

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 10/2016

**Kreatywność i innowacyjność
w zarządzaniu –
egzemplifikacje teoretyczne
i empiryczne**

The WSB University in Poznan
Studies in Management and Finance
No. 10/2016

Creativity and Innovation in Management – Theoretical and Empirical Exemplifications

edited by
Andrzej Kokieli



The WSB University in Poznan Press
Poznan 2016

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 10/2016

Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu – egzemplifikacje teoretyczne i empiryczne

redakcja naukowa

Andrzej Kokiel



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2016

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the WSB University in Poznan Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętownicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. zw. dr hab. Teresa Famulska (Polska), dr Donald Finlay (Wielka Brytania), dr Klaus Haberich (USA), prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Polska), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węclawski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Śurówka (Polska)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index. Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education. A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

dr Andrzej Kokieli

Redaktor statystyczny / Statistical editor

dr Rafał Czyżycki

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

Victoria Szpyrka (native speaker)

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2016

ISSN 2084-0152

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by ESUS, Drukarnia cyfrowa

Spis treści

Wstęp (<i>Andrzej Kokieł</i>)	9
--	---

Nowa perspektywa zarządzania i finansów

Леся Матвійчук Олексіївна

Сучасні методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства	13
---	----

Інна Олексіївна Доценко

Застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві	21
---	----

Павло Михайлович Григорук, Ніла Анатоліївна Хруш

Характеристика методологічних підходів дослідження процесу прийняття рішень	29
---	----

Gabriela Gurgul

Zarządzanie poziomem jakości usług bankowych jako metoda zmiany postrzegania banku przez klienta i wzrostu jego satysfakcji z oferowanych produktów	39
---	----

Aneta Zaremba, Elżbieta Kicka

Podstawowe kompetencje skutecznego doradcy rynku nieruchomości	61
--	----

Jakub Szpon, Magdalena Kosobucka, Patrycja Serej

Analiza funkcjonowania i zarządzania spółdzielnią socjalną w ujęciu konkurencyjności na rynku lokalnym	71
--	----

Milena Bera, Aneta Zaremba

Formalnopravne aspekty realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej	85
--	----

Sylwia Juźwiak, Iwona Klimowicz

Formalnopravne i organizacyjne aspekty zatrudniania kadr i zarządzania w samorządowych jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w ujęciu kontroli zarządczej	95
---	----

Mikołaj Jalinik

Nowa perspektywa kreowania ruchu turystycznego w skansenach województwa podlaskiego	113
---	-----

**Zarządzanie systemem edukacji
w zmieniającej się rzeczywistości****Izabela Cytlak, Joanna Jarmużek**

Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą w dobie kryzysu demograficznego	127
---	-----

Оксана Боднар

Адаптивне управління кафедрою у закладах післядипломної педагогічної освіти на засадах дистрибутивного лідерства	143
--	-----

Людмила Машкіна

Теоретико-управлінські аспекти використання інноваційних технологій в освітній системі вищих навчальних закладів	153
--	-----

Тетяна Володимирівна Рижа

Управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу із застосуванням автоматизованої інформаційної системи	161
---	-----

Катерина Біницька, Олена Біницька

Децентралізація освіти в Україні: досвід децентралізації в республіці Польща	169
--	-----

Наталія Антонівна Сівак

Реализации идеи гуманизации образовательного процесса	177
---	-----

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu	187
---	------------

Contents

Introduction (<i>Andrzej Kokieli</i>)	9
A new perspective of management and finance	
Леся Матвійчук Олексіївна Modern Trends in Managing the Financial and Economic Activity of an Enterprise	13
Інна Олексіївна Доценко The Application of Benchmarking as an Instrument Introducing Innovative Processes in an Enterprise	21
Павло Михайлович Григоров, Ніла Анатоліївна Хрущ Description of Methodological Approaches in the Study of Decision-making	29
Gabriela Gurgul Managing the Quality of Bank Services as a Method to Change Consumer Perception and Grow Customer Satisfaction from Offered Products	39
Aneta Zaremba, Elżbieta Kicka The Basic Competencies of an Effective Real Estate Advisor	61
Jakub Szpon, Magdalena Kosobucka, Patrycja Serej An Analysis of the Functioning and Management of Social Cooperatives – The Competitiveness Aspect in the Local Market	71
Milena Bera, Aneta Zaremba Formal and Legal Aspects of the Implementation of Projects Funded by the European Union	85
Sylvia Juźwiak, Iwona Klimowicz Formal, Legal and Organizational Aspects of Staff Employment and Management in Self-Government Social Assistance Organizational Units in Terms of Management Control	95

Mikołaj Jalinik

The Development of Tourism in Open-Air Museums in the Podlasie Province 113

**Management of the Education System
in a Changing World**

Izabela Cytlak, Joanna Jarmużek

The Role of the School Principal in School Management
During a Demographic Crisis 127

Оксана Боднар

Adaptive Management Departments in Institutions of Postgraduate Education
on the Principles of Distributive Leadership 143

Людмила Машкіна

Theoretical and Managerial Aspects of Using Innovational Technologies
in the Educational System of Higher Educational Establishments 153

Тетяна Володимирівна Рижа

Management of the Financial and Economic Activity of Higher Education
Institutions through the Use of Automated Information Systems 161

Катерина Біницька, Олена Біницька

An Analysis of Education Decentralization in the Republic of Poland 169

Наталія Антонівна Сівак

Realizing the Idea of Humanizing the Educational Process 177

The WSB University Press Instructions for Authors Submitting

Their Contributions in English 188

Wstęp

Kreatywność jako umiejętność ludzka przeradza się w działaniu w innowacyjność, której efektem może być powstanie nowych rozwiązań. Na gruncie zarządzania stan ten jest powiązany z potencjałem społecznym i zasobami umożliwiającymi podejmowanie wyzwań i realizację celów przyjętych w organizacji. Ponadto dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość społeczno-kulturowa rzutuje na sposób funkcjonowania człowieka i jego system wartości. W związku z tym konieczne jest poszukiwanie nowych sposobów motywowania człowieka i kierowania jego aktywnością zawodową. Prawdziwym wyzwaniem staje się nie tyle utrzymanie jej na określonym poziomie, ile podnoszenie jej bez względu na przeciwności. Jest to zadanie, od którego zależy sukces organizacji, jej rozwój i konkurencyjność.

Szczególne znaczenie ma ten temat współcześnie. Zmianie ulega bowiem proces tworzenia dóbr zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Postęp technologiczny dynamizuje ten proces, kształtując nowy ład w szeroko rozumianej przestrzeni ekonomicznej. Prowadzi to do poszukiwania coraz skuteczniejszych metod pobudzania aktywności człowieka, przejawiającej się w zaangażowaniu i kreatywności. To zaś należy do kompetencji osoby zarządzającej. Inicjowanie, przewodzenie i kontrola wyników pracy nie powinny jednak stać w sprzeczności z tworzeniem nowych rozwiązań służących aktywizowaniu pracowników. Wiąże się to z koniecznością zgłębiania tajemnic natury ludzkiej oraz czynników warunkujących zachowanie człowieka w różnych sytuacjach społecznych. Nauka daje wiele podpowiedzi w tym względzie, poczynwszy od szkoły naukowego zarządzania, podkreślającej m.in. materialny aspekt motywowania człowieka do pracy, poprzez klasyczną szkołę zarządzania, wskazującą na rolę właściwego doboru pracownika do wykonywania określonych obowiązków zawodowych, czy szkołę stosunków międzyludzkich, kierującą się w stronę jakości relacji interpersonalnych, a kończąc na szkole behawioralnej, wskazującej na znaczenie udziału pracownika w zarządzaniu organizacją. Na jej kanwie powstał model zasobów

ludzkich zakładający kształtowanie w pracownikach takich cech, jak: kreatywność, odpowiedzialność i samokontrola. Na pierwszym planie powinien zatem być człowiek ze swym potencjałem wzbogacającym zasoby organizacji. Konieczne jest więc stworzenie mu warunków do zaistnienia i rozwoju.

Przedstawione przez autorów artykuły jak w soczewce ukazują złożoność poruszonej problematyki. Podkreślają znaczenie kreatywności i innowacyjności na wielu płaszczyznach zarządzania. Wszędzie tam, gdzie celem człowieka jest urzeczywistnienie celu przyjętego przez organizację, powstaje konieczność ukierunkowania zespołu, przewodzenia i kontrolowania osiągnięć. Niezależnie jednak od charakteru organizacji potrzebne jest dostosowanie narzędzi do kontekstu sytuacyjnego, a także tworzenie nowych rozwiązań w zarządzaniu, stanowiących odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku, często obciążonego niepewnością i ryzykiem motywowanym zmianą, która stała się częścią rzeczywistości.

dr Andrzej Kokieli

**Nowa perspektywa
zarządzania i finansów**

Леся Олексіївна Матвійчук

Хмельницький національний університет
Кафедри фінансів
e-mail: matvijchuk.lesya@gmail.com
tel. 067 595 28 15

Сучасні методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Анотація. У статті досліджено сучасні методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, визначено їх переваги і недоліки та можливості застосування у діяльності вітчизняних підприємств. З'ясовано, що використання сучасних методів та інструментів управління фінансово-господарською діяльністю підприємств дозволяє підвищити фінансову стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до динамічного і мінливого зовнішнього середовища.

Ключові слова: підприємство, фінансово-господарська діяльність, методи управління, аутсорсинг, інсорсинг, аутстафінг, бенчмаркінг.

1. Постановка проблеми

Основними структурними елементами національної економіки, що мають одне з ключових значень у забезпеченні економічної та політичної безпеки країни, її економічної незалежності, підвищенні добробуту населення являються підприємства. Разом із тим, слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства потерпають від значних фінансово-економічних проблем, вирішення яких вимагає нагальної розробки нових та вдосконалення вже існуючих форм, методів, інструментів і прийомів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Саме тому, актуальним є питання прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечили б ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та його стійкий розвиток в умовах невизначеності та ризику.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичним та практичним аспектам побудови системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємств було присвячено наукові дослідження як вітчизняних так і зарубіжних науковців, зокрема: І.О. Бланка, В.В. Ковальова, Р.А. Фатхутдінова, Дж.К. Ван Хорна, Н.Г. Чумаченка, А.Д. Шеремета та інших. Водночас, питанням використання сучасних методів управління діяльністю підприємств присвячено праці таких науковців як: Б. Андерсена, Б.А. Аникина, А.Г. Гончарука, Г.О. Партина, Р. Редера та інших. Віддаючи належне значному науковому доробку вчених, варто зазначити, що в умовах нестабільності ринкового середовища із притаманним йому високим ступенем невизначеності, динамічності економічних перетворень, ресурсним дефіцитом та іншими несприятливими факторами впливу на функціонування підприємств по новому постають питання удосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства шляхом використання сучасних інструментів та методів.

3. Формулювання завдання статті

Метою дослідження є визначення та аналіз сучасних методів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Для реалізації мети необхідно вирішити наступні завдання: визначити специфіку управління фінансово-господарською діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання, дослідити переваги та недоліки сучасних методів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та можливості їх застосування у діяльності вітчизняних підприємств.

4. Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Динамічність та мінливість економічного середовища вимагають удосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, основними завданнями якої є: забезпечення ефективного формування, розподілу й використання фінансових ресурсів у відповідності до визначених пріоритетів стійкого розвитку підприємства, зростання обсягів виробництва й реалізації, рівня прибутковості, капіталізації; відновлення платоспроможності, фінансової стійкості; максимізації ринкової вартості підприємства.

Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства включає: аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, структурування функцій і бізнес-процесів, виявлення ключових компетенцій, вибір методу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, аналіз ринку послуг за вибраним методом управління, вибір форми організації співпраці із контрагентами з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства.

В сучасних умовах господарювання побудова ефективної моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства не можлива без використання нових методів та інструментів здатних мінімізувати та нівелювати вплив негативних чинників на показники їх розвитку.

Особливе місце в процесі адаптації підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані з використанням аутсорсингу, інсорсингу, аутстафінгу, бенчмаркінгу. Застосування нових методів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства спрямоване на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та здатності підприємства до впровадження інновацій, пошук нових ринкових можливостей та загалом збільшення прибутковості.

5. Сутність сучасних методів управління фінансово-господарською діяльністю

Розглянемо детальніше сутність сучасних методів управління фінансово-господарською діяльністю, визначимо їх переваги та недоліки, а також можливості застосування у діяльності вітчизняних підприємств.

Поняття «аутсорсинг» є відносно новим та з'явилося в практиці управління у 80-тих роках минулого століття, натомість до теорії управління серйозно увійшло у 90-ті роки і невід'ємно супроводжує розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства.

Аутсорсинг являє собою послідовність організаційних рішень, суть яких полягає у передачі деяких раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності, для виконання зовнішній організації або, як прийнято говорити, «третьій стороні», або ж виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських тощо) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, яка має необхідні для цього ресурси, на основі довгострокової угоди [Аникин 2007: 288]. Тобто, аутсорсинг передбачає укладання угоди між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних

бізнес-функцій змовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу [Партин 2013].

Застосування аутсорсингу дає можливість сконцентруватися на основних цілях бізнесу, тобто на тих, які безпосередньо приносять прибуток або є ключовими для підприємства; підвищити якість виконання окремих функцій або бізнес-процесів; скорочення витрат на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконують допоміжні функції; вивільнення внутрішніх ресурсів для вирішення інших завдань; загальне зниження собівартості продукції; збільшення швидкості виходу на ринок товарів або послуг; розширення доступу до новітніх технологій та інструментів для виконання покладених завдань.

Аутсорсингу як і будь-якому іншому виду кооперації між підприємствами притаманні певні ризики та загрози, зокрема, це втрата контролю над власними ресурсами підприємства; втрата керівництвом компанії функції нагляду за певною частиною бізнесу, що може призвести до прийняття неадекватних управлінських рішень. Крім того, істотними недоліками є можливе збільшення витрат при передачі другорядних функцій, зниження якості їх виконання при несумлінності аутсорсера, ризик витоку інформації, а також відсутність чіткого законодавчого визначення і регулювання процесів аутсорсингу на вітчизняному ринку.

Аутстафінг (англ. *outstaffing* у перекладі означає «out» – вивід, «staffing» – штат, тобто виведення за штат) поширюється в галузі кадрового адміністрування з виведення персоналу за штат компанії замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зарплатних зборів до соціальних фондів, виконання норм трудового законодавства України (прийом на роботу, звільнення, рішення трудових спорів тощо), оформлення щорічних відпусток, лікарняних листів, відряджень, здійснення соціального і медичного страхування. У свою чергу працівники продовжують працювати на своєму робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки, але обов'язки роботодавця стосовно до них виконує вже провайдер. Тобто працівники укладають трудові договори не із замовником, а з провайдером [Хохлова 2013].

Аутстафінг допомагає підприємствам вирішувати наступні завдання:

- регулювати чисельність працівників, не виходячи за рамки офіційного штатного розкладу;
- знизити витрати на роботу з персоналом при створенні філіальної мережі або представництв, специфіка діяльності яких (наприклад, неповне за-

вантаження співробітників) часто не дозволяє ефективно використовувати працю кваліфікованих фахівців;

- реалізовувати тимчасову потребу компанії у висококваліфікованих фахівцях або в працівниках з рідкісною спеціальністю при виконанні короткотермінових і середньострокових проектів для зовнішнього замовника [Домбровська 2010];

- знизити витрати підприємства на ведення кадрового обліку і розрахунку заробітної плати;

- мінімізувати податкові платежі із заробітної плати для підприємств, що перебувають на загальній системі оподаткування.

Основними загрозами використання аутстафінгу у практиці вітчизняних підприємств є висока вартість послуги у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників; загроза витоку комерційної інформації; слабка мотивація і не дуже висока зацікавленість в результатах праці найманого фахівця, проблеми дотримання трудової дисципліни виведеними за штат працівниками.

Інсорсинг – це традиційна орієнтація в ресурсному забезпеченні підприємства, що передбачає створення послуги за рахунок власних коштів та інших ресурсів підприємства. Інсорсинг передбачає створення і «споживання» відповідної професійної послуги власними силами підприємства [Величко 2012]. Крім того, інсорсинг дозволяє розширювати діяльність підприємства або його підрозділів шляхом додаткового завантаження наявних потужностей або активів. Тобто передбачає обслуговування як виключно власних потокових процесів, так і в поєднанні з цим, додаткове використання частини потужностей підприємства на стороні.

Основними ризиками інсорсингу є: зростання витрат підприємства, розширення штату працівників для забезпечення належного виконання усіх функцій та бізнес-процесів, збільшення податкового навантаження підприємства, обмежена можливість використання підприємством ноу-хау і нових технологій через зменшення обсягів фінансових ресурсів підприємства, зменшення організаційної гнучкості діяльності підприємства та підвищення рівня ризиків.

Бенчмаркінг – це постійне вимірювання та порівняння окремо взятого бізнес-процесу із еталонним процесом провідної організації з метою збору інформації, що може допомогти даному підприємству визначити цілі свого вдосконалення та здійснити заходи щодо поліпшення роботи [Андерсен 2003: 272].

Орієнтирами для бенчмаркінгу можуть бути: скорочення витрат; зниження цін; збільшення обсягів продажу; збільшення частки компанії на ринку; завоювання нових ринків; створення нових каналів збуту продукції; продаж або закриття збиткових відділень або виробництв; розробка нових товарів

і послуг; підвищення ефективності та продуктивності; підвищення відповідальності працівників; зміна організаційної структури тощо [Рейдер 2007: 248].

Застосування бенчмаркінгу дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; сприяє використанню досвіду конкурентів в організації та управлінні фінансово-господарською діяльністю; підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Перевагами бенчмаркінгу є: комплексність дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, поєднання аналітичної та прикладної спрямованості методу дослідження та універсальність.

Разом з тим, можна виділити ряд проблем, що перешкоджають успішному проведенню бенчмаркінгу, а саме: часові обмеження, нестача ресурсів; конкурентні бар'єри, недоступність чи важко доступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських та професійних кадрів; недосконалість планування та короткострокові очікування [Гончарук 2007].

6. Висновки

Застосування сучасних методів та інструментів управління фінансово-господарською діяльністю в практиці вітчизняних підприємств дозволить оптимізувати витрати підприємства, раціонально розподіляти наявні ресурси, забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі, а також можливості швидкої адаптації підприємства до динамічних умов ринку та його інтеграції з ринками сусідніх країн. Незважаючи на це, використання розглянутих методів пов'язане також із виникненням низки ризиків та загроз. Тому впровадження і реалізації останніх стає можливим лише після ґрунтовної оцінки переваг і ризиків для кожного конкретного підприємства враховуючи специфіку його діяльності, стан розвитку та економічну ситуацію в країні та за її межами.

Література

- Андерсен Б., 2003, *Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования*, пер. с англ. Б. Андерсен, Москва: Стандарты и качество.
- Аникин Б.А., 2007, *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента*, Москва: ИНФРА.
- Величко О.П., 2012, Логістичний інсорсинг в діяльності агрохолдингових компаній, *Вісник ЖДТУ*, 1(59), 79-83.
- Гончарук А.Г., 2007, Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства, *Труды Одесского политехнического университета*, Вып. 1(27), 253-258.
- Домбровська Г.П., 2010, Аутстафінг – інструмент управління персоналом, *Вісник НТУ ХПІ*, 62, 15-22.

- Партин Г.О., 2013, Система показників оцінювання ефективності впровадження і реалізації аутсорсингових операцій, *Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи*, 2, 11-22.
- Рейдер Р., 2007, *Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли*, Москва: Стандарты и качество.
- Хохлова І.В., 2013, Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України, *Український соціум*, 4, 140-150.

Modern Trends in Managing the Financial and Economic Activity of an Enterprise

Abstract. This article outlines modern methods of managing the financial and business activity of an enterprise. The author analyzes their advantages and disadvantages, as well as, possible ways of their application at Ukrainian enterprises. It is proved that modern methods and strategies of managing the financial and business activity of an enterprise help provide their financial stability and competitiveness in the dynamic and changeable conditions of the business environment.

Keywords: business, financial and economic activity management, outsourcing, insourcing, outstaffing, benchmarking

Інна Олексіївна Доценко

Хмельницький національний університет
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
e-mail: innochka.docenko@gmail.com
tel. 067 787 01 77

Застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві

Анотація. У статті досліджено теоретичні погляди економічної природи бенчмаркінгу та обґрунтовано його ролі в інноваційному розвитку підприємства. Розглянуто сутність та особливості використання бенчмаркінгу як маркетингового інструменту для пошуку інновацій. З'ясовано, що проведення бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Розглянуто види бенчмаркінгу, основні його складові згруповані за окремими ознаками. Доведено, що бенчмаркінг є досить ефективним та поширеним у зарубіжній практиці господарювання, за посередництвом якого можливо стимулювати інноваційний розвиток підприємства на підставах концепції сталого розвитку.

Ключові слова: бенчмаркінг, інновація, пошук інновацій, маркетингові дослідження, конкурентоспроможність, новітні технології, генерації бенчмаркінгу

1. Постановка проблеми

В умовах жорсткої міжнародної конкуренції та глобальної тенденції переходу на інноваційний шлях розвитку, створення стійкої економічної системи неможливе без формування дієвого інноваційного механізму. Інноваційна активність є важливим фактором, який обумовлює здатність підприємств до виживання. Для збереження конкурентоспроможності їм необхідно якомога швидше адаптуватися до постійно мінливих умов конкурентного середовища. Для проведення процесу пошуку відповідних інновацій актуальним є використання концепції бенчмаркінгу. Бенчмаркінг на сучасному етапі

– це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей («out-of-box») з метою розвитку [Зиберт 2006]. Бенчмаркінг є однією з основних можливих напрямків удосконалення системи управління підприємствами багатьох галузей української промисловості.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням теорії і практики бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Б. Андерсен, Г. Багієв, Ю. Братусь, О. Вартанова, І. Данілов, Д. Маслов, Е. Михайлова, Р. Рейдер, Х.Дж. Харрінгтон, О. Шевченко у своїх дослідженнях визначають необхідність та напрями використання бенчмаркінгу підприємствами як ефективної бізнес-технології. Проте низка теоретичних і практичних питань застосування бенчмаркінгу потребує подальшого дослідження. Це стосується, насамперед, застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві.

3. Формулювання завдання статті

Мета дослідження полягає у визначенні можливостей застосування бенчмаркінгу як фактору, що сприяє, ініціює інноваційний розвиток підприємств на засадах стратегічного аналізу. Для реалізації мети повинні бути поставлені і вирішені такі задачі: визначення сутності бенчмаркінгу, дослідження його видів, етапів розвитку та можливостей застосування у діяльності українських підприємств.

4. Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає спроможності здійснювати інноваційну діяльність, під якою розуміється освоєння і випуск принципово нової продукції, технологій та підходів до управління, які відповідають вимогам сучасної економіки. Сьогодні для більшості підприємств здатність адаптуватися до економічної і політичної ситуації, що швидко змінюється, є нагальним завданням. У зв'язку з цим різко постає питання про вибір найбільш ефек-

тивного інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства, ефективного використання його інноваційного потенціалу, формування шляхів підвищення інноваційної активності підприємств [Герасимчук 2011]. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оперативно визначати можливості інноваційного розвитку, виявляти приховані резерви розвитку підприємства в цілому.

Фактично бенчмаркінг – це процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі, який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивчення роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності [Варганова 2014]. Тобто, бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу:

- перша генерація – реверсивний бенчмаркінг: орієнтація на продукт, вивчення переваг продукту (послуги) конкурентів і впровадження відповідних змін, порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів, конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок;

- друга генерація – конкурентний бенчмаркінг: комплексний підхід, порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами;

- третя генерація – процесний бенчмаркінг: вивчення найкращої практики на інших ринках (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу;

- четверта генерація – стратегічний бенчмаркінг: систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів, оцінка перспектив ділового партнерства, орієнтація на довгострокове удосконалення, внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг);

- п'ята генерація – глобальний бенчмаркінг: вивчення досвіду глобальних компаній, дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею, вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі [Гончарук 2007].

Таким чином, бенчмаркінг включає різноманітні зіставлення результатів діяльності у минулому, бізнес-планів системи цілей, результатів діяльності

і процедур інших аналогічних підрозділів підприємства, результатів діяльності аналогічних підрозділів інших організацій, а також порівняння з окремими конкурентами і іншими галузями.

Проблему оцінки, пошуку та вибору оптимальних результатів інноваційної діяльності з використанням принципів бенчмаркінгу пропонується вирішувати у п'ять взаємопов'язаних етапів:

- планування деталей бізнес процесів підприємства (встановлення результативних цілей та процесів, які відповідають політиці підприємства);
- дослідження та аналіз (пошук та аналіз показників, співставлення обраних параметрів з підприємствами-лідерами, визначення відмінностей, переваг та недоліків знайдених інноваційних процесів);
- порівняння (проведення порівняння з результатами аналізованих підприємств та визначення невідповідностей);
- адаптація (коригування отриманої інформації щодо інновацій відповідно до умов функціонування підприємства);
- удосконалення (вживання заходів щодо постійного покращення результативності системи менеджменту).

В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Порівняння з конкурентами можна проводити за різними показниками, на різних рівнях. Відтак, багатокомпонентність самої діяльності обумовлює і наявність підстав для класифікації видів бенчмаркінгу. Отже, серед основних видів бенчмаркінгу можна виділити:

- стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії підприємств ключовим факторам успіху на ринку на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів [Шевченко 2014];
- внутрішній бенчмаркінг – здійснюється усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу [Андерсен 2003];
- зовнішній бенчмаркінг – включає пошук еталонів за межами підприємства на основі вивчення тих підприємств, які мають основні переваги в галузі [Андерсен 2003];
- конкурентний бенчмаркінг – дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів;
- функціональний бенчмаркінг – порівняння підприємств різних галузей і видів діяльності, щоб знайти способи для поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи;
- процесний бенчмаркінг – приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів;

– загальний бенчмаркінг – процес, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій незалежно від підприємницької діяльності [Вартанова 2014];

– асоціативний бенчмаркінг – проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

Отже, бенчмаркінг має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності діяльності підприємства, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємства, що запровадила бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але не варто забувати, що удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними – у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями.

В останній час все більшої популярності набуває стратегічний бенчмаркінг. У процесі проведення стратегічного бенчмаркінгу ефективність пошуку зовнішньої інформації про конкурентів та їхні показники значною мірою залежить від того, наскільки правильно організовано такий пошук. Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

– підприємства, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;

– підприємства, які функціонують у секторах ринку з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Як правило, з самого початку здійснюється порівняння з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. Це перша частина стратегічного бенчмаркінгу. Для цілей стратегічного бенчмаркінгу достатньо скласти список з 8-10 підприємств галузі ринку, з якими буде проводитися порівняння. В першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продуктів (послуг), необхідний для визначення частки ринку, доцільно брати у вартісному, а не натуральному, вираженні і заокруглювати до цілого процента.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, включених у групу «бенчмарк». Дані можуть збиратися як у цілому по ринку, так і за окремими сегментами.

Серед показників прибутковості (рентабельності) доцільно вибирати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки саме цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність реалізації можна використовувати лише тоді, коли достовірні дані щодо віддачі на інвестований капітал отримати неможливо.

Якщо компанії, включені у групу «бенчмарк», є відкритими акціонерними компаніями і їхні акції котируються на біржі, доцільно вивчити зміну ринкової вартості акцій.

Серед інших кількісних показників, як це не дивно, зарубіжні підприємства часто використовують якісний показник «ступінь задоволення клієнтів». На жаль, у нашій країні зібрати подібну інформацію вкрай важко. Можна проводити власні маркетингові дослідження шляхом опитування клієнтів, але, як правило, витрати на такі дослідження не окупаються.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу – аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів.

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу – заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку підприємства. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялася.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг – це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.

Розглядаючи розвиток стратегії бенчмаркінга, можна виділити два основних типи бенчмаркінгу: перший являє собою формалізований підхід, що ґрунтується на партнерстві і є найвідоміший і розповсюдженим у літературі. У бенчмаркінговому дослідженні, що ґрунтується на партнерстві, інформація про найкращу практику - результат формалізованого, офіційного спілкування з одною компанією, що є загальноновизнаним орієнтиром у галузі.

Другий підхід до бенчмаркінгу – можна застосовувати тоді, коли формалізований підхід, заснований на партнерстві, неприйнятний. Він використовується для одержання інформації про кращу практику й орієнтири в галузі, у тому випадку коли обмежений час або бюджет не дають можливості застосувати «партнерський» бенчмаркінг або коли ціль полягає в тому, щоб одержати більш широку інформацію про кращі приклади діяльності в галузі одного або декількох партнерів.

5. Висновки

Отже, для підприємства, яке обирає інноваційний шлях розвитку, бенчмаркінг стає незамінним інструментом при формуванні інноваційної стратегії. При цьому підприємство-інноватор повинно визначити, яке підприємство знаходиться на вершині конкуренції, чому власне підприємство не є кращим, що має бути змінено або збережено на підприємстві, як впровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих. Бенчмаркінг, у цьому сенсі, допомагає розвивати інноваційний потенціал підприємства, служить основою мотивації виробництва. Введення бенчмаркінгу дозволить удосконалити планування, управління та виробництво на підприємстві і підвищити його конкурентоспроможність, що дає можливість вчитися на чужих помилках, мінімізуючи власні.

Література

- Андерсен Б., 2003, *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования*, пер. с англ., под ред. Ю.П. Адлер, Москва: РИА «Стандарты и качество».
- Герасимчук Л.М., 2011, Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації, *Вісник Хмельницького національного університету*, 3(3), 99-103.
- Гончарук А.Г., 2007, Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства, *Праці Одеського політехнічного університету*, 1(27), 253-258.
- Вартанова О.В., 2014, Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства, *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 8, Ч. 2, 89-92.
- Зиберт Г., 2006, *Бенчмаркинг: рук. для практиков*, пер. с нем., под ред. Г.П. Манжосова, Москва: КИА центр.
- Харрингтон Х.Дж., 2004, *Бенчмаркинг в лучшем виде*, пер. с англ., под ред. Б. Резниченко, Питер: СПб.
- Шевченко О.М., 2014, Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства, *Бізнесінформ*, 4, 64-68.

The Application of Benchmarking as an Instrument Introducing Innovative Processes in an Enterprise

Abstract. In this article, the theoretical appearance of the economic nature of benchmarking and, reasonably, of its role, are investigational in the innovative development of an enterprise. The essence and features of the use of benchmarking are considered marketing instruments for the search of innovation. This article finds that the realization of benchmarking provides the receipt of unique competitive edges and the successful functioning of an enterprise in a long-term prospect. The various types of benchmarking are consider and their basic constituents are grouped separately. It is well proven that benchmarking is effective enough and widespread in foreign practice that it may stimulate innovative development of the enterprise on the grounds of the idea of steady development.

Keywords: benchmarking, innovation, search for innovations, marketing researches, competitiveness, newest technologies, generations of benchmarking

Павло Михайлович Григорук

Хмельницький
національний університет
Кафедра автоматизованих систем
і моделювання в економіці
e-mail: violete@ukr.net
tel. 067 351 71 71

Ніла Анатоліївна Хрущ

Хмельницький
національний університет
Кафедра фінансів, банківської
справи і страхування
e-mail: nila.ukr@gmail.com
tel. 067 795 59 05

Характеристика методологічних підходів дослідження процесу прийняття рішень

Анотація. Розглянуто сутність основних підходів до процесу прийняття управлінських рішень. Визначено їх основні характеристики. Розроблено структурну схему процесу прийняття управлінського рішення. Встановлено взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та основними підпроцесами. Наведено стислу характеристику змісту кожного етапу.

Ключові слова: управлінське рішення, моделі процесу прийняття рішень, раціональність, стадії та етапи прийняття рішень

1. Постановка проблеми

Прийняття рішень потребує не лише професійної компетентності у вирішенні поставлених завдань, але й системного сприйняття проблемної ситуації, її структуризації, виявлення і детального аналізу всіх чинників, пошуку шляхів для її вирішення, і тому не є одномоментним актом. Його доцільно розглядати як процес, який має свою структуру та тривалість. В ході нього визначаються проблеми, знаходяться альтернативні шляхи їх вирішення, здійснюється вибір та впровадження одного з них. На нашу думку, вирішення проблем, як і управління, є процесом, оскільки мова йде про нескінченну послідовність взаємопов'язаних кроків. Для вирішення проблеми потрібне не одичне рішення, а сукупність виборів.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Попри те, що частина науковців, зокрема І.Н. Герчикова [2003], Дж. Лаф-та [2002], Б.М. Раппопорт [2001], В.В. Репін та В.Г. Єліферов [2004], ототожнює управлінське рішення з процесом його прийняття, ми погоджуємось з думкою, висловленою Х. Драммонд [1996] щодо наявності істотних відмінностей між ними. Разом з тим подальше твердження цього автора про те, що процес прийняття рішення містить в собі лише дії, які передують моменту вибору рішення і відбуваються після його ухвалення, а рішення є кінцевим результатом цього процесу, на наш погляд, не зовсім вірним, оскільки на думку багатьох науковців, необхідними складовими процесу ухвалення рішень є стадії його реалізації та оцінювання наслідків. Наприклад, У. Планкетт та Р. Аттнер [Plunkett 2002] пов'язують процес прийняття рішень не лише з визначенням проблем і можливостей, розробкою альтернативних рішень і вибором альтернативи, але і його впровадженням. М. Месконом зі співавторами [2009] також зазначено, що крім п'яти основних етапів вирішення проблеми: діагностики проблеми, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, визначення, оцінювання та вибору альтернатив, необхідно ще розглядати впровадження рішення і зворотній зв'язок. Ця ж думка висловлена і в роботі П. Друкера [2003], який відзначає, що прийняття рішень обов'язково містить фазу перетворення рішення в ефективну дію.

3. Формулювання завдання статті

Метою дослідження є дослідження підходів щодо визначення сутності процесу прийняття управлінських рішень та визначення взаємодії складових цього процесу.

4. Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Під ухваленням управлінського рішення будемо розуміти процес визначення управлінської проблеми, розробки і впровадження управлінського рішення, спрямований на визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в діяльності підприємства, розробку варіативності, вибору і реалізації тієї альтернативи, яка на основі знань, накопиченого досвіду або інтуїції суб'єкта управління, що ухвалює рішення, сприяє досягненню поставлених цілей [Дрокіна 2010]. Цей процес є циклічною послідовністю дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем підприємства.

Ми вважаємо, що процес прийняття управлінських рішень повинен базуватись на методологічних підходах, які задають науково-теоретичну орієнтацію на реалізацію та принципи загальної стратегії цього процесу. Вони визначають сукупність процедур та інструментарію, що створюють умови для реалізації методологічних принципів здійснення процесу прийняття рішень. На концептуально-теоретичному рівні на основі базових положень, ідей, принципів формується гносеологічне підґрунтя цього процесу. Процесуально-діяльнісний рівень забезпечує підготовку і здійснення доцільних, адекватних першому рівню способів і форм його реалізації.

Управлінське рішення є важливою ланкою формування та реалізації відносин на всіх рівнях управління і складає основу реалізації кожної функції менеджменту. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класичну; поведінкову та ірраціональну.

Класична модель базується на понятті «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень повинні бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичної моделі є наступні:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації [Хрущ 2010].

Ми вважаємо, що виходячи із наведених характеристик, така модель повинна передбачати достатню визначеність умов прийняття рішення, оскільки лише за наявності повної інформації є можливість обрати альтернативу, що найбільш відповідає цільовим установкам. В рамках раціональної моделі широко застосовується апарат економіко-математичного моделювання на всіх етапах процесу прийняття рішень.

На практиці процес прийняття рішень знаходиться під впливом великої кількості обмежуючих та суб'єктивних чинників, а об'єкт управління є складною слабкоструктурованою системою, яка важко піддається формалізованому опису. В таких випадках використовується поведінкова модель. Вона, на відміну від класичної, характеризується тим, що відсутня повна інформація щодо ситуації прийняття рішення та всіх можливих альтернатив, а особа, що приймає рішення, не схильна чи не здатна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

На основі виявлення цих характеристик Г. Саймоном сформульовано два ключових поняття поведінкової моделі:

– поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (тобто, теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

– поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, щоб їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан Г. Саймоном охарактеризований як досягнення задоволеності, розуміючи під цим вибір, який є достатньо раціональним за таких умов [Саймон 1993].

Прагнення менеджерів «досягти задоволеності» може бути обумовлено кількома причинами:

– вони не хочуть ігнорувати власні інтереси та продовжувати пошук нових альтернатив, тоді, як вже ідентифікована сукупність прийнятних альтернатив;

– вони не можуть оцінити велику кількість можливих альтернатив;

– на хід процесу прийняття рішень здійснюють вплив особисті чи інші суб'єктивні фактори.

Ірраціональна модель ґрунтується на припущенні того, що рішення приймаються ще до того, як будуються та досліджуються альтернативи. Ця модель переважно застосовується для вирішення принципово нових, нетрадиційних рішень, для тих, які складно вирішити, для яких має місце дефіцит часу. За таких умов значна увага приділяється розробці рішень, основуючись на інтуїції та здоровому глузду. Таку модель також використовують у ситуаціях, коли особа, що приймає рішення, має достатньо влади, щоб наполягти на своєму рішенні.

Незважаючи на таку різноманітність поглядів у розгляді етапності процесу прийняття рішення, за результатами проведеного аналізу ми констатуємо, що в основному в роботах науковців виділяється три стадії цього процесу:

– виявлення проблеми, на якій відбувається визнання необхідності прийняття рішення, сприйняття, інтерпретація й формулювання проблеми, визначення цільових установок та базових критеріїв щодо її вирішення;

– підготовка управлінського рішення, на якій відбувається генерування альтернатив, їх оцінювання, вибір найбільш ефективного варіанта за визначеними критеріями й відповідно до мети;

– виконання прийнятого рішення, яке передбачає створення умов і організація виконання рішення, контроль та аналіз цього процесу, внесення коректив за результатами зворотного зв'язку, оцінювання його ефективності.

Відмінності серед представлених поглядів полягають у виділенні кількості етапів та процедур для кожної стадії, конкретизації їх змісту. Фактична кількість етапів визначається досліджуваною проблемою. На наш погляд, при цьому важливим є не кількість виділених етапів, а їх змістове наповнення стосовно вирішуваних завдань, пов'язаних з прийняттям рішень.

Прийняття рішення пов'язане з діяльністю людини, що керує діяльністю інших людей, використовуючи при цьому всі свої здібності, уміння, знання і навички. Тому ключова роль в цьому процесі належить особі, що приймає рішення (ОПР), яка може бути як індивідуальною, так і груповою. Саме ОПР ініціює початок процесу прийняття рішень та легалізує його авторитетом своїх повноважень. Це дозволяє активізувати всі підрозділи організації та всіх її працівників, які причетні до процесу прийняття управлінського рішення. І саме ОПР здійснює узгодження та координацію діяльності усіх ланок управлінського процесу. Унаслідок цього виняткової значущості набуває роль людського фактору, а сам він стає однією зі змістовних характеристик і сутнісних рис процесу прийняття управлінського рішення.

В ході процесу прийняття управлінських рішень ОПР діє не ізольовано, а може звертатись за консультаціями до експертів – фахівців у конкретній предметній галузі, адміністративного персоналу а також фахівців в галузі прийняття рішень. Ми підтримуємо думку О.І. Ларічева з приводу того, що при прийнятті складних (зазвичай стратегічних) рішень в їх підготовці іноді приймає участь консультант з прийняття рішень. Його роль зводиться до розумної організації процесу прийняття рішень: допомоги ОПР у правильній постановці завдання, виявленні позицій активних груп, організації роботи з експертами. Консультант (або аналітик) зазвичай не надає своїх переваг, оцінок у прийнятті рішень, але лише допомагає іншим зважити всі «за» і «проти» і обрати розумний компроміс [Ларичев 2000].

Ми пропонуємо процес прийняття управлінського рішення далі розглядати в широкому сенсі і виділити в ньому стадію цілевиявлення, стадію власне його розробки та прийняття і стадію реалізації рішення. Виходячи з цього, нами пропонується структура цього процесу та взаємодії його складових, представлена на рисунку 1.

При цьому, розглядаючи з одного боку з позиції системного підходу процес прийняття управлінських рішень як єдине ціле, з іншого є доцільним виділення його складових – окремих процесів (під процесів), спрямованих на вирішення конкретних управлінських завдань та реалізації управлінських функцій на всіх його стадіях.

Серед них ми пропонуємо виокремити такі основні процеси:

- цілепокладання,
- формулювання завдань,

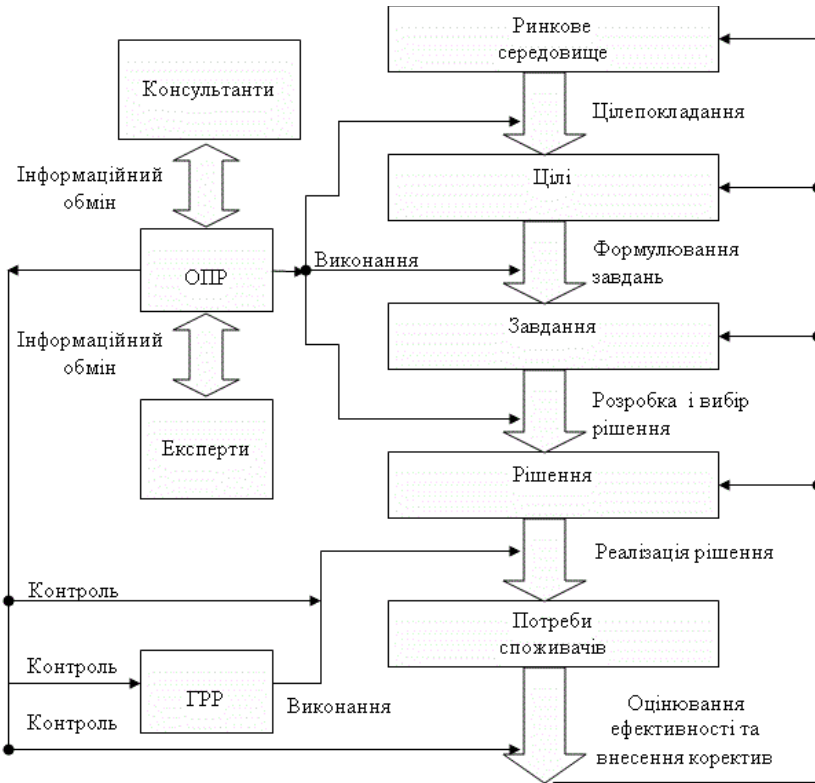


Рис. 1. Структура процесу прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено авторами.

- розробки та вибору рішення,
- реалізації рішення,
- оцінювання ефективності рішення та внесення коректив,
- контролю за виконанням рішення.

Взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та підпроцесами представлено в таблиці 1.

Ініціатором необхідності розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення є ринкове середовище. Ретельне опрацювання його викликів призводить до виявлення проблемної ситуації, коли існуючої інформації та здійснюваних заходів виявляється недостатньо для вирішення нових завдань. Головною характерною рисою такої ситуації є її невизначеність стосовно наявних знань.

Виявлення проблемної ситуації та визначення в ній проблем є основою формування рішення і призводить до генерування його цільових установок.

Таблиця 1. Взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та основними підпроцесами

Стадії	Процеси	Етапи
Виявлення проблеми	цілепокладання	– виявлення проблемної ситуації – виявлення проблем – визначення цілей
Підготовка рішення	формулювання завдань	– визначення об'єкту та предмету рішення – формулювання завдань – визначення критеріїв досягнення цілей
	розробка і вибір рішення	– збір необхідних даних та одержання з них корисної для прийняття рішення інформації – побудова оцінок, що характеризують фактори ризику та невизначеності зовнішнього середовища – вибір модельного інструментарію підготовки рішення – підготовка альтернатив рішення та оцінювання їх якості – ухвалення рішення
Реалізація рішення	– реалізації рішення – оцінювання ефективності рішення та внесення коректив – виконання рішення – контролю за виконанням рішення	– розробка організаційних заходів щодо виконання рішення – розробка заходів щодо оцінювання ефективності рішення – розробка та здійснення коректуючи впливів

Джерело: розроблено авторами.

Отже, процес цілепокладання є початковим при формуванні рішення і фактично він задає напрям, у якому воно буде розроблятися.

Аналіз цілей дозволяє сформулювати об'єкт та предмет рішення. Чітке виділення об'єкта сприяє правильному визначенню предмету управлінського рішення. Останній відображає ті сторони і суперечності об'єкту, які в якнайповнішому вигляді виражають досліджувану проблему і підлягають вирішенню.

Результати процесів цілепокладання та формулювання завдань є базою для формування концепції управлінського рішення.

Стадія розробки та вибору рішення є складною і багатогранною. Нами будуть виділені такі етапи, пов'язані з цією стадією:

- збір необхідних даних та одержання з них корисної для прийняття рішення інформації,
- побудова оцінок, що характеризують фактори ризику та невизначеності зовнішнього середовища,

- вибір модельного інструментарію підготовки рішення,
- підготовка альтернатив рішення та оцінювання їх якості і ступеня відповідності поставленим цілям за сформованою системою критеріїв,
- ухвалення рішення [Григорук 2011].

Якість і ефективність управлінських рішень багато в чому визначаються тією інформацією, яку мають в своєму розпорядженні особи, що ухвалюють рішення. Володіння релевантною інформацією стає засобом, що визначає оперативність ухвалення рішення і надає конкурентні переваги в коротко-строковій і довгостроковій перспективах. Здатність набуття цих переваг щільно пов'язана з володінням оперативною інформацією.

Слід особливо врахувати фактори невизначеності та ризику. Невизначеність проявляється у неповноті наявних знань щодо вирішення проблемної ситуації; відсутності повної або достовірної інформації про ринкове середовище, дії конкурентів, очікуваний споживчий попит; і неможливості врахування реакції ринкового середовища на прийняте рішення; неповне розуміння ОПП своїх цілей, відсутність необхідних навичок, знань, вольових якостей тощо. Вибір модельного інструментарію відіграє важливу роль як для аналізу отриманих даних, так і для підготовки та оцінювання альтернативи подальшого оцінювання ефективності прийнятого рішення.

Використовувана в процесі прийняття управлінського рішення модель повинна бути адекватною до ситуації ухвалення рішення. Це означає, що вона повинна відповідати структурі і властивостям як об'єкту управління, так і суб'єкту управління, його ціннісним орієнтирам, перевагам, професійним навичкам використання як самих моделей, так і технологічних засобів їх реалізації. Також модель повинна узгоджуватись з особливостями і можливостями використаних методів моделювання і експериментів, що проводяться на базі побудованих моделей, вимогам вирішуваних управлінських завдань.

Невід'ємною частиною процесу прийняття рішень є розробка альтернатив. Якщо немає альтернатив, то немає і вибору. Альтернатива повинна відображати програму управлінського рішення, яка містить в собі сукупність дій, зумовлених вирішення проблемної ситуації, характеризуватись наявністю кількісно вимірюваних параметрів, які дозволять зіставити її з іншими альтернативами, оцінити її відповідність визначеним критеріям та виявити ступінь досягнення цілей. Експертиза альтернатив може здійснюватись на основі одного з трьох підходів: використання досвіду попередніх або аналогічних рішень, експерименту і аналітичного дослідження.

5. Висновки

Отже, для ефективного управління процесом прийняття управлінських рішень недостатньо лише методів та засобів теорії прийняття рішень. З цією метою є доцільним комплексне застосування інструментарію, який базується на науково-методологічній базі, сформованій на теоріях, пов'язаних з прийняттям рішень, здійсненням логічних операцій, інтуїтивних міркуваннях, математичних методах та комп'ютерних технологіях техніки, соціологічними, психологічними, біхевіорестичними аспектами прийняття рішень тощо. Це зумовлює необхідність побудови деякої базисної структури, яка відображала би науково-теоретичне та методологічне підґрунтя управління процесом прийняття управлінських рішень.

Література

- Герчикова И.Н., 2003, Процесс принятия и реализации управленческих решений, *Менеджмент в России и за рубежом*, 12, 39-42.
- Григорук П.М., 2011, *Формування базисної структури прийняття рішень*, Економічний аналіз: збірник наукових праць, Тернопільський національний економічний університет, Вип. 9, Ч. 2.
- Дрокина Н.И., 2010, *Концептуальные подходы к принятию эффективных управленческих решений на предприятии машиностроения*, Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства. Збірник наукових праць ДІРСП.
- Друкер П.Ф., 2003, *Практика менеджмента*, Москва: Издательский дом «Вильямс».
- Лафта Дж., 2002, *Управленческие решения: учеб. пособ*, Москва: Центр Экономики и маркетинга.
- Ларичев О.И., 2000, *Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: учебник*, Москва: Логос.
- Мескон М., 2009, *Основы менеджмента*, Москва: Вильямс.
- Раппопорт Б., 2001, *Оптимизация управленческих решений*, Москва: Теис.
- Репин В.В., 2004, *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*, Москва: Стандарты и качество.
- Саймон Г., 1993, *Рациональность как процесс и продукт мышления*, Thesis, Вып. 3, http://ecsocman.hse.ru/data/629/779/1217/3_1_2simon.pdf [25.12.2015].
- Хрущ Н.А., 2010, Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами, *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1(1), 41-45.
- Drummond H., 1996, *Effective decision-making*, New York: Kogan Page.
- Plunkett W.R., 2002, *Management: meeting and exceeding customer expectations*, Darie: South-Western.

Description of Methodological Approaches in the Study of Decision-making

Abstract. This paper has considered the essence of the core approaches to decision making. The authors define the main features of decision making. They also created a block diagram of the process of decision-making. The interrelation between the stages of decision-making, its main benchmarks, and its sub-processes are identified. There is also a brief description provided of the content of each stage in the decision making process.

Keywords: management decisions, model of decision-making process, rationality, stages and benchmarks of decision-making

Gabriela Gurgul

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: ggurgul@wsb.szczecin.pl
tel. 506 121 750

Zarządzanie poziomem jakości usług bankowych jako metoda zmiany postrzegania banku przez klienta i wzrostu jego satysfakcji z oferowanych produktów

Streszczenie. Dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze sprzyja pojawianiu się nowych kanałów dystrybucji. Ponadto powstają nowe produkty i usługi bankowe wpływające na zmianę trendów konkurencyjnych. W dalszym ciągu jednak jakość świadczonych usług jest kluczowym elementem budowania długotrwałych relacji z klientami. Artykuł ma na celu ukazanie znaczenia zarządzania poziomem jakości świadczonych usług jako elementu istotnie wpływającego na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim podstawowe definicje związane z jakością, przeanalizowano różne typy klientów i ich zachowania oraz postrzeganie jakości w misjach, wizjach i strategiach poszczególnych banków. Ponadto zaprezentowano wyniki badań własnych oraz badań przeprowadzonych przez wyspecjalizowane instytucje badawcze dotyczących opinii klientów na temat postrzegania banku.

Słowa kluczowe: bank, jakość, satysfakcja klienta, strategie banku

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo bankowe w celu budowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, generowania zysków oraz realizacji założonego celu działalności, tj. osiągnięcia lub utrzymania udziału rynkowego na określonym poziomie, przekształca znacząco swoje strategie działania, coraz bardziej ukierunkowując się na klienta. Sytuacja społeczno-gospodarcza, w szczególności stale rosnące wymagania ze strony klientów, wpływa na przedefiniowanie zakresu i sposobu funkcjonowania banków na rynku. Ciągły rozwój społeczny wymusza na wielu

branżach, w tym na bankowości, dostosowywanie swoich usług i produktów do rosnących wymagań konsumentów. Obecnie ma miejsce ogólnoswiatowa walka o klienta, który jest już nie tylko klientem lokalnym (oddziałowym), ale globalnym, gdyż w czasach dominacji portfela mobilnego, internetowego potrzebuje on zdalnego łączenia się ze swoimi usługami finansowymi lub pomocy za pośrednictwem funkcjonujących w większości branż usług *call center*.

