary jako następstwo innych miejscowych zagrożeń	27
26.	Inne przyczyny	638
27.	Nieustalone	3 218

Źródło: opracowanie własne

Zaskakującą i jednocześnie niepokojącą informacją jest liczba interwencji straży pożarnej spowodowana umyślnym podpaleniem, jak i nieostrożnością podczas posługiwania się ogniem otwartym. Ilość pożarów wywołana tymi zdarzeniami zmusza do refleksji oraz do podjęcia działań mających na celu znaczne wyeliminowanie przyczyn tych zdarzeń.

Pod względem prawnym zostały podjęte działania mające na celu zwiększenie bezpieczeństwa pożarowego. Świadczyć mogą o tym m.in. następujące akty prawne:

— Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie wyposażenia budynków, innych obiektów i terenów (Dz.U. z 2010 r., nr 109, poz. 719);

— Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 12 stycznia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy obsłudze ciągników, maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych stosowanych w rolnictwie (Dz.U. z 1998 r., nr 12, z późn. zm.);

— Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budowle rolnicze i ich usytuowanie (Dz.U. 2014.0.81 tj. z 7 października 1997 r.);

— Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (tj. Dz.U. z 2003 r., nr 169, poz. 1650 ze zm.);

— Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. (Dz.U. z 2004 r., nr 180 z późn. zm.) w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy;

— *Ustawa o ochronie przeciwpożarowej* (Dz.U. 2018.0.620 tj. *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*);

— *Ustawa Kodeks pracy* (jednolity tekst Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 ze zm.).

Przepisów dotyczących bezpieczeństwa pożarowego jest wiele, normują one zasady funkcjonowania ochrony przeciwpożarowej, poczynając od przepisów ogólnych powszechnie obowiązujących każdego, po przepisy odnoszące się do poszczególnych dziedzin życia.

Uregulowania prawne dotyczące przestrzegania przepisów bezpieczeństwa pożarowego przez rolników

Zawarte w aktach prawnych przepisy z założenia wyraźnie określają zasady postępowania zapewniające bezpieczeństwo rolnikom. Problem pojawia się na etapie znajomości tych przepisów i praktycznego ich stosowania. Na podstawie bezpośrednich rozmów zarówno z rolnikami, jak i pracownikami Powiatowego Zespołu Doradztwa Rolniczego w Przemystce oraz pracownikami Biura Powiatowego Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w Przemystce, mogę stwierdzić, że niestety praktyczna znajomość przepisów bhp w środowisku rolników kształtuje się na bardzo niskim poziomie.

Istotne z punktu widzenia tematu zasad przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie zagrożeń pożarowych w czasie żniw jest dokładne omówienie obowiązujących przepisów zawartych w rozdziale X *Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 7 czerwca 2010 r. w sprawie wyposażenia budynków, innych obiektów i terenów* (Dz.U. z 2010 r., nr 109, poz. 719). Rozdział ten w § 42 i 43 szczegółowo określa, w jaki sposób należy zabezpieczyć zbiory, jak transportować i składować palne płody rolne. Zgodnie z rozporządzeniem podczas zbioru, transportu i składowania płodów rolnych należy:

— każdorazowo stosować wskazania podane w instrukcjach obsługi eksploatacji maszyn rolniczych i innych z napędem;

— stosować silniki elektryczne o odpowiednim stopniu ochrony do warunków pracy, tj. w minimalnej odległości układu napędowego od stert, stogów i budynków o konstrukcji palnej wynoszącej 5 m;

— ustawiać silniki spalinowe na podłożu niepalnym, przestrzegając odległości co najmniej 10 m od stert, stogów lub budynków o konstrukcji palnej;

— zabezpieczać urządzenia wydechowe silników spalinowych przed wylotem iskier;

— rozważyć i zapewnić możliwość ewakuacji ludzi i sprzętu;

— przechowywać niezbędne materiały pędne, w ilości nieprzekraczającej dobowego zapotrzebowania, w zamkniętych nietłukących się naczyniach, w odległości co najmniej 10 m od punktu omłotowego i miejsc występowania palnych płodów rolnych;

— miejsca omłotów, stertowania i kombajnowania wyposażyć w gaśnice oraz w razie potrzeby w sprzęt służący do wykonania pasów ograniczających rozprzestrzenianie się pożaru¹³.

Ponadto zabrania się:

— palenia tytoniu przy obsłudze sprzętu, maszyn i pojazdów podczas zbiorów palnych płodów rolnych oraz ich transportu;

— używania otwartego ognia i palenia tytoniu w odległości mniejszej niż 10 m od miejsca omłotów i miejsc występowania palnych płodów rolnych¹⁴.

Rozporządzenie określa również strefę pożarową sterty, stogu lub brogu z palnymi produktami roślinnymi, która nie może przekracza powierzchni 1 000 m² lub 5 000 m³ kubatury. Ponadto rolnik przy ustawianiu stert, stogów i brogów powinien zachować co najmniej następujące odległości:

— od budynków wykonanych z materiałów: palnych — 30 m, niepalnych i o pokryciu co najmniej trudno zapalnym — 20 m;

— od dróg publicznych i torów kolejowych — 30 m;

— od dróg wewnętrznych i od granicy działki — 10 m;

— od urządzeń i przewodów linii elektrycznych wysokiego napięcia — 30 m;

— od lasów i terenów zalesionych — 100 m;

— między stertami, stogami i brogami stanowiącymi odrębne strefy pożarowe 30 m¹⁵.

Wokół stert, stogów i brogów należy wykonać i utrzymać powierzchnię o szerokości co najmniej 2 m i odległości 3 m od ich obrysu pozbawioną materiałów palnych. Produkty roślinne należy składować w sposób uniemożliwiający ich samozapalenie. W przypadku konieczności składowania produktów niedosuszonych należy okresowo sprawdzać ich temperaturę.

Kolejnym bardzo istotnym dokumentem dotyczącym zachowania zasad bezpieczeństwa przez rolników jest *Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 12 stycznia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy obsłudze ciągników, maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych stosowanych w rolnictwie* (Dz.U. z 1998 r., nr 12, poz. 51). Rozporządzenie dokładnie określa sposób postępowania rolników przy obsłudze maszyn i urządzeń z uwzględnieniem działań zakazanych. Z punktu widzenia działań niebezpiecznych pożarowo w rozporządzeniu ujęto (§ 2, pkt 1) treści dotyczące stosowania przy obsłudze sprzętu rolniczego zasad określonych przez producentów w instruk-

¹³ *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 7 czerwca 2010 r. w sprawie wyposażenia budynków, innych o obiektów i terenów* (Dz.U. z 2010 r., nr 109, poz. 719).

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.

cjach obsługi. W paragrafie 15 (pkt 6 i 7) i § 29 (pkt 2) zamieszczono informację o całkowitym zakazie uruchamiania sprzętu w pomieszczeniach zamkniętych, niewyposażonych w system odprowadzania spalin na zewnątrz oraz używania sprzętu w pomieszczeniach, w których zachodzi niebezpieczeństwo wybuchu pyłu, par etyliny lub palnego gazu, a także dokonywanie omłotów w pomieszczeniach gospodarczych przy użyciu kombajnów do zbioru zbóż. Ponadto w § 58 i 59 określono zasady obsługi maszyn i urządzeń technicznych wyposażonych w silniki elektryczne, zgodnie z którymi przy obsłudze takich urządzeń znajdujących się w pomieszczeniach wilgotnych należy używać hermetycznych przewodów, wtyczek i gniazd umożliwiających stosowanie zerowania bądź uziemienia. Silniki elektryczne, włączniki i wyłączniki, gniazda bezpiecznikowe, punkty świetlne, tablice rozdzielcze i inne połączenia elektryczne powinny być zabezpieczone przed pyłem, wilgocią, olejami napędowymi, gazami i innymi czynnikami mogącymi powodować porażenie prądem¹⁶.

W *Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budowle rolnicze i ich usytuowanie* (Dz.U. 2014.0.81 tj. z dnia 7 października 1997 r.) określono zasady i warunki, które przy zachowaniu przepisów prawa budowlanego oraz odrębnych przepisów, a także ustaleń Polskich Norm, zapewniają: bezpieczeństwo konstrukcji; bezpieczeństwo pożarowe; bezpieczeństwo użytkowania; odpowiednie warunki higieniczne i zdrowotne oraz ochronę środowiska; ochronę przed hałasem i drganiami; oszczędność energii i odpowiednią izolacyjność cieplną przegród; odpowiednie warunki użytkowe; ochronę uzasadnionych interesów osób trzecich; trwałość budowli; ochronę dóbr kultury.

Piąty rozdział rozporządzenia zatytułowany jest: *Bezpieczeństwo pożarowe i zabezpieczenie przed wybuchem*. Omawiane treści dotyczą:

1) Zabezpieczenia przed pożarem lub wybuchem budowli rolniczych w szczególności przez zapewnienie:

- nośności ogniowej konstrukcji przez założony czas, przy czym dla konstrukcji nośnej zamkniętych zbiorników należy zapewnić klasę odporności ogniowej co najmniej R 30;
- warunków ewakuacji;
- bezpiecznych odległości między obiektami budowlanymi;
- dróg pożarowych;
- rozwiązań technicznych i materiałowych dostosowanych do występującego zagrożenia pożarowego lub zagrożenia wybuchem;

¹⁶ *Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 12 stycznia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy obsłudze ciągników, maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych stosowanych w rolnictwie* (Dz.U. z 1998 r., nr 12, poz. 51).

- instalacji i urządzeń elektrycznych o stopniu bezpieczeństwa odpowiadającym występującemu zagrożeniu pożarowemu lub zagrożeniu wybuchem;
- wody do celów przeciwpożarowych;
- podręcznego sprzętu gaśniczego i urządzeń ratowniczych;
- oznakowania znakami bezpieczeństwa.

2) Budowle rolnicze powinny być wykonane z elementów budowlanych nierozprzestrzeniających ognia.

3) Odległości stanowisk postojowych pojazdów samochodowych i samojedźnych maszyn rolniczych od instalacji służących do otrzymywania biogazu rolniczego powinny wynosić co najmniej 10 m.

4) Strefy zagrożenia wybuchem. W budowlach rolniczych, w których występują materiały mogące wytworzyć mieszaniny wybuchowe, i na terenach przyległych do tych budowli dokonuje się oceny zagrożenia wybuchem zgodnie z zasadami określonymi w przepisach przeciwpożarowych.

5) Strefy bezpieczeństwa. Wokół instalacji służących do otrzymywania biogazu rolniczego ustala się strefy bezpieczeństwa mierzone od zewnętrznych krawędzi skrajnych budowli i urządzeń budowlanych wchodzących w skład instalacji:

- do 350 m³ — strefa bezpieczeństwa wynosi co najmniej 3 m;
- ponad 350 m³ do 700 m³ — strefa bezpieczeństwa wynosi co najmniej 5 m;
- ponad 700 m³ — strefa bezpieczeństwa wynosi co najmniej 8 m.

Strefa bezpieczeństwa powinna być oddzielona ogrodzeniem o wysokości co najmniej 1,5 m oraz oznakowana tablicami ostrzegawczymi: „Instalacja służąca do otrzymywania biogazu rolniczego. Zagrożenie wybuchem. Używanie ognia otwartego i palenie tytoniu zabronione”.

6) Budowle rolnicze, z wyłączeniem płyt do składowania obornika i silosów na kiszonki, powinny być chronione przed wyładowaniami atmosferycznymi zgodnie z Polskimi Normami dotyczącymi ochrony odgromowej¹⁷.

Wymagania dotyczące ochrony odgromowej zawarto w rozporządzeniach Ministra Infrastruktury (*Rozporządzenie z dnia 7 kwietnia 2004 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie* — Dz.U. z 2004 r., nr 109, poz. 1156 oraz z dnia 12 marca 2009 r.), w których w § 53, pkt. 2 stwierdzono, że: budynek należy wyposażyć w instalację chroniącą od wyładowań atmosferycznych. Obowiązek ten odnosi się do budynków wyszczególnionych w Polskiej Normie dotyczącej ochrony odgromowej obiektów budowlanych. Instalacja piorunochronna, o której mowa w § 53, pkt. 2 powinna być wykonana zgodnie z Polską Normą dotyczącą ochrony odgromowej

¹⁷ *Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budowle rolnicze i ich usytuowanie* (Dz.U. 2014.0.81 tj. z dnia 7 października 1997 r.).

obiektów budowlanych¹⁸. Wykaz odpowiednich norm zestawiono w *Prawie budowlanym*.

Każdego pracownika, jak i pracodawcę, w tym również rolników, obowiązują przepisy zawarte w *Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy*¹⁹ oraz w *Kodeksie pracy*²⁰.

Niestety znajomość przepisów prawa w środowisku rolników należy ocenić jako znajdującą się na bardzo niskim poziomie. Głównie dlatego, że nie mają oni innej możliwości zapoznania się z nim jak poprzez samokształcenie (np. internet) lub uczestnicząc w kursach organizowanych dla tej grupy społecznej, w których udział jest dobrowolny. Co prawda w szkołach zawodowych omawiane są zasady przestrzegania przepisów bhp przy okazji realizacji np. przedmiotów: „Maszyny i urządzenia techniczne w rolnictwie”, „Pojazdy i środki transportu w rolnictwie”, jednak w minimalnym zakresie treści, niezbędnym do realizacji podstawy programowej konkretnego przedmiotu nauczania. Lepsze poznanie przepisów bhp i ppoż. zapewniają studia na kierunkach rolniczych, ale większość osób pracująca w gospodarstwie rolnym swoje kształcenie ogranicza do niezbędnego podstawowego minimum, jakim jest ukończenie zasadniczej szkoły rolniczej.

Zagrożenie i bezpieczeństwo pożarowe w czasie żniw

Według danych Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w czasie żniw wypadkom ulega średnio jedna czwarta osób spośród ogółu poszkodowanych w wypadkach przy pracy w gospodarstwach rolnych w skali roku. W wyniku zdarzeń spowodowanych pożarem, wybuchem lub działaniem sił przyrody uszczerbek na zdrowiu w okresie od 2014 r. do końca III kwartału 2018 r. poniosło:

¹⁸ Rozporządzenia Ministra Infrastruktury (*Rozporządzenie z dnia 7 kwietnia 2004 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie* — Dz.U. z 2004 r., nr 109, poz. 1156 oraz z dnia 12 marca 2009 r.).

¹⁹ *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy* (tj. Dz.U. z 2003 r., nr 169, poz. 1650 ze zm.).

²⁰ Tamże.

Tabela 6. Wypadki spowodowane pożarem w sektorze rolniczym

Okres czasu/rok	Liczba zdarzeń
2014	99
2015	78
2016	80
2017	84
III kwartał 2018	83

Źródło: Dane KRUS o wypadkach w rolnictwie²¹, opracowanie własne

Statystycznie od 3 do 5 rolników rocznie traci życie podczas prac związanych bezpośrednio lub pośrednio ze żniwami. Zdarzają się wypadki związane np. ze zbiorem słomy i siana, choćby z powodu niewyłączenia prasy przed rozpoczęciem naprawiania, zakładania sznurka albo usuwania zanieczyszczeń z urządzenia lub zbyt szybkiego rozpoczęcia czynności po unieruchomieniu napędu maszyny. Zagrożeniem jest również praca dla obsługujących kombajny zbożowe, gdyż można odnieść obrażenia podczas upadku, wchodząc i wychodząc z kabiny. Częstymi przypadkami są również skaleczenia kończyn ostrymi elementami aparatu tnącego, przygniecenia przez elementy urządzenia oraz pochwylenia i uderzenia przez jej ruchome części. Wypadki zdarzają się także podczas transportu plonów, dochodzi wówczas do upadków osób, które przebywają na przyczepach i wozach pomimo zakazu zawartego w przepisach bhp. Do sezonowych zagrożeń dla życia i zdrowia rolników podczas żniw należą również porażenia piorunem, a także choroby spowodowane długotrwałą, wyczerpującą pracą w wysokich temperaturach²².

Najczęstszymi przyczynami zagrożeniem i wypadków oraz pożarów w czasie żniw są:

— **pośpiech, nieuwaga i nieostrożność** spowodowana m.in.: koniecznością wykorzystania sprzyjającej pogody; groźba oczekiwania w długich kolejkach w skupie zboża; spiętrzenie prac w jednym czasie (konieczność wykonania prac przez zamówiony sprzęt w umówionym terminie; poza tym zboże zbiera się wówczas, gdy ma największą wartość energetyczną), pośpiech wprowadza chaos organizacyjny; palenie papierosów w niebezpiecznym miejscu i rzucanie niedopałków,

— **zły stan techniczny i brak konserwacji maszyn rolniczych** — dochody rolników uzależnione są m.in. od urodzaju i zbicia płodów rolnych, dlatego często oszczędzają na fachowej obsłudze i przeglądach sprzętu. Częstymi przy-

²¹ Dane o wypadkach w rolnictwie, <https://www.krus.gov.pl/> [dostęp: 04.01.2018].

²² Uwaga na bezpieczeństwo pracy podczas żniw, <https://www.krus.gov.pl/aktualnosci/dokument/arttykul/uwaga-na-bezpieczenstwo-pracy-podczas-zniw/> [dostęp: 04.01.2018].

padkami uszkodzenia sprzętu prowadzącymi do pożaru są np. luzy na łożysku, które mogą spowodować jego szybkie zatarcie, a to z kolei niebezpiecznie wysoką temperaturę. Uszkodzone łożyska niosą także niebezpieczeństwo zmiany położenia czy zakresu ruchu poszczególnych części. Przykładem mogą być klawisze wytrząsaczy, które przy dodatkowo wyrobionych dystansach mogą zacząć się o siebie ocierać, powodując iskrzenie²³. Źródłem pożaru podczas eksploatacji kombajnu mogą być: przedział silnikowy, instalacja elektryczna lub hydrauliczna, ruchome elementy mechaniczne oraz układ paliwowy. Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęstszym miejscem pożaru jest: komora silnikowa — 76,0%, młocarnia — 11,9%, kabina — 3,9%, inne miejsca — 8,2%. Zarówno silnik, jak i jego otoczenie powinny być dokładnie oczyszczone²⁴,

— **lekceważenie i niezajomość zasad bezpieczeństwa i przepisów pożarowych** — nieprzestrzeganie przepisów bhp i ppoż. prowokuje występowanie zagrożenia pożarowego i chociaż z założenia zależy od rolnika, to w konsekwencji wywołany pożar, niezależnie od jego rodzaju, stwarza zagrożenie dla wszystkich pozostałych oraz dla całego środowiska przyrodniczego,

— **dopuszczenie dzieci i młodzieży do prac, których małoletni nie powinni wykonywać**. Brak doświadczenia, uprawnień i odpowiedniego przygotowania prowadzi do niebezpiecznych w swej konsekwencji zachowań,

— **przemęczenie i odwodnienie organizmu, a także zagrożenie pyłem** (średnie stężenie pyłu s, podczas koszenia zboża wynosi ok. 43 mg/m²⁵), ponadto w przypadku pyłu w gorących, letnich warunkach często nawet niewielka iskra przy dużym zapyleniu może doprowadzić do zapalenia się maszyny,

— **wypalanie pozostałości po koszeniu** — zagraża pobliskim terenom oraz prowadzi do zniszczenia życia glebowego do głębokości nawet 20 cm. Wypalanie traw i ściernisk, nawet jednorazowe, powoduje obniżenie plonów od 5% do 8%²⁶ i jest traktowane jako przestępstwo powodujące bezpośrednie zagrożenie pożarowe,

— **wysoka temperatura otoczenia** — powoduje zmęczenie i ospałość lub u niektórych drażliwość i nerwowość, co z kolei prowadzi do braku ostrożności w reagowaniu na bodźce zewnętrzne i obniżoną spostrzegawczość. Wysuszone zboże stanowi zagrożenie jako środek łatwopalny. Dodatkowo w połączeniu

²³ K. Hołownia, *Ochronić maszyny przed pożarem*, „Farmer” 2017, nr 7, <http://www.farmer.pl/technika-rolnicza/maszyny-rolnicze/ochronic-maszyny-przed-pozarem,72528.html> [dostęp: 03.01.2019].

²⁴ *Zabezpieczenie przeciwpożarowe zbioru, transportu i składowania palnych płodów rolnych*, <http://www.zlotow.psp.wlkp.pl/prewencja/rolnictwo/rolnictwo.html> [dostęp: 03.01.2019].

²⁵ J. Dutkiewicz, *Pył występujący w rolnictwie jest niebezpieczny*, KRUS, Warszawa 2006, s. 4.

²⁶ A. Strycharz, *Wiosenne wypalanie traw to katastrofa*, <https://www.bosbank.pl/ekopolska/wiosenne-wypalanie-traw-to-katastrofa#> [dostęp: 03.01.2019].

z wysoką temperaturą pożaru oraz wiatrem może powodować olbrzymie straty w przyrodzie.

Problem bezpieczeństwa i higieny pracy oraz bezpieczeństwa pożarowego rolników to bardzo ważny aspekt z punktu zdrowotnego, materialnego i społecznego, dlatego warto podjąć działania mające na celu zminimalizowania skutków wypadków i zagrożeń. Aby zapobiec możliwości powstania pożaru podczas żniw bądź ograniczyć straty wywołane zgubnymi skutkami pożarów, warto wdrożyć m.in. następujące działania.

Zwiększyć ilość i możliwość dotarcia informacji kierowanych do rolników o zasadach i przepisach zapewniających bezpieczeństwo pożarowe²⁷. Obecny poziom informowania jest niewystarczający. Konieczne są również działania zmierzające do zmiany niewłaściwych nawyków polegających na lekceważeniu przepisów bhp i ppoż. we własnym gospodarstwie rolnym oraz zmieniające świadomość rolników o wspólnej odpowiedzialności za cały stan środowiska przyrodniczego. Ponadto warto byłoby wzbogacać wiedzę mieszkańców wsi nie tylko o zagrożeniu bezpośrednim wynikającym z niszczącego działania pożaru, ale również i o konsekwencjach prawnych i skutkach społeczno-ekonomicznych dla całego społeczeństwa.

W tym celu można byłoby, podobnie jak ma to miejsce w przypadku kampanii medialnej dotyczącej bezpieczeństwa na drodze, opracować spoty telewizyjne oraz internetowe i dźwiękowe materiały radiowe zawierające treści dotyczące bezpiecznego zachowania podczas żniw. W znacznym stopniu do propagowania treści o bezpieczeństwie w czasie żniw powinny włączyć się wszystkie media: prasa, radio, telewizja, internet, które nie mogą ograniczać się jedynie do informowania o zaistniałym pożarze, ale działać jako ośrodki kształcenia, które przekazują wiedzę przyswajaną podprogowo poprzez częstotliwość i masowość jej występowania.

Warto również rozważyć konieczność prowadzenia obowiązkowych, kończących się zaświadczeniem (tak jak to jest w zakładach pracy) szkoleń bhp i ppoż., organizowanych np. przez szkoły rolnicze lub ośrodki ds. szkolenia bhp, ośrodki doradztwa rolniczego lub Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Zaświadczenia takie byłyby wymagane w czasie składania wniosków o dopłatę środków finansowych na prowadzenie działalności rolniczej, np. funduszy unijnych. Szkolenia mogłyby odbywać się w okresie zimowym, gdy rolnicy nie są nadmiernie obciążeni pracami na polu.

Duże znaczenie dla poprawy bezpieczeństwa w sektorze rolniczym miałyby również zwiększenie liczby godzin w programach nauczania w szkołach rolniczych z wyraźnym przeznaczeniem tylko na poznanie przepisów dotyczących bhp i ppoż. z wszystkich dziedzin związanych z pracą rolnika tj.: prac

²⁷ Uwaga na bezpieczeństwo pracy podczas żniw, <https://www.krus.gov.pl/aktualnosci/dokument/artukul/uwaga-na-bezpieczenstwo-pracy-podczas-zniw/> [dostęp: 04.01.2018].

polowych, chowu zwierząt, obsługi maszyn, sprzętu i budynków (podobnie jak przedmiot „Bezpieczeństwo w ruchu drogowym”), a nie tak jak ma to miejsce obecnie, kiedy treści bhp i ppoż. są kilkupunktowym dodatkiem np. w przedmiocie „Maszyny i urządzenia techniczne w rolnictwie”. Przedmiot nauczania „Bezpieczeństwo w rolnictwie” zawierałby nie tylko zasady zachowania i porady praktyczne w zakresie bhp i ppoż, ale również podstawy i konsekwencje prawne, co w znacznym stopniu mogłoby przyczynić się do wzrostu świadomości i wiedzy w tym zakresie.

