

Organizacja pomocy społecznej (wybrane zagadnienia)

Uwagi ogólne

Pod pojęciem jednostek organizacyjnych rozumie się różnego rodzaju instytucje, urzędy i zakłady publiczne zajmujące się wykonywaniem określonych zadań i usług, wyposażone w odpowiednią infrastrukturę techniczną i wykwalifikowaną kadrę pracowników. Ustawa o pomocy społecznej definiuje jednostki organizacyjne w sposób zawężony, wymieniając poszczególne jednostki pomocy społecznej. Zgodnie z art. 6 pkt 5 jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego, placówki opiekuńczo – wychowawcze, ośrodki adopcyjno – opiekuńcze, ośrodek wsparcia i ośrodek interwencji kryzysowej.

Ośrodki pomocy społecznej. Najważniejszym wykonawcą zadań socjalnych w gminie są ośrodki pomocy społecznej. Zgodnie z art. 110 ustawy ośrodek pomocy społecznej koordynuje realizację strategii rozwiązywania problemów społecznych. Ich głównym zadaniem jest udzielanie świadczeń. Decyzje o udzieleniu lub odmowie świadczeń wydaje na podstawie upoważnienia organu administracji samorządowej kierownik ośrodka pomocy społecznej lub uprawniony pracownik. Zasadniczo ośrodki udzielają pomocy w podstawowym zakresie, w sytuacji, gdy potrzebna jest pomoc specjalistyczna, w tym instytucjonalna, przekazują sprawę odpowiedniej placówce. Ośrodki realizują model rezydualny pomocy społecznej, oparty na ratownictwie. Zakłada on krótkotrwałe wsparcie jednostki lub rodziny w krytycznych momentach życia i często jest stosowany w sytuacji, gdy zawodzą inne mechanizmy dystrybucji

i instytucje polityki socjalnej (art. 110).[\[1\]](#)

Powiatowe centra pomocy rodzinie. Reforma administracyjna z 1998 roku spowodowała decentralizację administracji publicznej w dziedzinie pomocy społecznej. Wraz z utworzeniem powiatu powołano centra pomocy rodzinie, które miały być głównym wykonawcą polityki społecznej państwa na poziomie lokalnym. Kierownik centrum lub inny pracownik upoważniony przez starostę może wydawać decyzje rozstrzygające indywidualne sprawy z zakresu pomocy społecznej.

Powiatowe centra pomocy rodzinie są głównymi koordynatorami powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych. Instytucje te organizują i prowadzą: domy dziecka, placówki pogotowia opiekuńczego, ogniska wychowawcze, świetlice i kluby środowiskowe, ośrodki interwencji kryzysowej, ośrodki wsparcia oraz mieszkania chronione. Do zadań powiatu należy także prowadzenie ośrodków specjalistycznego poradnictwa socjalnego, których celem jest konsultowanie trudnych problemów osób i rodzin oraz udzielanie porad pracownikom socjalnym i pracownikom organizacji pozarządowych. Powiatowe centra pomocy rodzinie wspierają także starostę w nadzorowaniu rodzin zastępczych, ośrodków adopcyjno – opiekuńczych, jednostek specjalistycznego poradnictwa, ośrodków wsparcia, domów pomocy społecznej i placówek opiekuńczo – wychowawczych.

Powiatowe centra pomocy rodzinie realizują model instytucjonalny pomocy społecznej, w którym głównym kryterium udzielenia pomocy staje się rzeczywista potrzeba, a nie wysokość osiągniętych dochodów. Model ten zakłada aktywne formy pomocy społecznej, którymi są przede wszystkim usługi wspomagające rodziny we wszystkich przejawach ich życia społecznego oraz w procesie odzyskiwania czy podtrzymywania samodzielności i zaradności (art. 112)[\[2\]](#).

Ośrodki wsparcia

Ośrodki wsparcia zostały utworzone na mocy nieobowiązującej

już ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu. Myśl przewodnią ich powołania wyrażała się w zamiarze wprowadzenia środowiskowych form pomocy półstacjonarnej służących utrzymaniu osoby w jej najbliższym środowisku. Obecna ustawa o pomocy społecznej zalicza ośrodki wsparcia do jednostek organizacyjnych pomocy społecznej dziennego pobytu. Ośrodki świadczą usługi opiekuńcze, w tym specjalistyczne, dla osób, które ze względu na wiek, chorobę lub niepełnosprawność wymagają częściowej opieki i pomocy w zaspakajaniu niezbędnych potrzeb życiowych. Ponadto ośrodki wsparcia udzielają schronienia, pomocy o charakterze interwencyjnym, zaspakajają podstawowe potrzeby bytowe, wykonują usługi opiekuńcze. Do ośrodków wsparcia zalicza się: środowiskowe domy samopomocy, dzienne domy pomocy, domy dla matek z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży, schroniska i domy dla bezrobotnych oraz kluby samopomocy. Obecnie ośrodki wsparcia prowadzą gminy i powiaty. [\[3\]](#)

Ośrodki interwencji kryzysowej. Ośrodek interwencji kryzysowej jest jednostką pomocy społecznej, która udziela wsparcia osobom będącym w trudnych emocjonalnie sytuacjach życiowych i rodzinnych. Formy pomocy udzielanej przez ośrodki są uzależnione przede wszystkim od fazy kryzysu, w którym znajduje się osoba potrzebująca pomocy. Pierwszym etapem jest rozmowa, której celem jest ustalenie stanu psychicznego zgłaszającej się osoby. Kolejne formy pomocy to poradnictwo, konsultacje i praca terapeutyczna. Konsekwencją pomocy udzielanej przez ośrodki interwencji jest doprowadzenie do zmiany postaw wobec siebie i otoczenia. [\[4\]](#)

Domy pomocy społecznej. Domy pomocy społecznej zajmują się głównie świadczeniem usług opiekuńczych. Usługi te są skierowane do osób wymagających całodobowej opieki z powodu wieku, choroby lub niepełnosprawności, które nie mogą samodzielnie funkcjonować w codziennym życiu i którym nie można zapewnić niezbędnej pomocy w formie usług opiekuńczych. Skierowanie do domu pomocy społecznej wymaga oceny zdrowia

oraz możliwości korzystania przez osobę z pomocy środowiskowej, w szczególności oceny możliwości zorganizowania usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania lub w ośrodku wsparcia. Osobę kieruje się do domu pomocy społecznej, zlokalizowanego jak najbliżej jej miejsca zamieszkania, chyba że zachodzi potrzeba wzmożonej opieki medycznej. Wówczas taką osobę kieruje się do zakładu opiekuńczo – leczniczego lub placówki pielęgnacyjno – opiekuńczej. Domy pomocy społecznej, ze względu na ich adresatów oraz wykonywane przez nie usługi, można podzielić na domy dla: osób w podeszłym wieku, osób przewlekle somatycznie chorych, osób przewlekle psychicznie chorych, dorosłych niepełnosprawnych intelektualnie, dzieci i młodzieży niepełnosprawnej intelektualnie, osób niepełnosprawnych fizycznie.

Domy pomocy społecznej świadczą usługi bytowe, opiekuńcze, wspomagające i edukacyjne na poziomie obowiązującego standardu, w zakresie i formach wynikających z indywidualnych potrzeb osób w nich przebywających. Domy pomocy społecznej pokrywają w całości wydatki związane z zapewnieniem całodobowej opieki mieszkańcom oraz zaspokojeniem ich niezbędnych potrzeb bytowych i społecznych. Pobyt w domu opieki społecznej jest odpłatny do wysokości średniego miesięcznego kosztu utrzymania. Średni miesięczny koszt utrzymania pensjonariusza w domu opieki społecznej o zasięgu gminnym ustala organ administracji samorządowej. W pierwszej kolejności koszt pobytu w domu pomocy społecznej pokrywa jego pensjonariusz. W razie, gdyby nie mógł on uiścić należnej opłaty, to obciążają one kolejno małżonka, zstępnych, wstępnych oraz gminę, z której osoba została skierowana do domu pomocy społecznej. Opłata, którą wnosi pensjonariusz, nie może przekraczać 70% jego dochodu. Natomiast w przypadku gdy koszty pokrywane są przez małżonka lub rodzinę mieszkańca, ich wysokość jest ustalana w umowie zawieranej przez kierownika ośrodka z tymi osobami. [\[5\]](#)

Organizacja pomocy społecznej jest jednym z podstawowych

elementów polityki społecznej państwa, ukierunkowanym na zapewnienie wsparcia osobom i rodzinom znajdującym się w trudnych sytuacjach życiowych. Jej istota polega na tworzeniu i funkcjonowaniu struktur instytucjonalnych, które umożliwiają realizację świadczeń i usług przewidzianych prawem, a także na zapewnieniu sprawnej koordynacji pomiędzy różnymi podmiotami publicznymi i społecznymi. Celem dobrze zorganizowanej pomocy społecznej jest nie tylko udzielanie wsparcia materialnego, lecz także aktywizacja beneficjentów, ich integracja ze społecznością lokalną oraz przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu.

Podstawę prawną organizacji pomocy społecznej w Polsce stanowi ustawa o pomocy społecznej, która określa zarówno zadania administracji rządowej, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Na poziomie gminy funkcjonują ośrodki pomocy społecznej, które realizują zadania własne gminy oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej. W ich kompetencjach znajduje się przede wszystkim udzielanie świadczeń pieniężnych, takich jak zasiłki stałe, okresowe i celowe, ale także świadczeń niepieniężnych w postaci usług opiekuńczych czy specjalistycznych form wsparcia. Na szczeblu powiatowym działają powiatowe centra pomocy rodzinie, które odpowiadają m.in. za wspieranie rodzin zastępczych, realizację programów rehabilitacyjnych i prowadzenie domów pomocy społecznej. W województwach rolę koordynującą pełnią regionalne ośrodki polityki społecznej, zajmujące się analizą problemów społecznych, planowaniem strategii i wdrażaniem programów unijnych.