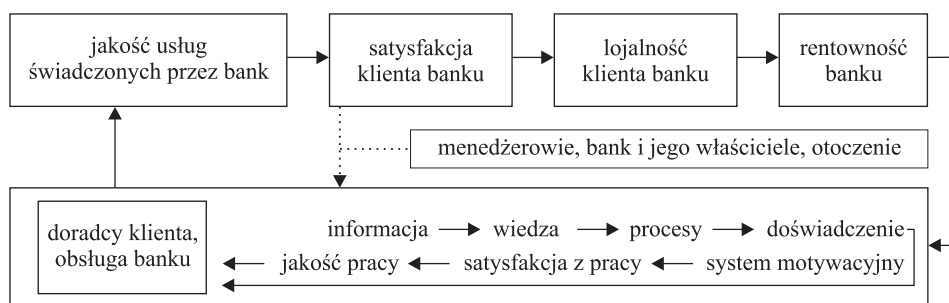
Bankowość internetowa to dziś zdecydowanie za mało. Dążenie do personalizacji i indywidualizacji usług, które będą świadczone zdalnie, w każdym czasie i każdym miejscu, przyniosło efekt w postaci nowych usług niezwiązanych bezpośrednio z produktami bankowymi, takich jak: indywidualny doradca, mobilny doradca, *concierge*, czy też usług *assistance* i ubezpieczeniowo-finansowych (*banc assurance*). Ponadto użytkownik może mieć zdalny dostęp do wszelkich szczegółowych informacji, jakie będzie chciał udostępnić przez Internet za pośrednictwem różnych aplikacji służących przetwarzaniu, gromadzeniu i zabezpieczeniu danych na zewnętrznych serwerach [King 2013: 305-346]. Dostęp ten został nazwany „chmurą”. Skuteczność tego innowacyjnego rozwiązania zależy jednak od rozwoju infrastruktury informatycznej i cyfryzacji w poszczególnych krajach, niemniej posiada ono wiele zalet, które decydują o tym, że jest on jednym z głównych kierunków rozwoju sektora IT. Wraz z rosnącymi wymaganiami społecznymi pojawiają się coraz bardziej innowacyjne pomysły na zaspokojenie potrzeb klientów. Nowy wymiar bankowości (3.0) w sposób szczególny zajmuje się rozwojem bankowości pozaoddziałowej.

Banki musiały odpowiedzieć sobie na pytanie, w jaki sposób pogłębiać relacje z klientem, który coraz rzadziej odwiedza placówkę bankową. Na świecie wykorzystuje się już zaawansowane technologie do komunikacji z klientem w postaci komunikatorów internetowych i mediów społecznościowych. Banki coraz częściej stosują takie techniki rozpowszechniania informacji o swoich usługach, jak Skype, Twitter czy Facebook. Korzystają z czatów, oferują wirtualnego asystenta, który obecnie nie posiada umiejętności odpowiadania na wiele pytań, poruszając się w zamkniętym kanonie zagadnień. Bank staje się też wielkim sklepem internetowym, którego produkty powinny być dostępne z dowolnej odległości, w szybkim czasie oraz z zapewnieniem pełnej informacji i bezpieczeństwa realizacji transakcji.

Jednak mimo wielu kanałów dystrybucji usług bankowych i coraz bardziej zaawansowanych technologii elementem będącym kluczem do sukcesu w zakresie kształtowania pozycji konkurencyjnej banku jest jakość świadczonych przez niego usług. Jakość decyduje bowiem o satysfakcji klienta, a zarazem o jego dalszej współpracy z danym bankiem.

2. Jakość świadczonych usług istotnym elementem metodyki działania banku

Zmiany, jakie zachodzą na rynkach usług bankowych, powodują zaostrzenie konkurencji między bankami, sprawiając, że muszą one poszukiwać nowych, lepszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Banki prześcigają się w walce o pozyskiwanie potencjalnych klientów, oferując im często lepsze warunki niż swoim stałym klientom. Jednak pozyskani w ten sposób klienci zwykle nie podejmują dłuższej współpracy, ponieważ są dojrzałymi w sferze usług finansowych i świadomi tego, że banki cenią tylko nowych klientów. Dlatego klienci wędrują od banku A do banku B w poszukiwaniu większych korzyści. Jednak w sytuacji dojrzałego rynku, jakim jest rynek usług finansowych, konieczne jest dbanie o lojalność klienta już pozyskanego, m.in. poprzez jakość świadczonych usług. Zależności między lojalnością a jakością usług przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Wzajemne zależności między otoczeniem banku, klientami a jakością pracy personelu banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanek 2004: 7.

Poziom zadowolenia klienta zależy od jakości świadczonych usług. Składa się na nią dobrze wykonywana praca przez pracowników banku oraz jakość oferowanych produktów. Personel buduje wizerunek banku i opinię o nim poprzez swoją wiedzę i umiejętności. Dzięki informacjom pochodzącym od przełożonych, którzy dostarczają je na podstawie strategii i standardów ustalonych przez właścicieli banku, pracownicy budują bazę wiedzy i formułują odpowiednie procesy i procedury realizacji różnych czynności bankowych. Dodatkowe informacje przekazują klientowi, oceniając pracę doradców klienta oraz same produkty banku. Zadowolenie klientów jest więc podstawą ich lojalności wobec banku. Dobrze wyszkolona kadra z miłą obsługą robi pozytywne wrażenie na kliencie, przez co

korzystnie wpływa na budowanie nie tylko wizerunku banku, ale i jego pozycji na konkurencyjnym rynku.

Jakość jest więc punktem wyjścia do zapewnienia klientowi satysfakcji. Prowadzi ona do zdobycia lojalności usługobiorcy wobec usługodawcy lub usługi. Zadowolony klient poleca bank innym klientom, co prowadzi do wzrostu rentowności, spadku kosztów i wzrostu przychodów [Czyż 2008: 93]. Jakość osiąga się nie tylko dzięki wyrafinowanym technologiom, skomplikowanym procedurom bankowym, ale również dzięki dostosowaniu oferty bankowej do potrzeb indywidualnego klienta [Rytelewska 2005: 3].

Strategia każdego banku opiera się na zdobyciu, utrzymaniu i pozyskiwaniu kolejnych nabywców swojego produktu lub usługi. Występuje przy tym zależność między satysfakcją klienta a prawdopodobieństwem zakupu przez klienta nowego produktu. Zależność ta nie jest liniowa. Według Thomasa O. Jonesa ma ona charakter zbliżony do wykładniczego. Oznacza to, że dopiero po zakupie kilku produktów satysfakcja klienta i jego lojalność znacznie wzrasta. Jeden bardzo dobry produkt nie zapewni firmie sukcesu. Ten sam autor wraz z W. Earlem. Sasserem Jr. przedstawił kilka typów klienta, charakteryzując ich przede wszystkim pod kątem satysfakcji, lojalności i zachowania. Zestawienie to sprawdza się w praktyce bankowej. Charakterystykę klientów przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Satysfakcja, lojalność i zachowanie indywidualnego klienta

Typ klienta	Satysfakcja	Lojalność	Zachowanie
Lojalista/orędownik	wysoka	wysoka	pozostaje, wspiera, promuje, poleca
Uciekinier/zamachowiec	od niskiej do średniej	od niskiej do średniej	pozostaje lub opuszcza, będąc bardzo niezadowolonym (może być wtedy niebezpieczny dla wizerunku firmy)
Najemnik/interesowny	wysoka	od niskiej do średniej	przychodzi i odchodzi w zależności od korzyści, jakie może osiągnąć, wykazuje bardzo niskie zaangażowanie
Zakładnik/podporządkowany	od niskiej do średniej	wysoka	niezdolny do zmiany, podejmując decyzję, jest przywiązany, a nawet uwięziony we współpracy z jednym podmiotem

Źródło: Jones, Sasser 1995: 11-13.

Klienci opisani w tabeli 1 charakteryzują się pewnymi cechami, które wpływają na koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym banku. „Lojalista” jest typem klienta, którego łatwo zdobyć, a utrzymanie go nie jest kosztowne i pracochłonne. Niewielkie działania ze strony banku powodują, że klient zachowuje odpowiedni poziom satysfakcji i jest wobec niego lojalny. Ponadto klient ten jest stały w zakresie współpracy z dostawcą usług oraz aktywny w sferze promowania

i wspierania swojego banku. Podejmuje działania, które pozytywnie wpływają na kreowanie właściwego wizerunku banku, wśród swoich znajomych, rodziny i współpracowników.

Z kolei „uciekiniery” jest jednym z najniebezpieczniejszych klientów. Jego lojalność i satysfakcja są umiarkowane. Koszt pozyskania tego klienta nie jest mały. Jednak będzie on współpracował z bankiem, dopóki jego potrzeby będą zaspokajane i będzie zadowolony z jakości oferowanych produktów oraz usług świadczonych przez bank. Niestety jedna negatywna sytuacja lub złe doświadczenie z bankiem może spowodować jego natychmiastowe odejście. Ponadto klient ten będzie przekazywał informacje o swoim niezadowoleniu wielu osobom. W takim przypadku utrata wizerunku będzie dla banku bardzo kosztowna. Według analiz przeprowadzanych przez różne firmy badawcze taki klient przekazuje swoje niezadowolenie dziewięciu innym osobom, podczas gdy usatysfakcjonowany klient podzieli się swoją pozytywną opinią tylko z trzema osobami.

„Najemnik” to bardzo drogi typ klienta na etapie pozyskiwania, wymaga bowiem przedstawienia mu „świetnej” oferty, by zdecydował się na współpracę z bankiem. Jest to klient, który często korzysta z ofert promocyjnych i programów lojalnościowych. Jest szczególnie zainteresowany maksymalizacją zysków z podjęcia współpracy. Niestety mimo wysokiej satysfakcji z produktów, jakie oferuje mu bank, często zmienia dostawcę. Robi to prawie za każdym razem, gdy pojawi się korzystniejsza oferta w innym miejscu. W dzisiejszych czasach coraz częściej mamy do czynienia z klientami, którzy decydują się na podjęcie współpracy z bankiem tylko dlatego, że istnieje szansa uzyskania pewnych korzyści za podjęcie określonej decyzji i realizację programu oferowanego przez bank. Często zdarza się, że klienci ci mają wielu dostawców i kończą z nimi współpracę po spełnieniu wszystkich warunków wymaganych do uzyskania premii.

„Zakładnik” to z kolei stary model klienta, ale jak dotychczas dominujący, co wynika z charakteru sektora bankowego w Polsce. Przewaga PKO BP i Pekao SA oraz brak przez wiele lat konkurencji sprawiły, że klienci tych banków często są na stałe do nich przywiązani. Nie wykazują chęci analizowania ofert innych banków. Twierdzą, że tylko te banki są w stanie dostarczyć im najtańszą usługę ze względu na długi czas współpracy. Wydaje im się, że dzięki wieloletniej współpracy z danym bankiem są uprzywilejowani, np. sądzą, że zgromadzili w banku ogromną historię kredytową, na podstawie której bank udzieli im pożyczki lub kredytu na preferencyjnych warunkach według uproszczonych procedur. Klienci ci nie są świadomi, że historia kredytowa budowana jest w odrębnych instytucjach i przechodząc do innego banku, zachowują te dane, a co za tym idzie – swoją historię kredytową. Większość tych klientów to osoby w wieku 50+, które często mają błędne wyobrażenie o instytucjach finansowych. To w tej grupie wiekowej można spotkać się ze stwierdzeniami: „korzystam z usług banku PKO BP/ Pekao SA, ponieważ są to banki bezpieczne, bo tyle lat istnieją na polskim rynku”

lub „ponieważ są to banki państwowe”. Takie osoby nie przyjmują argumentów dotyczących bezpieczeństwa, np. objęcia banków Bankowym Funduszem Gwarancyjnym, czy też oferty, a nawet ceny świadczonych usług i korzystniejszych warunków w innym banku.

Inny podział klientów proponuje V. Kumar, który za kryterium przyjmuje stopień przywiązania i lojalności, prognozując jednocześnie spodziewany poziom zysków z danego segmentu klientów. Podział ten prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Jednoczesne zarządzanie lojalnością i zyskowością

	MOTYLE (<i>butterflies</i>)	PRAWDZIWI PRZYJACIELE (<i>true friends</i>)
Wysoka zyskowość	dobre dopasowanie oferty do potrzeb klienta; wysoki potencjał zysku	dobre dopasowanie oferty do potrzeb klienta; największy potencjał zysku
	działania: dążyć do osiągnięcia satysfakcji z transakcji, eksploatować, dopóki są aktywni, przestać inwestować w momencie, gdy zdecydują się na odejście	działania: kontaktować się regularnie, ale nie za często, zdobyć lojalność w nastawieniu i zachowaniu, sprawić, że chętnie pozostaną w firmie
Niska zyskowość	NIEZNAJOMI (<i>strangers</i>)	SKORUPIAKI (<i>barnacles</i>)
	słabe dopasowanie oferty do potrzeb klienta; najniższy potencjał zysku	ograniczone dopasowanie oferty do potrzeb klienta; niski potencjał zysku
	działania: nie inwestować w relacje, szukać zysku w każdej transakcji	działania: zmierzyć wielkość i udział w portfelu klientów – jeżeli udział jest niski, próbować sprzedaży dodatkowej, wiązanej; jeżeli wielkość portfela jest mała, ściśle kontrolować koszty
	Klienci jednorazowi	Stali klienci

Źródło: Kumar 2010: 85.

Do głównych czynników budowania i utrzymywania dobrych relacji z klientami należą:

- nacisk na dopasowywanie się partnerów,
- istnienie partnerów tworzących relacje,
- bieżące uwzględnianie zmian otoczenia rynkowego,
- uznanie współzależności za podstawę i warunek relacji,
- dostrzeżenie wpływu jakości interakcji między partnerami i jej płaszczyzn, np. socjalnej, finansowej czy informatycznej [Zineldin 2005: 5].

Konsekwentne budowanie relacji z klientami wymaga odpowiedniego zarządzania nimi, ponieważ rosnąca konkurencja i świadomość klientów powodują, że zdobycie długotrwałej lojalności jest coraz trudniejsze.

Niezależnie od różnych typów klientów oraz rosnących wymagań w zakresie nawiązywania trwałych relacji z klientami w związku z wyrównywaniem się po-

ziomów cen produktów bankowych oraz kopiowaniem ofert przez konkurencję istotną staje się jakość produktów oraz pracy wykonywanej przez personel banku.

Jakość jest czynnikiem dostrzeganym przez klienta i decydującym o dokonywanym przez niego wyborze. Jednocześnie dla banku jest wartością ekonomiczną związaną z wartością firmy. Jakość jest jednym z głównych elementów spójności banku, powodującym, że dany produkt spełnia oczekiwania użytkownika, rozumianym jako:

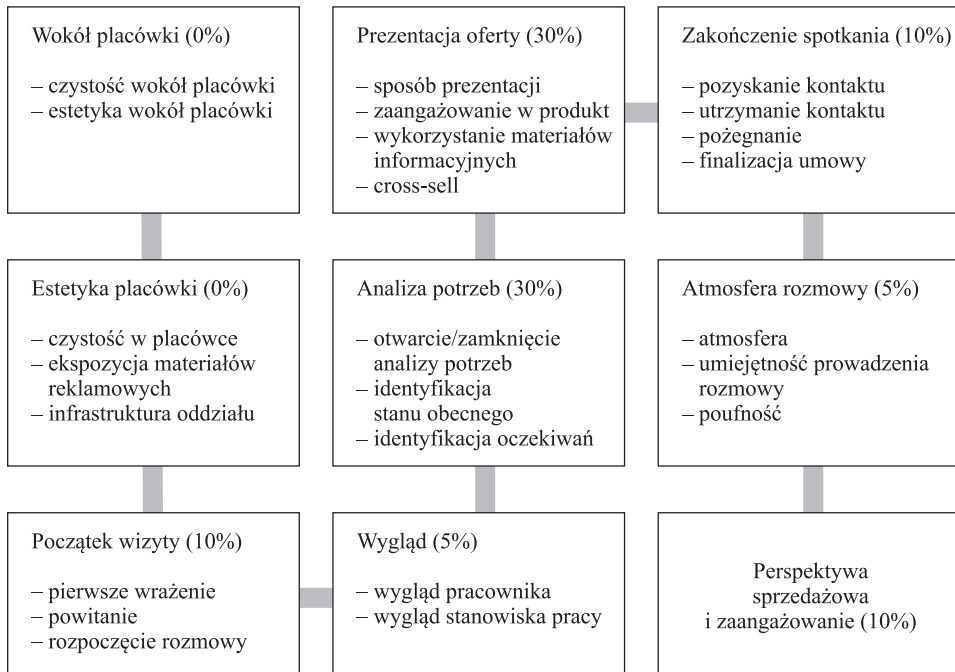
- dążenie do poprawy świadczonych usług,
- stopień zadowolenia klienta,
- wartość produktu lub usługi,
- dostosowanie do ustalonej specyfikacji [Kudła 2001: 10].

3. Jakość świadczonych usług bankowych w opinii klientów detalicznych

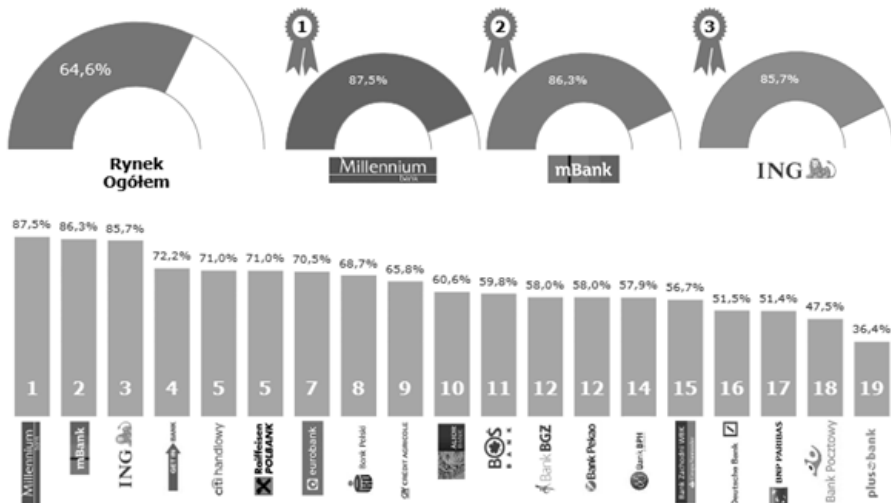
Przełom XX i XXI w. w Polsce był okresem dynamicznego rozwoju bankowości w zakresie świadczonych usług. Konkurencja na rynku usług bankowych doprowadziła do upodobnienia ofert większości banków oraz wyrównania kosztów świadczonych usług w całej branży. Dlatego też w walce o klienta coraz większego znaczenia nabiera jakość świadczonych usług, która staje się jednym z głównych elementów zdobywania przewagi konkurencyjnej.

W maju 2015 r. TNS Polska przeprowadził badania pt. „Jakość na bank” wśród respondentów w wieku 20-24 lata, którzy posługując się metodą „tajemniczego klienta” odwiedzili 1483 placówki, a zarazem 19 banków mających w swojej ofercie konta osobiste. Placówki te zostały wylosowane z bazy wszystkich placówek badanych banków (w próbie nie uwzględniono placówek agencyjnych, partnerskich itd.), oddzielnie dla każdego banku. Oznacza to, że losowanie uwzględniało rozmieszczenie placówek danego banku w województwach oraz wielkość miejscowości, w tym: 1) do 49 999 mieszkańców; 2) od 50 000 do 199 999 mieszkańców; 3) od 200 000 mieszkańców.

Klient odwiedzający placówkę informował, że jest zainteresowany kontem osobistym i chce na ten temat zasięgnąć informacji. Aktywność audytora była ograniczona do minimum i to, jakie informacje przekazał pracownikowi, było ściśle uzależnione od analizy potrzeb – trafności i zakresu zadawanych pytań. Audytor, oceniając badaną placówkę, zwracał uwagę na dziewięć standardów obsługi klienta: początek wizyty, wygląd pracowników i ich stanowisk pracy, analizę potrzeb klienta, przedstawienie oferty produktowej, atmosferę rozmowy oraz wiedzę doradców o ofercie konkurencji. Rysunek 2 prezentuje elementy składające się na każdy ze standardów oraz jego wagę w ramach wyniku ogólnego przeprowadzonego badania, które ustaliło ich ważność. Na wynik każdego standar-



Rysunek 2. Jakość obsługi klienta zdefiniowana przez dziewięć standardów

Źródło: *Jakość na bank 2015*.

Rysunek 3. Ocena jakości obsługi klientów banku w Polsce w 2015 r.

Źródło: *Jakość na bank 2015*.

du składała się suma punktów zdobytych za każde pytanie dzielona przez sumę punktów możliwych do zdobycia w danym standardzie.

Na podstawie opinii audytorów można stwierdzić, że poziom obsługi klienta w stosunku do roku poprzedniego znacznie wzrósł. Informacje na ten temat, z uwzględnieniem podziału na banki, przedstawia rysunek 3.

Najwięcej pozytywnych ocen (87,5%) uzyskał bank Millennium, a następnie mBank (86,3%). Są to banki, które według przeprowadzonych badań najlepiej prezentują produkty bankowe. Trzecią lokatę zajął ING (85,7%). Wśród najsłabiej ocenianych banków pod względem jakości świadczonych usług znalazły się Bank Pocztowy (47,5%) i Plus Bank (36,4%), na co z pewnością wpływ ma to, że świadczone przez nie usługi bankowe nie są ich głównym profilem działalności.

Interesujące wyniki badań przedstawione zostały przez pracownika MultiBanku, P. Polaka, na blogu „Jakość obsługi w bankach”. Jego analizy jakości obsługi dotyczą zarówno ogólnego wrażenia jakości, jak i działania infolinii bankowych. Badania przeprowadzone zostały metodą „tajemniczego klienta” (*mystery shopping*). Stworzył on także ranking zachowań i sytuacji irytujących klientów banku, w ramach którego oceniana była obsługa banku w postaci ligi jakości, gdzie prowadzone są cotygodniowe badania, oraz przygotowany był ranking podsumowujący, w którym badane wskaźniki przedstawiają średnią z pięciu tygodni. Analiza ta jest o tyle interesująca, że eliminuje czynniki czasowe w postaci dyspozycji dnia pracownika, dyspozycji placówki czy czasowych akcji promujących określony produkt, co również wpływa na sposób przedstawiania oferty. W badaniu analizowana była oferta, produkt, a przede wszystkim kompetencja pracowników. Ocenie podlegało wrażenie dotyczące wyglądu placówki (wewnątrz i na zewnątrz banku), wyglądu i profesjonalizmu stanowisk pracy, organizacji pracy, szybkości obsługi, jakości, szczegółowości i jasności przedstawianej oferty, a także uprzejmości i zaangażowania pracowników. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 3.

Przeprowadzone badania wskazują, że liderem pod względem jakości obsługi jest Bank Millennium (89,6%). W zależności od tego, jak szerokie horyzonty przyjmujemy do badania, jaki kanał dystrybucji czy też jak duży wachlarz świadczonych usług, tak rozbieżne mogą okazać się wyniki banków pod względem głównego elementu badania, jakim w tym wypadku jest jakość. Zaskakująca zwrotność banków ukazana jest w badaniach przeprowadzonych przez pracownika banku, w którym Raiffeisen Polbank, który w badaniu TNT Polska zajmował 5. lokatę, a w powyższym jest na miejscu 14. Podobna sytuacja dotyczy Eurobanku, który zajmuje 15. pozycję. Natomiast w przypadku pozostałych badanych banków zależności okazały się zbliżone.

Aby obiektywnie przedstawić postrzeganie banków przez klientów, przeprowadzono sondaż ukazujący ocenę wizerunku kilku banków przez studentów pobierających naukę w dziedzinie finansów, finansów publicznych oraz bankowości. Osoby z grupy badawczej znajdowały się w przedziale wiekowym 20-55 lat.

Tabela 3. Ocena jakości banków
na podstawie badania metodą tajemniczego klienta

Poz.	Nazwa banku	Suma punktów	Ocena placówki i organizacja pracy	Rozmowa sprzedażowa	Uprzejmość i zaangażowanie
1.	Millenium Bank	89,6	21,6	36,8	31,2
2.	Citibank Handlowy	88,0	23,2	33,2	31,6
3.	MultiBank	86,4	25,4	32,0	29,0
4.	Credit Agricole	83,0	21,8	31,8	29,4
5.	PKO BP	82,8	20,4	31,2	29,8
6.	ING Bank Śląski	81,8	22,2	28,4	31,2
7.	Alior Bank	78,2	24,2	25,2	28,8
8.	BNP Paribas	74,8	20,3	25,3	29,3
9.	BGŻ	70,0	19,4	26,2	24,4
10.	BZWBK	65,4	22,4	19,6	23,4
11.	Bank BPH	65,6	19,6	19,6	25,4
12.	Bank Pekao	64,4	17,6	19,6	27,2
13.	Deutsche Bank	56,8	18,0	16,8	21,8
14.	Raiffeisen Polbank	50,0	19,2	15,2	15,6
15.	Eurobank	46,2	16,8	12,8	16,6
16.	Bank Pocztowy	35,5	6,5	3,0	6,5

Źródło: <http://jakosc-obslugi-w-bankach.blog.pl> [dostęp: 31.03.2015].

Sondaż przeprowadzony został w maju 2015 r., a ocenie podlegały banki o najsilniejszej pozycji na polskim rynku bankowym, banki, które debiutowały w Polsce w latach 2007-2010 oraz banki, które w tym czasie były najlepiej oceniane przez konsumentów w różnych rankingach oceny satysfakcji. Spośród kilku banków respondenci ($n = 150$) wskazali według własnego uznania bank najbardziej godny zaufania, którego wizerunek kojarzy się z tradycją, bank najbardziej solidny, innowacyjny i nowoczesny, bank oferujący najlepsze warunki oraz bank cechujący się jasnymi zasadami. Respondenci mogli wybrać tylko jeden bank, któremu w największym stopniu odpowiada dana cecha. Uzyskane wyniki przedstawia tabela 4.

Tabela ta ukazuje odpowiedzi przedstawiające indywidualne opinie klientów różnych banków. W celu dokonania analizy tych wyników zweryfikowano korelacje poszczególnych czynników i przedstawiono ich zbieżności w tabeli 5.

Na podstawie macierzy korelacji poszczególnych cech można stwierdzić, że kilka z nich wykazuje wysoki stopień korelacji. W związku z tym:

- bank godny zaufania to najczęściej bank z tradycją,
- bank godny zaufania to również bank działający na jasnych zasadach,
- bank innowacyjny to często bank nowoczesny,

Tabela 4. Badanie cech wizerunkowych wybranych banków

Cecha	PKO BP	PEKAO SA	ING Bank Śląski	BZ WBK	Raiffeisen Polbank	Millennium Bank	Alior Bank	Multibank	mBank
Bank godny zaufania	28	26	25	15	12	12	14	8	10
Bank z tradycją	41	39	23	18	8	8	2	5	6
Solidny bank	15	10	29	26	20	11	15	10	14
Bank innowacyjny	10	7	12	11	16	13	35	13	33
Bank oferujący dobre warunki	17	9	13	14	10	21	30	12	24
Bank cechujący się jasnymi zasadami	25	25	27	18	18	7	15	4	11
Bank nowoczesny	15	15	11	8	10	10	43	8	30

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Macierz korelacji badanych cech wizerunkowych

	A	B	C	D	E	F	G
A	1	0,9242768	0,2312988	-0,4905660	-0,298210815	0,9004900	-0,1227400
B	0,924277	1	-0,0087310	-0,6490420	-0,467553480	0,7847346	-0,3084890
C	0,231299	-0,0087310	1	-0,1174740	-0,197459267	0,5104242	-0,2153770
D	-0,490570	-0,6490420	-0,1174740	1	0,830796848	-0,3518750	0,8894200
E	-0,298210	-0,4675530	-0,1974590	0,8307968	1	-0,3423090	0,8320402
F	0,900490	0,7847346	0,5104242	-0,3518750	-0,342309030	1	-0,0661670
G	-0,122740	-0,3084890	-0,2153770	0,8894200	0,832040228	-0,0661670	1

Źródło: opracowanie własne.

- bank nowoczesny to bank oferujący dobre warunki,
- bank oferujący dobre warunki to bank innowacyjny.

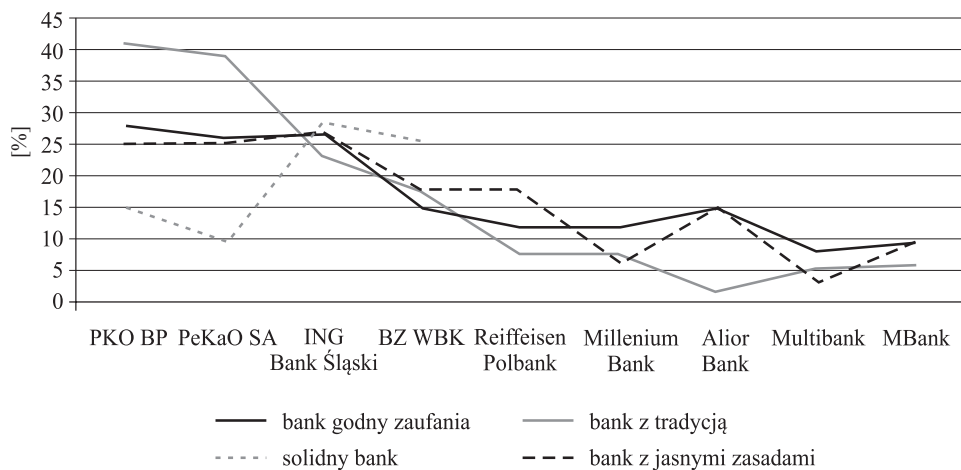
Dodatkowo obrazują to wykresy 1 i 2.

Powyższe analizy wyraźnie wskazują, że określone cechy banku występują najczęściej łącznie bądź banki reprezentujące określoną cechę są kojarzone z pewnym zestawem opinii na temat banków.

W zakresie oceny jakości można wymienić wiele elementów irytujących przeciętnego klienta i prowadzących do spadku satysfakcji z produktów i usług banku, a co za tym idzie – zagrożenia utratą klienta. Należą do nich:

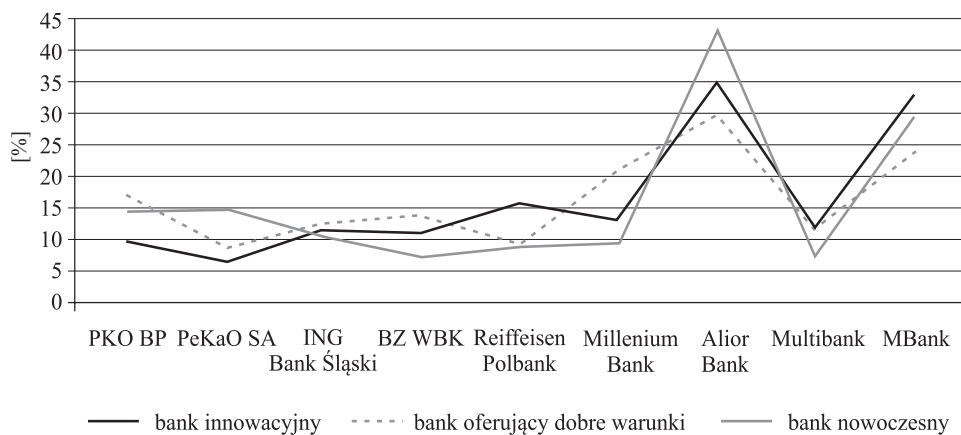
- niezwracanie uwagi na oczekującego klienta, brak zaangażowania personelu,
- długie oczekiwanie na obsługę,
- zwracanie się do klienta po imieniu (w Polsce klienci są wyczuleni na luźniejsze relacje w ramach komunikacji interpersonalnej),

Wykres 1. Zbieżność wybranych cech wizerunkowych, cz. I



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Zbieżność wybranych cech wizerunkowych, cz. II



Źródło: opracowanie własne.

- częste przerywanie rozmowy przez pracownika banku, który podczas obsługi musi odebrać telefon bądź skonsultować się ze współpracownikiem czy przełożonym),
- zbyt długi czas prezentacji oferty, co prowadzi do znużenia,
- brak podstawowych zasad kultury u pracowników banku,
- bałagan w miejscu pracy, szczególnie denerwujący, gdy pracownik nie może znaleźć podczas rozmowy z klientem niezbędnych dokumentów,

– próby pozyskiwania danych personalnych w celu realizacji obsługi w przypadkach, gdy takie informacje nie są niezbędne pracownikowi, a także rozpytywanie o prywatne życie i plany dnia,

- brak kontaktu wzrokowego, częste uciekanie wzrokiem w stronę monitora,
- namawianie na produkty i usługi, które nie są potrzebne klientowi.

Banki najbardziej obawiają się badań przeprowadzanych wśród internautów, ponieważ pomimo poprawy ich wizerunku w sieci i tak co trzeci z nich otrzymuje więcej negatywnych niż pozytywnych wpisów (wykres 3).

Z raportu dotyczącego bankowości w sieci wynika, że w kwietniu 2013 r. najwięcej pozytywnych opinii uzyskał Bank Gospodarki Żywnościowej, a następnie: Millenium Bank i Deutsche Bank. Natomiast banki, które w poprzedniej edycji zajęły pierwsze miejsca (Alior, ING, Inteligo), nie utrzymały swojej pozycji, a nawet tak jak w przypadku ING, który w 2012 r. zajmował drugie miejsce, znalazł się również na drugim, ale wśród marek, które otrzymały najwięcej negatywnych komentarzy. Na pierwszym miejscu znalazł się MultiBank, a na trzecim Bank Zachodni WBK. Klienci najczęściej mówili o:

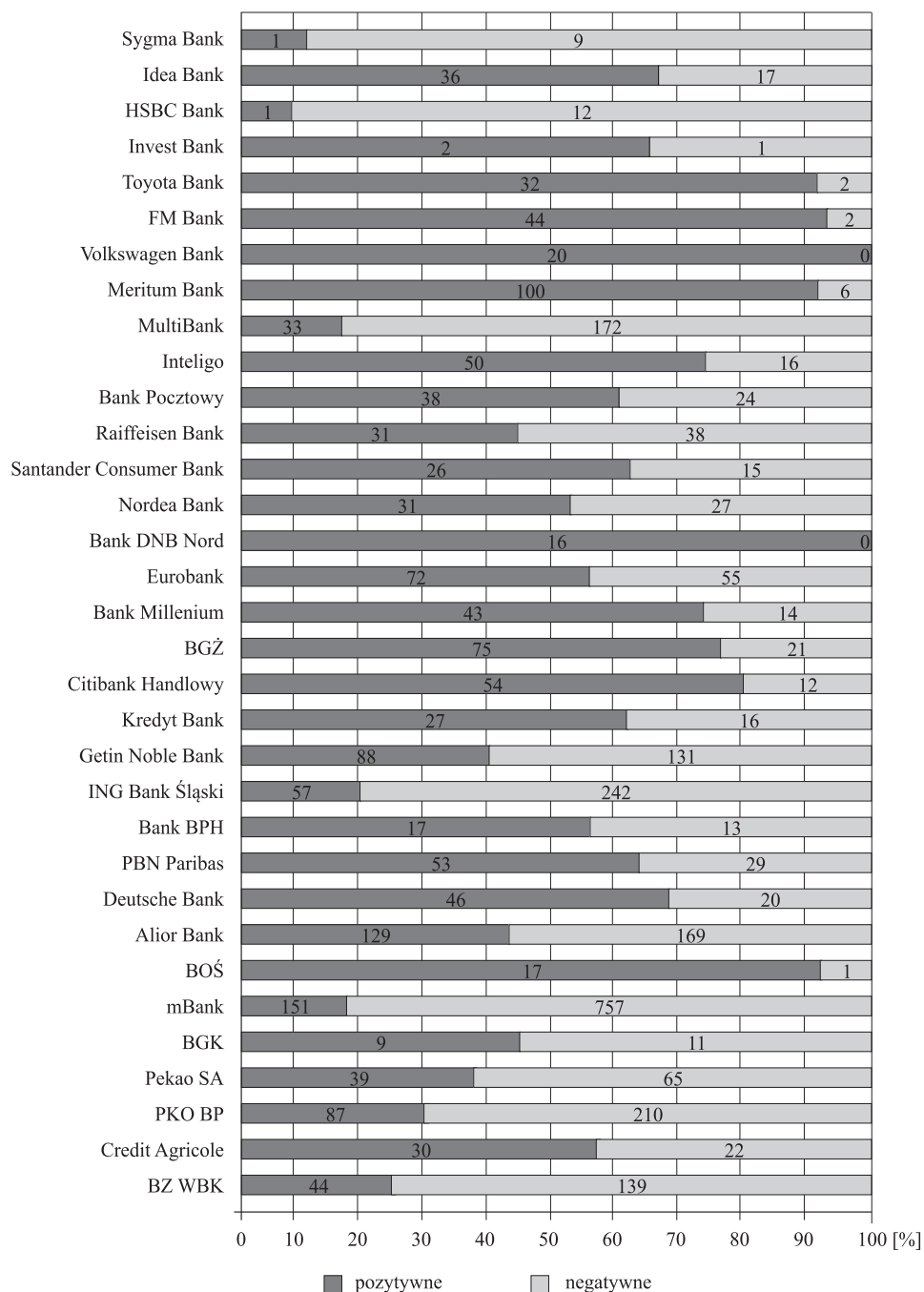
- wizerunku mBanku,
- awariach Alior Banku,
- karze nałożonej przez UOKiK za wprowadzenie w błąd klientów reklamą „Minipożyczka, miniratka” w banku PKO BP.

Według raportu głównym miejscem dyskusji internautów były: fora internetowe (30,82%), strony internetowe (20,91%), Facebook (17,86%) i serwisy informacyjne (13,47%).

Niezależne badania wykonał Expander, oceniając banki, które są najbliższe klientowi. Wpływ na te analizy miały zmiany poczynione głównie w bankowości internetowej. Najwyższą pozycję w tym zestawieniu osiągnął Inteligo, czyli internetowe ramię PKO BP. Zarówno eksperci, jak i klienci ocenili Inteligo jako pracujące szybciej, sprawniej oraz taniej od konkurencji. Zestawienie na wykresie 3 ukazuje sumę punktów przyznanych przez ekspertów oraz klientów. Analizując przedstawione wyniki, można dojść do wniosku, że w sektorze bankowym pod względem jakości świadczonych usług nie ma jednoznacznego lidera, co powoduje częste przetasowania w różnych badanych kategoriach. W zależności od przeprowadzonego badania oraz głównego kryterium, według którego dokonywane są analizy, raz dominuje jeden bank, a innym razem drugi.

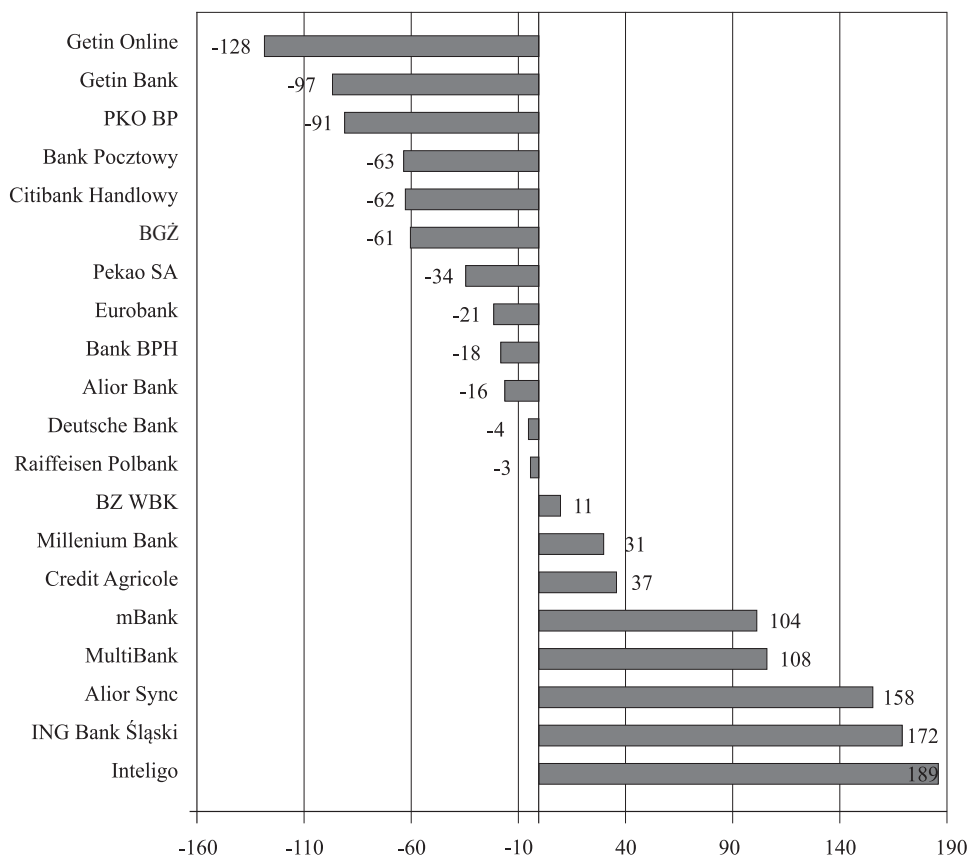
Banki, świadcząc swoje usługi, powinny nie tylko skupiać się na obsłudze fizycznej klienta, ale również brać pod uwagę to, że na poziom obsługi wpływają także inne czynniki, np. awarie systemów bankowych, brak dostępu do konta, brak dostępu do Internetu w danym czasie, brak łączności między bankiem a systemami płatniczymi w ramach urządzeń POS. Czynniki te, choć często niezależne od banku, mogą prowadzić do niezadowolenia klienta z powodu niemożności dokonania transakcji. Od 2010 r. częste są awarie polskich sieci bankowych. Po-

Wykres 3. Zestawienie opinii internautów o bankach w Polsce



Źródło: opracowanie na podstawie *Bank w sieci* 2013: 23.

Wykres 4. Banki najbliższe klientowi w 2013 r.



Źródło: *Banki najbliższe klientowi 2013.*

czętkowo banki uważały, że są to przejściowe trudności techniczne, które zostaną rozwiązane. Najwięcej awarii miało miejsce w kwietniu 2010 r., kiedy sieci największych polskich banków PKO BP i Pekao SA miały problem z bankowością internetową. Problemy pojawiły się również w dynamicznie rozwijającym się Alior Banku. Kolejna awaria nastąpiła trzy dni później, kiedy to serwisy PKO BP, Pekao SA i Alior Banku znów przestały działać. W październiku 2010 r. awarię odnotował Eurobank, a w grudniu Kredyt Bank. Często miały one miejsce również w 2011 r.: w lipcu w Getin Banku i MultiBanku, w sierpniu w ING Banku Śląskim i Lukas Banku. W 2012 r. podobne awarie zdarzyły się m.in. w Alior Banku, Banku Millennium i BZ WBK, przy czym w tym ostatnim przypadku awaria miała miejsce kilkakrotnie. Od 2010 r. w Polsce wystąpiło więc co najmniej kilkadziesiąt awarii sieci bankowych. W 2013 r. sytuacja się nie poprawiła,

a awarie zanotowały BZ WBK, Millenium Bank, Alior Bank, BRE Bank, mBank, Multibank i ING.

Na opinię dotyczącą banków negatywny wpływ ma również działalność cyberprzestępcza. Oszustwa kartowe, podszywanie się pod strony banków czy działania w celu nieuprawnionego pozyskiwania danych osobowych oraz informacji zastrzeżonych zmniejszają poczucie bezpieczeństwa w zakresie korzystania z nowych technologii oferowanych przez banki. Sektor bankowy stara się temu przeciwdziałać poprzez tworzenie coraz trudniejszych do podrobienia witryn oraz zabezpieczania ich odpowiednimi certyfikatami uwierzytelniającymi, prowadzenia kampanii antyphishingowych oraz rozwijania metod uwierzytelniania transakcji. Należy jednak pamiętać, że przesadne metody weryfikacji mogą utrudnić korzystanie z produktów banku, co będzie powodowało ucieczkę klientów do produktów łatwiejszych i bardziej przejrzystych.

Banki powinny podwyższać jakość świadczonych usług i poziom obsługi oraz rozwijać swoje produkty. W ramach ankiety audytoryjnej przeprowadzonej wśród osób pobierających naukę w zakresie bankowości zadano dwa pytania, które miały na celu zidentyfikować główne przyczyny ciągłego podnoszenia poziomu jakości w bankach oraz główne działania, jakie podejmują w tym zakresie banki. W ankiecie przebadano opinie 260 osób. Na pytanie, jakie są przyczyny podnoszenia jakości w sektorze bankowym, ankietowani odpowiedzieli, że jest to: rosnąca silna konkurencja w sektorze (29,23%), możliwość osiągnięcia wyższych zysków (24,23%), wzrost wymagań klientów (21,54%), zwiększenie liczby klientów (14,62%), dążenie do redukcji kosztów (10,38%). Te same osoby stwierdziły, że najbardziej typowym przejawem podnoszenia jakości w bankach jest zwiększenie liczby bankomatów (20,77%), nowości produktowe (19,23%), wdrażanie nowoczesnych technologii (17,7%), zmiana wystroju placówki (15,38%), indywidualizacja oferty (13,85%), podnoszenie kwalifikacji personelu (8,08%), przeprowadzanie analiz potrzeb klientów (5%). Badania te podkreślają znaczenie budowania przewagi konkurencyjnej, aby nie pozostawać w tyle za innymi uczestnikami rynku bankowego. Wskazują również na to, że niekiedy najprostsze metody mogą być najskuteczniejsze w zakresie podwyższenia jakości – w tym przypadku decydujący staje się dostęp do gotówki dzięki rozbudowanej sieci bankomatów.

4. Postrzeganie jakości i satysfakcji klientów w strategiach i misji banku

Warto zwrócić uwagę na założenia zawarte w aktualnych celach, misji oraz wizji poszczególnych banków. Banki, zdając sobie sprawę z istoty i znaczenia, jakie ma jakość obsługi klienta oraz jakość świadczonych usług w budowaniu lojalności klienta i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, deklarują w swoich misjach

Tabela 6. Jakość obsługi i zadowolenie klientów w misjach i strategiach wybranych banków

Bank	Jakość i zadowolenie klientów w misji/strategii banku
Alior Bank	<p>Alior Bank jest uniwersalnym bankiem ogólnopolskim świadczącym usługi we wszystkich segmentach rynku pod hasłem „Wyzsza kultura bankowości”. Stosuje nowoczesne technologie, a zarazem tradycyjne zasady: przejrzystość i prostota, uczciwość i odpowiedzialność, bezpieczeństwo i stabilność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Strategia działania banku zakłada uzyskiwanie 2/3 wartości przysiężonych przychodów dzięki pogłębieniu relacji z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwaniu nowych klientów w ramach istniejącej sieci dystrybucji. Bank zamierza również systematycznie rozszerzać swoją ofertę o kolejne innowacyjne produkty, które, oprócz dbałości o wysoką jakość obsługi klientów, są zachętą do zmiany ich dotychczasowego banku. Ponadto zakłada dalszy rozwój nowych produktów i kanałów dystrybucji, w tym 1) Alior Bank Express – minioddziały blisko klienta, stworzone z myślą o rynku masowym, gdzie szybka obsługa i dostęp do prostych produktów blisko miejsca zamieszkania i miejsce, gdzie klienci robią zakupy, jest szczególnie doceniany; 2) Consumer Finance – rozwój działalności w zakresie pożyczek konsumenckich w współpracy z największymi sieciami detalicznymi i sklepami internetowymi⁹⁾.</p>
Bank Millennium	<p>Misją Banku Millennium jest konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku. Natomiast celem banku wynikającym z realizacji misji jest stały wzrost jego wartości dla akcjonariuszy oraz dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów w Polsce. Potrzeby i satysfakcja każdego klienta jest uzasadnieniem i motorem wszelkich działań, inwestycji oraz wprowadzanych przez bank innowacji⁹⁾.</p>
Bank Pocztowy BGŻ BNP PARIBAS	<p>Oferowanie rozwiązań dla osób dotychczas niekorzystających z usług bankowych oraz mniej zamożnych klientów, prowadzenie społecznych programów edukacji finansowej, szczególnie dla osób nieubankowionych.</p> <p>Bank BGŻ BNP PARIBAS jako główny cel strategiczny na lata 2016-2018 stawia sobie zorientowanie na klienta jako najbardziej skoncentrowany w Polsce bank na kliencie poprzez budowanie sąsiedzkich relacji, zapewnienie oferty dla każdego segmentu klienta detalicznego czy też skrócenie średniego czasu obsługi. Bank w pełni mobilny, bank uniwersalny i w pełni zintegrowany, najlepszy partner do ekspansji zagranicznej. Misją banku jest oferowanie w sposób odpowiedzialny innowacyjnych rozwiązań finansowych, które pomogą klientom zmienić ich świat i będą wspierać lokalną gospodarkę⁹⁾.</p>
Bank Ochrony Środowiska	<p>BOŚ jest bankiem, którego większościowym udziałowcem jest państwo. Łączy ofertę bankową dla każdego klienta ze wsparciem dla projektów służących środowisku, w którym żyjemy. Bank dąży, aby wspólnie wartości, cele i odwaga patrzemia w przyszłość jednoczyły zespół banku. Ponadto bank posiada własny kanon wartości: trwałość, rzetelność, ochrona środowiska, społeczna odpowiedzialność, klient, aktywność⁹⁾.</p>
BZ WBK	<p>BZ WBK kładzie szczególny nacisk na wysoką jakość obsługi bez względu na to, czy będzie to spotkanie z doradcą, kontakt w oddziale, bankowość internetowa, elektroniczna czy infolinia banku. Bank dąży do tego, aby jego klienci byli zadowoleni nie tylko z zysków, ale także ze sposobu jego obsługi czy też łatwości obsługi aplikacji. Pomaga im w realizacji ich celów, udostępniając zaawansowane rozwiązania finansowe, szybko podejmując decyzje kredytowe oraz stosując proste i przejrzyste procedury⁹⁾.</p>

Bank	Jakość i zadowolenie klientów w misji/strategii banku
Citibank Handlowy	Misją Citibanku jest odegranie wiodącej roli w sektorze bankowym w Polsce poprzez oferowanie światowej klasy produktów oraz wysokiej jakości świadczonych usług zarówno klientom krajowym, jak i międzynarodowym, zapewnianie akcjonariuszom wysokiego zwrotu z kapitału, tworzenie atrakcyjnego środowiska pracy dla pracowników oraz wyznaczanie standardów etycznych w biznesie ⁹⁾ .
Credit Agricole	Bank Credit Agricole to bank uniwersalny, koncentrujący swoje działania na budowaniu długoterminowych relacji z klientami, profesjonalnym doradztwie oraz przyjaznej obsłudze ⁹⁾ .
Deutsche Bank	Deutsche Bank jest jedną z wiodących instytucji finansowych świadczących wysokiej klasy usługi bankowe w segmencie klientów indywidualnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw ⁹⁾ .
Eurobank	Misją Eurobanku jest bycie blisko klienta, słuzenie mu pomocą oraz doradztwem. Bank zakłada wzmocnienie tych wartości poprzez szybkość działania, troskę o jakość obsługi oraz otwartą komunikację pracowników z klientami. Ponadto pracuje nad efektywnością procesów zachodzących w banku w celu zapewnienia jeszcze sprawniejszej obsługi ⁹⁾ .
Getin Bank	Misją Getin Banku jest nieustanne doskonalenie standardów obsługi, wprowadzanie unikatowych i nowoczesnych produktów przy jednoczesnym upraszczaniu ich konstrukcji. Ponadto celem banku jest docieranie do obecnych i nowych klientów oraz nowoczesniejszymi kanałami, opartymi na nowych technologiach. W podnoszeniu jakości bank bazuje na wartościach, które stanowią podstawę wspólnych działań pracowników na rzecz klientów i banku. Wartości te uznawane są za wspólne dobro całej organizacji, a należą do nich: reputacja, nastawienie na cel, dostępność, innowacyjność i elastyczność, profesjonalizm, przestrzeganie prawa oraz odpowiedzialność ⁹⁾ .
ING Bank Śląski	Zasadniczym celem ING Banku Śląskiego, wynikającym z jego strategii, jest rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym poprzez dostarczanie zintegrowanych usług finansowych oraz zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta. Strategia rozwoju bankowości detalicznej zakłada świadczenie zintegrowanych usług finansowych, doskonalenie sprzedaży wiązanej oraz konsultacyjne podejście do ryzyka. Czynnikiem wspierającym realizację zamierzonych celów jest współpraca z Grupą ING, stosowanie nowoczesnej technologii, rozbudowa kanałów dystrybucji i świadczenie wysokiej jakości usług ⁹⁾ .
Pekao SA	Misją banku jest zapewnienie akcjonariuszom stałego i atrakcyjnego wzrostu wartości banku. Natomiast model świadczenia usług Banku Pekao SA oparty jest na segmentacji. W odniesieniu do klienta indywidualnego wydzielone są segmenty klientów detalicznych, zamierzonych oraz bankowości prywatnej. Dla poszczególnych segmentów dostosowane są modele biznesowe, obejmujące określone poziomy usług i właściwą ofertę produktową, przy zapewnieniu roli opiekunów klienta w obsłudze klientów zamierzonych i klientów bankowości prywatnej ⁹⁾ .