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie i omówienie działań w zakresie poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy w sektorze rolniczym w aspekcie zagrożeń pożarowych w czasie żniw. W opracowaniu przeprowadzono analizę i ocenę stanu bezpieczeństwa pożarowego w gospodarce rolnej, szukając odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób można poprawić stan bezpieczeństwa rolników w czasie żniw i tym samym zmniejszyć liczbę pożarów? W artykule omówiono specyfikę i rodzaj pożarów oraz zagrożeń pożarowych, przytoczono dane statystyczne z omawianego zagadnienia oraz podano przykłady zabezpieczeń rolników przed pożarami w czasie żniw. W opracowaniu zwrócono również uwagę na niedociągnięcia w tym zakresie decydujące o poprawie bezpieczeństwa w tym sektorze działań.

Summary

The main goal of this article is to show and discuss the activities to improve health and safety at work in agricultural sector in terms of fire hazards during harvest time. The study involved analysis and evaluation of fire safety status in the agricultural economy, looking for the answer to the question: how can you improve the safety of farmers during harvest and thus reduce the number of possible fires. The article discusses the specificity and types of fires and fire hazards, provides statistical data on the issue discussed and gives examples of farmers' protection against fires during harvest time. The study also draws attention to shortcomings in this area, which determine the improvement of safety in this sector of activities.

Literatura

1. Dutkiewicz J., *Pył występujący w rolnictwie jest niebezpieczny*, KRUS Warszawa 2006.
2. Hołownia K., *Ochronić maszyny przed pożarem*, „Farmer” 2017, nr 7, <http://www.farmer.pl/technika-rolnicza/maszyny-rolnicze/ochronic-maszyny-przed-pozarem,72528.html> [dostęp: 03.01.2019].
3. Strycharz A., *Wiosenne wypalanie traw to katastrofa*, <https://www.bosbank.pl/ekopolska/wiosenne-wypalanie-traw-to-katastrofa#> [dostęp: 03.01.2019].
4. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy*, (tj. Dz.U. z 2003 r., nr 169, poz. 1650 ze zm.).
5. *Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budowle rolnicze i ich usytuowanie* (Dz.U. 2014.0.81 tj. z dnia 7 października 1997 r.).

6. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 12 stycznia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy obsłudze ciągników, maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych stosowanych w rolnictwie (Dz.U. z 1998 r., nr 12, poz. 51).
7. Rozporządzenia Ministra Infrastruktury (Rozporządzenie z dnia 7 kwietnia 2004 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie — Dz.U. z 2004 r., nr 109, poz. 1156 oraz z dnia 12 marca 2009 r.).
8. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 7 czerwca 2010 r. w sprawie wyposażenia budynków, innych o obiektów i terenów (Dz.U. z 2010 r., nr 109, poz. 719).
9. Zdarzenia wg rodzaju i wielkości w rozbiciu na miesiące, https://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/2017 [dostęp: 15.11.2018].
10. Trójkąt spalania: <http://cfbt.pl/dziennik-pokladowy/1-czworokat-spalania-spojrzemie-szerokie/> [dostęp: 07.01.2019].
11. Postępowanie na wypadek pożaru urządzeń elektrycznych — Poradnik. Bezpieczeństwo pożarowe użytkowania urządzeń elektrycznych, http://www.edukacja.psp.wlkp.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=135%3Abezpieczestwo-poarowe-uytkowania-urzdze-elektrycznych-&catid=42%3Abezpieczny-dom&Itemid=102&limitstart=9 [dostęp: 08.01.2019].
12. Pożar: Podział pożarów ze względu na materiał, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Po%C5%B-Car> [dostęp: 28.12.2018].
13. Pożar: Podział pożarów ze względu na wielkość, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Po%C5%B-Car> [dostęp: 08.01.2019].
14. Przyczyny pożarów, <http://ospsancygnio.w.blox.pl/2009/12/PRZYCZYNY-POZAROW.html> [dostęp: 27.12.2018].
15. Zdarzenia wg rodzaju i wielkości w rozbiciu na miesiące, https://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/2017 [dostęp: 15.11.2018].
16. Dane o wypadkach w rolnictwie, <https://www.krus.gov.pl/> [dostęp: 04.01.2018].
17. Uwaga na bezpieczeństwo pracy podczas zniw, <https://www.krus.gov.pl/aktualnosci/dokument/arttykul/uwaga-na-bezpieczenstwo-pracy-podczas-zniw/> [dostęp: 04.01.2018].
18. Zabezpieczenie przeciwpożarowe zbioru, transportu i składowania palnych płodów rolnych, <http://www.zlotow.psp.wlkp.pl/prewencja/rolnictwo/rolnictwo.html> [dostęp: 03.01.2019].
19. Uwaga na bezpieczeństwo pracy podczas zniw, <https://www.krus.gov.pl/aktualnosci/dokument/arttykul/uwaga-na-bezpieczenstwo-pracy-podczas-zniw/> [dostęp: 04.01.2018].

Jadwiga Stawnicka
(Wyższa Szkoła Humanitas)

JAK PROWADZIĆ NEGOCJACJE KRYZYSOWE. DEKALOG NEGOCJATORA

Słowa kluczowe: negocjacje kryzysowe; bezpieczeństwo; techniki konwersacyjne; negocjacje policyjne

HOW TO NEGOTIATE IN CRISIS SITUATIONS. DECALOGUE OF THE NEGOTIATOR

Key words: crisis negotiations; security; conversational techniques; police negotiations

Wstęp

W artykule omówione zostaną zasady skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Sytuacja kryzysowa ujmowana jest szeroko, jako wywołana działaniem sił przyrody (np. huragany, trzęsienia ziemi, powódzie, susze, lawiny śnieżne, wybuchy wulkanów, pożary), a także działaniami człowieka (np. ataki terrorystyczne, katastrofy drogowe, wzięcie zakładników, samobójstwo, zgwałcenie, pobicie, użycie broni), ale także jako kłótnia małżeńska, rozmowy związków zawodowych z dyrekcją w kwestiach zarobkowych, ból po stracie bliskiej osoby, przygnębienie i rozpacz z powodu problemów rodzinnych i finansowych, brak zrozumienia u współpracowników i rodziny. Przyjęto zatem konceptualizację sytuacji kryzysowej unifikującą, bez rozróżnień na poszczególne typy sytuacji kryzysowych. Prowadzenie negocjacji w takich sytuacjach wymaga stosowania przez negocjatora innych reguł niż podczas negocjacji biznesowych. Dlatego też wskazano zasady negocjowania poprzez stworzony „dekalog negocjatora kryzysowego”. Stosowanie tych reguł doprowadzi do rozwiązania sytuacji kryzysowej i zażegnania konfliktu. Wskazany dekalog został zaprezentowany przez autorkę w książce *Bezpieczeństwo uczestników interakcji — „Kiedy słowo jest bronią”*¹.

¹ J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo uczestników interakcji...*, Dąbrowa Górnicza 2012.

Definicje negocjacji oraz negocjacji kryzysowych

Definicje negocjacji wskazują na częściowy zakres konfliktu interesów: „Negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”². Do negocjacji może dojść, gdy spełnione zostaną co najmniej następujące warunki:

- 1) strony muszą mieć możliwość komunikowania się,
- 2) przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą sprzeczne,
- 3) przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą zgodne,
- 4) obie strony muszą wyrażać wolę negocjowania³.

Jeśli panowałaby zgoda, nie doszłoby do negocjacji. Jeśli natomiast interesy stron pozostają niezgodne, a nie ma podstaw do kompromisu, rozwiązaniem jest wojna. Ponadto strony muszą być przekonane, że w wyniku negocjacji osiągną większe korzyści niż te, które osiągnęłyby, odmawiając. Przy braku możliwości wymiany informacji negocjacje nie są możliwe.

Negocjacje kryzysowe natomiast obejmują wszelkie rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych, nie tylko przez policję i inne służby mundurowe, ale także przez wszystkie osoby prowadzące rozmowy w sytuacjach kryzysowych (m.in. strażników miejskich, personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, personel więziennictwa, służby zdrowia, także osoby niezajmujące się etatowo negocjacjami kryzysowymi, uczestniczące np. w kłótniach rodzinnych).

Z kolei sytuacje kryzysowe wymagające podjęcia działań ze strony negocjatorów policyjnych to sytuacje opisane w *Zarządzeniu nr 4 Komendanta Głównego Policji z 22 marca 2002 r.*⁴ Są to zdarzenia związane z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników, zapowiedzią popełnienia samobójstwa oraz groźbą użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia, a także materiału w stosunku do osób i mienia (§ 2 pkt. 3 zarządzenia). Również policjanci referatów i ogniów patrolowo-interwencyjnych, dzielnicowi, funkcjonariusze policji sądowej, wywiadowcy i policjanci oddziałów prewencji, a także policjanci zespołów antykonfliktowych muszą podejmować działania komunikacyjne w sytuacjach kryzysowych. Negocjuje w sytuacjach kryzysowych Policja, Siły Zbrojne RP, Straż Graniczna, Straż Miejska, Żandarmeria Wojskowa, służby specjalne, Służba Więzienna, pracownicy wymiaru sprawiedliwości (w szczególności kuratorzy sądowi, mediatorzy sądowi), Służba Dyplomatyczna, służby społeczne (opieka społeczna, pracownicy środowiskowi), pracownicy służby

² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 16.

³ M. Tokarz, *Negocjacje z terrorystą*, w: *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*, red. B. Sirocka, Wrocław 2005, s. 197, 219–221.

⁴ Dz.Urz. Komendy Głównej Policji, nr 5 z 30.03.2002 r.

zdrowia (w tym otwartych i zamkniętych placówek lecznictwa psychiatrycznego, poradni zdrowia psychicznego), pracownicy oświaty (w tym placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych), pracownicy gminnych i miejskich wydziałów zarządzania kryzysowego, bankowości, ochrony osób i mienia, środowiska biznesowego.

Badania negocjacji kryzysowych w Polsce

W Polsce powstało niewiele publikacji z zakresu negocjacji kryzysowych (policyjnych). Jeśli pojawiają się uwagi na ten temat, to mają charakter teoretyczny. Nie prowadzi się jednak w Polsce badań w tym zakresie. Na uwagę zasługuje w tym kontekście książka Dariusza Piotrowicza poświęcona zagadnieniom komunikacji kryzysowej, a szczególnie jej nurtu związanego z pracą policji oraz służb społecznych i medycznych: *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*⁵. Podkreślić należy szczególną rolę książki autorstwa Jarosława Stelmacha zatytułowanej *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*⁶. Ukazały się również opracowania: Marzeny Netczuk-Gwoździewicz: *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych*⁷ oraz Roberta Pokleka i Magdaleny Chojnackiej: *Negocjacje policyjne i więzienne*⁸. Brak jednak w Polsce publikacji, która oparta byłaby na materiale empirycznym i zawierała wskazówki nie tylko, kiedy podejmować negocjacje i jak je prowadzić, ale — przede wszystkim — jak przy pomocy środków werbalnych i jakich nawiązać porozumienie ze sprawcą i doprowadzić do bezsilowego rozwiązania konfliktu⁹. We wskazanych publikacjach dominują perspektywy: psychologiczna, prawna, taktyczna i organizacyjna. Nie zwraca się jednak uwagi na perspektywę lingwistyczną (jak mówić i co mówić), która jest na gruncie polskim prawdziwą *terra incognita*, gdyż badań negocjacji policyjnych nie prowadzi się z punktu widzenia pragmalingwistyki.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na monografie mojego autorstwa, które poświęcone zostały badaniom negocjacji policyjnych: *Bezpieczeństwo*

⁵ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*, Warszawa 2010.

⁶ J. Stelmach, *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*, Wrocław 2016.

⁷ M. Netczuk-Gwoździewicz, *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych*, Wrocław 2014.

⁸ R. Poklek, M. Chojnacka, *Negocjacje policyjne i więzienne*, Warszawa 2017.

⁹ Bogata jest w tym zakresie literatura przedmiotu w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Anglii. Zob. J. Stanička, *Wykorzystanie strategii negocjacyjnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacjach o wysokim stopniu ryzyka — z perspektywy negocjacji policyjnych*, Katowice 2019. W publikacji tej zamieszczono informacje na temat badań negocjacji kryzysowych w oparciu o obcojęzyczną literaturę przedmiotu.

uczestników interakcji — „Kiedy słowo jest bronią”¹⁰, *Modele komunikacji w negocjacjach kryzysowych*¹¹, *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością*¹², *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*¹³, *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii*¹⁴ oraz liczne artykuły poświęcone tej tematyce, a w szczególności: „Kiedy słowo jest bronią...” — *wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych*¹⁵, *Bezpieczeństwo uczestników interakcji. Aspekt lingwistyczny i badania interdyscyplinarne*¹⁶, *Uwarunkowania prawno-organizacyjne prowadzenia negocjacji policyjnych*¹⁷, *Crisis Communication*¹⁸, *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu*¹⁹, *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych*²⁰.

Rekomendacje dla negocjatorów

Dekalog negocjatora stał się przedmiotem rozważań w książce zatytułowanej *Bezpieczeństwo uczestników interakcji — „Kiedy słowo jest bronią”*²¹. Poszczególne rozdziały monografii odpowiadają wskazaniom kierowanym do negocjatora:

- 1) Nakłaniaj niedyrektywnie!
- 2) Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne!
- 3) Aktywnie słuchaj i milcz!

¹⁰ J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo uczestników interakcji...*

¹¹ J. Stawnicka, *Modele komunikacji w sytuacjach kryzysowych*, Dąbrowa Górnicza 2012.

¹² J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością*, Gliwice 2013.

¹³ J. Stawnicka, *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.

¹⁴ J. Stawnicka, *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii*, Katowice 2016.

¹⁵ J. Stawnicka, „Kiedy słowo jest bronią...” — *wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*, red. J. Stawnicka, Katowice 2010, s. 33–54.

¹⁶ J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo uczestników interakcji. Aspekt lingwistyczny i badania interdyscyplinarne*, w: *Współczesny wymiar bezpieczeństwa*, red. A. Misiek, Szczytno 2011, s. 313–326.

¹⁷ J. Stawnicka, *Uwarunkowania prawno-organizacyjne prowadzenia negocjacji policyjnych*, w: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych III*, red. J. Stawnicka, Katowice 2012, s. 7–16.

¹⁸ J. Stawnicka, *Crisis Communication*, w: *Directions and Areas of Cooperation Organization of the Police of the Republic of Poland and the Police of the Czech Republic in the Situations of Emergency Threats to People and the Environment*, Bielsko-Biała–Karvina 2012.

¹⁹ J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu*, w: *Bezpečné Slovensko a Európska Unia. Zborník príspevkov z 6. Medzinárodnej vedeckej konferencie*, Košice 2013, s. 427–432.

²⁰ J. Stawnicka, *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych*, w: *Bezpieczeństwo Polski w drugiej dekadzie XX wieku. Szanse, wyzwania, ryzyka i zagrożenia*, red. K. Załęski, M. Walancik, P. Polko, Dąbrowa Górnicza 2017, s. 185–192.

²¹ J. Stawnicka, *Bezpieczeństwo uczestników interakcji...*

- 4) Wybierz model działania i modyfikuj go!
- 5) Zadawaj właściwe pytania!
- 6) Uwzględniaj różnice kulturowe!
- 7) Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne!
- 8) Wycisz emocje!
- 9) Pomóż drugiej stronie zachować twarz!
- 10) Bądź szczery!

Poniżej dokonano charakterystyki każdego z tych wskazań:

Nakłaniaj niedyrektywnie!

Nakłanianie niedyrektywne to nakłanianie poprzez prośbę, propozycję oraz radę. Nie jest to natomiast nakłanianie z użyciem rozkazu czy polecenia. Prośba jest zwerbalizowaniem życzenia nadawcy, przy tym nadawca oczekuje na pozytywną reakcję odbiorcy, a adresatowi przysługuje prawo wyboru i może odmówić spełnienia prośby, np. „Proszę mi odpowiedzieć, co się stało”; „Bardzo pana proszę o chwilę rozmowy”; „Czy możesz mi coś więcej o tym powiedzieć?”; „Proszę, otwórz drzwi, jestem tutaj po to, aby Ci pomóc”; „Bardzo proszę, niech pan ze mną porozmawia”. Proponowanie zwykle dotyczy wspólnego działania nadawcy i odbiorcy. Korzyść, jaka ma z niego wyniknąć, jest obopólna, a to różni propozycję od prośby, w której korzyść odniesie nadawca. W proponowaniu używa się zwrotów: „proponuję, żeby”; „może byśmy”; „a co powiesz na...” itp., np. „Mam pewnego rodzaju propozycję. Myślę, że moglibyśmy porozmawiać”; „Możemy rozmawiać? To tylko propozycja, sam decydujesz o tym, czy będziemy rozmawiać czy nie?”²².

W przypadku rady chodzi o korzyść adresata. Nadawca wysyła komunikat inicjujący, iż potrzebuje rady poprzez pytanie z prośbą o pomoc, poprzez oznajmienie, że nadawca potrzebuje pomocy, poprzez rozkaznik z łagodzącym „proszę” („Możesz/mógłbyś mi pomóc? Jestem w sytuacji bez wyjścia”). Taki komunikat wysyła sprawca do negocjatora w sposób nieświadomy, a negocjator deklaruje mu pomoc. Rada służy wskazaniu tego, co dla odbiorcy najlepsze, nie jest próbą spowodowania działania odbiorcy, jak np. prośba. Aby unikać niestosownych zachowań komunikacyjnych związanych z doradzaniem, w negocjacjach kryzysowych radę należy stosować ze szczególną ostrożnością. Jak sugerował już Arystoteles, udzielanie rady powinno być poprzedzone komplementowaniem. Negocjator, zanim udzieli rady, powinien dokonać

²² Prezentowane przykłady pochodzą z katalogu stworzonego przez autorkę podczas realizacji projektu badawczego *Komunikacja społeczna Policji* oraz z obcojęzycznej literatury przedmiotu.

oceny sytuacji, np.: „Wygląda na to, że mamy problem. Ale jeśli będziemy współpracować, to sądzę, że uda nam się go rozwiązać”. „To bardzo poważna sprawa, zastanówmy się wspólnie, jak ją rozwiązać” i zadeklarować pomoc: „Jestem tu po to, żeby panu pomóc”. Uzasadniając potrzebę doradzenia, negocjator przedstawia siebie w pozycji eksperta i stosuje przy tym strategię własnego przykładu: „Potrafię to zrozumieć, miałem takie doświadczenia”.

Argumentacja jest jednym z wielu sposobów oddziaływania na postawę odbiorcy sięgającym czasów starożytnych. Poniżej zwrócę uwagę na niektóre z technik argumentacji, które mogą być stosowane w negocjacjach kryzysowych. Jedną z technik jest uogólnienie, które polega na rozszerzeniu wypowiedzi przeciwnika w celu możliwości ataku, może to także być „ucieczka w stereotyp”, aby uniknąć konkretów. Inna technika to zmiana tematu polegająca na odwróceniu uwagi, gdy pojawi się jakaś niedogodna kwestia: „Myślę, że się zbyt rozwodzimy nad tą sprawą, podczas gdy prawdziwym problemem jest...”. „Myślę, że na ten temat powiedzieliśmy już wszystko. Warto zająć się problemem...”. Można stosować argument „do przyjaźni”, powołując się w próśbach, propozycjach i radach na sympatię, więź pomiędzy stronami.

Technika sugerowania zamierzonych treści za pomocą zaprzeczeń opiera się na tym, iż umysł ludzki najpierw „uruchamia pojęcie”, o którym mowa, a następnie mu zaprzecza, np. przekazanie informacji: „Nie myśl o tym...” powoduje, że zaraz o tym się myśli; „Nie denerwuj się, chcę ci coś powiedzieć, ale obiecuję, że nie będziesz się denerwował” powoduje, że druga strona zaczyna się denerwować; „Nie myśl o tym...” powoduje, że człowiek zaraz o tym myśli (por. inną formułę „Rozumiem, że jesteś zdenerwowany, ale takie zachowanie niczego nam nie ułatwi i oddala nas od załatwienia problemu/Uspokój się”). Reakcja na komunikaty perswazyjne z zaprzeczeniem polega na uświadomieniu sobie komunikatu najpierw niezaprzeczonego, po czym dopiero zaprzeczonego. Negacje można także wykorzystać w sposób perswazyjny, np. „Pewnie nie interesuje Cię, że...”; „Uważasz, że nie powinienes...”; „Nie myślisz o...?”.

Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne

Sytuacje kryzysowe przy swoim zróżnicowaniu charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, takimi jak dążenie do wyciszenia emocji drugiej strony, zaproponowanie kompromisowego rozwiązania przy wygranej obu stron, zyskanie na czasie itd. Oto wybrane techniki i taktyki negocjacyjne, które można w tych sytuacjach stosować:

— **Co by było, gdyby...** Sugerowanie, że rozmówca nie ma wpływu na to, co się dzieje, gdyby jednak miał wpływ, byłoby inaczej.

— **Gra na zwłokę.** Ta technika ma bardzo duże znaczenie nie tylko w negocjacjach biznesowych, ale i kryzysowych. Należy bowiem zyskać na czasie, aby drugą stronę doprowadzić do zmęczenia.

— **Inspektor Columbo.** Zasłanianie się brakiem doświadczenia, wyekspozowanie swoich starań, które jednak nie przynoszą właściwego rezultatu z powodu zagubienia i braku zorganizowania. Pozorowane zdanie się na umiejętności drugiej strony, co budzi litość oponenta, który służy pomocą, a pod pozorem niekompetencji negocjator osiąga swoje cele²³.

— **Komplementowanie.** Jest to technika będąca częścią taktyk ingracji w ramach negocjowania wobec silnej presji partnera. Komplement nie może być jednak przesadny. Zarówno w negocjacjach biznesowych, jak i kryzysowych należy chwalić drugą stronę w celu wzmocnienia w niej poczucia własnej godności. Komplementowanie, wyrażanie uznania i pochwał dokonuje się przy pomocy wyrażen takich jak: „To dobry pomysł, to jest bardzo dobre”; „Ciekawe... proszę mówić dalej”; „Warto się nad tym zastanowić”; „Tak, to było naprawdę słuszne”.

— **Kompromis.** Zgadzamy się zaakceptować propozycję drugiej strony w pewnej kwestii w zamian za zgodę na nasze warunki w innej. Pułapka polega na tym, że pierwsza sprawa ma niewielkie znaczenie, druga natomiast jest bardzo istotna. Swoje działania negocjator powinien rozpocząć od przytaknięcia niektórym twierdzeniom przeciwnika. Sprzyja to łagodzeniu oporu w dalszej części negocjacji. Na przykład: „Zgadzam się z tobą...”. Należy przy tym zgadzać się z drugą stroną w sprawach mało istotnych.

— **Milczenie (przerwa, odroczenie).** Jedna ze stron przerywa wypowiedź lub nie podejmuje dyskusji. Pomaga to z jednej strony znaleźć czas na przemyślenie własnego stanowiska, z drugiej strony może powodować napięcie związane z oczekiwaniem na zajęcie przez stronę stanowiska. Może wpłynąć ponadto na przebieg negocjacji, tj. spowodować obniżenie pobudzenia emocjonalnego lub odwrotnie — podnieść temperaturę dyskusji. Negocjator powinien sprawiać wrażenie troski o los drugiej strony w czasie prowadzenia negocjacji kryzysowych, podkreślać, że dla niego i wielu innych ludzi to ważne, co się z nią stanie.

— **Nagroda w raj.** Stosując tę taktykę, obiecuje się drugiej stronie, że jeśli spełni dodatkowe żądania, zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. W większości przypadków obietnica nie zostaje dotrzymana.

²³ Nawiązanie do inspektora Columbo, postaci z serialu telewizyjnego produkcji amerykańskiej, który w trakcie dochodzenia jest niezorganizowany, zapomina o szczegółach, ale tylko pozornie. W efekcie jego działań przestępcy zostają zdemaskowani.

— **Odłożenie na później.** Polega na odłożeniu na później szczególnie trudnych problemów. Istnieje bowiem szansa, że strony zachęczone rozwiązaniami problemów bardziej szczegółowych łatwiej dojdą później do porozumienia: „Może zostawmy tę sprawę/ten problem na chwilę i wrócimy do niej za parę minut?”.

— **Odwrócenie (tak, ale).** Odwrócenie polega na powtórzeniu wypowiedzi drugiej strony oraz dodaniu części wypowiedzi poprzedzonej spójnikiem „ale”, którego użycie „kasuje” poprzednią informację: „Wygląda na to, że mamy problem. Ale jeśli będziemy współpracować to sądzę, że uda nam się go rozwiązać”; „Nie, proszę pana. Nie obawiam się pana, ale jest tutaj mój przełożony, a przynajmniej jest w pobliżu mnie, i tak mi kazali postępować”.

— **Ograniczone pełnomocnictwo.** Polega na przekonaniu partnera o braku (faktycznym lub iluzorycznym) pełnego pełnomocnictwa w celu psychologicznego zaangażowania drugiej strony w już osiągnięte porozumienie. Ustępstwo drugiej strony nie przekreśla już osiągniętego postępu.