Współczesna organizacja pomocy społecznej opiera się na zasadzie subsydiarności, zgodnie z którą pomoc powinna być udzielana na najniższym możliwym szczeblu administracji, blisko obywatela i jego potrzeb. Wymaga to jednak ścisłej współpracy pomiędzy instytucjami różnego szczebla oraz partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, kościołami, związkami wyznaniowymi i podmiotami ekonomii społecznej. Te

dodatkowe instytucje odgrywają coraz większą rolę w systemie pomocy, ponieważ są bardziej elastyczne, lepiej znają lokalne uwarunkowania i potrafią skuteczniej docierać do grup szczególnie narażonych na wykluczenie.

Kluczowym zagadnieniem organizacji pomocy społecznej jest także praca socjalna, która nie ogranicza się jedynie do przyznawania świadczeń, lecz obejmuje kompleksowe działania na rzecz poprawy sytuacji życiowej jednostek i rodzin. Pracownik socjalny pełni tu rolę mediatora, doradcy i organizatora, wspierając osoby potrzebujące w rozwiązywaniu problemów oraz motywując je do podejmowania działań na rzecz samodzielności. Dzięki temu organizacja pomocy społecznej nabiera charakteru nie tylko interwencyjnego, ale również profilaktycznego i rozwojowego.

Nie bez znaczenia pozostaje kwestia finansowania i nadzoru nad systemem pomocy społecznej. Środki na jej funkcjonowanie pochodzą z budżetu państwa, samorządów oraz funduszy europejskich, co pozwala na realizację szerokiej gamy projektów społecznych, zwłaszcza w zakresie aktywizacji zawodowej i przeciwdziałania wykluczeniu. Jednocześnie konieczne jest zapewnienie przejrzystości działań i sprawnej kontroli, aby uniknąć nadużyć i zagwarantować efektywne wykorzystanie środków publicznych.

Organizacja pomocy społecznej musi odpowiadać na zmieniające się wyzwania współczesności. Starzenie się społeczeństwa, kryzysy migracyjne, ubóstwo energetyczne czy nowe formy wykluczenia, w tym cyfrowego, wymagają od instytucji elastyczności i otwartości na innowacje. Coraz większe znaczenie zyskują nowoczesne technologie, które wspomagają zarządzanie świadczeniami, usprawniają komunikację z beneficjentami i umożliwiają prowadzenie działań informacyjnych na szeroką skalę.

Można więc uznać, że organizacja pomocy społecznej to dynamiczny proces, w którym łączą się działania

administracyjne, finansowe, socjalne i społeczne. Sprawne funkcjonowanie tego systemu warunkuje nie tylko poziom życia osób najbardziej potrzebujących, ale także spójność i stabilność całych społeczności lokalnych, co sprawia, że zagadnienia związane z jej organizacją należą do kluczowych wyzwań polityki społecznej państwa.

[1] ustawa o pomocy społecznej.; I. Sierpowska, *Prawo pomocy...*, s. 108 – 109.

[2] ustawa o pomocy społecznej.; R. Szarek, *Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie*, Wspólnota 2000, nr 12, s. 22.

[3] I. Sierpowska, *Prawo pomocy*, s. 113 – 114.

[4] I. Sierpowska, *Prawo pomocy...*, s. 115 – 116.

[5] I. Sierpowska, *Prawo pomocy...*, s. 116 – 121.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Roczne zamknięcie księgi

Elementy składające się na roczne zamknięcie księgi[1]:

- inwentaryzacja, czyli spis z natury towarów
- roczne podsumowanie kolumn księgi
- ustalenie dochodu z prowadzonej działalności

Inwentaryzacja, czyli spis poszczególnych składników majątku, jest jedną z form kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa mającą na celu sprawdzenie i skorygowanie ewidencyjnych stanów

środków gospodarczych. Jej rola jest taka sama zarówno w przedsiębiorstwach państwowych, jak i w prywatnych, spółkach i firmach jednoosobowych.

Obowiązek jej przeprowadzenia ciąży na wszystkich podmiotach prowadzących bądź to podatkową księgę przychodów i rozchodów, bądź to księgi rachunkowe.

Obowiązek ten nie powinien być traktowany jako zło konieczne.

Inwentaryzacja stanowi bowiem, pod warunkiem przeprowadzenia jej w sposób rzetelny i kompetentny, doskonałe źródło informacji dla kierownictwa zakładu (właściciela firmy). Pozwala zarówno ustalić faktyczny stan majątku przedsiębiorstwa, jak i jego przydatność. Jej wyniki mogą zostać wykorzystane do usprawnienia w przyszłości gospodarowania majątkiem zakładu, skuteczniejszego planowania terminów zakupów materiałów (towarów), czy realnej oceny poniesionych strat lub uzyskanych korzyści.

Przeprowadzona inwentaryzacja pozwala na ustalenie faktycznego wyniku finansowego, a co za tym idzie dokonanie prawidłowych rozliczeń z urzędem skarbowym.[\[2\]](#)

Zgodnie z przepisami w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów spis z natury powinien być przeprowadzony:

- przed zaprowadzeniem podatkowej księgi przychodów i rozchodów
- na koniec każdego roku podatkowego
- w razie zmiany, przystąpienia i ustąpienia wspólnika spółki cywilnej osób fizycznych
- w razie zmiany proporcji udziałów wspólników spółki cywilnej
- w razie likwidacji działalności gospodarczej
- gdy jego przeprowadzenie zarządził urząd skarbowy

Spisem należy objąć towary, którymi w rozumieniu przepisów o

podatkowej księdze przychodów i rozchodów są towary handlowe, materiały podstawowe i pomocnicze, półwyroby (półfabrykaty), wyroby gotowe, braki i odpadki oraz materiały przyjęte od zamawiających do przerobu lub obróbki.

Spis z natury towarów powinien obejmować również:

- towary stanowiące własność podatnika, znajdujące się w dniu sporządzenia spisu poza zakładem podatnika
- towary obce znajdujące się w zakładzie podatnika (nie podlegają one wyceniam – wystarczające jest ilościowe ich ujęcie w spisie towarów z podaniem, czyją stanowią własność)
- wyposażenie- w razie likwidacji działalności
- nie sprzedane wartości dewizowe w przypadku działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych
- rzeczy zastawione pod udzielone pożyczki- w przypadku działalności polegającej na udzielaniu pożyczek pod zastaw
- nie zużyte w toku produkcji materiały i surowce oraz ilość zwierząt według gatunków z podziałem na grupy- w przypadku prowadzenia działów specjalnych produkcji rolnej

Sporządzony spis powinien być wpisany do księgi podatkowej. Podlega wpisaniu również gdy osoby prowadzące działalność gospodarczą sporządzają go za okresy miesięczne. Powinien być wpisany według poszczególnych rodzajów jego składników lub w jednej pozycji (sumie), jeżeli na podstawie spisu zostało sporządzone odrębne, szczegółowe zestawienie poszczególnych jego składników. Zestawienie to powinno być przechowywane łącznie z księgą.[\[3\]](#)

Spis z natury powinien być sporządzony w sposób staranny i trwały oraz zakończony i zaopatrzony w podpisy osób uczestniczących w spisie.

Powinien zawierać co najmniej następujące dane:

- imię i nazwisko właściciela zakładu (nazwę firmy)
- datę sporządzenia spisu
- numer kolejny pozycji arkusza spisu z natury
- szczegółowe określenie towaru
- jednostkę miary
- ilość stwierdzoną w czasie spisu
- cenę w złotych i groszach za jednostkę miary
- łączną wartość spisu z natury
- klauzulę „Spis zakończono na pozycji...”
- podpisy osób sporządzających spis
- podpis właściciela zakładu (wspólników)

O zamiarze sporządzenia spisu z natury w innym terminie niż na dzień 1-go stycznia, 31 grudnia oraz na dzień rozpoczęcia działalności gospodarczej podatnicy są obowiązani zawiadomić w formie pisemnej właściwy urząd skarbowy w terminie co najmniej siedmiu dni przed datą sporządzenia tego spisu.[\[4\]](#)

Spis z natury podlega wycenie, która musi być dokonana najpóźniej w terminie 14 dni od daty sporządzenia spisu.

Materiały i towary handlowe objęte spisem wycenia się według cen zakupu lub nabycia. Półwyroby, półfabrykaty, wyroby gotowe i braki własnej produkcji wycenia się według kosztów wytworzenia, o odpadki użytkowe, które w toku działalności utraciły swoją pierwotną wartość użytkową, wycenia się według wartości wynikającej z oszacowania uwzględniającego ich przydatność do dalszego użytkowania.

Produkcja nie zakończona w działalności usługowej i budowlano-montażowej jest wyceniana na poziomie kosztów wytworzenia, przy czym nie może to być kwota niższa od wartości materiałów bezpośrednich zużytych do tej produkcji.

Produkcja zwierzęca jest wyceniana według cen rynkowych z dnia spisu zgodnie z gatunkiem, grupą i wagą zwierząt.

Spis z natury sporządzony na dzień likwidacji działalności podlega wycenie według cen zakupu.[\[5\]](#)

Spis z natury przeprowadzony na koniec roku podatkowego jest jednocześnie spisem na początek przyszłego roku podatkowego.