PKO BP	<p>Bank konsekwentnie wzmacnia pozycję lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku. Dążąc do osiągnięcia nadrzędnego celu, jakim jest utrzymanie polskiego charakteru, rozwija się w sposób zrównoważony, skupiając się na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, z którymi buduje silne, długookresowe relacje. Dzięki zwiększonej sprawności operacyjnej zdecydowanie i konsekwentnie poprawia jakość obsługi klientów. Równocześnie dba o zachowanie stabilnej rentowności zgodnej z oczekiwaniami akcjonariuszy, prowadząc ostrożną politykę zarządzania ryzykiem. Chęć i gotowość do ciągłego doskonalenia się znalazła swoje odzwierciedlenie w najnowszej strategii PKO Banku Polskiego na lata 2013-2015, której główne cele to: trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy, utrzymanie wysokiej efektywności kosztowej, wzrost udziałów rynkowych oraz jakości i efektywności obsługi klientów. Strategia na lata 2013-2015 wyznacza sześć kierunków działań kluczowych banku: 1) satysfakcja klienta, 2) doskonałość dystrybucyjna, związana z lepszą i bardziej efektywną obsługą klientów oraz rozwojem kanałów zdalnych, 3) innowacje i technologie – zwiększenie innowacyjności w dziedzinie nowych rozwiązań finansowych nie tylko w zakresie produktów, ale także kanałów dystrybucji, 4) efektywność organizacji – związana z utrzymaniem wysokiej konkurencyjności poprzez wprowadzenie inteligentnej informacji zarządczej, optymalizacji zarządzania ryzykiem i płynnością, 5) rozwój kompetencji – głównie w zakresie rozwoju kompetencji pracowników oraz rozwoju kultury korporacyjnej, 6) akwizycje i alianse – finansowane posiadanymi istotnymi nadwyżkami kapitału⁹⁾.</p>
Raiffeisen Polbank	<p>Raiffeisen Polbank w misji zakłada dążenie do budowania trwałych relacji z klientami^{m)}.</p>

^{a)} www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/strategia [dostęp: 30.06.2016]; ^{b)} www.bankmillennium.pl/pl/o_banku/o_banku/misja/ [dostęp: 30.06.2016]; ^{c)} media.bgzbnparibas.pl/1795/pl/presskit/11410?file=852183 [dostęp: 30.06.2016]; ^{d)} www.bosbank.pl/index.php?page=misja [dostęp: 30.06.2016]; ^{e)} www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/o-nas/o-nas.html [30.06.2016]; ^{f)} <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/386.htm> [30.06.2016]; ^{g)} www.credit-agricole.pl/o-banku/poznaj-credit-agricole-bank-polska [dostęp: 30.06.2016]; ^{h)} www.deutschebank.pl/informacje-o-banku.html [dostęp: 30.06.2016]; ⁱ⁾ www.eurobank.pl/o-nas,118,196.html [dostęp: 30.06.2016]; ^{j)} www.getinbank.pl/o-banku/misja [dostęp: 30.06.2016]; ^{k)} www.ingbank.pl/o-banku [dostęp: 30.06.2016]; ^{l)} www.pekao.com.pl/o_banku/misja/#tab1 [dostęp: 30.06.2016]; ^{m)} www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/pko-bank-polski/misja-i-wartosci/ [dostęp: 30.06.2016]; ⁿ⁾ <http://raiffeisenpolbank.com/o-banku/misja-wartosci-i-historia> [dostęp: 30.06.2016].

Źródło: opracowanie własne.

i strategiach działania dostarczanie najwyższej jakości usług, a zarazem eksponują tę kwestię w przekazach reklamowych (tab. 6).

Jakość świadczonych usług odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania bankiem. Dlatego też banki koncentrują swoje działania na dążeniu do poprawy wizerunku i zakładają w swoich strategiach działania podnoszenie jakości jako orientację na zysk i klienta.

5. Zakończenie

Banki doskonale zdają sobie sprawę, że jakość świadczonych usług jest kluczem do ich pozytywnego postrzegania, tworzenia długotrwałych relacji z klientami, a w konsekwencji budowania ich pozycji rynkowej. O tym, w jaki sposób oddziałuje ona na pozycję rynkową, świadczą nie tylko rankingi i opinie klientów, ale także atmosfera w pracy i współdziałanie pracowników.

Podsumowując, należy podkreślić istotę działań w obszarze podnoszenia jakości produktów, usług bankowych oraz obsługi klienta. Wszystkie te elementy budowania satysfakcji przybliżają bank do sukcesu poprzez zdobycie klienta lojalnego, który będzie wspierał jego działalność przez jej aktywne promowanie. Wszystkie elementy obsługi istotnie wpływają na ocenę klienta. Odpowiednio skorelowane działania marketingowe, prowadzenie kampanii reklamowej, programy lojalnościowe i partnerskie wspomagają nawiązanie pierwszego kontaktu z klientem. Wygląd placówek, czystość, organizacja pracy pracowników – ich kultura osobista, wygląd, wiedza i sposób badania potrzeb oraz przedstawienia oferty – to tylko jedne z wyznaczników. Procedury bankowe, szybkość działania systemów transakcyjnych i analitycznych, bezpieczeństwo, wygoda to kolejne elementy niezbędne do osiągnięcia najwyższych standardów jakości w pozostałych elementach.

Literatura

- Bank w sieci, czyli co internauci myślą o bankach*, 2013, FFW Communication, Brand24.
- Banki najbliższe klientowi*, 2013, Expander, Indicator, DGP.
- Czyż M., 2008, *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- <http://raiffeisenpolbank.com/o-banku/misja-wartosci-i-historia> [dostęp: 30.06.2016].
- <http://jakosc-obslugi-w-bankach.blog.pl> [dostęp: 31.03.2015].
- Jakość na bank*, 2015, Warszawa: TNT Polska.
- Jones T.O., Sasser Jr. W.E., 1995, Why Satisfied Customer Defect, *Harvard Business Review*, 73(6), 91.
- King B., 2013, *Bank 3.0. Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do, Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, Warszawa: Studio Emka.

- Kudła J., 2001, Mierzenie wpływu jakości usług na efektywność finansową banków komercyjnych, *Bank i Kredyt*, 10, 42-54.
- Kumar V., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, Warszawa: WN PWN.
- Rytelewska G., 2005, *Bankowość detaliczna strategią konkurencji wobec banków zagranicznych*, Warszawa: SGH, Katedra Bankowości.
- Urbanek G., 2004, Jakość. Satisfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy, *Marketing i Rynek*, 6, 2-8.
- Zineldin M., 2005, Quality and Consumer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry, *The TQM Magazine*, 17(4), 329-344.
- www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/strategia [dostęp: 30.06.2016].
- www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/o-banku/misja/ [dostęp: 30.06.2016].
- media.bgzbnpparibas.pl/1795/pl/presskit/11410?file=852183 [dostęp: 30.06.2016].
- www.bosbank.pl/index.php?page=misja [dostęp: 30.06.2016].
- www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/o-nas/o-nas.html [dostęp: 30.06.2016].
- www.citibank.pl/poland/homepage/polish/386.htm [dostęp: 30.06.2016].
- www.credit-agricole.pl/o-banku/poznaj-credit-agricole-bank-polska [dostęp: 30.06.2016].
- www.deutschebank.pl/informacje-o-banku.html [dostęp: 30.06.2016].
- www.eurobank.pl/o-nas,118,196.html [dostęp: 30.06.2016].
- www.getinbank.pl/o-banku/misja [dostęp: 30.06.2016].
- www.ingbank.pl/o-banku [dostęp: 30.06.2016].
- www.pekao.com.pl/o_banku/misja/#tab1 [dostęp: 30.06.2016].
- www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/pko-bank-polski/misja-i-wartosci/ [dostęp: 30.06.2016].

Managing the Quality of Bank Services as a Method to Change Consumer Perception and Grow Customer Satisfaction from Offered Products

Abstract. A dynamically changing economic environment is conducive to the emergence of new distribution channels. In addition, new bank products and services have influence on changing trends. Although banks excel in implementing new solutions, services, and products for the customer, the most important and key element in building long-lasting relationships with clients will be the quality of the offered solutions. The article is intended to show the importance of managing the quality of service. This paper shows that quality of services is a key element affecting the competitive position of enterprises. The article presents basic definitions related to quality. It also presents a comparison of the different types of clients, and the related behaviours and perception of quality which includes the missions, visions, and strategies of individual banks. In addition, the article presents the results of personal research done by the author, which is realized by the specialized research institutions which deal with getting feedback on the client perception of the Bank.

Keywords: bank, quality, customer satisfaction, bank strategies

Aneta Zaremba

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
e-mail: aneta.zaremba@zut.edu.pl
tel. 601 80 55 88

Elżbieta Kicka

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: elzbieta.kicka@wsb.szczecin.pl
tel. 604 204 980

Podstawowe kompetencje skutecznego doradcy rynku nieruchomości

Streszczenie. W artykule przedstawiono podstawowe informacje na temat doradztwa na rynku nieruchomości, wskazano zadania i główne kompetencje osoby udzielającej porad, a także dokonano przeglądu podstawowych narzędzi i metod oddziaływania.

Słowa kluczowe: doradca rynku nieruchomości, doradztwo, kompetencje

1. Wprowadzenie

Inwestowanie na rynku nieruchomości do podjęcia właściwych decyzji wymaga uwzględnienia i opracowania ogromnej ilości informacji z różnych dziedzin: obrotu nieruchomościami, zarządzania, wyceny, prawa, marketingu, finansów, prowadzenia spraw administracyjnych i sądowych. Pozyskanie tych informacji i ich przetwarzanie to zadanie doradcy rynku nieruchomości, który bazując na posiadanej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu, potrafi ocenić jej jakość i przydatność dla danego przedsięwzięcia. Polski rynek nieruchomości wciąż się rozwija, a wraz z nim pojawia się coraz więcej inwestycji o różnym stopniu zaawansowania, jednak czynnikiem komplikującym inwestycje w nieruchomości jest często brak wiedzy na temat szeroko pojętego rynku nieruchomości. Uznając, że inwestycje w nieruchomości – w przypadku, gdy inwestor nie użytkuje ich bezpośrednio, lecz traktuje je jako źródło dochodu – stanowią formę kumulowania posiadanych wartości materialnych, osiągnięcie tych celów wymaga bardzo dobrej

znajomości rynku nieruchomości, nie wspominając o konieczności przeprowadzenia oceny efektywności inwestycji w nieruchomości na tle alternatywnych form inwestowania. Dlatego też zarówno osoby fizyczne, jak i firmy, które nie dysponują wystarczającą ilością czasu, w tym biura obrotu nieruchomościami, zarządcy nieruchomości, rzeczoznawcy majątkowi czy gminy, które wymagają odpowiedniej strategii gospodarki nieruchomościami, wolą zwrócić się do zawodowych doradców rynku nieruchomości. W związku z tym niezwykle istotne stają się kompetencje doradcy rynku nieruchomości.

Doradca rynku nieruchomości to doświadczony specjalista z zakresu nieruchomości, którego zadaniem jest dbanie o interesy klienta, identyfikacja jego problemów, określenie prawidłowego toku działania, a przede wszystkim doprowadzenie do rozwiązania tych problemów. Podstawą pracy doradcy jest jego wiedza i doświadczenie. Jest on bowiem osobą, od której bezpośrednio zależy opłacalność procesu inwestycyjnego klienta. Ważne są więc jego umiejętności komunikacyjne i niezależność, gdyż bardzo często decyduje on o rozstrzygnięciu sporów, prowadzi negocjacje, wyraża opinie, dokonując jednocześnie obiektywnej oceny sytuacji, która wpływa na kierunek działań klienta.

Celem niniejszego opracowania jest wyjaśnienie podstawowych kwestii definicyjnych związanych z doradztwem oraz przedstawienie głównych zadań i kompetencji doradcy na rynku nieruchomości.

2. Doradztwo na rynku nieruchomości – kwestie definicyjne

Doradztwo to usługi odpłatne lub nieodpłatne w najróżniejszych dziedzinach życia i działalności, a także zainteresowań, hobby. „Doradztwo oparte jest na usystematyzowanej wiedzy, praktycznym przygotowaniu, doświadczeniu życiowym i znajomości ogólnych tendencji i uwarunkowań w określonej dziedzinie (rzadziej dziedzinach)” [Jakiel 2008: 58]. Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Doradców Nieruchomościowych (Counselors of Real Estate Association): „Doradztwo rynku nieruchomości polega na zapewnieniu kompetentnej, obiektywnej i bezstronnej porady, profesjonalnej informacji i trafnego rozstrzygnięcia w zakresie zróżnicowanej i szeroko pojętej problematyki nieruchomościowej, obejmującej jakiegokolwiek lub wszystkie zakresy działalności, takie jak obrót, najem, zarządzanie, planowanie, finansowanie, wycena, opinie biegłych sądowych i inne podobne usługi. Doradztwo może obejmować jedną lub wszystkie z powyższych usług” [Shlaes 2000: 5-7]. Zgodnie z art. 76 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi doradztwo inwestycyjne to czynność polegająca na przygotowaniu w oparciu o potrzeby i sytuację klienta pisemnej lub ustnej rekomendacji, która dotyczy:

– kupna, sprzedaży, subskrypcji, wymiany, wykonania lub wykupu określonych instrumentów finansowych albo powstrzymania się od zawarcia transakcji dotyczącej tych instrumentów;

– wykonania lub powstrzymania się od wykonania uprawnień wynikających z określonego instrumentu finansowego do zakupu, sprzedaży, subskrypcji, wymiany, wykonania lub wykupu instrumentu finansowego.

Literatura przedmiotu wskazuje również, iż doradztwo w zakresie wiedzy i doświadczeń dotyczących nieruchomości można określić jako część konsultingu¹, czyli służenia komuś radą lub opinią. Przy czym konsulting rozpatrywany jest na dwóch płaszczyznach: strategicznej (wtedy najczęściej mówimy o doradztwie) i operacyjnej. W takim ujęciu doradztwo to udzielanie pomocy przy rozwiązywaniu problemów o charakterze fragmentarycznym. Cechuje się ono stosunkowo niewielkim nakładem pracy ze strony doradcy, a ze względu na fragmentaryczność problemu – brakiem jego odpowiedzialności za skutki wykorzystania jego rad w całym przedsięwzięciu. Usługi doradcze wykonywane są zazwyczaj przez jedną osobę dobrze znającą dziedzinę problemu, czyli eksperta. Osoba taka jedynie proponuje rozwiązania, a prawie nigdy nie wdraża ich w życie. Konsulting stanowi zaś usługę bardziej zaawansowaną niż doradzanie. Jest bardziej kompleksowy, często związany z uczeniem klienta, wspólną pracą nad osiągnięciem celów bądź wykonaniem zdefiniowanych produktów. W wielu przypadkach do zakresu prac konsultingowych wchodzi także wdrożenie zaproponowanego rozwiązania. W literaturze przedmiotu twierdzi się, że nie ma żadnej różnicy między konsultingiem a doradztwem, a konsulting jest po prostu angielskim odpowiednikiem polskiego terminu „doradztwo”.

Doradztwo na rynku nieruchomości to zatem zapewnienie kompetentnej, obiektywnej i bezstronnej porady, profesjonalnej informacji i trafnego rozstrzygnięcia w zakresie szeroko pojętej problematyki nieruchomości. Od doradcy oczekuje się twórczego podejścia, nowych rozwiązań spełniających potrzeby klienta oraz oddziaływania na myśl i wolę inwestora – właściciela nieruchomości w jak najlepszy sposób. Przyjęcie takiego rozumienia doradztwa na rynku nieruchomości implikuje jego podstawowe cele, zadania oraz główne narzędzia i metody pracy.

3. Podstawowe zadania doradcy na rynku nieruchomości

Doradztwo jest nową formą obsługi klientów, która łączy wiedzę z różnych dziedzin. Od doradców nieruchomościowych oczekuje się kompleksowej obsłu-

¹ Konsulting według Józefa Penca to zawodowa działalność gospodarcza polegająca na oferowaniu odpłatnych usług doradztwa przez specjalistów posiadających określoną wiedzę w danej dziedzinie i uważających się w niej za ekspertów.

gi, czyli fachowego doradztwa, pozwalającego na uzyskanie opinii o wszelkich aspektach ekonomicznych, prawnych i inwestycyjnych. Doradca musi być specjalistą, posiadać wieloletnią praktykę na lokalnym rynku oraz doświadczenie zawodowe, a ponadto cieszyć się dobrą opinią, uczciwością, rozważą, doświadczeniem, wiedzą i zaufaniem. Decydujące o uznaniu kogoś za doradcę są dwa czynniki. Jednym jest obiektywny osąd rynku – klientów, a drugim obiektywna ocena dokonana przez innych profesjonalnych uczestników rynku [Sędek 2001: 41]. Bazując na literaturze przedmiotu, a szczególnie jednej z niewielu książek o doradztwie (J. Shlaes, *Tajemnice kuchni doradcy rynku nieruchomości*), można uznać, że do typowych czynności doradcy na rynku nieruchomości należą:

- diagnozowanie problemu, czyli ustalanie, czy coś jest nie tak, a jeżeli tak, to co jest źle i co należy z tym zrobić. Doradca działa tak samo jak lekarz, do którego przychodzi pacjent, skarżąc się na dolegliwości lub prosząc o diagnozę. Określa on charakter i źródło powstałych problemów, aby rozpocząć kurację lub utrzymać stan zdrowia;

- ustalenie okoliczności – tak jak lekarze zlecają i wykonują badania, konsultują się z kolegami, sprawdzają niezwykle przypadki w profesjonalnej literaturze – tak samo czynią doradcy. Czasami muszą oni przeprowadzić wnikliwe analizy, innym razem wystarczy kilka telefonów czy spotkań z klientem;

- zalecenie rozwiązań, gdy problem i okoliczności zostaną ustalone – doradca nieruchomościowy może zalecać właściwy tryb działania. Wskazówki może przekazać w formie sprawozdania na piśmie, listu bądź ustnie. Często obejmują one strategię, program, zestaw standardów i rad;

- udzielenie pomocy – lekarze i doradcy nieruchomości pomagają swoim pacjentom/klientom w rozwiązywaniu ich problemów. Dla doradcy taka pomoc może oznaczać zaangażowanie w poszukiwanie nowych możliwości, wystąpienie w charakterze biegłego przed sądem, dokonywanie wyborów, prowadzenie rekrutacji, instruktażu i nadzór nad agentami, usługodawcami i pracownikami klienta [Shlaes 2000: 2-3].

4. Wybrane metody pracy doradcy nieruchomości

Usługi doradztwa przybierają rozmaite formy w zależności od charakteru zlecenia – może to być np. pisemny opis lub sprawozdanie, wskazanie optymalnej lokalizacji, plan wykorzystania nieruchomości czy ocena inwestycji. Doradca nieruchomości często przy tym podejmuje próbę określenia: najlepszego wykorzystania nieruchomości, poprawy zyskowności, podziału lub zmiany jej przeznaczenia, promocji nieruchomości na rynku, najlepszego sposobu finansowania przedsięwzięcia oraz zaplanowania procesu deweloperskiego czy też sposobu, w jaki inwestycja wpłynie na środowisko. Jednak wiedza, doświadczenie i tech-

niczne umiejętności to za mało. Doradcy muszą wykazywać się również następującymi umiejętnościami:

- słuchanie – doradca musi umieć skupić się na tym, co klient ma do powiedzenia, wychwycić nie tylko słowa, ale także intencje i niewypowiedziane zamiary. Musi zrozumieć, czego klient naprawdę chce i dlaczego. Czy sprawa jest pilna, jakie rozwiązania były już brane pod uwagę, w jakim stopniu można wykorzystać powiązania klienta, czy może są one przeszkodą, kto jeszcze jest zaangażowany w sprawę, jakie jest nastawienie klienta do sprawy i jaka jest jego osobowość, czego klient oczekuje od spotkania i od doradcy;

- uczenie się – uzyskanie nowych informacji niewiele znaczy, jeżeli nie potrafimy ich zinterpretować. Dobry doradca musi być otwarty na różne nowe interpretacje faktów. Trzeba umieć złożyć elementy układanki w całość, połączyć fakty i wykorzystać to, co zostało już sprawdzone w innych dziedzinach;

- badanie stanu rzeczy – doradca musi umieć szukać i pozyskiwać informacje, podłączyć się do komputerowej bazy danych czy wykorzystać znajomości. Musi również umieć zadawać pytania, które zachęcą do wypowiedzi. Najtrudniejsze pytania powinien zostawić na koniec i stawiać je w taki sposób, by nie wzbudzać obaw. Poczucie taktu, przyjacielskie nastawienie i wytrwałość z pewnością pozwolą mu uzyskać informacje, które mogą być kluczem do rozwiązania problemu;

- analizowanie – zebrane informacje są bezużyteczne, jeżeli doradca nie potrafi określić istotnych treści w danej sprawie. Komputery, choć są narzędziem niezbędnym w pracy, nie dają wszystkich odpowiedzi. Doradca musi wykorzystać swoje zdolności intelektualne, przemyśleć problem, odnieść się do niego szeroko lub spojrzeć pod zupełnie innym kątem, sprawdzając różne hipotezy przed wyciągnięciem ostatecznych wniosków;

- syntezy – doradca musi zebrać fakty, przeanalizować i zinterpretować je, zanim udzieli odpowiedzi klientowi. Musi uwzględnić wykorzystanie, wartość i potencjał danej nieruchomości dla potrzeb klienta, a także zagrożenia wynikające z tendencji spadkowych na rynku. Jeżeli potrafi objąć całość, staje się cenionym doradcą, jeżeli nie – powinien zająć się czymś innym;

- przekazywanie informacji – usługi doradcy są niewiele warte, jeżeli nie potrafi on przekazać ich klientowi w jasny sposób. W niektórych przypadkach można dotrzeć do klienta poprzez emocje lub intelekt. Umiejętność przekazywania własnych koncepcji nie jest kwestią wrodzonego talentu, lecz umiejętnością rozwijaną w drodze doświadczenia, kształcenia się, szkolenia i czytania. Jeżeli doradca ma z tym problemy, powinien popracować nad sobą. Język mówiony i pisany to najlepszy sposób przekonywania i wskazywania innym korzystnych rozwiązań;

- bycie elastycznym – doradca musi być dostatecznie elastyczny, by skonfrontować różne punkty widzenia. Czasami musi wykorzystać umiejętności z ma-

tematyki i logiki, innym razem przydaje się znajomość ludzkiej natury. Mając do dyspozycji różne narzędzia, może dostosować się do możliwości, jakie stwarza rynek, by sprostać różnym wyzwaniom [Foryś 2008: 176-181].

Od doradcy oczekuje się głównie twórczego podejścia i nowych rozwiązań spełniających rzeczywiste potrzeby klienta. Często jednak doradcy zajmują się diagnozowaniem problemów, ustalaniem okoliczności oraz zalecaniem rozwiązań. Najczęściej wyniki pracy doradcy mają jedną z następujących form:

- studium opłacalności – to analiza mająca na celu pokazanie klientowi lub innej zainteresowanej stronie, czy promowany projekt jest realny, czy nie. Zazwyczaj zawiera opis projektu, analizę możliwości rynkowych, zestaw prognoz finansowych oraz porównanie przewidywanych przychodów z kosztami inwestycji, pozwalające zbadać ekonomiczną zasadność projektu;

- analiza rynku – to termin określający różnego rodzaju analizy związane z rynkiem, dotyczące całego rynku lub konkretnej lokalizacji czy zastosowania. Doradca przygotowuje analizę rynku na życzenie klienta, który chciałby np. wiedzieć, jakiego poziomu sprzedaży może oczekiwać w sklepie na określonym terenie albo czy może liczyć na powodzenie punktu gastronomicznego. Poszczególne rodzaje analizy rynkowej mogą obejmować przegląd struktury demograficznej na danym obszarze oraz dane statystyczne o strukturze sprzedaży, oszacowanie możliwości nabywczych osób z danej grupy demograficznej, badanie opinii publicznej oraz określenie charakterystyki klientów i ich preferencji, jak również przewidywaną wielkość sprzedaży na terenie objętym analizą;

- analiza najlepszego sposobu wykorzystania nieruchomości – doradcy badają możliwości wykorzystania gruntów i zalecają najlepszą formę ich wykorzystania dla osiągnięcia największych korzyści z uwzględnieniem dobra społecznego;

- analiza lokalizacji – to opracowanie, które umożliwi ocenę właściwego obiektu/działki, aby sprawdzić, czy jest ona odpowiednia do wybranego celu z uwzględnieniem takich czynników, jak plan zagospodarowania przestrzennego, warunki geologiczne, dojazd i znaczenie danego terenu;

- analiza możliwości lokalizacyjnych – opracowanie mające na celu porównanie dostępnych lokalizacji do wykorzystania na określony cel;

- plan rozwoju – schemat działań niezbędny do poprawy stanu nieruchomości, w skład którego mogą wchodzić: badania rynku, kryteria projektowe i rozwojowe, przegląd możliwości zagospodarowania przestrzennego, planowanie zagospodarowania, analiza kosztów, analiza wpływu na środowisko, harmonogram okresowy, zarządzanie projektem w trakcie realizacji;

- wpływ na otoczenie – analiza wpływu na otoczenie lub zmiany przeznaczenia terenu, najczęściej przygotowywane dla wydziałów zagospodarowania przestrzennego oraz urzędów gmin. Analiza obejmuje przede wszystkim wpływ danego projektu na wykorzystanie danego terenu i wartość sąsiednich nieruchomości;

- analiza planu zagospodarowania przestrzennego – najczęściej jest wykonywana w związku ze zmianą w planie zagospodarowania przestrzennego danej nieruchomości lub dzielnicy;
- przegląd kierownictwa – opracowanie dotyczące oceny pracy zarządcy nieruchomości czy firmy zarządzającej aktywami, w skład których wchodzi nieruchomości. Takie zadanie wiąże się zazwyczaj z fizycznym sprawdzeniem stanu i utrzymania nieruchomości, spotkaniami z zarządcą, przeglądem procedur administracyjnych, zapoznaniem się z dokumentami, stosunkami z dzierżawcami oraz informacjami z zakresu eksploatacji. Ocena taka dotyczy zarządzania, polityki personalnej, utrzymania nieruchomości, doboru najemców itp.;
- analiza kosztów/zysków – ocena korzyści związanych z konkretną decyzją o gospodarstwie. Często polega na przygotowaniu raportów kosztów/korzyści i biznesplanów;
- analiza portfela (istniejącego lub proponowanego) pozwala ocenić nie tylko poszczególne inwestycje, ale również ich układ i zarządzanie portfelem. Umożliwia także opracowanie kryteriów doboru nieruchomości, negocjowanie zakupów i ocenę zarządcy portfela [Shlaes 2000: 5-7].

5. Narzędzia pracy doradcy

Wybrane narzędzia używane przez doradców przy realizacji zleceń to:

1. Analiza dyskontowania strumieni pieniężnych, która jest podstawowym narzędziem analityka ds. inwestycji. Pozwala ona na przewidywanie redukcji strumieni przychodów i wydatków, a także oszacowanie spadku przepływów pieniężnych do aktualnej wartości netto za pomocą standardowych algorytmów złożonego oprocentowania, w zależności od oceny struktury własnościowej. Metoda ta opiera się na formule:

$$PV = \frac{CF_1}{(1+Y)} + \frac{CF_2}{(1+Y)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+Y)^n}$$

gdzie: PV – wartość bieżąca; CF – przepływ (strumień) pieniężny w badanym okresie (wynik finansowy na koniec danego okresu); Y – wpływy danego okresu lub stopa dyskonta; n – liczba okresów w prognozie przychodów i przepływów pieniężnych.

2. Statystyka i rachunek prawdopodobieństwa. Analiza danych i prognoz, niezbędna przy realizacji niektórych zleceń, wymaga znajomości metod statystycznych i rachunku prawdopodobieństwa. Określenie wielkości sprzedaży detalicznej i prognozy może wymagać opracowania typowych zjawisk z poprzednich okresów i zastosowania narzędzi statystycznych. Metoda regresji może okazać się

pomocna w oszacowaniu wartości gospodarstwa i badaniu zależności pomiędzy dwoma zjawiskami lub wieloma, w przypadku gdy wprowadza się więcej zmiennych (przy zastosowaniu regresji wielokrotnej).

3. Regresja wielokrotna, wymagająca zazwyczaj komputerowego wspomagania, jest narzędziem do określania wielkości współczynników mających wpływ na wartość różnych parceli, pomocnym w analizowaniu porównywalnych transakcji. Rachunek prawdopodobieństwa pozwala na oszacowanie zmian i prognozowanie wydarzeń.

4. Analiza wrażliwości i optymalizacja. Znaczenie danego czynnika w przypadku danego zlecenia można sprawdzić przez podstawienie zmiennej i ustalenie jej wpływu na wynik końcowy. Dobór założeń może mieć większy lub mniejszy wpływ na jej wartość, w zależności od liczby czynników, które można w ten sposób ustalić. Podobnie można ustalić optymalną wielkość gospodarstwa i jego potencjalnych możliwości, opierając się na zdrowym rozsądku lub obliczeniach wykonanych za pomocą komputera.

5. Analiza ryzyka. Stosuje się różne techniki opracowywania analiz ryzyka związanego z daną inwestycją i prawdopodobieństwa odniesienia korzyści z danego przedsięwzięcia.

6. Tabele cyfrowe wartościowania różnych czynników mających wpływ na daną decyzję pomagają w podjęciu tej decyzji i opracowaniu wyników końcowych. Analiza końcowych wyników otrzymanych z tabeli wskazuje, który wariant należy wybrać. Kluczową kwestią w przeprowadzeniu analizy jest określenie ważnych czynników i zastosowanie odpowiednich wskaźników.

7. Badanie opłacalności inwestycji. Inwestycje ocenia się według różnych kryteriów: zwrotu nakładów w stosunku do pierwotnej inwestycji (dochód bieżący, ocena wizualna, całkowita stopa zwrotu, zwrot bieżący, zwrot kapitału), wewnętrznej stopy zwrotu (IRR) lub stopy opłacalności, wskaźnika opłacalności i okresu spłaty.

6. Podsumowanie

Doradca rynku nieruchomości to zupełnie nowy zawód w branży nieruchomości. Jest to w dodatku zawód nieregulamentowany, co oznacza, że może go wykonywać praktycznie każdy, gdyż nie wymaga on specjalnych uprawnień ani licencji. W obliczu prawa wystarcza odpowiedni wpis do ewidencji działalności gospodarczej, którego uzyskanie nie stanowi dzisiaj żadnego problemu. Coraz wyraźniej możemy dostrzec, że trzy główne rodzaje działalności: rzeczoznawstwo majątkowe, zarządzanie i pośrednictwo nie są ani odrębnie, ani w różnych kombinacjach wystarczającą formą obsługi klientów. Istnieje więc potrzeba stworzenia nowej jakości zawodu na rynku nieruchomości. Chodzi przy tym o taką

jakość zawodu, która łączy interdyscyplinarną wiedzę o rynku nieruchomości z kompetencją, rzetelnością i uczciwością. Biorąc pod uwagę to, że głównym zadaniem doradcy jest kontakt z drugim człowiekiem poprzez oparte na wiedzy i doświadczeniu doradzanie oraz pomaganie w rozwiązywaniu problemu zawodowego, doradca nieruchomości powinien charakteryzować się określonymi cechami. A że jego praca jest samodzielna, to umiejętności nawiązywania kontaktów, przekonywania i obserwacji są w niej niezbędne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że aby skutecznie oddziaływać i osiągać wytyczone cele, doradca ma do dyspozycji metody naukowe i intuicyjne oparte na wiedzy i doświadczeniu. Zwykle korzysta on równocześnie z kilku metod, ale zarówno rodzaj metody, jak i praca doradcza ściśle wiążą się z podmiotowym charakterem procesu doradczego, czyli osobą doradcy i odbiorcą lub odbiorcami porad w myśl zasady ustawiczności i partnerstwa w doradztwie oraz wytycznych doradztwa liberalnego i edukacyjnego. Jednocześnie rodzaj zadania doradczego, cechy odbiorcy porad i możliwe do zastosowania metody warunkują formę, w której realizowane będzie doradztwo.

Literatura

- Foryś I., 2008, *Doradztwo na rynku nieruchomości*, Warszawa: PFRN.
Jakiel A., 2008, w: *Encyklopedia wiedzy o nieruchomościach*, Warszawa – Kraków: EIN EPI.
Sędek Sz., 2002, Doradca rynku nieruchomości – nowa jakość, *Nieruchomości*, 7, 41-42.
Shlaes J., 2000, *Tajemnice kuchni doradcy rynku nieruchomości*, Gdynia: PFRN.

The Basic Competencies of an Effective Real Estate Advisor

Abstract. The following article presents basic information about Real Estate Advisors, defines the tasks and competencies of an agricultural advisor, and provides a review of elementary tools and methods used.

Keywords: Real Estate advisor, consulting, competencies

Jakub Szpon

Szczecińska Szkoła Wyższa
Collegium Balticum
e-mail: jakub.szpon@cusd.pl
tel. 601 723 151

Magdalena Kosobucka

Unipromotion
Magdalena Kosobucka
e-mail: biuro@unipromotion.pl
tel. 606 946 494

Patrycja Serej

Centrum Usług Szkoleniowo-Doradczych Jakub Szpon
e-mail: patrycja.serej@interia.pl
tel. 663 673 221

Analiza funkcjonowania i zarządzania spółdzielnią socjalną w ujęciu konkurencyjności na rynku lokalnym

Streszczenie. W całej gospodarce Unii Europejskiej, w tym w Polsce, panuje tendencja do tworzenia różnych podmiotów ekonomii społecznej. Dąży się bowiem do uwypuklenia społecznej roli człowieka i pomocy osobom narażonym na wykluczenie społeczne. Ośrodki ekonomii społecznej w tym spółdzielnie socjalne, mają więc pomagać osobom będącym w gorszej sytuacji społeczno-ekonomicznej np. poprzez celową interwencję na rynku pracy, tj. umożliwienie im powrotu na ścieżkę zatrudnienia, a tym samym zmniejszenie bezrobocia. Z perspektywy zatrudnienia ekonomia społeczna pomaga im poznać zasady aktywnego poszukiwania pracy, zwiększyć poziom kompetencji, umiejętności i kwalifikacji zawodowych poprzez udział w szkoleniach i warsztatach oraz znaleźć zatrudnienie. Natomiast z perspektywy przedsiębiorczości wspiera tworzenie podmiotów gospodarczych ujętych w systemie prawno-finansowym, które pomagają osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym i aktywizują je poprzez celowe działania. Spółdzielnie socjalne jako podmioty gospodarcze borykają się jednak z wieloma problemami natury administracyjnej, prawnej i strategiczno-politycznej, co utrudnia ich tworzenie i funkcjonowanie.

Słowa kluczowe: spółdzielnie socjalne, przedsiębiorczość, rynek pracy

1. Materiał i metody badania

Materiał badawczy stanowią dane źródłowe pozyskane z siedmiu wybranych spółdzielni socjalnych funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim (z byłego województwa szczecińskiego), powstałych dzięki Ośrodkowi Wspar-

cia Ekonomii Społecznej 4C. Analizowane spółdzielnie można uznać za typowe, z ustabilizowaną sytuacją ekonomiczną, prowadzone co najmniej przez rok. Wybór tych spółdzielni jako obiektów badań był celowy, a kryterium stanowiła wysoka reprezentatywność oraz możliwość uzyskania potrzebnych danych. W celu przedstawienia tendencji panujących w sektorze ekonomii społecznej dokonano kompilacji i opracowania danych pochodzących z literatury przedmiotu oraz wiarygodnych stron www, np. z rozszerzeniem .gov. Dane wykorzystane jako materiał badawczy zostały również zaczerpnięte z dokumentów źródłowych projektów realizowanych w ramach PO KL, m.in. Priorytetu VII „Promocja integracji społecznej”. Okres badania (lata 2010-2015) pokrywa się z czasem działania OWES-u oraz inkubacji i pierwszego roku działalności spółdzielni socjalnych. W pracy zastosowano elementy metod statystyki opisowej oraz metody analizy porównawczej.

Zasadniczym celem badań była analiza funkcjonowania spółdzielni socjalnych na lokalnym rynku oraz trudności, z jakimi się one borykają. Porównano również ich sytuację z ogólnymi tendencjami występującymi w całym kraju.

2. OWES jako społeczno-ekonomiczny element wsparcia grup zagrożonych wykluczeniem

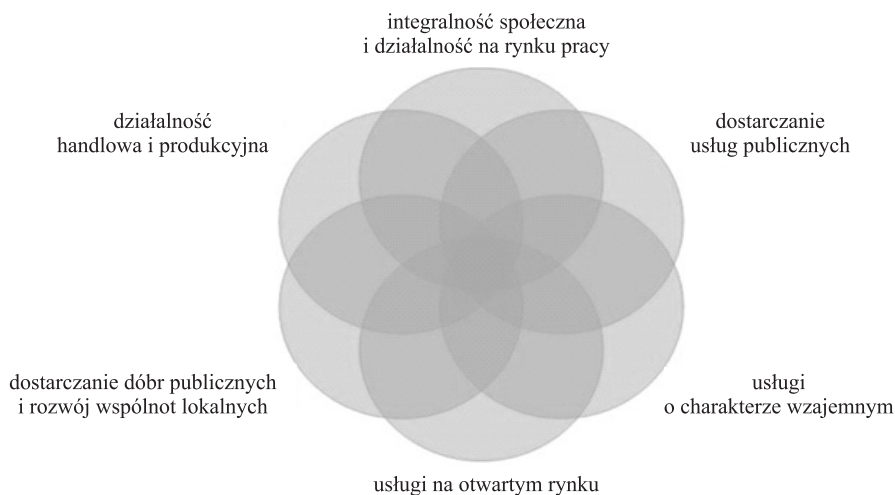
Ekonomia społeczna, jako dziedzina wspierająca tworzenie podmiotów rynkowych, funkcjonuje już w wielu sektorach gospodarki. Jej głównym celem jest tworzenie miejsc pracy i walka z wykluczeniem społecznym. Dlatego pomoc osobom wykluczonym jest obecnie bardzo ważnym instrumentem działań prospołecznych, mających na celu ich powrót na szeroko rozumiany rynek pracy. Jednym z narzędzi realizujących takie zadania są Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), które są instytucjami wsparcia przedsiębiorstw społecznych w Polsce. OWES'y mają szerokie spektrum działań od np. szkoleń z zakresu otwierania spółdzielni socjalnych, po świadczenie usług doradztwa dla istniejących podmiotów ekonomii społecznej czy ekonomizację swojej organizacji pozarządowej [Szpon, Serej, Kosobucka 2015: 48]. Dzięki takim instytucjom wzmacniany jest głównie kontakt pomiędzy osobami wykluczonymi czy zagrożonymi wykluczeniem a resztą społeczeństwa. „Wiele krajów Unii Europejskiej, w tym również Polska, zwraca się coraz częściej w kierunku ekonomii społecznej. Jest to przede wszystkim wyraz kryzysu sektora publicznego, jak i państwa opiekuńczego. Poszukiwane są nowe formy włączenia obywateli w działalność organizacji trzeciego sektora, zwłaszcza w zapewnieniu usług społecznych, w szczególności z powodu: systematycznego zmniejszania wydatków publicznych, starzenia się społeczeństwa związanego z niżem demograficznym, jak i demokratycznego deficytu na istniejących poziomach władzy publicznej” [Bociąga, Surmacz 2012].

OWES-y działają w ramach ekonomii społecznej, zwanej także gospodarką społeczną, ekonomią solidarności, gospodarką solidarną, gospodarką obywatelską, co oznacza, że jest to bardzo szeroka kategoria pojęciowa. Ogólnie można powiedzieć, że „ekonomia społeczna jest sektorem gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowywana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego” [Hausner 2007: 14]. Nieco inne ujęcie prezentuje European Research Network (EMES): „za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o celach głównie społecznych, której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli [Co to jest ekonomia społeczna? 2013]. Oba podejścia wskazują jednak, że podstawowymi wartościami ekonomii społecznej są: niezależność, odpowiedzialność, samorządność i solidaryzm w kierowaniu przedsięwzięciem.

W odniesieniu do osób wykluczonych warto podkreślić rolę konsolidacji społecznej, przez którą należy rozumieć „spójność w kontekście integracyjnym oznaczającą zobowiązanie każdego z członków do wzajemnej solidarności i wiarę, że wspólne działania na poziomach krajowym, regionalnym i lokalnym odgrywają istotną rolę w poprawie warunków socjalnych i ekonomicznych” [Urban 2006: 119]. Wykluczenie społeczne dotyka wielu grup i warstw społecznych, a do takich osób można zaliczyć: długotrwale bezrobotnych, którzy nie mają większych szans na znalezienie pracy, osoby uzależnione od alkoholu, opiatów czy hazardu, lecz po zakończonym leczeniu odwykowym, wszystkie osoby niepełnosprawne, ludzi zwolnionych z zakładów karnych oraz osoby chore umysłowo po zakończonym leczeniu i kwalifikujące się do pracy, bezdomnych, osoby uznane za pokrzywdzone społecznie lub będące w trudnej sytuacji życiowej oraz wszystkie osoby zagrożone „odsunięciem” społecznym.

Ekonomia społeczna nie jest jednak nowym podejściem do rozwiązywania problemów społecznych. Niestety społeczna wiedza na jej temat, zwłaszcza w kwestii osób wykluczonych czy potencjalnych beneficjentów wsparcia, jest niewielka. A przecież „podjęcie działalności ekonomicznej przez podmioty zaliczane do trzeciego sektora jest w Polsce coraz częstszym zjawiskiem, ponieważ daje im możliwości rozwoju, a niezależność finansowa organizacji docelowo powinna nieść za sobą uniezależnianie się od dofinansowywania działalności przez instytucje publiczne” [Frączak, Wygnański 2008: 14-15].

Wszystkie wymienione grupy społeczne z założenia mogą być beneficjentami OWES-ów. „Aktywizacja i włączenie ich do gospodarki rynkowej przyczynia się do zwiększenia spójności społecznej – zwłaszcza w obszarach, w których administracja publiczna nie podejmuje odpowiednich działań aktywizujących i zapobiegawczych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą pełnić bardzo różnorodne funkcje. Poniższa ilustracja przedstawia podział kompetencji owych przedsiębiorstw. Warto zaznaczyć, że skala ekonomii społecznej w Polsce jest wciąż na niskim



Rysunek 1. Podział kompetencji w przedsiębiorstwach społecznych

Źródło: *Co to jest ekonomia społeczna?* 2013.

poziomie, choć recepta leży właśnie we współdziałaniu, aktywności i otwarciu na drugiego człowieka” [*Co to jest ekonomia społeczna?* 2013].

Analizując rysunek 1, można zauważyć, jak wiele elementów składa się na istotę ekonomii społecznej. Przedsiębiorczość społeczna, jak i powstałe na jej bazie instytucje mają pozytywnie wpływać na rozwój rynku pracy i zwalczać bezrobocie właśnie dzięki zespoleniu wielu czynników.

3. Rozwój spółdzielni socjalnych w kontekście wysokiej konkurencyjności rynku lokalnego – występujące trudności

Spółdzielnie socjalne są stosunkowo nowym bytem gospodarczym, funkcjonującym w polskim systemie prawnym dopiero od 2004 r. Tworzenie spółdzielni socjalnych dopuściły zmiany w ustawie Prawo spółdzielcze, gdzie wprowadzono pojęcie specyficznego rodzaju podmiotu, tj. spółdzielni pracy. Od tego czasu ruch spółdzielczości socjalnej rozwija się, a także na podstawie zmian w polskim prawie tworzy nowe rozwiązania oraz instytucje. Już w 2006 r. została przyjęta ustawa o spółdzielniach socjalnych, porządkująca prawne aspekty tych podmiotów. Natomiast w 2009 r. stworzono prawne możliwości zakładania oraz przystępowania do spółdzielni socjalnych przez jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe oraz kościelne osoby prawne. Po zmianie ustawy dotyczącej podmiotu prawnego, który może być założycielem spółdzielni socjalnych, można

było zaobserwować realny wzrost tego zjawiska, gdyż podmioty takie jak jednostki samorządu terytorialnego bardzo często były pomysłodawcami spółdzielni socjalnych [Szpon, Serej, Kosobucka 2015: 51-52]. Były to przede wszystkim gminy, które upatrywały w tym szansy na przezwycięzenie bezrobocia na swoim obszarze. Dzięki takiej działalności do współpracy w gminach można było zaprosić takie podmioty, jak: powiaty, lokalne stowarzyszenia czy fundacje, aby rozszerzyć grono osób działających razem na rzecz danej inicjatywy. Zdarza się też, że spółdzielnię socjalną powołują dwie lub więcej organizacji pozarządowych, a spółdzielnia staje się przedłużeniem ich działań statutowych [Prašat 2012: 3].

Spółdzielnię socjalną muszą tworzyć (lub współtworzyć) osoby wykluczone (lub zagrożone wykluczeniem) społecznie, które prowadzą działalność gospodarczą, rozumianą jako wytwarzanie dóbr lub usług sprzedawanych na rynku, przy założeniu zapewnienia sobie miejsc pracy. „Różnica, jaka dzieli takie instytucje od np. spółki, jest znacząca, wszakże celem wyżej wymienionej grupy osób nie jest maksymalizacja zysków, ale właśnie zapewnienie sobie pracy. Nie świadczy to oczywiście o tym, że dane przedsiębiorstwo nie zarabia, przecież ważnym warunkiem rozwoju jest osiąganie zysku i gromadzenie nadwyżki na inwestycje. Ma to jedynie pokazać istotę spółdzielni, czyli fakt, że nie chodzi o to, aby jak najwięcej zarobić, ale o to, żeby w ogóle pracować i mieć możliwość na własny rozwój. Dlatego spółdzielnie socjalne są tak szczególnym rodzajem firmy-przedsiębiorstwa. Najistotniejszym elementem planów dotyczących założenia spółdzielni socjalnej jest odpowiedni pomysł dostosowany do właściwej grupy osób” [Żbik 2014: 8-9]. Należy jednak pamiętać, że każdy pomysł powinien przede wszystkim odpowiadać potrzebom klientów.

Założenie spółdzielni socjalnej powinno opierać się na aktualnych przepisach prawnych, które umożliwią korzystanie z uprzywilejowanej pozycji na rynku. Potrzebny jest również kapitał. „Przepisy wymagają, aby spółdzielnia została założona przez co najmniej 5 osób, a nie więcej niż 50 osób (z wyjątkiem spółdzielni powstałych z przekształceń spółdzielni inwalidzkich). Członkami spółdzielni mogą być również osoby spoza grup określonych w ustawie, których ustawa nazywa specjalistami, ale ich liczba nie może być większa niż 50% liczby wszystkich członków spółdzielni. Każdy członek spółdzielni musi być zatrudniony w oparciu o umowę o pracę. Gdy założycielami spółdzielni są osoby prawne, musi być ich co najmniej dwóch. W tym wypadku są one zobowiązane do zatrudnienia w spółdzielni co najmniej pięciu osób z grup osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, w terminie sześciu miesięcy od dnia wpisu spółdzielni socjalnej do KRS” [Sienicka 2011].

Pomoc w zakładaniu spółdzielni socjalnych deklaruje państwo. Z odpowiedzi sekretarza stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej na interpelację nr 21114 wynika, że „osobom zainteresowanym podjęciem działalności w formie spółdzielni socjalnej przysługuje prawo ubiegania się o jednorazową dotację

ze środków Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej w wysokości nieprzekraczającej 4-krotnej wysokości przeciętnego wynagrodzenia na każdego członka założyciela spółdzielni socjalnej oraz 3-krotnej wysokości przeciętnego wynagrodzenia na każdego członka przystępującego do już istniejącej spółdzielni socjalnej (art. 46 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy)¹. Skalę dotowania spółdzielni socjalnych ze środków Funduszu Pracy w poszczególnych latach przedstawia tabela 1. Zawarte w niej dane ukazują wzrost pomocy finansowej udzielanej powstającym spółdzielniom socjalnym.

Tabela 1. Kwota dotacji przyznanych spółdzielniom socjalnym ze środków Funduszu Pracy w latach 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wysokość dotacji	291 400	460 000	705 700	366 700	839 800	2135 900	819 600	1759 300	509 800
Liczba osób, którym przyznano dotacje	42	68	97	50	77	189	75	140	39

Źródło: www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=10B03313 [dostęp: 11.09.2015].