— **Okazywanie zainteresowania.** Drugiej stronie należy okazać zainteresowanie poprzez aktywne słuchanie, parafrazowanie jej wypowiedzi. Można wyrażać przy tym swoje stanowisko: „Powiedz mi, co się stało”; „To na pewno było trudne/smutne/przerażające”; „Naprawdę chciałbym ci pomóc”. Taką taktykę werbalną należy stosować w stosunku do ludzi w depresji, osobowości nieadekwatnych i zdezorientowanych.

— **Pauza.** Powstrzymanie się od wszelkich reakcji (w tym naturalnych) mimo wywierania presji przez partnera.

— **Spotkajmy się w połowie drogi.** Próba znalezienia „złotego środka”.

— **Usprawiedliwianie i rozgrzeszanie.** Techniki usprawiedliwiania i rozgrzeszania polegają na przekonaniu drugiej strony, że jej czyn nie jest aż tak naganny, jak sądzi, a dopóki nie ma ofiar w ludziach, można traktować incydent jako nieszczęśliwy zbieg okoliczności.

— **Włóż jego buty.** Pomoc drugiej stronie wyjść z twarzą, np. poprzez wskazanie argumentów, gdy sama nie umie ich wskazać.

— **Wspólnota psychiczna.** Działania będące częścią taktyk ingracjacji poprzez znalezienie czynnika łączącego partnerów (hobby, rzecz, poglądy). Chodzi nie tylko o wspólnotę pozytywną, ale i negatywną (te same nieszczęścia). W negocjowaniu ze sprawcą sytuacji kryzysowej należy przyjąć rolę towarzysza niedoli i okazać współczucie, np.: „Zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją”. Można wskazać element wspólnoty dotyczący kolektywnego przeżywania tych samych trudności. Na przykład negocjator mówi w celu rozładowania negatywnych emocji: „Rozumiem, pamiętam, że raz znalazłem się w podobnej sytuacji i zareagowałem tak samo...”. Adresat podstawia do komunikatu elementy własnego doświadczenia w miejsce domniemyanych doświadczeń nadawcy, aż po sprawdzenie zasadności takiej interpretacji i włączenie uzyskanej informacji w struktury wiedzy podmiotu.

— **Wypuszczanie pary.** Partner zostaje dopuszczony do głosu i stymulowany do wypowiedzania się, aż jego emocje opadną. Wówczas można powrócić do negocjowania.

— **Wzbudzanie zaufania.** W procesie prowadzenia negocjacji należy postępować tak, aby druga strona ufała negocjatorowi. Osiąga się to także poprzez cechowanie się pewnością siebie (McMains, Mullins, 2006: 227). Na przykład negocjator zwraca się do drugiej strony: „O nic się nie martw. Damy sobie z tym radę/rozwiążemy tę sytuację i będziesz bezpieczny”; „Pozwól, że opowiem ci o innej sytuacji, którą mi się udało z powodzeniem rozwiązać/dla której udało mi się znaleźć dobre rozwiązanie”.

Aktywnie słuchaj i milcz!

Aktywne słuchanie jest niewątpliwie jednym z warunków skutecznej komunikacji. Cechuje je nastawienie empatyczne, odczytywanie uczuć drugiej osoby, wymaga umiejętności analitycznego myślenia i wrażliwości. W czasie trwania rozmowy należy ją podtrzymywać poprzez potwierdzanie z intencją aprobowania treści przekazanej przez nadawcę. W tym celu stosuje się stymulatory potwierdzenia — leksemy używane z intencją uzyskania od rozmówcy potwierdzenia informacji przekazanej w replice, np. reakcje aprobująco-potwierdzające: „tak”, „dobrze”, „świetnie tak (tak)”, „rozumiem”, „aha”, „dobrze”, „okay”, „znakomicie”, „właśnie tak”; „dokładnie tak...”, „zgadza się”, „Ma pan/masz rację”, „nieprawda(ż)”, „prawda”, „nie (no nie, co nie)” i „tak”.

Należy okazać rozmówcy współczucie w celu redukcji napięcia emocjonalnego („Rozumiem, co czujesz”), zachęcać rozmówcę do konwersacji poprzez krótkie komunikaty takie jak: „Oczywiście”. „Tak”. „Jasne”. „I co było potem?”. „Czy może mi pan/możesz mi powiedzieć więcej o...”. Okazywanie współczucia nie oznacza akceptacji działań drugiej strony. Dobre efekty daje nazywanie emocji przeżywanych przez drugą stronę: „Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość”. „Na pana miejscu zareagowałbym tak samo”. Wzmacnia to wzajemne zrozumienie.

Podczas aktywnego słuchania należy skupić się na tym, o czym mówi rozmówca. Koncentracja gwarantuje możliwość podążania za jego tokiem myślowym. Nie traci się w ten sposób wątku rozmowy i — co należy szczególnie podkreślić — wyraża szacunek do drugiej strony. Aktywne słuchanie pozwala na lepsze zrozumienie i poznanie stanowiska oponenta, lepsze rozpoznanie i określenie możliwości realizacji celów negocjacji oraz rozwianie wątpliwości, które mogłyby się pojawić.

Jednym z elementów aktywnego słuchania jest parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony. Najszerze ujęcie parafrazy obejmuje użycie różnych pod względem strukturalnym wypowiedzi językowych, ale także cytowanie słów rozmówcy, czyli powtarzanie jego wypowiedzi. Właśnie powtarzanie najważniejszych wypowiedzi interlokutora powoduje wzmocnienie tych elementów rozmowy, a co za tym idzie, osiąga się współbrzmienie emocjonalne. Natomiast podsumowania wypowiedzi drugiej strony mogą rozpoczynać się wyrażeniami: „Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...”; „W świetle tego, co do tej pory ustaliliśmy, można stwierdzić, że...”; „Jeśli dobrze zrozumiałem pana wypowiedź, to...”; należy unikać natomiast „osłabiaczy rozmowy”, tj. wyrażen typu „chyba tak”, „raczej tak”, „no tak”, „raczej nie”, „nie bardzo”, „chyba nie”; „ojej”, „czyżby...”; „widzę to nieco inaczej, mam inne poglądy...”; — „nie”, „nigdy”.

Aktywne słuchanie należy wspierać sygnałami niewerbalnymi²⁴, takimi jak np. ciągły kontakt wzrokowy z rozmówcą, mimika twarzy świadcząca o zainteresowaniu, lekkie pochylenie się w stronę rozmówcy, aprobujące potakiwanie głową. Trzeba zatem koncentrować się nie tylko na sygnałach werbalnych, ale i uwzględniać sygnały niewerbalne i właściwie odczytywać mimikę rozmówcy oraz zmiany pozycji ciała w relacji do przekazywanych treści. Oznakami aktywnego słuchania w szerokim rozumieniu są: krótkie zachęty („Jasne”; „Oczywiście”; „I co było potem?”), powtarzanie lub parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony („Czy dobrze zrozumiałem — chce pan, aby...”), okazywanie współczucia („Widzę, że cię potraktowali naprawdę niesprawiedliwie”; „Tak mi przykro”), trafne i łatwe do zrozumienia określenie przeżywanych przez sprawcę emocji („Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość”; „Też bym się czuł tym dotknięty”; „Rozumiem pana niepokój”).

Wybierz model działania i modyfikuj go!

Zasady negocjowania z trudnym partnerem zostały sformułowane przez klasyków negocjacji w książkach *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*²⁵ i *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*²⁶. W. Ury

²⁴ Niewerbalne sygnały osłabiające aktywne słuchanie: kręcenie głową, marszczenie brwi, wzruszanie ramionami, wznoszenie galek ocznych do góry, pocieranie czoła, zaciskanie ust, odwracanie wzroku, przechylanie głowy, podejmowanie rozmowy z kimś innym, siedzenie w odchyleniu do tyłu, robienie grymasów wyrażających dezaprobatę (H. B i e n i o k, *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Katowice 2005, s. 72–73).

²⁵ W. U r y, *Odchodząc od NIE*, Warszawa 1995.

²⁶ R. F i s h e r, W. U r y, B. P a t t o n, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2000.

przedstawił strategię przełamania oporu w negocjacjach, która sprowadza się do kilku zaleceń: „Nie reaguj”. „Idź na galerię” (nie daj się sprowokować); „Przejdź na ich stronę” (uznaj punkt widzenia drugiej strony i wycisz ich emocje); „Przekształć” (nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć negocjacje w dialog); „Zbuduj im złoty most” (wciągnij drugą stronę w poszukiwanie rozwiązania); „Stosuj siłę, aby edukować” (nie eskalować)²⁷.

„Wyjście na galerię” związane jest z nazwaniem gry, co staje się kluczem do wyeliminowania skutków gry stosowanej przez drugą stronę. Negocjator powinien powstrzymać się od reakcji, co może być osiągnięte poprzez zrobienie krótkiej, parosekundowej przerwy („Przerwij i nic nie mów”) lub poprzez krótkie streszczenie fragmentu wypowiedzi drugiej strony, np. przez wypowiedzi w stylu: „Pozwól, że upewnię się, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś”; „Przepraszam, ale nie zrozumiałem, czy mógłbyś powtórzyć?”; „Nie jestem pewien, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś”; „Pozwól, że upewnię się, czy zrozumiałem, co powiedziałeś”.

Negocjator powinien oduczyć się reakcji na agresję werbalną i panować nad emocjami. Należy nie tylko hamować własne emocje, ale i dążyć do wyciszenia emocji drugiej strony. Można to osiągnąć poprzez aktywne wysłuchanie oponenta, potakiwanie („Aha”; „Rozumiem”; „Tak, proszę kontynuujcie”; „A co się stało później?”). Kiedy druga strona przedstawi swoje racje, należy spytać, czy nie chciałaby, czegoś dodać.

Ważnym elementem jest budowanie dobrych relacji poprzez wyrażenie uznania dla autorytetu i kompetencji przeciwnika. Należy koncentrować się na wspólnym problemie i czynić starania w kierunku rozładowania napięcia poprzez częste użycie słowa „tak”: „Tak, macie rację w tym miejscu”; „Tak, zgadzam się z wami”.

Zachowania negocjatora powinny uwzględniać z jednej strony aktywne słuchanie i okazywanie sprawcy szczerego zainteresowania, parafrazowanie wypowiedzi sprawcy; przemilczenie spraw, z którymi negocjator się nie zgadza, wyrażanie uznania drugiej stronie, przeproszanie drugiej strony, gdy mówi o krzywdach, które ją spotkały, przedstawianie własnych propozycji w sposób rzeczowy i bez prowokowania. Kiedy druga strona przedstawia swoje stanowisko, można zwrócić się do niej z prośbą o wyjaśnienie problemu, kierując uwagę właśnie na sposób jego rozwiązania, np.: „To ciekawe, dlaczego tego chcesz?”; „Pomóż mi zrozumieć problem, który starasz się rozwiązać”; „Dlaczego właściwie tego chcecie?”; „Na czym polega problem?”; „Co was niepokoi?”.

Należy zwracać się do drugiej strony z prośbą o radę, np. „Co powinienem waszym zdaniem zrobić?”. „Co zrobilibyście na moim miejscu?”. „Co powiedzielibyście moim mocodawcom?”. Żądań nie należy odrzucać, nie należy stwierdzać, że są one nierealne, lecz jakiegokolwiek żądania mogą się stać podstawą

²⁷ W. U r y, dz. cyt., s. 48–177.

do dalszej dyskusji. Należy zatem pytać: „Dlaczego żądanie jest takie, jakie jest, dlaczego nie może być inne”; „Co by było gdyby...”, np. „A gdybyśmy to zrobili tak a tak”. Druga strona powinna wyciągnąć wniosek, że najlepszym dla niej rozwiązaniem jest „przekroczenie złotego mostu”, co można osiągnąć, zadając pytania dotyczące konsekwencji braku porozumienia, np. „Jak myślisz, co stanie się, jeżeli nie dojdziemy do porozumienia?”. „Czy zdajesz sobie sprawę, jak poważne konsekwencje może mieć dla nas brak porozumienia w tej kwestii?”.

Model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (*Behavioral Influence Stairway Model/BISM*) jest oparty na aktywnym słuchaniu i na propozycji zespołu negocjacji kryzysowych FBI²⁸. W modelu podkreśla się ważność procesu budowania relacji między negocjatorem a sprawcą w celu osiągnięcia pokojowego rozwiązania sytuacji kryzysowej. BISM składa się z czterech elementów:

- 1) Aktywne słuchanie (*Active Listening Skills*);
- 2) Empatia (*Empathy*);
- 3) Porozumienie (*Rapport*);
- 4) Wpływ behawioralny (*Behavioral Influence*); zmiany zachowania (*Behavioral Change*).

Jedynie przejście przez kolejne fazy gwarantuje budowanie właściwych relacji ze sprawcą incydentu w celu spowodowania zmiany jego zachowania. Nie można, np. pominąć etapu 1. (aktywne słuchanie) i przejść do etapu 4. (faza wpływu) bez uprzednich faz wzbudzenia empatii i nawiązania dobrych relacji z osobą w kryzysie. Przy braku postępów w negocjacjach należy wrócić do etapu 1. i zacząć od nowa. Aktywne słuchanie stanowi podstawę omawianego modelu i opiera się na elementach składowych głównych i dodatkowych. Elementami głównymi są: **odzwierciedlanie** (*mirroring*) — odnosi się do powtarzających się w ostatnich kilku słów, co ma podkreślić uprzejmość i wskazanie, że osoba w kryzysie pozostaje w centrum zainteresowania; **parafrazowanie** (*paraphrasing*) — oddające istotę przekazywanej treści ujętą we własne słowa negocjatora, co osłabia emocjonalną siłę przekazu poprzez zmianę niektórych sformułowań; **etykietowanie emocji** (*emotion labeling*) — odnosi się do określenia emocji, tego, co osoba w kryzysie czuje, np. „*You sound angry*” („Wydaje się, że jesteś zły/twój głos mówi, że jesteś zły”); „*You seem frustrated*” („Wydajesz się być sfrustrowany”); „*I hear frustration in your voice*” („Czuję frustrację w twoim głosie”)²⁹; **podsumowanie** (*summarizing*), np. „*Let me make sure I understand what you're saying, you lost your job for no apparent reason (paraphrase) and this makes*

²⁸ V. Van Hasselt, S. Romano, G. Vecchi, *Role Playing. Application in Hostage and Crisis Negotiations Skills Training*, „Behavior Modification” 2008, vol. 32, s. 248–263; G. Vecchi, V. Van Hasselt, S. Romano, *Crisis (Hostage) Negotiation. Current Strategies and Issues in High Risk Conflict Resolution*, „Aggression and Violent Behavior” 2005, vol. 10, s. 533–551.

²⁹ G. Vecchi, V. Van Hasselt, S. Romano, dz. cyt., s. 542.

you angry (labeled emotion)" („Pozwól mi upewnić się, że rozumiem, co mówisz, straciłeś pracę bez wyraźnego powodu (parafraza) i to sprawia, że jesteś zły (oznaczenie emocji)").

Empatia zakłada identyfikację i zrozumienie punktu widzenia drugiej strony, jej uczuć i motywów działania. Negocjator kryzysowy spogląda na problem oczami drugiej strony. Na przykład może zwrócić się do drugiej strony ze słowami: „Zrozumiałe jest, jak można się gniewać na to”). Należy przy tym pamiętać, że tak samo ważna okazuje się treść, jak i forma komunikatów. Na etapie porozumienia druga strona jest gotowa wysłuchać, co ma do powiedzenia negocjator. To moment znalezienia wspólnej płaszczyzny porozumienia. Na etapie relacji druga strona osiągnęła już gotowość przyjęcia propozycji negocjatora do zmiany zachowań. Negocjator może więc zaproponować opponentowi sposób postępowania będący rezultatem podjęcia próby wspólnego rozwiązania problemów. Osiągnięcie tego stadium jest możliwe pod warunkiem realizacji poprzednich.

Zadawaj właściwe pytania

Pytania powinny być tak sformułowane, aby rozmówca mógł dzielić się swoimi problemami, np. „Jak widzisz rozwiązanie tych problemów?”. „Jak chciałbyś rozwiązać ten problem?”. Muszą służyć zdobyciu niezbędnych informacji, np. pytania otwarte takie jak: „Co się następnie zdarzyło?”. „Jak to było?”. „Jak to wyglądało?”. „Kto?”. „Co?”. „Gdzie?”. „Kiedy?”. „Dlaczego?”. „Dlaczego nie?”, odnoszące się do odczuć, np. „Co myślisz o tym...?”. „Jakie są twoje wrażenia...?”, do wydarzeń z przeszłości, np. „Czy możesz opowiedzieć o tym, co się zdarzyło?”. „I co było później?"; pytania pozorne, do których należy tzw. pytanie retoryczne („Jaki jest sens takich działań, czy daje Ci to satysfakcję?"; pytania medytatywne: „Może w tym momencie stawiasz sobie pytanie: z jednej strony ty, a z drugiej policja. I co mam teraz robić. Jestem tu po to, żeby Ci pomóc, razem rozwiążemy ten problem”).

Istotne są pytania „dlaczego?”. Pozwalają poznać stanowisko przeciwnika, dlaczego widzi takie, a nie inne rozwiązanie problemu. Ważne są też pytania „dlaczego nie?”. Można zaproponować pytania: „Co jest złego w tym podejściu, dlaczego nie można tego zrobić w taki sposób?”. Chodzi przy tym o wciągnięcie drugiej strony w dyskusję, aby rozważyć problem i dojść prawidłową drogą do jego rozwiązania. Pytania otwarte powodują, że druga strona kontynuuje opowiadanie i mogą służyć do rozładowania emocji, gdyż „twierdzenia rodzą opór, pytania rodzą odpowiedzi”. Pytania „dlaczego nie?” zamiast pytań „Dlaczego?” stosuje się, jeśli druga strona niechętnie ujawnia to, co dotyczy jej

interesów, np. „Dlaczego nie można zrobić tego w inny sposób?” , „Co jest niewłaściwego w zaproponowanym przez nas podejściu?”.

W negocjacjach z trudnym partnerem należy zadawać pytania skierowane na rozwiązanie problemu, np. „Dlaczego właściwie tego chcecie?” . „Na czym polega problem?” . „Co was niepokoi?”. Ważne jest nie tylko to, o co się pyta, ale też, jak się pyta.

Inaczej wygląda kwestia rozmowy z człowiekiem z kryzysie. Należy w czasie rozmowy wydobyć od osoby informacje o jej uczuciach, myśleniu, zachowaniu, przy czym koncentrować się na planach interwencji kryzysowej: „Co będziesz robił...?”. „Jak do tego doprowadzisz?”. „W jaki sposób pomoże ci to w...?”. Należy unikać pytań „Dlaczego...?”. Nowicjusze prowadzący interwencję, chcąc dowiedzieć się, dlaczego ktoś myśli i działa w konkretny sposób, zadają pytanie „Dlaczego...?”. Jednak może ono uruchamiać mechanizmy obronne, racjonalizować problem, albo obarczać inną osobę odpowiedzialnością. Należy stosować pytania zamknięte w celu uzyskania określonych informacji: „Czy?”. „Kiedy?”. „Gdzie?”. „Czy nie jest tak, że...?”. „Czy nie uważasz, że...?”³⁰.

Uwzględniaj różnice kulturowe

G. Hofstede w procesie komunikacji wyróżnia następujące elementy: **symbole** (słowa, gesty, obrazy, przedmioty) zarówno unikatowe dla danej kultury, które często są rozumiane wyłącznie przez jej członków, jak i wspólne dla całej populacji, a nawet w dobie obecnej — dla całej ludzkości; **rytuały** — działania postrzegane w danej społeczności jako niezbędne, np. sposoby powitań, zachowań w sferze oficjalnej i prywatnej, obchody uroczystości państwowych i religijnych; **wartości** — odnajdywane w danych sytuacjach, decydujące o dokonaniu wyborów³¹.

Według E.T. Halla³², na sposób porozumiewania się ludzi wpływa kontekst, czyli okoliczności towarzyszące sytuacji komunikacyjnej. Kontekst oznaczać mogą wcześniejsze zdarzenia, rozmowy uczestników komunikacji, typ zachowania przyjęte w danej kulturze. Kultury niskokontekstowe są zorientowane na bezpośredni i jasny przekaz słowny, przy tym nie zwracają szczególnej uwagi na elementy pozawerbalne i sytuacyjne. Wymagają natomiast uszczegółowienia tła i źródła informacji. Wypowiedź jest klarownym przesłaniem, niewiele zależy od kontekstu. Ważna okazuje się zatem umiejętność wysławiania

³⁰ A. L i p c z y ń s k i, *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2007, s. 61–62.

³¹ G. H o f s t e d e, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 43–44.

³² E. T. H a l l, *Ukryty wymiar*, Warszawa 2001.

się, wypowiedane słowa mają jak najlepiej oddawać treść przekazu. Pojawia się tendencja do segmentowania i organizowania informacji oraz oczekiwanie wyraźnych instrukcji od osoby kompetentnej i zorientowanej w sprawie. Nie unika się w rozmowach tematów drażliwych, dąży do udowodnienia swoich racji. Polecenia wydawane są bezpośrednio.

Kultury wysokokontekstowe nie koncentrują się na przekazie werbalnym, a na informacjach, które są sugerowane czy implikowane przez kontekst z wykorzystaniem kontekstu sytuacyjnego i obyczajowego jako źródła informacji. Wiadomości przekazywane są zatem nie wprost i nie bezpośrednio, a ważne bywa często to, co nie zostało powiedziane, gdyż powiedziane być nie musiało, ponieważ słuchacz wie, o czym jest mowa. Oczekuje się zatem od słuchacza wiedzy na dany temat. Prośba o wytłumaczenie jest nietaktem. Rozmowy mają charakter formalny, znaczenia ma pozycja, status i wiek rozmówców.

Kwestia uwzględnienia różnic kulturowych w negocjacjach kryzysowych jest zjawiskiem nowym, obserwowanym od kilkudziesięciu lat poprzez aspekt globalizacji, zbliżenie się ludzi do siebie, kontakty międzykulturowe, co rodzi także sytuacje konfliktowe. Znamienny w tym zakresie jest artykuł E. Giebels, P.J. Taylor: *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations* zamieszczony w monografii *Contemporary Theory, Research and Practice of Crisis and Hostage Negotiation* pod redakcją R.G. Rogana, F.J. Lanceley³³, w którym autorzy formułują wskazówki, jak prowadzić negocjacje z przedstawicielami kultur niskokontekstowych (*low-context cultures*) i wysokokontekstowych (*high-context cultures*). Użycie strategii „sympatia, podobieństwo i wiarygodność” daje lepsze efekty w negocjacjach z przedstawicielami kultur niskokontekstowych. Podobnie „racjonalna perswazja i zagrożenie/zastraszanie” jest bardziej efektywne w negocjacjach ze sprawcami kultur niskokontekstowych. Natomiast odwoływanie się do emocji zapewnia większy efekt w negocjacjach ze sprawcami z kultur wysokokontekstowych.

Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne

Ważne, aby w procesie negocjacji kryzysowych unikać wysyłania sygnałów niewerbalnych przekazujących nieprzyjazne, wrogie i agresywne nastawienie. Nie należy stosować sygnałów dominacji w kontakcie *face-to-face*, takich jak dotykanie rozmówcy w ramię, chwytanie za łokieć; wskazywanie palcem w kierunku głowy partnera; zbliżanie się na odległość 25 cm, co jest odbierane

³³ E. Giebels, P.J. Taylor, *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations*, w: *Research and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*, red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley, Hampton Press, Inc. Cresskill, New Jersey 2010, s. 59–76.

jako inwazja w przestrzeń osobistą; przyjęcie pozycji nachylenia się z pozycji stojącej nad osobą siedzącą.