Roczne zamknięcie księgi to jeden z najważniejszych etapów w procesie prowadzenia dokumentacji księgowej i podatkowej w przedsiębiorstwie. Polega na formalnym zakończeniu zapisów za dany rok podatkowy, podsumowaniu wszystkich operacji gospodarczych oraz przygotowaniu danych niezbędnych do sporządzenia deklaracji podatkowych i sprawozdań finansowych. Celem tego procesu jest dokładne ustalenie przychodów, kosztów, zobowiązań oraz należności, co pozwala na prawidłowe rozliczenie się z budżetem państwa oraz dostarcza właścicielowi firmy pełnego obrazu jej sytuacji finansowej. Roczne zamknięcie księgi jest regulowane przepisami ustawy o rachunkowości oraz ustaw podatkowych, a jego szczegółowy przebieg zależy od formy prowadzonej dokumentacji, rodzaju działalności i obowiązujących standardów rachunkowości.

Proces zamknięcia księgi rozpoczyna się od weryfikacji wszystkich zapisów dokonanych w ciągu roku podatkowego. Niezbędne jest sprawdzenie poprawności ujęcia operacji gospodarczych, zgodności zapisów z dowodami księgowymi oraz wyeliminowanie ewentualnych błędów lub nieścisłości. W tym etapie kontroluje się prawidłowość zaksięgowanych faktur sprzedaży i zakupu, dokumentów magazynowych, list płac, operacji bankowych, a także kompletność zapisów związanych z amortyzacją środków trwałych. Uporządkowanie dokumentacji pozwala uniknąć problemów podczas ewentualnej kontroli podatkowej i zapewnia, że zestawienia końcowe odzwierciedlają rzeczywistą sytuację finansową firmy.

Kolejnym krokiem jest sporządzenie spisu z natury, czyli fizycznej inwentaryzacji wszystkich składników majątku przedsiębiorstwa. Obejmuje ona towary handlowe, materiały, półprodukty, wyroby gotowe oraz środki trwałe i wyposażenie. Wyniki inwentaryzacji porównuje się ze stanami wykazanymi w dokumentacji księgowej, a wszelkie różnice koryguje się zapisami księgowymi. Spis z natury ma kluczowe znaczenie dla

prawidłowego zamknięcia roku, ponieważ umożliwia ustalenie wartości majątku przedsiębiorstwa oraz wykazanie go w odpowiednich pozycjach bilansowych lub w zestawieniach podatkowych.

Po zakończeniu inwentaryzacji następuje etap podsumowania wszystkich zapisów i sporządzenia zestawień końcowych. W przypadku pełnej księgowości obejmuje to przygotowanie bilansu, rachunku zysków i strat oraz dodatkowych raportów finansowych wymaganych przez przepisy. W przypadku uproszczonych form ewidencji, takich jak podatkowa księga przychodów i rozchodów czy ewidencja przychodów, przedsiębiorca sporządza roczne zestawienia przychodów, kosztów oraz sporządza spis z natury na początek kolejnego roku. Wszystkie te dokumenty stanowią podstawę do obliczenia podatku dochodowego i przygotowania zeznań rocznych składanych do urzędu skarbowego.

Roczne zamknięcie księgi ma nie tylko wymiar formalny, ale również praktyczny i analityczny. Dzięki niemu właściciel firmy lub zarząd mogą ocenić efektywność prowadzonej działalności, przeanalizować strukturę przychodów i kosztów, a także podjąć decyzje dotyczące dalszej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Zamknięcie roku pozwala zidentyfikować ewentualne problemy finansowe, opóźnienia w płatnościach czy konieczność wprowadzenia zmian w polityce rachunkowości i zarządzaniu majątkiem firmy. Jest to moment, w którym księgowość przestaje być jedynie obowiązkiem prawnym, a staje się narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem.

Roczne zamknięcie księgi to wieloetapowy proces, który wymaga rzetelności, dokładności i znajomości przepisów prawa. Obejmuje on weryfikację wszystkich zapisów księgowych, przeprowadzenie inwentaryzacji, sporządzenie zestawień końcowych oraz przygotowanie dokumentów podatkowych i finansowych. Prawidłowo przeprowadzone zamknięcie roku podatkowego stanowi podstawę do sporządzenia sprawozdań, rozliczenia się z organami administracji publicznej oraz

podejmowania świadomych decyzji biznesowych. Dzięki temu przedsiębiorstwo zyskuje jasny obraz swojej sytuacji finansowej i może planować dalsze działania w oparciu o rzetelne dane.

[1] J.Kulicki „Zasady prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów” Wyd. SeZaM s.c. Warszawa 1995r. str.119

[2] J.Kulicki „Zasady prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów” Wyd. SeZaM s.c. Warszawa 1995r. str. 120, 126

[3] B.Michalczyk „Podatkowa księga przychodów i rozchodów „ Wyd. Michalczyk i Prokop s.c. Łódź 2000r. str. 73-75

[4] Na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 1999r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (Dz.U.z 1999r. Nr 105, poz. 1199 par. 28)

[5] Na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 1999r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (Dz.U.z 1999r. Nr 105, poz. 1199 par. 29)

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Formy rozliczeń z budżetem z

tytułu dochodów

W opinii wielu najważniejszą decyzją dla przedsiębiorcy małego biznesu jest wybór formy opodatkowania. Nad tym zagadnieniem trzeba się bardzo poważnie zastanowić. Należy przede wszystkim dobrze zapoznać się z istniejącym systemem podatkowym, z którym łączą się ściśle sposoby prowadzenia ewidencji finansowo-księgowej oraz rozliczeń z urzędem skarbowym. Sam system obejmuje ogół procedur i reguł odnoszących się do realizacji świadczeń podatkowych, czyli koniecznego oddawania części zarobionych pieniędzy Skarbowi Państwa, zawartych w stosowanych przepisach prawa. (1)

Adekwatnie do rozmiarów prowadzonej działalności przepisy różnicują obowiązki ewidencyjne małych firm, zwalniając najmniejsze z nich z prowadzenia ksiąg handlowych. Przepisy dopuszczają także możliwość stosowania uproszczeń ewidencyjnych i sprawozdawczych. Występuje ścisły związek obowiązków ewidencyjnych z przepisami podatkowymi.

W Polsce system podatkowy jest bardzo rozbudowany. Jego treść i zakres ulega częstym zmianom wraz z coraz to nowymi nowelizacjami przepisów.

W polskim systemie podatkowym wyróżnić można, biorąc za kryterium rodzaj prowadzonej dokumentacji podatkowej, dwie zasadnicze grupy podatników:

- prowadzących pełną rachunkowość
- prowadzących rachunkowość uproszczoną

Cechą wspólną pełnej rachunkowości oraz rachunkowości uproszczonej jest to, iż w przypadku zobowiązań podatkowych, służą one do ustalenia podstaw opodatkowania podatkiem dochodowym. Ewidencje te nie służą natomiast (przynajmniej w sposób bezpośredni), ustaleniu podstaw opodatkowania podatkiem od towarów i usług. Podkreślić jednakże należy, że ewidencje te, i ta w zakresie podatku dochodowego, i ta w zakresie

podatku od towarów i usług, zawierają szereg wspólnych elementów, a ta ostatnia, w przypadku rachunkowości uproszczonej może być wykorzystana, przy spełnianiu określonych wymagań, jako dowód dla celów podatku dochodowego.

Do pierwszej grupy zalicza się :

- spółki prawa handlowego
- spółki cywilne, w których współwłaścicielami są, obok osób fizycznych, również inne jednostki organizacyjne lub tylko te jednostki (np. osoby prawne). Spółki te obowiązane są prowadzić księgi rachunkowe bez względu na wysokość uzyskiwanych obrotów
- osoby fizyczne, których przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 800.000 ECU
- spółki cywilne osób fizycznych, których przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 800.000 ECU
- jednostki organizacyjne działające na podstawie ustaw:

1. Prawo bankowe

2. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszami powierniczymi

3. Prawo o działalności ubezpieczeniowej

- państwowe i gminne jednostki budżetowe i ich gospodarstwa pomocnicze, zakłady budżetowe, państwowe i gminne fundusze celowe, oraz gminy i ich związki
- pozostałe jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej z wyjątkiem spółek nie mających osobowości prawnej
- zagraniczne osoby prawne, zagraniczne jednostki nie posiadające osobowości prawnej oraz zagraniczne osoby fizyczne prowadzące na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej działalność osobiście, przez osobę upoważnioną

lub przy pomocy pracowników

- jednostki organizacyjne otrzymujące na realizację zadań zleconych dotacje lub subwencje z budżetu państwa, budżetów gmin lub funduszy celowych (2)

Do form opodatkowania w ramach rachunkowości uproszczonej zaliczamy:

- kartę podatkową
- ryczałt ewidencjonowany
- podatkową księgę przychodów i rozchodów

Formy rozliczeń z budżetem z tytułu dochodów odnoszą się do sposobów, w jakie jednostki gospodarcze, instytucje publiczne oraz osoby fizyczne przekazują należne środki finansowe do budżetu państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. System ten jest ściśle określony przez przepisy prawa podatkowego, ustawy budżetowe i akty wykonawcze, a jego celem jest zapewnienie terminowego, przejrzystego i zgodnego z prawem transferu dochodów publicznych. Dochody te mogą obejmować podatki, opłaty, składki, cła, a także inne należności o charakterze publicznoprawnym. Wybór odpowiedniej formy rozliczenia zależy od rodzaju płatnika, tytułu należności oraz przepisów regulujących konkretne zobowiązanie.