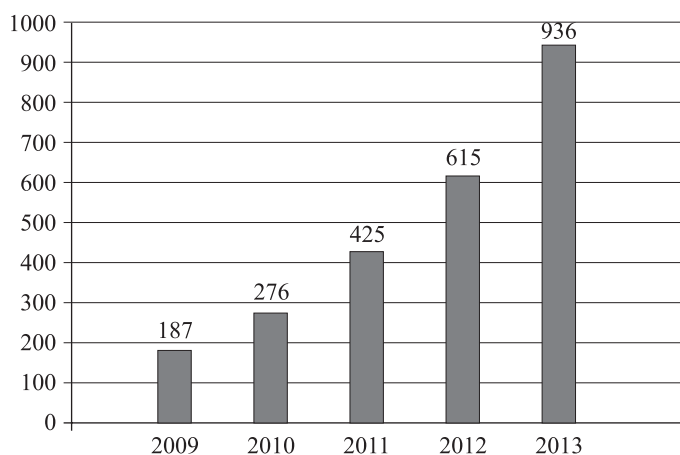
Właściwie zaplanowane przedsięwzięcie, jakim jest powołanie do życia spółdzielni socjalnej, powinno być tylko podstawą realizacji głównego celu, jaki przyświeca tym instytucjom, czyli zapewnienia powrotu na rynek pracy osobom wykluczonym społecznie (lub zagrożonym wykluczeniem). Założenie danego przedsiębiorstwa socjalnego musi opierać się na działalności społecznej i w szerszej perspektywie zakładać uregulowanie życia społecznego grupy osób tworzących podmiot gospodarczy z pewnymi problemami, z jakimi się w życiu zetknęli. Jak twierdzi Waldemar Żbik, „aby stworzyć skuteczną spółdzielnię socjalną, członkowie muszą umieć ze sobą współpracować, muszą sobie ufać i umieć podejmować wspólne decyzje” [Żbik 2014: 8-9]. Odpowiedzialność zbiorowa w tym wypadku, choć niezalecana np. w strukturach zarządzania przedsiębiorstwem, jest potrzebna do spójnego funkcjonowania spółdzielni socjalnej. Pełna współpraca i zaangażowanie będzie przekładać się na efektywność działań spółdzielni socjalnej, a ostatecznie również na zysk. To z kolei w wysokim stopniu będzie oddziaływało na rozwój przedsięwzięcia oraz na strukturę i zakres zatrudnienia. Idealna sytuacja jest wtedy, gdy rozwijający się podmiot ma możliwość tworzenia kolejnych miejsc pracy, i to właśnie dla osób wykluczonych lub potrzebujących pomocy i wsparcia, poprzez oferowanie im długotrwałego zatrudnienia dającego stabilność życiową. Zależność, jaka zachodzi w spółdzielniach socjalnych, można przedstawić w bar-

¹ www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=10B03313 [dostęp: 11.09.2015].

dzo prosty sposób: praca w danej spółdzielni socjalnej uzależniona jest od sprzedaży produktów czy oferowanych usług, gdyż dobra te zapewniają jej odpowiedni przychód, a on generuje wynagrodzenie i umożliwia jego wypłatę pracownikom danej spółdzielni socjalnej i proces się powtarza. Jasny układ zależności jest bardzo ważny w funkcjonowaniu spółdzielni i w rozumieniu jej działania.

W aspekcie społecznym, uwzględniającym brak możliwości legalnej pracy przez osoby wykluczone, można przyjąć, że „działalność spółdzielni socjalnych to dziś jeden z najskuteczniejszych sposobów na walkę z bezrobociem w tych obszarach społeczeństwa, co do których należy uznać to za zadanie najtrudniejsze i wymagające zaangażowania największych nakładów finansowych, ale również intelektualnych i emocjonalnych. Mowa o osobach zagrożonych wykluczeniem społecznym, dla których stała praca w przedsiębiorstwie przez nich zarządzanym i prowadzonym samodzielnie stanowi skuteczny sposób na powrotne zadomowienie się w dzisiejszym świecie i na naukę tego, jak efektywnie stawiać czoło wymagom dnia codziennego [Raport z realizacji projektu 2015: 7]. Dlatego otwieranie spółdzielni socjalnych stanowi narzędzie wspierania osób wykluczonych.

Wykres 1. Liczba zarejestrowanych spółdzielni socjalnych w Polsce w latach 2009-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmuiSenatu.pdf [dostęp: 15.12.2015].

Wykres 1 pokazuje przyrost liczby spółdzielni socjalnych na przestrzeni lat 2009-2013 na terenie całego kraju. „Obecnie [we wrześniu 2015 r.] w Polsce istnieje około 1356 zarejestrowanych spółdzielni socjalnych. W samym województwie zachodniopomorskim istnieje aż 65 różnych spółdzielni socjalnych, według danych pochodzących z KRS”.

Spółdzielnie socjalne mogą być ważnym elementem społecznego i gospodarczego życia w regionie. Mogą również „pełnić istotną rolę dla integracji i rozwoju lokalnych społeczności. Potencjał spółdzielni socjalnych w Polsce jest w dużej mierze niewykorzystany. Opierając markę spółdzielni na marketingu wartości, pracuje się nie tylko dla siebie i swojego otoczenia. Dzięki temu spółdzielnie w szerszym kontekście zaczną być kojarzone z »producentami dobra«, rozumianego jako połączenie wysokiej jakości usług i produktów z wartościami społecznymi, będzie to wzmacniało cały spółdzielczy sektor i przyciągało klientów, którzy podobnie rozumieją i cenią dobro publiczne” [Surmacz 2013: 23-24]. Jednak do kreowania takiego wizerunku potrzebna jest wytrwałość i umiejętność tworzenia pozytywnego przekazu o spółdzielni socjalnej. Powinni to robić zarówno spółdzielnicy, jak i współpracujące z nimi otoczenie.

Niestety spółdzielnie socjalne często oprócz problemów strukturalnych napotykać także liczne problemy instytucjonalne. Powoduje to, że dla społecznych służb zatrudnienia, podobnie jak dla samorządów, spółdzielnie socjalne mimo pozytywnego celu swojej działalności są często przedsięwzięciem z góry skazanym na niepowodzenie. Dlatego najczęstszym – poza zastrzeżeniami do ustawowych rozwiązań prawnych – zadaniem spółdzielni socjalnych jest budowanie porozumień lokalnych z udziałem samorządu i służb zatrudnienia, organizacji pozarządowych, podmiotów ekonomii społecznej i biznesu, które mogłyby pomóc w pierwszych miesiącach istnienia danego przedsięwzięcia.

Do przeszkód, które najczęściej napotykać spółdzielnie socjalne, należą:

- zebranie pięciu zaufanych osób i stworzenie grupy, która przetrwałaby do rejestracji w KRS,
- wybór osób decyzyjnych,
- niska motywacja do tworzenia spółdzielni, co objawia się brakiem gotowości do prowadzenia firmy,
- duża niepewność co do zleceń wśród osób inicjujących założenie spółdzielni, jak i samych pracowników,
- brak zainteresowania ze strony otoczenia,
- perspektywa niskich wynagrodzeń,
- problemy lokalowe już na etapie rejestracji przedsiębiorstwa w KRS,
- nieznanostwo prawa, brak wsparcia prawnego i księgowego.

4. Spółdzielnie socjalne w województwie zachodniopomorskim – analiza kwestii problemowych

Województwo zachodniopomorskie, wyłączając zeń obszary większych miast (Szczecina, Stargardu, Świnoujścia), cechuje stosunkowo niski poziom aktywno-

ści zawodowej i zatrudnienia. „Szczególnie trudna jest sytuacja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, takich jak długotrwale bezrobotni, o niskich kwalifikacjach, starsi czy też niepełnosprawni. Narzędziem walki z wykluczeniem społecznym mogła być właśnie ekonomia społeczna. Województwo zachodniopomorskie dostało możliwość rozwoju sektora ekonomii społecznej, głównie dzięki wsparciu finansowemu z Europejskiego Funduszu Społecznego”² Podstawowym narzędziem wsparcia poszczególnych województw w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) są regionalne programy operacyjne (RPO). W latach 2007-2013 w celu pomocy spółdzielniom socjalnym w ramach PO KL był realizowany Priorytet VII.

Możliwości, jakie dawało wsparcie w postaci komponentu regionalnego PO KL Priorytet VII, przyczyniły się do rozwoju sektora ekonomii społecznej w poszczególnych województwach, które wspierały tworzenie spółdzielni socjalnych. Raport „Ewaluacja projektów dotyczących wsparcia ekonomii społecznej” wskazuje, jaki wpływ miało dotowanie powstających spółdzielni w województwie zachodniopomorskim. „Dla sprawnego rozwoju ekonomii społecznej w regionie konieczne jest zintegrowanie powstającego otoczenia ekonomii społecznej i dalsze strategiczne działania wspierające, mające na celu zapewnienie trwałości budowanej infrastrukturze wsparcia. Projekty dotyczące OWES miały na celu wsparcie, które pomogłoby utrzymać się na rynku np. spółdzielniom socjalnym, odnaleźć klientów i sprawnie zarządzać personelem oraz daną instytucją. Do tego potrzebne było skierowanie w ich stronę adekwatnego wsparcia oraz otwarcie rynków zbytu na ich produkty i usługi. Z drugiej strony współpraca pomiędzy administracją samorządową a podmiotami ekonomii społecznej była ograniczona. Podmioty ekonomii społecznej wciąż potrzebują doradztwa proceduralno-prawnego oraz wsparcia finansowego, które zapewni bieżące środki na prowadzenie działalności. Poszukiwanie środków powinno ułatwić także wsparcie doradcze silnie powiązane z aspektem praktycznego prowadzenia biznesu. Kwestią kluczową była przy tym dostępność, stałość i kompleksowość udzielanego wsparcia”³. Tabela 3 przedstawia przyrost nowo otwartych spółdzielni socjalnych w latach 2012-2013 w podziale na województwa.

Jak widać, województwo zachodniopomorskie na koniec 2013 r. było nisko sklasyfikowane, co świadczy o konieczności podjęcia bardziej intensywnych działań w celu stworzenia lepszych warunków dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych.

² www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ewaluacja_proj_dot_wsparcia_ekonomii_spoecznej_3062013.pdf [dostęp: 15.12.2015].

³ www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ewaluacja_proj_dot_wsparcia_ekonomii_spoecznej_3062013.pdf [dostęp: 15.12.2015].

Tabela 2. Liczba spółdzielni socjalnych utworzonych dzięki wsparciu z Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2012-2013

Województwo	2012	2013
Dolnośląskie	8	9
Kujawsko-pomorskie	7	13
Lubelskie	11	20
Lubuskie	0	1
Łódzkie	2	37
Małopolskie	19	30
Mazowieckie	17	55
Opolskie	0	0
Podkarpackie	27	63
Podlaskie	5	15
Pomorskie	0	0
Śląskie	1	15
Świętokrzyskie	0	16
Warmińsko-mazurskie	7	28
Wielkopolskie	27	28
Zachodniopomorskie	0	13
Razem w Priorytecie VII	131	343

Źródło: opracowanie własne na podstawie [bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmu iSenatu.pdf](http://bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmu%20iSenatu.pdf) [dostęp: 15.12.2015].

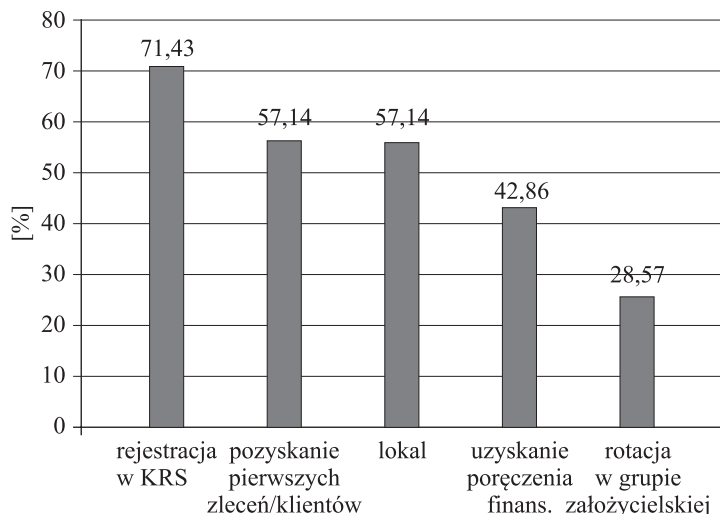
Tworzenie spółdzielni socjalnej jest procesem bardzo złożonym, wymagającym połączenia co najmniej kilku elementów wsparcia, a wśród nich trzech najważniejszych, tj.:

- OWES'u, jako organizacji wspierającej spółdzielczość socjalną,
- pomocy finansowej, w której najbardziej sprawdzają się bezzwrotne dotacje,
- pomocy merytorycznej, czyli przekazania niezbędnej wiedzy do podjęcia inicjatywy w zakresie otworzenia spółdzielni socjalnej oraz doradztwa w zakresie tworzenia tego typu podmiotów [Szpon, Serej, Kosobucka 2015: 62].

Trudności w tworzeniu spółdzielni socjalnych jest wiele. Wykres 2 ukazuje największe problemy w ujęciu procentowym, w tym te, które wymagają najwięcej uwagi i pracy oraz wykorzystania narzędzi wsparcia w województwie zachodniopomorskim. W wielu przypadkach występują też problemy z uzyskaniem pomocy prawnej czy wsparcia przy prowadzeniu księgowości.

Analiza wykresów 2 i 3 wskazuje, że otworzenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej nie jest proste i pomimo wielu narzędzi wsparcia, a w niektórych przypadkach także uprzywilejowanej pozycji na rynku, napotyka szereg trudności. W ankiecie przeprowadzonej wśród siedmiu spółdzielni socjalnych tworzonych

Wykres 2. Problemy występujące na etapie tworzenia spółdzielni socjalnej w województwie zachodniopomorskim

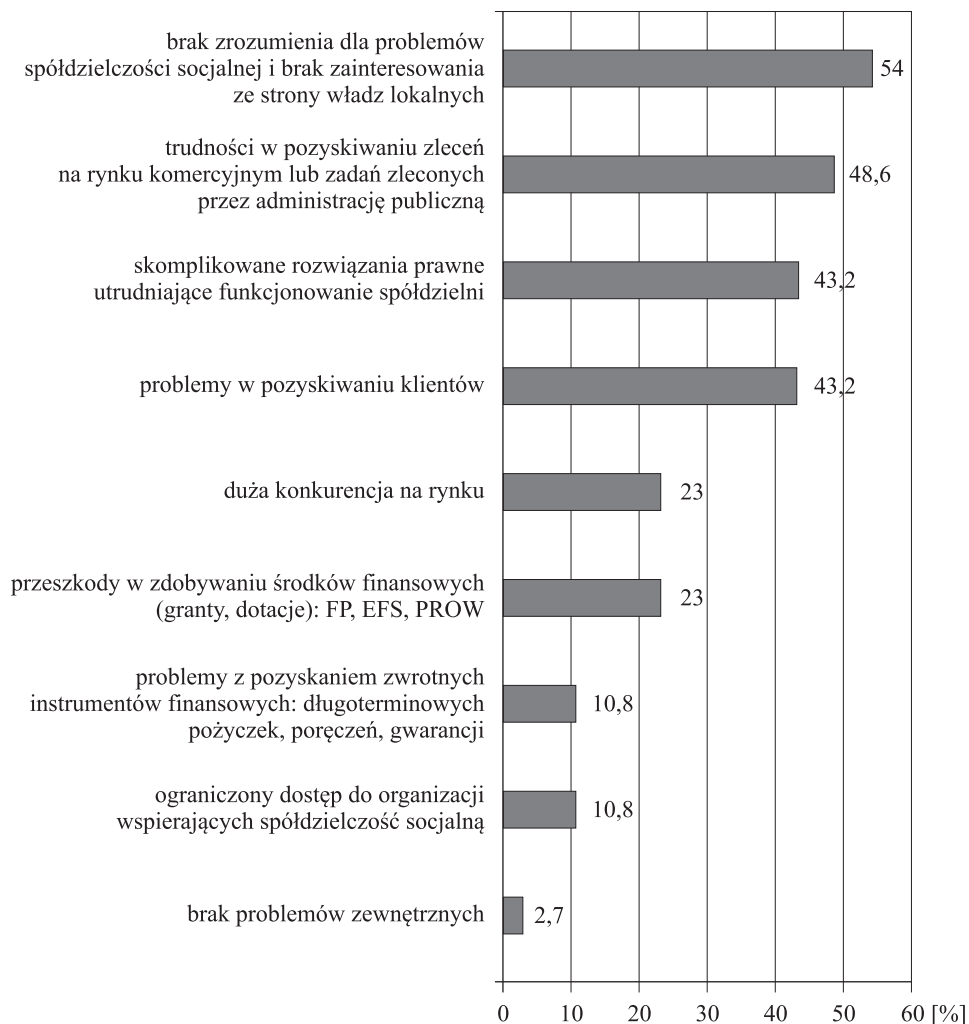


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

na terenie województwa zachodniopomorskiego (które posiada również OWES), wszystkie potwierdziły występowanie przytoczonych problemów, choć w różnej skali. Spółdzielnie te potwierdziły występowanie trudności przedstawionych na wykresie 2, związanych z tworzeniem podmiotu. Można więc przyjąć, że bez pomocy merytorycznej nawet przygotowanie statutu byłoby niemożliwe. Co ciekawe, wszyscy spółdzielcy zwrócili uwagę na trudności o podłożu instytucjonalnym, np. problemy z rejestracją w KRS, co zwraca uwagę na potrzebę pomocy w tym zakresie. Natomiast podczas prowadzenia działalności badane spółdzielnie wskazywały głównie na problemy z pozyskiwaniem zleceń oraz na brak zrozumienia problemów spółdzielczości socjalnej (wykres 3). W pierwszym przypadku ponad 57% spółdzielni określiło problem jako duży, a w drugim aż 100%.

Rozwój ekonomii społecznej w Polsce jest niezwykle istotny, a dzięki „Krajowemu programowi rozwoju ekonomii społecznej” będzie on propagowany w całym kraju do 2020 r. w ramach PO Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 pod nazwą „System partycypacyjnego zarządzania sferą ekonomii społecznej”. Wszystkie województwa, w tym zachodniopomorskie, będą mogły kontynuować założoną przez siebie społeczną misję. Program został opracowany przez Grupę do Spraw Strategicznych działającą w ramach Zespołu do spraw Rozwiązań Systemowych w Zakresie Ekonomii Społecznej pod przewodnictwem Ministra Pracy i Polityki Społecznej i przyjęty uchwałą nr 164 Rady Ministrów w dniu

Wykres 2. Problemy o charakterze zewnętrznym, jakie w latach 2012-2013 napotykały spółdzielnie socjalne



Źródło: opracowanie własne na podstawie [bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmu iSenatu.pdf](http://bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmu%20iSenatu.pdf) [15.12.2015].

12 sierpnia br.⁴ Celem programu jest kształtowanie jak najlepszych warunków do rozwoju spółdzielczości. Prognozuje on również zjawiska i procesy, jakie mogą zajść w bliższej i dalszej perspektywie w sferze ekonomii społecznej i rozwoju tej dziedziny.

⁴ www.pozytek.gov.pl/Krajowy,Program,Rozwoju,Ekonomii,Spolecznej,3495.html [dostęp: 15.12.2015].

5. Podsumowanie

Ekonomia społeczna, a w jej ramach spółdzielnie socjalne, nabiera powoli coraz większego znaczenia. Jest to tendencja utrzymująca się nie tylko w województwie zachodniopomorskim, ale także w całej Polsce i Unii Europejskiej. Zjawisko to jest pozytywnie postrzegane przez środowiska lokalne, regionalne i krajowe, szczególnie w aspekcie rynku pracy i walki z bezrobociem. Zwiększenie jej atrakcyjności pod względem zatrudnienia można osiągnąć poprzez zindywidualizowane szkolenia i pomoc w obszarze psychospołecznym. Natomiast cały sektor spółdzielczy, który ma duże znaczenie w procesie aktywizacji zawodowej osób wykluczonych, umożliwia pobudzenie do działania i zmianę mentalności członków-spółdzielców. Spółdzielnie socjalne poprzez swój nietypowy system funkcjonowania mogą wzbogacić lokalny rynek, a także zdywersyfikować system gospodarczy.

W województwie zachodniopomorskim aktywnie działa tylko kilka OWES-ów. Przeprowadzone badania potwierdziły ogólnie rozpoznawane problemy z tworzeniem spółdzielni socjalnych oraz ich funkcjonowaniem na płaszczyźnie społeczno-gospodarczej. Niestety bardzo często brakuje zrozumienia dla tego typu inicjatyw w lokalnych środowiskach, a organizacjom tym trudno podjąć równorzędną walkę konkurencyjną. W związku z tym trzeba wspierać istniejące spółdzielnie socjalne i podejmować dalsze działania służące rozwojowi szeroko rozumianych przedsiębiorstw społecznych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

1. Ekonomia społeczna w warunkach gospodarki wolnorynkowej wciąż nie jest wykorzystywana jako efektywne narzędzie interwencji na rynku pracy.

2. Analizując i porównując problemy występujące w spółdzielniach socjalnych, można stwierdzić, że sytuacja w województwie zachodniopomorskim nie odbiega od niekorzystnych tendencji krajowych.

3. Wspieranie inicjatyw związanych z tworzeniem spółdzielni socjalnych oraz innych instytucji socjalnych jest o tyle ważne, że w ujęciu ekonomiczno-społecznym wypełniają one lukę w obszarze nawiązywania relacji społecznych pomiędzy osobami czynnymi zawodowo a wykluczonymi.

Literatura

- Bociąga A., Surmacz B., 2012, *Istota, cele i zakres działań ekonomii społecznej w Polsce*, <http://pozn.naszemiasto.pl/arttykul/istota-cele-i-zakres-dzialan-ekonomii-spoolecznej-w-polsce,1570541,art,t,id,tm.html> [dostęp: 10.12.2015].
- Co to jest ekonomia społeczna?*, 2013, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225 [dostęp: 10.12.2015].

- Frączak P., Wygnański J. (red.), 2008, *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju. Zaproszenie do dyskusji*, Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Hausner J., 2007, Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, Kraków: Małopolska Wyższa Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013, Departament Pożytku Publicznego w MPiPS, Warszawa 2015, bip.kprm.gov.pl/download/75/13733/RM-24-4-15dlaSejmuiSenatu.pdf [dostęp: 15.12.2015].
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, 2014, *Monitor Polski*, poz. 811, t. 1, www.pozytek.gov.pl/Krajowy,Program,Rozwoju,Ekonomii,Społecznej,3495.html [dostęp: 15.09.2015].
- Prałat Z., 2012, *Jak to działa: formalnoprawne aspekty funkcjonowania spółdzielni socjalnej tworzonej przez osoby prawne*, t. I, Warszawa: Biblioteka Spółdzielni Socjalnej.
- Raport końcowy: Ewaluacja projektów dotyczących wsparcia ekonomii społecznej, www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ewaluacja_proj_dot_wsparcia_ekonomii_społecznej_3062013.pdf [dostęp: 15.12.2015].
- Raport z realizacji projektu pt. „Niezależne samodzielne spółdzielnie socjalne”, 2015, Kaiser Boys na zlecenie 4C Krzysztof Musiatowicz, Szczecin.
- Sienicka A., 2011, *Spółdzielnia socjalna*, www.ekonomiaspołeczna.pl/x/672519 [dostęp: 4.01.2016].
- Surmacz S., 2013, *Marketing wartości w poszukiwaniu klientów spółdzielni socjalnej*, t. 5, Warszawa: Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej.
- Szpon J., Serej P., Kosobucka M., 2015, Rola ośrodków wsparcia ekonomii społecznej w tworzeniu i funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych w województwie zachodniopomorskim, w: *Finanse ekonomii społecznej*, red. M. Majchrzak, Szczecin – Poznań: Wyd. WSB.
- Urban D., 2006, Polityka spójności w świetle Strategii Lizbońskiej, w: *Spójność społeczna, gospodarcza i terytorialna polityce Unii Europejskiej*, red. M. Klamut, E. Pancer-Cybulska, Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.
- Żbik W., 2014, *Spółdzielczość socjalna. Poradnik skrajnie praktyczny*, t. I, Katowice: Biblioteczka Praktyka Ekonomii Społecznej.

An Analysis of the Functioning and Management of Social Cooperatives – The Competitiveness Aspect in the Local Market

Abstract. There is a strong tendency to establish various social economic entities in the European Union. In Poland, this task is handled by Social Economy Centres, which among others, engage in incubating Social Cooperatives. From the employment perspective, Social Cooperatives help excluded people learn the principles of active job searches, as well as, to raise their level of competencies, skills, and professional qualifications through means like self-employment. Unfortunately, as economic entities, despite their positive initiative, they struggle with many administrative and legal problems, which hinder their establishment and functioning. Only several Social Economy Support Centres are active in the West Pomeranian Voivodeship. Research has confirmed generally recognizable problems concerning the establishment (incubation) of social cooperatives and their problems related to functioning at a social and economic level.

Keywords: social cooperatives, entrepreneurship, labour market

Milena Bera

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
e-mail: milena.bera@zut.edu.pl
tel. 509 319 130

Aneta Zaremba

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
e-mail: aneta.zaremba@zut.edu.pl
tel. 601 80 55 88

Formalnoprawne aspekty realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej

Streszczenie. Powodzenie realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych w dużej mierze zależy od postępowania beneficjenta zgodnie z umową o dofinansowanie i jej załącznikami, a ich niedopełnienie może spowodować rozwiązanie umowy. W artykule przedstawiono różne podejścia do zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Wskazano główne zapisy umowy o dofinansowanie, koncentrując się przede wszystkim na obowiązkach beneficjenta wynikających z zapisów umowy, których spełnienie warunkuje możliwość wydatkowania środków z funduszy unijnych.

Słowa kluczowe: projekt, Unia Europejska, umowa o dofinansowanie, zarządzanie

1. Wprowadzenie

Głównym wyzwaniem dzisiejszych organizacji jest pomyślne równoważenie bieżącej działalności biznesowej ze zmianami biznesu. Koncentracja kierownictwa na osiągnięciu równowagi między zwykłą działalnością gospodarczą a adaptacją organizacji do zmian jest oczywista. Sposobem wprowadzania zmian są zaś projekty.

W artykule przedstawiono różne podejścia do zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Wskazano główne zapisy umowy o dofinansowanie, koncentrując się przede wszystkim na obowiązkach beneficjenta wynikających z zapisów umowy, których spełnienie warunkuje możliwość wydatkowania środków z funduszy unijnych.

2. Zarządzanie projektami – metodyki

Obecnie pojęcie „projekt” stosowane jest dość powszechnie i intuicyjnie, przez co określenie jego jednoznacznej definicji może przysporzyć wielu trudności. Ponadto w praktyce gospodarczej projekty mogą mieć różny charakter, a ich występowanie może być związane z różnymi sektorami gospodarki narodowej, zarówno sektorem publicznym, jak i sektorem prywatnym (w tym małych i średnich przedsiębiorstwach), co może powodować dodatkowe niedogodności.

Samo pojęcie „projekt” pochodzi od z łacińskiego słowa *proiectus* oznaczającego wysunięty do przodu [Stabryła 2006: 29]. W literaturze z zakresu zarządzania projektami występuje wiele, mniej lub bardziej zbliżonych definicji słowa „projekt”. Zgodnie z opracowanym na zlecenie Komisji Europejskiej przewodnikiem zarządzania cyklem projektu termin ten oznacza „zbiór działań podejmowanych dla osiągnięcia jasno określonych celów w założonym czasie i za pomocą przeznaczonych na to środków finansowych (budżetu)” [*Aid Delivery Methods Helpdesk* 2004]. Słowo to ma również inne brzmienie w zależności od przyjętych standardów i metodyki zarządzania projektami.

Zgodnie z definicją międzynarodowego stowarzyszenia zrzeszającego kierowników projektów PMI (Project Management Institute) projekt definiowany jest jako „ograniczony w czasie wysiłek, podjęty w celu utworzenia unikatowego produktu, usługi lub rezultatu”.

Definicja międzynarodowej federacji stowarzyszeń dążącej do popularyzacji wiedzy na temat zarządzania projektami oraz integrująca środowisko project managerów na świecie IPMA (International Project Management Association) wskazuje, iż „projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania”.

Nieco inne brzmienie definicji projektu proponują twórcy metodyki zarządzania projektami opartej na produktach – PRINCE2¹. Zgodnie z nią projekt to „organizacja powołana na pewien czas w celu wytworzenia – w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów – niepowtarzalnych, a wcześniej określonych wyników czy rezultatu”.

Z kolei norma ISO 10006, stanowiąca standard zarządzania jakością w projektach, definiuje projekt jako „jednostkowy proces, składający się ze skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia złożonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych”.

¹ Można ją stosować do zarządzania i sterowania projektami różnego rodzaju i wielkości.

Jedną z bardziej kompleksowych definicji projektu przedstawił Robert K. Wysocki, według którego projekt to „sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami, a to wszystko obarczone jest niepewnością” [Wysocki 2013: 48].

Należy pamiętać, że każdy z projektów podlega pewnym ograniczeniom, którymi są: czas, budżet i zakres, a w wyniku ich współdziałania powstaje jakość projektu. Powyższe elementy tworzą tzw. trójkąt projektu lub trójkąt ograniczeń projektu.

Pozornie zadanie to nie jest trudne, w praktyce jednak stanowi znaczne wyzwanie nawet dla doświadczonych kierowników projektu. Cechą charakterystyczną trójkąta ograniczeń jest bowiem zależność między poszczególnymi parametrami – modyfikując jeden z nich, należy zmodyfikować przynajmniej jeszcze jeden, aby równowaga trójkąta została zachowana. W przeciwnym razie co najmniej jeden z parametrów nie zostanie zachowany.

Przykładowo, jeśli przy tym samym budżecie i zakresie projektu wydłużymy okres realizacji projektu, niemożliwe będzie utrzymanie jakości produktów projektu na oczekiwanym poziomie, lub mając określony budżet i standard jakości, zwiększymy zakres projektu, niemożliwe będzie zmieszczenie się w ustalonym wcześniej terminie. W czasie opracowywania poszczególnych parametrów projektu należy być świadomym tej zależności, gdyż nie ma możliwości niezależnego określenia każdego z parametrów, przy założeniu uzyskania wysokiej jakości produktów projektu. Można więc przyjąć, że celem zarządzania projektami jest utrzymanie trójkąta ograniczeń w równowadze.

Standardy dotyczące zarządzania projektami (zwane metodykami) tworzone są w sposób uniwersalny, niezależnie od dziedziny, w jakiej projekt jest realizowany. Metodyka zarządzania projektami stanowi ogół zasad, które określają, w jaki sposób należy realizować dane działania w poszczególnych fazach cyklu życia projektu. Do najpopularniejszych standardów zarządzania projektami można zaliczyć:

- metodyki opracowane przez PMI, np. PMBok²,
- metodyki opracowane przez IPMA,
- metodykę PRINCE2,
- metodykę zarządzania cyklem projektu (Project Cycle Management – PCM).

Każdy z tych standardów w inny sposób definiuje, czym jest zarządzanie projektem, np. zgodnie z metodyką zarządzania PRINCE2 zarządzanie projektem to

² PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – zbiór standardów i rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami zebranych i opublikowanych przez Project Management Institute. Standard PMBOK Guide to zbiór powszechnie uznanych praktyk znajdujących zastosowanie w zarządzaniu projektami.

„planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu oraz zaangażowanie osób, aby osiągnąć oczekiwane cele projektu w granicach docelowych wskaźników wykonania, określonych dla czasu, kosztów, jakości, zakresu, korzyści i ryzyk”.

Natomiast zgodnie z definicją podaną przez PMI zarządzanie projektem jest „procesem, w trakcie którego osoba kierująca przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie, po wyznaczonych kosztach i o odpowiedniej jakości”.

Przez alokację środków rozumiemy odpowiednio: zasoby ludzkie, zasoby finansowe, wyposażenie oraz określony czas. Przez zaawansowane techniki rozumiemy takie użycie odpowiednich metod planowania, kontroli i zarządzania, których kombinacja zapewni osiągnięcie maksymalnych efektów, a w praktyce realizację celu projektu.

Można zatem stwierdzić, że zarządzanie projektem stanowi zbiór czynności realizowanych w celu osiągnięcia ustalonych celów projektu w ramach założonych kosztów i założonego czasu.

3. Zapisy umowy o dofinansowanie – obowiązki beneficjenta

Umowa o dofinansowanie projektu określa zobowiązania i uprawnienia beneficjenta³ oraz harmonogram realizacji projektu wraz z budżetem. Przedmiotem umowy jest realizacja zaproponowanego przez wnioskodawcę projektu, który został zakwalifikowany do wsparcia w ramach środków Unii Europejskiej.

Ocena kwalifikowalności projektu następuje w toku oceny wniosku o dofinansowanie, w czasie której weryfikowana jest zgodność zapisów dokumentacji aplikacyjnej w ramach danego programu operacyjnego. Projekt kwalifikuje się do wsparcia tylko wtedy, kiedy spełnia poniższe przesłanki:

– został złożony przez uprawnionego wnioskodawcę lub osobę uprawnioną w imieniu wnioskodawcy do złożenia wniosku o dofinansowanie w ramach danej osi priorytetowej, działania lub poddziałania;

– jest zgodny z programem operacyjnym i szczegółowym opisem osi priorytetowych oraz regulaminem konkursu lub dokumentacją dotyczącą projektów zgłaszanych w trybie pozakonkursowym;

³ Zgodnie z art. 2 pkt 10 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013 r. „beneficjent” oznacza podmiot publiczny lub prywatny oraz – wyłącznie do celów rozporządzenia w sprawie EFRROW i rozporządzenia w sprawie EFMR – osobę fizyczną, odpowiedzialną za inicjowanie lub inicjowanie i wdrażanie operacji.

- przyczynia się do realizacji szczegółowych celów danej osi priorytetowej, działania lub poddziałania;
- jest zgodny z horyzontalnymi politykami Unii Europejskiej;
- spełnia kryteria wyboru obowiązujące w danym konkursie lub kryteria obowiązujące dla projektów pozakonkursowych, zatwierdzone przez komitet monitorujący program operacyjny [Wytyczne 2015: 19].

Instytucja zarządzająca programem operacyjnym ma możliwość wskazania w wytycznych programowych szczegółowych warunków kwalifikowalności projektów w ramach danego programu operacyjnego. Powinny być one jednak zgodne z wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020.

Realizując projekt, na który zostało udzielone wsparcie ze środków Unii Europejskiej, zawsze należy pamiętać, iż beneficjent pomocy zobowiązany jest do postępowania zgodnie z umową o dofinansowanie i jej załącznikami: w pełnym zakresie, z należytą starannością, w terminie wskazanym w umowie (według opisu zawartego we wniosku o dofinansowanie), z zachowaniem przepisów prawa krajowego i wspólnotowego oraz zgodnie z wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków.

Do głównych obowiązków beneficjenta, wynikających z zapisów umowy o dofinansowanie, należy:

- wykonanie pełnego zakresu rzeczowego projektu zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym;
- zrealizowanie pełnego zakresu finansowego (dokonanie wszystkich płatności i udokumentowanie wydatków poniesionych w ramach projektu);
- udokumentowanie zakupu towarów i usług odpowiednimi protokołami odbioru lub innymi dokumentami potwierdzającymi zgodność realizacji projektu z warunkami umowy;
- prawidłową realizację projektu obejmującą również obowiązek dokonania działań, których koszty są niekwalifikowane (niekwalifikowalność kosztów nie zwalnia beneficjenta z obowiązku ich realizacji);
- prowadzenie wyodrębnionej ewidencji księgowej dotyczącej realizacji projektu;
- przestrzeganie przepisów o zamówieniach publicznych w zakresie, w jakim ustawa Prawo zamówień publicznych ma zastosowanie do beneficjenta albo projektu;
- wybieranie i realizacja zamówień (zakupów, dostaw) na podstawie najbardziej korzystnej ekonomicznie oferty, z zachowaniem zasad przejrzystości i uczciwej konkurencji;

– osiągnięcie założonych celów, wskaźników i zapewnienia trwałości⁴ efektów projektu przez okres co najmniej 5 lat od daty płatności końcowej⁵ na rzecz beneficjenta projektu, a w przypadku sektora MŚP przez okres co najmniej 3 lat, w przypadku projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, nie dotyczących inwestycji w infrastrukturę lub inwestycji produkcyjnych, zachowanie trwałości projektu oznacza utrzymanie inwestycji lub miejsc pracy zgodnie z obowiązującymi zasadami pomocy publicznej;

– umożliwianie uprawnionym instytucjom przeprowadzanie kontroli i audytu w okresie realizacji projektu, a także przez okres trwałości projektu oraz uczestniczenie w tych czynnościach i składanie wszelkich wyjaśnień w tym zakresie;

– przechowywanie dokumentacji związanej z realizacją projektu zgodnie z zapisami umowy o dofinansowanie;

– realizowanie działań dotyczących informacji i promocji w zakresie przewidzianym we wniosku o dofinansowanie oraz umowie o dofinansowanie.

Należy mieć na względzie to, że wszelkie zmiany zapisów umowy o dofinansowanie (w tym zmiany wniosku o dofinansowanie) będą wymagały wcześniejszego zatwierdzenia przez instytucję udzielającą dofinansowania. Niedopełnienie obowiązków wynikających z umowy o dofinansowanie może powodować jej rozwiązanie w trybie natychmiastowym.

Takie rozwiązanie umowy następuje w ściśle określonych w niej sytuacjach. Wśród głównych czynników warunkujących rozwiązanie umowy o dofinansowanie z winy beneficjenta należy wskazać to, iż:

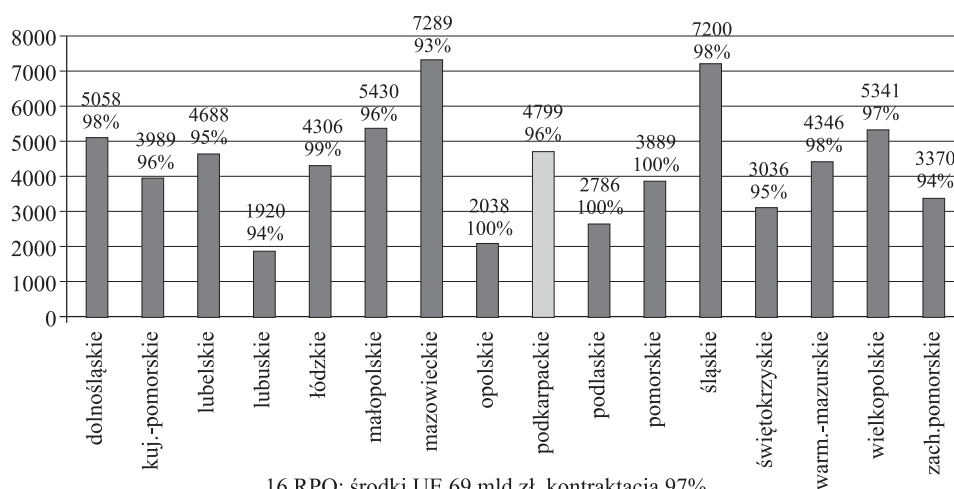
⁴ Zgodnie z art. 71 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013 r. trwałość projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych lub Funduszu Spójności musi być zachowana przez okres 5 lat (3 lat w przypadku MŚP – w odniesieniu do projektów, z którymi związany jest wymóg utrzymania inwestycji lub miejsc pracy od daty płatności końcowej na rzecz beneficjenta), z zastrzeżeniem, iż naruszenie zasady trwałości występuje również w przypadku (w odniesieniu do inwestycji w infrastrukturę lub inwestycji produkcyjnych) przeniesienia w okresie 10 lat od daty płatności końcowej działalności produkcyjnej poza obszar UE. Przedmiotowego warunku nie stosuje się do MŚP. Naruszenie zasady trwałości następuje w sytuacji wystąpienia w okresie trwałości co najmniej jednej z poniższych przesłanek: a) zaprzestano działalności produkcyjnej lub ją relokowano poza obszar wsparcia programu operacyjnego, b) nastąpiła zmiana własności (rozumiana jako rozporządzenie prawem własności) elementu współfinansowanej infrastruktury, która daje przedsiębiorstwu lub podmiotowi publicznemu nienależne korzyści, c) nastąpiła istotna zmiana wpływająca na charakter projektu, jego cele lub warunki realizacji, która mogłaby doprowadzić do naruszenia jego pierwotnych celów. Zasada trwałości nie ma zastosowania w przypadku: a) instrumentów finansowych, b) sytuacji, gdy beneficjent zaprzestał działalności z powodu ogłoszenia upadłości niewynikającej z oszukańczego bankructwa w rozumieniu przepisów ww. artykułu.

⁵ Za datę płatności końcowej uznaje się: a) w przypadku gdy w ramach rozliczenia wniosku o płatność końcową beneficjentowi przekazywane są środki – datę dokonania przelewu na rachunek bankowy beneficjenta, b) w pozostałych przypadkach – datę zatwierdzenia wniosku o płatność końcową.

- nie rozpoczął realizacji projektu w terminie 3 miesięcy od ustalonego w umowie dnia rozpoczęcia realizacji projektu z przyczyn przez siebie zawinionych;
- wykorzystał w całości bądź w części przekazane środki na cel inny niż określony w projekcie lub niezgodnie z umową;
- dokonał zmian prawno-organizacyjnych zagrażających realizacji umowy;
- nie stosował procedur udzielania zamówień publicznych;
- nie usunął, po powtórnych wezwaniu, stwierdzonych nieprawidłowości w realizacji obowiązków nałożonych umową, w tym odpowiednio stosowanymi przepisami prawa;
- złożył podrobione, przerobione lub stwierdzające nieprawdę dokumenty w celu uzyskania dofinansowania;
- nie złożył w wyznaczonym terminie wniosku o płatność końcową;
- odmawia poddania się kontroli lub utrudnia jej przeprowadzenie;
- nie zabezpieczył prawidłowej realizacji umowy o dofinansowanie;
- nie wykonuje obowiązków wynikających z umowy pomimo wezwania do ich wykonania w określonym terminie;
- rozpoczął realizację projektu przed dniem rozpoczęcia okresu kwalifikowalności wydatków określonego w umowie.

W przypadku rozwiązania umowy w trybie natychmiastowym beneficjent jest zobowiązany do zwrotu otrzymanego dofinansowania wraz z odsetkami, jak i do uregulowania zaległości podatkowych w sposób przewidziany w umowie o dofinansowanie.

Wykres 1. Kontraktacja w poszczególnych RPO – wartość umów skorygowana na podstawie wniosków o płatność końcową (środki UE, mln zł) oraz wykorzystanie alokacji (%)

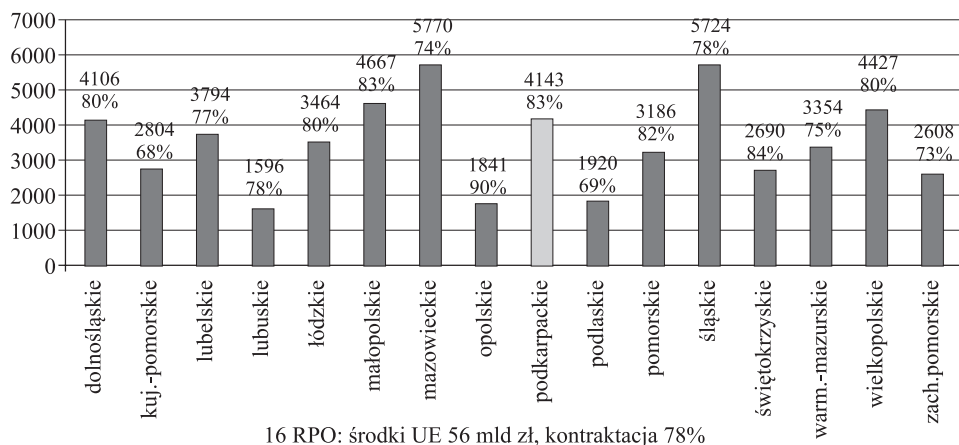


Źródło: Wykorzystanie środków 2014.

Do końca grudnia 2015 r. rozdysponowano 99,6% środków unijnych dostępnych w programach regionalnych na lata 2007-2013. Poziom kontraktacji w 16 regionalnych programach operacyjnych (RPO) wahał się od 98% do 100%, stąd też większość środków została rozdysponowana. Wykres 1 przedstawia kontraktację w poszczególnych RPO.

Najwyższy poziom absorpcji funduszy unijnych odnotowano w przypadku województw: dolnośląskiego i opolskiego – 99% alokacji dla RPO. Wysoki poziom wydatkowania w stosunku do dostępnej alokacji osiągnięto również w programach województw: lubelskiego, pomorskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (poziom absorpcji rzędu 96-98% alokacji). Szczegółowy poziom wydatkowania środków przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Wydatkowanie w poszczególnych RPO – wartość wniosków o płatność (środki UE, mln zł) oraz wykorzystanie alokacji (%)



Źródło: Wykorzystanie środków 2014.

4. Podsumowanie

Sposobem wprowadzania zmian w biznesie są projekty. Logiczne jest zatem, że wdrażanie spójnego, bezpiecznego i sprawdzonego podejścia do zarządzania projektami jest cenną inwestycją biznesową. Powodzenie realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych w dużej mierze zależy od postępowania beneficjenta zgodnie z umową o dofinansowanie i jej załącznikami, a ich niedopełnienie może spowodować rozwiązanie umowy. Realizacja zaproponowanego przez wnioskodawcę projektu, który został zakwalifikowany do wsparcia w ramach środków Unii Europejskiej, jest możliwa dzięki zastosowaniu odpowiedniej metodyki zarządzania projektem. Organizacje stosujące odpowiednie

standardy zarządzania mogą znacznie zwiększyć swoją zdolność organizacyjną i spójność w realizacji prac projektowych, co gwarantuje wykonanie zapisów umowy o dofinansowanie.

Literatura

Aid Delivery Methods Helpdesk. Project Cycle Management Guidelines, 2004, Brussels: European Commission.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013 r.

Stabryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa: WN PWN.

Wysocki R.K., 2013, *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice: Helion.

Wykorzystanie środków Unii Europejskiej w ramach narodowej strategii spójności 2007-2013.

Informacja miesięczna za wrzesień 2014 r., Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.

Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, 2015, Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.

Formal and Legal Aspects of the Implementation of Projects Funded by the European Union

Abstract. A key challenge for organizations in the contemporary world is a successful balance between current business and changing business. The article presents a different approach to project management, with particular focus on projects co-financed from EU funds. It highlights the key provisions of the grant agreement, focusing mainly on the obligations of the beneficiary under with the provisions of the agreement, the fulfilment of which determines the possibility of spending EU funds.

Keywords: project, agreement for funding, European Union, management

Sylwia Juźwiak

Wyższa Szkoła Bankowa
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: sylwia.kancelaria@wp.pl
tel. 604 715 789

Iwona Klimowicz

Zachodniopomorski Urząd Marszałkowski
Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej
e-mail: ib14@interia.pl
tel. 794 520 879

Formalnoprawne i organizacyjne aspekty zatrudniania kadr i zarządzania w samorządowych jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w ujęciu kontroli zarządczej

Streszczenie. Samorządowe jednostki organizacyjne pomocy społecznej jako jednostki sektora finansów publicznych zobowiązane są do kontroli zarządczej, rozumianej jako system procedur, zasad i narzędzi służących efektywnemu, oszczędnemu i terminowemu realizowaniu celów i zadań, w tym spełnianiu standardów prawidłowego doboru osób zarządzających i pracowników zarówno w zakresie formalnoprawnych kwalifikacji na danym stanowisku, jak i posiadanych przez nich wiedzy, umiejętności i doświadczenia. W artykule omówiona została problematyka zatrudniania pracowników w tych jednostkach od strony wymogów kwalifikacyjnych wynikających z przepisów prawa. Pracownicy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, z uwagi na specyfikę realizowanych zadań, muszą spełniać nie tylko warunki przewidziane dla pracowników samorządowych, ale także te, których wymaga od nich ustawa o pomocy społecznej. Kadra zarządzająca również musi spełniać dodatkowe wymagania: mieć odpowiedni staż pracy w pomocy społecznej i specjalizację w zakresie organizacji pomocy społecznej. Artykuł porusza także kwestie umiejętności prawidłowego i skutecznego zarządzania taką jednostką, zwłaszcza ośrodkiem pomocy społecznej, który realizuje największą część zadań z zakresu pomocy społecznej.

Słowa kluczowe: pomoc społeczna, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse publiczne, kontrola zarządcza

1. Wprowadzenie

Pojęcie kontroli zarządczej jako obligatoryjnego, ustawowego wymogu w jednostkach sektora finansów publicznych pojawiło się po raz pierwszy wraz z wejściem w życie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

(u.f.p.). Poświęcony został temu zagadnieniu rozdział VI ustawy pt. „Kontrola zarządcza oraz koordynacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych”. Z zamieszczonej w art. 68 u.f.p. definicji wynika, że kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Sformułowane w tych przepisach cele kontroli zarządczej mają charakter otwartego katalogu wyrażającego się sformułowaniem „w szczególności”, co oznacza, że ustawa tylko przykładowo wymienia cele, które należy osiągnąć, wprowadzając w jednostce te działania. Do celów tych należy zatem w szczególności zapewnienie:

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Obowiązek wprowadzenia, wdrożenia i zapewnienia prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej spoczywa, według przepisów art. 69 u.f.p., odpowiednio na: ministrze w kierowanych przez niego działach administracji rządowej (z zastrzeżeniem, że minister sprawiedliwości zapewnia funkcjonowanie kontroli zarządczej tylko w takim zakresie, który nie jest zastrzeżony odrębnymi przepisami do kompetencji innych organów i z uwzględnieniem zasady niezawisłości sędziowskiej); wójtce, burmistrz, prezydent miasta, przewodniczącym zarządu jednostki samorządu terytorialnego; kierowniku jednostki.

Standardy, jakie musi spełniać procedura kontroli zarządczej w jednostce, zostały wskazane w komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Opisane regulacje mają zastosowanie w każdej jednostce sektora finansów publicznych, niezależnie od jej statutowej działalności i podmiotu tę jednostkę tworzącego. Oznacza to, że standardy kontroli zarządczej będą funkcjonować również w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej.

Struktura jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w obrębie administracji publicznej jest bardzo rozległa, obejmuje zarówno organy administracji rządowej (minister rodziny, pracy i polityki społecznej, wojewoda), jak również jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiaty i województwa) oraz jednostki budżetowe tworzone do realizacji zadań z tego zakresu. Ponieważ zgodnie z art. 9 u.f.p. do jednostek sektora finansów publicznych zalicza się organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz ich związki, a także jednostki budżetowe mają obowiązek tworzenia i zapewnienia funkcjonowania procedur kontroli zarządczej.

Samorządowe jednostki organizacyjne pomocy społecznej powoływane są zgodnie z procedurami wynikającymi zarówno z ustawy o finansach publicznych, ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o samorządzie powiatu, ale przede wszystkim na podstawie ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (u.p.s.).

Zgodnie z art. 2 ust. 2 u.p.s. pomoc społeczną organizują organy administracji rządowej i samorządowej, współpracując w tym zakresie na zasadzie partnerstwa z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, Kościołem katolickim, innymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi. Wykonywanie zadań pomocy społecznej w gminach zapewniają jednostki organizacyjne utworzone przez te gminy – ośrodki pomocy społecznej (OPS)¹. Ponadto gmina zgodnie z zapotrzebowaniem wynikającym z zakresu i rozmiaru zadań pomocy społecznej może tworzyć także inne jednostki organizacyjne². Zadania z zakresu pomocy społecznej przewidziane w ustawie o pomocy społecznej dla powiatów wykonują powiatowe centra pomocy rodzinie (PCPR), a w miastach na prawach powiatu miejskie ośrodki pomocy społecznej (MOPS) bądź miejskie ośrodki pomocy rodzinie (MOPR)³. W województwie samorządowym zadania pomocy społecznej realizowane są przez regionalne ośrodki polityki społecznej (ROPS)⁴.

Dodatkowo w ramach jednostek organizacyjnych pomocy społecznej JST mogą tworzyć i prowadzić np. domy pomocy społecznej oraz – w uzgodnieniu z wojewodą – ośrodki wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi: środowiskowe domy samopomocy lub kluby samopomocy (art. 51a, 51c i 57 u.p.s.).

2. Formalnoprawne wymagania wobec pracowników samorządowych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej

Z treści przywołanego komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej wynika, że szczególnie nacisk przy opracowywaniu, wdrażaniu i wykonywaniu procedur kontroli zarządczej na-

¹ Zadania pomocy społecznej w gminach wykonują jednostki organizacyjne – ośrodki pomocy społecznej (art. 110 ust. 1 u.p.s.).

² W celu realizacji zadań pomocy społecznej gmina może tworzyć również inne jednostki organizacyjne (art. 111 u.p.s.).