Osoba w kryzysie może przekazywać swoje emocje poprzez charakterystyczne ruchy rąk, wymachiwanie kończynami w sposób niekontrolowany, co wskazuje na brak stabilizacji. Słowom („Nie potrzebuję żadnej pomocy”; „Sam sobie dam radę ze wszystkim”) towarzyszą nerwowe ruchy rąk, wymachiwanie, wskazywanie palcem, zaciskanie pięści na znak groźby, nerwowe ruchy głowy. O zdenerwowaniu świadczy przestępowanie z nogi na nogę, przytupywanie. W ramach mimiki twarzy zauważa się marszczenie brwi, zwięźanie oczu, zaciskanie ust. Pojawia się nerwowe załamywanie rąk, słowa („A co ty możesz o tym wiedzieć”). Załamywanie dłoni świadczy o bezradności i strachu, np. towarzyszyło słowom: („Próbowała pani rozmawiać z mężem o waszych problemach?”. „Wielokrotnie próbowałam... próbowałam, ale nic z tego nie wychodziło. Teraz jest już za późno”). Nerwowe zaciskanie palców pojawia się przy słowach: „Mąż pije, od wielu lat, na początku nie zauważyłam tego problemu, ale potem... zaczął pić bez okazji, tak długo, aż padał bez świadomości”. Wzniesienie ramion ku górze towarzyszyło słowom: „Co robić? Co robić, cały mój świat runął w gruzach, on do tego doprowadził, on jest winien!”. Mimika twarzy człowieka w kryzysie opowiadającego o swoich nieszczęściach obejmowała także zmarszczenie brwi (wysięk mentalny), uniesienie brwi (wyraz zdziwienia), otwieranie szeroko ust, zaciskanie ust, przygryzanie warg, mrużenie oczu. W trakcie mówienia o tym, co zaszło zaobserwować można było marszczenie nosa, ruchy brwi, zamknięcie ust przez dłuższy czas, zaciśnięcie ust. Szeroko otwarte oczy były wyrazem przestachu, intensywne wpatrywanie się w dal świadczyło o próbie ucieczki od rzeczywistości kontaktu „tu i teraz”. Wydawanie głębokich westchnień, dźwięków „yyy”, „eee”, kiedy nie wiadomo, co powiedzieć, świadczy o dystansowaniu się od rozmówcy. W pierwszej fazie pojawia się nerwowe mówienie, po czym następuje wyciszenie emocji i opowiadanie jest kontynuowane tonem spokojnym. W przypadku żądań mówienie ma charakter ostry, zimny, dynamiczny. Należy zwracać uwagę na zmiany rytmu formułowania wypowiedzi, ulega on zwolnieniu, kiedy zostają wyciszone emocje. W stanach irytacji podwyższa się tembr głosu, a w stanach przerażenia drżenie głosu, głębokie westchnienia sygnalizują ulgę.

Wycisz emocje!

W czasie trwania sytuacji konfliktowych pojawiające się emocje mogą stwarzać przeszkodę w użyciu racjonalnych argumentów i prowadzeniu negocjacji. Podczas prowadzenia rozmów w czasie trwania negocjacji lub mediacji emocje

mają wpływ nie tylko na uczestniczących w rozmowach, ale i na zachowania poszczególnych osób. Pod wpływem emocji każda ze stron może się zachowywać inaczej, niż sobie wcześniej zaplanowała. Aby doprowadzić do rozładowania napięć, negocjator powinien słuchać i nie przerywać. Kiedy emocje opadną, można bardziej racjonalnie ocenić sytuację. Na proces komunikacji w negocjacjach i mediacjach ma wpływ skłonność do postrzegania emocji, które się przeżywa, u innych. Prowadzić to jednak może do błędnego odczytania emocji drugiej strony, np. nasza ekspresja uczucia gniewu może powodować odczytanie takich samych emocji u drugiej strony.

Na wybuchy emocjonalne nie należy reagować, trzeba spokojnie wysłuchać drugiej strony, nie odpowiadając na ataki, przy czym należy ponawiać prośbę o wypowiedzenie się do końca. W sytuacji, gdy partner jest pod wpływem napięcia emocjonalnego, może stosować agresję werbalną. Zachowania agresywne spotyka się w różnych sytuacjach. Skuteczność napaści słownej zależy od kilku czynników: intencji nadawcy, rodzaju użytych środków językowych będących narzędziem walki, indywidualnego progu wrażliwości uczestników aktu, ich kompetencji językowej i kulturowej, kontekstu/konsytuacji. Emocje mogą się przejawiać poprzez środki parajęzykowe, np.: natężenie głosu, tempo mówienia, sygnały niewerbalne, śmiech, płacz. Na podstawie zewnętrznych sposobów przejawiania uczuć odbiorca wyciąga wnioski dotyczące aktualnego stanu psychicznego nadawcy komunikatu. Stany emocjonalne mogą być wyrażane w sposób bezpośredni przy nazywaniu uczuć („Nienawidzę go”/„Bardzo go kochałam”) lub w sposób pośredni („Jak on mógł mnie tak zostawić, jak mógł?”).

Pomóż drugiej stronie zachować twarz!

Pojęcie twarzy jest pozytywną społeczną wartością, której jakaś osoba domaga się dla siebie. Jest wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia aprobowanych społecznie atrybutów³⁴. Erving Goffman posługuje się w badaniach relacji interpersonalnych metaforą twarzy znaną wielu kręgom kulturowym. Na przykład w języku polskim metafora ta występuje w wyrażeniach „zachować twarz” — ‘pozostać wiernym swoim zasadom, przekonaniom w trudnej sytuacji, wymagającej zajęcia stanowiska’, „stracić twarz” — ‘stracić szacunek u ludzi’ itd. Twarz jest maską osoby, która wychodzi na spotkanie ze światem społecznym, odzwierciedleniem jej uczuć i honoru. Twarz (zarówno własną, jak i rozmówcy) można stracić, odzyskać, twarzy można bronić, można ją

³⁴ E. G o f f m a n, *Interaction. Ritual. Essay on Face-to-Face Behaviour*, Pequin, Harmondsworth 1972, s. 5.

atakować, przybrać inną, odbudować, utrzymać. Najbardziej interesujące wydaje się pojęcie „utrąty twarzy”, które Goffman definiuje następująco: „sformułowanie stracić twarz [*to lose face*] oznacza ukazywanie niewłaściwej twarzy, bycie bez twarzy lub bycie zawstydzonym przez kogoś”³⁵.

Twarz ma dwie strony — pozytywną i negatywną. Podczas gdy twarz negatywna odnosi się do obrony własnej wolności i działania, respektowania przez innych osobistych zachowań, próśb i życzeń, potrzeby własnego terytorium, prawa do samookreślenia i obrony terytorium, wolności w jego obrębie, twarz pozytywna dotyczy uznania przez innych własnej pozytywnej wartości, potrzeby każdego do potwierdzenia swojego „ja”, do zrozumienia.

W procesie negocjacji druga strona powinna odnieść wrażenie, że wynik jest efektem jej działania, a nie jest narzucony. Aby stworzyć takie wrażenie, trzeba wyeksponować te elementy, które były związane w jakiś sposób z przyjętym rozwiązaniem. W fazie finalnej nie należy przyspieszać negocjacji, wręcz przeciwnie, należy zwolnić tempo, wyjaśniając m.in., co będzie się działo, gdy sprawca się podda. Należy wykazywać czujność do końca trwania negocjacji (incydentu). Ważne jest zakończenie incydentu w taki sposób, aby druga strona zachowała twarz.

W negocjacjach kryzysowych należy przyjąć zasadę „nie o mnie, lecz o tobie, to ty jesteś w centrum zainteresowania”, zgodnie zresztą z możliwością oparcia porozumienia o pośredniość. Dotyczy ona odczuwania satysfakcji z możliwości realizacji własnych zamiarów nie z tej przyczyny, że się tego chcieli, lecz dlatego, że to właśnie partner tego pragnął. Zachowanie twarzy odzwierciedla ludzką potrzebę pogodzenia stanowiska zajmowanego w negocjacjach czy porozumieniu ze swoimi zasadami, słowami, które były wypowiedziane wcześniej i tym, co robił. Dążeniem negocjatora powinno być utrzymanie dobrego mniemania o sobie, ochrona „twarzy”, honoru drugiej strony. Jeśli negocjator dostrzeże, że jego posunięcia mogą godzić w poczucie honoru lub mogą być szkodliwe dla obrazu publicznego (*public image*) rozmówców, powinien działać w kierunku zachowania twarzy rozmówców. Przeciwnikowi trzeba dać przegrać z honorem, jeśli osiąga się lepsze warunki porozumienia niż on.

Bądź szczery!

Pojęcie kłamstwa zawiera w swoim zakresie znaczeniowym czyste kłamstwa, półprawdy, wypaczenie i zniekształcanie faktów, podstęp, zachowania maskujące, oszustwa, kłamstwa z potrzeby uniknięcia konfliktu, nieszczerą zgodę na

³⁵ Tamże, s. 9.

spełnienie niepożądanego prośby, chęć sprostania zasadzie grzeczności, konieczność zakończenia interakcji niepożądanego. Manipulowanie innymi w celu wzbudzenia w nich poczucia winy, sytuacje fantazjowania (opowiadania wędkarzy), mówienie nieprawdy choremu, wymuszenie zeznań w śledztwie. To przemilczenia, fałszywe implikatury, półprawdy, językowa przesada, sądy nierzetelne, kłamstwa niewerbalne i „białe kłamstwa” — kłamstwa grzecznościowe, fałszywe wnioski, niedomówienia, pominięcie kluczowej informacji, podanie fałszywej przyczyny swego zachowania itd.

Białe kłamstwa (kłamstwa społeczne) w negocjacjach i mediacjach mogą służyć rozładowaniu konfliktu. Negocjator stosuje różne podejścia maskujące, nie ujawniając swoich pozycji, nie informuje, co jest jego celem, a podaje najczęściej, iż jego cele są bardziej dalekosiężne, niż w istocie planuje. W negocjacjach dopuszczalne jest blefowanie poprzez przyjęcie zobowiązania w postaci obietnicy czy groźby przy nieujawnianiu swoich rzeczywistych intencji. Blef polega na celowym wprowadzeniu drugiej strony w błąd. Gdy strategia ta się powiedzie, pozwala zniwelować przewagę drugiej strony i obronić nawet beznadziejną pozycję. Stosowanie blefów jest ryzykowne, gdyż może przysporzyć kłopotów w razie wykrycia. Jeśli pozycje stron są równe, to nie ma sensu blefować, chyba że jedna ze stron chce uzyskać przewagę i jest silnie zmotywowana do osiągnięcia sukcesu³⁶, np.: „Dowiedziałem się, że macie problemy. Nie mogę zdradzić szczegółów” (to blef, gdyż strona ich nie zna).

Negocjacje różnią się od wielu sytuacji, w których obowiązują ściśle wyznaczone reguły postępowania ustalane przez strony. Oceniając zasady stosowane w negocjacji, szczególnie w negocjacjach kryzysowych, stwierdzić należy, że ocena jest trudna, gdyż o zasadności stosowania poszczególnych reguł decydować będzie wynik negocjacji. Znalezienie płaszczyzny porozumienia stanowi główny cel negocjacji.

Z jednej strony istnieją zasady, które niezależnie od okoliczności powinny być przestrzegane przez negocjatorów. W sytuacjach kryzysowych należy nakłaniać w sposób niedyrektywny, aby doprowadzić do rozwiązania konfliktu. Technika **nagroda w raju** jest jedną z technik wywierania presji na partnera. Obiecuje się drugiej stronie, że jeśli spełni dodatkowe żądania, zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. Może to być np. obietnica preferencji przy przyznawaniu nowego kontraktu, obniżka cen na następne zamówienie, mamienie dużym kontraktem, czy inne obietnice składane w sytuacjach spornych w celu zapobiegania eskalacji konfliktu oraz jej rozwiązania.

Zresztą w przypadku obiecywania w negocjacjach należy przyjąć kilka zasad. Nie warto obiecywać niczego za darmo, tj. za każdą wyświadczoną przysługę domagać się jakiegoś rewanżu, choćby drobnego. Nie należy obiecywać

³⁶ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*, Warszawa 2007, s. 62.

niczego z własnej inicjatywy. Jeśli już obiecało się coś drugiej stronie, to nigdy nie należy dawać więcej, niż się zadeklarowało. Trzeba dotrzymywać obietnic, gdyż niedotrzymywanie słowa na dłuższą metę jest szkodliwe i obniża wiarygodność.

Zakończenie

Negocjacje kryzysowe powinny się stać przedmiotem wnikliwych badań przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych. Jedynie ich wspólne wysiłki mogą przybliżyć fenomen negocjacji kryzysowych i wyznaczyć warunki skutecznego komunikowania się w szeroko rozumianym kryzysie. Powyżej wskazano kierunki, w których powinny zmierzać badania sposobów negocjowania kryzysowego. Żywię nadzieję, że badania takie będą kontynuowane.

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie zasad skutecznego porozumiewania się w sytuacjach kryzysowych. Zaproponowano w nim zasady sformułowane w postaci dekalogu negocjatora kryzysowego: Nakłaniaj niedyrektywnie! Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne! Aktywnie słuchaj i milcz! Wybierz model działania i modyfikuj go! Zadawaj właściwe pytania! Uwzględniaj różnice kulturowe! Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne! Wycisz emocje! Pomóż drugiej stronie zachować twarz! Bądź szczery! Negocjacje kryzysowe rozumiane natomiast jako przeniesienie klasycznych definicji negocjacji na grunt psychologii kryzysu obejmowałyby zatem wszelkie rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych, nie tylko przez policję i inne służby mundurowe, ale i wszystkie osoby prowadzące rozmowy w sytuacjach kryzysowych (m.in. strażników miejskich, personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, personel więziennictwa, służby zdrowia, także osoby niezajmujące się etatowo negocjacjami w kryzysowych, uczestniczące np. w kłótniach rodzinnych). Badania zmierzają do analizy stosowanych środków językowych, wyekspozowania zastosowanych (lub naruszanych) zasad konwersacji, wykładników mechanizmów perswazyjnych, w tym argumentów używanych w dialogu przez interlokutorów.

Summary

The aim of the article is to discuss the principles of effective communication in crisis situations. It proposes principles formulated in the form of the decalogue of the crisis negotiator: Incorporate! Use techniques, tactics, strategies, negotiation tricks! Actively listen and be silent! Choose the action model and modify it! Ask the right questions! Consider cultural differences! Pay attention to non-verbal messages! Cut out the emotions! Help the other side to keep your face! Be honest! Crisis negotiations include all conversations taking place in crisis situations, not only by the police or other uniformed services, but also by all other individuals endeavouring to communicate with those involved in a crisis situations (such as municipal guards, personnel of therapeutic and rehabilitative institutions, penitentiary personnel, health care personnel, as well as individuals who are not professionally trained in the area of crisis negotiations, but nonetheless participating in likewise-oriented communications — for instance, those involved in family arguments). The research is directed towards the analysis of linguistic means employed in such contexts. In the

course of the analyses of individual cases, the author emphasizes conversational principles applied (or broken) while parties involved negotiate, and indicates particular exponents of persuasion mechanisms, including arguments, to which interlocutors participating in the dialogue resort.

Literatura

1. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Katowice 2005.
2. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 2000.
3. Giebels E., Taylor P.J., *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations*, w: *Research and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*, red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley, Hampton Press, Inc., Cresskill, New Jersey 2010, s. 59–76.
4. Goffman E., *Interaction. Ritual. Essay on Face-to-Face Behaviour*, Pequin, Harmondsworth 1972.
5. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Warszawa 2001.
6. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
7. Lipczyński A., *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2007.
8. Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalści*, Warszawa 2007.
9. Netczuk-Gwoździewicz M., *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych*, Wrocław 2014.
10. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.
11. Piotrowicz D., *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*, Warszawa 2010.
12. Poklek R., Chojnacka M., *Negocjacje policyjne i więzienne*, Warszawa 2017.
13. Stawnicka J., „Kiedy słowo jest bronią...” — *wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*, red. J. Stawnicka, Katowice 2010, s. 33–54.
14. Stawnicka J., *Bezpieczeństwo uczestników interakcji. Aspekt lingwistyczny i badania interdyscyplinarne*, w: *Współczesny wymiar bezpieczeństwa*, red. A. Misiuk, Szczytno 2011, s. 313–326.
15. Stawnicka J., *Bezpieczeństwo uczestników interakcji — Kiedy słowo jest bronią*, Dąbrowa Górnicza 2012.
16. Stawnicka J., *Modele komunikacji w sytuacjach kryzysowych*, Dąbrowa Górnicza 2012.
17. Stawnicka J., *Uwarunkowania prawno-organizacyjne prowadzenia negocjacji policyjnych*, w: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych III*, red. J. Stawnicka, Katowice 2012, s. 7–16.
18. Stawnicka J., *Crisis Communication*, w: *Directions and Areas of Cooperation Organization of the Police of the Republic of Poland and the Police of the Czech Republic in the Situations of Emergency Threats to People and the Environment*, Bielsko-Biała–Karvina 2012.
19. Stawnicka J., *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
20. Stawnicka J., *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością*, Gliwice 2013.

21. Stawnicka J., *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu*, w: *Bezpečné Slovensko a Európska Únia. Zborník príspevkov z 6. Medzinárodnej vedeckej konferencie*, Košice 2013, s. 427–432.
22. Stawnicka J., *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii*, Katowice 2016.
23. Stawnicka J., *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych*, w: *Bezpieczeństwo Polski w drugiej dekadzie XX wieku. Szanse, wyzwania, ryzyka i zagrożenia*, red. K. Załęski, M. Walancik, P. Polko, Dąbrowa Górnicza 2017, s. 185–192.
24. Stawnicka J., *Wykorzystanie strategii negocjacyjnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacjach o wysokim stopniu ryzyka — z perspektywy negocjacji policyjnych*, Katowice 2019.
25. Stelmach J., *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*, Wrocław 2016.
26. Tokarz M., *Negocjacje z terrorystą*, w: *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*, red. B. Sie-rocka, Wrocław 2005, s. 219–221, s. 197.
27. Ury W., *Odchodząc od NIE*, Warszawa 1995.
28. Van Hasselt V., Romano S., Vecchi G., *Role Playing: Application in Hostage and Crisis Negotiations Skills Training*, „Behavior Modification” 2008, vol. 32, s. 248–263.
29. Vecchi G., Van Hasselt V., Romano S., *Crisis (Hostage) Negotiation: Current Strategies and Issues in High Risk Conflict Resolution*, „Aggression and Violent Behavior” 2005, vol. 10, s. 533–551.

Adam Żwirbla

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

NIEKTÓRE MANKAMENTY METOD ILOŚCIOWYCH ANALIZY EKONOMICZNEJ

Słowa kluczowe: metody ilościowe; analiza ekonomiczna; uogólniony wskaźnik tempa zmiany; uogólniony wskaźnik rentowności; klasyczny wskaźnik struktury; uogólniona stopa zmiany zysku

SOME WEAK POINTS OF QUANTITATIVE METHODS OF ECONOMIC ANALYSIS

Key words: quantitative methods; economic analysis; classical structure vector; generalized rate indicator; generalized profitability ratio; generalized rate of profit change

Wstęp

Na gruncie analizy wskaźnikowej pojawił się dylemat interpretacyjny dotyczący sytuacji, w której zarówno kapitał własny, jak i kapitał mniejszości oraz wynik finansowy mogą być ujemne i wówczas pomimo straty netto wskaźnik okazuje się dodatni, co wskazuje na korzystną stopę zwrotu. Spotkawszy się z tym problemem, autor zaproponował już przed laty odwołanie się do pojęcia wartości bezwzględnej, gdyż jak zauważa Russel L. Ackoff, „wielu naukowców odkrywa, że ich wypady na teren dziedzin nauki innych niż własne mogą się sowiecie opłacić”¹.

Mirosław Wasilewski w swoich badaniach stanął przed dylematem interpretacji wskaźnika rentowności w dwóch sytuacjach, tj.:

1) przedsiębiorstwa poniosły stratę netto, co w odniesieniu do ujemnego kapitału własnego daje wartość dodatnią wskaźnika,

2) w przedsiębiorstwach wystąpił zysk netto, ale kapitał własny był ujemny, co sprawia, że wskaźnik rentowności kapitału jest ujemny.

Tenże ekonomista stwierdza, że utrudnia to interpretację, gdyż można twierdzić, iż „nie mając kapitału własnego, osiągnięto zysk netto”, a także, że świadczy

¹ R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 519.

to o nieefektywnym wykorzystaniu kapitału własnego, co nie jest prawdą. Ostatecznie autor nie oblicza tego wskaźnika, co można traktować jako ucieczkę od problemu².

Jak zauważa Dariusz Wędzki, może się zdarzyć, że przy szukaniu wskaźnika rentowności netto kapitału własnego napotka się sytuację, w której zarówno kapitał własny, jak i wynik finansowy są ujemne, a wówczas szukany wskaźnik jest dodatni, co wskazuje na korzystną stopę zwrotu. Autor wymienia dwa sposoby postępowania, tj.:

- 1) zrezygnować z obliczenia wskaźnika, gdyż nie ma on ekonomicznego sensu;
- 2) ująć kapitał własny jako wartość bezwzględną, wówczas wskaźnik pokazuje prawidłowy kierunek jego interpretacji.

Wędzki w drugim punkcie powołuje się na propozycję autora niniejszego artykułu, co sprowadza się do formuły³:

$$W_R = \frac{W_F}{|K_W|},$$

gdzie:

W_R — wskaźnik rentowności netto kapitału własnego według MSSF,

W_F — zysk (strata) netto według MSSF,

K_W — kapitał własny według MSSF⁴.

Uogólnienie wskaźnika dynamiki oraz wskaźnika tempa zmian

Analiza pozioma jest analizą czasową i w jej trakcie bada się dynamikę lub tempo zmian wybranej pozycji sprawozdania finansowego. W badaniach analitycznych pojawia się sytuacja, kiedy to zmienna ekonomiczna może przechodzić:

- od wartości dodatniej do wartości dodatniej,
- od wartości ujemnej do wartości ujemnej,
- od wartości ujemnej do wartości dodatniej,
- od wartości dodatniej do wartości ujemnej.

² M. Wasilewski, *Kapitał własny a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2006, seria G, t. 92, z. 2, s. 54–55.

³ D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 139.

⁴ Wymieniona propozycja wyeliminowania dylematu interpretacyjnego ujrzała światło dzienne w moim artykule pt.: *Niektóre dyskusyjne problemy badań analitycznych (propozycje metodologiczne)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2002, t. 7 (63), SKWP, Warszawa, s. 125–150.

Jeśli zachodzą pierwsze dwa przypadki, wówczas stosuje się klasyczne podejście, tj. korzysta się z pojęcia dynamiki oraz tempa zmian, co wynika z jednorodności analizowanej wielkości ekonomicznej w postaci strumienia „korzyści” lub strumienia „straty”. Wówczas:

$$d_A = \frac{A_1}{A_0} \cdot 100\% \text{ — indywidualny wskaźnik dynamiki zjawiska A,}$$

$$T_A = \frac{\Delta A}{A_0} \cdot 100\% \text{ — wskaźnik tempa zmian zjawiska A.}$$

Oba wskaźniki wiąże poniższa relacja:

$$T_A = d_A - 100\%.$$

Ogólnie rzecz ujmując, tempo zmiany odpowiada na pytanie o ile % zmieniła się badana wielkość ekonomiczna w stosunku do stanu początkowego i to stwierdzenie stanowi podstawę uogólnienia wskaźnika tempa zmian.

Kolejne dwa przypadki badanego zjawiska A można określić jako przejście od „straty” do „korzyści” lub odwrotnie. Obie kategorie zmian ekonomicznych określone zostaną jako strumień „straty” oraz strumień „korzyści”. Przejście od „straty” do „korzyści” oznacza zanikanie strumienia „straty” i pojawienie się strumienia „korzyści”, zaś w drugim przypadku dzieje się odwrotnie, tzn. zanika strumień „korzyści” i pojawia się strumień „straty”. Możliwe staje się sumowanie tych zmian, pod warunkiem, że są one oceniane za pomocą tej samej miary. Wyjaśnienie tego problemu jest celem niniejszego artykułu.

Już przed laty w publikacjach naukowych pojawiły się próby rozwiązania tegoż „węzła gordyjskiego” badań ilościowych, jakie reprezentują ostatnie dwa przypadki. Istotę propozycji ekonomistów można ująć następująco:

$$\bar{T}_A = \frac{\Delta A}{|A_0|} \cdot 100\% \text{ — uogólniony wskaźnik tempa zmian,}$$

$$\text{gdzie: } |A_0| = \begin{cases} +A_0, & \text{gd } A_0 > 0 \\ -A_0, & \text{gd } A_0 < 0 \end{cases}$$

Następnie należy zauważyć, że:

- 1) jeśli $\Delta A > 0$ — to następuje zmiana pozytywna zjawiska A (poprawa, wzrost),
- 2) jeśli $\Delta A < 0$ — to następuje zmiana negatywna zjawiska A (pogorszenie, spadek).