Podstawową i najczęściej stosowaną formą rozliczeń jest przelew bezgotówkowy dokonywany na rachunki bankowe właściwych urzędów skarbowych lub organów samorządowych. System ten obejmuje zarówno podatki dochodowe, VAT, akcyzę, jak i szereg innych należności budżetowych. Rozliczenia bezgotówkowe są preferowane ze względu na ich bezpieczeństwo, łatwość kontroli i możliwość automatycznego przypisania wpłat do konkretnych zobowiązań podatnika. W tym celu funkcjonuje system identyfikacji płatników oparty na numerze NIP lub PESEL, a także mechanizmy takie jak mikrorachunek podatkowy, który umożliwia dokonywanie wpłat z tytułu PIT, CIT i VAT na indywidualny rachunek podatnika.

Drugą formą rozliczeń, coraz rzadziej stosowaną, jest wpłata gotówkowa, realizowana najczęściej za pośrednictwem banków, urzędów pocztowych lub kas urzędów skarbowych. Ta metoda znajduje zastosowanie głównie w przypadku osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej, które nie korzystają z systemów bankowości elektronicznej. Pomimo swojej dostępności jest ona stopniowo wypierana przez systemy bezgotówkowe, które usprawniają proces księgowania dochodów i ograniczają koszty obsługi transakcji.

Rozliczenia z budżetem mogą również przybierać formę kompensaty, czyli wzajemnego potrącania zobowiązań i należności pomiędzy podatnikiem a organami administracji publicznej. Taka metoda stosowana jest w określonych sytuacjach przewidzianych przepisami prawa, na przykład w przypadku nadpłaty podatku, którą można zaliczyć na poczet przyszłych zobowiązań lub innych należności budżetowych. Kompensata pozwala zmniejszyć przepływ środków pieniężnych, przyspieszyć rozliczenia i ograniczyć formalności związane z uzyskaniem zwrotu nadpłaconych kwot.

Współczesny system finansów publicznych wprowadza również nowoczesne formy rozliczeń elektronicznych. Obejmują one płatności internetowe za pomocą platform takich jak e-Urząd Skarbowy, które pozwalają na składanie deklaracji i dokonywanie wpłat online. Elektroniczna rozliczenia jest istotnym elementem cyfryzacji administracji publicznej, zwiększa wygodę płatników, ogranicza błędy związane z ręcznym wypełnianiem formularzy i ułatwia kontrolę przepływu dochodów. Dodatkowo umożliwia szybkie generowanie potwierdzeń wpłat, co ma znaczenie dla osób i podmiotów gospodarczych zobowiązanych do dokumentowania swoich transakcji finansowych.

Warto podkreślić, że każda forma rozliczenia z budżetem jest ściśle powiązana z obowiązkami sprawozdawczymi. Podatnicy, przedsiębiorcy i jednostki sektora finansów publicznych są zobowiązani do terminowego składania deklaracji i raportów, które umożliwiają kontrolę wpływów do budżetu. System ten

zapewnia przejrzystość i umożliwia organom podatkowym skuteczne monitorowanie stanu należności. Rozliczenia z budżetem nie sprowadzają się więc jedynie do fizycznego przekazania środków, lecz obejmują cały proces ewidencji i kontroli.

Formy rozliczeń z budżetem z tytułu dochodów są zróżnicowane i dostosowane do potrzeb współczesnego systemu finansów publicznych. Najczęściej wykorzystywane są przelewy bezgotówkowe i system mikrorachunków podatkowych, ale istnieją również możliwości rozliczeń gotówkowych, kompensaty czy płatności elektronicznych. Rozbudowany system umożliwia efektywne zarządzanie wpływami budżetowymi, zwiększa ich przejrzystość i ogranicza koszty obsługi, a jednocześnie wspiera proces cyfryzacji administracji publicznej.

Ze względu na to, że moja praca opierać się będzie na firmie „Marad”, która dokonuje rozliczeń z tytułu dochodów na zasadach ogólnych, zajmę się szerzej rachunkowością uproszczoną.

(1) S.Skowroński „Mały biznes czyli przedsiębiorczość na własną rękę” Wyd. INFOR Warszawa 1998 r. str. 111

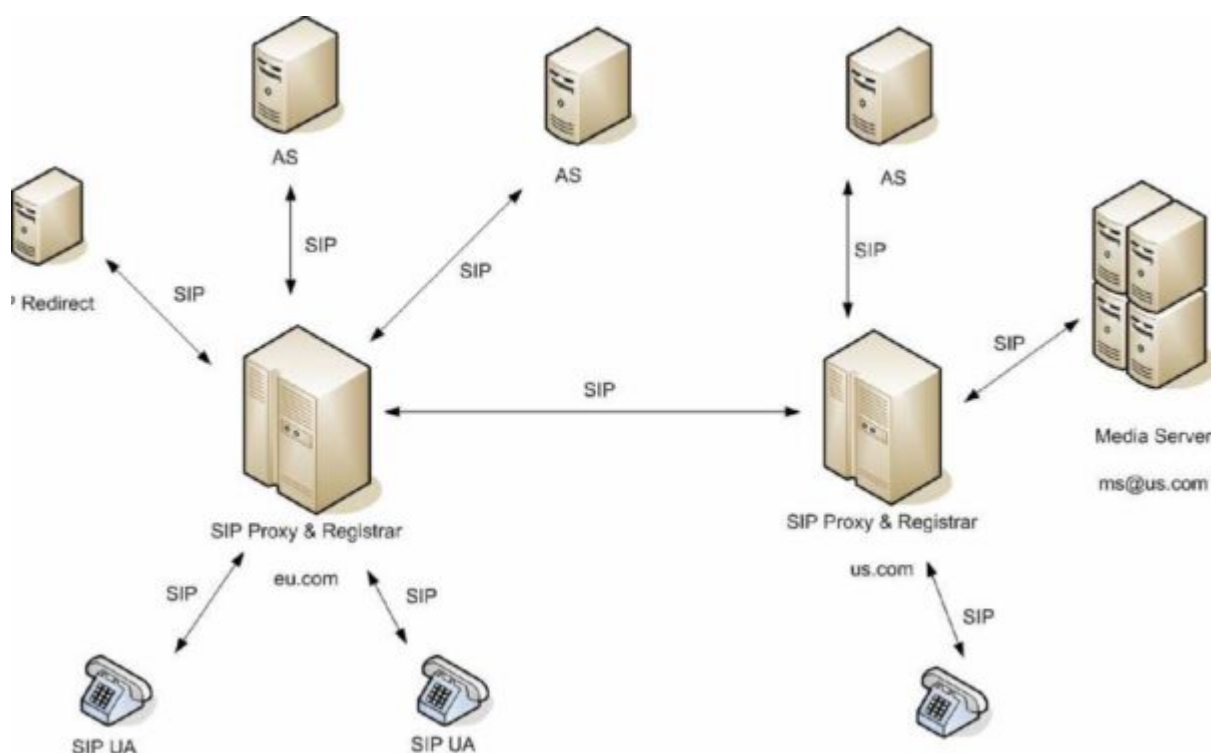
Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Sieć VOIP wg architektury

zdefiniowanej dla protokołu SIP

Najprostszy typ sieci VOIP stanowi architektura zdefiniowana w specyfikacji protokołu SIP. Wzbogacając ją o elementy takie jak serwery aplikacji oraz serwer mediów, można w jej ramach realizować szeroki zbiór usług telekomunikacyjnych.

Architekturę tej sieci zilustrowano na poniższym rysunku:



Rys. 3 Przykładowa sieć VOIP oparta na architekturze zdefiniowanej dla protokołu SIP

Rola, jaką pełnią dodatkowe elementy, jest następująca:

- Serwer Aplikacji (AS) – jest to blok funkcjonalny, który przechowuje logikę usług telekomunikacyjnych zaimplementowaną w postaci aplikacji usługowych. Logika aplikacji określa, w jaki sposób AS przetwarza wiadomości SIP. AS zawiera blok funkcjonalny B2BUA.
- Serwer mediów – blok odpowiedzialny za operacje na

strumieniach audio i video,

Przyjęcie założenia, że każdy element zilustrowanej na powyższym rysunku sieci jest postrzegany przez inne elementy jako agent użytkownika SIP UA (którego logika przetwarzania wiadomości SIP wynika z pełnionej funkcji), upraszcza integrowanie wprowadzanych do sieci kolejnych elementów funkcjonalnych, uczestniczących w procesie sterowania sesjami (np. bramy medialne – Media Gateways).

Rozszerzalność powyższej sieci VOIP wynika również z faktu, iż terminale użytkownika, implementujące agentów SIP, to często aplikacje działające na maszynach typu PC podłączonych do sieci Internetu. W związku z tym serwery aplikacji mogą integrować funkcje SIP UA z funkcjami serwerów HTTP, WWW, FTP etc. Poszerza to znacząco spektrum możliwych do zrealizowania usług telekomunikacyjnych.

Sieć VoIP zbudowana zgodnie z architekturą protokołu SIP opiera się na fundamentalnym rozdzieleniu płaszczyzny sygnalizacyjnej i płaszczyzny mediów. SIP odpowiada za zestawienie, modyfikację i zakończenie połączeń, natomiast sama transmisja głosu odbywa się strumieniowo w RTP z nadzorem jakości przez RTCP. Ten podział pozwala skalować system, niezależnie dobierać kodeki, stosować różne mechanizmy zapewnienia jakości usług oraz wprowadzać zaawansowane funkcje, od przekierowań i forkingu po konferencje wielostronne. Kluczowe jest to, że SIP jest protokołem tekstowym, transakcyjnym i rozszerzalnym, co ułatwia jego analizę, debugowanie i integrację z innymi usługami czasu rzeczywistego.