³ Zadania pomocy społecznej w powiatach wykonują jednostki organizacyjne – powiatowe centra pomocy rodzinie (art. 112 ust. 1 u.p.s.). Zadania powiatowych centrów pomocy rodzinie w miastach na prawach powiatu realizują miejskie ośrodki pomocy społecznej, które mogą być nazwane „miejskimi ośrodkami pomocy rodzinie” (art. 112 ust. 2 u.p.s.).

⁴ Zadania pomocy społecznej w województwach samorządowych wykonują jednostki organizacyjne – regionalne ośrodki polityki społecznej (art. 113 ust. 1 u.p.s.).

leży położyć na środowisko wewnętrzne. Zgodnie z tymi standardami bowiem „właściwe środowisko wewnętrzne w sposób zasadniczy wpływa na jakość kontroli zarządczej”. W szczególności zaś za priorytety w zakresie kontroli zarządczej przyjęto przestrzeganie wartości etycznych i kompetencje zawodowe pracowników jednostki.

W zakresie kompetencji zawodowych, zgodnie ze standardami, wprowadzono wymóg dbałości o to, aby zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone im zadania. Ponadto proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób, który zapewni wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy.

Dla zapewnienia realizacji tych standardów zastosowane zostały powszechnie obowiązujące przepisy w zakresie zatrudniania pracowników administracji publicznej. Dla samorządowych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej są to przede wszystkim przepisy ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (k.p.), ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (u.prac.sam.) oraz wydanego na jej podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (r.w.p.s.), które reguluje kwestie minimalnych wymogów kwalifikacyjnych dla poszczególnych pracowników, rozumianych jako wykształcenie i staż pracy. Dodatkowo szczególne wymogi zawarte są w ustawie o pomocy społecznej (w zakresie zatrudniania kierowników jednostek, pracowników socjalnych, opiekunów realizujących specjalistyczne usługi opiekuńcze dla osób z zaburzeniami psychicznymi) oraz ustawie o finansach publicznych (wymagania dla głównego księgowego), a także w ustawie z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (u.w.r. i s.p.z.) – w zakresie szczególnych wymagań dla asystenta rodziny.

W kwestii kolejności stosowania przepisów dotyczących wymagań dla pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej pierwszeństwo będą miały przepisy ustaw „branżowych” jako *lex specialis* (przepisów szczególnych) wobec Kodeksu pracy. Wyrazem tego będzie choćby zapis art. 123 u.p.s., że prawa i obowiązki pracowników zatrudnionych w samorządowych jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej regulują przepisy o pracownikach samorządowych, z kolei art. 43 ust. 1 u.prac.sam. stanowi, że w sprawach nieuregulowanych w tej ustawie stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu pracy.

Ustawa o pracownikach samorządowych ustanawia trzy rodzaje stanowisk pracowników samorządowych – kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze oraz stanowiska pomocnicze i obsługi. Pracowników na stanowiska kierownicze urzędnicze i urzędnicze rekrutuje się obowiązkowo po przeprowadzeniu otwartego i konkurencyjnego naboru (konkursu), o jakim mowa jest w art. 11 u.prac.sam.

Za wyjątkiem asystenta rodziny, dla którego art. 17 ust. 2 u.w.r. i s.p.z. (określający możliwość zatrudnienia asystenta na podstawie umowy o pracę w systemie zadaniowym bądź na podstawie umowy cywilnoprawnej) jest *lex specialis* w stosunku do przepisów art. 16 u.prac.sam., wszystkie pozostałe osoby realizujące zadania pomocy społecznej zatrudnione będą na podstawie umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony.

Każda osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę w samorządowej jednostce organizacyjnej pomocy społecznej jest pracownikiem samorządowym. Zatem w zakresie oceny kwalifikacji kandydatów do pracy na poszczególnych stanowiskach zastosowanie znajdzie zarówno ustawa o pracownikach samorządowych, jak i rozporządzenie w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych. Zgodnie z art. 6 ust. 1 u.prac.sam. pracownikiem samorządowym może być osoba, która jest obywatelem polskim (chyba że kierownik jednostki, upowszechniając informacje o wolnych stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, wskaże stanowiska, o które poza obywatelami polskimi mogą ubiegać się obywatele Unii Europejskiej oraz obywatele innych państw, którym na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego przysługuje prawo do podjęcia zatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej), ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta z pełni praw publicznych i posiada kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku.

Dla pracowników na stanowiskach urzędniczych wprowadzony został szczególny wymóg posiadania co najmniej wykształcenia średniego, nieposzlakowanej opinii oraz niekaralności za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe, natomiast dla pracowników na kierowniczych stanowiskach urzędniczych – dodatkowo posiadania co najmniej wykształcenia wyższego pierwszego lub drugiego stopnia w rozumieniu przepisów o szkolnictwie wyższym i co najmniej trzyletniego stażu pracy lub wykonywania działalności gospodarczej o charakterze zgodnym z wymaganiami na danym stanowisku (art. 6 u.prac.sam.).

Z kolei rozporządzenie w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych określa w szczególności wykaz stanowisk, na jakich mogą być zatrudniani pracownicy samorządowi z podziałem na stanowiska kierownicze urzędnicze, urzędnicze, pomocnicze i obsługi oraz doradców i asystentów oraz przypisuje do tych stanowisk minimalne wymagania kwalifikacyjne, na które składają się zarówno wykształcenie, jak również wymagany staż pracy.

Oznacza to, że już na etapie tworzenia jednostki organizacyjnej pomocy społecznej organ założycielski ma obowiązek zapewnić stosowanie zasad wynikających ze wskazanych wyżej standardów w zakresie powołania osoby zarządzającej jednostką w sposób umożliwiający wybór kandydata spełniającego przede wszystkim wymogi ustawowe dla kierowników jednostek pomocy społecznej.

Kierownikiem takiej jednostki może zostać osoba, która przede wszystkim spełnia wymagania, o jakich mowa w art. 122 ust. 1 u.p.s., tj. posiada co najmniej 3-letni staż pracy w pomocy społecznej oraz specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Przepis o konieczności ukończenia specjalizacji funkcjonował od początku obowiązywania ustawy o pomocy społecznej, tj. od 2004 r., a jednocześnie organizowano studia podyplomowe o specjalności organizacja pomocy społecznej, których ukończenie dawało takie same uprawnienia, jak uzyskanie specjalizacji. Od 1 października 2012 r. w sposób definitywny określono zasady prowadzenia specjalizacji i warunki jej uzyskiwania (rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 2012 r. w sprawie specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej). Ponadto kierownik jednostki musi spełniać wszystkie kryteria wskazane w omówionych wyżej przepisach ustawy o pracownikach socjalnych dla kierowniczych stanowisk urzędniczych, tj. posiadać obywatelstwo polskie, pełną zdolność do czynności prawnych, korzystać z pełni praw publicznych, posiadać kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku (tzn. spełniać warunki wynikające z art. 122 u.p.s., o których mowa powyżej), cieszyć się nieposzlakowaną opinią, nie być skazanym prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe, a także posiadać wykształcenie wyższe pierwszego lub drugiego stopnia w rozumieniu przepisów o szkolnictwie wyższym. Aczkolwiek w kwestii wymogu posiadania wykształcenia wyższego przewidziano pewne odstępstwo. Zgodnie z regulacjami praw dobrze nabytych osoby, które piastowały funkcję kierownika jednostki przed wejściem w życie ustawy, według jej art. 53 ust. 3 mogą być zatrudnione na dotychczasowych stanowiskach, nawet jeśli nie spełniają warunku posiadania wyższego wykształcenia.

Warto także zwrócić uwagę na dodatkowe wymogi kwalifikacyjne dla kierowników środowiskowych domów samopomocy (ŚDS). Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie środowiskowych domów samopomocy – oprócz wskazanych wyżej wymogów – kierownik ŚDS musi posiadać wykształcenie wyższe na kierunku mającym zastosowanie przy świadczeniu usług w ŚDS oraz co najmniej półroczne doświadczenie zawodowe polegające na realizacji usług dla osób z zaburzeniami psychicznymi (§ 9 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 grudnia 2010 r. w sprawie środowiskowych domów samopomocy).

Kierownik jednostki jako pracownik zajmujący kierownicze stanowisko urzędnicze zatrudniany jest na podstawie umowy o pracę po przeprowadzeniu naboru, który – w myśl przepisów art. 11 ust. 1 u.prac.sam. – jest otwarty i konkurencyjny.

Po dokonaniu wyboru kierownika czy dyrektora jednostki na niego przechodzą obowiązki zapewnienia realizacji kontroli zarządczej, w szczególności zatrudnienia pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje i spełniających

ustawowe wymogi do zajmowania określonych stanowisk. Liczba i rodzaj pracowników zatrudnianych w samorządowych jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej oraz jego struktura zależą od rodzaju jednostki, od tego, czy jednostka realizuje ustawowe zadania gminy czy też powiatu, od szczególnych potrzeb środowiska.

Przed wszystkim zgodnie z art. 54 ust. 1 u.f.p. jednostka powinna zatrudniać **głównego księgowego**. Brak głównego księgowego może nastąpić jedynie wówczas, gdy w ramach wspólnej obsługi uchwałą właściwej rady (odpowiednio gminy, powiatu lub sejmiku województwa) prowadzenie obsługi finansowej jednostki powierzono innej jednostce, tzw. „jednostce obsługującej”⁵. Jeśli jednak takiej wspólnej obsługi nie ma, jednostka ma obowiązek zatrudnić głównego księgowego. To jemu kierownik jednostki powierza obowiązki i odpowiedzialność w zakresie prowadzenia rachunkowości jednostki. W art. 54 ust. 2 u.f.p. ściśle określono wymagania dla osoby głównego księgowego. Musi to być obywatel państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej lub państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (chyba że odrębne ustawy uzależniają zatrudnienie w jednostce sektora finansów publicznych od posiadania obywatelstwa polskiego), musi mieć pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzystać z pełni praw publicznych, nie może być prawomocnie skazany za przestępstwo przeciwko mieniu, przeciwko obrotowi gospodarczemu, przeciwko działalności instytucji państwowych oraz samorządu terytorialnego, przeciwko wiarygodności dokumentów lub za przestępstwo skarbowe, ma obowiązek znać język polski w mowie i piśmie w zakresie koniecznym do wykonywania obowiązków głównego księgowego i spełniać wymogi wykształcenia i doświadczenia zawodowego (ekonomiczne jednolite studia magisterskie, ekonomiczne wyższe studia zawodowe, uzupełniające ekonomiczne studia magisterskie lub ekonomiczne studia podyplomowe i co najmniej 3-letnia praktyka w księgowości; średnia, policealna lub pomaturalna szkoła ekonomiczna i co najmniej 6-letnia praktyka w księgowości; wpis do rejestru biegłych rewidentów na podstawie odrębnych przepisów bądź posiadanie certyfikatu księgowego uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych albo świadectwa kwalifikacyjnego uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, wydanego na podstawie odrębnych przepisów). Oprócz tego winien spełniać warunki dla kierowniczego stanowiska urzędniczego, o jakich mowa w ustawie o pracownikach samorządowych. Główny księgowy, analogicznie jak kierownik OPS, zajmuje

⁵ Przepisy o wspólnej obsłudze w szczególności administracyjnej, finansowej i organizacyjnej wprowadzono ustawą z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1045). Ustawą tą dokonano nowelizacji kilkudziesięciu ustaw, m.in. o samorządzie gminnym, o samorządzie powiatowym, o samorządzie województwa, o finansach publicznych, o pomocy społecznej. Ustawa weszła w życie w całości z dniem 1 stycznia 2016 r.

kierownicze stanowisko urzędnicze, zatrudniany jest zatem na podstawie umowy o pracę po przeprowadzeniu otwartego i konkurencyjnego naboru.

Ustawa o pomocy społecznej szereg zadań z zakresu pomocy społecznej powierza **pracownikom socjalnym**. To do ich obowiązków i kompetencji pozostawiono prowadzenie pracy socjalnej oraz przeprowadzanie rodzinnych wywiadów środowiskowych. Dlatego osoba spełniająca wymagania kwalifikacyjne pracownika socjalnego jest nieodzownym członkiem zespołu jednostki organizacyjnej pomocy społecznej, i to nie tylko OPS, MOPS czy MOPR. Pracownik socjalny znajdzie zatrudnienie zarówno w DPS, jak i ŚDS. Wymogi do zatrudnienia na stanowisku pracownika socjalnego określone zostały przede wszystkim w art. 116 u.p.s. Zgodnie z art. 116 ust. 1 ustawy pracownikiem socjalnym może być osoba, która posiada dyplom ukończenia kolegium pracowników służb społecznych lub ukończyła studia wyższe na kierunku praca socjalna bądź do dnia 31 grudnia 2013 r. ukończyła studia wyższe o specjalności przygotowującej do zawodu pracownika socjalnego na kierunku: pedagogika, pedagogika specjalna, politologia, polityka społeczna, psychologia, socjologia, nauki o rodzinie. Co do wymienionych powyżej kierunków studiów innych niż praca socjalna, to stanowią one katalog zamknięty. Natomiast wątpliwości interpretacyjne mogłoby budzić sformułowanie „specjalność przygotowująca do zawodu pracownika socjalnego”. Aby takich wątpliwości nie było, minister pracy i polityki społecznej rozporządzeniem z dnia 25 stycznia 2008 r. w sprawie specjalności przygotowującej do zawodu pracownika socjalnego realizowanej w szkołach wyższych określił zakres przedmiotów i ich wymiar godzinowy (łącznie 330 godzin) oraz wymiar praktyk zawodowych (łącznie 240 godzin), które należy zrealizować, aby można było daną specjalność zakwalifikować jako przygotowującą do zawodu pracownika socjalnego. Szczegółowo o kwalifikacjach pracownika socjalnego wypowiedziało się Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (obecnie Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) w opracowaniu z dnia 24 listopada 2014 r.⁶ Wskazuje ono m.in. zasady poszanowania tzw. „praw dobrze nabytych” w odniesieniu do pracowników socjalnych, którzy co prawda wykształcenia, o jakim mowa w art. 116 u.p.s. nie posiadają, ale przed wejściem w życie przepisów o wykształceniu w obecnym brzmieniu byli zatrudnieni na tych stanowiskach. Z punktu widzenia przepisów ustawy o pracownikach samorządowych pracownik socjalny kwalifikowany jest do stanowisk pomocniczych i obsługi. Z tego względu nie ma konieczności przeprowadzania konkursu na to stanowisko.

Stosunkowo nowym zawodem w pomocy społecznej jest **asystent rodziny**. Dla osób zatrudnianych na tym stanowisku – bez względu na to, czy na podstawie umowy o pracę, czy umowy cywilnoprawnej – szczególne wymagania określo-

⁶ www.mpips.gov.pl/pomoc-spoleczna/interpretacje-wybranych-przepisow/kwalifikacje-pracownika-socjalnego/ [dostęp: 14.04.2016].

ne zostały w art. 12 u.w.r i s.p.z. Zgodnie z tym przepisem asystentem rodziny może zostać osoba, która posiada wykształcenie wyższe na kierunku pedagogika, psychologia, socjologia, nauki o rodzinie lub praca socjalna bądź na dowolnym kierunku, jeśli uzupełni wykształcenie szkoleniem z zakresu pracy z dziećmi lub rodziną albo studiami podyplomowymi obejmującymi zakres programowy szkolenia określonego rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 grudnia 2011 r. w sprawie szkoleń na asystenta rodziny i udokumentuje co najmniej roczny staż pracy z dziećmi lub rodziną, albo osoba posiadająca wykształcenie średnie i szkolenie z zakresu pracy z dziećmi lub rodziną, jeśli udokumentuje co najmniej 3-letni staż pracy z dziećmi lub rodziną. W kwestii pozostałych wymogów asystent rodziny nie może być aktualnie ani w przeszłości pozbawiony władzy rodzicielskiej, ani też nie może mieć zawieszonej lub ograniczonej władzy rodzicielskiej, ma obowiązek wypełniać obowiązek alimentacyjny – w przypadku gdy taki obowiązek w stosunku do niego wynika z tytułu egzekucyjnego, nie może być skazany prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe.

Dodatkowe wymogi musi spełniać także **opiekun wykonujący specjalistyczne usługi opiekuńcze**. Wymogi te określone zostały w rozporządzeniu Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2005 r. w sprawie specjalistycznych usług opiekuńczych. Specjalistyczne usługi opiekuńcze muszą być świadczone przez osoby posiadające kwalifikacje do wykonywania zawodu: pracownika socjalnego, psychologa, pedagoga, logopedy, terapeuty zajęciowego, pielęgniarki, asystenta osoby niepełnosprawnej, opiekunki środowiskowej, specjalisty w zakresie rehabilitacji medycznej, fizjoterapeuty lub innego zawodu dającego wiedzę i umiejętności pozwalające świadczyć określone specjalistyczne usługi. Z kolei do specjalistycznych usług dla osób z zaburzeniami psychicznymi mogą zostać zatrudnione osoby, które – poza kwalifikacjami określonymi w ustawie o pracownikach samorządowych – posiadają co najmniej półroczny staż w szpitalu psychiatrycznym, jednostce organizacyjnej pomocy społecznej dla osób z zaburzeniami psychicznymi, placówce terapii lub placówce oświatowej, do której uczęszczają dzieci z zaburzeniami rozwoju lub upośledzeniem umysłowym, ośrodku terapeutyczno-edukacyjno-wychowawczym, zakładzie rehabilitacji bądź innej jednostce świadczącej specjalistyczne usługi opiekuńcze dla osób z zaburzeniami psychicznymi. Dodatkowo od osób tych wymaga się odbycia szkolenia i posiadania doświadczenia w zakresie umiejętności kształtowania motywacji do akceptowanych przez otoczenie zachowań, kształtowania nawyków celowej aktywności oraz prowadzenia treningu zachowań społecznych.

Z kolei osoby zatrudniane w ŚDS na stanowiskach terapeuty, asystenta osoby niepełnosprawnej, instruktora terapii zajęciowej, psychologa, pedagoga, pracownika socjalnego – oprócz wskazanych wyżej wymagań określonych w ustawie o pracownikach samorządowych i ustawie o pomocy społecznej – muszą spełniać

warunek posiadania co najmniej półrocznego doświadczenia zawodowego polegającego na realizacji usług dla osób z zaburzeniami psychicznymi (§ 11 ust. 1 rozporządzenia w sprawie środowiskowych domów samopomocy).

Wymienione stanowiska są najczęściej spotykane w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, ale nie stanowią katalogu zamkniętego. Jednak opisane wyżej wymogi kwalifikacyjne w jednoznaczny sposób pokazują, jak fundamentalne znaczenie dla spełnienia standardów kontroli zarządczej ma ich prawidłowe określenie już na etapie rekrutacji pracowników. Konsekwencje zatrudnienia w jednostce pracownika niespełniającego wymogów ustawowych mogą być różne – od konieczności rozwiązania umowy o pracę z takim pracownikiem (przy czym odpowiedzialność za rozwiązanie spoczywa na pracodawcy, skoro wcześniej zatrudnił pracownika bez wymaganych kwalifikacji) do zarzutu niedopełnienia obowiązków przez funkcjonariusza publicznego, którym jest kierownik jednostki.

3. Organizacyjne aspekty zarządzania w samorządowych jednostkach pomocy społecznej

Współczesny system pomocy społecznej opiera się na często zmienianych regulacjach prawnych oraz na nieustabilizowanych oczekiwaniach stawianych tak przez władze samorządowe, jak i społeczeństwo. Można odnieść wrażenie, że ciągle funkcjonuje (choć może bardziej nieuświadomiony) dualizm oczekiwań mający swoje korzenie w stosunku władz do systemu opieki społecznej sprzed 1989 r. Fakt, że w tamtym okresie założenia systemowe pozostawały w sprzeczności z rzeczywistością, odcisnął się piętnem na dzisiejszym systemie pomocy społecznej. Ten swoisty dualizm podejścia władzy do działań pomocowych w zasadzie funkcjonuje do chwili obecnej. Jest to dualizm wynikający z przekonania, że z jednej strony działania pomocowe w kraju socjalistycznym są zupełnie zbędne, z drugiej – niepokoje społeczne pokazują konieczność zintensyfikowania tych działań. Przekonanie władz, że sama potrzeba istnienia systemu wsparcia jest wskaźnikiem nieudolnej polityki odbija się echem do dzisiaj. Jak bowiem inaczej tłumaczyć ciągle przerzucanie zadań na ośrodki pomocy społecznej, bez odpowiedniego zabezpieczenia środków i kadry. Można założyć, że w przekonaniu tym z jednej strony kryje się brak wiedzy o faktycznym zakresie działań wynikających z pracy socjalnej, z drugiej – pomimo braku uznania dla kadry pomocy społecznej przeświadczenie, że z każdym nowym zadaniem i tak sobie poradzi. Teza ta niestety znajduje potwierdzenie w rzeczywistości. Bo jak wytłumaczyć to, że kierownik ośrodka, pomimo obarczenia nowymi zadaniami, nie występuje o nadgodziny dla swojej kadry i godzi się na przekazanie zadań bez zabezpieczenia etatów? Dla władz może to przecież oznaczać, że dotychczas pracownicy nie byli dostatecznie dociążeni. Kierownicy jednostek pomocy społecznej

nie wysyłają silnych sygnałów, że realizacja zadań regulowanych przez przepisy o postępowaniu administracyjnym skutkuje jednym – coraz bardziej ograniczoną realizacją podstawowych zadań pracowników socjalnych wynikających z założeń pracy socjalnej.

Biurokratyzacja pracy socjalnej i zatrzymanie procesu profesjonalizacji kadry pomocy społecznej stanowią ogromne wyzwanie dla kadry zarządzającej. Skuteczność jej działań w dużej mierze zależy od profesjonalnego zarządzania jednostkami pomocy społecznej.

Zarządzanie w całej sferze publicznej (do której należy pomoc społeczna) jest w ciągłym procesie zmian. Przyjmując za Jerzym Krzyszkowskim definicję zarządzania jako określenia oczekiwań wobec ludzi i dopilnowania, aby wykonali je w najbardziej efektywny sposób [Krzyszkowski 2010: 43], można zauważyć, jak ogromną rolę w rozwoju pomocy społecznej ma i będzie odgrywać kadra zarządzająca. Zakładając, że każda organizacja bazuje na czterech podstawowych elementach: zasobach ludzkich, materialnych, finansowych oraz informacyjnych, należy zgodzić się, że zarządzanie polega na odpowiednim ich wykorzystaniu. Czy można zatem uznać, że w instytucjach pomocy społecznej proces zarządzania może przebiegać tak samo jak w innych organizacjach? Pytanie to jest podstawowe dla przyszłości pomocy społecznej. Punktem wyjścia w poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie jest rozpoznanie specyfiki zarządzania w sferze publicznej jako takiej. Należy zgodzić się z określonymi przez Aldonę Frączkiewicz-Wronkę cechami określającymi zarządzanie w sferze publicznej, do których należą:

- istnienie wielu interesariuszy, często o konfliktowych interesach i poglądach,
- duża siła oddziaływania interesariuszy posiadających znaczącą władzę,
- podejmowanie decyzji rzadko w sposób racjonalny, rzeczowy i metodologiczny ze względu na silne upolitycznienie tej sfery,
- brak czynnika oceny efektywności poprzez zysk, przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych,
- mniejsza podatność uczestników na bodźce monetarne,
- występujące bariery instytucjonalne oraz konieczność ich przełamania [Frączkiewicz-Wronka 2009: 24].

Można niewątpliwie uznać, że wszystkie cechy przypisane do sfery publicznej dotyczą również pomocy społecznej.

Rozpatrując specyfikę zarządzania w sferze publicznej, warto przedstawić stanowisko Jerzego Hausnera, który zauważa, iż działania w administracji publicznej w ostatnich latach podlegają istotnym zmianom. Wskazuje on kierunki tej ewolucji:

- przejście od odpowiedzialności przedmiotowej do podmiotowej,
- przejście od linearności w kierunku sieciowości,

- przejście od koordynacji biurokratycznej do partnerstwa i przywództwa,
- odejście od statyczności i niezmienności do dynamizmu i adaptacyjności,

przejście od niezawodności do probabilizmu,

- ewolucja państwa monocentrycznego ku dekoncentracji i decentralizacji [Hausner 2008: 24].

Zmiany opisywane przez J. Hausnera zachodzą, a raczej powinny zachodzić, również w obszarze pomocy społecznej. Czy jest więc ona specyficzna, czy zarządzanie w niej powinno być postrzegane inaczej?

Trudno w poszukiwaniu modelu zarządzania pomocą społeczną nie zgodzić się z opinią J. Krzyszkowskiego, który uważa, że „instytucja pomocy społecznej zajmuje się działalnością specyficzną i nieporównywalną z innymi organizacjami. Różni się od nich także względami, jakie należy brać pod uwagę w procesie zarządzania, jak np. specyfika potrzeb klientów, niewymierne efekty działania itp. Podstawowe znaczenie ma jakość stosunków interpersonalnych między pracownikami socjalnymi a klientami, wśród personelu oraz jakość kontaktów z organizacjami zewnętrznymi. Sposób angażowania w proces administracyjny pracowników socjalnych musi uwzględniać ich wiedzę w zakresie planowania i podejmowania decyzji, poszanowania dla drugiego człowieka” [Krzyszkowski 2010: 33]. Warto dodać jeszcze i to, że:

- celem działania pomocy społecznej jest koncentracja na świadczeniu usług, budowaniu poczucia bezpieczeństwa socjalnego i przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu, a nie maksymalizacja zysków,
- w podejmowanych działaniach nie występuje element konkurencyjności,
- istnieją problemy z pomiarem efektów działań, często podkreśla się w działaniach pomocy społecznej brak zysków; należy jednak pamiętać, że pojawiły się już w działaniach społecznych pojęcia zysku odroczonego czy koszty zaniechania,
- upolitycznienie działań pomocy społecznej (kadencyjność władz samorządowych).

Pomimo wskazania czynników na tyle różniących działania pomocy społecznej od innych instytucji, można i należy mówić o zarządzaniu nią podobnie jak w innych instytucjach i organizacjach. By jednak zachować ducha działań pomocy społecznej, zasadne wydaje się, by za angielską badaczką Veronicą Coulshed wprowadzić koncepcję godnego zarządzania w pomocy społecznej i pracy socjalnej [za: Grewiński, Zasada-Chorab 2012: 79].

Z jednej strony oparte na zasadach pracy socjalnej, a z drugiej determinowane wymogami skuteczności i efektywności, zarządzanie procesem pomagania stawia ogromne wymagania przed kadrą zarządzającą pomocą społeczną. Kadra kierownicza pomocy społecznej powinna być menedżerem zarządzającym zmianą. Nie bez znaczenia jest również to, że zarządzanie w pomocy społecznej pojawia się nie tylko jako proces zarządzania jednostką i dotyczy kierowników, ale również

występuje, a raczej powinno występować, w zarządzaniu pracą socjalną i dotyczy pracowników socjalnych. Analizując te dwa procesy, widać, że gdy odnosimy się do zarządzania organizacją (również jednostką pomocy społecznej), uwzględniamy następujące etapy procesu:

- planowanie – czyli konieczność wytyczania celów organizacji i określania sposobu ich najlepszej organizacji,
- podejmowanie decyzji – stanowiące część procesu planowania, a obejmujące wybór określonego trybu działania z grupy dostępnych możliwości,
- organizowanie – polegające na logicznym grupowaniu działań i zasobów,
- przewodzenie – obejmujące zespół procesów wykorzystywanych do tego, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji,
- kontrolowanie – oznaczające konieczność obserwowania postępów organizacji w realizowaniu założonych celów.

Analizując zaś działania w pracy socjalnej, uwzględniamy następujące etapy:

- diagnoza i ocena, określenie celów,
- tworzenie planu działań,
- realizacja planu działań,
- systematyczna ewaluacja.

W obydwu procesach, i tym związanym z kierowaniem jednostką pomocy społecznej, i tym, który zachodzi w relacji pracownik socjalny – klient, występują podobne elementy. W obu istotna jest diagnoza, określenie celów działania, tworzenie i realizacja planów działania oraz – bardzo niedoceniany etap przy zarządzaniu jednostką i pracą socjalną – kontrola efektów działań pozwalająca na ocenę, czy zastosowane środki i techniki były odpowiednie. Można więc powiedzieć, że pracownik socjalny jako menedżer pełni rolę pośrednika udostępniającego zasoby, rzecznika klienta, koordynatora dostarczającego usługi. Pracownik socjalny wykorzystuje w procesie interwencji zasoby klienta, otoczenia i środowiska. Podobnie jak menedżer zarządzający jednostką, angażuje się on w relacje z ludźmi, pomoc innym w osiągnięciu celów, nadzorowanie ich w wysiłku, wzmacnianie ich motywacji, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie zmianą. Podobieństwo między pracownikiem socjalnym zarządzającym zmianą a osobą zarządzającą organizacją wynika przede wszystkim z analogii pomiędzy procesem zarządzania organizacją a procesem metodycznym w pracy socjalnej oraz systemowego podejścia do procesu zarządzania organizacją i procesu pracy socjalnej. Pracowników socjalnych i menedżerów, pomimo wielu podobieństw, dzielą też różnice:

- choć obie grupy zarządzają zasobami i sprawują władzę, różnią się jednak jej zakresem,
- działalność pracownika socjalnego jest bardziej wyspecjalizowana, zadania menadżera związane są z organizacją jako całością albo przynajmniej z jakimś jej działem,

– menedżerowie muszą zapewniać, że organizacja sprosta przyszłym realiom, przy jednoczesnym prowadzeniu jej w sposób odpowiadający obecnym, zmieniającym się okolicznościom; pracownicy socjalni planują swoją pracę w konkretnym przypadku, w ograniczonym zakresie,

– pracownicy socjalni i ich menedżerowie dzielą zainteresowanie rozwiązywaniem problemów społecznych, ale poziom władzy w kwestii egzekwowania od ludzi wykonania zadań jest większy w przypadku menedżerów [Kowalczyk, Kowalczyk, Karczewska 2014: 67].

Podstawową różnicą między pracownikiem socjalnym zarządzającym zmianą a osobą zarządzającą organizacją jest poziom i rodzaj władzy w kwestii egzekwowania od ludzi wykonania zadań, nie można jednak zaprzeczyć, że jedni i drudzy zarządzają procesem.

W celu zwiększenia efektywności jednych i drugich proces zarządzania zarówno jednostką organizacyjną pomocy społecznej, jak i pracą socjalną można oprzeć na zarządzaniu wiedzą. Jednostki pomocy społecznej powinny stać się organizacjami uczącymi się. Organizacja ucząca się to „organizacja świadomie wykorzystująca procesy uczenia się – na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym – do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększania zadowolenia i satysfakcji beneficjentów” [Sakowicz 2007: 149]. Ważne w uznaniu, czy korzystna dla działań pomocy społecznej jest zamiana jednostki pomocy społecznej z organizacji tradycyjnej w organizację uczącą się, jest uświadomienie sobie istniejących między nimi różnic.

Organizacja tradycyjna charakteryzuje się hierarchiczną strukturą, oparciem zarządzania na kontroli, sztywnością procedur (strategie i plany są tworzone odgórnie, głównie przez kadrę zarządzającą), oceną działania organizacji opierającą się w głównej mierze na jej efektywności, brakiem tolerancji dla błędów, zatrudnianiem pracowników już z wymaganymi kompetencjami (nie inwestuje się w proces doszkalania), organizacją pracy w grupach roboczych, ustalonych wydziałach i komórkach oraz przyjęciem kryterium finansowego jako głównego kryterium oceny sprawności organizacji. Natomiast w organizacji uczącej się struktura organizacyjna jest płaska, sieciowa, dominującym stylem zarządzania jest styl partycypacyjny, strategie są opracowywane wspólnie, decyzje są konsultowane, pracownicy uczą się, błędy są tolerowane jako część uczenia się, kryterium oceny to wyniki finansowe i niematerialne, organizacja pracy odbywa się w zespołach międzyfunkcyjnych [Pawluczuk 2008: 120].

Wśród cech wyróżniających organizację uczącą się wskazuje się następujące:

– organizacja ucząca się opiera się na wykrywaniu i naprawianiu błędów, zachęca do wprowadzania eksperymentalnych rozwiązań, toleruje niepowodzenia, pracownicy są mobilizowani do zadawania pytań;

– nastawiona jest na kreowanie, pozyskiwanie i transfer wiedzy wraz z modyfikowaniem swego zachowania na nową wiedzę i jej wartość;

- stale udoskonala się poprzez tworzenie i zwiększanie możliwości niezbędnych do osiągnięcia sukcesów w przyszłości;
- kładzie nacisk na szkolenie oceniane jako konieczność dla przeżycia organizacji w szybko zmieniającym się środowisku;
- uczenie się organizacji oznacza interakcję jednostek;
- jest to organizacja, w której indywidualne uczenie się służy osiągnięciu zbiorowego rozwoju;
- w organizacji istnieje nastawienie na myślenie systemowe rozumiane jako zdolność łączenia zagadnień i szukania rozwiązań całościowych;
- centralnym punktem oceny i planowania kariery zawodowej jest badanie jednostkowych potrzeb w zakresie uczenia się;
- istnieje szybki przepływ informacji, które wykorzystuje się do zrozumienia procesów i zmian w organizacji;
- uczenie się jest powiązane ze strategią organizacji oraz indywidualnymi celami pracowników;
- nacisk kładzie się na rozwój w trakcie pracy, w taki sposób, by uczenie się nabrało cech czynności o charakterze ciągłym;
- ważne jest zagadnienie pomiaru efektywności szkolenia i stopnia rozwoju pracowników, występuje specyficzne sprzężenie zwrotne, które zapewnia bieżącą informację o wynikach pracy oraz o tym, czego się trzeba nauczyć, aby efektywnie realizować przyszłe działania [Golnau 2007: 365].

Wydaje się, że dla realizacji celów pracy socjalnej oraz zapisów ustawy o pomocy społecznej dążenie, by jednostki pomocy społecznej stały się organizacjami uczącymi się, jest optymalne. By możliwe było zarządzanie tymi jednostkami w oparciu o wiedzę, należy:

- wprowadzić coaching,
- wprowadzić superwizję,
- opracować i zlecić ekspertyzy pozwalające uzyskać odpowiedź na pytanie, jak jest i w jakim kierunku powinny iść zmiany,
- wykorzystać technologie informacyjno-komunikacyjne w celu usprawnienia pracy organizacji (ICT),
- wykorzystać wiedzę, kontakty i doświadczenia emerytowanych pracowników,
- zapewnić uczestnictwo pracowników i menedżerów w seminariach i konferencjach,
- wprowadzić dwutorowy mentoring,
- poznać specyfikę własnej gminy, powiatu, regionu, kraju i systemu administracji jako całości,
- zorganizować wizyty studyjne (krajowe i zagraniczne),
- gromadzić dobre praktyki oraz korzystać z wypracowanych rozwiązań,

– organizować konferencje na temat uczenia się i doskonalenia systemów zarządzania JOPS wraz z ustanowieniem nagrody za doskonałość przyznawanej przez ministra pracy i polityki społecznej [Przywojska 2014: 59].

Jednym z instrumentów umożliwiających przekształcenie jednostek pomocy społecznej w organizacje uczące się jest dobrze prowadzona kontrola zarządcza. Definiuje się ją jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy (art. 68 ust. 1 u.f.p.). Można zatem oczekiwać, że kontrola zarządcza stanie się istotnym narzędziem pozwalającym na skuteczne zarządzanie jednostkami pomocy społecznej. Wydaje się jednak, że obecnie jest traktowana raczej jako niedogodność i wymóg formalny niż sposób na efektywne i oszczędne zarządzanie, szczególnie w jednostkach pomocy społecznej.

Pytania dotyczące modelu zarządzania w polskiej pomocy społecznej zyskują na znaczeniu, gdy zderzamy się z tezą o braku skuteczności systemu. Nieskuteczność systemu pomocy społecznej oraz nieefektywna, skostniała, pozbawiona twórczego charakteru praca socjalna prowadzą do znacznego obciążenia budżetu państwa. Około 20% polskiego PKB jest przeznaczane na pomoc społeczną. Jak pokazują badania Eurostatu i NIK, a także opinie ekspertów, pieniądze te nie są właściwie wykorzystywane. Biedni dostają rybę, a nie wędkę [Nowakowska 2014].

Ponadto, jak wynika z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2008 r., tylko 9% Polaków uważa, że publiczne pieniądze przeznaczone na pomoc społeczną trafiają do osób faktycznie jej potrzebujących. Według 17% respondentów otrzymują je osoby, które poradziłyby sobie bez nich. Wśród badanych co ósma osoba (13%) przyznała, że korzysta lub w ostatnich kilku latach korzystała z pomocy społecznej, a 15% – że z tej formy wsparcia korzystał ktoś z członków ich rodzin. Ponadto 42% ankietowanych wskazało, że pomoc społeczną otrzymuje w Polsce za mało osób, a 20% – że za dużo. Zdaniem zaledwie 14% respondentów skala pomocy społecznej odpowiada potrzebom, natomiast aż 42% twierdzi, że jest ona za mała. Zapytano również respondentów, czy na pomoc potrzebującym przeznaczana jest wystarczająca ilość publicznych pieniędzy. 57% pytanych odpowiedziało, że jest ich za mało, 8% – że za dużo, a 13% – że środki na to są wystarczające. W podsumowaniu swoich badań CBOS podaje, że „prawie nikt nie kwestionuje, że w Polsce są grupy osób, które bez pomocy społecznej mogą sobie nie poradzić z problemami życiowymi. W powszechnej opinii obowiązek zadbania o potrzebujących spoczywa przede wszystkim na władzach lokalnych i państwowych”⁷.

⁷ www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/sondaz-wsrod-polakow-pomoc-spoeczna-nie-trafiado-potrzebujacych [dostęp: 20.04.2016].

4. Wnioski

Chociaż w obowiązujących przepisach wskazane zostały wymogi kwalifikacyjne dla pracowników i osób zarządzających w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, a przy kształceniu kadr coraz częściej kładzie się duży nacisk na praktyczność zdobywanej wiedzy, instytucje pomocowe w dalszym ciągu uważane są za mało efektywne. Oznaczałoby to, że – z punktu widzenia kontroli zarządczej – nawet przy założeniu prowadzenia działalności zgodnie z prawem, oszczędności i terminowości przy wykonywaniu działalności statutowej nie zostaje spełniony warunek efektywności. By zmienić ten niekorzystny obraz działań w pomocy społecznej, konieczne jest usprawnienie systemu zarządzania. Wydaje się to jedyną drogą do poprawy jej efektywności, gdyż nie można liczyć na zwiększenie przeznaczanych na tę sferę środków. Tym bardziej że już w chwili obecnej wydatki na pomoc społeczną stanowią, po wydatkach przeznaczanych na oświatę, największe obciążenia budżetu JST. Oznaczałoby to, że środki przeznaczane na rozwiązywanie problemów społecznych są w odpowiedniej wysokości, problemem jest natomiast ich niewłaściwa, nieefektywna dystrybucja. Ten stan rzeczy mogą zmienić przede wszystkim prawidłowo przygotowani do pełnienia swoich ról menedżerowie, stosujący w swojej pracy zasady skutecznego zarządzania.

Literatura

- Frączkiewicz-Wronka A. (red.), 2009, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Golnau W. (red.), 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wyd. Fachowe.
- Grewiński M., Zasada-Chorab A., 2012, *System pomocy społecznej w Polsce – wyzwania i kierunki*, Toruń: ROPS w Toruniu.
- Hausner J. (red.), 2008, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa: Scholar.
- Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Kowalczyk B., Kowalczyk J., Karczewska A., 2014, *Pracownik socjalny w perspektywie zarządzającego procesem zmiany: wykorzystanie teorii zarządzania do rozwoju kompetencji pracownika socjalnego*, Warszawa: CRZL.
- Krzyszkowski J., 2010, *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*, Częstochowa: OKSPiS – Centrum AV.
- Pawluczuk A., 2008, Administracja publiczna jako organizacja ucząca się, w: *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, red. J. Osiński, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Przywojska J., 2014, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Warszawa: CRZL.
- Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 22 września 2005 r. w sprawie specjalistycznych usług opiekuńczych, Dz.U. nr 189, poz.1598 z późn. zm.

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 stycznia 2008 r. w sprawie specjalności przygotowującej do zawodu pracownika socjalnego realizowanej w szkołach wyższych, Dz.U. nr 27, poz. 158.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 grudnia 2010 r. w sprawie środowiskowych domów samopomocy, Dz.U. nr 238, poz. 1586 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia z dnia 26 września 2012 r. w sprawie specjalizacji z zakresu organizacji pomocy społecznej, Dz.U. poz. 1081.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 1786 z późn. zm.
- Sakowicz M., 2007, *Modernizacja samorządu terytorialnego w procesie integracji Polski z Unią Europejską*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, t.j. Dz.U. z 2015 r., poz. 163 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, t.j. Dz.U. z 2014 r., poz. 1202 z późn. zm.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, t.j. Dz.U. z 2015 r., poz. 332 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. poz. 1045.
- www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/sondaz-wsrod-polakow-pomoc-spoeczna-nie-trafia-do-potrzebujacych [dostęp: 20.04.2016].
- www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/interpretacje-wybranych-przepisow/kwalifikacje-pracownika-socjalnego/ [dostęp: 14.04.2016].
- www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/835656,pomoc-spoeczna-w-polsce-jest-nieskuteczna-bieda-jest-dziedziczona.html [dostęp: 20.04.2016].

Formal, Legal and Organizational Aspects of Staff Employment and Management in Self-Government Social Assistance Organizational Units in Terms of Management Control

Abstract. Self-government social assistance organizational units as units of the public finance sector are obliged to implement management control, which is defined as a set of procedures, rules, and instruments for efficient, cost-effective, and prompt task and goal implementation. It also includes compliance with standards such as an appropriate selection of managers and employees in terms of both legal and formal qualifications concerning a specific position, as well as, in the context of knowledge, skills, and experience presented by a potential employee. This paper describes the issue of staff employment in the abovementioned units, taking into consideration eligibility requirements that stem from the regulations of the law. The employees of social assistance organizational units, due to the character of their duties, are obliged to fulfil not only the requirements for the self-government employees, but also those provided in the social assistance act. It is also essential for the management to fulfil additional requirements, such as the proper experience in social assistance and specialization in terms of social assistance organization. The article also raises the issues concerning the ability to manage such a unit in a proper and efficient manner, especially the social assistance centre, which implements the majority of goals in the field of social assistance.

Keywords: social assistance, human resources management, public finance, management control

Mikołaj Jalinik

Politechnika Białostocka w Hajnówce
Zamiejscowy Wydział Leśny
e-mail: jalinik@op.pl
tel. 512 525 396

Nowa perspektywa kreowania ruchu turystycznego w skansenach województwa podlaskiego

Streszczenie. Od 2010 r. obserwuje się zwiększony rozwój ruchu turystycznego w skansenach województwa podlaskiego. Odwiedzający poszukują różnych form zagospodarowania czasu wolnego. Ich przykładem są skanseny – obiekty, które nie przynoszą korzyści materialnych, ale dają dużo satysfakcji osobom odwiedzającym i zarządzającym takimi obiektami. Z przeprowadzonych badań wynika, że liczba obiektów z każdym rokiem rośnie, ale zwiększa się także ruch turystyczny w nich. Wśród funkcjonujących skansenów 50% stanowią obiekty prywatne, co świadczy o dużym zainteresowaniu usługodawców.

Słowa kluczowe: ruch turystyczny, skanseny, województwo podlaskie

1. Wprowadzenie

Przemiany ustrojowe przełomu lat 80. i 90. przyniosły wiele jakościowych zmian w turystyce krajowej. Zaobserwowano znaczny rozwój skansenów, głównie prywatnych. Stały się one dość popularne i chętnie odwiedzane przez wycieczki szkolne i rodziny z dziećmi. Na terenie skansenów odbywają się liczne imprezy plenerowe, podczas których pokazywane jest codzienne życie mieszkańców wsi, połączone z występami zespołów folklorystycznych, straganami z ludowym rękodziełem i kuchnią regionalną.

Skansen to także miejsce, gdzie zabytki, pamiątki są chronione i pielęgnowane. Tradycje gromadzenia zbiorów sięgają końca XVI w., kiedy to tworzone gabinetosobliwości. Jeden z nich, zwany *Musaeum*, otwarto w 1594 r. przy

bibliotece Gimnazjum Akademickiego w Toruniu. Jest to jedno z nielicznych miejsc, gdzie młody człowiek na własne oczy może zobaczyć, jak dawniej wyglądało życie bez energii elektrycznej, nowoczesnej techniki i technologii. Obecnie skanseny w różny sposób zachęcają klientów do korzystania z usług, oferują specjalnie przygotowane prelekcje czy pogadanki oraz oprowadzanie po obiekcie z aktywnym przyswajaniem wiedzy o prezentowanych ekspozycjach. Prezentują głównie budownictwo wiejskie, zwierzęta gospodarskie, wyroby rzemieślnicze, stroje ludowe i kuchnię regionalną. W Polsce słowo „skansen” nie zawsze budzi pozytywne skojarzenia. Za określeniem tym kryje się jednak instytucja, która nie tylko gromadzi eksponaty, ale i umieszcza je w pewnym kontekście możliwie najbardziej zbliżonym do miejsca, z którego zostały sprowadzone [*Słownik wyrazów obcych* 1995].

Niektóre skanseny w sezonie wiosenno-letnim realizują programy edukacyjne i folklorystyczne, takie jak pokazy dawnego rzemiosła (np. szewstwa, plecionkarstwa), wyrobów rękodzielniczych (pokazy haftu i koronki, tkactwa, rzeźby), kapel ludowych (widowiska obrzędowe, koncerty), tradycyjnych zajęć ludności (pokazy prania i maglowania bielizny, ręcznego piłowania drewna, przędzenia wełny na kołowrotku, powroźnictwa)¹. W trakcie imprez plenerowych organizowane są pokazy przypominające dawne sposoby pozyskiwania, przetwarzania, konserwowania, a także przechowywania produktów żywnościowych czy też przyrządzania potraw regionalnych.

Celem opracowania jest ukazanie atrakcyjności skansenów wraz z rozwojem ruchu turystycznego, które poprzez imprezy o charakterze edukacyjnym propagują tradycje kultury ludowej danego regionu wśród turystów. Do oceny atrakcyjności skansenów i natężenia ruchu turystycznego wykorzystano sześć wybranych skansenów w województwie podlaskim, do których skierowano drogą telefoniczną i e-mailową pytania o prezentowanej tematyce.

2. Terminologia skansenów

Pojęcie „skansen” zostało przejęte z języka szwedzkiego i oznacza szaniec lub wał obronny. Taką funkcję miało pełnić muzeum założone w 1891 r. przez Artura Hazeliusa [*Słownik wyrazów obcych* 1995] na wyspie Djurgården w Sztokholmie — miało chronić szwedzką kulturę ludową (przede wszystkim ludową architekturę). Dzieło Hazeliusa szybko znalazło naśladowców w całej Europie, w tym na ziemiach polskich, gdzie do dziś powstało kilkadziesiąt tego typu muzeów-skansenów.

¹ www.bialostockiemuzeumwsi.pl/ [dostęp: 16.02.2016].

W literaturze naukowej przez skansen lub muzeum skansenowskie czy muzeum na wolnym powietrzu (ang. *open-air museum*) rozumie się obiekt, którego celem jest prezentowanie kultury ludowej danego regionu lub ekspozycji obiektów zabytkowych (archeologicznych, budowlanych, etnograficznych) [Szolginia 1992: 146]. Rozumienie nazwy „skansen” przyjęło się nie tylko w języku naukowym, ale już od lat 70. XX w. [Tubaj, Święch 2012]: podobnie jest ona przedstawiana w polskich słownikach językowych. Ponadto powszechnie jest używana w języku potocznym przy określaniu typu muzeum, a także w różnego rodzaju mediach, w tym internetowych.

Skanseny to miejsca, które mają za zadanie chronić zabytki kultury materialnej oraz promować wiedzę o nich. To także szczególne miejsca, w których można w ciekawy sposób spędzać czas wolny. Pokazują kulturę, tradycje, zwyczaje, które bardzo szybko odchodzą w przeszłość. Zabytki kultury ludowej w Polsce są szczególnie interesujące, gdyż pokazują historię naszych przodków. Każdy region charakteryzuje się własnymi tradycjami, odrębnością kulturową, historyczną i przyrodniczą, co przekłada się na lokalne działania związane ze specyfiką danego terenu [Matlegiewicz 2014: 153]. Kultura ludowa uległa na przestrzeni wieków wielu przemianom wynikającym z naturalnych procesów cywilizacyjnych – od kultury zaspokajającej podstawowe potrzeby życiowe ludności wiejskiej po kulturę komercyjną, służącą głównie zaspokajaniu potrzeb turystów [Mokras-Grabowska 2009]. Tworzone na bazie jej zasobów produkty turystyczne, które cechuje mniejsza bądź większa autentyczność, zaczynają decydować o atrakcyjności wielu regionów Polski. Nieskażone środowisko przyrodnicze, zabytki architektoniczne, wystawy ukazujące zapomniane obrzędy i tradycje – to tylko kilka powodów, dla których warto odwiedzać skanseny.

Nazwy „skansen” używa się także dla zebranych pod gołym niebem zabytkowych obiektów technicznych. Skansenami są też kolekcje taboru kolejowego, np. Skansen Taboru Kolejowego w Chabówce, stare kopalnie i przygotowane do zwiedzania fortyfikacje, np. Skansen fortyfikacyjny – Oderstellung – Leśna Góra, Skansen fortyfikacyjny w Dobieszowicach.

W niektórych krajach czy regionach tego typu miejsca znane są jako „muzea na wolnym powietrzu” (ang. *open-air museum*; niem. *Freilicht Museum*; fin. *Ulkoilmamuseo*; szw. *Friluftmuseum*). Nazwa „skansen” jest używana wyłącznie w odniesieniu do muzeum założonego przez Hazeliusa. Pozostałe nazwy niekiedy odwołują się do muzeów chroniących regionalne i lokalne dziedzictwo. Samo określenie *open-air museum* trudno znaleźć w słownikach angielskich, mimo że istnieją takie muzea, jak: North of England Open Air Museum, Manx Open Air Folk Museum czy Blits Hill Open Air Museum².

² http://skanseny.net/o_skansenach [dostęp: 3.03.2016].

3. Zadania i funkcje skansenów

Nowe warunki społeczno-ekonomiczne oraz współczesne tendencje w turystyce (masowość, dynamiczny rozwój turystyki indywidualnej, poznawczej, agroturystyki) wymagają podjęcia nowych przedsięwzięć w zakresie funkcji i zadań skansenów. Zdaniem Andrzeja Stasiaka z każdym rokiem będzie wzrastała atrakcyjność tych obiektów, nie tylko dla mieszkańców dużych miast, ale i dla samych mieszkańców wsi [Stasiak 1998]. Skanseny to miejsca podnoszące atrakcyjność turystyczną miejscowości i regionów, co dostrzegają zarówno organizatorzy turystyki, jak i władze samorządowe.