Rację bytu ma więc uogólniona miara dynamiki w postaci:

$$\bar{d}_A = \frac{A_1}{|A_0|} \cdot 100\% \text{ — uogólniony wskaźnik dynamiki zjawiska } A^5.$$

Powyższy problem podjął także Dariusz Wędzki, który uogólnił przedstawioną propozycję. Zgodnie z zamysłem tegoż autora należałoby napisać⁶:

$$\bar{T}_A = \begin{cases} \frac{A_1 - A_0}{|A_0|} \cdot 100\%, & A_0 \neq 0 \\ \frac{A_1}{|A_1|} \cdot 100\%, & A_0 = 0 \end{cases}$$

oraz

$$\bar{d}_A = \begin{cases} \frac{A_1}{|A_0|} \cdot 100\%, & A_0 \neq 0 \\ \frac{A_1}{|A_1|} \cdot 100\%, & A_0 = 0. \end{cases}$$

Oba wskaźniki wiąże poniższa relacja

$$\bar{T}_A = \begin{cases} \bar{d}_A - 100\%, & A_0 > 0 \\ \bar{d}_A + 100\%, & A_0 < 0. \end{cases}$$

Interpretacja ekonomiczna tempa zmiany badanej wielkości ekonomicznej

Przyjmijmy następujące określenia:

- 1) przedział „korzyści” ($A_0, A_1 > 0$);
- 2) przedział „straty” ($A_0, A_1 < 0$);
- 3) przedział „pozytywnego efektu zmiany” [$A_0 < 0 < A_1$];
gdzie: ($A_0, 0$) — przedział „straty”, ($0, A_1$) — przedział „korzyści”;

⁵ Tamże, s. 137.

⁶ D. Wędzki, dz. cyt., s. 85–86.

- 4) przedział „negatywnego efektu zmiany” [$A_1 < 0 < A_0$],
gdzie: $(A_1, 0)$ — przedział „straty”, $(0, A_0)$ — przedział „korzyści”;
- 5) odchylenie jest dodatnie, gdy $A_1 > A_0 \Leftrightarrow \Delta A > 0$;
- 6) odchylenie jest ujemne, gdy $A_1 < A_0 \Leftrightarrow \Delta A < 0$.

Interpretujemy kolejne przypadki tempa zmiany $T_A = \frac{\Delta A}{|A_0|}$,

gdzie: $\Delta A = \begin{cases} +d(A_0, A_1), & A_1 > A_0 \\ -d(A_0, A_1), & A_1 < A_0 \end{cases}$,

przy czym $d(A_0, A_1) \geq 0$ — to odległość między stanem „końcowym” a stanem „początkowym” badanego zjawiska A.

1) Przedział „korzyści”

- a) dla $\Delta A > 0$ — jaki procent wyjściowej „korzyści” w ujęciu bezwzględnym stanowi jej wzrost (tj. o ile% wzrosła „korzyść”);
- b) dla $\Delta A < 0$ — jaki procent wyjściowej „korzyści” w ujęciu bezwzględnym stanowi jej spadek (tj. o ile% zmalała „korzyść”).

2) Przedział „straty”

- a) dla $\Delta A > 0$ — jaki procent wyjściowej „straty” w ujęciu bezwzględnym stanowi jej spadek (tj. o ile% zmalała „strata”);
- b) dla $\Delta A < 0$ — jaki procent wyjściowej „straty” w ujęciu bezwzględnym stanowi jej wzrost (tj. o ile% wzrosła „strata”);

3) Przedział „strata” + przedział „korzyść” — mamy:

$$T = +100\% + \frac{A_1}{|A_0|} \cdot 100\%.$$

Liczba „+100%” oznacza całkowite zniwelowanie „straty”, zaś stojący za nią ułamek określa osiągniętą „korzyść” wyrażoną w % „straty”, co łącznie ukazuje pozytywny efekt zmiany.

4) Przedział „korzyść” + przedział „strata” — mamy:

$$T = -100\% + \frac{A_1}{|A_0|} \cdot 100\%.$$

Liczba „-100%” oznacza całkowite zniwelowanie „korzyści”, zaś stojący za nią ułamek określa osiągniętą „stratę” wyrażoną w % „korzyści”, co łącznie oznacza negatywny efekt zmiany⁷.

⁷ Więcej na ten temat w monografii: A. Żwirbła, *Nowe podejście do analizy prognozy rentowności. Produkcja wielosortymentowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 46–55.

Renata Pałczyńska-Gościńskiak, rozważając powyższy dylemat interpretacyjny, posiłkuje się poniższym przykładem liczbowym i formułuje stosowną interpretację dla wskaźnika tempa zmiany badanej wielkości⁸.

Przykład 1. Wynik finansowy w latach 1996–2000

Lata	1996	1997	1998	1999	2000
Wynik netto	-1600	2200	-2750	-2400	-4320
<i>T</i>	-	237,5%	-225%	12,7%	-80%

Interpretacja wskaźnika tempa zmiany według Pałczyńskiej-Gościńskiak:

- 1) w 1997 r. nastąpił wzrost zysku względem roku ubiegłego o 237,5%;
- 2) w 1998 r. nastąpił spadek zysku względem roku ubiegłego o 225%;
- 3) w 1999 r. nastąpiło zmniejszenie straty względem roku ubiegłego o 12,7%;
- 4) w 2000 r. nastąpiło powiększenie straty względem roku ubiegłego o 80%.

Koncepcja znajdowania tempa zmiany badanej wielkości ekonomicznej przy wykorzystaniu wartości bezwzględnej została przybliżona przed laty przez Marię Sierpińską i Tomasza Jachnę, jednakże bez wymienienia autorów tej propozycji⁹. Poniżej zostanie przedstawiony przykład liczbowy podany przez wymienionych autorów wraz z zaproponowaną przez nich interpretacją.

Przykład 2. Przykładowe wyniki finansowe spółki X w kolejnych latach kształtowały się następująco:

1998	1999	2000	2001	2002	2003
+100	+80	-30	-10	-20	+40

Obliczmy tempo zmian wyniku przy zmiennej bazie porównania:

rok 1999

$$\frac{80 - 100}{|100|} \cdot 100\% = -25\%,$$

co oznacza spadek zysku o 25% w porównaniu z rokiem poprzednim;

⁸ R. Pałczyńska-Gościńskiak, *Dylematy analizy ekonomicznej w ocenie zasadności kontynuacji działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 3 (59), SKwP, Warszawa, s. 14–25.

⁹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 69–70.

rok 2000

$$\frac{-30 - 80}{|80|} \cdot 100\% = -137,5\%,$$

co oznacza spadek wyniku o 137,5% w relacji do roku poprzedniego;

rok 2001

$$\frac{-10 - (-30)}{|-30|} \cdot 100\% = 66,6\%,$$

co oznacza wzrost wyniku finansowego o 66,6% w porównaniu do roku poprzedniego;

rok 2002

$$\frac{-20 - (-10)}{|-10|} \cdot 100\% = -100\%,$$

co oznacza wzrost straty o 100,0% w porównaniu do roku poprzedniego;

rok 2003

$$\frac{40 - (-20)}{|-20|} \cdot 100\% = 300,0\%,$$

co oznacza wzrost wyniku o 300,0% w porównaniu do roku poprzedniego.

Interpretacja za rok 2000 oraz za rok 2003 budzi wątpliwości, ponieważ jeśli w jednym roku pojawia się zysk, a w drugim strata, interpretacja nie powinna być taka sama jak w przypadku, gdy w obu latach notuje się zysk lub w obu latach stratę. Na przejście od straty do zysku lub odwrotnie składa się zniwelowanie straty (zysku) i uzyskanie zysku (straty), zaś podana interpretacja nic nie o tym nie mówi.

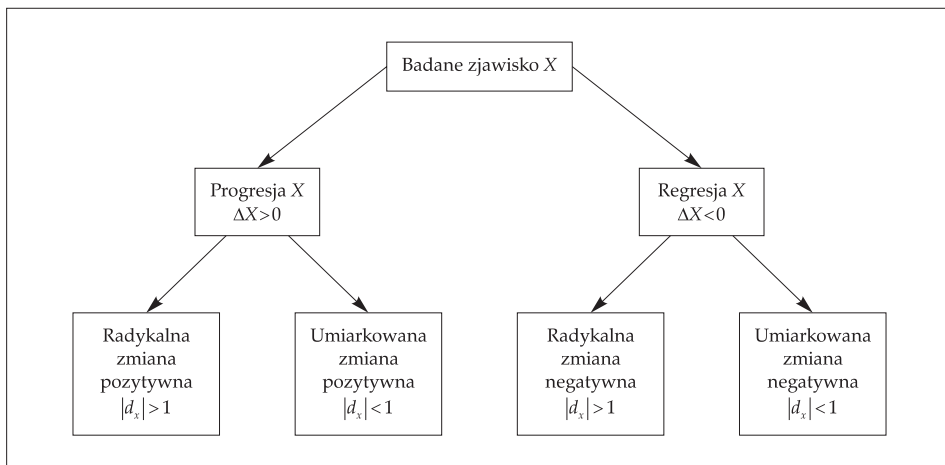
Trudno przyjąć bez zastrzeżenia powyższą interpretację w świetle rozumienia istoty klasycznego wskaźnika tempa zmiany. W publikacjach proponuję poniższe podejście metodyczne dla dwóch nietypowych sytuacji. Poniższa tabela wskazuje na właściwe wstępne podejście metodyczne przy analizie zmian w czasie wielkości ekonomicznych ujmowanych liczbowo.

Tabela 1. Warianty typowych zmian ilościowych zjawisk ekonomicznych

ΔA \ $ d_A $	$ d_A > 1$	$ d_A < 1$	Typ zmiany
$\Delta A > 0$	Przyspieszenie zmian pozytywnych	Zwolnienie zmian pozytywnych	Progresja
$\Delta A < 0$	Przyspieszenie zmian negatywnych	Zwolnienie zmian negatywnych	Regresja

Źródło: opracowanie własne

Anna Cwiąkała-Małys i Wioletta Nowak zainspirowane zostały moimi podejściem, co znalazło odzwierciedlenie w ich publikacji książkowej¹⁰. Autorki przedstawiają różne warianty zmian ilościowych zjawiska X w formie odpowiedniego schematu powiązań (ryc. 1).



Rycina 1. Warianty zmian ilościowych zjawiska

Źródło: A. Cwiąkała-Małys, W. Nowak, *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 22

Tabela 2. przedstawia propozycję metodologiczną autora niniejszego artykułu dotyczącą powiązania dotychczasowych mierników dynamiki oraz tempa zmian z ich uogólnieniami, które umożliwiają właściwą interpretację różnych wyników ekonomicznych.

¹⁰ A. Cwiąkała-Małys, W. Nowak, *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 22–24.

Tabela 2. Zależność pomiędzy klasycznymi a uogólnionymi wskaźnikami dynamiki oraz tempa zmiany badanego zjawiska

Wskaźniki tempa zmiany	Wskaźniki dynamiki	
	$d = \frac{A_1}{A_0}$	$\bar{d} = d \cdot \frac{A_0}{ A_0 }$
$T = \frac{\Delta A}{A_0}$	$d = T + 1$	$T = \bar{d} \cdot \frac{A_0}{ A_0 } - 1$
$\bar{T} = T \cdot \frac{A_0}{ A_0 }$	$d = \bar{T} \cdot \frac{A_0}{ A_0 } + 1$	$\bar{T} = \bar{d} - \frac{A_0}{ A_0 }$
Objaśnienia		
$\Delta A = A_1 - A_0$; A_0 — wartość początkowa zjawiska A; A_1 — wartość końcowa zjawiska A		

Źródło: opracowanie własne

Uogólnione wskaźniki posiadają następujące własności:

$$1) \operatorname{sgn}(\bar{d}) = \operatorname{sgn}(A_1);$$

$$2) \operatorname{sgn}(\bar{T}) = \operatorname{sgn}(\Delta A).$$

To podejście metodyczne prawidłowo ujmuje kierunek zmian badanych wielkości. W przypadku przejścia od „niekorzyści” do „korzyści” mamy:

$$\begin{cases} A_0 < 0 \\ A_1 > 0 \end{cases} \Rightarrow T < d < \bar{d} < \bar{T}.$$

Dla pozostałych trzech przypadków mamy:

$$\begin{cases} d = \bar{d} \\ T = \bar{T} \end{cases}$$

Następna tabela przybliży uogólnienie podejścia metodycznego do różnych sytuacji zmian ilościowych, z którymi ma się do czynienia na płaszczyźnie gospodarczej.

Tabela 3. Klasyfikacja zmian ilościowych badanego zjawiska

Dynamika zjawiska $d = \frac{A_1}{A_0}$	Tempo zmiany $T = \frac{A_1 - A_0}{ A_0 }$	
	$T > 0$	$T < 0$
	gdzie: A_0 — wartość początkowa badanego zjawiska, A_1 — wartość końcowa badanego zjawiska.	
$d > 1$	Wzrost „zysku” $A_1 > A_0 > 0$	Wzrost „straty” $A_1 < A_0 < 0$
$0 < d < 1$	Spadek „straty” $A_0 < A_1 < 0$	Spadek „zysku” $A_0 > A_1 > 0$
$d < 0$	Przejście od „straty” do „zysku” $A_0 < 0 < A_1$	Przejście od „zysku” do „straty” $A_1 < 0 < A_0$

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zostanie przedstawiony przykład liczbowy, który ilustruje poprawne podejście metodyczne do analizy różnego rodzaju zmian wyniku finansowego firmy.

Przykład 3. Przykład przedstawia wykorzystanie klasycznego wskaźnika dynamiki oraz uogólnionego wskaźnika tempa zmiany do opisu wybranego elementu rachunku zysków i strat w firmie „Omega” za lata 2013–2019 (tab. 4).

Tabela 4. Wielokierunkowa analiza wyniku finansowego z działalności operacyjnej

Dane wyjściowe	Wskaźnik tempa zmiany oraz wskaźnik dynamiki	Interpretacja
1	2	3
Rok 2013 $Wf_0 = 2.550$	$T(Wf) = \frac{3.570 - 2.550}{ 2.550 } \times 100 = 40\%$	Wzrost zysku operacyjnego o 40% $\begin{cases} d > 100\% \\ \Delta Wf > 0 \end{cases} \Rightarrow$ radykalna zmiana pozytywna
Rok 2014 $Wf_1 = 3.570$	$d(Wf) = \frac{3.570}{2.550} = +140\%$	
Rok 2014 $Wf_0 = 3.570$	$T(Wf) = \frac{2.856 - 3.570}{ 3.570 } \times 100 = -20\%$	Spadek zysku operacyjnego o 20% $\begin{cases} d < 100\% \\ \Delta Wf < 0 \end{cases} \Rightarrow$ umiarkowana zmiana negatywna
Rok 2015 $Wf_1 = 2.856$	$d(Wf) = \frac{2.856}{3.570} = +80\%$	

Tabela 4. cd.

1	2	3
Rok 2015 $Wf_0 = 2.856$	$T(Wf) = \frac{-1.428 - 2.856}{ 2.856 } \times 100 = -150\%$	Przejsie od zysku operacyjnego do straty operacyjnej, co stanowi 150% utraconego „zysku” $\begin{cases} d < 100\% \\ \Delta Wf < 0 \end{cases} \Rightarrow$ umiarkowana zmiana negatywna
Rok 2016 $Wf_1 = -1.428$	$d(Wf) = \frac{-1.428}{2.856} = -50\%$	
Rok 2016 $Wf_0 = -1.428$	$T(Wf) = \frac{-2.142 - (-1.428)}{ -1.428 } \times 100 = -50\%$	Wzrost straty operacyjnej o 50% $\begin{cases} d > 100\% \\ \Delta Wf < 0 \end{cases} \Rightarrow$ radykalna zmiana negatywna
Rok 2017 $Wf_1 = -2.142$	$d(Wf) = \frac{-2.142}{-1.428} = +150\%$	
Rok 2017 $Wf_0 = -2.142$	$T(Wf) = \frac{-1.606,5 - (-2.142)}{ -2.142 } \times 100 = 25\%$	Spadek straty operacyjnej o 25% $\begin{cases} d < 100\% \\ \Delta Wf > 0 \end{cases} \Rightarrow$ umiarkowana zmiana pozytywna
Rok 2018 $Wf_1 = -1.606,5$	$d(Wf) = \frac{-1.606,5}{-2.142} = +75\%$	
Rok 2018 $Wf_0 = -1.606,5$	$T(Wf) = \frac{2.249,1 - (-1.606,5)}{ -1.606,5 } \times 100 = 240\%$	Przejsie od straty operacyjnej do zysku operacyjnego, co stanowi 240% zniwelowanej „straty” $\begin{cases} d > 100\% \\ \Delta Wf > 0 \end{cases} \Rightarrow$ radykalna zmiana pozytywna
Rok 2019 $Wf_1 = 2.249,1$	$d(Wf) = \frac{2.249,1}{-1.606,5} = -140\%$	

Źródło: Opracowanie własne

Powyższy przykład dobrze przybliża istotę wykorzystania modułu liczby w celu osiągnięcia właściwej interpretacji zmiany wyniku finansowego.

Wyznaczanie struktury wektora o dowolnych składowych

Kolejny problem interpretacyjny pojawia się przy analizie struktury zjawisk ekonomicznych, gdy wystąpią ujemne składniki. Zdaniem Wędzkiego, jeśli przy analizie pionowej przepływów z działalności operacyjnej występują dodatnie i ujemne wartości, to „otrzymane wskaźniki są często ujemne, a więc nie można ich zinterpretować jako wskaźników struktury, a raczej jako wskaźniki istotności”¹¹.

¹¹ D. Wę d z k i, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, Wydanie III zmienione, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 92.

Istotą nowej metody jest wyodrębnienie strumienia „efektów pozytywnych” oraz strumienia „efektów negatywnych”, a następnie określenie struktury międzygrupowej i wewnątrzgrupowej. Punktem wyjścia mojej propozycji metodycznej jest¹²:

1) równość wektorowa w postaci:

wektor wyniku końcowego = wektor efektów pozytywnych + wektor efektów negatywnych, czyli:

$$\bar{q} = \bar{q}^+ + \bar{q}^-$$

gdzie:

$\bar{q} = [q_1, q_2, \dots, q_n]$ — wektor wyniku końcowego,

$\bar{q}^+ = [q_1^+, q_2^+, \dots, q_k^+]$ — wektor efektów pozytywnych,

$\bar{q}^- = [q_1^-, q_2^-, \dots, q_m^-]$ — wektor efektów negatywnych.

2) Uogólniony wektor struktury w postaci:

$$\bar{S} = \bar{S}_+ \cup \bar{S}_-,$$

gdzie:

$\bar{S}_+ = \left\langle \frac{q_1^+}{\sum q_i^+}, \frac{q_2^+}{\sum q_i^+}, \dots, \frac{q_k^+}{\sum q_i^+} \right\rangle$, przy czym $q_i^+ > 0$, $i = 1, 2, \dots, k$;

$\bar{S}_- = \left\langle \frac{q_1^-}{\sum q_i^-}, \frac{q_2^-}{\sum q_i^-}, \dots, \frac{q_s^-}{\sum q_i^-} \right\rangle$, przy czym $q_i^- < 0$, $i = 1, 2, \dots, s$.

Dwuetapeowe znajdowanie struktury jest najlepszym rozwiązaniem.

Etap I — struktura międzygrupowa. Jest to obliczanie struktury wektora ilości o postaci:

$$\bar{q} = [q^+, q^-]$$

gdzie:

$q^+ = \sum_{i=1}^n q_i^+$ — suma strumienia efektów pozytywnych ($q_i^+ \geq 0$ dla $i = 1, 2, \dots, n$),

$q^- = \sum_{j=1}^m |q_j^-|$ — suma strumienia efektów negatywnych, traktowanych matematycznie jako wiel-

kości dodatnie ($q_j^- \leq 0$ dla $j = 1, 2, \dots, m$), tj. znajdujemy

$k_1 = \frac{q^+}{q^+ + q^-} \cdot 100\%$ oraz $k_2 = \frac{q^-}{q^+ + q^-} \cdot 100\%$, przy czym: $k_1 + k_2 = 100\%$.

¹² Więcej na ten temat w monografii: A. Żwirbła, *Nowe ujęcie rachunku dźwigni ekonomicznych. Produkcja jedno i wielosortymentowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 27–32 oraz t e g o ż: *Próba konstrukcji mierników struktury oraz zmian strukturalnych*, „Wiadomości Statystyczne” 2006, nr 10, s. 10–22.

Etap II — struktura wewnątrzgrupowa. Jest to znajdowanie struktury wektora efektów pozytywnych oraz struktury wektora efektów negatywnych. Oznacza to, że znajdujemy wskaźniki struktury dla wektora \bar{q}^+ oraz dla wektora \bar{q}^- , posilując się wzorami:

$$w(q^+)_i = \frac{q_i^+}{\sum_{k=1}^n q_k^+} \quad \text{dla } i = 1, 2, \dots, n \quad \text{oraz} \quad w(q^-)_j = \frac{q_j^-}{\sum_{k=1}^m q_k^-} \quad \text{dla } j = 1, 2, \dots, m.$$

Powyższa koncepcja została wykorzystana m.in. przez Ewę Wasilewską, która poddała analizie strukturę wyniku finansowego zakładów odzieżowych¹³.

Kolejny przykład liczbowy ilustruje istotę proponowanej koncepcji metodologicznej.

Przykład 4. Analiza struktury wektora o dowolnych składowych

Treść	Luty	„Korzyści”	„Niekorzyści”	Struktura „korzyści”	Struktura „niekorzyści”
Wynik operacyjny	334.828	334.828	–	97,47%	–
Wynik na pozostałej sprzedaży	8.674	8.674	–	2,53%	–
Wynik na operacjach finansowych	–8.992	–	8.992	–	48,78%
Saldo zysków i strat nadzwyczajnych	–9.442	–	9.442	–	51,22%
Razem	325.068	343.502	18.434	100,00%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przykładu liczbowego z: *Metody ilościowe w analizie finansowej*, red. E. N o w a k, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997, s. 45

Struktura międzygrupowa

$$k_1 = \frac{343.502}{343.502 + 18.434} \cdot 100\% = 94,91\%, \quad k_2 = (1 - k_1) \cdot 100\% = 5,09\%.$$

Quasi-wektor struktury dla lutego ma postać:

$$S'(\bar{q}) = \left\langle \frac{334.828}{361.936}, \frac{8.674}{361.936}, -\frac{8.992}{361.936}, -\frac{9.442}{361.936} \right\rangle,$$

¹³ E. Wasilewska, *Wyznaczanie struktury ekonomicznej w przypadku wystąpienia ujemnych składowych*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych”, t. 11/2, SGGW w Warszawie, Warszawa 2010, s. 264–272.

czyli

$$S'(\bar{q}) = \langle 92,51\%, 2,40\%, -2,48\%, -2,61\% \rangle .$$

Warto zauważyć, iż w przypadku proponowanej koncepcji tzw. wynik finansowy brutto nie odgrywa żadnej roli, tzn. może być nawet równy zero.

Zakończenie

Tomasz Berent w swojej rozprawie habilitacyjnej stwierdza, że

przy analizie odległości względnych należy pamiętać o zawiłościach interpretacyjnych z tym związanych. Na przykład kiedy odległość względna rentowności operacyjnych wynosi 100%, oznaczać to może zarówno podwojenie zysków, jak i podwojenie strat. Z kolei odległość względna w wysokości -150% może oznaczać np. spadek zysku z poziomu 20% do -10% lub też wzrost tej rentowności z poziomu -10% do poziomu 10%¹⁴.

Warto zauważyć, iż skorzystanie z propozycji, przedstawionej w powyższym artykule umożliwia wyjście z przysłowiowej „pułapki interpretacyjnej”. Z problematyką struktury wiąże się moje wcześniejsze zainteresowanie dotyczące próby wyodrębniania wpływu inflacji na wielkość przychodów i kosztów¹⁵. Stanowiło to kontynuację badań nad tematyką inflacji, która po raz pierwszy ujrzała światło dzienne w mojej dysertacji, zaś wprowadzone przeze mnie określenia przywołał m.in. Tadeusz Waśniewski, pisząc:

Na tle podkreślonych ograniczeń porównywalności finansowej (zmiany cen, taryf itp.) na uwagę zasługuje koncepcja analizy inflacji zaproponowana przez A. Żwirblę. Badanie inflacji, według niego, obejmuje:

- 1) inflację „wpływającą”, związaną ze zmianą cen nabywanych czynników wytwórczych,
- 2) inflację „wyływającą”, tj. związaną ze zmianą cen sprzedawanych wyrobów i usług.

Podany podział pozwala na wyodrębnienie następujących sytuacji:

- a) inflacja „wpływająca” > inflacja „wyływająca” — w przedsiębiorstwie zachodzi reprodukcja zwięziona inflacji,
- b) inflacja „wpływająca” = inflacja „wyływająca” — w przedsiębiorstwie zachodzi reprodukcja prosta inflacji,

¹⁴ T. B e r e n t, *Ogólna teoria dźwigni finansowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 99.

¹⁵ A. Ż w i r b ł a, *Problematyka czynnika struktury oraz inflacji w analizie finansowej (Przyczynek do teorii inflacji)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2002, t. 11 (67), SKwP, Warszawa, s. 128–157.

c) inflacja „wpływająca” < inflacja „wypływająca” — w przedsiębiorstwie zachodzi reprodukcja rozszerzona inflacji¹⁶.