Podstawowymi elementami architektury są użytkownicy końcowi, czyli User Agents, które działają jako User Agent Client i User Agent Server w zależności od kierunku komunikacji. Urządzenia te, czy to telefony IP, softphony, czy bramki ATA, rejestrują się w domenie SIP, publikując swój aktualny adres kontaktowy w serwerze rejestracji. Proces rejestracji

realizowany jest komunikatami REGISTER i powoduje aktualizację bazy lokalizacyjnej, zwykle określanej jako location service. Dzięki temu, gdy do abonenta kierowane jest wywołanie, serwer pośredniczący ma wiedzę, dokąd przekazać sygnalizację. Ta logika umożliwia mobilność użytkownika, jego wielopunktową dostępność oraz równoczesne dzwonienie wielu urządzeń przypisanych do jednego identyfikatora.

Ruch sygnalizacyjny przechodzi przez serwery proxy, które mogą działać w trybie bezstanowym lub z utrzymywaniem stanu transakcji, a w bardziej złożonych wdrożeniach w postaci B2BUA, czyli Back-to-Back User Agent. O ile proxy pośredniczy i przekazuje komunikaty, o tyle B2BUA kończy dialog od strony jednego abonenta i inicjuje nowy od strony drugiego, co pozwala na dogłębną kontrolę wywołania, wstrzykiwanie polityk, nagrywanie lub rozliczanie bez ujawniania topologii. Uzupełnieniem są serwery przekierowań, które nie pośredniczą w strumieniu sygnalizacyjnym, lecz informują inicjatora, dokąd wysłać kolejne żądanie. W sferze operatorów i granic sieci działa Session Border Controller, który realizuje **topology hiding**, inspekcję sygnalizacji, translację adresów i portów, egzekwowanie polityk bezpieczeństwa oraz ochronę przed atakami na warstwę SIP i RTP.

Zestawienie połączenia odbywa się zwykle sekwencją INVITE, 1xx odpowiedzi wstępnych, 200 OK z opisem sesji i ACK potwierdzającym parametry. Negocjacja mediów zachodzi przez SDP, gdzie strony uzgadniają kodeki, kierunki strumieni, porty i ewentualnie zabezpieczenia. SIP umożliwia **early media**, czyli przesył dźwięku zanim nastąpi finalne 200 OK, co jest użyteczne dla zapowiedzi i sygnałów sieciowych. W sytuacjach wymagających niezawodnego potwierdzenia odpowiedzi wstępnych stosuje się rozszerzenie 100rel i komunikaty PRACK. Rozbudowane scenariusze połączeń wykorzystują REFER do przekazywania rozmów, SUBSCRIBE/NOTIFY dla obecności i monitoringu stanu, a INFO lub RFC 4733 do sygnalizacji DTMF, gdy konieczne jest zdalne sterowanie IVR lub bramką płatniczą.

W warstwie mediów wybór kodeków determinuje opóźnienie, przepływność i odporność na straty. G.711 zapewnia prostotę i wysoką wierność kosztem przepływności, G.729 redukuje pasmo kosztem licencji i artefaktów, a współczesne rozwiązania chętnie sięgają po **Opus** z adaptacyjnym bitrate i dobrą odpornością na jitter. Niezależnie od kodeka końcowe wrażenia użytkownika poprawiają bufor jittera, eliminacja echa, PLC naprawiający straty ramek oraz odpowiednia priorytetyzacja pakietów w sieci. Parametry jakości ocenia się modelami E-model (R-factor) i MOS, przy czym na percepcję wpływa nie tylko opóźnienie end-to-end i jitter, ale także zmienność trasy, kolejkovanie i korekcje błędów.

Skuteczne wdrożenie VoIP w oparciu o SIP wymaga świadomego zaprojektowania DNS. Domena telefoniczna publikuje rekordy NAPTR i SRV, wskazując preferencje względem transportu (UDP, TCP, TLS) i priorytety serwerów. Pozwala to na przełączanie awaryjne i równoważenie obciążenia bez ingerencji w konfigurację użytkowników. W środowiskach o wysokiej dostępności klastrowane rejestratory współdzielą stan, a serwery proxy korzystają z mechanizmów hashujących dialogi, aby utrzymać spójność transakcji. Przy połączeniach międzydomenowych często stosuje się federację przez SBC, a w rozwiązaniach operatorskich integrację z IMS, gdzie SIP pozostaje rdzeniem, ale jest obudowany funkcjami P-CSCF, S-CSCF i HSS.

Trwałym wyzwaniem w architekturze SIP jest translacja NAT i zapory. Ponieważ media płyną bezpośrednio między końcami, a adresy i porty są negocjowane w SDP, mechanizmy NAT potrafią zerwać sesję, jeśli nie zastosuje się odpowiednich rozwiązań. Standardowy zestaw obejmuje **STUN** do odkrywania publicznych mapowań, **TURN** dla relaying'u mediów, gdy NATy są symetryczne, oraz **ICE**, który automatycznie wybiera najlepszą ścieżkę kandydatów. Na granicach sieci często dodatkowo działa ALG modyfikujący SIP w locie, lecz bywa on źródłem problemów i kolizji z ICE; dojrzałe wdrożenia preferują wyłączenie ALG i

poleganie na SBC oraz mechanizmach klienta.

Bezpieczeństwo warstwy sygnalizacji i mediów wymaga odrębnej uwagi. Szyfrowanie sygnalizacji realizowane jest przez **TLS** na porcie 5061 lub kanał SIPS, natomiast media zabezpiecza **SRTP** z wymianą kluczy przez SDES, DTLS-SRTP albo MIKEY. To ostatnie ma znaczenie w środowiskach o podwyższonych wymaganiach poufności, takich jak opieka zdrowotna czy sektor finansowy. Ochrona przed nadużyciami obejmuje limity transakcji, listy reputacyjne, przeciwdziałanie nadużyciom typu toll fraud, a także uwierzytelnianie digest z politykami haseł i, coraz częściej, integrację z **OAuth** lub certyfikatami klienta. W domenie publicznej telefonii IP wdraża się podpisy wywołań (np. STIR/SHAKEN), aby ograniczyć spoofing numerów i robocalling.

Na brzegu między VoIP a siecią PSTN pracują bramy medialne łączące SIP z ISDN PRI, SS7 lub SIP-I. To w tym miejscu wykonywane są mapowania planów numeracyjnych, translacja sygnalizacji, transkodowanie kodeków i obsługa usług analogowych, takich jak fax przez **T.38** lub fallback do G.711 pass-through. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa popularnym wzorcem jest „hosted PBX” lub „SIP trunking”, gdzie centrala IP-PBX komunikuje się z operatorem przez bezpieczny trunk TLS/SRTP, a polityki wyjściowe definiują routing po prefiksach, kosztach i jakości. W centrach kontaktowych do architektury dołącza się serwery kolejkowania, IVR z ASR/TTS, nagrywanie zgodne z reżimami prawnymi oraz integrację z CRM przez webhooki SIP i zdarzenia CTI.

SIP nie ogranicza się do rozmów głosowych. Z tym samym szkieletem działa **presence i instant messaging** w ramach SIMPLE, wideokonferencje z centralnym „focus”, współdzielenie treści z BFCP, a w systemach hybrydowych czat i transfer plików może przejmować **MSRP**. Dzięki temu jeden mechanizm rejestracji, autoryzacji i routingu obsługuje wielokanałową komunikację, co ma znaczenie w środowiskach zdalnej pracy i w aplikacjach klientowskich, gdzie użytkownik płynnie przełącza

się między urządzeniami.

Jakość w trakcie eksploatacji utrzymuje się przez zarządzanie QoS w warstwie IP. Pakiety RTP są znakowane DSCP na poziomie AF/EF, a sieć szkieletowa wymusza odpowiednie kolejki i bufory. W łączach wąskopasmowych pomocne są techniki kształtowania ruchu i policery, które chronią rozmowy przed zakłóceniami spowodowanymi przez bursty danych. Dostępność usług VOIP poprawia się przez georedundancję, anycast DNS, aktywne monitorowanie ścieżek oraz automatyczny **re-INVITE** lub **UPDATE** w razie zmiany parametrów mediów. Dobrą praktyką jest też stosowanie krótkich czasów keep-alive na UDP oraz mechanizmów SIP Outbound w mobilnych i niestabilnych sieciach.

Z punktu widzenia operacyjnego nie do przecenienia są narzędzia obserwowalności. Analiza drabinek SIP, korelacja Call-ID i tagów dialogu, inspekcja SDP i znaczników CSeq pozwalają szybko diagnozować przyczyny 4xx i 5xx, pętle routingu czy błędy autoryzacji. Na warstwie RTP ocenia się jednolicie jitter, straty, opóźnienie i MOS, wykorzystując RTCP XR, raporty QoE oraz dane z buforów jittera w endpointach. Testy obciążeniowe z generatorami SIP i mediów, profile ruchowe z forkingiem oraz scenariusze failoveru są niezbędne, by potwierdzić, że architektura wytrzyma realne warunki, w tym szczyty ruchowe i nagłe fluktuacje dostępności.