Popularyzacja skansenów jest jak dotąd niewystarczająca dla pozyskiwania większej liczby turystów z różnych grup społecznych i zawodowych i o różnym poziomie wykształcenia. Skanseny stały się jednostkami organizacyjnymi samorządów różnych szczebli i nie tylko pełnią ważną rolę w prezentacji dziedzictwa kulturowego, lecz także stają się obiektami cennymi dla działań w zakresie turystyki i rekreacji. Bliższa współpraca z jednostkami samorządowymi może przyczynić się do efektu synergii – dodatkowych korzyści zarówno dla skansenów, jak i władz lokalnych. Perspektywa współpracy skansenów z otoczeniem może skutkować wprowadzeniem nowych form aktywności, w tym promocji skansenów. Obiekty stały się powodem nie tylko rozwoju turystyki i rekreacji czy źródłem dochodów własnych, ale również popularyzacji dóbr kulturowych, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Głównym zadaniem skansenów jest:

- stworzenie atrakcyjnej oferty osobom odwiedzającym,
- przygotowanie ekspozycji w celu zaspokojenia potrzeb zwiedzających, np. poszerzania wiedzy, doznawania przeżyć estetycznych, relaksu i zabawy,
- promocja obiektów i regionów,
- prezentowanie zabytkowych zabudowań mieszkalnych, gospodarczych, sakralnych, przemysłowych z ich pełnym wyposażeniem,
- budowanie pozytywnego wizerunku skansenów w społeczeństwie,
- uświadomienie zwiedzającym określonych potrzeb i informowanie o możliwościach ich zaspokojenia.

Poza tymi zadaniami skanseny pełnią także następujące funkcje:

- upowszechnianie dorobku kultury ludowej w najmłodszym pokoleniu,
- zaspokajanie potrzeby rekreacji i wypoczynku,
- kulturowe dopełnienie atrakcyjności krajobrazowej obszarów przyrodniczo cennych – zestawienie walorów przyrodniczych i antropogenicznych,
- odtworzenie pełnego krajobrazu kulturowego wsi polskiej – gromadzenie części zabudowań i ich rozmieszczenie przestrzenne (ploty, studnie, budynki, budowle, układy pól),

- ukazanie duchowego dziedzictwa wsi – sposobu życia mieszkańców, ich obyczajów, zwyczajów, tradycji, rozwarstwienia społecznego,
- prowadzenie gospodarki rolnej tradycyjnymi metodami, pokazanie pracy rolników, rzemieślników i organizacji różnego rodzaju imprez folklorystycznych [Stasiak 1998].

Podstawowym zadaniem skansenów jest szeroko rozumiana ochrona odziedziczonych dóbr kultury oraz udostępnianie ich w celach naukowych i edukacyjnych. Stanowią one zmaterializowane źródło wiedzy o życiu, materialnej, społecznej i duchowej kulturze minionych czasów. Turystów odwiedzających skanseny interesuje zarówno dziedzictwo materialne, jak i duchowne wsi, w tym:

- tradycyjna drewniana architektura (zarówno świecka, jak i sakralna),
- typowe układy przestrzenne wsi (np. ulicówka, owalnica, wielodrożnica),
- sztuka ludowa i wyroby rzemieślnicze (wycinkarstwo, hafciarstwo, garncarstwo, kowalstwo, rzeźbiarstwo, malarstwo na szkło, tkactwo, wikliniarstwo),
- styl życia, zwyczaje, obyczaje i obrzędy,
- język, w jakim porozumiewają się mieszkańcy (gwara),
- regionalne potrawy oraz tradycyjne produkty żywnościowe (przygotowywane według starych receptur i dawnych metod produkcji) [Szolginia 1992: 146].

Turyści, odwiedzając takie obiekty, mają możliwość skorzystania z przewodnika, ale mogą także wziąć udział w wykładach tematycznych, prelekcjach, spotkaniach z twórcami ludowymi, artystami, rzemieślnikami i innymi osobami w zależności od zgromadzonych eksponatów. Skanseny mogą mieć różne rodzaje ekspozycji, jak i formy własności (tab. 1).

Tabela 1. Lokalizacja skansenów w województwie podlaskim w 2014 r.

Nazwa miejscowości	Rodzaj ekspozycji	Forma własności
Białowieża	budownictwo drewniane	prywatny
Białystok (Jurowce)	muzeum wsi białostockiej	państwowy
Ciechanowiec	muzeum rolnictwa	państwowy
Dąbrowa Łazy	muzeum rolnictwa	państwowy
Kiermusy	skansen wsi	państwowy
Narew	skansen wsi	prywatny
Nowogród	skansen kurpiowski	państwowy
Nowoberezowo	hodowla strusi	prywatny
Osowicze	muzeum wsi	państwowy
Puńsk	zagroda litewska	państwowy
Sioło Budy	bania ruska	prywatny
Studziwody	skansen wsi	prywatny
Zelwa	izba regionalna	prywatny

Źródło: opracowanie własne.

Prawie 50% skansenów w województwie podlaskim jest w posiadaniu osób prywatnych. Największa ich liczba prezentuje tematykę związaną z wsią i rolnictwem. Mniej obiektów nawiązuje do tematyki zwierząt gospodarskich czy kuchni regionalnej. Skanseny mają swoją specyfikę, w związku z tym dzieli się na:

- skanseny etnograficzne,
- skanseny techniki i przemysłu.

Skanseny etnograficzne cechuje wyjątkowość i najczęściej prezentowana architektura ludowa danego obszaru wraz z budynkami i ich wyposażeniem, sprzętem, narzędziami, wystrojem, strojami ludowymi i innymi elementami folkloru. Z kolei skanseny techniki i przemysłu przedstawiają obiekty techniczne, w których gromadzone są kolekcje taboru kolejowego, maszyny, narzędzia i urządzenia stosowane w rolnictwie, przemyśle spożywczym, pszczelarstwie. W tej grupie mogą być prezentowane stare kopalnie, fortyfikacje i inny sprzęt techniczny.

4. Skanseny w Polsce

Zróznicowane jest rozmieszczenie skansenów w Polsce, jak i ich zasobność. Dłatego np. w muzealnych kościołach odprawiane są msze, w kuźniach nadal wykuwa się podkowy, a w piecach piecze się chleb według receptur sprzed lat. Taka praktyka to także realizacja współczesnej idei żywego skansenu.

Wśród polskich skansenów najbardziej zasobnych w eksponaty jest trzydzieści (rys. 1). Każdy z nich jest obiektem oryginalnym i ważnym oraz odgrywa znaczącą rolę związaną z promocją kultury ludowej danego regionu. Skanseny, podobnie jak muzea, będą musiały dostosować się do nowych warunków społeczno-politycznych i ekonomicznych, a także współczesnych trendów w turystyce. Niektóre z nich zasługują na szczególne uznanie. Są to skanseny, które wyróżniają się ciekawą historią lub zbiorami o rozmaitych profilach tematycznych. Skanseny powstały po to, by popularyzować polską kulturę ludową w nowej i atrakcyjnej formie, zachowując wysoki poziom merytoryczny, a tym samym przyczynić się do działań związanych z cyfryzacją polskiego dziedzictwa kulturowego. Skanseny stwarzają możliwość przeniesienia się do przeszłości i lepszego poznania ówczesnego życia mieszkańców wsi w różnych regionach kraju. Obiekty budowane są zazwyczaj w taki sposób, aby tworzyły zespoły funkcjonalnie ze sobą powiązane, które odzwierciedlałyby historię i kulturę danego regionu.

Wchodząc do zabytkowych budynków, można dostrzec wyroby kowali, garncarzy, tkaczy, stolarzy, rzeźbiarzy, hafciarzy, bednarzy, rymarzy i wiele innych. Zwiedzając ekspozycje, można zauważyć szeroki wachlarz możliwości i upodobań estetycznych wiejskich majstrów. Często prezentowane zabytki są przykładem twórczości plastycznej w rzeźbie, malarstwie, tkactwie i strojach ludowych. Tak znaczącego procesu przekształcania wsi nie można i nie wolno już zatrzymać.



Rysunek 1. Najbardziej wyposażone w eksponaty skanseny w Polsce

Źródło: http://skanseny.net/o_skansenach [dostęp: 3.03.2016].

Zmiany te postępują zgodnie z rozwojem społecznym i gospodarczym wszystkich państw i narodów. W wyniku urbanizacji wsi zaczęły zanikać zabytki kultury ludowej i dlatego postanowiono chronić tę sferę dziedzictwa narodowego poprzez tworzenie odpowiednio dużej liczby obiektów typu skansenowskiego. „[...] muzeum skansenowskie jest zawsze zbliżeniem, [...] modelem rzeczywistego obrazu życia, a więc modelem kompleksowym i dynamicznym, którego eksponaty osadzone są w środowisku podobnym do tego, w którym powstały i żyły”³. Nie można jednocześnie pozwolić by zanikły bezpowrotnie te wszystkie elementy kultury ludowej, które są twórczymi składnikami kultury narodowej [Gólski 1972].

Idea funkcjonowania obiektów skansenowskich na ziemiach polskich ma długą tradycję. Przenosi się do nich najczęściej typowe bądź wyjątkowe przykłady architektury ludowej z danego obszaru, a wraz z budynkami ich wyposażenie.

W polskich skansenach znajdują się ocalałe, przeniesione z regionów, czasem zrekonstruowane zabudowania chłopskie, mieszczańskie, dworskie, młyny, kuźnie, tartaki, wiatraki, warsztaty tkackie, szewskie, bednarskie, kapliczki, drewniane kościołki i cerkwie, autentyczne stare sprzęty, narzędzia, urządzenia, instrumenty, meble i ozdoby [Ogrodzka 2014]. Każdego odwiedzającego wprawiają

³ www.muzeum-radom.pl/muzea-skansenowskie/skanseny-w-polsce/skanseny-czyli-muzea-na-wolnym-powietrzu/443 [dostęp: 24.02.2016].

one w zadumę, zachwyt i zdziwienie, że życie toczyło się kiedyś bez telewizorów, zabawek mechanicznych czy energii elektrycznej.

Na rysunku 1 przedstawiono najbardziej atrakcyjne i znane skanseny w Polsce. Najwięcej z nich jest w pasie środkowym Polski, od północy po południową część kraju. Skanseny zajmują powierzchnię od 1 do 100 ha, ale najczęściej są 10-hektarowe. Na terenach dzisiejszej Polski pierwsze takie muzeum-skansen powstało w 1906 r. we Wdzydzach Kiszewskich (nieдалeko Kościerzyny) w zaborze pruskim, założone przez Izydora i Teodorę Gulgowskich (rys. 1). Drugim muzeum-skansenem założonym przez A. Chętnika był Nowogród koło Łomży. To właśnie Chętnik wprowadził określenie „skansen” do języka polskiego.

5. Analiza wyników badań

Skanseny przyczyniają się do zagospodarowania czasu wolnego mieszkańców różnych regionów. Nie są to obiekty, które w sposób ciągły świadczą usługi turystyczne, ale duża ich liczba znacząco wpływa na rozwój ruchu turystycznego. W celu zbadania i uzyskania odpowiedzi na pytanie, jakie jest zainteresowanie skansenami w województwie podlaskim i jak często odwiedzane są tego rodzaju obiekty, zasięgnięto informacji telefonicznej i e-mailowej u ich kierowników lub pracowników sześciu najbardziej znanych skansenów w województwie podlaskim (tab. 2). Taki sposób kontaktu pozwolił na zadanie wielu pytań związanych ze zwiedzaniem tych obiektów przez turystów, a także na uzyskanie informacji o skansenie, otoczeniu, a nawet innych, konkurencyjnych obiektach. Rozmowy były nagrywane, co pozwoliło na szczegółową analizę i wyciągnięcie wniosków.

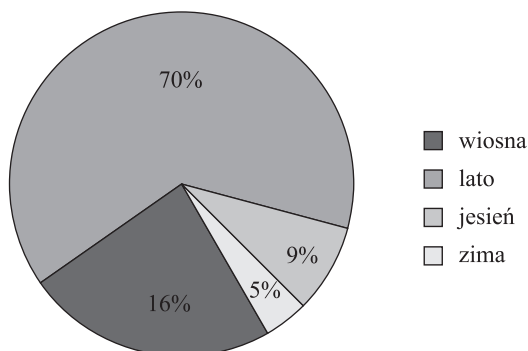
Tabela 2. Badane skanseny w województwie podlaskim

Nazwa miejscowości	Rodzaj ekspozycji	Forma własności
Białystok (Jurowce)	muzeum wsi białostockiej	państwowy
Ciechanowiec	muzeum rolnictwa	państwowy
Narew	skansen wsi	prywatny
Nowogród	skansen kurpiowski	państwowy
Osowicze	muzeum wsi	państwowy
Puńsk	zagroda litewska	państwowy

Źródło: opracowanie własne.

Według właścicieli obiektów skanseny najczęściej są odwiedzane w miesiącach: czerwiec, lipiec i sierpień. Dużo rzadziej odwiedzane są we wrześniu i pozostałych miesiącach, a sporadycznie w okresie zimowym. Strukturę okresów, w których odwiedzane są skanseny, przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Okresy największego nasilenia ruchu turystycznego w skansenach

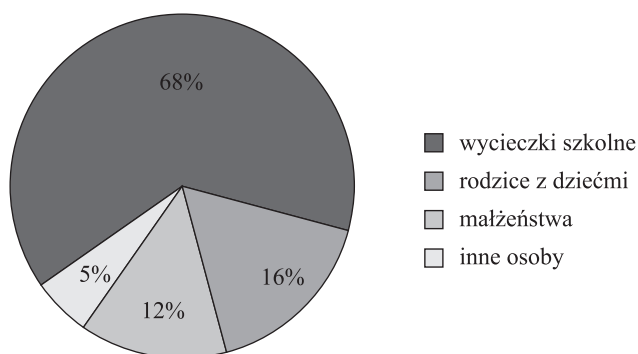


Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów skanseny najczęściej odwiedzane są przez młodzież szkolną (szkoły podstawowe, gimnazjalne, ponadgimnazjalne) (wykres 2). W drugiej kolejności chętnie odwiedzają je rodzice z dziećmi. Wynika to głównie z zainteresowania dzieci i prób efektywnego zagospodarowania czasu wolnego przez rodziców i opiekunów. Najmniej liczną grupę stanowią osoby starsze, które z różnych powodów, bez szczególnego planowania, podjęły decyzję o spędzeniu czasu wolnego w takich obiektach.

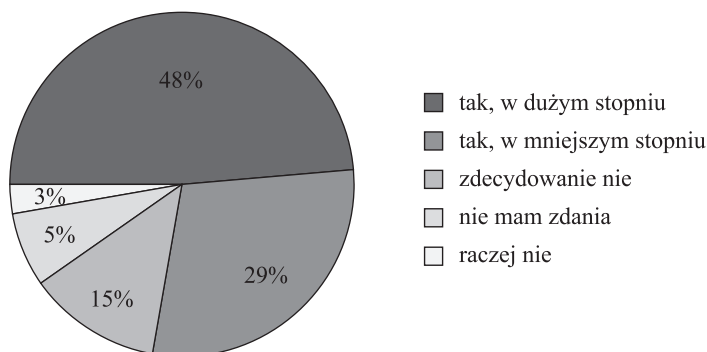
Prawie 50% badanych stwierdziło, że skanseny w dużym stopniu wpływają na rozwój ruchu turystycznego (wykres 3). Powodem takiej opinii są atrakcje antropogeniczne, które motywują do odwiedzania takich obiektów. Tylko 3% uznało,

Wykres 2. Zainteresowanie wybranymi skansenami w województwie podlaskim



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. Wpływ skansenów na rozwój ruchu turystycznego

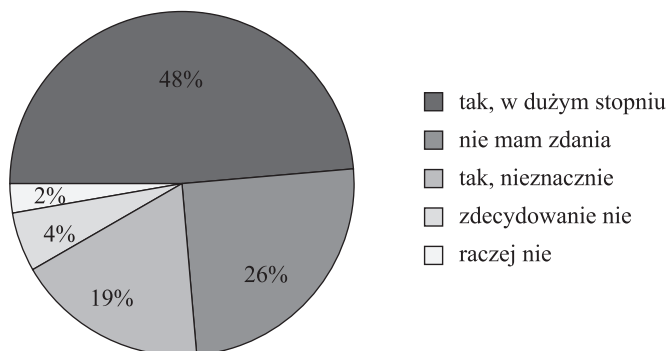


Źródło: opracowanie własne.

że raczej nie mają one większego znaczenia w rozwoju ruchu turystycznego, a 5% ankietowanych nie miało zdania na ten temat.

Największym mankamentem wszystkich skansenów jest ich słaba promocja. Osoby zarządzające obiektami niewiele uwagi poświęcają reklamie, public relations, uznając, że dobry produkt zawsze będzie miał nabywców. Natomiast profesjonalnie zorganizowana promocja i dystrybucja mogą zagwarantować rozwój społeczno-gospodarczy regionów i wykorzystać uzyskane dochody do poprawy budżetu rodzinnego. Głównie należałoby zamieszczać informacje w prasie, folderach, prospektach, radiu, telewizji, na stronach internetowych. Prawie 50% respondentów uznało, że promocja wpływa na rozwój ruchu turystycznego, a tylko 6% miało odmienne zdanie (wykres 4).

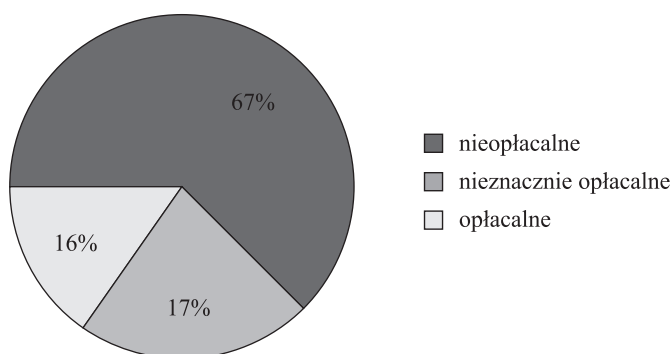
Wykres 4. Wpływ promocji na rozwój ruchu turystycznego w skansenach



Źródło: opracowanie własne.

Każda osoba prowadząca jakąkolwiek działalność oczekuje zysku. W przypadku skansenów jest podobnie. Jednak większość tych obiektów zarządzana jest przez pasjonatów, którym zadowolenie daje produkt markowy i produkty o szczególnych cechach atrakcyjności. Na podstawie badań stwierdzono, że wymienione skanseny (tab. 2) nie są rentowne – tak zadeklarowało 67% badanych właścicieli obiektów, ale przynoszą wiele satysfakcji z powodu odwiedzin gości (wykres 5). Tylko 16% uznało, że taka działalność jest opłacalna. Obiekty wymagają bowiem ponoszenia kosztów związanych z konserwacją, renowacją, ubezpieczeniem i innych kosztów manipulacyjnych.

Wykres 5. Rentowność usług skansenowskich



Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

W województwie podlaskim skanseny pełnią różnorodne funkcje i zadania. W ocenie odwiedzających są one atrakcyjne turystycznie i z każdym rokiem wzbudzają coraz większe zainteresowanie. Analiza ruchu turystycznego dowodzi, że każdy skansen ma swoją specyfikę. Największe nasilenie ruchu turystycznego jest w miesiącach letnich (czerwiec, lipiec, sierpień). Zdecydowanie mniej turystów odwiedza skanseny w okresie zimowym.

Skanseny najczęściej odwiedzane są przez młodzież szkolną i rodziców z dziećmi, ale wzrasta też zainteresowanie tego rodzaju obiektami wśród innych grup społecznych i zawodowych. To, co zasługuje na szczególne podkreślenie w zakresie działalności skansenów, to słaba promocja tych obiektów w mediach. Przez takie podejście niewiele osób ma wiedzę na temat ich walorów i atrakcji.

Każda działalność wymaga określonych nakładów i uzyskiwanych korzyści. W przypadku skansenów nie są to obiekty, które przynoszą zyski. Ich główną rolą jest promocja regionu, kultury, tradycji.

Literatura

- Gólski A., 1972, Zarys historyczny powstania muzeów skansenowskich w Europie i ich klasyfikacja, w: *Muzea skansenowskie w Polsce*, Poznań: PWN.
http://skanseny.net/o_skansenach [dostęp: 3.03.2016].
- Matlegiewicz M., 2014, Produkty tradycyjne i regionalne w turystyce, w: *Przedsiębiorczość w turystyce*, red. S.J. Snarski, M. Jalinik, Białystok: EkoPress.
- Mokras-Grabowska J., 2009, Możliwości rozwoju turystyki kulturowej obszarów wiejskich w Polsce, *Turystyka Kulturowa*, 1, 14-31.
- Ogrodzka K., 2014, Stan bezpieczeństwa muzeów skansenowskich w ocenie Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, *ABC Ochrony Muzeów Skansenowskich*, 4, 42-53.
- Słownik wyrazów obcych*, 1995, Warszawa: WN PWN.
- Stasiak A., 1998, Funkcja turystyczna polskich skansenów, w: *Wieś współczesna*, Łódzkie Studia Etnograficzne, t. XXXVII, Łódź: Wyd. PTL.
- Szolginia W., 1992, *Architektura*, Warszawa: Sigma NOT.
- Tubaj T., Święch J., 2012, Nazewnictwo muzeów na wolnym powietrzu w Polsce. Między poprawnością naukową a świadomością potoczną, *Rocznik Muzeum Wsi Mazowieckiej*, 4, 11-30.
www.bialostockiemuzeumwsi.pl/ [dostęp: 16.02.2016].
www.muzeum-radom.pl/muzea-skansenowskie/skanseny-w-polsce/skanseny-czyli-muzea-na-wolnym-powietrzu/443 [dostęp: 24.02.2016].
www.muzeum.torun.pl/ [dostęp: 8.03.2016].

The Development of Tourism in Open-Air Museums in the Podlasie Province

Abstract. The open-air museums in the Podlasie province serve multiple functions and tasks. According to the visitors, open-air museums are attractive to tourists and they arouse more and more interest every year. Tourist traffic analysis shows that each open-air museum has its own characteristics. The highest concentration of tourist traffic is during the summer months (June, July, and August). Far less tourists visit the open-air museums in the winter. The open-air museums are most often visited by school students and parents with children, but the interest in such objects is also increasing among other social and professional groups. What really deserves a special emphasis in the activities of open-air museums is mostly very poor promotion of these objects. With this approach, few people have any knowledge about their values and attractions. Each activity requires a specific expenditure and needs to bring benefits. In the case of open-air museums, they are not generally objects that generate profits. Most often, these are objects that deal with the promotion of a region, culture, or tradition and they are usually not profit-oriented.

Keywords: tourist traffic, open-air museums, Podlasie province

**Zarządzanie systemem edukacji
w zmieniającej się rzeczywistości**

Izabela Cytlak

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Studiów Edukacyjnych
e-mail: icytlak@amu.edu.pl
tel. 61 829 21 58

Joanna Jarmużek

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Studiów Edukacyjnych
e-mail: jarmuzek@amu.edu.pl
tel. 61 829 21 58

Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą w dobie kryzysu demograficznego

Streszczenie. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia skutków niżu demograficznego doświadczanego przez wiele szkół w Polsce oraz podkreślenie zadań dyrektora w efektywnym zarządzaniu szkołą. Polskie instytucje edukacyjne muszą radzić sobie z zagrożeniem likwidacją placówek, stale zmniejszającą się liczbą uczniów i studentów oraz koniecznością zwalniania nauczycieli. Szansą dla wszystkich typów szkół jest walka o jakość usług edukacyjnych dla uczniów i studentów, poszerzenie oferty edukacyjnej oraz dotarcie do szerszego grona potencjalnych klientów. Do niedawna gospodarka rynkowa nie miała istotnego wpływu na codzienne funkcjonowanie szkoły. Dziś szkoły działają w konkurencyjnym środowisku. Czynniki te wskazują bezpośrednio na rosnącą rolę marketingu w działaniach edukacyjnych.

Słowa kluczowe: marketing usług edukacyjnych, menedżer, przywódca, wizja placówki oświatowej, promocja placówki oświatowej

1. Wprowadzenie

Trudna sytuacja demograficzna placówek oświatowych, konieczność podążania za trendami edukacyjnymi oraz potrzebami rynku pracy w konsekwencji poszerzania i modyfikacji ofert edukacyjnych, walka o utrzymanie jakości kształcenia to nieliczne z aktualnych problemów współczesnych dyrektorów placówek edukacyjnych. Po otwarciu rynku edukacyjnego w latach 90. i znaczącym wzroście liczby placówek niepublicznych od 2007 r. możemy obserwować systematyczny spadek liczby studentów przy jednoczesnym wzroście zarówno czesnego, jak i kosztów nauki (od 1953,8 tys. studentów w 2006 r., kiedy odnotowano naj-

wyższy odsetek studentów, do 1405 tys. w roku akademickim 2015/2016) [raporty GUS; *Demograficzne tsunami* 2011]. Zaś z perspektywy szkół podstawowych widać również spadek liczby placówek (zarówno w miastach, jak i na wsiach), liczby uczniów na przestrzeni ostatnich 25 lat, gdzie w roku szkolnym 1990/1991 było 20 533 szkół podstawowych i ponad 5,29 mln uczniów, a w roku szkolnym 2015/2016 jedynie 13 500 placówek i 2,5 mln uczniów. Podobnie sytuacja wygląda na dalszych etapach edukacji. W roku szkolnym 2015/2016 odnotowano spadek liczby gimnazjalistów o 1,9 p.p. w stosunku do roku 2014/2015. Na poziomie szkoły średniej w przypadku liceów ogólnokształcących liczba uczniów zmniejszyła się o 5,6 p.p., a w przypadku techników – o 2,5 p.p. (spadek liczby szkół o 19,5 p.p.) [GUS 2016a: 11]. Pomimo kampanii prowadzonych przez MEN na rzecz szkolnictwa zawodowego w roku szkolnym 2015/2016 odnotowano spadek zarówno liczby uczniów (o 5,9 p.p.), jak i szkół (o 2,2 p.p.) [GUS 2016a: 11].

Sytuację na rynku oświatowym utrudniać może sytuacja dzieci 6-letnich, których rodzice od roku szkolnego 2016/2017 mogą wnioskować o odroczenie obowiązku szkolnego. Zmiany te wprowadza ustawa o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw z dnia 29 grudnia 2015 r. Stąd trudno oszacować dokładną liczbę dzieci w placówkach przedszkolnych i klasach pierwszych szkół podstawowych. Konsekwencją mniejszej liczby uczniów będą z pewnością działania kadrowe (m.in. zwolnienia nauczycieli, urlopowanie, przesunięcia kadrowe), z jakimi będą musieli się zmierzyć dyrektorzy szkoły.

Skutki niżu demograficznego odczuwa wiele placówek edukacyjnych w Polsce. Stają one wobec groźby zamykania placówek, spadku liczby uczniów, konieczności zwalniania nauczycieli. Szansą dla placówek oświatowych jest walka o jakość usług edukacyjnych, o nowego ucznia, o poszerzenie oferty edukacyjnej i docieranie do szerszego grona potencjalnych odbiorców. Do niedawna istnienie gospodarki rynkowej w edukacji nie miało przełożenia na codzienne funkcjonowanie placówki oświatowej. Dzisiaj niedobór uczniów uwidacznia fakt, że szkoły funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu [Fazlagić 2003: 5]. Czynniki te wskazują bezpośrednio na wzrastającą rolę marketingu w funkcjonowaniu szkoły. Jakże zatem wyzwania stoją przed tego typu placówkami oświatowymi w dobie kryzysu? Można uznać, że najistotniejszymi zadaniami, z jakimi będą musiały poradzić sobie osoby odpowiedzialne za szkoły, będzie znalezienie odpowiedzi na następujące pytania: Jak pozyskać nowych klientów? Jak sprawić, by klienci częściej i dłużej korzystali z naszej oferty? Jak zwiększyć swoją przewagę nad konkurencją? I jak poradzić sobie z tym, że klienci odchodzą? [Abraham 2010].

Współczesna szkoła ma za zadanie uczyć, wychowywać, kształtować i zaspokajać zapotrzebowanie na określone usługi edukacyjne niezbędne w XXI w. Poza niezbędnymi kwalifikacjami zawodowymi powinna kształtować konieczne do satysfakcjonującego i efektywnego funkcjonowania w obecnym świecie kompetencje, umiejętności i wiedzę. Powinna uczyć, aby być, aby wiedzieć, aby działać

i żyć we wspólnocie [Delors 1998]. Szkoła musi odnaleźć się w świecie społeczeństwa informacyjnego, tak aby edukować dla przyszłości i funkcjonować jako organizacja ucząca się. Zdaniem Jarosława Kordzińskiego powinna to czynić poprzez realizację funkcji: adaptacyjnej, integrującej, diagnostyczno-dyrektywnej, różnicującej, selekcyjnej i elitaryzującej, po to, by efektywnie uczyć i kształcić [Kordziński 2015: 15-27].

2. Rola dyrektora – zarządzanie czy przywództwo?

Współczesny świat podlega ciągłym przemianom życia społecznego, politycznego i gospodarczego, dlatego nieustannie zmieniają się potrzeby edukacyjne społeczeństwa. Zmienia się także system oświaty, a co za tym idzie – role, zadania i kompetencje dyrektora szkoły. Osoby zarządzające różnego typu placówkami oświatowymi często postrzegają przywództwo i zarządzanie jako dwa różne zadania. Współcześnie jednak dyrektor szkoły musi posiadać wiedzę i umiejętności, by łączyć w swoich działaniach obie te role (tab. 1). Coraz częściej pojawia się pojęcie menedżera oświaty, którego charakterystyka działania zakłada łączenie przywództwa i zarządzania. Na czym polegają oba te procesy? Przywództwo wiąże się z działaniami mającymi na celu poprowadzenie placówki ku zmianie, ku idei, a zarządzanie – z systematycznymi działaniami, które można zobrazować za pomocą czterech funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Idealnym rozwiązaniem byłoby, aby współczesny menedżer oświaty był zarówno profesjonalnym zarządcą, jak i efektywnym przywódcą [Świątek-Barylska 2015].

Na problematykę tę można spojrzeć jako na zależność, gdzie przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie – koniecznym warunkiem uzyskiwania systematycznych wyników w organizacji. Dyrektor jako kierownik i przywódca prowadzi do zmiany w ludziach i reorganizacji struktury. Jako przywódca koncentruje się na ludziach, relacjach i więziach między nimi i poprzez takie działania, jak motywowanie i inspirowanie do zmiany, do porzucenia stagnacji, prowadzi do nowej jakości w zespole, sam dając jej przykład jako lider (tab. 1). Dyrektor jako kierownik organizacji poprzez szereg działań buduje i kontroluje struktury, które powinny umożliwiać zespołowi stabilne i przewidywalne funkcjonowanie. Dyrektor jako menedżer musi być dobrym zarządcą, aby umożliwić sobie działanie jako przywódca-wizjoner. Grzegorz Mazurkiewicz podkreśla, iż zarządzanie i przywództwo to „dwa elementy składowe procesu decydującego o jakości działalności organizacji oraz o zdolności jej członków do realizowania zakładanych celów” [Mazurkiewicz 2011: 196]. Zatem zarządzanie placówką oświatową w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systema-

Tabela 1. Role dyrektora w szkole

Rola	Kierownik	Przywódca
Orientacja	na teraźniejszość i struktury	na przyszłość i ludzi
Zadania	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie – budowanie – organizowanie – kontrolowanie – kierowanie 	<ul style="list-style-type: none"> – formułowanie wizji – formułowanie strategii – łączenie ludzi i zadań – motywowanie – inspirowanie – dawanie przykładu
Efekt	<ul style="list-style-type: none"> – stabilność – porządek – przewidywalność – utrzymanie stanu obecnego 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana – burzenie reguł – innowacyjność – nowe kierunki działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Świątek-Barylska 2015.

tyczne zmiany w środowisku szkoły, zaś przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu spójności i współpracy placówki edukacyjnej z jej otoczeniem.

Lechosław Gawrecki definiuje menedżera oświaty jako takiego dyrektora, który w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafi inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kieruje, a także o wykorzystaniu szkolnych zasobów kapitałowych i rzeczowych. Za te decyzje dyrektor-menedżer ponosi pełną odpowiedzialność [Gawrecki 2003: 10]. Gawrecki uważa, że bycie skutecznym menedżerem wymaga posiadania całego zestawu kompetencji organizacyjnych, kierowniczych i osobowościowych i zastrzega, że pełnienie roli dyrektora w nowatorski sposób wiąże się z podejmowaniem działań jako: strateg, kierownik, arbiter, kwestor, dyplomata, mentor, nauczyciel, doradca, adwokat i wiele innych [Gawrecki 2003: 14-24]. Taki sposób postrzegania dyrektora jako menedżera wiąże się z nowym typem zarządzania, który zakłada, iż dyrektor sam jest aktywnym czynnikiem zmiany a jego sposób jest nowatorski, innowacyjny i zaangażowany. Jest dyrektorem działającym, a nie jedynie wydającym polecenia (tab. 2).

Joanna Madalińska-Michalak wskazuje na różnice między przywództwem a zarządzaniem, odwołując się do dwóch strategii działania: projektowania zmiany i działania na rzecz rozwoju oraz sprawnej organizacji. Pierwsza z nich oznacza uczestnictwo w procesie zmiany i podejmowanie ryzykownych decyzji, a druga – dostosowywanie się do wymagań zwierzchników. Pierwsza strategia szuka nowych rozwiązań, druga zaś skupia się na tym, co musi zostać wykonane [Kwiatkowski, Madalińska-Michalak 2014: 263-266]. Kordziński podaje po-

Tabela 2. Style zarządzania menedżera oświaty/dyrektora szkoły

Styl zarządzania	
tradycyjny	menedżerski
Stosunek do funkcji kierowniczej	
bierny	czynny, aktywny
Zainteresowania	
brak lub powierzchowne, rozproszone	wyraźnie określone, ukierunkowane, stale pogłębiane i rozwijane
Stosunek do zadań	
skłonność do podejmowania wyłącznie zadań rutynowych, unikanie zadań nietypowych, złożonych; niski stopień zaangażowania emocjonalnego w wykonywane zadania	tendencja do podejmowania zadań innowacyjnych, wymagających działań nierutynowych; znaczny stopień zaangażowania emocjonalnego
Podejmowane działania	
głównie zautomatyzowane, niewymagające wysiłku intelektualnego i refleksji	zróżnicowane, wykonywane w sposób zindywidualizowany, charakterystyczny dla danej osoby
Zdolności adaptacyjne	
brak umiejętności przystosowania się do nowych warunków, poddawanie się regulacji zewnętrznej, czyli dostosowywanie się do przepisów, nakazów, poleceń	szybka i sprawna adaptacja do nowych warunków, skłonność do tworzenia regulacji wewnętrznej (własnego systemu regulującego postępowanie)
Stosunek do pracy	
odtwórczy; praca jest wartością instrumentalną, sterowaną zewnątrz, dającą produkt standardowy	innowacyjny; praca jest wartością samoistną, wewnątrznie sterowaną, dającą nowe, oryginalne efekty

Źródło: Gawrecki 2003: 38.

wody, dla których należy dążyć do utrzymania tych procesów w równowadze, ponieważ tylko te organizacje, którym uda się ją osiągnąć, mogą się prawidłowo rozwijać. Tego typu organizacje potrafią zarówno efektywnie zarządzać, czyli planować, organizować, kontrolować i motywować, jak i przewodzić, czyli kierować ku zmianie w sposób solidarny i zaangażowany [Kordziński 2015: 103]. W takich organizacjach zespoły zarówno uzyskują rezultaty (osiągają cele organizacyjne), jak i przejawiają wysoki stopień motywacji wewnętrznej do działania oraz przedstawiają wiele pomysłów na rozwiązywanie problemów. Madalińska-Michalak podkreśla także, iż charakterystyczną cechą większości organizacji (w tym edukacyjnych) jest nadmiar zarządzania i niedostatek przywództwa [Madalińska-Michalak 2013]. W tradycyjnym rozróżnieniu tych pojęć można znaleźć argumenty, iż silne przywództwo w połączeniu ze słabym zarządzaniem może przynieść gorsze rezultaty niż sytuacja odwrotna. Wyzwaniem dla organizacji jest wobec tego umiejętność połączenia silnego przywództwa z silnym zarządzaniem i ich wzajemne równoważenie [Madalińska-Michalak 2015: 16-17]. Badaczka wskazuje na jeszcze jedną ważną kwestię – obecnie mamy do czynienia z transformacją

przywództwa dyrektorów szkół, które staje się wielopoziomowe: „wewnętrzne (w obrębie grup formalnych i nieformalnych funkcjonujących w szkole) i zewnętrzne (między dyrektorem i jego przedstawicielami – liderami grup, zespołów – a przedstawicielami instytucji zewnętrznych wobec szkoły) [Kwiatkowski, Madalińska-Michalak 2014: 5]. Pisząc o przywództwie edukacyjnym, podkreśla, iż używając tego terminu, tak naprawdę możemy mówić o czterech różnych aspektach: „wśród różnorodnych sposobów definiowania pojęcia przywództwo można wybrać cztery najczęściej stosowane podejścia: jako cecha, jako umiejętność, jako relacja społeczna oraz jako proces społeczny” [Madalińska 2015: 7-9]. Gdy rozpatrujemy przywództwo jako cechę osobowości, rozumiemy je jako koncentrację na właściwościach indywidualnych jednostki, na jej stałych cechach, które są najczęściej powiązane z jej charakterem i predyspozycjami. Przywództwo jako umiejętność rozumiane jest jako zdolność do angażowania innych w proces realizacji celu w ramach jakiegoś systemu lub otoczenia, zdolność do zjednywania sobie ludzi, skłaniania ich do tego, by chcieli coś zrobić. Przywództwo jako relację społeczną można scharakteryzować jako zależność między tymi, którzy przewodzą (przywódcami), a tymi, którzy za nimi podążają (zwolennikami przywódców). Zaś przywództwo jako proces społeczny to ciąg zmian następujących po sobie w określonym czasie. Przywództwo polega najczęściej na wyrażeniu wizji, budowaniu strategii, wpływaniu na osiągnięcie wyników przez innych, zachęcaniu do współpracy w ramach zespołu i dawaniu przykładu, pobudzaniu do działania i motywowaniu innych osób należących do zespołu.

Według Johna P. Kottera i Dana S. Cohena zarządzanie to radzenie sobie z kompleksowością, natomiast przywództwo polega na radzeniu sobie ze zmianą. Zmiana jest podstawową funkcją przywództwa, a przywódca, w odróżnieniu od menedżera, przejawia bardziej aktywną postawę wobec zmian i ich wprowadzania. Od lidera wymaga się przede wszystkim kompetencji z zakresu pracy z personelem i to one odróżniają lidera, którego Kotter i Cohen nazywają liderem zmian, od tradycyjnego menedżera [Kotter, Cohen 2007]. Podobne stanowisko prezentuje Ilona Świątek-Barylska, która wskazuje, iż przywództwo pozwala na zabezpieczenie potrzeby bezpieczeństwa i identyfikacji. Przywódca potrafi w zależności od kontekstu sytuacyjnego i organizacyjnego, w zależności od ludzi i zadań stosować różne modele przywództwa [Świątek-Barylska 2015]. Autorka przytacza zdanie Daniela Golemana, iż modele przywództwa dobierane ze względu na specyfikę potrzeb, zadań oraz funkcjonowanie zespołu, a każdy z modeli może być skuteczny w określonej sytuacji. Goleman wyróżnia następujące style: autorytarny, demokratyczny, afiliacyjny, trenerski, nakazowy i procesowy (normatywny). Dobry menedżer umie dobierać styl zarządzania w zależności od zadania i zespołu. Oczywiście na preferowany przez niego styl zarządzania wpływ mają jego wcześniejsze doświadczenia oraz osobowość. Dlatego też z reguły menedżer wykorzystuje kilka stylów, choć najlepsi liderzy umiejętnie łączą je wszystkie.

Menedżer, który nie potrafi dopasować sposobu pracy z ludźmi do potrzeb zespołu i zadań, najczęściej będzie osiągał niskie wyniki w pracy lub będzie miał trudności z prowadzeniem zespołu (demotywacja, rotacja). Na szczęście nad stylem prowadzenia zespołu można pracować, a kompetencje rozwijać – dlatego nawet nakazowy i normatywny menedżer nie jest skazany na porażkę [Świątek-Barylska 2015]. Peter Senge tłumaczy: „przywództwa uczymy się z czasem, przywódcą stajemy się poprzez działanie, refleksję, naśladowanie wzorców, przyjmowanie informacji zwrotnej i wyciąganie z niej wniosków oraz poprzez uzyskiwanie wiedzy z zakresu przywództwa” [za: Małota 2012: 35].

3. Znaczenie misji i wizji szkoły dla działań marketingowych

Dyrektor określa wizję i misję swojej szkoły, które będą budowały jej tożsamość, co Jerzy Altkorn określa jako „zespół cech odróżniający w istotny sposób firmę od innych, a zwłaszcza bliskich jej konkurentów. Jest zespołem atrybutów i wartości umożliwiających firmie przedstawienie się w szczególnie wyrazisty sposób, aby bezbłędnie identyfikować siebie i swoje wyroby bądź usługi” [Altkorn 2004: 9]. Prawidłowo zbudowana i zarządzana tożsamość jest jednym z najskuteczniejszych środków wzbudzania zaufania u obecnych i potencjalnych klientów szkoły. Wizja szkoły to cel, wartości, które chce realizować, kształtować, w które chce się angażować. To opis tożsamości szkoły oraz zewnętrznego wizerunku placówki, do którego będzie dążył dyrektor w swoim działaniu, czyli tak naprawdę pewien model organizacji placówki umiejscowiony w bliższej i dalszej przyszłości. Tworząc wizję szkoły, dyrektor odpowiada na pytania dotyczące wyjątkowości i odrębności placówki, celu jej funkcjonowania, wartości i zasad, jakimi się kieruje. Do urzeczywistnienia wizji szkoły prowadzi mapa, jaką jest przemyślana misja szkoły. Misja to projektowanie zmian i planowanie ich realizacji w określonych przedziałach czasowych, co w efekcie przybliży ją do wizji szkoły. Misja jest integralną częścią programu edukacyjnego i wychowawczego szkoły. Umożliwia ukierunkowanie działania dyrektora, nauczycieli, dzieci i rodziców do urzeczywistnienia wizji szkoły. Podsumowując, wizja i misja powinny być spójne, przemyślane i budować tożsamość danej placówki oświatowej.

Jarosław Kordziński podkreśla, że zadaniem przywódcy jest komunikowanie i tłumaczenie wizji, mobilizowanie zespołu do uczestnictwa w zmianie i zwiększaniu gotowości do rozwoju i uczenia się [Kordziński 2015: 92-96]. Dyrektor, aby sprawnie kierować szkołą, powinien większy akcent położyć na przewodzenie niż na administrowanie. Wspólne dzielenie wizji i misji szkoły pozwala na realizację przywództwa dzielonego, gdzie ciężar odpowiedzialności za całokształt jest rozłożony na członków grupy zaangażowanej. Wtedy możliwe jest zaistnienie

empowermentu definiowanego przez Kena Blancharda jako „identyfikacja osób wokół kluczowych wyzwań pojawiających się w organizacji, motywowanie do odnajdywania rozwiązania oraz wyposażanie wszystkich w niezbędne uprawnienia pozwalające na samodzielne wprowadzanie swoich pomysłów do realizacji” [za: Kordziński 2015: 98]. Madalińska-Michalak dodaje, że to przywódcy budują wizję strategicznych zmian i kierunków rozwoju szkoły, a wprowadzane przez nich zmiany powinny być ugruntowane w misji i wizji szkoły [Kwiatkowski, Madalińska-Michalak, Nowosad 2011].

Osoby zarządzające szkołami, tworząc ich markę, są sprawdzane w różny sposób i w różnych sytuacjach. W marketingu usług edukacyjnych działania te nazywa się „momentem prawdy”. Takimi momentami mogą być np. wizyty czy telefony rodziców/klientów współpracujących ze szkołą o nieustalonych wcześniej porach. Można wówczas ocenić: uprzejmość personelu, czas oczekiwania, jasność i rzetelność udzielonych informacji, opinie innych osób o placówce czy estetykę placówki. Takie zdarzenia powinny stać się punktem wyjścia do opracowania koncepcji działań marketingowych w placówce oświatowej [Goriszewski 2000; Plewka, Bednarczyk 2000]. Usługi edukacyjne stanowią specyficzną formę usług związaną bezpośrednio z koniecznością odnalezienia się społeczeństwa w zmieniających się warunkach otoczenia. Tego typu usługi wiążą się z chęcią lub też koniecznością ugruntowania zdobytej wiedzy, zdobyciem nowej wiedzy czy uzyskaniem nowych kwalifikacji. Podejście człowieka do zdobywania wiedzy może być uzależnione zarówno od własnych zainteresowań, jak i poszukiwania przez rynek specjalistów określonych branż. Różnorodność placówek oraz ich oferta skierowana do osób najmłodszych i do osób będących w podeszłym wieku pozwala stwierdzić, że większość społeczeństwa może odnaleźć ofertę, która jest dostosowana do ich potrzeb. Wielość szkół na różnych poziomach kształcenia i różne profile placówek stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie rynku na wykształcenie społeczeństwa w określonych zawodach, umiejętnościach. Diagnoza potrzeb społeczeństwa i zaproponowanie ciekawej oferty edukacyjnej to jedno z zadań dyrektora szkoły.

4. Wiedza jako istotny składnik usług świadczonych przez szkołę

Obecnie, w dobie kryzysu i dynamicznych przeobrażeń społeczno-polityczno-gospodarczych, można zauważyć dwie odmienne tendencje w postrzeganiu szkół. Pierwsza z nich to postrzeganie szkoły jako miejsca transmisji tradycji, kultury i dziedzictwa narodowego, jako ośrodka nauki, ale również kreowania władzy. Druga to tendencja do postrzegania szkoły jako podmiotu usług edukacyjnych, rozumianego jako korporacja edukacyjna świadcząca pewne konkretne

usługi [Maciąg 2005: 23]. Jak zauważa Jan A. Fazlagić, „stosunek społeczeństwa do edukacji powoli się zmienia. Wiara w kompetencje nauczyciela i skuteczność systemu kształcenia jest dzisiaj znacznie słabsza niż przed laty. Rodzice podchodzą bardziej sceptycznie do deklarowanego przez środowisko nauczycieli profesjonalizmu. Żądają »dowodów« na to, że ich dzieci otrzymają właściwe wykształcenie” [Fazlagić 2003: 4]. Postrzegają szkołę jako element inwestycji w przyszłość dzieci. Jak wskazuje raport „The National Association of Independent Schools” wzrasta świadomość rodziców w zakresie edukacji ich dzieci oraz roli, jaką będzie ona pełnić w ich dalszym życiu [Euridice 2009]. Badania CBOS prowadzone od początku lat 90. wskazują na rosnące aspiracje edukacyjne Polaków, zwłaszcza jeśli chodzi o edukację dzieci. Polacy są gotowi poświęcić wiele, by dobrze wykształcić dzieci. Edukacja postrzegana jest jako dobro, wartość sama w sobie. W społeczeństwie informacyjnym łatwo dostępna i tania informacja jest w powszechnym użyciu. Aby te informacje zinterpretować i zastosować, potrzebne są kwalifikacje i wykształcenie. Właśnie dlatego, że wiedza jest najważniejszym zasobem społeczeństw i poszczególnych obywateli, posługiwanie się terminem „społeczeństwo oparte na wiedzy” wydaje się uzasadnione. Inwestycje w ludzi i kapitał społeczny stanowią strategiczne priorytety współczesnych placówek edukacyjnych. Edukacja jest jednym z najistotniejszych filarów gospodarki opartej na wiedzy.

Szkoła jest specyficznym rodzajem organizacji, ponieważ wiedza potrzebna dyrektorowi placówki do sprawnego kierowania jest w szkole obecna pod trzema postaciami:

- wiedza profesjonalna, czyli rdzeń usługi, zawarta w programie nauczania;
- wiedza organizacyjna to otoczka wiedzy profesjonalnej; dotyczy podstawowych umiejętności administrowania szkołą i znajomości przepisów prawnych;
- wiedza dotycząca marketingu, zarządzania szkołą to nic innego, jak wiedza o tym, jak być innym, bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych odbiorców, jak w sposób efektywny „sprzedawać” usługi szkoły [Fazlagić 2003: 20].

Wiedza jest też przedmiotem oferty marketingowej szkoły. Stanowi zarówno rdzeń, jak i otoczkę usług edukacyjnych – marketing szkoły to marketing wiedzy. Wiedzy nie należy utożsamiać z informacją, bo jest ona jedynie jedną z czterech kategorii wiedzy, które rozróżnił w starożytności Arystoteles:

- wiedza typu *know-what* – to wiedza, którą łatwo wyrazić w słowach: fakty, informacje, wiadomości; jest łatwo weryfikowalna;
- wiedza typu *know-why* – wyjaśnia rzeczywistość, odnosi się do zasad i praw naukowych; dostęp do niej przyspiesza postęp i pozwala unikać błędów;
- wiedza typu *know-how* – odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, do zdolności i kompetencji;

– wiedza typu *know-who* – określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą mają, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi [Fazlagić 2003: 24].

Klienci placówek oświatowych coraz bardziej interesują się jakością usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły, kwalifikacjami kadry, miejscem w rankingach, ale również współpracą placówek z otoczeniem społecznym czy bazą materialną placówki (od skali makro – budynków, sal, jakimi placówka dysponuje, do skali mikro – jej zasobów sprzętowych, biblioteki multimedialnej, miejsca wspierania osób z różnymi dysfunkcjami). Takie podejście wydaje się zrozumiałe z perspektywy edukacji jako inwestycji, która ma przynieść określone zyski w przyszłości [por. Gmerek 2003, 2011; Gromkowska-Melosik, Gmerek 2008; Melosik, Szkudlarek 2010]. Należy podkreślić znaczący wzrost wizyt klientów w szkołach w okresie przedrekrutacyjnym o około 300% w ostatnim dziesięcioleciu (nie licząc wejść na strony internetowe placówek) [Connor 2004: 1-2].

5. Plan marketingowy placówki oświatowej jako jedno z zadań menedżera oświaty

Należy odróżnić planowanie marketingowe od zarządzania marketingowego. To pierwsze dotyczy analizy i podejmowania decyzji, a drugie planowania, wdrażania i kontroli. Dyrektor szkoły zarządza organizacją, która jest elementem wielkiego, rozbudowanego systemu edukacji w Polsce. Decyzje strategiczne są podejmowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu. Dyrektorowi szkoły pozostaje realizacja tych wytycznych. Jednym z zadań stojących przed menedżerem szkoły jest stworzenie przemyślanego programu promującego placówkę. Kwestia promocji znalazła swoje miejsce w zapisach standardów jakości pracy placówek oświatowych, zgodnych z rozporządzeniem MENiS z dnia 23 kwietnia 2004 r. oraz ukazuje się jako wymaganie z rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego MEN z dnia 7 października 2009 r., np. w zapisie dotyczącym „Wymagań wobec placówek”, gdzie m.in. promowana jest wartość edukacji.