Słuszna wydaje się refleksja niektórych ekonomistów, którzy uważają, że duża liczba wskaźników stosowana w analizie bardzo często zaciemnia rzeczywisty obraz stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa. Sytuacja tego rodzaju ma miejsce szczególnie w tych przypadkach, kiedy to jedne wskaźniki oceniane są jako „złe”, zaś inne jako „dobre”, pojawia się wówczas tzw. „konflikt wskazań”. Przykładowo, trudno jednoznacznie ocenić przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się dobrą rentownością, a nie jest w stanie zachować płynności finansowej, lub przedsiębiorstwo o dobrej płynności, ale niskiej rentowności i złej strukturze kapitału. Wbrew pozorom duża liczba wskaźników nie sprzyja wyciąganiu racjonalnych wniosków, jako że często występuje wówczas zjawisko redundacji (nadmiaru informacji). Nadmiar wskaźników może rozmywać obraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, odciągać uwagę od zjawisk podstawowych, wprowadzać chaos do analizy.

Streszczenie

Zjawiska ekonomiczne w dzisiejszych czasach charakteryzuje ogromna złożoność i różnorodność. To zaś sprawia, że nie zawsze mogą być użyte klasyczne metody stosowane w badaniach analitycznych. Istnieje więc potrzeba doskonalenia tych metod, a często oczekuje się nowych, lepszych narzędzi badawczych.

W niniejszym artykule autor proponuje uogólnienie pojęcia wskaźnika tempa zmian, a także uogólnienie wskaźnika rentowności, tak aby obejmowały one swym zakresem incydentalne przypadki.

Autor proponuje nowe podejście metodologiczne, które jest oryginalnym wkładem autora na polu metod analizy ekonomicznej. Wykorzystywanie metod badawczych typowych w naukach ilościowych pozwala budować rachunkowość zarządczą w pełniejszym wymiarze, o szerszych możliwościach poznawczych.

Summary

Economic phenomena are nowadays characterized by great complexity and diversity. As a result, classical methods used in analytical research are not always applicable. Therefore these methods need to be improved and new, better research tools should be developed.

In this paper the author proposes generalization of the rate of change indicator and generalization of the profitability ratio so as to cover also incidental cases.

The author proposes a new methodological treatment that is the original contribution of the author in the field of methods of economic analysis. Application of research methods typical of quantitative sciences make it possible to develop a more comprehensive theory of management accounting with wider cognitive possibilities.

¹⁶ T. Waśniewski, *Metody analizy finansowej — porównawczej i przyczynowej*, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. L. Bednarski, T. Waśniewski, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 132.

Literatura

1. Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
2. Berent T., *Ogólna teoria dźwigni finansowej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
3. Ćwiąkała-Małys A., Nowak W., *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
4. *Metody ilościowe w analizie finansowej*, red. E. Nowak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997.
5. Pałczyńska-Gościński R., *Dylematy analizy ekonomicznej w ocenie zasadności kontynuacji działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 3 (59), SKwP, Warszawa.
6. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. Wasilewska E., *Wyznaczanie struktury ekonomicznej w przypadku wystąpienia ujemnych składowych*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych” 2010, t. 11/2, SGGW.
8. Wasilewski M., *Kapitał własny a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2006, Seria G, t. 92, z. 2.
9. Waśniewski T., *Metody analizy finansowej — porównawczej i przyczynowej*, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. L. Bednarski, T. Waśniewski, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
10. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
11. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, wyd. III zmienione, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
12. Żwirbła A., *Niektóre dyskusyjne problemy badań analitycznych (propozycje metodologiczne)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2002, t. 7 (63), SKWP, Warszawa.
13. Żwirbła A., *Nowe podejście do analizy prognozy rentowności. Produkcja wielosortymentowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
14. Żwirbła A., *Nowe ujęcie rachunku dźwigni ekonomicznych. Produkcja jedno i wielosortymentowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
15. Żwirbła A., *Problematyka czynnika struktury oraz inflacji w analizie finansowej (Przyczynek do teorii inflacji)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2002, t. 11(67), SKwP, Warszawa.
16. Żwirbła A., *Próba konstrukcji mierników struktury oraz zmian strukturalnych*, „Wiadomości Statystyczne” 2006, nr 10.

Daria Nowak

(Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie)

ANALIZA RAPORTU
NIEZALEŻNEJ MIĘDZYNARODOWEJ MISJI
DS. WYJAŚNIENIA FAKTÓW ZWIĄZANYCH Z KONFLIKTEM
W GRUZJI W 2008 ROKU

Słowa kluczowe: konflikt w Gruzji 2008; Federacja Rosyjska; Abchazja; Osetia Południowa; Rada Bezpieczeństwa ONZ; bezpieczeństwo; imperializm; Rada Unii Europejskiej; IIFFMCG

INDEPENDENT INTERNATIONAL FACT-FINDING MISSION
ON THE CONFLICT IN GEORGIA — IIFFMCG

Key words: Conflict in Georgia 2008; Russian Federation; Abkhazia; South Ossetia; UN Security Council; security; imperialism; European Council; IIFFMCG

Celem artykułu jest analiza raportu misji powołanej przez Radę UE do zbadania konfliktu w Gruzji z sierpnia 2008 r.

Unia Europejska po raz pierwszy zaangażowała się w takiej formule w wyjaśnienie przyczyn i przebiegu konfliktu. Powołana przez Radę UE misja konsultowała ustalenia ze wszystkimi stronami konfliktu, nie szukając konsensusu podczas prezentacji wyników badań, ani nie formułując oskarżeń wobec żadnej ze stron. Jej celem było ustalenie i zaprezentowanie faktów, które w założeniach są bezsprzeczne i prawdziwe. Jak wskazywała misja w opublikowanym dokumencie, fakty ustalano na podstawie dostępnych materiałów. W trakcie dochodzenia informacje pozyskiwano z różnych źródeł, które następnie były szczegółowo analizowane i interpretowane przez międzynarodowy zespół wybitnych ekspertów z wielu dziedzin — od zarządzania kryzysowego, po historię regionu. Po analizie raportu można stwierdzić, iż intencje Unii Europejskiej wydają się być wiarygodnymi.

Wybuch konfliktu w Gruzji w 2008 r. był, jak się okazało, sporym zaskoczeniem dla społeczności międzynarodowej. W mediach i w świadomości społecznej zaistniał jako jawna interwencja militarna jednego państwa (w tym przypadku Federacji Rosyjskiej) wobec innego — demokratycznego, aspirującego

do członkostwa w NATO i UE. Winny i agresor zostali wskazani i nazwani¹. W wielu publikacjach i artykułach prasowych nawiązujących do relacji rosyjsko-gruzińskich, czy też szerzej opisujących politykę zagraniczną Federacji Rosyjskiej, nie było miejsca na wątpliwości co do charakteru konfliktu, jego przyczyn i możliwych konsekwencji. Gruzja propagandowo tę walkę wygrała. Społeczność międzynarodowa w większości potępiła akt agresji i naruszenie integralności terytorialnej Gruzji², apelując jednocześnie o rozwiązanie konfliktu na drodze dyplomatycznej.

W rzeczywistości, jak wskazują ustalenia misji, sytuacja była znacznie bardziej skomplikowana, bynajmniej nie zasługiwała na rozpatrywanie w kategoriach binarnych, podobnie jak motywacja stron, uwarunkowania polityki wewnętrznej obu państw oraz cele ich polityki zagranicznej. Odpowiednia prezentacja powyższych elementów (motywów, przebiegu, wskazanie winnych) opinii międzynarodowej, która na tym etapie konstruowała obraz konfliktu, okazała się przedsięwzięciem równie ważnym, co uzyskanie militarnej przewagi nad przeciwnikiem, być może nawet ważniejszym.

Zdobycie serc i umysłów to klucz do sukcesu w świecie mediów społecznościowych, szybkiego obiegu informacji i relacji na żywo. Jak wskazano w raporcie, opinia publiczna miała problem z właściwą interpretacją faktów, często porównywano konflikt z tymi, które miały miejsce jeszcze w latach dziewięćdziesiątych, choć realia XXI w. są już całkowicie odmienne. Analizując wypowiedzi przedstawicieli poszczególnych państw podczas zwołanej 10 sierpnia, a więc jeszcze podczas trwania zbrojnej konfrontacji, specjalnej sesji Rady Bezpieczeństwa ONZ³, można ulec zdziwieniu, gdyż państwa oraz organizacje międzynarodowe, w tym ONZ, wydawały oświadczenia, powołując się na doniesienia medialne z zaznaczeniem, iż nie posiadają informacji z innych źródeł! Zdolności w zakresie wykorzystania informacji jako narzędzia (wojna informacyjna) zostały zatem sprawdzone przez obie strony konfliktu⁴. Sposoby jej prezentacji również.

¹ W wielu artykułach, wypowiedziach, analizach i wywiadach prasowych prezentowany był pogląd, że winna wybuchu wojny jest wyłącznie Federacja Rosyjska. Takie stanowisko prezentowali również przedstawiciele wielu państw podczas spotkań Rady Bezpieczeństwa ONZ zwoływanych podczas i tuż po zakończeniu działań zbrojnych.

² *International Reaction to the Russo-Georgian War* — zbiór oświadczeń wydawanych przez państwa, wspólnych oświadczeń grupy państw oraz organizacji międzynarodowych po wybuchu konfliktu w sierpniu 2008 r. — Wikipedia.

³ *Resolutions and Decisions of the Security Council 1 August 2008–31 July 2009*. Security Council Official Records, United Nations, New York 2009, s. 92–95.

⁴ Specjalna Sesja Rady Bezpieczeństwa nr 5953 z 10 sierpnia 2008 r. — jako przykład: briefing zastępcy sekretarza generalnego ONZ ds. politycznych, B. Lynn Pascoe, w którym oświadcza, że ONZ nie dysponuje informacjami z obszaru konfliktu i opiera się jedynie na doniesieniach medialnych. Wskazuje jednocześnie, iż większość gruzińskich stron internetowych została zablokowana, stąd wszelkie informacje dostępne w tym czasie pochodzą z mediów rosyjskich.

Zgodnie z decyzją podjętą 2 grudnia 2008 r.⁵ Rada UE powołała do życia Niezależną Międzynarodową Misję ds. Wyjaśnienia Faktów Związanych z Konfliktem w Gruzji (Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia — IIFFMCG.) Jej przewodniczącą została szwajcarska ambasador, Heidi Tagliavini, a sama misja uzyskała mandat do prowadzenia działalności w terminie od 2 grudnia 2008 r. do 31 lipca 2009 r. Jak podkreślono w raporcie, to pierwsza tego typu inicjatywa w historii, kiedy to UE zdecydowała o aktywnym udziale w konflikcie zbrojnym. Powołanie misji było również konsekwencją uzgodnień międzynarodowych co do konieczności politycznego i dyplomatycznego zaangażowania w rozwiązanie konfliktu. Jak podkreślono we wstępie raportu, działania misji związane były z procesem zmierzającym do ustalenia faktów — nie miała ona charakteru, jak sama wskazywała — trybunału. Podstawę jej utworzenia stanowiło głębokie przekonanie, iż nie jest możliwe osiągnięcie stabilizacji bądź pokoju w regionie południowego Kaukazu, jeśli strony konfliktu odmiennie będą rozumiały i interpretowały zdarzenia będące przyczyną jego powstania. Celem misji było zatem zbadanie przyczyn oraz przebiegu konfliktu w Gruzji w odniesieniu do prawa międzynarodowego, prawa humanitarnego oraz praw człowieka, o których łamanie oskarżały się strony. Zasięg terytorialny oraz przedział czasowy miały być sukcesywnie rozszerzane celem rzetelnego zbadania możliwych przyczyn wybuchu konfliktu. Wyniki dochodzenia miały zostać zaprezentowane jego stronom, Radzie UE, OBWE oraz ONZ w formie raportu.

Jednocześnie pozostawiono przewodniczącej komisji pełną dowolność w doborze członków oraz współpracowników, którzy mieli reprezentować wiele dziedzin nauki, w tym prawników, historyków, żołnierzy oraz ekspertów z dziedziny praw człowieka. Raport zawiera szczegółowy wykaz nazwisk i funkcji badaczy ekspertów, którzy przyczynili się do jego powstania.

We wstępie raportu zawarto zwięzły opis sytuacji konfliktowej, wskazano ilość ofiar z wyszczególnieniem zabitych i rannych — z podziałem na straty wśród ludności cywilnej, żołnierzy i funkcjonariuszy innych służb. Określono skalę migracji wewnętrznej i międzynarodowej w związku z konfliktem. Powyższe dane zostały przedstawione celem ukazania podstaw prawnych powołania misji, celu jej działania, mandatu, zasad, jakimi kierowali się wchodzący w jej skład eksperci. Wskazano ponadto skład komisji (20 ekspertów różnych dziedzin, w tym prawa międzynarodowego oraz specjalistów ds. zarządzania kryzysami) oraz lokalizację jej biur — Genewa, Bruksela, Tbilisi.

Ustanowiono ponadto radę starszych doradców celem oceny pracy misji, wsparcia radą i doświadczeniem. Do prac w jej ramach zaproszono byłych ministrów obrony lub spraw zagranicznych, byłego przewodniczącego

⁵ Council Decision 2008/901/CESP of 2 December 2008 Concerning an Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia.

Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża oraz byłego zastępcę sekretarza generalnego ONZ i szefa Departamentu Operacji Utrzymania Pokoju. Wyjaśniono ponadto sposób działania misji, która w celu pełnego rozpoznania sytuacji w rejonie posłużyła się ankietami zawierającymi pytania dotyczące militarnych, politycznych, prawnych i humanitarnych aspektów wydarzeń, które następnie zostały rozesłane do stron uczestniczących w konflikcie — Moskwy, Tbilisi, Suchumi i Cchinwali.

Ponadto strony otrzymały pytania dotyczące ich poglądu na ówczesną sytuację oraz rozwój wypadków. Chociaż, jak wskazuje misja, nie wszystkie pytania doczekały się odpowiedzi, podkreślono, iż złożone przez strony wyjaśnienia były znaczącym wkładem w ocenę sytuacji dokonywaną przez członków misji i *de facto* spełniły jej oczekiwania. Wśród dokumentów przesłanych przez wymienione stolice znalazły się m.in. mapy, oficjalne dokumenty urzędowe, oceny przebiegu wydarzeń. Misja wskazuje, iż korzystała z szerokiego dostępu do źródeł otwartych, w tym do wydawnictw książkowych, artykułów prasowych, studiów, nagrań wideo i zdjęć, które następnie były poddawane wnikliwej analizie przez zespół ekspertów oraz weryfikowane przez najbardziej doświadczonych z nich.

Jak wspomniano w raporcie, eksperci odbyli szereg podróży terenowych — odwiedzili Tbilisi, Moskwę, Cchinwali i Suchumi, a także walczące strony w teatrze działań wojennych, w miejscach prowadzenia walk oraz obszarach, które ich interesowały z punktu widzenia prawa humanitarnego oraz praw człowieka, m.in. Tunel Roki, region Achalgori oraz Wąwóz Kodori. Rozmawiano z naocznymi świadkami wydarzeń, z przedstawicielami władz i dyplomatami, przywódcami wojskowymi i politykami, świadkami przestępstw, badaczami akademickimi, niezależnymi ekspertami oraz specjalistami zajmującymi się regionem Kaukazu i wydarzeniami sierpniowymi z 2008 r. Podkreślono ponadto doskonałą współpracę z organizacjami międzynarodowymi oraz przedstawicielami poszczególnych państw, w tym wszystkimi państwami UE, USA, Ukrainy, NATO, OBWE, Radą Europy, Międzynarodowym Komitetem Czerwonego Krzyża. Wszystkie podmioty udostępniły materiały będące w ich posiadaniu. Również Kwatera Główna ONZ w Nowym Jorku, UNHCR⁶ i OHCHR⁷ zostały poproszone o przekazanie posiadanych informacji.

Raport wskazuje przy tym, iż wersje prezentowane przez strony od samego początku były odmienne, a rozbieżności narastały w miarę upływu czasu. Odkrycie prawdy, jak wskazuje misja, było niezwykle trudne. Jej celem, jak stwierdzono na początku, było ustalanie faktów, historycznych już wówczas. Starano się, by ich prezentacja uwzględniała bardzo trudne relacje między

⁶ Wysoki komisarz Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. uchodźców (United Nations High Commissioner for Refugees — UNHCR).

⁷ Wysoki komisarz Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. praw człowieka (United Nations High Commissioner for Human Rights — UNHCHR).

Gruzją a Federacją Rosyjską (FR) oraz Osetią Południową. Konflikt w Abchazji w tym czasie odgrywał istotną, jednak nieco ograniczoną rolę w kontekście wydarzeń z sierpnia 2008 r.

Jak wskazują autorzy raportu, przystępując do pracy, mieli już dostęp do gotowych ocen i raportów wydarzeń z 2008 r. przygotowanych przez instytucje międzynarodowe oraz inne gremia, jak np. Rada Europy, Brytyjska Izba Lordów, Kongres Stanów Zjednoczonych, Parlamenti Gruzji i Ukrainy, UNHCR, Human Rights Watch (HRW), Amnesty International (AI) i inne.

Członkowie misji byli świadomi faktu, iż raport, który powstanie po zakończeniu jej prac, mógłby służyć różnym, partykularnym interesom stron. Dlatego też jednoznacznie wskazano w nim, iż żaden fakt, stwierdzenie, ani użyty w jego treści termin nie będzie mógł być wykorzystany i interpretowany jako forma uznania i nie ma jakichkolwiek konsekwencji politycznych.

Jednym z zadań misji było również zbadanie oskarżeń stron o łamanie Międzynarodowego Prawa Humanitarnego i Praw Człowieka oraz wynikających z ich postanowień oskarżeń o zbrodnie wojenne i ludobójstwo. Misja wskazuje jednak na fakt, że z uwagi na czas rozpoczęcia prac, tj. grudzień 2008 r., jej ustalenia mogą być niemiarodajne. Czas, który upłynął od zakończenia wydarzeń z sierpnia 2008 r., okazał się zbyt odległy. Proponowanym, pomocnym rozwiązaniem jest skorzystanie z raportów organizacji, które pracowały w terenie podczas tych wydarzeń lub krótko po ich zakończeniu, jak OBWE, Rada Europy, UNHCR, AI, HRW oraz Czerwony Krzyż. Jednocześnie unikatowym źródłem danych pozyskanych przez misję okazały się wywiady z bezpośrednimi uczestnikami zdarzeń i ofiarami konfliktu, osobiste obserwacje prowadzone przez członków misji oraz badanie dokumentacji w terenie.

Co warte podkreślenia i na co misja szczególnie zwraca uwagę, to brak możliwości zastosowania jej ustaleń w innym niż zaplanowany celu, nie mogą być one zatem wykorzystane w postępowaniu procesowym, w szczególności w charakterze dowodów w trwających już postępowaniach przed sądami międzynarodowymi. Wydaje się szczególnie istotne, że mimo szeroko zakrojonych badań zarówno nad dostępną literaturą, jak i badań terenowych, misja w raporcie podkreśla, że nie może być on traktowany jako bezwzględnie obowiązująca wykładnia. Zawiera bowiem to, co udało się ustalić na podstawie danych dostępnych ekspertom w czasie, kiedy trwały prace nad jego tworzeniem. Zaznacza się, że w terminie późniejszym mogły pojawić się informacje, które na początkowym etapie badania wydawały się nieistotne, a które później z jakiś przyczyn zyskały na znaczeniu. Misja przyznaje, że pojawiło się wiele sprzeczności w ocenie dokumentacji, którą prezentowały strony konfliktu. Zaznacza również, że nie posiadała dostępu do informacji wywiadowczych, w tym IMINT⁸.

⁸ *Imaginary Intelligence* (IMINT) informacje zawarte na zdjęciach satelitarnych obszarów, ich analiza i ocena.

Pomimo braku ograniczeń czasowych i przestrzennych w pracach badawczych misji, im bliżej 7 sierpnia, tym bardziej szczegółowe informacje były brane pod uwagę. Za końcową datę prowadzonych badań przyjęto 8 września 2008 r., kiedy to podpisano drugie porozumienie dotyczące implementacji zawieszenia broni. Sygnatariuszami powyższego aktu byli: prezydent Francji, Nicolas Sarkozy, jako reprezentant państwa, które sprawowało wówczas prezydenturę w Radzie UE, prezydent FR, Dmitrij Miedwiediew, oraz prezydent Gruzji, Micheil Saakaszwili. Jak wspomniana misja w raporcie, było to porozumienie zawarte na gruncie politycznym, które dotyczyło sfery militarnej prowadzonych działań i kończyło działania zbrojne, przenosząc ciężar wysiłków na negocjacje polityczne i działania w sferze dyplomatycznej.

Co do zasięgu geograficznego prowadzonych badań misja przyjęła, iż będą brane w nich pod uwagę terytoria i państwa, które były w jakikolwiek sposób zaangażowane w konflikt, militarnie lub politycznie, zarówno przed wybuchem, jaki i w trakcie wydarzeń z sierpnia 2008 r.

Założenia i intencje członków misji były bardzo klarowne, lecz idealistyczne. W raporcie oświadczają, że dołożyli wszelkich starań, by zgromadzone fakty były badane oraz prezentowane zgodnie z przyjętymi celami. Podkreślono jednocześnie, iż nie można mieć całkowitej pewności, że nie popełniono błędów, czy nie pominięto istotnych faktów. Zaznaczono jednak, że uczyniono wszystko, co w mocy ekspertów, by sprowadzić do minimum ilość tego typu uchybień. Jak dalej podkreślono, celem raportu nie jest otwieranie starych ran oraz granie na emocjach stron. Przeciwnie, członkowie misji wskazują, iż prezentując kolejność wydarzeń na podstawie dostępnych podczas tworzenia raportu informacji oraz dyskutując na temat odpowiedzialności stron za zaistniałe wydarzenia, mają nadzieję, że raport będzie postrzegany jako podstawa rozważań na temat stwierdzonych faktów. Może być także podstawowym dokumentem wykorzystywanym podczas prowadzonych negocjacji politycznych — i w tym sensie stanowić istotny wkład w kształtowanie pozytywnego rozwoju sytuacji w rejonie południowego Kaukazu. Misja wierzy, że wszystkie strony zaakceptują główne założenia raportu, choć nie zawsze muszą zgadzać się z jego ustaleniami. Wyraża także przekonanie, iż jest to warunek konieczny, by dokument stał się jednym z narzędzi wykorzystywanych przez strony w procesie zapewnienia pokoju i stabilizacji w regionie.

Ustalenia misji, które w raporcie zostały przedstawione niezwykle szczegółowo, wymagają odrębnego opracowania — w niniejszym artykule zostaną zaprezentowane końcowe wyniki przeprowadzonych badań oraz rekomendacje, tak istotne z punktu widzenia procesu pokojowego oraz rozwoju sytuacji w kolejnych latach.

Misja w raporcie stwierdza, że wyjaśniając powody wybuchu konfliktu w 2008 r., nie mogła odnieść się wyłącznie do pojedynczego zdarzenia, jakim był ostrzał artyleryjski Cchinwali prowadzony przez wojska gruzińskie w nocy

z 7 na 8 sierpnia 2008 r. Zasięg badań prowadzonych przez grono ekspertów międzynarodowych był bardzo szeroki i uwzględniał okres wielu lat przed eskalacją przemocy, czas, w którym narastało napięcie we wzajemnych relacjach, kiedy prowokacje, oskarżenia, groźby i akty przemocy dokonywane były przez wszystkie strony konfliktu.

Podkreślona została rola Federacji Rosyjskiej, która wykorzystwała dostępne jej narzędzia polityczne i dyplomatyczne przeciwko małemu i niesubordynowanemu sąsiadowi. Ten zaś z kolei, podejmując decyzje bez zastanawiania się nad ich konsekwencjami, działał w sposób nieprzemysłany, mogąc tym samym doprowadzić do utraty znacznej części swego terytorium.

Misja wyraziła ubolewanie wobec erozji szacunku dla ustanowionych praw międzynarodowych, takich jak integralność terytorialna i jednocześnie zauważyła wzrastającą akceptację dla użycia przemocy w stosunkach między państwami. Stała się ona narzędziem służącym do osiągnięcia politycznych celów oraz podejmowania unilateralnych decyzji — w zastępstwie wielostronnych uzgodnień, które są zazwyczaj trudne i wymagają kompromisu. Ekspertci stwierdzili przy tym z całą stanowczością, że nie można obarczyć odpowiedzialnością za wybuch konfliktu tylko jednej ze stron, bowiem zawiodły one wszystkie. Faktem jest, że w tym konflikcie nie ma wygranych. Każda ze stron poniosła znaczące straty — począwszy od utraty życia i dewastacji mienia obywateli, a skończywszy na utraconych nadziejach i braku perspektyw na przyszłość. Sytuacja polityczna, jak wskazuje się w raporcie, była w tym czasie jeszcze bardziej złożona niż przed wybuchem konfliktu. Relacje między stronami pozostawały napięte, a stosunki rosyjsko-gruzyńskie należały do najgorszych od lat.