Wreszcie, architektura zgodna z SIP powinna uwzględniać wymagania prawne i krytyczne scenariusze biznesowe. Obsługa połączeń alarmowych wymaga mapowania lokalizacji abonenta i przekazywania jej do odpowiedniego centrum, co bywa realizowane przez bazy LIS i protokoły HELD w środowiskach korporacyjnych. Retencja metadanych i zgodność z RODO lub innymi reżimami prywatności wpływają na to, jakie informacje są logowane i jak długo. Mechanizmy nagrywania muszą uwzględniać przepisy lokalne oraz szyfrowanie w spoczynku i w tranzycie, a polityki zgodności wymuszają granularne role i audyt działań administratorów.

Tak zarysowana sieć VoIP w architekturze SIP łączy elastyczność protokołu tekstowego, modularność komponentów i dojrzałe mechanizmy sieciowe. Projektując ją, warto zaczynać od czytelnego DNS i planu numeracyjnego, dbać o bezpieczne granice dzięki SBC i TLS/SRTP, zapewnić wielościeżkowość dzięki SRV/NAPTR i klastrom registrarów, a w warstwie mediów świadomie zarządzać kodekami, QoS i NAT-traversalem przez ICE. To połączenie dobrych praktyk sygnalizacji, inżynierii IP i bezpieczeństwa sprawia, że SIP pozostaje uniwersalnym szkieletem współczesnej telefonii i usług czasu rzeczywistego.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Metodologiczne podstawy badań własnych

Metodologiczne podstawy badań własnych dotyczących motywacji pracowników stanowią fundament, na którym opiera się poprawność i wiarygodność uzyskanych wyników. Punktem wyjścia jest jasne określenie celu badań, którym w tym przypadku jest rozpoznanie czynników motywacyjnych wpływających na zaangażowanie i efektywność pracowników w organizacji. Tak sformułowany cel pozwala na wybór adekwatnych metod, narzędzi i technik badawczych, które umożliwią zebranie rzetelnych danych empirycznych i ich odpowiednią analizę.

Podstawową kwestią metodologiczną jest dobór podejścia badawczego. W badaniach nad motywacją pracowników szczególnie użyteczne okazuje się podejście ilościowe, pozwalające na analizę statystyczną zebranych danych oraz porównanie odpowiedzi w obrębie wybranych grup pracowników. Nie mniej

istotne może być jednak podejście jakościowe, które umożliwia głębsze poznanie opinii, postaw i odczuć badanych osób, a tym samym zrozumienie subiektywnego wymiaru motywacji. W wielu przypadkach optymalnym rozwiązaniem jest zastosowanie podejścia mieszanego, łączącego oba typy metod.

Kolejnym elementem jest określenie przedmiotu i zakresu badań. Przedmiotem jest motywacja pracowników, natomiast zakres obejmuje wybrany podmiot gospodarczy lub instytucję, w której prowadzone są obserwacje. Wskazanie ram czasowych oraz wyznaczenie grupy badawczej pozwala nadać badaniu odpowiednią strukturę. Dobór próby badawczej powinien być przemyślany, aby umożliwiał uzyskanie danych reprezentatywnych, które pozwolą na formułowanie wniosków uogólniających dla całej populacji zatrudnionych.

Niezbędnym krokiem jest także określenie problemów badawczych oraz pytań szczegółowych, które stanowią rozwinięcie celu głównego. Mogą one dotyczyć m.in. tego, jakie czynniki pracownicy uznają za najbardziej motywujące, jakie znaczenie ma system wynagrodzeń w porównaniu do czynników pozamaterialnych, czy też w jaki sposób motywacja różni się w zależności od stażu pracy, stanowiska czy płci. Na ich podstawie formułuje się hipotezy badawcze, które następnie weryfikuje się w toku analiz empirycznych.

W badaniach nad motywacją pracowników szeroko stosowanym narzędziem jest kwestionariusz ankiety, umożliwiający zebranie opinii dużej grupy respondentów w krótkim czasie. Pytania zawarte w ankiecie powinny być precyzyjne, zrozumiałe i dostosowane do poziomu wiedzy oraz doświadczenia badanych. Użyteczne może być również wykorzystanie wywiadów pogłębionych, które pozwalają lepiej uchwycić indywidualne doświadczenia i opinie pracowników. W niektórych sytuacjach wartościowe wyniki mogą przynieść obserwacje uczestniczące, szczególnie w kontekście analizy faktycznych zachowań pracowników w miejscu pracy.

Z punktu widzenia metodologii istotny jest także wybór metod analizy danych. W przypadku danych ilościowych mogą to być podstawowe metody statystyczne, takie jak analiza średnich, korelacje czy testy istotności, które pozwalają na weryfikację hipotez. W odniesieniu do badań jakościowych stosuje się analizę treści, porównania kategorii czy interpretacje kontekstowe. W każdym przypadku należy zadbać o rzetelność i trafność interpretacji, aby wnioski odzwierciedlały rzeczywiste zjawiska zachodzące w badanej populacji.

Metodologiczne podstawy badań własnych nad motywacją pracowników obejmują jasne zdefiniowanie celu i zakresu badań, wybór podejścia badawczego, określenie problemów i hipotez, dobór odpowiednich narzędzi, a także właściwą analizę zebranych danych. Dopiero połączenie tych wszystkich elementów pozwala na uzyskanie wiarygodnych wyników, które mogą stanowić podstawę do dalszych analiz teoretycznych i praktycznych rekomendacji dla badanej organizacji.

Cel i przedmiot badań

Celem badań jest określenie, czy w wybranych firmach stosowane są systemy motywacyjne. Autor pracy spróbuje pokazać jakie możliwości mają obie formy i jak z nich korzystają.

Przedmiotem badań są wybrane systemy motywacyjne. Wybór podyktowany był głównie intuicją i znajomością realiów funkcjonowania obu firm. Celowo zostało pominiętych wiele znanych sposobów motywowania, gdyż z góry autor założył, iż niektóre z nich – np. bilety na przelot klasą business nie przystają do realiów badanych firm.

Badania objęły dwie firmy działające na polskim rynku. Dobór ich nie był przypadkowy. Są to firmy o różnym profilu działalności i przede wszystkim – firma A jest firmą, gdzie 99 % pracuje w terenie, firma B jest firmą 'stacjonarną', tzn. wszyscy pracownicy pracują w siedzibie firmy. To daje pewne możliwości, ale i ograniczenia. Warto więc przyjrzeć się w

jaki sposób tak różne miejsca pracy motywują pracowników.

Firma A

Firma A jest Agencją Reklamową działającą na rynku od 1992 roku.

Struktura Firmy A

Firma A zajmuje się organizacją akcji promocyjnych i merchandisingu na zlecenie. Jest stosunkowo małą firmą na polskim rynku. Trudno jest jednak jednoznacznie określić ile osób zatrudnia. W ciągu akcji promocyjnej, obsługiwanych jest przez Firmę około 300 – 400 marketów w Polsce (super i hipermarketów). Za pośrednictwem koordynatorów zatrudnianych jest do bieżącej akcji promocyjnej około 200 hostess. Nierzadko organizowanych jest kilka akcji promocyjnych równoległe – dla kilku firm. Wówczas liczba ta wzrasta do 300 – 400 hostess. Koordynacją pracy hostess zajmują się koordynatorzy, którzy podlegają koordynatorowi regionalnemu i centrali. Hostessy pracują na podstawie umowy – zlecenia, nie są więc pracownikami Firmy w prawnym znaczeniu tego słowa¹⁶.

Firma A zatrudnia na terenie całej Polski 49 osób z czego:

- 4 pracowników pracuje w siedzibie firmy,
- 5 osób sprawuje dwie funkcje: koordynatorów regionalnych i koordynatorów na swoim terenie
- 25 osób sprawuje dwie funkcje: koordynatorów i merchandiserów
- 15 merchandiserów.

Koordynatorzy zajmują się koordynacją akcji promocyjnych, a więc zatrudnianiem i kontrolą hostess pracujących przy akcji, dbaniem o towar promocyjny itd. To od ich pracy i rzetelności zależy podpisywanie umów na organizację akcji promocyjnych i prowadzenie merchandisingu. Osoby pracujące w centrali firmy tak naprawdę niewiele mogą zrobić, aby kontrahent był usatysfakcjonowany z przeprowadzanych akcji. To od pracy

koordynatorów i koordynatorów regionalnych zależy końcowy efekt. Cztery osoby pracujące w centrali nie są w stanie przebywać w 150 halach super- hipermarketów naraz. Nie są w stanie skontrolować pracy każdej hostessy. Tego mogą dokonać tylko koordynatorzy, którzy mają do kontroli kilka super- i hipermarketów. Centrala, współpracując z przedstawicielami handlowymi danej firmy, pomaga w rozwiązywaniu problemów, ustala terminy promocji i szkoleń dla hostess itd.

Widać więc, że tylko dobra komunikacja między centralą firmy, koordynatorami regionalnymi a koordynatorami przyniesie sukces, a więc przyniesie kolejne umowy z firmami zlecającymi. Nawet najlepiej pracująca centrala z najlepszymi pracownikami nie osiągnie nic bez rzetelnej pracy koordynatorów i hostess.

Firma B

Firma B jest przedsiębiorstwem produkcyjno – handlowo – usługowym, powstała w 1987 roku. Zajmuje się produkcją maszyn rolniczych.

Struktura Firmy B

Zakład podzielony jest na działy: marketingu, handlowy, personalny, biuro konstrukcyjno-technologiczne. W Firmie B pracuje 204 pracowników. Wszyscy pracują w siedzibie firmy.

Poszczególne działy są od siebie uzależnione. Np. dział konstrukcyjno – technologiczny musi współdziałać z handlowym i marketingowym w celu ustalenia jakie maszyny na rynku są potrzebne, co należy udoskonalić w już istniejących itd.