Dla osób zainteresowanych edukacją duże znaczenie mają elementy, które odgrywają istotną rolę w tworzeniu planu marketingowego placówki oświatowej. Według Aleksandra Pabiana w odniesieniu do szkoły wyższej rynek usług edukacyjnych to świadczenie przez szkoły usług edukacyjnych, gdzie owe usługi są przedmiotem obrotu, a głównymi podmiotami są ich wytwórcy i nabywcy [Pabian 2005: 25]. Jak zauważa Aleksander Szejnberg, rynek usług edukacyjnych można również interpretować jako usługi edukacyjne świadczone na rzecz osób uczących się, gdzie rezultatem jest wynik procesu kształcenia oraz satysfakcja studentów [Szejnberg 2008: 13-14]. Opracowując strategię marketingową placówki oświatowej, menedżer szkoły powinien doskonale znać środowiska, w któ-

Tabela 3. Wyzwania dla marketingowego zarządzania szkołą

Wymagania wobec szkoły	Wymaganie	Podstawowy poziom spełnienia wymagania	Wysoki poziom spełnienia wymagania
Procesy zachodzące w placówce służące realizacji przyjętej koncepcji pracy	placówka posiada koncepcję pracy	placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną koncepcją pracy	konceptcja pracy placówki jest analizowana i modyfikowana w razie potrzeby oraz jest znana i akceptowana przez uczniów i rodziców
Funkcjonowanie placówki w środowisku lokalnym; jest ona integralnym elementem środowiska, w którym działa; współpracuje na rzecz rozwoju własnego i lokalnego	wykorzystywanie informacji o losach absolwentów promowana jest wartość edukacji	placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do doskonalenia efektów nauczania i wychowania i w różnych formach współpracuje z absolwentami placówka prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie edukacyjnej oraz podejmowanych działaniach i osiągnięciach; informuje też środowisko o celowości i skuteczności podejmowanych przez nią działań	absolwenci są przygotowani do dalszego kształcenia lub funkcjonowania na rynku pracy na miarę swoich możliwości placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku
Zarządzanie placówką, które zapewnia jej sprawne funkcjonowanie	rodzice są partnerami szkoły sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny	placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swej pracy; wspiera rodziców w wychowaniu dzieci nauczyciele są angażowani w ewaluację wewnętrzną placówki; wnioski wynikające z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego są wykorzystywane do planowania pracy placówki	rodzice współdecydują w sprawach placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach ewaluacja wewnętrzna jest prowadzona z udziałem zespołów nauczycieli; wnioski wynikające z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego służą do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu placówki i są wykorzystywane do jej rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym 2009.

rych działa szkoła. Pozwoli mu to na lepsze rozpoznanie potencjału placówki oraz przedstawienie propozycji zaspokajającej potrzeby wszystkich zainteresowanych współpracą. Można przyjąć, że im lepsze rozpoznanie potencjału otoczenia społecznego, tym łatwiej menedżerowi przygotować ofertę edukacyjną spełniającą oczekiwania zainteresowanych. Tabela 3 przedstawia kilka z wyzwań stojących przed dyrektorem-menedżerem, który będzie chciał ustalić potrzeby edukacyjne, przywódcze i organizacyjne szkoły oraz podjąć wyzwanie zmiany na poziomie kierowniczym, organizacyjnym, partnerskim i wizjonerskim.

Polecany przez specjalistów narzędziem do badania jakości usług i satysfakcji klientów jest metoda SERVQUAL opracowana przez Leonarda Berry'ego, A. Parasuramana i Valerie A. Zeithaml. Metoda ta polega na badaniu różnic między jakością postrzeganą przez klienta a jakością oczekiwaną. Dokonując pomiaru, należy zbadać oczekiwania klienta co do poziomu usługi oraz ich realizację w odniesieniu do konkretnej usługi. W badaniach usług edukacyjnych można odnieść się do następujących wymiarów jakości usług: zaplecze materialne, rzetelność, zdolność i szybkość reagowania w sytuacjach problemowych, kompetencje, uprzejmość, wiarygodność, bezpieczeństwo, dostępność, komunikatywność, zrozumienie [Stoma 2012].

Według Philipa Kotlera „marketing jest zyskownym dostarczaniem zadowolenia klientom. Celem marketingu jest przyciągnięcie nowych klientów obietnicą dostarczenia najwyższej wartości oraz zatrzymanie dotychczasowych klientów przez zapewnienie im zadowolenia” [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002: 11]. Tabela 4 ukazuje najistotniejsze elementy, jakie należy uwzględnić, przygotowując plan marketingowy placówki oświatowej.

Warto podkreślić, że w marketingu-mix usług edukacyjnych niezwykle ważnym elementem są ludzie. Jak pisze Stephen Bumett: „W organizacji, której działanie marketingowe jest naprawdę znakomite, nie można rozstrzygnąć, kto pracuje w dziale marketingu, a kto nie. Każdy w tej organizacji musi podejmować decyzje z uwzględnieniem ich wpływu na konsumenta” [za: Kotler i in. 2002: 8]. Istotnym czynnikiem jest posiadanie jasno określonej tożsamości i wynikającej z niej strategii działania w organizacji. Można zauważyć, że w naukach ekonomicznych strategia organizacji definiowana jest z dwóch perspektyw: planowej, rozpoczynającej się jeszcze przed podjęciem działania, oraz realizowanej, czyli takiej, która zdaniem Henry'ego Mintzberga zostaje wytworzona w zderzeniu z określonymi warunkami środowiska i jest wzorem działań, ale w odniesieniu do wcześniej ustalonych strategii [za: Konecki, Frączak-Konecka 2007, 1998].

W tym przypadku strategia polega na stworzeniu unikalnej oferty danej usługi, która pozwala pracownikom firmy oraz otoczeniu społecznemu z nią współpracującemu odróżnić usługę/firmę od konkurencji. Głównymi elementami strategii budującymi tożsamość firmy bądź placówki oświatowej według Krzysztofa Obłója są:

Tabela 4. Zestaw marketingu-mix w branży edukacyjnej

Elementy marketingu-mix	Instrumenty marketingu-mix
Produkt (<i>product</i>)	zakres świadczonych usług, pakiet usług, jakość, marka
Cena (<i>price</i>)	metoda ustalania cen, różnicowanie cen
Dystrybucja (<i>place</i>)	kanały marketingowe, lokalizacja placówek edukacyjnych, liczba placówek edukacyjnych
Promocja (<i>promotion</i>)	reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations
Personel (<i>people</i>)	pracownicy placówek edukacyjnych, obsługa klienta
Polityka (<i>politics</i>)	otoczenie prawne usługi edukacyjnej
Opinia publiczna (<i>public opinion</i>)	dziennikarze, liderzy opinii
Świadcstwo materialne (<i>physical evidence</i>)	miejsce świadczenia usługi, materialne elementy usługi
Proces (<i>process</i>)	proces świadczenia usługi, organizacja pracy

Źródło: Penar-Woźniak 2005.

– domena działania, która określa, komu i gdzie firma zamierza sprzedawać swoje usługi;

– strategiczna przewaga, polegająca na tym, aby w ramach konkretnej usługi być bardziej atrakcyjnym od konkurentów (warto w tym celu przeprowadzić kompleksową analizę rynku oraz potrzeb klientów potencjalnie zainteresowanych ofertą edukacyjną);

– cele strategiczne, określające, co firma chce osiągnąć w danym czasie, pozwalające kontrolować, czy może ona osiągnąć sukces (kamienie milowe placówki oświatowej, np. nawiązanie współpracy z przemysłem, innymi placówkami edukacyjnymi);

– funkcjonalne programy działania, mające przełożenie na zadania realizowane przez osoby na konkretnych stanowiskach pracy (w placówce oświatowej mogą to być działania administracji, kadry pedagogicznej czy menedżera) [Oblój 2014: 11].

Prawidłowo przygotowana strategia marketingowa placówki oświatowej pozwala:

– zaspokajać potrzeby klientów placówki,
 – przynieść placówce poprawę wizerunku,
 – liczyć na przychyłność i pozytywną opinię o placówce (rola marketingu szeptanego w promocji) [Durnaś 2016].

Plan marketingowy powinien zawierać cele ustalone na podstawie misji szkoły. W oparciu o wybraną metodę (np. SWOT lub diagram Ishikawy) powinny zostać określone silne i słabe strony szkoły oraz szanse (np. rozbudowa osiedla lub modernizacja transportu miejskiego) i zagrożenia (np. niż demograficzny). Następnie powinno zostać przeprowadzone badanie rynku mające na celu okre-

ślenie, jaki jest wizerunek szkoły w jej otoczeniu. Kolejny etap budowania planu marketingowego szkoły to identyfikacja docelowych segmentów, czyli określenie, jacy uczniowie i rodzice najprawdopodobniej będą zainteresowani nauką w szkole. Ostatni etap to dobór strategii marketingowej, czyli poszukiwanie metod przekazania, jakimi są:

- główne przesłanie,
- skuteczny sposób zakomunikowania przesłania otoczeniu, np. hasła reklamowe, sposoby promocji,
- planowane metody usprawnienia funkcjonowania szkoły oraz sposoby realizacji tych usprawnień [Fazlagič 2003: 105].

Jednak próbując określić strategię działania organizacji, należy wziąć pod uwagę jej wymiar socjologiczny. Wymiar ten może mieć charakter krótko- (na etapie tworzenia strategii) lub długoterminowy, mniej uporządkowany, ujmujący często nieuświadomione relacje, gry uczestników (klientów) interakcji, prowadzone negocjacje czy podjęte wspólnie decyzje. Na wymiar socjologiczny składają się często kompetencje, umiejętności, postawy, ale również subiektywne przeżycia i odczucia głównych aktorów, które w różny sposób będą wpływać na tworzenie strategii promocyjnej placówki oświatowej.

6. Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat różnych metod pośrednich działalności marketingowej menedżera placówki oświatowej (m.in. strona internetowa szkoły, obecność w serwisach społecznościowych, blogi, ulotki, publikacje reklamowe w prasie, telewizji, bannery, gadżety reklamowe), warto wskazać, że ten rodzaj promocji szkoły nie musi opierać się na aktywnym udziale menedżera czy personelu placówki. Jednak w znacznej mierze ich wykorzystanie będzie zależeć od możliwości finansowych placówki oświatowej, wsparcia płynącego z instytucji współpracujących czy sponsorów. Drugą formą działań marketingowych są działania bezpośrednio angażujące menedżera oraz pracowników szkół. Do tego typu działań będą należeć wszelkie funkcje reprezentacyjne, jakie sprawuje menedżer i jego współpracownicy, różnego rodzaju spotkania, oficjalne wystąpienia, uroczystości z udziałem zaproszonych gości, organizacja „drzwi otwartych”, targi edukacyjne czy warsztaty dla społeczności lokalnych.

W samorządowych placówkach oświatowych i szkołach wspomniane formy bezpośredniej i pośredniej działalności marketingowej najczęściej realizowane są niewielkim kosztem, wymuszonym znikomymi środkami finansowymi, przez samych pracowników lub według ich wizji. Rzadko kiedy szkoły mają środki finansowe na kupno usługi marketingowej oferowanej przez profesjonalne firmy.

W artykule przedstawiliśmy istotę działań dyrektora szkoły i podejmowanych przez niego strategii marketingowych dla szkół działających na rynku edukacyjnym w dobie kryzysu demograficznego. Pokazuje to, jak istotna jest rola menedżera szkoły w kreowaniu oferty promocyjnej, jako przywódcy i osoby odpowiedzialnej za budowanie tożsamości organizacji, którą zarządza.

Literatura

- Abraham J., 2010, *Odkryj swój potencjał. 21 sposobów na prześcignięcie konkurencji w myśleniu, działaniu i zarabianiu pieniędzy*, Gliwice: Helion.
- Altkorn J., 2004, *Wizualizacja firmy*, Kraków: Instytut Marketingu.
- Connor M., 2004, Maximizing Marketing to Advance Your School's Mission, *Blackbaud*, 11: 1-9.
- Delors J., 1998, *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich.
- Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 r.*, 2011, Warszawa: Instytut Rozwoju Kapitału Intelektualnego im. Sokratesa.
- Durnaś K., *Promocja i marketing w placówce oświatowej*, Łódź: Uniwersytet Łódzki, blog.sp35lodz.edu.pl [dostęp: 5.05.2016].
- Fazlagić J.A., 2003, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa: CODN.
- Gawrecki L., 2003, *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań: empi2.
- Gmerek T. (red.), 2003, *Edukacja i stratyfikacja społeczna*, Poznań: Wolumin.
- Gmerek T., 2011, *Edukacja i nierówności społeczne*, Kraków: Impuls.
- Gromkowska-Melosik A., Gmerek T., 2008, *Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, Kraków: Impuls.
- Goriszewski W., 2000, *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*, Warszawa: WSPTWP.
- GUS, 2016a, Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w 2015 roku, Warszawa.
- GUS, 2016b, Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2014/2015, Warszawa.
- GUS, 2016c, Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r., Warszawa.
- Hollins B., Shinkins S., 2006, *Managing Service Operations: Design and Implementation*, Thousand Oaks: Sage.
- Johann M., 2000, Marketing usług, *Marketing w Praktyce*, 3, 51-54.
- Konecki K., Frączak-Konecka E., 2007, *Spoleczne tworzenie strategii działania przedsiębiorstw przemysłowych. Konsekwencje prywatyzacji*, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja6.html> [dostęp: 2.05.2016].
- Kordziński J., 2015, *Dyrektor szkoły – moderator, facylitator, coach*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa: PWE.
- Kotler J.P., Cohen D.S., 2007, *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Harvard: Harvard Business School Press.
- Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J. (red.), 2014, *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J., Nowosad I. (red.), 2011, *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Warszawa: Engram Difin.
- Maciąg J., 2005, Wzorzec jakości usługi edukacyjnej, *Problemy Jakości*, 37(2), 23-27.

- Małota W., 2012, *Jak z menedżera stać się przywódcą. Poradnik dla menedżerów i coachów*, Warszawa: Difin.
- Madalińska-Michalak J., 2013, Dyrektor szkoły skutecznym przywódcą, *Dyrektor Szkoły*, 3, 35-41.
- Madalińska-Michalak J., 2015, *Przywódtwo w zarządzaniu szkołą*, www.ore.edu.pl [dostęp: 2.05.2016].
- Mazur K.P., 2001, *Marketing usług edukacyjnych*, Warszawa: Wyd. APS.
- Mazurkiewicz G., 2011, *Przywódtwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Kraków: Wyd. UJ.
- Melosik Z., Szkudlarek T., 2010, *Kultura, tożsamość i edukacja: migotanie znaczeń*, Kraków: Impuls.
- Obłój K., 2014, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE.
- Pabian A., 2005, *Marketing szkoły wyższej*, Warszawa: ASPA-JR.
- Penar-Woźniak U., 2005, Marketing szkoły niepublicznej, w: *Polski system edukacji po reformie 1999. Stan – perspektywy – zagrożenia*, red. R. Pęczkowski, Poznań – Warszawa: Elipsa.
- Plewka Cz., Bednarczyk H. (red.), 2000, *Vademecum menedżera oświaty*, Radom: ITE.
- Rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym z dnia 7 października 2009 r., Dz.U. nr 168, poz. 1324.
- Stoma M., 2012, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Lublin: Q&R Polska.
- Sztejnberg J., 2008, *Doskonalenie usług edukacyjnych. Podstawy pomiaru jakości kształcenia*, Opole: Wyd. UO.
- Świątek-Barylska I., 2015, *Kim jestem w pracy? Przywódcą? Menedżerem?*, www.oskko.edu.pl/kongres [dostęp: 7.05.2016].
- Ustawa o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw z dnia 29 grudnia 2015 r., Dz.U. z 2016 r., poz. 35.
- Eurydice, 2009, *Wczesna edukacja i opieka nad dzieckiem w Europie: zmniejszanie nierówności społecznych i kulturowych*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
www.cbos.pl [dostęp: 7.05.2016].

The Role of the School Principal in School Management During a Demographic Crisis

Abstract. The aim of this article is to point out the significance of the effects of the demographic decline experienced by a lot of schools in Poland and to indicate the importance of the tasks of a school principal in effective school management. Polish educational institutions must deal with the threat of closing facilities, constantly reducing the number of students, and the necessity of discharging teachers. The only chance for schools of different types is to fight for the quality of educational services and for new students, to broaden the education offered, and to reach out to a wider audience of potential customers. Until recently, the existence of a market economy in the environment of school had no effect on its daily functioning. Today, a shortage of students has reflected the fact that schools operate in a competitive environment. These factors point directly to the increasing role of marketing in educational activities.

Keywords: marketing of educational services, manager, leader, vision of an educational institution, promotion of educational institution

Оксана Боднар

Тернопільський обласний комунальний інститут
післядипломної педагогічної освіти
Кафедра методики викладання навчальних предметів та освітнього менеджменту
e-mail: bodnarotern@ukr.net
tel. 038 253 39 62

Адаптивне управління кафедрою у закладах післядипломної педагогічної освіти на засадах дистрибутивного лідерства

Анотація. У статті розглянуто специфіку поняття «кафедра» як підрозділу вищого навчального закладу у нормативно-правовому полі. З'ясовано сутність адаптивного управління та дистрибутивного лідерства. Сформульовано поняття «адаптивне управління кафедрою на засадах дистрибутивного лідерства». Подано зразок плану кафедри з використанням дистрибутивного лідерства. Розроблено модель вибору керівників проєктів та виявлено проблеми формуванні лідерської компетентності у викладачів кафедри.

Ключові слова: післядипломна педагогічна освіта, кафедра, адаптивне управління, дистрибутивне лідерство, адаптивне управління кафедрою на засадах дистрибутивного лідерства

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

Стратегія модернізації вищої освіти включає зміну векторів розвитку не тільки діяльності вищих навчальних закладів, але й усіх структурних підрозділів. Однією з базових структурних одиниць вузу є кафедра, у функції якої входить науковий, науково-методичний та організаційно-технологічний супровід навчально-виховного процесу. Теоретичні здобутки щодо управління ВНЗ є достатніми для розвитку системи вищої освіти, однак проблеми управління кафедрою не завжди заслуговують увагу науковців.

Недостатній рівень уваги до різних аспектів керівництва кафедрою обумовлений передусім кількома аргументами: невеликою кількістю групи працівників, перенесенням стилю управління ВНЗ на управління кафедрою та

суб'єктивним чинниками, зокрема, ледарськими позиціями завідувача та окремих викладачів. Відтак актуальність проблеми дослідження специфіки управління кафедрою зумовлена завданнями розвитку системи вищої освіти у структурно-функціональному аспекті та врахуванням концепцій лідерства у реалізації функцій керівництва.

2. Мета дослідження

Обґрунтування специфіки адаптивного управління кафедрою як структурного підрозділу закладу післядипломної педагогічної освіти з урахуванням концепції дистрибутивного лідерства.

3. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми модернізації вищої освіти дедалі більше почали цікавити дослідників, оскільки ефективність та фінансова вартість реформування освітньої галузі великою мірою залежить від теоретичного супроводу функціонування всіх компонентів системи управління у вищих навчальних закладах.

Актуальними на сьогодні є здобутки українських вчених щодо теоретико-методологічного обґрунтування проблем реформування вищої освіти, серед яких можна означити наступні: структурно-функціональний аналіз стану і динаміки розвитку системи вищої освіти України (В. Ковтунець); філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти України (В. Андрущенко, М. Бойченко, Л. Горбунова, І. Надольний); розвиток кваліметрії (Г. Дмитренко, Л. Одерій); використання інструментів діагностики (В. Луговий, О. Ярошенко) та моніторингу (Т. Лукіна) для вимірювання якості освіти; обґрунтування імперативу людиноцентричної спрямованості вищої освіти в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів (П. Саух); трансформації феномену університету у контексті становлення «суспільства знань» (В. Андрущенко, І. Предборська); формування методології управління вищою освітою (Т. Боголіб).

Серед ключових нерозв'язаних проблем вчені називають: низький рівень інтернаціоналізації українських університетів та української наукової думки, стрімке старіння наукових ресурсів [Жиляєв 2015: 4]; глибокий розрив між стрімким прогресом технаук і складнішою довготривалістю становлення нової системи освіти, бездоганне теоретичне обґрунтування якості освіти та безплідність у масовому педагогічному процесі [Саух 2012: 7].

З точки зору змісту, система післядипломної освіти має деякі відмінності у контексті науково-дослідної діяльності, що детерміновані континген-

том слухачів і змістом їх професійної підготовки. Такими особливостями практики називають, зокрема, опору на особистісний професійний досвід, зв'язок тематики досліджень з професійною діяльністю, прагнення слухачів системи післядипломної освіти сформуванню максимальний практичний вихід з кожного наукового дослідження та ін [Вища освіта України 2015: 103].

4. Виділення невирішених раніше частин проблем

На нашу думку, на даний час недостатньо уваги приділено теоретичним проблемам керівництва суб'єктами і процесами безпосередньо у вищому навчальному закладі, зокрема окремого дослідження потребує питання управління кафедрою як структурного підрозділу, який акумулює науковий потенціал закладу.

У Законі про вищу освіту України прописано, що кафедра – базовий структурний підрозділ вищого навчального закладу державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузєвою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання¹.

Загальновідомим трактуванням поняття кафедра є об'єднання професорсько-викладацького складу та науковців однієї або споріднених спеціальностей у вищих навчальних закладах [Куньч 2005: 351], базовий структурний підрозділ ВНЗ, що проводить навчально-виховну і методичну діяльність з однієї або кількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом [Кремень 2008: 380].

Керівник кафедри забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів.

До інтелектуального капіталу кафедри включають інформаційні, інтелектуальні та інші нематеріальні й матеріальні активи, які містять: знання та досвід науково-педагогічних працівників (викладачів, наукових та інженерно-технічних працівників, навчально-допоміжного персоналу, керівників); наукову інформацію (монографії, звіти про НДДКР, наукові статті тощо); навчально-методичну інформацію (робочі програми, підручники та навчальні посібники, методичні вказівки, тести тощо); корпоративну культуру і соці-

¹ Закон про вищу освіту, <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [16.01.2016].

ально-психологічний клімат у ВНЗ та його підрозділах; налагоджені зв'язки зі своїми контрагентами (абітурієнтами, освітніми закладами, що їх готують, посередниками, у тому числі іноземними, у наданні освітніх послуг, підприємствами та установами, що забезпечують працевлаштування випускників і т.д.) [Ілляшенко 2011: 146].

Вчені зауважують, що в освіті і в житті дедалі більше жорстким ієрархічним структурам протиставляються так звані ризоми (мережні структури, децентровані кореневі утворення); а критерієм якості освіти, починають розуміти як вміння самостійно здійснювати функціонально еквівалентні заміни на будь-якому етапі і в будь-якій складовій освіти, відтак центром освіти є людина-творець своєї соціальності, людина-мандрівник (номад) [Андрущенко та ін. 2012: 6]. У зв'язку з цим, жорстке ієрархічне управління базовими структурними підрозділами пропонується замінювати м'яким перманентним управлінням, тобто адаптивним з включенням ідей лідерства з метою залучення всіх працівників до системи керівництва.

За визнанням А.І. Субетто, освітньоємка праця стає капіталом організації [Субетто 2012: 173]. Розвиваючи думку автора про те, що діяльність переводить якість знань з потенційного стану в актуальне, можна стверджувати, що саме кафедра, використовуючи інтелектуальний потенціал працівників, акумулює його у вигляді різних інформаційних продуктів та позиціонує його на різних рівнях адаптивного управління у навчальному закладі.

У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління якого управління вважають: наявність моделі взаєморозуміння, визнання пріоритету розвитку людини; особистісно-діяльнісний підхід до організації освітнього процесу; вироблення умінь діяти і досягати мети в постійно змінюваному оточенні [Сльникова 2015: 7].

Для адаптивного управління науковим потенціалом кафедри важливим є використання ідей лідерства, теорія якого знайшла свій розвиток у працях вітчизняних вчених Д. Даниленко, Л. Карамушки, П. Коломінського, В. Крижко, О. Мармази, і зарубіжних науковців Н. Беннетт, М. Бербе, Б. Джойс, Д. Мерфі, Ч. Уайз, С. Сендлер, А. Харт, Д. Хопкінс та ін.

За особистісною теорією лідерства керівники володіють головним набором спільних рис з підлеглими, ефективність виконання роботи залежить від низки чинників: характеру завдань, вимог і впливу середовищ, а також інформації, якою володіє керівник [Мурашко 2006: 31].

А. Сбруева та О.Г. Козлова, проаналізувавши різні концепції, у дис-триб'ютивному лідерстві визначають такі концептуальні складові: визначення такого типу лідерства як групову діяльність, що виникає в залежності від сутності проблеми та від того, хто володіє відповідними вміннями та майстерністю; група не повинна бути лімітованою кількістю людей; воно

уможливорює розвиток ініціативи з його вдосконаленням в атмосфері довіри і підтримки [Сбруєвої 2011: 209-210].

Концепція дистрибутивного лідерства органічно вписується у зміст адаптивного керівництва, яке Г. Єльнікова трактує як здатність керівника вибирати і сполучати різні стилі управління у залежності від ситуації в умовах переформатування творчих груп, перепроєктування або модифікації посадових повноважень [Єльнікова 2015: 16]. Алгоритм адаптивного управління включає наступні кроки: появу збуджуючих подразників-активаторів, збір інформації, спільне вироблення мети, створення варіативних моделей діяльності, спрямована самоорганізація, самоаналіз та самооцінка, спільне прогнозування [Єльнікова 2015: 55].

Дослідження показує, що інтерактивність мета управління будь-якою організацією, спрямованою на побудову відносин зі своїми споживачами, адже виробляється горизонтальний стиль спілкування, чому великою мірою сприяє Інтернет, до якого долучаються більше 39% жителів планети, зокрема і політики, які впливають через Інтернет-ресурси на виборців [Goroshko і Pelivanov 2014: 183-184].

Таким чином, освіта не повинна відставати від світових тенденцій, тому впровадження адаптивного управління із застосуванням дистрибутивного лідерства із застосуванням соціальних мереж стимулюватиме розвиток комунікаційних зв'язків, підвищуватиме авторитет кафедри, дозволить визначати вклад кожного працівника у науково-педагогічну діяльність закладу.

5. Виклад основних результатів дослідження

На основі аналізу теорій можна зробити висновок, що дистрибутивне лідерство виникає на концептуальній ідеї про неможливість моделювання ідеального лідера, оскільки у кожній робочій ситуації в управлінні кафедрою виникають ситуації, що зумовлюють появу різних лідерів залежно від складності проблеми, специфіки завдання, часу, відведеного на виконання завдання, можливості проявити себе різним членам колективу кафедри.

У закладі післядипломної педагогічної освіти специфіка кафедри як структурного підрозділу визначається інтегрованим змістом різних наукових напрямків, які між собою близькі, однак вони обов'язково включають методично-технологічний компонент, оскільки підвищення кваліфікації передбачає здебільшого удосконалення методичної та технологічної компетентності викладачів, що акумулює теоретичні засади різних наукових напрямків та практики викладання навчальних дисциплін, передбачених у рамках підвищення кваліфікації. Наприклад, викладач читає лекції з нормативно-правового забезпечення освіти, але крім цього в його обов'язки входить методич-

не консультування керівників навчального закладу з проблем управління, робота над науковою темою, організаційно-методична робота, що включає участь у масових заходах, виступи на семінарах за замовленням вчителів та методистів, підготовка посібників та методичних рекомендацій. Тобто палітра видів роботи викладача кафедри закладу післядипломної освіти достатньо широка та яскрава. У такому випадку пряме керівництво завідувача кафедри всіма видами роботи сприймається деякою мірою як авторитарний вплив. Якщо включити механізми адаптивного управління, надати право кожному працівнику керувати відповідними проектами, це не тільки розвиває лідерські компетентності викладачів, але й підвищує імідж кафедри, дає змогу впроваджувати матричну модель управління, розвиває педагогічну ініціативу.

Відтак адаптивне управління кафедрою на засадах дистрибутивного лідерства, з нашої точки зору, це така система владного впливу керівника структурного підрозділу закладу післядипломної освіти на працівників, в основі якої лежать моделі взаєморозуміння між керуючими і керованими підсистемами, що призводить до ефективного не тільки саморозвитку кожного працівника, але й кооперації інтелектуальної праці з метою взаємообмінної інформаційними ресурсами та їх акумулювання в колективних продуктах та рішеннях через реалізацію проектів.

Використовуючи засади дистрибутивного лідерства робота кафедри знаходить своє вираження у таких напрямках: управління науково-дослідницькими проектами, делегування повноважень, проведення засідань кафедри, співпраця з іншими вузами. Механізми адаптивного управління включаються на етапах самоорганізації, використання елементів матричної структури управління, проектного підходу та спільного прогнозування результату та орієнтовних напрямів розвитку об'єкта. Для початку необхідно визначити основні напрями діяльності та окреслити тематику проектів. Далі варто дібрати на основі співбесіди чи тестування викладачів, які зможуть керувати проектами. У табл. 1 представлена орієнтовна циклограма роботи кафедри на листопад на засадах дистрибутивного лідерства.

Використання механізмів адаптивного управління полягає у корекції завдань працівникам кафедри, у моделюванні та декомпозиції цілей, у врахуванні запитів та можливостей кожного науково-педагогічного працівника з використанням матричного управління та включенням моделей взаєморозуміння. Для цього варто проводити самооцінку лідерської компетентності працівників і враховувати їх при виборі лідерів для кожного проекту. Кожен з проектів, які планує кафедра, має свою специфіку і потребує відповідних пріоритетних компетентностей: Проект 1 «Розвиток методичної компетентності працівників РМК та керівників ЗНЗ через тренінги з інновацій»; Проект 2 «Підготовка участі кафедри до конференції з проблем управління

Таблиця 1. Циклограма роботи кафедри на листопад на засадах дистрибутивного лідерства

Дата	Напрямок діяльності	Заходи	Необхідні пріоритетні компетенції	Відповідальний керівник проєктної групи
IX	Оновлення навчально-методичного забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Розробка лекції з проблем формування іміджу педагога	Досвід роботи у навчальному закладі, володіння авторитетом серед колег, уміння використовувати харизматичний стиль управління.	Викладач Б
IX-XII	Науково-дослідна робота	Організацію впровадження у практику результатів наукових досліджень, інноваційних педагогічних технологій	Уміння реалізувати основні наукові ідеї у практику, розробляти алгоритм впровадження, уміння координувати роботу та здійснювати патронаж експериментальних закладів	Викладач Г
I-V	Надання науково-методичної допомоги методичним службам	Підготовка семінару з проблем підтримки позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу	Уміння розробляти план семінару, готувати відповідно замовлення виступ і презентацію, вносити креативні рекомендації у план семінару	Викладач А
XI	Наукова експертиза, супровід та оцінка реалізації програм науково-педагогічних досліджень	Експертиза лекцій для дистанційного навчання	Уміння здійснювати експертизу, аналізувати, розробляти критерії оцінки, визначати вагомість, формувати експертні висновки	Викладач Д
X-XI	Науково-методичний супровід діяльності районних (міських) методичних кабінетів	Підготовка лекцій для навчання персоналу методичного кабінету	Знання специфіки методичної роботи та зокрема роботи методиста, володіння прийомами ораторського мистецтва та тренінговими технологіями	Викладач Б
II-VI	Популяризація інновацій	Підготовка матеріалів з проблем акмеологічних засад саморозвитку вчителя	Уміння знаходити інформацію, невідому учителю, знання акмеології, уміння будувати акмеологічний куш компетентності учителя, здатність бути модератором у дискусії	Викладач В

Джерело: розробити власний.

навчальними закладами»; Проект 3 «Підвищення рівня методологічної компетентності працівників кафедри на засадах андрагогіки»; Проект 4 «Організація науково-дослідної роботи з педагогами на курсах підвищення кваліфікації». Проект 5. Науково-методичний супровід акмеологічних проектів ТКМЦ м. Тернополя». Кожному працівнику дається можливість самому обирати проект та його здійснювати, однак дотримується умова, при якій усі викладачі беруть участь у проектах як учасники, а лише один є керівником. У кожному проекті для вибору лідера керівника визначається пріоритетна характеристика. Для повного узгодження керівників проектів можна проводити самооцінку власної пріоритетної компетентності, при однакових самооцінках можливим є призначення двох керівників або одного керівника через голосування на засіданні кафедри. Модель вибору керівників проектів може бути представлена у вигляді наступної таблиці 2.

Таблиця 2. Модель вибору керівників проектів за пріоритетними характеристиками

Пріоритетні характеристики керівника проекту	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Керівники проектів
1. Уміння презентувати інновації		+				Викладач Б
2. Уміння рецензувати статті та узгоджувати їх тематику	+					Викладач Г
3. Сформована методологічна компетентність			+			Викладач В
4. Досконале знання алгоритмів науково-дослідної роботи на андрагогічних засадах				+		Викладач А
5. Акмеологічна компетентність					+	Викладач Д

Джерело: розробити власний.

Коефіцієнт ефективності дистрибутивного лідерства K_{dl} визначатимемо за формулою:

$$K_{dl} = \frac{1}{20}(O_t + O_s + O_{up} + 2O_{rez}),$$

де O_t – оцінка за тестування лідерських якостей, O_s – самооцінка, O_{up} – оцінка за управління проектом, O_{rez} – оцінка результатів реалізації проекту. Оцінювання кожного параметра проводимо за чотирибальною шкалою: 1, 2, 3, 4.

У кінці року можна зробити аналіз використання лідерського потенціалу працівників кафедри з метою врахування частотності включення працівників.

6. Висновки

Основні концепції модернізації вищої освіти України спрямовані на розбудову системи управління на різних рівнях структури вищих навчальних закладів. Специфіка закладів післядипломної педагогічної освіти передбачає включення викладачів у різні види діяльностей, де вони можуть проявити свої лідерські якості. Використання механізмів адаптивного управління кафедрою на засадах дистрибутивного лідерства сприятиме розвитку здорової конкуренції, стимулюватиме впровадження інновацій в управління закладом післядипломної освіти, підвищуватиме самооцінку викладачів і загалом впливатиме на авторитет кафедри як наукового підрозділу, що не тільки реалізує мету функціонування закладу післядипломної освіти, але й виховує у працівників прагнення допрофесійного саморозвитку.

Подальших досліджень потребують проблеми розробки функцій працівників як представників дистрибутивного лідерства у системі адаптивного управління.

Література

- Андрущенко В. та ін. (ред.), 2012, *Філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти України: європейський вимір*, Київ: Педагогічна думка.
- Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис*, 2015, № 3, Додаток 1: *Інтеграція вищої освіти і науки*, Київ: Інститут вищої освіти НАПН України.
- Сельникова Г.В. та ін., 2015, *Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: Колективна монографія*, Тернопіль: Крок.
- Жиляєв І.Б., 2015, *Вища освіта України: стан і проблеми*, Київ: Науково-дослідний інститут економіки і права Національної академії правових наук України, Інститут вищої освіти НАПН України.
- Закон про вищу освіту*, <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [16.01.2016].
- Ілляшенко С.М., 2011, Інтелектуальний капітал ВНЗ як запорука інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки, *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 146.
- Кремень В.Г. (ред.), 2008, *Енциклопедія освіти*, Київ: Юрінком Інтер.
- Куньч З.Й., 2005, *Універсальний словник української мови*, Тернопіль: Навчальна книга – Богдан.
- Мурашко М.І., 2006, *Менеджмент персоналу: Навч.- практич. Посібник «Знання»*, Київ: КОО.
- Саух П.Ю., 2015, *Сучасна освіта. Портрет без прикрас*, Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка.
- Сбруєвої А.А. (ред.), 2011, *Інновації у професійно-педагогічній підготовці майбутнього вчителя: методологічні, змістові та методичні засади: монографія*, Суми: МакДен.
- Субетто А.И., 2012, *Начала теории социального менеджмента качества (ноосферно-социальная парадигма)*, ред. В.Н. Бобков, СПб.: «Астерион», Санкт-Петербург.
- Goroshko O., Pelivanov K., 2014, *Leaders 2.0 through Crisis Communications in Ukraine: or Facebook in Use*, *Chorzowskie Studia Polityczne*, 8, 183-184.

Adaptive Management Departments in Institutions of Postgraduate Education on the Principles of Distributive Leadership

Abstract. This article deals with the particulars of the concept of the “chair” as a unit of higher education in the legal field. Specifically, adaptive management and distributive leadership are analyzed. The concept of an “adaptive management department on the basis of distributive leadership” is formulated. A posted pattern plan department using distributive leadership is designed. The model selection and project managers identified problems in the development of leadership competencies of teachers.

Keywords: postgraduate teacher education, department, adaptive control, distribution leadership, adaptive control department based on distributive leadership

Людмила Машкіна

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Кафедра дошкільної педагогіки та фахових методик
e-mail: luda112@ukr.net
tel. 038 279 42 30

Теоретико-управлінські аспекти використання інноваційних технологій в освітній системі вищих навчальних закладів

Анотація. У статті висвітлено теоретико-методологічні аспекти використання інноваційних технологій в освітній системі вищих навчальних закладів, показано види технологій, подана їх характеристика. Зокрема, розкрито сутність таких технологій у вищій освіті як: проблемне навчання, модульне навчання, контекстне та ігрове. Розглянуто шляхи управління вищезазначеними технологіями.

Ключові слова: вищі навчальні заклади, освітня система, інноваційні педагогічні технології

1. Постановка проблеми

Рушійною силою розвитку України є формування потужного освітнього потенціалу нації, досягнення найвищої якості підготовки фахівців у всіх галузях. Розв'язання цього завдання вимагає нової стратегії освіти, створення сучасних вищих навчальних закладів європейського рівня і зразка.

У цьому контексті важливе значення має удосконалення цілісного педагогічного процесу вищого навчального закладу, його технологізація, яка здійснюється за рахунок упровадження нових технологій навчання та виховання, які значно змінюють природу педагогічного процесу, професійну діяльність викладача і навчально-пізнавальну діяльність того, хто навчається. Реалії сьогодення вимагають впровадження таких інновацій у системі освіти у вигляді технологій, щодо яких чітко доведено доцільність та корисність [Чернилевский 2002].

Це забезпечить формування людей нового типу, здатних системно і конструктивно мислити, швидко знаходити потрібну інформацію, приймати правильні рішення, створювати принципово нові ідеї в різних галузях знання. Для вирішення цього завдання потрібні нові підходи, нове педагогічне мислення, високий інноваційний потенціал.

2. Аналіз досліджень і публікацій

Інноваційне навчання ставить за мету підготувати студентів до використання методів прогнозування, моделювання і проектування в житті та професійній діяльності, до участі в процесі прийняття важливих рішень на різному рівні. На нього й орієнтується сучасна вітчизняна та зарубіжна дидактика (М.С. Бургін, А.А. Вербицький, С.У. Гончаренко, Л.І. Даниленко, М.В. Кларін, В.Ф. Паламарчук, І.П. Підласий, Е.А. Плеханов, О.Я. Савченко, С.М. Сєдова, Н.Р. Юсуфбекова та ін.) [Дичківська 2004].

Досліджувана нами проблема є важливим аспектом професійної підготовки майбутніх фахівців, теоретичні засади якої розроблені такими науковцями як В.М. Бондар, Л.І. Даниленко, О.В. Киричук, Н.Г. Ничкало, В.А. Семиченко та ін. Питання удосконалення загальнопедагогічної підготовки студентів відображені в працях І.А. Зязюна, Н.В. Кузьміної, М.Б. Євтуха, М.Д. Ярмаченка та ін.; окремі дослідження щодо впровадження інноваційних технологій у вищих навчальних закладах в контексті формування майбутніх педагогів висвітлено у працях А.А. Вербицького, Л.С. Подимової, В.А. Сластьоніна, Д.В. Чернилевського та ін. Але у науковій літературі недостатньо відображені теоретичні засади, види інновацій у вищій освіті, особливості їх використання у підготовці майбутніх фахівців [Сластенин 2006].

Мета статті – висвітлити теоретико-методологічні аспекти використання інноваційних технологій в освітній системі вищих навчальних закладів, з'ясувати особливості їх застосування у контексті формування майбутніх педагогів.

3. Виклад основного матеріалу

У другій половині ХХ ст. у педагогічну літературу був уведений новий і незвичний для того часу термін «технологія освіти». Ретроспективний аналіз виникнення й становлення освітніх технологій подано у працях закордонних авторів (Б. Блум, Д. Брунер, Г. Гейс, В. Коскарелли, Дж. Керролл, Д. Хамблін та ін.) і вітчизняних авторів (С.І. Архангельський, Ю.К. Кабан-

ський, В.В. Беспалько, П.Я. Гальперин, М.В. Кларин, Л.Н. Ланда, М.М. Левина, В.А. Сластьонін, Н.Ф. Тализіна та ін.).

До найпоширеніших формулювань поняття «технології освіти» можна віднести наступні: галузь знання, пов'язана з визначенням системи приписань, що забезпечують оптимізацію навчання; комплексний, інтегративний процес планування, забезпечення управління та оцінювання, що охоплює всі аспекти засвоєння знань та ін. [Дичківська 2004].

Відомі російські вчені В.А. Сластьонін та І.Ф. Ісаєв ввели поняття «педагогічна технологія», що розглядається як послідовна взаємозалежна система дій педагога, спрямованих на вирішення педагогічних завдань, або як планомірне й послідовне втілення на практиці заздалегідь спроектованого педагогічного процесу [Сластенин 2006].

Основними критеріями технологічності навчального процесу можна вважати наступні: законодацільність, цілісність, керованість, ефективність, відтворюваність.

Поняття «педагогічна інновація» в науковій літературі трактується як нововведення, цілеспрямовані зміни, що вносять у педагогічне середовище нові стабільні елементи (новації), які викликають перехід системи з одного стану в інший. Вчені розглядають інновацію в освіті як процес створення, поширення й використання нових засобів (нововведень) для розв'язання педагогічних проблем, які досі вирішувались по-іншому (О.Я. Савченко); як результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем (В.Ф. Паламарчук); як актуальні і значущі системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для еволюції освіти і позитивно впливають на її розвиток (І.Г. Єрмаков); як процес оновлення чи вдосконалення теорії і практики освіти, який оптимізує досягнення її мети (Л.І. Даниленко) [Дичківська 2004].

Інноваційні технології, що використовуються у системі вищої педагогічної освіти нами розглядаються як моделювання викладачем змісту, форм і методів навчального процесу відповідно до поставленої мети з використанням новизни.

У практиці навчально-виховної діяльності сучасного вищого навчального закладу найпоширеніші такі технології навчання: диференційоване, проблемне, контекстне, ігрові технології навчання, інформаційні технології, кредитно-модульна технологія, особистісно орієнтоване навчання та ін. Охарактеризуємо деякі з них.

Проблемне навчання – це дидактична система, заснована на закономірностях творчого засвоєння знань і способів діяльності, яка включає поєднання прийомів і методів викладання і навчання, котрим притаманні основні риси наукового пошуку.

Технологія проблемного навчання – це спеціально створена система специфічних прийомів і методів, які сприяють тому, щоб той, хто навчається, самостійно здобував знання і вчився самостійно їх застосовувати у рішенні нових пізнавальних і практичних задач, а не отримував знання у готовому вигляді або розв'язував задачі за зразком.

Структурними елементами проблемного навчання виступають такі методичні прийоми: актуалізація вивченого матеріалу; створення проблемної ситуації; постановка навчальної проблеми; побудова проблемної задачі, розумовий пошук і вирішення проблеми (формулювання гіпотези або декількох гіпотез, заснованих на припущеннях і вже відомих фактах; доведення гіпотез, аналіз можливих помилок, передбачення природних наслідків з кожної гіпотези, узагальнення); перевірка вирішення проблеми і повторення [Фіцула 2006].

На думку творців даної технології, вона дозволяє не тільки здобувати нові знання, виробляти нові навички й уміння, але й накопичувати досвід творчого вирішення різноманітних професійних завдань. Одиницею проектування й розгортання змісту в даній системі є навчальна проблема, що визначається як психічний стан людини в даній проблемній ситуації, що характеризується усвідомленням неможливості її вирішення за допомогою наявних у нього знань, засобів та способів дій.

Проблемна ситуація на думку Д.В. Чернилевського, – створені суб'єктом труднощі, шляхом подолання яких потребують пошуку нових знань, нових способів дії. Ця ситуація може виникнути: коли ті, хто навчається, зустрічається з необхідністю використовувати раніше засвоєні знання в нових практичних умовах; коли існують протиріччя між теоретично можливим шляхом вирішення й його практичною нездійсненністю внаслідок протиріччя між теоретично можливим шляхом вирішення і відсутністю знань для теоретичного обґрунтування [Чернилевский 2002].

У педагогічній практиці розрізняють три методи проблемного навчання, які характеризуються своїми системами дій викладача і студентів: проблемне викладання навчального матеріалу, частково-пошуковий та дослідницький.

Технологія модульного навчання. Педагогічною основою даної технології є ідеї особистісно-центрованого навчання американського філософа Дж.Дьюї, відповідно до яких центром педагогічної системи є студент, а пріоритетного значення набувають самоосвіта та самоконтроль.

Психологічна основа технології – «система повного засвоєння знань» (Дж. Керрол, Б. Блум і ін.), що виходить із положення про те, що для оволодіння одним і тим самим навчальним матеріалом різним студентом залежно від інтелектуальних здібностей потрібен різний час, однак традиційна аудиторно-лекційна система ігнорує індивідуальні особливості студентів і ви-

магає засвоєння однієї й тієї ж порції матеріалу за один і той самий строк. Оптимальною буде така організація навчального процесу, при якій кожен студент отримує час, достатній для вивчення необхідного матеріалу [Сластенин 2006].

Розробка системи повного засвоєння знань відбувається в кілька етапів: формулювання діагностичних цілей навчання; розробка змісту навчання у вигляді стандартів повного засвоєння знань; розробка стандартів і тестів для організації контролю за рівнем освоєння знань студентами; організація їх вхідного діагностування і організація (на основі отриманих результатів) диференційованої самостійної роботи; розробка навчальних матеріалів на основі модульного принципу; розробка завдань для самоконтролю по всіх досліджуваних модулях; корекція знань за підсумками самоконтролю; підсумковий контроль знань.

Навчальний модуль – це складова навчального процесу, що характеризується змістовною цілісністю, що має цілі навчання стосовно даного змісту, і технологічне забезпечення, що включає відповідні організаційні форми навчання та систему контролю й самоконтролю.

Модульні технології навчання у вищій школі широко використовуються в усьому світі. Наприклад, у Великобританії кількість і рейтинг набраних і успішно освоєних студентом модулів визначають рівень його освіти. При вступі у навчальний заклад абітурієнт знайомиться із описом кожного навчального модуля, що включає обов'язковий перелік знань і вмінь, одержуваних при його вивченні. Це допомагає із самого початку професійного навчання орієнтуватися на одержання певної кваліфікації й надалі на певний навчальний заклад. Крім того, така система дозволяє працюючому фахівцеві при необхідності доповнювати свої знання набором відсутніх модулів. Оскільки якість кожного освітнього модуля й роботи навчального закладу в цілому контролюються державою, остільки система контролю якості значно спрощується.

Останнім часом модульні технології у зв'язку з Болонським процесом завойовують все більшу популярність на всіх щаблях професійної освіти України як найбільш прийнятні для українського ринку праці, на якому є багато людей з освітою різного рівня, і їм необхідно пристосовувати свої знання під конкретні робочі місця [Чернилевский 2002].

Формування фахівця-професіонала в системі вищої освіти здійснюється як процес руху діяльності студента від власне навчальної діяльності через квазіпрофесійну й навчально-професійну діяльності. Сутнісною характеристикою такого навчання, названого А.А. Вербицьким контекстним, є послідовне моделювання мовою науки за допомогою всієї системи форм, методів і засобів навчання (традиційних і нових) предметного і соціального змісту засвоєної професійної діяльності за допомогою трьох типів взаємозалеж-

них навчальних моделей: семіотичної, імітаційної і соціальної. У своїй сукупності вони являють собою динамічну модель переходу від навчальної до професійної діяльності.

У контекстному навчанні: студент із самого початку ставиться в діяльній позицію, оскільки навчальні предмети представлені у вигляді предметів діяльності (навчальної, квазіпрофесійної, навчально-професійної) з визначеним сценарієм їх розгортання, динамізація; включається весь потенціал активності студента – від рівня сприймання до рівня соціальної активності по прийняттю спільних рішень; засвоєння знань студентами здійснюється в контексті вирішення ними майбутніх професійних ситуацій, представлених у навчанні в дидактично обґрунтованій модельній формі. У вищезазначеній технології логічним центром педагогічного процесу стає не організація засвоєння навчальної інформації, а особистість майбутнього фахівця, що розвивається. Навчально-виховний процес за цією технологією у модельній формі відображає сутність явищ, що відбуваються в науці, в школі й у суспільстві; тим самим вирішується проблема інтеграції навчальної, наукової і професійної діяльності студентів [Вербицкий 1991].

При підготовці фахівців використовується також технології на основі активізації та інтенсифікації діяльності студентів – ігрові технології.

Гра – це вид діяльності в умовах ситуацій, спрямованих на відтворення і засвоєння суспільного досвіду, в якому складається, формується і удосконалюється самоуправління поведінкою.

Концептуальними основами ігрових технологій є психологічні механізми ігрової діяльності, що спираються на фундаментальні потреби особистості у самовираженні, самоутвердженні, самовизначенні, саморегуляції, самореалізації.

За цільовими орієнтаціями ігрові технології поділяються на: дидактичні, виховні, розвивальні, соціалізуючі.

За характером педагогічного процесу: навчальні, тренінгові, контролюючі, узагальнюючі, пізнавальні, виховні, розвивальні, репродуктивні, продуктивні, творчі, комунікативні, діагностичні, профорієнтаційні, психотехнічні.

За ігровою методикою: предметні, сюжетні, рольові, ділові, імітаційні, драматизації [Вітвіцька 2003].

У нашому досвіді широко використовуються ділові ігри для розв'язання комплексних задач засвоєння нового, закріплення матеріалів, розвитку творчих здібностей, формування загально-навчальних умінь. Ділові ігри дають можливість студентам зрозуміти навчальний матеріал з різних позицій.

Технологія ділової гри складається з таких етапів: етап підготовки (постановка мети, аналіз проблеми, обґрунтування задач, планування, загальний опис процедури гри, зміст ситуацій та характеристика дійових осіб). Розробка гри: розробка сценарію, плану ділової гри, загальний опис гри,

зміст інструктажу, підготовка матеріального забезпечення, постановка проблеми, цілей, умов, регламент, правила, розподіл ролей, формування груп, консультації. Етап проведення: входження в гру (робота з джерелами, тренінг, мозковий штурм); групова робота над завданнями (виступ груп, захист результатів, дискусії, робота експертів). Етап аналізу та узагальнення: вихід з гри, аналіз, рефлексія, оцінка та самооцінка, висновки та узагальнення, рекомендації [Вітвіцька 2003].

Складовою цілісного педагогічного процесу є навчальний процес, інноватизація якого має особливості, розглянуті в багатьох наукових працях сучасних дослідників. На їхню думку шлях упровадження педагогічної інновації складний і тривалий. Спочатку формулюється філософія інновації, що потім конкретизується в основних категоріях (елементах) навчального процесу [Сластенин 2006].

4. Висновки

Враховуючи все вищесказане можна зробити висновок, що використання інноваційних технологій актуалізується у зв'язку з новою парадигмою професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів, яка створюється на основі врахування ієрархії державних, професійних та оперативних цілей, сутність яких полягає в оновленні як вищої професійно-педагогічної освіти, так і цілісного навчально-виховного процесу вищого навчального закладу шляхом вдосконалення, тобто модернізації, модифікації, раціоналізації. В основу нової поліфункціональної парадигми покладено загальні цілі світоглядного, методологічного та ціннісного характеру, які є підґрунтям реформування вищої педагогічної освіти, а саме: фундаменталізація, гуманітаризація, гуманізація, інформатизація, інноватизація, яка передбачає використання інноваційних технологій навчання.

Література

- Вербицкий А.А., 1991, *Активное обучение в высшей школе: контекстный подход*, Москва: Высшая школа.
- Вітвіцька С.С., 2003, *Основи педагогіки вищої школи*, Київ: Центр навчальної літератури.
- Дичківська І.М., 2004, *Інноваційні педагогічні технології*, Київ: Академвидав.
- Фіцула М.М., 2006, *Педагогіка вищої школи*, Київ: Академвидав.
- Чернилевский В.Д., 2002, *Дидактические технологии в высшей школе*, Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Сластенин В.А. (ред.), 2006, *Педагогика профессионального образования*, Москва: Академия.