Społeczność międzynarodowa zdaniem misji także nie wypełniła swej funkcji. Kultura współpracy międzynarodowej ukonstytuowana w szeregu aktów prawnych i dokumentów nie zaznaczyła swej obecności. Groźby użycia oraz użycie siły w stosunkach międzynarodowych wróciły do polityki. Główne zasady prawa międzynarodowego, takie jak szacunek dla suwerenności i integralności terytorialnej państw, zostały zignorowane. Naruszenia Międzynarodowego Prawa Humanitarnego oraz Praw Człowieka w postaci czystek etnicznych powróciły do politycznej rzeczywistości. Ucierpiały także relacje między państwami Zachodu a Federacją Rosyjską.

Misja w końcowych słowach raportu stwierdza, iż cierpienia społeczeństw nadal pozostają elementem codzienności, a sytuacja polityczna w regionie pozostaje daleka od stabilnej. Konflikty w Gruzji wymagają wzmożonych wysiłków oraz współpracy stron, by ostatecznie zapewnić warunki do pokojowej koegzystencji państw i narodów.

Największym wkładem w proces pokojowy zachodzący na obszarze południowego Kaukazu są jednak wnioski i spostrzeżenia, jakie grono eksperckie zawarło w swoim raporcie. Rekomendacje zaprezentowane w dokumencie mogą stanowić podstawę do weryfikacji i rewizji założeń procesu pokojowego

prowadzonego dotychczas bez większych sukcesów przez wspólnotę międzynarodową. Misja w raporcie wskazała na nieudolność wielu instytucji, które opierając się na nieprzystających do realiów XXI w. założeniach i ignorując zmiany, które zachodziły w stosunkach międzynarodowych w ostatnich latach doprowadziły do sytuacji, w której nie były w stanie właściwie zareagować na pojawiające się zagrożenia i sprostać wymaganiom nowej rzeczywistości.

Odnosząc się zatem do wyników prowadzonych badań, misja sformułowała rekomendacje dla stron–uczestników procesu pokojowego w rejonie Kaukazu południowego:

1) Wszelkie wysiłki, które zostaną podjęte, by stworzyć mechanizmy usprawniające działania zmierzające do zapobiegania przyszłym konfliktom w regionie oraz właściwą reakcję na zaistniałe zdarzenia, uwzględniać muszą złożoność sytuacji w Gruzji. Jej emanacją są różne poziomy uwikłania państwa w procesy wewnętrzne i międzynarodowe zachodzące w regionie. Raport wspomina o trzech takich poziomach: relacje rządu centralnego z mniejszościami zamieszkującymi państwo gruzińskie, relacje Gruzji z Federacją Rosyjską oraz geostrategiczne interesy głównych graczy międzynarodowych rywalizujących m.in. o wpływy czy dostęp do surowców naturalnych regionu.

2) Niezbędna jest szybsza i bardziej zdecydowana reakcja społeczności międzynarodowej, w szczególności Rady Bezpieczeństwa ONZ oraz ważnych aktorów regionalnych i poza regionalnych na pojawiające się sytuacje kryzysowe, a w razie ich powstania adekwatne zaangażowanie w ich rozwiązanie.

3) Społeczność międzynarodowa powinna dostosowywać instrumenty, które są w jej posiadaniu do zmieniającej się sytuacji w rejonie kryzysu. Musi pozostać w gotowości do jej oceny, a następnie dostosowania środków i metod niezbędnych do rozwiązania sytuacji kryzysowej oraz do skierowania właściwych instytucji w rejon kryzysu zarówno w trakcie, jak i po jego zakończeniu, celem właściwej realizacji postawionych przed nimi zadań.

4) Żadna ze stron konfliktu ani żadne państwo, które dostarcza wsparcia jednej ze stron, nie powinno pełnić funkcji związanych z dowodzeniem, przewodzeniem lub pełnić funkcje arbitra, ani sprawować żadnej kontroli nad prowadzoną operacją stabilizacyjną, podczas której bezstronność jest warunkiem koniecznym jej efektywności.

5) Wszystkie strony konfliktu muszą sprawować ścisłą kontrolę nad ksenofobicznymi i wrogimi uczuciami oraz działaniami przeciwko obywatelom, własności i uzasadnionym interesom drugiej strony konfliktu. Powinny także zadbać o rozwój instytucji zajmujących się edukacją, a w przekazie medialnym stosować uczciwą, zrównoważoną prezentację racji wszystkich stron konfliktu, w tym szczegółowe wyjaśnienie aspektów historycznych i podejmowanych działań. Zakaz stosowania groźby użycia siły, zgodnie z normami zawartymi w karcie Narodów Zjednoczonych, musi być rzetelnie stosowany i monitorowany przez wszystkie strony konfliktu.

6) Jak dotychczas nie powołano do życia żadnych instytucji nadzorujących proces pokojowy, mimo że rozwiązane zostały ciała w postaci Misji UNOMIG oraz Misji OBWE w Gruzji. Misja Monitorująca UE — European Union Monitoring Mission (EUMM) powinna realizować postawione przed nią zadania, jednakże istnieje potrzeba stworzenia ram instytucjonalnych dla międzynarodowej obecności w regionie celem zwiększenia efektywności podejmowanych wysiłków zmierzających do utrzymania pokoju w regionie.

7) Kultura polityczna oparta na współpracy w stosunkach międzynarodowych w Europie ulega erozji, co nie może zostać zaakceptowane. Społeczność międzynarodowa powinna podjąć kroki zmierzające do odnowienia świadomości, co do jej znaczenia dla bezpieczeństwa i współpracy w Europie oraz powrotu do jej właściwego postrzegania i wdrożenia w życie.

8) Prawo międzynarodowe powinno być przestrzegane i stosowane w całości. Wszelkie tendencje zmierzające do akceptacji jego pomijania lub wybiórczego stosowania, jak np. poszanowanie integralności terytorialnej państw, nie mogą być tolerowane. Szczególną uwagę należy skierować na respektowanie zakazu użycia siły razem z zakazem stosowania groźby użycia siły w stosunkach międzynarodowych. Rozwiązania wypracowane w drodze wielostronnych negocjacji powinny uzyskiwać pierwszeństwo przed działaniami jednostronnymi, a działania zmierzające do zapobiegania konfliktom powinny być uznawane za priorytetowe.

9) Polityczne koncepcje oraz pojęcia typu „strefa wpływów/interesów” i tym podobne, które uzasadniają prawo do ingerencji w wewnętrzne lub zewnętrzne sprawy innych państw, są nie do pogodzenia z zasadami prawa międzynarodowego. Stają się niebezpieczne dla międzynarodowego pokoju oraz stabilności i nie pomagają w tworzeniu przyjacielskich relacji pomiędzy państwami. Powinny być zatem odrzucone.

10) W każdej wojnie, która zawiera zarówno elementy konfliktu wewnątrzpaństwowego, jak i międzypaństwowego szczególną uwagę należy zwracać na odpowiedzialność sił zbrojnych za ochronę ludności cywilnej. W ich szkoleniu oraz regulaminach musi zostać wyartykułowana odpowiedzialność nie tylko za popełnianie okrucieństwa, ale także za ochronę ludności cywilnej przed aktami będącymi naruszeniem Międzynarodowego Prawa Humanitarnego oraz Praw Człowieka przez milicję i nieregularne zbrojne ugrupowania. Efektywna ochrona przed gwałtem i innymi przestępstwami dotyczącymi płci powinna być uznana za szczególnie ważną i należyście zapewnianą podczas konfliktów zbrojnych.

11) Szczególną uwagę powinny zwracać podmioty dostarczające pomoc wojskową, aby nie wspierały tym samym — nawet nieintencjonalnie i niebezpośrednio działań, które mogą okazać się niekorzystne dla stabilizacji regionu.

12) Wspólnota międzynarodowa, jak również regionalni i pozaregionalni aktorzy zaangażowani w konflikt powinni uczynić wszystko, aby nakłonić

skonfliktowane strony do negocjacji oraz wspierać je w osiągnięciu porozumienia, zgodnie z literą prawa międzynarodowego, w tym *Kartą NZ, Aktem końcowym z Helsinek*, stosownymi dokumentami wydanymi przez Radę Europy celem usunięcia rozbieżności mogących doprowadzić do ponownego wybuchu przemocy w przyszłości. Wynik tychże negocjacji, jeśli zakończą się one sukcesem, powinien także pozytywnie wpływać na poprawę relacji pomiędzy państwami Zachodu i Rosją. Jeśli Rosja i Gruzja nie dołożą wszelkich starań, aby rozwiązać problemy stanowiące przeszkodę w ich wzajemnych relacjach, nie będzie możliwym pokojowe rozwiązanie konfliktów w regionie.

Raport wskazuje potrzebę rozpoczęcia pracy od powyższych działań.

Przyglądając się rzeczywistości politycznej Regionu Kaukazu południowego po ponad dziesięciu latach od zakończenia konfliktu w Gruzji, można odnieść wrażenie, iż żadna z powyższych rekomendacji nie znalazła odzwierciedlenia w faktach. Porządek międzynarodowy oparty na zasadach konsensusu, współpracy, realizacji wspólnie określonych misji i zadań dla dobra ogółu okazał się mrzonką. Społeczność międzynarodowa wspólnie podejmująca kluczowe decyzje i realizująca przyjęte zobowiązania nie istnieje. Solidarność nie jest już wartością, z którą utożsamiana jest wspólnota międzynarodowa. Nastąpił renesans podejścia realistycznego w stosunkach międzynarodowych, gdzie znaczenie interesu narodowego, definiowanego przez pryzmat potęgi — zarówno ekonomicznej, militarnej, oddziaływania społecznego oraz przewagi informacyjnej — stają się główną siłą napędową działań podmiotów tychże stosunków.

Konflikty regionalne w tym nierozwiązane konflikty wewnętrzne w Gruzji są soczewką, w której skupia się brak solidaryzmu społeczności międzynarodowej, partykularyzm interesów narodowych, niezdecydowanie, zmienność decyzji zależnych od uwarunkowań politycznych podyktowanych interesem rządów lub grup, brak spójnej i jasnej polityki wobec Federacji Rosyjskiej, która umiejętnie rozgrywa państwa europejskie, dążąc do zacieśniania relacji dwustronnych, korzystnych dla tych stron, niekoniecznie będących w interesie wspólnoty (relacje francusko-rosyjskie i niemiecko-rosyjskie w kontekście realizacji mocarstwowych ambicji FR wymagają odrębnej analizy).

Konflikty w Gruzji wciąż pozostają nierozstrzygnięte, ich cechą okazuje się długotrwałość, brak perspektyw zakończenia, hybrydowy charakter, zróżnicowany poziom natężenia uwarunkowany interesem stron oraz polityką wewnętrzną gruzińskich władz.

Rok 2019 będzie zatem kolejnym nieprzewidywalnym okresem dla regionu Kaukazu południowego. Mieszaną uwarunkowań wewnętrznych oraz międzynarodowych — walki na wewnętrznej scenie politycznej (wybory parlamentarne w Gruzji), konfliktów społecznych (pogarszająca się sytuacja społeczno-gospodarcza), wizji lub jej braku w stosunkach z Zachodem (prozachodni lub prorosyjski kurs) — oraz międzynarodowych, które mogą zaskoczyć nie tylko Gruzję, ale także i całą społeczność międzynarodową, bowiem nieprze-

widywalność polityki FR wynikająca z jej mocarstwowych ambicji oraz niejednokrotnie decyzji podjętych wskutek reakcji na bodźce zewnętrzne może doprowadzić do nieoczekiwanych rozstrzygnięć trudnych do oszacowania z dzisiejszej perspektywy.

Streszczenie

Powołanie Niezależnej Międzynarodowej Misji ds. Wyjaśnienia Faktów Związanych z Konfliktem w Gruzji w 2008 r. było pierwszą inicjatywą Rady UE dotyczącą aktywnego zaangażowania dyplomatycznego w rozwiązanie konfliktu zbrojnego. W efekcie pracy misji powstał raport, którego celem stanowiło wyjaśnienie przyczyn i przebiegu konfliktu w Gruzji w 2008 r. oraz poziomu zaangażowania stron i wspólnoty międzynarodowej w jego pokojowe rozwiązanie. Największym osiągnięciem pracy międzynarodowej grupy ekspertów — członków misji okazało się opracowanie rekomendacji dla społeczności międzynarodowej, których wdrożenie w życie miało nie tylko doprowadzić do pomyślnego zakończenia procesu pokojowego, ale i zapobiegać wybuchowi podobnych konfliktów w przyszłości. Efekty pracy misji nie zostały jednak zdyskontowane — konfliktu nie rozwiązano w ciągu kolejnych 10 lat, w regionie brakuje stabilizacji, a proces pokojowy nie doczekał się zakończenia. Kaukaz południowy nadal pozostaje areną rywalizacji o wpływy największych światowych graczy, Gruzja ciągle nie została zaproszona do grona państw-członków Unii Europejskiej i NATO, a perspektywy jej przyjęcia oddalają się wraz z upływem lat. Jest to jednak nie tylko efekt skutecznej polityki zagranicznej prowadzonej przez Federację Rosyjską, ale także działań podejmowanych przez elity polityczne Gruzji, brak spójnej i przemyślanej polityki wewnętrznej i zagranicznej, która nie pozwala na pełne włączenie tego państwa do klubu państw zachodnich oraz opieszałość i niezdecydowanie społeczności międzynarodowej niepotrafiącej właściwie zareagować na rozwój wydarzeń w Gruzji oraz na wzrost napięć, które pojawiały się w regionie na długie lata przed jego wybuchem. Perspektywy rozwoju sytuacji w regionie są przedmiotem dyskusji ekspertów zajmujących się problematyką Kaukazu południowego. Imperializm w polityce Federacji Rosyjskiej, rozwój sytuacji na wewnętrznej scenie politycznej Gruzji oraz kryzys wartości i tożsamości wielu organizacji międzynarodowych mogą być tylko kilkoma z wielu czynników mających wpływ na bieg wydarzeń — trudnych do przewidzenia w najbliższych latach.

Summary

Establishing of the European Council Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia (IIFMCG) in 2008 was the first initiative of the EU concerning the active diplomatic engagement in the armed conflict abroad. The main effect of the Mission researches conducted in 2008/2009 was the presentation of the Report which included the facts on the origin and developments of the conflict as well as the assessment of the efforts made by the international community to find the peaceful solution for the future. The main achievement of the spectacular job being done by the Mission members was the list of recommendations for the international community. Its implementation ought to help them to reach the agreement and start the peace process in Georgia but also to prevent from outbreaking of the similar conflicts in the future. Unfortunately, the recommendations were not fully exploited — the conflict was not finished for 10 years now, the region of South Caucasus is far from stability and the peace process required to be continued. In the South Caucasian region there is still room for rivalry between the main powerful players, Georgia is not the member state of EU and NATO yet and perspective of the enlargement for new members drifts further and further apart from the reality. However, it is not only a result of very successful, imperial policy conducted by the Russian Federation but also the botched reaction of the international community during and after the conflict in 2008. Georgian internal and external policy characterized by the lack of coherency and consistency does not help

Georgia to join the western organizations focused on the political and security issues. The prospects for the situation development in the South Caucasian region are the issue of concern for the experts focused on this area. Imperialism vivid in the Russian Federation policy, changes being observed in the internal political scene in Georgia and the crises of the values and identity among the international organizations could be just some of many factors which are influential in developments in this area and very hard to predict for 2019 and beyond.

Literatura

1. Baldwin C., Cutler D., *Timeline: Conflict Between Georgia and South Ossetia*, www.reuters.com z 10.08.2008 r.
2. *Bm-21 GRAD*, www.csaiu.torun.pl.
3. *Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide*, www.ohchr.org.
4. Council Decision 2008/901/CESP of 2 December 2008 Concerning an Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia.
5. Dąbrowski K., *Secesjonizm Abchazji i Osetii Południowej jako ryzykowny instrument rosyjskiej polityki neoimperialnej*, w: *Dylematy państwowości*, red. K. Trzeciński, ASPRA-JR, Warszawa 2006, s.133–148.
6. *Encyklopedia PWN*, hasło: *prawa człowieka*, www.encyklopedia.pwn.pl.
7. Gołoś K., *Mechanizm bezpieczeństwa WNP*, www.geopolityka.net.
8. Grabiec K., *Kosowska droga do niepodległości*, www.eastbook.eu, 16.02.2018 r.
9. *Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia — Report*, September 2009, <https://reliefweb.int/report/georgia/report-independent-international-fact-finding-mission-conflict-georgia>.
10. *International Reaction to the Russo-Georgian War* — Wikipedia, www.en.m.wikipedia.org.
11. Janusz-Pawletta B., *Separatystyczne dążenia Naddniestrza, Abchazji i Osetii Południowej a prawo międzynarodowe*, www.bbn.gov.pl.
12. *Kalendarium konfliktu gruzińsko-osetyjskiego*, www.gazeta.pl.
13. *Karta Narodów Zjednoczonych*, www.un.org.
14. Madej M., *Wyniki szczytu NATO w Bukareszcie*, www.pism.pl.
15. Mdzinarishvili D., *U.S. troops start training exercise in Georgia*, www.reuters.com z 15.07.2008 r.
16. *Resolutions and Decisions of the Security Council 1 August 2008–31 July 2009. Security Council Official Records*, United Nations, New York 2009.
17. Robinson M., *EU, U.C. Back Georgian Call for Truce in S. Ossetia*, www.reuters.com z 08.08.2008 r.
18. *Rosja bombarduje abchaski wąwóz Kodori*, www.wprost.pl z 10.08.2008 r.
19. *Umowa z 22 kwietnia 1996 r. o partnerstwie i współpracy między Wspólnotą Europejską i jej Państwami Członkowskimi z jednej strony a Gruzją z drugiej strony*, www.eur-lex.europa.eu.
20. *Wojnę w Gruzji rozpoczęła Rosja*, www.polityka.pl z 22.09.2008 r., przedruk z „Der Spiegel”.

Barbara Ziótkowska

(Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku)

BIBLIOGRAFIA ZAWARTOŚCI PUBLIKACJI KUJAWSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ WE WŁOCŁAWKU (2017)

Wprowadzenie

Bibliografia jest kontynuacją zestawień publikacji za lata 1997–2000 oraz 2001–2003, które ukazały się w odrębnych opracowaniach w roku 2000 i 2004. Kolejne dwie edycje za lata 2004–2006 i 2007–2009 ukazały się w „Zeszytach Naukowych WSHE” — tom 26 (2009) i 31 (2010). Od 2010 r. ukazują się roczne zestawienia bibliograficzne w „Zeszytach Naukowych WSHE”. W sierpniu 2015 r. uczelnia zmieniła nazwę na: Kujawska Szkoła Wyższa, również „Zeszyty Naukowe WSHE” zmieniły swą nazwę i od tomu 41. (2015) ukazują się pt. „Zeszyty Naukowe KSW”. Bibliografia niniejsza obejmuje wszystkie wydawnictwa Kujawskiej Szkoły Wyższej we Włocławku (dawniej: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku) za rok 2016 i jest zestawieniem dorobku wydawniczego uczelni zawierającego publikacje autorskie, jak również zbiorowe i ciągle opublikowane w „Zeszytach Naukowych KSW”.

Piśmiennictwo zostało podzielone na działy, w obrębie których opisy ułożone są alfabetycznie. Jeżeli artykuły lub wydawnictwa obejmowały swą treścią tematykę dotyczącą więcej niż jednego działu, zostały umieszczone w kilku miejscach.

Opisy bibliograficzne artykułów i publikacji rozpoczynają się od tytułu zgodnie z normą PN-N-01152. W drugiej strefie odpowiedzialności po kresce ukośnej umieszczone jest imię i nazwisko autora, a w dalszej kolejności miejsce wydania, wydawnictwo i pozostałe elementy identyfikujące.

Bibliografia zawiera *Indeks autorów*, zamieszczono również *Indeks przedmiotowy*, który opisuje zagadnienie bardzo szczegółowo. Numery umieszczone przy hasłach odsyłają do pozycji w zrubie głównym.

Przy opracowaniu oparto się na następujących pozycjach:

Bibliografia: metodyka i organizacja, red. Zbigniew Żmigrodzki, Warszawa 2000;
Janowska Maria, *Opis bibliograficzny artykułów (interpretacja postanowień PN-N-01152)*;

Janowska Maria, *Opis bibliograficzny wydawnictw ciągłych (interpretacja postanowień PN-N-1152-2)*;

Lenartowicz Maria, *Przepisy katalogowania książek, cz. 1: Opis bibliograficzny*, Warszawa 1983;

Metodyka bibliograficzna. Poradnik dla autorów bibliografii specjalnych, red. H. Hleb-Koszańska, M. Dembowska, H. Sawoniak, Warszawa 1963.

Wykaz pozycji wydawniczych

A. Druki zwarte

Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej.
– Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – 244 s., 23,5 cm; Bibliografia przy art.;
ISBN 978-83-61609-73-5.

B. Serie Wydawnicze

„Zeszyty Naukowe KSW”, T. 44, Nauki Pedagogiczne, red. dr Renata Brzezińska, Włocławek 2017, rec. tomu Marian Bybluk, Piotr Petrykowski.

„Zeszyty Naukowe KSW”, T. 45, Nauki o Zdrowiu, red. dr Marek Zieliński, Włocławek 2017, rec. tomu Małgorzata Hagner-Derengowska, Robert Ślusarz, Lidia Marszałek.

Administracja. Prawo

1. Mobbing i przemoc wobec seniorów w rodzinie / Jolanta Kloc // W: *Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej*, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 219–242.
Bibliografia
2. Bibliografia zawartości publikacji Kujawskiej Szkoły Wyższej we Włocławku (2016) / Barbara Ziółkowska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 183–199 (Ser. F, z. 4).

Kultura. Literatura. Sztuka. Sport

3. Rola metody dramy w przygotowaniu dziecka do życia w rodzinie i w szkole / Justyna Juszcak // W: *Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej*, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 147–158.

Nauka. Oświata. Wychowanie

4. Działalność edukacyjna Włocławskiego Uniwersytetu Seniora a pozytywne starzenie się / Kazimierz Murszewski // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 159–161 (Ser. C, z. 16).

5. Dziecko — podmiot czy przedmiot w dialogu mediacyjnym? / Krystyna Parysjanowicz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 183–201.
6. Edukacja zdrowotna w rehabilitacji osób z niepełnosprawnością / Grzegorz Brzuzy // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 35–49 (Ser. F, z. 4).
7. Edukacyjne konteksty zdrowia o trudnościach definicyjnych zdrowia i kształtowaniu pojmowania jego wartości / Robert Bielecki // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 15–34 (Ser. F, z. 4).
8. „Grzechy główne” wychowania dziecka w ponowoczesnej rodzinie, w opinii nauczycieli przedszkolnych i szkolnych / Renata Brzezińska // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 121–134.
9. Jak wspierać rodziny z dziećmi z wyzwaniami rozwojowymi — wybrane propozycje / Małgorzata Tchurcz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 175–182.
10. Jak wykorzystać nowoczesne media w rodzinie, szkole i na uczelni? Rekomendacje i doświadczenia Kujawskiej Szkoły Wyższej we Włocławku z użytkowania platformy e-learningowej LMS ILIAS / Piotr Gawliczek // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 77–88.
11. Kilka refleksji słuchacza Uniwersytetu Trzeciego Wieku / Stanisław Grzegorzewski // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 163–165 (Ser. C, z. 16).
12. Metody nauczania języka angielskiego w wieku senioralnym / Artur Brzeziński // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 129–137 (Ser. C, z. 16).
13. Mobbing i przemoc wobec seniorów w rodzinie / Jolanta Kloc // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 219–242.
14. Mój uniwersytecki dzień / Wojciech Dykczyński // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 167–169 (Ser. C, z. 16).
15. Rodzicielstwo adopcyjne — między teorią a praktyką / Maria Poślusznia-Owczarz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 203–217.
16. Rola metody dramy w przygotowaniu dziecka do życia w rodzinie i w szkole / Justyna Juszczak // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 147–158.
17. Satysfakcja i jakość życia rodziców dzieci przewlekle chorych / Grzegorz Brzuzy // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 161–173.