Sprawami kadrowymi zajmuje się dział personalny w którym pracują 3 osoby.

W każdym dziale występuje hierarchia stanowisk, na czele stoi kierownik działu, który podlega jedynie dyrektorowi. Strukturę organizacyjną Firmy B pokazuje Rys. 3.2.

Problem badawczy i hipotezy robocze

Problem badawczy badamy rozbijając temat na pytania i problemy. Tadeusz Pilch (1995) stwierdza: „problemy w sposób precyzyjny określają zakres naszych wątpliwości, tym samym określają teren poszukiwań (...) w nich koniecznie muszą być zawarte wszelkie generalne zależności między zmiennymi (...), a trzecim warunkiem poprawności problemu jest jego rozstrzygalność empiryczna oraz wartość praktyczna.”

Autor niniejszej pracy podjęła następujący problem główny badawczy:

Czy w badanych firmach stosowane są systemy motywacyjne?

Chcąc rozwiązać założony problem badawczy autor rozbił go na problemy szczegółowe i poszuka odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w badanych firmach istnieje możliwość awansu?
2. Czy w badanych firmach stosowana jest premia uznaniowa?
3. Czy w badanych firmach istnieje możliwość doksztalcania się?
4. Czy w badanych firmach samochód służbowy jest formą nagrody?
5. Czy w badanych firmach przyznaje się dodatkowe dni urlopu?
6. Czy w badanych firmach można liczyć na szacunek, podziękowanie za dobrą pracę ze strony kierownictwa?
7. Czy w badanych firmach stosowany jest plan kafeteryjny?
8. Czy w badanych firmach są jasno określone kryteria przyznawania nagród?
9. Jaka jest atmosfera pracy w badanych firmach?

Według Pilcha (1995) „Problemy badawcze stanowią podstawę do tworzenia hipotez, bo często zabieg ich planowania, polega na zmianie gramatycznej formy problemu, ze zdania pytającego na twierdzące lub przeczące.”

Hipoteza to wg J. Brzezińskiego (1984) „stwierdzenie co do którego istnieje pewne prawdopodobieństwo, że stanowić będzie ono prawdziwe rozwiązanie podstawowego problemu (...) Hipotezą nazywa się wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł w postaci uogólnienia osiągniętego na podstawie danych wyjściowych.”

Jeśli problem zostanie dobrze postawiony to wynikać z niego winna hipoteza badawcza będąca odpowiedzią na zawarte w tym problemie pytanie.

Hipotezy formułuje się w postaci twierdzącej i są zawsze adekwatną odpowiedzią na problem, najprostszą, gdyż łatwo sprawdzalną.

Stawiając w niniejszej pracy hipotezy autor kierował się przede wszystkim intuicją.

Hipoteza główna przyjęta w pracy brzmi:

W badanych firmach stosowane są systemy motywacyjne

Hipotezy szczegółowe są następujące:

1. W badanych firmach istnieje możliwość awansu
2. W badanych firmach stosowana jest premia uznaniowa
3. W badanych firmach istnieje możliwość doksztalcania się
4. W badanych firmach samochód służbowy jest formą nagrody
5. W badanych firmach przyznaje się dodatkowe dni urlopu
6. W badanych firmach można liczyć na szacunek, podziękowanie za dobrą pracę ze strony kierownictwa

7. W badanych firmach stosowany jest plan kafeteryjny
8. W badanych firmach są jasno określone kryteria przyznawania nagród
9. Atmosfera pracy w badanych firmach kształtuje się na poziomie „dobra”.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Administrowanie społeczną pomocą (Wybrane zagadnienia)

Wykonywanie zadań pomocy społecznej od najdawniejszych lat należało do zadań wspólnotom lokalnych. Powierzenie pomocy społecznej tym wspólnotom znajduje uzasadnienie w ideach samorządności. Samorząd to forma zaspokajania potrzeb zbiorowych określonej społeczności przez nią samą lub wyłonionych przez nią przedstawicieli. U podstaw przekazania samorządowi terytorialnemu zadań z zakresu pomocy społecznej leżały dwie zasadnicze idee. W myśl zasady pomocniczości to najmniejsze wspólnoty mają rozwiązywać lokalne problemy, one to bowiem znajdują się najbliżej potrzebujących i potrafią najszybciej zareagować na nieszczęścia i patologie. Jednocześnie przekazanie tych zadań samorządowi odciążało administrację rządową, przy dalszym wypełnianiu obowiązków z zakresu pomocy społecznej.

W myśl art. 163 Konstytucji samorząd terytorialny wykonuje

zadania publiczne niezastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych. Przykładowe zadania w sferze pomocy społecznej zostały wskazane w art. 15 ustawy. Należą do nich w szczególności: przyznawanie i wypłacanie przewidzianych ustawą świadczeń, praca socjalna, prowadzenie i rozwijanie niezbędnej infrastruktury socjalnej, analizowanie i ocenianie zjawisk rodzących zapotrzebowanie na świadczenia z pomocy społecznej, realizacja zadań wynikających z rozeznaczonych potrzeb społecznych, rozwijanie nowych form pomocy społecznej i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb.[\[1\]](#)

Ustawodawca dokonuje także klasyfikacji zadań pomocy społecznej. W pierwszej kolejności zadania te można podzielić na zadania rządowe i samorządowe. Artykuł 16 ustawy stanowi, że obowiązek zapewnienia realizacji zadań pomocy społecznej spoczywa na jednostkach samorządu terytorialnego oraz na organach administracji rządowej w zakresie ustalonym ustawą. Zadania z zakresu administracji rządowej wykonują również samorządy terytorialne. Zadania samorządu terytorialnego zostały skonkretyzowane i przyporządkowane poszczególnym jednostkom samorządowym: gminie, powiatowi i województwu samorządowemu.

W ramach zadań samorządowych gminy i powiatu możemy dokonać dalszego podziału na tzw. zadania własne i zlecone z zakresu administracji rządowej. Zadaniem własnym są wykonywane przez jednostkę samorządu terytorialnego zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej (art. 166 ust. 1 Konstytucji). Natomiast w przypadkach uzasadnionych potrzeb państwa, ustawa może zlecić jednostkom samorządu terytorialnego wykonywanie innych zadań publicznych, tzw. zadań zleconych. Jednostki samorządu terytorialnego wykonują zadania zlecone, w imieniu i na rzecz podmiotu zlecającego, który powinien również zabezpieczyć i przekazać środki finansowe na wykonywane zadania zlecone na rzecz samorządu.[\[2\]](#)

Artykuł 17 i 18 ustawy dokonuje klasyfikacji zadań gminy w sferze pomocy społecznej na zadania własne obowiązkowe (art.

17 ust. 1), zadania własne nieobowiązkowe (art. 17 ust. 2) oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej realizowane przez gminę (art. 18).

Do zadań własnych gminy o charakterze obowiązkowym należy m.in.: opracowywanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka, sporządzenie bilansu potrzeb gminy w zakresie pomocy społecznej, udzielanie schronienia, zapewnienie posiłku oraz niezbędnego ubrania osobom tego pozbawionym, przyznawanie i wypłacanie zasiłków: okresowych, celowych, praca socjalna, organizowanie i świadczenie usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, w miejscu zamieszkania, z wyłączeniem specjalistycznych usług opiekuńczych dla osób z zaburzeniami psychicznymi, prowadzenie i zapewnienie miejsc w placówkach opiekuńczo – wychowawczych wsparcia dziennego lub mieszkaniach chronionych, tworzenie gminnego systemu profilaktyki i opieki nad dzieckiem i rodziną, dożywianie dzieci, sprawienie pogrzebu, w tym osobom bezdomnym, kierowanie do domu opieki społecznej i ponoszenie odpłatności za pobyt mieszkańca gminy w tym domu, utworzenie i utrzymywanie ośrodka pomocy społecznej, w tym zapewnienie środków na wynagrodzenie pracowników. Do zadań własnych gminy nieobowiązkowych należy: przyznawanie i wypłacanie zasiłków specjalnych celowych, przyznawanie i wypłacanie pomocy na ekonomicznie usamodzielnienie w formie zasiłków, pożyczek oraz pomocy w naturze, prowadzenie i zapewnienie miejsc w domach opieki społecznej wynikających z rozeznaczonych potrzeb gminy, w tym tworzenie i realizacja programów osłonowych, współpraca z powiatowym urzędem pracy w zakresie upowszechniania ofert pracy oraz informacji o wolnych miejscach pracy, upowszechniania informacji o usługach poradnictwa zawodowego i o szkoleniach. [\[3\]](#)

Do zadań zleconych z zakresu administracji rządowej realizowanych przez gminy należy: przyznawanie i wypłacanie zasiłków stałych, opłacanie składek na ubezpieczenie zdrowotne określonych w przepisach o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia, organizowanie i świadczenie specjalistycznych usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania dla osób z zaburzeniami psychicznymi, przyznawanie i wypłacanie zasiłków celowych na pokrycie wydatków związanych z klęską żywiołową lub ekologiczną, prowadzenie i rozwój infrastruktury środowiskowych domów samopomocy dla osób z zaburzeniami psychicznymi, realizacja zadań wynikających z rządowych programów pomocy społecznej, mających na celu ochronę poziomu życia osób, rodzin i grup społecznych oraz rozwój specjalistycznego wsparcia. Przy czym środki na realizację i obsługę tych zadań zapewnia budżet państwa.[\[4\]](#)

Powiat. Powiaty pełnią funkcję uzupełniającą w zakresie administrowania pomocą społeczną wobec gmin. Powierzono im wykonywanie zadań publicznych lokalnych, którym pojedyncze gminy nie są w stanie podołać. Zadania powiatu w sferze pomocy socjalnej można podzielić na: specjalistyczną opiekę nad rodziną i dzieckiem, poradnictwo i informacja, pomoc w integracji i przystosowaniu, utrzymanie infrastruktury socjalno – technicznej, przygotowywanie kadr pomocy społecznej, planowanie i sprawozdawczość.[\[5\]](#)

Administrowanie pomocą społeczną jest procesem złożonym, obejmującym zarówno działania organizacyjne, jak i praktyczne rozwiązywanie problemów społecznych w ramach obowiązującego prawa. Pomoc społeczna, zgodnie z jej ustawową definicją, ma na celu wsparcie osób i rodzin znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych, których nie są w stanie pokonać samodzielnie, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Administrowanie tym obszarem oznacza zatem sprawne zarządzanie instytucjami, procedurami i środkami finansowymi w taki sposób, aby udzielane wsparcie było skuteczne, zgodne z prawem, a jednocześnie odpowiadało na realne potrzeby

społeczne.