Theoretical and Managerial Aspects of Using Innovational Technologies in the Educational System of Higher Educational Establishments

Abstract. Theoretical and methodological aspects of the usage of innovative technologies in the educational system of higher educational establishments are presented in this article. The types of technologies are highlighted and their description is given. In particular, the essence of such technologies in higher education is revealed to be: problem teaching, module teaching, contextual and game teaching. The ways of managing the above mentioned technologies has been studied in this paper.

Keywords: higher educational establishments, educational system, innovative pedagogical technologies

Тетяна Володимирівна Рижа

Хмельницьки університет управління та права
кафедра менеджменту, економічної теорії та фінансів
e-mail: rtkm@ukr.net
tel. 098 341 34 40

Управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу із застосуванням автоматизованої інформаційної системи

Анотація. У статті обгрунтовано доцільність формування інформаційної системи управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу. Визначено послідовність створення та впровадження автоматизованої інформаційної системи в управлінні фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу та розкрито зміст основних етапів цього процесу. Надано пропозиції щодо розробки показників для підтвердження ефективності впровадження автоматизованої інформаційної системи управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, інформаційно-комунікаційні технології, інформаційна система, фінансово-господарська діяльність

1. Постановка проблеми

Беззаперечним сьогодні є той факт, що інформаційно-комунікаційні технології позитивно впливають на ефективність управлінської діяльності. Їх застосування перетворює інформацію в ресурс, від якого залежить стан фінансово-господарської діяльності (ФГД) вищих навчальних закладів. Формування такого ресурсу, як правило, включає такі етапи: збір, накопичення та опрацювання інформації; аналіз отриманої інформації з метою прийняття управлінських рішень; інформаційне забезпечення реалізації прийнятих рішень. Система управління, заснована на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, дозволяє забезпечувати ефективність та повноту інформаційного ресурсу. Така система оперативно реагує на вплив факторів

зовнішнього та внутрішнього середовищ, на результати фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу (ВНЗ), містить оперативну інформацію про фактичний стан об'єкта, відхилення від заданих параметрів економічних показників. На основі даних про стан фінансово-господарської діяльності виробляються управлінські рішення, спрямовані на усунення критичних відхилень.

За сучасних умов господарювання вищі навчальні заклади опинились в складній ситуації вирішення проблем, пов'язаних із неналежним інформаційно-технічним забезпеченням процесу управління, що ускладнює процедуру здійснення аналізу та обробки первинних даних для представлення її користувачам для подальшого прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим питання формування автоматизованої інформаційної системи управління фінансово-господарською діяльністю для багатьох ВНЗ набуває особливої актуальності.

2. Аналіз досліджень і публікацій

У сучасній науковій літературі приділяється чимала увага проблемам автоматизації інформаційних процесів в управлінні вищими навчальними закладами. Так, на думку Т. Чіпко, інформатизація системи управління вищими закладами освіти на основі створення автоматизованих інформаційних систем та технологій, які забезпечують вирішення завдань збору, обробки, зберігання та ефективного використання інформації у процесі управління є єдиним ефективним шляхом до інтенсифікації діяльності вищих навчальних закладів [Чіпко 2010]. Ґрунтовне дослідження механізмів ефективного управління та аналізу бізнес-інформації у вищому навчальному закладі за допомогою інформаційних технологій проведено О.В. Співаковським, Д.Є. Щедролосьєвим, Н.М. Чаловською та іншими [2005]. Особливості розвитку інформаційних технологій в управлінні освітою, склад інформаційних впливів на навчальний заклад, моделювання інформаційних потоків системи автоматизації управління вищим навчальним закладом, а також проблеми безпеки інформаційної системи ВНЗ розглядаються в наукових працях таких вітчизняних вчених, як Т.В. Трусова [2005: 209-213], Л. Калініна [2003], В.М. Нижник [2007], М.П. Войнаренко.

На сьогодні залишаються недостатньо розглянутими питання створення та впровадження автоматизованої інформаційної системи в управлінні фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу.

3. Формулювання завдання статті

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування автоматизованої інформаційної системи управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу та підтвердження ефективності її впровадження.

4. Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Автоматизована інформаційна система управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу – це спосіб організації фінансово-господарської діяльності. Впровадження автоматизованої інформаційної системи управління (АІСУ) у фінансово-господарську діяльність вищого навчального закладу має оптимізувати усі етапи управлінської діяльності.

Наведемо послідовність створення та впровадження автоматизованої інформаційної системи в управлінні ФГД вищого навчального закладу та розкриємо зміст основних етапів цього процесу.

1. Перший етап передбачає визначення мети і завдань системи. Метою формування АІСУ фінансово-господарською діяльністю ВНЗ є забезпечення результативності та ефективності у прийнятті управлінських рішень на основі оперативної, точної та надійної інформації, що забезпечить скорочення трудовитрат, економію матеріальних і фінансових ресурсів та зведе до мінімуму ймовірність помилок.

Така система має вирішувати наступні завдання: забезпечувати впровадження нових форм і методів управління фінансово-господарською діяльністю; формувати єдину інформаційну базу підтримки адміністративно-розпорядчої діяльності; підтримувати процеси оперативного й стратегічного управління навчальним закладом, прогнозування його розвитку; оптимізувати інформаційну взаємодію структурних підрозділів та інформаційні потоки для скорочення часу на моніторинг інформаційних ресурсів, опрацювання інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень; забезпечувати контроль за відхиленнями, що виникають при здійсненні навчальним закладом фінансово-господарської діяльності; раціоналізувати документообіг, ввести єдині стандарти роботи з електронними документами на основі чинної нормативної бази і принципів захисту, керованості і доступності документів; підвищувати ефективність роботи працівників.

АІСУ повинна бути спрямована на вирішення багатьох специфічних проблем, що можливо завдяки здійсненню постійного аналізу об'єкта і задач управління з використанням економіко-математичних моделей управління, прогнозуванню можливих станів та вибору оптимального варіанту.

2. На етапі концептуального проектування баз даних інформаційної системи здійснюється: визначення об'єктів управління та їх завдань; виявлення та аналіз зв'язків між об'єктами управління; визначення напрямів та послідовності впровадження автоматизованої інформаційної системи управління у підрозділі.

Насамперед визначається перелік об'єктів управління, які доцільно перевести в режим автоматизованого опрацювання інформації. Зазначимо, що такий перелік об'єктів управління визначається специфікою фінансово-господарської діяльності окремо взятого навчального закладу. Необхідність виявлення та аналізу зв'язків між об'єктами управління обумовлюються системним підходом до організації взаємодії цих об'єктів у вирішенні поточних та стратегічних питань фінансово-господарської діяльності. Чітке визначення таких зв'язків забезпечить якісне та своєчасне використання наявної інформації про фактичні зміни показників під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. У цих умовах здійснюється взаємодія структурних підрозділів, які здійснюють діяльність на основі спроектованих та наповнених баз даних інформаційної системи.

Для визначення напрямів впровадження системи управління необхідно виокремити її елементи та визначити черговість автоматизації найбільш значимих та трудомістких ділянок роботи. Кінцевим результатом впровадження системи управління є автоматизація усіх підрозділів, що забезпечують здійснення фінансово-господарської діяльності у навчальному закладі.

3. Розробку системи управління баз даних інформаційної системи управління фінансово-господарської діяльності ВНЗ пропонуємо здійснювати з огляду на специфіку їх діяльності. Саме тому АІСУ повинна передбачати функціонування підсистем: бюджетування, бухгалтерського обліку і звітності, комплексного економічного аналізу, маркетингу, інформаційно-технічного забезпечення.

Впровадження запропонованої системи забезпечить: взаємозв'язок і контроль процесів збирання і обробки інформації по горизонталі; вирішення оперативних питань управління по кожній функціональній підсистемі на всіх рівнях (по вертикалі); єдність показників обліку усіх рівнів управління; подолання комунікаційних бар'єрів внаслідок автоматизації процесу обміну документами та забезпечення їх колективного опрацювання з віддалених робочих місць; інформування керівників усіх рівнів про усі аспекти фінансово-господарської діяльності; своєчасне формування достовірних результатів фінансово-господарської діяльності ВНЗ та отримання зведених фінансових

показників для складання установленної звітності за різні періоди часу; впорядкування організаційної структури, визначення оптимальної чисельності працівників у фінансово-господарських підрозділах.

В умовах застосування автоматизованої інформаційної системи управління фінансово-господарською діяльністю ВНЗ слід здійснювати оцінку ефективності її впровадження. Впровадження АІСУ фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу переведе в автоматизований режим обробки до 100% облікових операцій, що сприяє більш ефективному використанню робочого часу. За даних умов виникає можливість коригування під час визначення нормативної чисельності працівників облікових підрозділів. Така чисельність працівників облікових відділів визначається міжгалузевими нормативами і обраховується за формулою [Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 2004]:

$$U = \frac{T_3}{\Phi} \times K \times K_{к.п.з} \quad (1)$$

де: U – нормативна чисельність працівників бухгалтерського обліку, чол.; T_3 – загальна трудомісткість типового складу робіт, год.; Φ – річний фонд робочого часу одного працівника, год.; K – коефіцієнт, що враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо); $K_{к.п.з}$ – поправочний коефіцієнт, що враховує питому вагу автоматизованих робіт з бухгалтерського обліку та звітності, яка виконується на ПЕОМ. $K_{к.п.з}$ максимально наближений до 1 у випадку, коли питома вага виконаних робіт наближається до 100% (табл. 1).

Таблиця 1. Показники поправочного коефіцієнта

Питома вага робіт з бухгалтерського обліку та звітності, що виконуються на ПЕОМ (%)	>70	71-80	81-90	91-95	96-100
Поправочний коефіцієнт Кк.п.з.	1,3	1,2	1,1	1,05	1,0

Джерело: розробити власний.

Для підтвердження ефективності впровадження АІСУ фінансово-господарською діяльністю ВНЗ ми пропонуємо ввести наступні показники:

1) P_1 – показник річного економічного ефекту:

$$P_1 = \frac{Rfs}{Vz} \quad (2)$$

де: Rfs – різниця між величиною фонду оплати плати в умовах ручної обробки інформації та величиною фонду заробітної плати в умовах впровадження АІСУ; Vz – сума витрат на створення, функціонування та розвиток АІСУ.

Величина показника річного економічного ефекту характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності навчального закладу. Чим вищий цей показник, тим ефективнішою вважається вплив АІСУ на фінансово-господарську діяльність ВНЗ.

2) P_2 – показник якості управління:

$$P_2 = \frac{Tb}{Tf} \quad (3)$$

де: Tb – трудомісткість типового складу робіт облікового персоналу з урахуванням поправочного коефіцієнту до впровадження АІСУ фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу; Tf – трудомісткість типового складу робіт облікового персоналу з урахуванням поправочного коефіцієнта після впровадження АІСУ фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу.

Про ефективність впровадження інформаційної системи управління фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу свідчить значення $P_2 > 1$. Чим вищий даний показник, тим більш ефективнішою вважається вплив АІСУ на фінансово-господарську діяльність ВНЗ.

3) P_3 – показник терміну окупності.

Цей показник використовується для порівняльної оцінки ефективності кількох можливих автоматизованої інформаційної системи управління і для вироблення параметрів оціночного критерію. Розраховується співвідношенням суми загальних витрат до величини економії фонду оплати праці облікового персоналу:

$$P_3 = \frac{Vz}{Rfs} \quad (4)$$

Чим меншою є величина даного показника, тим більш ефективною вважається вплив АІСУ на фінансово-господарську діяльність навчального закладу.

Для визначення усіх можливих числових значень коефіцієнтів ефективності P_1 , P_2 , P_3 проведено відповідні розрахунки для кожного значення поправочного коефіцієнта $K_{н.п.з.}$ [Рижа 2014]. Вихідними даними для розрахунку послужили реальні показники фінансово-господарської діяльності Хмельницького національного університету за 2014 рік. За умов 95% обробки інформації у автоматизованому режимі в АІСУ запропоновані коефіцієнти ефективності набувають значень: $P_1 = 1,43$; $P_2 = 1,24$; $P_3 = 0,7$, що переконливо свідчить про зростання ефективності впливу АІСУ на фінансово-господарську діяльність навчального закладу.

5. Висновки

Функціонування автоматизованої системи управління фінансово-господарською діяльністю ВНЗ призведе до зниження трудомісткості збору та обробки первинної інформації, зменшення кількості помилок, вивільнення часу керівного апарату, створення умов для формування єдиної бази даних для всіх користувачів, можливості багаторазового використання інформації на різних дільницях. Забезпечується повнота відображення всіх процесів та явищ, погодженість та інформаційна єдність показників, їхній взаємозв'язок і взаємозалежність, завдяки чому первинні дані не суперечать зведеним і похідним.

Впровадження автоматизованої інформаційної системи в управлінні фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу для забезпечення функцій управління та оптимізації роботи керівного персоналу сприятиме раціональному вирішенню управлінських завдань та оптимізації управлінських витрат. Подальші дослідження здійснюватимуться у напрямку розробки практичних рекомендацій щодо функціонування АІСУ фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання.

Література

- Войнаренко М.П., 2012, Інформаційні технології у системі перепідготовки та працевлаштування, *Комп'ютеризація освітньої діяльності: збірник наук.-метод. праць Хмельницького національного університету*, ред. М.Є. Скиби, С.Г. Костогриза, Хмельницький: ХНУ.
- Калініна Л., 2003, Специфіка інформаційного управління закладами освіти, *Освіта і управління*, 1(6), 47-66.
- Корнєв Ю., 2008, Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності, *Вісн. НАН України*, 5, 24-31.
- Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Міжгалузеві нормативи чисельності працівників бухгалтерського обліку» від 26 вересня 2003, № 269, *Баланс*, 2004, № 11.
- Нижник В.М., 2007, Проблеми безпеки інформаційної системи вищого навчального закладу за умов розвитку освітнього процесу, В.М. Нижник, В.М. Стецюк, В.М. Лисак, *Комп'ютерні технології в Хмельницькому національному університеті*, Хмельницький: ХНУ.
- Чіпко Т., *Автоматизація управління вищим навчальним закладом*, www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Informatica/72751.doc.htm [21.02.2016].
- Пархоменко О.В., 2006, Роль інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні функціональними системами, *Проблеми науки*, 10, 18-27.
- Рижа Т.В., 2014, *Механізм управління фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу у забезпеченні економічного розвитку*, Хмельницький: ХНУ.
- Співаковський О.В., Щедролюсьєв Д.С., Чаловська Н.М. та ін., 2005, *Інформаційні технології в управлінні вищими навчальними закладами: методичний посібник*, Айлант: Херсон.
- Трусова Т.В., 2005, Розвиток інформаційних технологій в управлінні освітою, *Актуальні проблеми економіки*, 10, 209-213.

Management of the Financial and Economic Activity of Higher Education Institutions through the Use of Automated Information Systems

Abstract. This article grounds the expediency of the formation of an informational system for management of financial and economic activity of higher educational institution. The order of the creation and implementation of an automated information system in the management of financial and economic activities of higher educational institutions has been defined, and the content of the main stages of this process have been disclosed. Proposals for the development of indicators to verify the effectiveness of the implementation of an automated information management system of financial and economic activities of higher educational institution have been provided.

Keywords: higher educational institution, informational and communication technologies, informational system, financial and economic activities

Катерина Біницька

Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 0382 79 42 30

Олена Біницька

Хмельницька гуманітарно-педагогічна
академія
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 0382 79 42 30

Децентралізація освіти в Україні: досвід децентралізації в Республіці Польща

Анотація. У статті досліджено польський досвід децентралізації управління в сфері освіти. Зокрема, розкрито сутність понять децентралізація та децентралізація освіти. Проаналізовано сучасний стан та нормативно-правову базу процесу децентралізації освіти в Україні.

Ключові слова: децентралізація, сфера освіти, Республіка Польща, реформи

1. Постановка проблеми

У Національній доктрині розвитку освіти пропонується перехід до децентралізованої системи управління освітою. Так, передбачається оптимізацію державних управлінських структур і децентралізацію; перерозподіл функцій між рівнями влади; зростання автономії навчальних закладів та широку участь громадськості в управлінні загальноосвітніми школами. Так, у розділі «Управління освітою» зазначено, що «модернізація управління галуззю передбачає ефективний перерозподіл функцій і повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування»¹.

¹ Національна доктрина розвитку освіти, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> [1.02.2016].

17 червня 2014 року Верховна Рада України прийняла перший з пакету «децентралізаційних законів» – Закон України «Про співробітництво територіальних громад»².

Відповідно до концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні формуються об'єднані територіальні громади, повноваженням яких є забезпечення управління закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

Мета дослідження полягає в здійсненні наукового аналізу особливостей процесу децентралізації освітою в Україні та Республіці Польща.

2. Виклад основного матеріалу

Децентралізація – це спосіб територіальної організації управління, за яким держава делегує право на прийняття рішень з певних питань або в певній сфері структурам регіонального рівня, що знаходяться поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї [Гриневич 2005: 16].

Децентралізація в галузі освіти – це передача повноважень і відповідальності за управління освітою та фінансування освіти демократично обраним органам місцевого самоврядування і школам. Вона передбачає створення фінансово незалежних громад, які зможуть самостійно і на належному рівні утримувати дитячі садки і школи.

Європейський і світовий досвід свідчить, що місцеві проблеми можуть ефективно вирішуватись тільки на місцевому рівні. Держава ніколи не дійде до проблем кожного села чи міста, кожної вулиці чи двору³. Децентралізація управління освітою в Україні має відбуватися на основі врахування особливостей регіонів, інтересів територіальних громад, соціальних прошарків під час вибору моделей управління, реформування змісту освіти, способів її організації і фінансового забезпечення кращого врахування освітніх потреб даної місцевості.

На нашу думку, існує достатньо причин для введення системи децентралізації. Встановлення плюралістичного та демократичного управління у більшості країн Центральної та Східної Європи одразу привело до потреби одночасного проведення реформи місцевих адміністративних органів. Там розглядалися три головних питання, що вимагали вирішення: визначення територіальних структур; розподіл та призначення повноважень; децентралізація фінансування.

² Закон України «про співробітництво територіальних громад», <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508> [12.02.2016].

³ *Навіщо нам децентралізація?*, www.pravda.com.ua/articles/2015/06/22/7072007/?attempt=1 [22.07.2015].

Вивчення польського досвіду децентралізації управління базовою освітою обґрунтовано основні висновки і положення щодо їх можливого використання в Україні [Юрчук 2009: 277].

Освіта – це галузь, яка відповідає за засвоєння новими поколіннями громадських обов’язків та правил спільної відповідальності за участь в управлінні. Успішність освітньої системи, яка має на меті інтеграцію в суспільство кожного індивіда, та мотивація учнів до навчання залежать від того, наскільки зацікавлені сторони можуть впливати на роботу закладів освіти та визначати їх особливості. Освіта має задовольняти вимоги тих, хто навчається, та тих, хто «споживає» результати освіти (роботодавці, суспільство загалом). Отже, аби бути ефективною, освітня система має враховувати інтереси «споживачів» певного регіону. Тому без залучення до управління освітою громадських організацій регіону школа не може виконати соціальне замовлення держави.

Ефективне управління навчальними закладами створює передумови для покращення внутрішньої культури та атмосфери освітньої організації. Роль керівників навчальних закладів стає все важливішою, оскільки за умов децентралізації освіти вони отримують усе більше повноважень і відповідальності. Удосконалення управління є першим кроком на шляху покращення внутрішньої атмосфери навчального закладу, що сприятиме підвищенню довіри та зацікавленості учнів. Оскільки завданням освіти є підготовка учнів до активного громадського життя в умовах демократичного суспільства, саме демократичні принципи мають стати основою функціонування, організації навчальних закладів та управління ними. За таких умов не тільки керівник закладу, а й викладачі та учні матимуть змогу впливати на процес прийняття рішень. З одного боку, це покращуватиме взаємовідносини всередині організації, з іншого – проводитимете підготовку учнів до самостійного життя.

Корінні зміни, що відбулись в економічному та політичному житті країни, розвиток демократичних принципів управління потребують від керівника використання сучасних методів і форм управління трудовими колективами. Ці зміни, що відбуваються в сучасному середовищі та у процесі виробництва і пов’язані з підвищенням значущості людського фактору, висунули управління персоналом на передній план управлінської діяльності, стимулювали бурхливий розвиток наукових досліджень у цій галузі⁴. Шкільна автономія означає самостійність щодо широкого переліку організаційних питань, зокрема: розробляти і затверджувати свій бюджет в межах державних асигнувань; розробляти тарифікацію педагогічного персоналу відповідно до чинного законодавства і затверджувати штат педагогічного та адмі-

⁴ Управління школою на державно-громадських засадах, <http://osvita.ua/school/method/1746/> [12.02.2016].

ністративно-технічного персоналу відповідно до своїх потреб; преміювати співробітників в межах бюджетного ліміту; визначати позабюджетні джерела фінансування включаючи здачу в оренду незадіяних шкільних площ.

Важливою організаційною умовою шкільної самостійності є посилення громадської складової в управлінні закладу через розширення повноважень і функцій ради навчального закладу, опікунської ради.

Наявність статусу окремою юридичної особи та власної бухгалтерії створює зручності для членів трудового колективу, коли будь які питання можливо оперативно вирішити на місці. Також це дозволить закладам освіти уникнути заплутаної, важкої та неефективної процедури тендерних закупівель. З'явиться можливість самим вирішувати у кого закуповувати товари та послуги на основі прямих договорів, а також контролювати їх якість. Самостійно вирішувати куди направляти кошти, які будуть зекономлені від більш ефективного управління безпосередньо в самих закладах освіти. За управлінням освіти залишиться тільки функція контролю⁵.

У ст. 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» зазначено, що місцева державна адміністрація «виконує програми щодо обов'язкової повної середньої освіти, здійснює загальне керівництво закладами освіти, що належать до сфери її управління, їх матеріально-фінансове забезпечення; вживає заходів до збереження мережі закладів освіти та розробляє прогнози її розвитку»⁶. Отже, зазначений Закон визначає сферу компетенції державної адміністрації загальноосвітніми школами: виконання делегованих радами повноважень – забезпечує фінансування переданих делегованим самоврядуванням, районами, обласними радами повноважень у сфері освіти.

У «Положенні про загальноосвітній навчальний заклад» зазначено, що «загальноосвітній навчальний заклад є юридичною особою, має рахунки в установах банків, самостійний баланс»⁷.

Нині, коли Україна тримає курс на членство в ЄС, виникає потреба в реформуванні різних галузей і сфер, тому сьогодні триває масштабна реформа освіти⁸.

Вивчення європейського досвіду є важливим ресурсом для координації зусиль всіх учасників процесу освітньої децентралізації. На нашу думку, доцільно вивчити досвід Республіки Польща, яка успішно повела реформи в галузі освіти. Слід зазначити, що децентралізація системи освіти дозво-

⁵ Децентралізація в освіті, <http://tavriya.ks.ua/index.php?newsid=11> [12.02.2016].

⁶ Закону України «про місцеві державні адміністрації», <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> [12.02.2016].

⁷ Про затвердження положення про загальноосвітній навчальний заклад, П. 8, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%d0%bf> [12.02.2016].

⁸ Децентралізація чи централізоване управління? Освіта у світі, <http://pedpresa.ua/126611-126611.html> [12.02.2016].

лила Польщі різко підвищити показники країни в Міжнародному рейтингу якості шкільної освіти PISA. Укрупнення шкіл дозволило полякам краще вчити своїх учнів. Польські вчителі стали промоутерами змін на локальному рівні під час адміністративної та освітньої реформ. Міністерство освіти за участі міжнародних донорів провело масштабну роботу, готуючи педагогів управляти змінами на місцях. Поляки були готові до того, що будь-які інновації без належного пояснення і спрямування викликатимуть опір у місцевих громадах⁹.

Республіка Польща після розпаду комуністичної системи у 1989 р. пройшла шлях від централізованої системи управління освітою до децентралізованої. Процес децентралізації в країні проходив поетапно. Децентралізацію розпочали з дошкільних навчальних закладів (у 1991 р.), молодшої школи (у 1996 р.), та середніх шкіл та вищої освіти (у 1999 р.). Більшість освітніх завдань від дошкільного рівня до старших класів середньої школи сьогодні вирішуються органами місцевого самоврядування (гмінами або повітами).

Унаслідок реформи системи шкільної освіти двоступенева структура (8+4) трансформувалася у триступеневу (6+3+3) без зміни загального періоду навчання та віку учнів. Своєрідністю загальної системи освіти Польщі є її нова структура: дошкільні навчальні заклади або однорічна підготовка шестиліток до навчання у початковій школі; початкові школи; гімназії – новий тип шкіл, адаптований для навчання учнів молодшого підліткового віку (13-16 р.); ліцеї і технікуми (післягімназійні школи), що надають повну середню освіту (випускники осучаснених професійних шкіл продовжують навчання у додаткових ліцеях або додаткових технікумах); професійні (післяліцейні) школи, вищі навчальні заклади [Гречка 2009: 8-9].

Організаційна та фінансова відповідальність місцевих органів влади за розвиток освіти сприяє раціоналізації шкільної мережі. У результаті реформи державного управління та реформи освіти, на центральному рівні тільки розробляється і реалізується національна освітня політика, тоді як функції управління освітою, школами та інших навчальних закладів делеговані гміні та повіту. Воеводства управляють лише школами, що працюють на над-регіональному рівні. Відповідальність за педагогічний нагляд покладається на керівників регіональних органів управління освітою (освітні куратори) 16 воеводств.

Джерелом фінансування сфери шкільної освіти в Республіці Польща є освітня частина загальної субсидії з державного бюджету. Сума загальної субсидії для всіх органів місцевого самоврядування визначається щорічно в законі про державний бюджет, а потім міністр національної освіти вста-

⁹ *Результати дебатів «реформа освіти vs децентралізація»*, www.irf.ua/knowledgebase/news/rezultati_debativ_reforma_osviti_vs_detsentralizatsiya/ [12.02.2016].

новлює алгоритм розподілу цих коштів між відповідними органами місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування також встановлюють правила оплати праці вчителів та надання фінансової підтримки студентам, несуть відповідальність за інвестиції в освіту і визначають правила отримання та використання школами отриманих від юридичних та фізичних осіб коштів. Так, у 2013 році освітня субсидія з державного бюджету становила майже 70% загальних витрат на шкільну освіту. Державні витрати на вищу освіту майже повністю фінансуються з державного бюджету.

3. Висновки

Республіка Польща – це приклад успішних реформ в сфері освіти. Врахування польського досвіду, на нашу думку потрібно проводити за такими напрямками як: управління освітою, фінансування освіти та якісний статистичний збір даних в освіті. Фінансування шкіл повинно бути відповідно до потреб місцевої громади. Необхідно активно залучати громадськість до вирішення проблем освіти, зокрема до планування розвитку шкіл та проведення моніторингу роботи закладів. Відповідно до польського досвіду необхідно розширити функції органів державно-громадського управління освітою.

Література

- Гречка Я.Р., 2009, *Особливості державно-громадського управління освітою в Польщі*, Київ: Академія муніципального управління.
- Гриневич Л.М., 2005, *Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі*, Київ: Інститут педагогіки апн України.
- Децентралізація в освіті*, <http://tavriya.ks.ua/index.php?newsid=11> [12.02.2016].
- Децентралізація чи централізоване управління? Освіта у світі*, <http://pedpresa.ua/126611-126611.html> [12.02.2016].
- Закон України «про співробітництво територіальних громад»*, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508> [12.02.2016].
- Закону України «про місцеві державні адміністрації»*, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14> [12.02.2016].
- Навіщо нам децентралізація?*, www.pravda.com.ua/articles/2015/06/22/7072007/?attempt=1 [22.07.2015].
- Національна доктрина розвитку освіти*, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> [1.02.2016].
- Про затвердження положення про загальноосвітній навчальний заклад*, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%d0%bf> [12.02.2016].
- Результати дебатів «реформа освіти vs децентралізація»*, www.irf.ua/knowledgebase/news/rezultati_debativ_reforma_osviti_vs_detsentralizatsiya/ [12.02.2016].
- Управління школою на державно-громадських засадах*, <http://osvita.ua/school/method/1746/> [12.02.2016].
- Юрчук Л., 2009, Тенденції децентралізації управління освітою в Україні, *Вісник Національної Академії Державного Управління При Президентів України*, Вип. 4, 276-283.

An Analysis of Education Decentralization in the Republic of Poland

Abstract. The Polish experience of a decentralization of management in the sphere of education has been studied in this article. In particular, the essence of the terms “decentralization” and “decentralization of education” has been revealed. The modern state and legal framework of the process of education decentralization in Ukraine have been analyzed.

Keywords: decentralization, sphere of education, Republic of Poland, reforms

Наталія Антонівна Сівак

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Кафедра педагогіки та психології
e-mail: natali_sivak@mail.ru
tel. 067 933 03 00

Реализации идеи гуманизации образовательного процесса

Анотация. В данной статье говорится о необходимости гуманизации образовательного процесса в современной школе. Определено содержание понятия «гуманизация» и «гуманитаризация». Основанием данной публикации является авторская программа предложенная основателем гуманной педагогики Ш. А. Амонашвили. Автор предлагает вводить в педагогических учебных заведениях курс «Основы гуманизации образовательного процесса», который был апробирован в Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии. В исследовании освещены новые подходы к пониманию современной школы как места, где не готовят людей к жизни, а где уже живут. В статье отмечено, что Гуманная Педагогика – это педагогика любви, добра, понимания, содействия, сил, вдохновения, защиты, которая будет лелеять у детей духовность, благородство, великодушие, расширять их познавательное рвение, направлять на поиск смысла жизни и назначения. Кроме того, раскрыто содержание основных тем программы. Указано на то, что современность требует изменения подходов к образованию детей, которое рассмотрено как целостный процесс обучения, воспитания, социализации ребенка. Особого внимания уделяется Учителю, ознакомленного со спецификой Гуманной Педагогики, особенностями урока, построенного на принципах Гуманной Педагогики, с пониманием образования как нового процесса, с нетрадиционными подходами к объяснению, отбору методов работы, сотрудничества между семьей и учебным заведением.

Ключові слова: Гуманная Педагогика, авторская программа, курс, образовательный процесс, особенности гуманного урока, методы Гуманной Педагогики

1. Постановка проблемы

В решении современных задач демократизации общественной жизни в Украине, духовно-интеллектуального возрождения украинского народа,

роста его национального самосознания определяющее значение имеет гуманизация образования. Это большая и комплексная проблемма. Обращаясь к своим национальным истокам, мы должны учитывать наше сегодняшнее бытие, его особенности, опираясь на мировой опыт. Отметим, что современная мировая гуманистическая мысль исходит из того, что сам человек, его права и обязанности должны находиться в центре внимания государства и общества. Поэтому основным направлением развития образования сегодня является возвращение обучения к человеку.

Именно с этих позиций сформулированы задачи в Государственной национальной программе «Образование», в которой, в частности, говорится: «Гуманизация образования заключается в утверждении человека как высшей социальной ценности, раскрытии его способностей и удовлетворении разнообразных образовательных потребностей, обеспечении приоритетности общечеловеческих ценностей, гармонии отношений человека и окружающей среде, общества и природы» [Державна національна програма «Освіта» 1994: 9].

2. Анализ последних публикаций

Анализ последних публикаций и собственные наблюдения позволяют утверждать, что в последнее время на государственном и международном уровнях происходит повышение интереса к проблеме гуманизации образования.

Идеи гуманизации положены в основу работ Ш.А. Амонашвили, И. Зимней, В. Зинченко, В. Краевского, А. Петровского, С. Смирнова, И. Якиманской и др.

Разработка целостной теории гуманизации образования содержится в трудах М. Берулавы, И. Котова, Г. Корнетова, Н. Осуховой, В. Лежникова, Е. Шиянова и др.

Кроме того, И. Бех, В. Билоусова, О. Виговская, О. Вишневский, И. Волков, С. Гончаренко, Т. Гончарова, Г. Иванюк, Е. Ильин, Б. Козак, С. Лисенкова, Л. Макарова, Ю. Мальованый, В. Оржиховская, О. Савченко, С. Соловейчик, О. Сухомлинская, В. Шаталов и другие убедительно доказывают необходимость гуманизации учебно-воспитательного процесса как одного из важнейших условий возрождения национального образования.

Цель статьи – обосновать возможность реализации идеи гуманизации и внедрения в образовательный процесс педагогических высших учебных заведений системы, которая была разработана и предложена Ш.А. Амонашвили и П.Ш. Амонашвили.

3. Изложение основного материала

В современных условиях развития системы образования Украины гуманизация является одним из принципов ее реформирования. Процесс гуманизации образования на современном этапе становится явлением международного характера. Проведение многочисленных конгрессов, конференций по проблемам гуманизации образования как в нашей стране, так и за рубежом, создание Международной Академии гуманизации образования, издание этой организацией психолого-педагогического журнала «Гуманизация образования» свидетельствуют о международной значимости процесса гуманизации.

Обществу будущего нужны люди с актуальными знаниями, гибкостью и критичностью мышления, творческой инициативой, высоким адаптационным потенциалом. Не менее важными будут такие качества как высокая нравственность, личностная ответственность, внутренняя свобода, настрой на достижение цели, рациональным путем корректными средствами.

В соответствии с основополагающими принципами и идеями Болонской декларации, гуманитарные знания должны быть свободными от устаревших мифов, мелочного неактуального материала. Наряду с этим, на наш взгляд, нужно отвергать позитивистские поиски надисторического, универсальных стандартов, норм и идеалов при изложении социально-гуманитарных дисциплин, поскольку они являются методологически бесплодными.

Динамизм и противоречивый характер развития украинского общества, актуальные проблемы формирования активной, творческой личности, обеспечение выполнения ею социально необходимых задач в современных условиях требуют также, радикальных изменений в структуре, качестве и содержании гуманизации образования.

Гуманизм (от лат. *humanus*, человеческий) – это признание ценности человека как личности, ее прав на свободное развитие в проявлении своих задатков [Борзенко 2002].

Гуманитарный (от франц. *humanitaire*, от лат. *humanitas* человеческая природа, образованность) – имеет отношение к общественной жизни и сознания человека [Додонов 2000].

Есть разные подходы к определению гуманизации образования:

– система мер, направленных на приоритетное развитие общекультурных компонентов в содержании образования и технологии обучения, ориентированных на совершенствование личности, занимающей центральное место в структуре общественных отношений [Евладова 2002: 93].

– концептуальное положение о приоритете личности в образовании, формировании ее гуманного мировоззрения и творческого потенциала.

В контексте нашего исследования, гуманизация образования – отражение в образовательном процессе гуманистических тенденций в развитии современного общества, когда человеческая личность определяется высшей ценностью.

Гуманитарное образование – учебно-воспитательный процесс преподавания, освоение гуманитарных дисциплин, главными из которых являются исторические, философские, политологические, культурологические, филологические, украиноведческие, психолого-педагогические, правоведческое дисциплины [Ромаева 2003].

4. Курс «Основы гуманизации учебного процесса»

С целью гуманизации образования в учебных заведениях особенно важно внедрение курса «Основы гуманизации учебного процесса» в высших педагогических учебных заведениях. Ведь благодаря этому курсу будущий педагог осознает и усваивает содержание и принципиальные положения Гуманной Педагогики, которая является одним из возможных способов реформирования образования.

Указанный курс был апробирован в работе из слушателями магистратуры Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии. Суть гуманистического подхода заключается в том, что воспитатель должен оптимистично мыслить о детях, относиться к ним как к самостоятельным субъектам, способных действовать по собственному выбору, желаниям, убеждениям. Иначе говоря, курс «Основы гуманизации учебного процесса» воспитывает понимание у будущих учителей того, что у каждого ребенка в его поступках является личностный смысл и личностная значимость, на которые необходимо опираться в воспитательном процессе. А если такой личностный смысл отсутствует, следует помочь ребенку его найти [Амонашвили 1990].

По мнению Ш. А. Амонашвили, основателя Лабораторий Гуманной Педагогики в разных странах и городах, воспитывать ребенка гуманно, это, во-первых, создавать лучшие условия для ее целенаправленного личностного, социального и педагогически значимого развития, воспитания, обогащения знаниями и опытом; во-вторых, управлять этим процессом в согласии с потребностями крепнущих внутренних сил, учитывая позиции самого ребенка, его интересы [Амонашвили 1996].

Целью курса «Основы гуманизации учебного процесса» является изучение слушателями магистратуры ключевых положений построения образовательного процесса на основе личностно ориентированного подхода к ученику с утверждением его в качестве активного, сознательного, равноправного

участника учебно-воспитательного процесса, в котором его личность развивается с учетом индивидуальных способностей.

Программа предлагает различные формы обучения: лекции, практические занятия, индивидуальную и самостоятельную работу для будущих учителей.

Самостоятельная работа предполагает работу в Интернете, создание индивидуальных, парных и групповых творческих проектов, подготовку рефератов и докладов, выполнение исследовательских задач и т. На практических занятиях вместе с актуализацией знаний, полученных на лекциях, происходит формирование профессиональных умений, осуществляется преимущественно в интерактивной форме (ролевые игры, мозговой штурм, создание групповых проектов, марафон идей и т.д.).

Усвоения программного материала должно обеспечить формирование профессиональной компетентности учителя по построению образовательного процесса на основе принципов Гуманной Педагогике, способствует формированию гуманного педагогического сознания и имиджа, гуманного мировоззрения будущих учителей.

Программа курса «Основы гуманизации учебного процесса» разработана на основе авторской программы для средней общеобразовательной школы Ш.А. Амонашвили и П.Ш. Амонашвили «Школа жизни», на принципах Гуманной Педагогике.

Обучение по данной программе включает такие темы:

Учитель. Образовательный процесс является объективной действительностью. В каждом конкретном случае его творит педагог (учитель, воспитатель). От его сознания, сердца, характера, воли, опыта, знаний, направленности, от его личности в целом зависит качество образовательного процесса: он такой, каким является сам педагог. Он может верить или не верить в возможности своих учеников, может любить или не любить свою профессию и детей, может быть добрым или злым, новатором или консерватором и т.п. И каким бы он ни был, субъективное состояние его духа обязательно отразится на созданный им образовательный процесс [Амонашвили 2013а].

Педагогический ансамбль. Хороший педагогический коллектив не означает, что этот коллектив направлен к единой цели, что у них есть согласованные образовательные планы. Скорее указывает на то, что каждый член сообщества делает свое дело как положено, но индивидуально [Амонашвили 2013б].

Основой является понятие педагогического ансамбля: сообщество школы – как ансамбль, который исполняет педагогическую симфонию. Авторскую программу следует рассматривать как партитуру симфонии гуманной педагогики. Хотя каждый член ансамбля имеет свою исполнительскую часть

в симфонии, но все они зависимы друг от друга и от партитуры: должна быть выполнена симфония, а ею занимаются все члены оркестра согласованы и совместными усилиями, под руководством дирижера. Нормами жизни педагогического ансамбля являются: доброжелательность, искренность, творчество, взаимность и взаимопомощь, направленность, терпения, что творит, преданность.

Жизнь, среда, общество. Жизнь не сама по себе такая, а она такова, какой делают ее люди. Поэтому постулат сложившейся традиционной (авторитарной) педагогики о том, что школа готовит (адаптирует, приспособливает) детей к жизни, в концепции гуманной (классической) педагогики такое утверждение считается неверным [Амонашвили 2013а]. Дети не готовятся к жизни, они уже живут, – утверждал К.Д. Ушинский.

Гуманная Педагогика принимает истину:

- В детях надо воспитывать жизни с помощью самой жизни,
- В детях надо воспитывать преобразователей жизни.

Облагораживание среды вокруг каждого ребенка – это руководящий принцип учителя Школы Жизни. Общение есть сердце образовательного процесса и оно наполняется сердцем учителя. Учитель ведет общение так, что ученик переживает в этом процессе взрослость, равноправие, свободу, уважение к своей личности; воспринимает от учителя культуру речи, этические нормы, убеждения. В общении с учителем ученик чувствует, что в него верят, от него ждут новых продвижений, радуются за его успехи. В со-творчестве, взаиморазвивающем общении и ученик, и учитель способны подарить друг другу собственную уникальность в настоящем и в будущем.

Гуманная педагогическая направленность. Гуманная педагогика есть де-тище классической педагогики. В ее основе лежит понятие духовного гуманизма. Это понятие искусственное, ибо смысл гуманности уже вмещает в себе смысл духовности, и наоборот.

Понятие духовного гуманизма расширяет педагогическое сознание: делает единым целым духовное и материальное, привлекает в качестве ориентиров для мышления и деятельности понятия: Любовь, Вера, Надежда, Радость, Успех, Сотрудничество, Вдохновение, Познание, Защита, Красота, Истина и т.д. [Амонашвили 1991].

Духовный гуманизм помогает создать в себе высокое представление о Ребенке: Он есть явление в земной жизни; он несет в себе свой Путь, свою миссию; в нем неограниченная энергия духа.

Психология согласия. Наиболее важным для гуманной педагогики есть три страсти, без которых ни один Ребенок не существует: страсть к развитию, страсть к взрослению, страсть к свободе. Природа сама движет Ребенка к их удовлетворению, и происходит это в разных видах деятельности

(в младшем школьном возрасте это – игра, шалость, вопросы, задаваемые взрослым, ломка игрушек и т.д.; В старшем это – восхищение, объединения, дерзость и т.п.).

Современное поколение детей. Мир говорил о приходе на Землю Нового Поколения Детей. Их называют по-разному: Дети Индиго, Звездные Дети, Дети Света, дети с Космическим сознанием. Так называют Новое Поколение, приходит с конца 80-х годов прошлого века, Детями Света. Утверждается, что эти дети многогранно талантливые, мудрые, уверены в себе, открыты, многие из них проявляют необычные способности. Но они уязвимы перед грубостью, насилием, бесцеремонностью взрослых. Они скучают там, где их не понимают. Детям Света нужен учитель Мира [Амонашвили 1996].

Школа Жизни. Цель образования составляет смысл педагогической направленности, заботы и творчества. Исходя из духовно-нравственных ценностей гуманной педагогики, перед педагогическим ансамблем школы ставится цель: способствовать становлению, развитию, воспитанию в ученике благородного человека, Благородного Гражданина своей страны.

В благородстве мыслятся самые возвышенные качества человеческой личности: великодушие, любовь к ближнему, дружелюбие, доброта, понимание, терпение, прощение, вера, помощь, сочувствие, сорадость, культура, образованность и др... Аксиоматика гуманной педагогики гласит: благородство воспитывается благородством, великодушие воспитывается великодушием [Амонашвили 1996].

Настоящий образовательный процесс, строится на принципах Гуманной Педагогики, является процессом облагораживания души и сердца растущего человека, облагораживание его духовного мира и мотивационного обеспечения жизни в нем. В душе и сердце школьника должны быть размещены: светлые образы, мысли, впечатления, чувства прекрасного, стремление к самопознанию и саморазвитию, понимание бесконечности, ответственность за свои мысли, направленность к благу, мужество и бесстрашие, чувство заботы, сострадания, радости, восторга, осмысленности жизни, смерти и бессмертия, веры, любви к ближнему, преданности [Амонашвили 2012].

В этом духовном мире высшие знания будут одухотворенные, помноженные и возвращены людям в виде творчества, созидания нравственных, культурных, материальных ценностей. Это духовно-нравственное содержание (разумеется, положительная ее часть), как основание духовной жизни школьника, осуществляется во всех классах – с первого по одиннадцатый (двенадцатый) – через специальные занятия («уроки духовной жизни», «уроки смысла жизни», «уроки самопознания»...), а также из-за системных бесед, лекций, обсуждения в рамках внеклассной работы.

5. Особенности гуманного образовательного процесса и урока

Образовательный процесс является стержнем жизни учащихся в Школе Жизни. Создателем его является каждый учитель и педагогический ансамбль в целом. К нему предъявляются нормы, соблюдение которых делает его гуманным. Они состоят в следующем смысле [Амонашвили 1990].

1. Образовательный процесс охватывает ученика полностью, со всей его природой, принимает его таким, какой он есть, и творит в нем благородного и великодушного человека, знающего, развитого и свободного.

2. Образовательный процесс дарит ученику жизни более возвышенное, вдохновенное, интересное и целенаправленное, чем является его спонтанное жизни.

3. В образовательном процессе ученики в сотрудничестве с учителем открывают знания и присваивают их.

4. Образовательный процесс обеспечивает продвижение каждого ученика в познании, ведет его от успеха к успеху, от трудностей к трудностям, вселяет в каждого радость познания и веру в свои силы и способности.

5. В образовательном процессе ученики постоянно испытывают мотивационные импульсы: интерес, увлеченность, творчество, а также необходимость, необходимость, важность того, что им предлагается.

6. В образовательном процессе учащихся сопровождает комфорт переживания жажды развития, взросления и свободы.

7. Образовательный процесс возвращает, углубляет и укрепляет духовную общность, единение между учениками и учителем.

8. Образовательный процесс пропитан духовностью, утонченной нравственностью, любовью.

9. В образовательном процессе все методы и способы имеют форму открытого и скрытого диалога (открытый – когда с учениками обсуждается какой либо вопрос, ведется совместное решение какой либо загадки и задачи; скрытый – когда ученики следят за размышлениями, объяснениями учителя, соразмышляют вместе с ним).

Урок в Школе Жизни является ведущей формой жизни детей и главной единицей непрерывного образовательного процесса, он аккумулятор жизни каждого ученика. Урок для учителя – смысл и истина его педагогической деятельности.

Как считает Ш. Амонашвили: говорить о методах имеет смысл, если есть мастер с сердцем, душой и желанием, который воспользуется ими, да еще отшлифует их, и еще изобретет новые методы. Учитель предлагает такие методы Гуманной Педагогике. Метод дорисовывания, метод нашёптывания

на ухо, метод соавторства и дополнения, метод исследовательского познания. По нашему мнению такие методы могут дать ориентацию к творческому поиску и творению методов учителем [Амонашвили 2013b].

Традиции и сотрудничество с родителями, как показывает опыт Ш. Амонашвили и П.Амонашвили, имеют очень огромное значение. «Традиции в школе есть форма практического утверждения в жизни идей гуманной педагогики. Они объединяют, направляют, организуют эту жизнь, мотивируют и наполняют содержанием. Традиции многообразны: одни связаны с конкретными датами, свершаются в одно и то же время, посвящены кому-либо, и чему-либо важному, прекрасному, необходимому, долгу и т.д.; другие свершаются постоянно и ежедневно как отличительная норма и образ жизни, как обособленное правило, которыми авторская Школа Жизни отличается от других школ» [Ромаева 2003].

В Школе Жизни, как называют авторы программы учебное заведение, создается родительский семинар (родительский университет) по проблемам семейного воспитания на основе идей гуманно-личностной педагогики. Задача родительской педагогизации заключается в том, чтобы ребенок оказался в единой образовательной среде в школе и семье.

6. Висновки

Стоит отметить, что идея гуманизации образования, имеет сегодня распространение во многих странах мира: Украина, Россия, Эстония Латвия, Литва и др. Проблема гуманизации образования это процесс особенно трудный, который требует, в первую очередь, знаний каждого учителя, изменений подходов к воспитанию, постоянного поиска новых методов, способов и приёмов организации работы с учениками. По нашему мнению, единственная возможность реформировать школу – это реорганизация учебных процессов во всех учебных заведениях, в том числе и высших педагогических, по принципам Гуманной Педагогики.

Література

- Амонашвили Ш.А., 1990, *Личностно-гуманная основа педагогического процесса*, Минск: Изд-во Университетское.
- Амонашвили Ш.А., 1991, *Психологические основы педагогики сотрудничества: Книга для учителя*, Київ: «Освіта».
- Амонашвили Ш.А., 1996, *Размышления о гуманной педагогике*, Москва: ИД Ш. Амонашвили.
- Амонашвили Ш.А., 2012, *Основы гуманной педагогики. В 20 кн. Кн. 4. Об оценках*, Москва: ООО «Издательский Дом Шалвы Амонашвили».
- Амонашвили Ш.А., 2013а, *Основы гуманной педагогики. В 20 кн. Кн. 5. Учитель*, Москва: ООО «Издательский Дом Шалвы Амонашвили».

- Амонашвили Ш.А., 2013b, *Основы гуманной педагогики. В 20 кн. Кн. 6. Часть 3. Педагогическая симфония. Единство цели*, Москва: ООО «Издательский Дом Шалвы Амонашвили».
- Борзенко И.М., 2002, *Основы современного гуманизма: Учебное пособие для студентов вузов*, Москва: Рос. гуманист, общ-во.
- Додонов В.И. (ред.), 1994, *Генезис и сущность гуманистической парадигмы как основа образования и воспитания*, Москва: Ин-т теории образования и педагогики.
- Державна національна програма «Освіта». Україна ХХІ століття*, Київ.
- Евладова Е.Б., 2002, *Дополнительное образование детей*, Москва.
- Ромаева Н.Б., 2003, Развитие гуманистических идей в педагогическом наследии В.А. Сухомлинского, *Вестник. Серия «Гуманитарные науки»*, 2(9), 28-32.

Realizing the Idea of Humanizing the Educational Process

Abstract. The necessity of humanizing the educational process for modern schools is the topic of this article. The definition of the concept of “humanizing” and “humanization” is outlined. The basis of the noted publication is the author’s program, which is offered by the founder of Humane Pedagogics Sh.O. Amonashvili. The author suggests entering the pedagogical educational establishment’s course of “Basis of humanizing of educational process” which was approved in the Khmelnytsky Humanitarian-Pedagogical Academy. In modern research, new approaches are reflected to classify modern school as places, that do not prepare people for life, and for the places they have been living. Humane Pedagogics is the pedagogics of love, good, understanding, assistance, animation, inspiration, and defense, which will value children’s spirituality, nobleness, magnanimity, to extend their cognitive ardor, to send them on a search for a sense of life and setting.. In current research, the modern school is reflected as place that does not prepare people for life and the place where they already live. In the article it is highlighted, that Humane Pedagogics is the pedagogics of love, good, understanding, assistance, animation, inspiration, defense, which will value children’s spirituality, nobleness, magnanimity, extend their cognitive ardor, send them on a search for the sense of life and their setting. In addition to that, the conservation of the basic themes of the program is exposed. It is indicated that at present, we require a change of our approach to the education of children, which is considered an integral process of studies, up-bringing, and socialization of a child. Teachers get special attention, well-educated in the specifics of Humane Pedagogics, and their features of lessons, which are built on principles of Humane Pedagogics, through understanding education as a new process, with the untraditional approaches to explanation, to the selection of the methods of work, collaboration between the family and educational establishment itself.

Keywords: Humane Pedagogics, author program, course, educational process, features of humane lesson, methods of Humane Pedagogics

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (*.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wniosek)
- bibliografia

Objętość – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Przypisy bibliograficzne

- umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:
[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]
- jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: i in.:
[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]
- jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:
[Zmiana studium uwarunkowań 2008]
- jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:
[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]
- w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:
[por. Hądzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]
- jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:
[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.
[Nowak 2014a, 2014b]

Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny oraz **przywołujące akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawzić chronologicznie wg dat wydania
- **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma* (kursywą), nr czasopisma, zakres stron:
Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.
- **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, tytuł książki (*kursywą*), miejsce wydania: wydawnictwo:
Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w:, inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej* (*kursywą*), miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:
Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.
- **akt prawny**
Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.
Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.
Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.
- **raporty, analizy**
GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.
- **źródło z Internetu** (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):
www.manpowergroup.com [dostęp: 28.05.2015].

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

The WSB University Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

Size limit – up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

Margins – 2.5 cm each

Page numbering – continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold print**
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

Other references and footnotes

- any additional **comments or explanations**, references to **legislation, court rulings and decisions**, as well as links to **Websites** that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**
- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:
Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.
- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:
Lane W.R., King K.W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:
Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.
- **legislation**
Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.
Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.
- **studies and reports**
World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.
- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed]
www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below formula