18. Wspomaganie rodziny w zakresie działań dotyczących bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w sieci na przykładzie centrum programu Safer Internet / Tomasz Borowiak // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 45–58.
19. Współpraca fizjoterapeuty z logopedą przy usprawnianiu pacjenta po udarze mózgu / Jolanta Zielińska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 147–154 (Ser. F, z. 4).
20. Współpraca rodziny i szkoły w edukacji dziecka z perspektywy doświadczeń placówki doskonalenia nauczycieli / Lena Tkaczyk // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 107–119.
21. Wychowanie dziecka jako wspólne zadanie rodziców i szkoły w obliczu istniejących zagrożeń cywilizacyjnych / Dagna Czerwonka // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 135–146.
22. Wychowawcze następstwa nieprawidłowego zaspokajania potrzeb na gruncie rodziny / Ireneusz Pyrzyk // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 31–42.
23. Znaczenie kompetencji osobistych i społecznych rodziców adopcyjnych w kształtowaniu i odbudowywaniu więzi przywiązaniowej u dzieci / Maria Posłuszna-Owczar, Anna Sobiesiak // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 117–126 (Ser. F, z. 4).

Zagadnienia społeczne

24. Aktywna emerytura jako remedium na starość / Lucyna Małobłocka // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 155–156 (Ser. C, z. 16).
25. Aktywność społeczna seniorów w badaniach studentów kierunku pielęgniarstwa / Maria Posłuszna-Owczar, Beata Felcyn, Małgorzata Lis // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 93–104 (Ser. C, z. 16).
26. Cyfrowi imigranci i tubylcy. Jak pokonać e-wykluczenie i radzić sobie ze zmianami w cyfrowym świecie? / Piotr Gawliczek // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 25–37 (Ser. C, z. 16).
27. Czas jako kategoria deficytowa w życiu seniora / Wanda Miżanowska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 149–150 (Ser. C, z. 16).
28. Dziecko — podmiot czy przedmiot w dialogu mediacyjnym? / Krystyna Parysjanowicz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 183–201.

29. Filozoficzne koncepcje rodziny na przestrzeni wieków / Joanna Górnicka-Kalinowska // W: / Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 13–19.
30. Internet jako uzależnienie od nowoczesności / Adam Grudzień // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 59–76.
31. Jak wspierać rodziny z dziećmi z wyzwaniami rozwojowymi — wybrane propozycje / Małgorzata Tchurcz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 175–182.
32. Jaka jesteś współczesna rodzino? Zróżnicowania — przemiany — zagrożenia / Andrzej Twardzik // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 21–30.
33. Mobbing i przemoc wobec seniorów w rodzinie / Jolanta Kloc // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 219–242.
34. Moralne zobowiązania społeczeństwa wobec ludzi starszych / Joanna Górnicka-Kalinowska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 13–23 (Ser. C, z. 16).
35. Nie starzeje się ten, kto nie ma czasu / Elżbieta Pyra // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 151–153 (Ser. C, z. 16).
36. Niepełnosprawność w polskiej rzeczywistości. Bariery i przeszkody a może integracja społeczna? (Doniesienie z badań) / Krystyna Parysjanowicz // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 85–106 (Ser. F, z. 4).
37. Obraz osób starszych w opinii młodzieży / Aldona Molesztak // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 63–78 (Ser. C, z. 16).
38. Opinia i postawa ludzi młodych i starszych w aspekcie transplantacji narządów / Anna Pawłowska, Beata Małecka // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 107–116 (Ser. F, z. 4).
39. Opowiem wam o moim dniu / Stanisław Pawlak // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 157–158 (Ser. C, z. 16).
40. Poglądy Erika Eriksona a wiek senioralny / Beata Płaczekiewicz // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 39–50 (Ser. C, z. 16).
41. Rodzicielstwo adopcyjne — między teorią a praktyką / Maria Połuszna-Owczar // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 203–217.

42. Rodzina na sprzedaż, czyli obraz życia rodzinnego na przykładzie serialu Rodzinka.pl / Monika Jurewicz // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 89–103.
43. Rola i miejsce seniora w społeczeństwie i rodzinie. Akceptacja czy izolacja? / Andrzej Twardzik // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 119–128 (Ser. C, z. 16).
44. Rola internetu w pozyskiwaniu informacji o zdrowiu — kontekst psychologiczny / Adam Grudzień // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 61–73 (Ser. F, z. 4).
45. Rola współczesnych dziadków — z perspektywy wnucząt i seniorów / Dagna Czerwonka // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 105–117 (Ser. C, z. 16).
46. Senioralna codzienność w domu pomocy społecznej z perspektywy osoby zarządzającej placówką / Jarosław Pułanecki // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 139–145 (Ser. C, z. 16).
47. Seniorzy w społecznych identyfikacjach / Renata Brzezińska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 79–92 (Ser. C, z. 16).
48. Starość i śmierć w poglądach Janusza Korczaka / Ireneusz Jan Pyrzyk // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki Pedagogiczne: Oblicza senioralnej codzienności / KSW Włocławek. – T. 44 (2017), s. 51–62 (Ser. C, z. 16).
49. Wpływ rehabilitacji kardiologicznej jako metody leczenia chorych po ostrym zespole wieńcowym / Magdalena Charłusz-Zasiewska, Marek Zieliński, Dorota Bąk, Kamila Pasternak-Mnich, Robert Irzmański // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 51–59 (Ser. F, z. 4).
50. Wspomaganie rodziny w zakresie działań dotyczących bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w sieci na przykładzie centrum programu Safer Internet / Tomasz Borowiak // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 45–58.

Zdrowie

51. Aktywność fizyczna w profilaktyce zdrowotnej osób starszych / Marek Zieliński, Dorota Bąk, Magdalena Charłusz-Zasiewska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 155–167 (Ser. F, z. 4).
52. Edukacja zdrowotna w rehabilitacji osób z niepełnosprawnością / Grzegorz Brzuz // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 35–49 (Ser. F, z. 4).

53. Edukacyjne konteksty zdrowia o trudnościach definicyjnych zdrowia i kształtowaniu pojmowania jego wartości / Robert Bielecki // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 15–34 (Ser. F, z. 4).
54. Leczenie zimnem w praktyce fizjoterapeuty / Kamila Kalinowska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 75–84 (Ser. F, z. 4).
55. Niepełnosprawność w polskiej rzeczywistości. Bariery i przeszkody a może integracja społeczna? (Doniesienie z badań) / Krystyna Parysjanowicz // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 85–106 (Ser. F, z. 4).
56. Opinia i postawa ludzi młodych i starszych w aspekcie transplantacji narządów / Anna Pawłowska, Beata Małecka // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 107–116 (Ser. F, z. 4).
57. Rola internetu w pozyskiwaniu informacji o zdrowiu — kontekst psychologiczny / Adam Grudzień // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 61–73 (Ser. F, z. 4).
58. Rola opieki paliatywno-hospicyjnej w tworzeniu systemu opieki nad chorym u kresu życia / Barbara Sikora, Anita Ewa Sikora-Szubert // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 127–145 (Ser. F, z. 4).
59. Satysfakcja i jakość życia rodziców dzieci przewlekle chorych / Grzegorz Bruzdy // W: Rodzina wobec globalnej zmiany cywilizacyjno-medialnej, pod red. Renaty Brzezińskiej. – Włocławek: Kujawska Szkoła Wyższa, 2017. – s. 161–173.
60. Skuteczność leczenia zachowawczego skoliozy niskostopniowej — opis przypadku / Dorota Bąk, Marek Zieliński, Magdalena Charłusz-Zasiewska // „Zeszyty Naukowe KSW”: Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 11–14 (ser. F, z. 4).
61. Wartość BMI dzieci i młodzieży szkół Włocławka wskaźnikiem zdrowia i zagrożeń zdrowotnych / Marek Zieliński, Jolanta Zielińska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 169–181 (Ser. F, z. 4).
62. Wpływ rehabilitacji kardiologicznej jako metody leczenia chorych po ostrym zespole wieńcowym / Magdalena Charłusz-Zasiewska, Marek Zieliński, Dorota Bąk, Kamila Pasternak-Mnich, Robert Irzmański // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 51–59 (Ser. F, z. 4).
63. Współpraca fizjoterapeuty z logopedą przy usprawnianiu pacjenta po udarze mózgu / Jolanta Zielińska // „Zeszyty Naukowe KSW”, Nauki o Zdrowiu: Wybrane zagadnienia problematyki zdrowia i choroby / KSW Włocławek. – T. 45 (2017), s. 147–154 (Ser. F, z. 4).

Indeks autorów

- Bąk Dorota 49, 51, 60, 62
 Bielecki Robert 7, 53
 Borowiak Tomasz 18, 50
 Brzezińska Renata 1, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 42, 47, 50, 59
 Brzeziński Artur 12
 Brzuzy Grzegorz 6, 17, 52, 59
 Charłusz-Zasiewska Magdalena 49, 51, 60, 62
 Czerwonka Dagna 21, 45
 Dykczyński Wojciech 14
 Felcyn Beata 25
 Gawliczk Piotr 10, 26
 Górnicka-Kalinowska Joanna 29, 34
 Grudzień Adam 30, 44, 57
 Grzegorzewski Stanisław 11
 Irzmański Robert 49, 62
 Jurewicz Monika 42
 Juszczak Justyna 3, 16
 Kalinowska Kamila 54
 Kloc Jolanta 1, 13, 33
 Lis Małgorzata 25
 Małecka Beata 38, 56
 Małobłocka Lucyna 24
 Miżanowska Wanda 27
 Molesztak Aldona 37
 Murszewski Kazimierz 4
 Parysjanowicz Krystyna 5, 28, 36, 55
 Pasternak-Mnich Kamila 49, 62
 Pawlak Stanisław 39
 Pawłowska Anna 38, 56
 Płaczekiewicz Beata 40
 Połusznia-Owczar Maria 15, 23, 25, 41
 Pułanecki Jarosław 46
 Pyra Elżbieta 35
 Pyrzyk Ireneusz Jan 22, 48
 Sikora Barbara 58
 Sikora-Szubert Anita Ewa 58
 Sobiesiak Anna 23
 Tchurz Małgorzata 9, 31
 Tkaczyk Lena 20
 Twardzik Andrzej 32, 43
 Zielińska Jolanta 19, 60, 61, 63
 Zieliński Marek 49, 51, 60, 61, 62
 Ziółkowska Barbara 2

Indeks przedmiotowy

- Adopcja 15, 41
 Aktywność fizyczna — seniorzy 50
 Bibliografia — Kujawska Szkoła Wyższa 2
 BMI — dzieci — badanie — Włocławek 61
 – młodzież — badanie — Włocławek 61
 Cyberzagrożenia — dzieci — 18, 49
 – młodzież 18, 49
 Domy pomocy społecznej — seniorzy —
 opinie kadry zarządzającej 46
 Drama — wychowanie 3, 16
 Dziadkowie — opinie wnuków 45
 – rola w rodzinie — opinie 45
 Dziecko — bezpieczeństwo w sieci — wspo-
 maganie 18, 49
 – BMI — badania — Włocławek 61
 – mediacje 5, 28
 – wychowanie — rola dramy 3, 16
 – wychowanie w rodzinie — opinie na-
 uczycieli 8, 21
 – wychowanie w szkole 21
 Dziecko chore — rodzina — pomoc 9, 31
 Dziecko przewlekle chore — rodzina 17, 58
 E-wykluczenie — przyczyny 26
 Edukacja zdrowotna 6, 7, 51, 52
 – internet 44, 56
 Erikson Eryk — poglądy 40
 Fizjoterapia — udar mózgu 19, 63
 Internet 30
 Internet — edukacja zdrowotna 44, 56
 Jakość życia — rodzice dziecka przewlekle
 chorego 17, 58
 Język angielski — nauczanie — seniorzy 12
 Kardiologia 62
 Korczak Janusz — poglądy 48
 Krioterapia 54
 Logopedia — terapia — udar mózgu 19, 63
 Kujawska Szkoła Wyższa — bibliografia 2
 – publikacje 2
 – Uniwersytet Trzeciego Wieku 11, 14
 – Włocławski Uniwersytet Seniora 4
 Media — rodzina 10
 – szkoła 10
 – wyższa uczelnia 10
 Mediacje 5, 28
 Młodzież — bezpieczeństwo w sieci — wspo-
 maganie 18, 49

- BMI — badania — Włocławek 60
- a starość — opinie 37
- Mobbing 1, 13, 33
- Niepełnosprawność — bariery 36, 54
 - Polska 21 w. 36, 54
- Opieka paliatywno-hospicyjna — seniorzy 57
- Ostry zespół wieńcowy – rehabilitacja 62
- Placówki doskonalenia nauczycieli 20
- Profilaktyka zdrowotna — seniorzy 50
- Przemoc 1, 13, 33
- Publikacje — Kujawska Szkoła Wyższa 2
- Rehabilitacja kardiologiczna 62
- Rehabilitacja osób niepełnosprawnych 6, 51
- Rodzice adopcyjni — zadania — ocena 23
- Rodzice — dziecko przewlekłe chore 17, 58
- Rodzicielstwo adopcyjne 15, 41
- Rodzina 29, 32
- Rodzina — dysfunkcje wychowawcze 22
 - dziadkowie — opinie seniorów 45
 - dziecko chore — pomoc 9, 31
 - filozofia — historia 29
 - media w wychowaniu 10
 - opinie 42
 - pomoc — program Safer Internet 18, 49
 - współpraca ze szkołą — opinie 20
- Rodzinka.pl — a rodzina — opinie 42
- Safer Internet — wspomaganie rodziny 18, 49
- Seniorzy 24, 25, 27, 34, 39, 47
- Seniorzy — aktywność fizyczna 50
 - domy pomocnej społecznej 46
 - Eryk Erikson — poglądy 40
 - mobbing 1, 13, 33
- opieka paliatywno-hospicyjna 57
- nauczanie języka angielskiego 12
- profilaktyka zdrowotna 50
- przemoc 1, 13, 33
- rodzina — rola 43
- społeczeństwo 43
- Skolioza niskostopniowa — leczenie 60
- Spółczesność — seniorzy — rola 43
- Starość 35
- Starość — Janusz Korczak — poglądy 48
- Szkoła — media w nauczaniu 10
 - współpraca z rodziną — opinie 20
- Śmierć — Janusz Korczak — poglądy 48
- Transplantologia narządów — ludzie młodzi — opinie 38, 55
 - seniorzy — opinie 38, 55
- Uczelnia wyższa — media w nauczaniu 10
- Udar mózgu — fizjoterapia 19, 63
 - rehabilitacja logopedyczna 19, 63
- Uniwersytet Trzeciego Wieku — opinie słuchaczy 11, 14
- Włocławek — badania BMI — dzieci 61
 - młodzież 61
- Włocławski Uniwersytet Seniora — Kujawska Szkoła Wyższa 4
- Wychowanie — dziecko — rola dramy 3, 16
- Wychowanie w rodzinie — 21, 22
 - opinie nauczycieli 8
- Wychowanie w szkole 21
- Zagrożenia — dzieci 18, 49
 - młodzież 18, 49
- Zdrowie jako wartość 7, 52

INFORMACJE O AUTORACH

Anna Dzioba — mgr inż., wykładowca na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych KSW we Włocławku.

Krzysztof Grabowski — dr, dyrektor Instytutu Nauk o Bezpieczeństwie KSW we Włocławku.

Jolanta Kloc — dr, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych KSW we Włocławku.

Monika Krzeszewska — mgr, asystent na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych KSW we Włocławku.

Sławomir Kukielczyński — mgr pedagogiki kulturalno-oświatowej, asystent na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych KSW we Włocławku.

Daria Nowak — doktorantka na Wydziale Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie.

Monika Otto — mgr inż., asystent na Wydziale Nauk Społecznych i Technicznych KSW we Włocławku.

Jadwiga Stawnicka — prof. zw. dr hab., członek Rady Naukowej Instytutu Ekspertyz Kryminalistycznych, pierwsza w Polsce biegła z zakresu lingwistyki kryminalistycznej (analiza cyberstalkingowa, profilowanie językowe nadawcy komunikatu).

Alicja Śniegocka — studentka KSW we Włocławku, kierunek: bezpieczeństwo narodowe.

Adam Żwirbla — dr nauk ekonomicznych, prof. nadzw. KSW we Włocławku.

„ZESZYTY NAUKOWE KSW”

Zasady przygotowania materiałów — informacje dla Autorów

UWAGI OGÓLNE

1. Objętość tomu nie może przekraczać 15 arkuszy wydawniczych.
2. Obowiązuje złożenie wersji elektronicznej.
3. Artykuł nie może być nigdzie wcześniej publikowany.

BUDOWA ARTYKUŁU

1. Imię i nazwisko autora/autorów (w pełnym brzmieniu) oraz afiliacja (podać pełną nazwę uczelni lub instytucji wraz z siedzibą).
2. Tytuł pracy w języku polskim i angielskim.
3. Streszczenie w języku polskim (do 6 wierszy).
4. Streszczenie w języku angielskim (do pół strony).
5. Słowa kluczowe (6–8 słów) w języku polskim i angielskim.
6. Tekst artykułu.
7. Notka o autorze: tytuł, stopień naukowy, aktualne miejsce pracy.

SKŁAD ARTYKUŁU

1. Artykuł nie może liczyć więcej niż 1 arkusz wydawniczy (ok. 13–15 stron wydruku komputerowego, wliczając w to materiał graficzny (mapy, wykresy, tabele, fotografie).

2. Tekst należy składać na formacie A4, przy uwzględnieniu marginesów: górnym i lewym — po 25 mm, czcionką Times New Roman 12-punktową z odstępami międzywierszowymi — 1,5. Tekst powinien być złożony do lewego marginesu z zachowaniem wcięć akapitowych (niejustowany). Nie można samodzielnie dokonywać adiustacji, np. poprzez stopniowanie pisma. Należy unikać stosowania wyróżnień i podkreśleń w tekście (zwłaszcza wielozdaniowych, np. kursywy, pogrubień, wersalików).

Podział na śródtytuły należy ograniczyć do pierwszego i drugiego rzędu. Wtręty obcojęzyczne w tekście należy pisać kursywą, cytaty — w cudzysłowie pismem prostym, natomiast źródło cytatu zamieścić w przypisie. Nie należy opatrzyć przypisami tytułów, śródtytułów, tytułów tabel itp. Jeżeli wymagają one objaśnienia — opatrzyć gwiazdką. Notki źródłowe (przy tabelach, ilustracjach, rycinach itp.) podaje się bezpośrednio pod odpowiednim materiałem.

3. Dostarczona praca powinna być kompletna i zawierać: tekst główny, przypisy, literaturę, streszczenie, przewidziane dodatki i załączniki (aneksy, tabele, ryciny, mapy, ilustracje itp.).

INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE

Przypisy

Cytowanie dokumentów piśmienniczych

Publikacja zwarta: A. Olubiński, *Konflikty małżeńskie a warunki i efekty wychowania w rodzinie*, Toruń 1987, s. 76.

Artykuł w publikacji zbiorowej: Z. Węgiński, *Swoistość polskiego pedagoga a problemy edukacji globalnej*, [w:] *Etos pedagogów i edukacji wobec problemów globalizacji*, pod red. U. Ostrowskiej, Bydgoszcz–Olsztyn 2002, s. 89–90.

Artykuły w czasopiśmie: E. Kośmicki, *Jak żyć w warunkach globalizacji*, „Przegląd Pedagogiczny” 2002, nr 2, s. 26.

Maszynopisy lub rękopisy (wzór): J. Krzemiński, *Dzieje pożarnictwa powiatu morskiego*, mps (lub rkps), Gdańsk 1971, s. 22.

Cytowanie dokumentów elektronicznych

Obowiązkowe elementy zapisu (kursywą zaznaczono komponenty istotne dla opisów publikacji elektronicznych): autor/autorzy, tytuł, *nośnik* (online, CD-ROM), miejsce wydania, wydawca, data wydania, *data dostępu* (element obowiązkowy dla dokumentów online), *warunki dostępu* (adres internetowy). Przykłady:

Książka elektroniczna: *Encyklopedia Omnia* [CD-ROM]. Warszawa: De Agostini Polska, cop. 2001. ISBN 83-907040-4-8.

Czasopismo: „Biuletyn Oświatowy” [online]. Gliwice: Nowator, 2004 [dostęp: 25 listopada 2004]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.muza.art.pl/0703/home.htm>.

Inne artykuły ze stron internetowych: *Annual report for the year 2001–2002* [online]. Cambridge: The University of Cambridge Library, 2004 [dostęp: 6 maja 2004]. Dostępny w internecie: http://www.lib.cam.ac.uk/About/annual_report_2001-2.pdf.

Szczegółowe informacje o elementach i ich kolejności w opisach dokumentów elektronicznych znajdują się w normie PN-ISO 690-2:1999.

Tabele: opracowane w programie MS Word lub MS Excel. Każda tabela powinna posiadać kolejny numer, tytuł własny (u góry) oraz źródło (u dołu tabeli). Nie stosować edycji ramek, cieniowania wierszy, kolumn itp.

Ryciny: Ryciny lub rysunki powinny mieć jednolitą numerację. Należy dostarczyć czarno-białe. Legendy powinny być zamieszczone na rycinach, ale tytuł i źródło należy wpisać nad lub pod ryciną. Wykresy mogą być opracowane w MS Excel lub MS Word.

W rycinach opracowanych komputerowo linie nie powinny być cieńsze niż 0,3 pkt., a symbole i opisy muszą być czytelne nawet po zmniejszeniu. Jeśli ryciny opracowane są ręcznie, powinny mieć postać bardzo czytelnego czystorysu nadającego się do skanowania.

Ryciny powinny odpowiadać wielkości, w jakiej wystąpią w publikacji, tj. maksymalnie 126×190 mm. Należy je dostarczyć w postaci odrębnych plików (program graficzny CorelDRAW X3). Ryciny wykonane w innych aplikacjach powinny być zapisane w formacie *.eps lub *.wmf umożliwiającymi import do Corela.

Ilustracje: Fotografie muszą być opatrzone podpisem wraz z podaniem nazwiska autora, datą wykonania fotografii, podaniem źródła i/lub nazwy właściciela. Wymagana jest pisemna zgoda autora lub właściciela na bezpłatne reprodukowanie. Zgoda wymagana jest także w przypadku, gdy fotografia lub obiekt znajdujący się na fotografii pochodzi ze zbiorów określonej instytucji. Brak zgody, którą winien dostarczyć autor, uniemożliwi reprodukowanie.

Skanowane fotografie barwne i czarno-białe powinny mieć rozdzielczość minimum 600 dpi, rysunki liniowe czarno-białe 1200 dpi. Autor może dostarczyć materiał ilustracyjny oryginalny, jednakże o wysokiej jakości technicznej, gwarantującej dobrą jakość reprodukcji.

Niedopuszczalne jest wlamywanie fotografii do MS Word. Materiał skanowany powinien być dostarczony w osobnych plikach w postaci bitmapy zapisanej w formatach: TIFF, JPG lub EPS. Miejsce wlamania należy zaznaczyć na lewym marginesie.

Uwaga: Nie przyjmuje się kserokopii materiałów graficznych ani materiałów z internetu.

Jeżeli cytowane fragmenty tekstu lub element graficzny są chronione prawem autorskim, wymagana jest pisemna zgoda autora oryginału lub właściciela praw autorskich na bezpłatne wykorzystanie w pracy.

**Recenzja artykułu zgłoszonego do publikacji w Zeszytach Naukowych
Kujawskiej Szkoły Wyższej we Włocławku**

Tytuł artykułu

Proszę ocenić artykuł ze względu na poniższe kryteria, zaznaczając kolumnę w właściwą oceną

Kryteria	Tak	Nie	Wymaga uzupełnienia
Czy tytuł artykułu odpowiada jego treści?			
Czy słowa kluczowe i streszczenie artykułu są adekwatne do treści?			
Czy cel artykułu jest wyraźnie określony i został zrealizowany?			
Czy zagadnienia przedstawione w artykule są istotne poznawczo?			
Czy opracowanie jest oryginalne względem istniejących publikacji?			
Czy treści prezentowane są w sposób przejrzysty i logiczny?			
Czy dobór literatury jest właściwy pod względem aktualności i kompleksowości?			
Czy artykuł ma właściwą strukturę i jest poprawny pod względem językowym i redakcyjnym?			
Czy ewentualne materiały dodatkowe (zdjęcia, ilustracje, wykresy itp.) zostały dobrane we właściwy sposób?			

Uwagi i sugestie

.....

Artykuł:

- nadaje się do publikacji w przedstawionej formie
- nadaje się do publikacji po uwzględnieniu uwag recenzenta
- nie nadaje się do publikacji

Imię i nazwisko recenzenta

Tytuł (stopień naukowy) recenzenta

Afiliacja recenzenta

.....
data sporządzenia recenzji

.....
podpis recenzenta

Książki i czasopisma Wydawnictwa Uczelnianego KSW
można zamawiać: listownie, telefonicznie
i pocztą elektroniczną

Books and magazines of the Publishing House of KSW
can be ordered: by mail, by telephone, by e-mail

Wydawnictwo Uczelniane KSW
87-800 Włocławek, pl. Wolności 1
tel. +48 660 722 691
e-mail: wydawnictwa@ksw.wloclawek.pl

**Dwieście czterdziesta trzecia publikacja
Kujawskiej Szkoły Wyższej
we Włocławku**