Podstawowym ogniwem administracji pomocy społecznej są jednostki samorządu terytorialnego, a przede wszystkim gminy, które poprzez ośrodki pomocy społecznej realizują zadania własne oraz zlecane z zakresu polityki społecznej państwa. Na poziomie powiatu funkcjonują powiatowe centra pomocy rodzinie, a w skali województwa – regionalne ośrodki polityki społecznej. Taka struktura organizacyjna pozwala łączyć działania centralne z lokalnymi, co umożliwia lepsze dopasowanie pomocy do zróżnicowanych potrzeb społeczności. Jednocześnie wymaga to koordynacji i współpracy pomiędzy różnymi szczeblami administracji, aby uniknąć powielania zadań i zapewnić sprawny przepływ informacji.

W praktyce administrowanie pomocą społeczną obejmuje kilka kluczowych zagadnień. Pierwszym z nich jest diagnoza problemów społecznych, czyli identyfikacja grup i jednostek wymagających wsparcia. Tego rodzaju analiza opiera się na danych statystycznych, badaniach lokalnych, współpracy z instytucjami publicznymi i organizacjami pozarządowymi, a także na pracy socjalnej w terenie. Drugim elementem jest organizacja świadczeń pieniężnych i niepieniężnych, które obejmują między innymi zasiłki stałe, okresowe, celowe, pomoc rzeczową czy usługi opiekuńcze. Ważnym obszarem jest także współpraca z innymi instytucjami, takimi jak szkoły, urzędy pracy czy sądy rodzinne, ponieważ skuteczność pomocy społecznej zależy od kompleksowego podejścia do problemów beneficjentów.

Administrowanie pomocą społeczną wiąże się również z koniecznością rozwiązywania licznych dylematów natury etycznej i organizacyjnej. Z jednej strony pomoc musi być dostępna i skuteczna, z drugiej nie może prowadzić do uzależnienia jednostek od wsparcia. Dlatego istotnym kierunkiem jest aktywizacja osób korzystających z pomocy, poprzez programy integracji społecznej i zawodowej, warsztaty, kursy czy działania w ramach ekonomii społecznej. Rolą administratorów i pracowników socjalnych jest nie tylko świadczenie doraźnej

pomocy, ale także wspieranie beneficjentów w odzyskiwaniu samodzielności.

Kolejnym wyzwaniem w administrowaniu pomocą społeczną jest finansowanie. Środki na realizację zadań pochodzą z budżetu państwa, jednostek samorządu terytorialnego oraz funduszy europejskich, jednak ich efektywne wykorzystanie wymaga planowania, kontroli i rozliczania. Transparentność w gospodarowaniu zasobami oraz rzetelność w dokumentowaniu działań mają kluczowe znaczenie nie tylko dla zachowania legalności, ale także dla budowania zaufania społecznego wobec instytucji pomocy.

Współczesne administrowanie pomocą społeczną musi też uwzględniać zmieniające się potrzeby i nowe wyzwania, takie jak starzenie się społeczeństwa, migracje, ubóstwo energetyczne, bezdomność czy wykluczenie cyfrowe. Oznacza to konieczność elastycznego dostosowywania narzędzi i form wsparcia, a także szerszego wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych w obsłudze świadczeń i kontaktach z beneficjentami. W tym kontekście coraz większe znaczenie ma digitalizacja administracji, która może usprawnić procedury, ale wymaga również przeciwdziałania marginalizacji osób starszych czy słabiej wykształconych, które mogą mieć trudności z korzystaniem z e-usług.

Administrowanie pomocą społeczną to zatem nie tylko kwestia realizacji przepisów prawnych i procedur administracyjnych, ale także proces wymagający refleksji społecznej, empatii i umiejętności zarządzania zasobami. Od sprawności instytucji i profesjonalizmu pracowników zależy bowiem nie tylko doraźna pomoc, ale także długofalowe efekty w postaci poprawy jakości życia osób potrzebujących, wzmocnienia więzi społecznych i budowania spójności w lokalnych wspólnotach.

81.

[2] ustawa o pomocy społecznej.; I. Sierpowska, *Prawo pomocy...*, s. 82 – 83.

[3] ustawa o pomocy społecznej. Por. I. Sierpowska, *Prawo pomocy...*, s. 83 – 85.

[4] tamże. Por. I. Sierpowska, tamże, s. 85 – 86.

[5] I. Sierpowska, tamże, s. 87 – 88.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Podstawowe typy struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne można analizować i oceniać ze względu na różnorodne kryteria. Jednym z podstawowych kryteriów jest rozpiętość kierowania – liczba komórek organizacyjnych bezpośrednio podległych wyższemu szczeblu hierarchicznemu[1]. W zależności od kształtowania się rozpiętości kierowania można wyróżnić strukturę smukłą i płaską.

Struktura organizacyjna wpływa głównie na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna najkorzystniejsza na przykład dla małego przedsiębiorstwa jest struktura bardziej spłaszczoną, a dla dużego – smukłą. Dlatego też ważne jest, aby struktura była odpowiednia dla danej organizacji.

Duże znaczenie ma wielkość zatrudnienia[2], bardziej wysmukła

i spiętrzona struktura oznacza duże zatrudnienie personelu kierowniczego. Struktura funkcjonalna powoduje powstanie wielu wyspecjalizowanych komórek, między którymi występują liczne powiązania informacyjne. To wszystko powoduje zwiększenie zatrudnienia. Komórki wyodrębnione zadaniowo ograniczają zakres specjalizacji osób w nich zatrudnionych z powodu konieczności łączenia różnych czynności i funkcji. Specjalizacja zadaniowa jest jednak efektywniejsza od funkcjonalnej, gdyż komórki są bardziej kompleksowe i kompetentne w realizacji całego zadania. Komórki powinny być na tyle duże pod względem zatrudnienia, aby można było realizować całość, poszczególne funkcje lub tylko dające się wydzielić części zadania. Im mniejsze są komórki, tym więcej jest kierowników i bardziej skomplikowana jest struktura, która wymaga większego wysiłku koordynacyjnego.

W strukturze smukłej istnieje wiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest mała, komórki są niewielkie, za to duża liczba menedżerów różnego stopnia.

W strukturze płaskiej jest niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są o wiele bardziej liczne niż w strukturze wysmukłej. Przyjęcie w organizacji określonego typu struktury jest uzależnione od różnych czynników.

Zaletami struktury smukłej są: możliwość bieżącej i dokładnej kontroli pracy podwładnych, w tym bezpośrednie oddziaływanie menedżera na pracownika. Pracownik ma tu duże możliwości awansu pionowego. Natomiast wady to długi przepływ informacji i możliwość ich zniekształcenia. Struktura ta nie dostosowuje się szybko do zmian, np. w razie choroby lub niekompetencji jednego z menedżerów w łańcuchu decyzji i informacji następuje przerwa i są trudności w dostosowaniu się do nowej sytuacji.

Zaletą struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników, wadą zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować

działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

W większości sytuacji struktura wysmukła jest kosztowniejsza niż płaska. Obecnie istnieje tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych i zmniejszenia ilości szczebli pośrednich.

Wybór optymalnej rozpiętości zarządzania jest trudny, a kryteria wyboru nie są jednoznaczne.

Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania, a więc na płaskość i wysmukłość organizacji to:

1. Kompetencja przełożonych i podwładnych (im jest ona większa, tym szersza potencjalna rozpiętość).
2. Fizycznie rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym węższa potencjalna rozpiętość).
3. Zakres pracy menedżera innej niż nadzorcza (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).
4. Stopień pożądanej interakcji (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).
5. Zakres występowania standardowych procedur (im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg).
6. Prawdopodobieństwo nadzorowanych zadań (im są one bardziej podobne, tym szerszy potencjalny zasięg).
7. Częstość występowania nowych problemów (im większa, tym węższy potencjalny zasięg).
8. Preferencje przełożonych i podwładnych.

W pewnych sytuacjach wymienione czynniki są niewystarczające do wyboru typu struktury organizacyjnej. Również każdy z opisanych czynników kształtuje się w różnoraki sposób. Dlatego też menedżerowie w konkretnej sytuacji, biorąc pod uwagę znaczenie poszczególnych czynników, przyjmują optymalną rozpiętość kierowania.

Z rozpiętością zarządzania, chociaż nie tylko, powiązana jest centralizacja i decentralizacja organizacyjna, czyli układ władzy w organizacji.

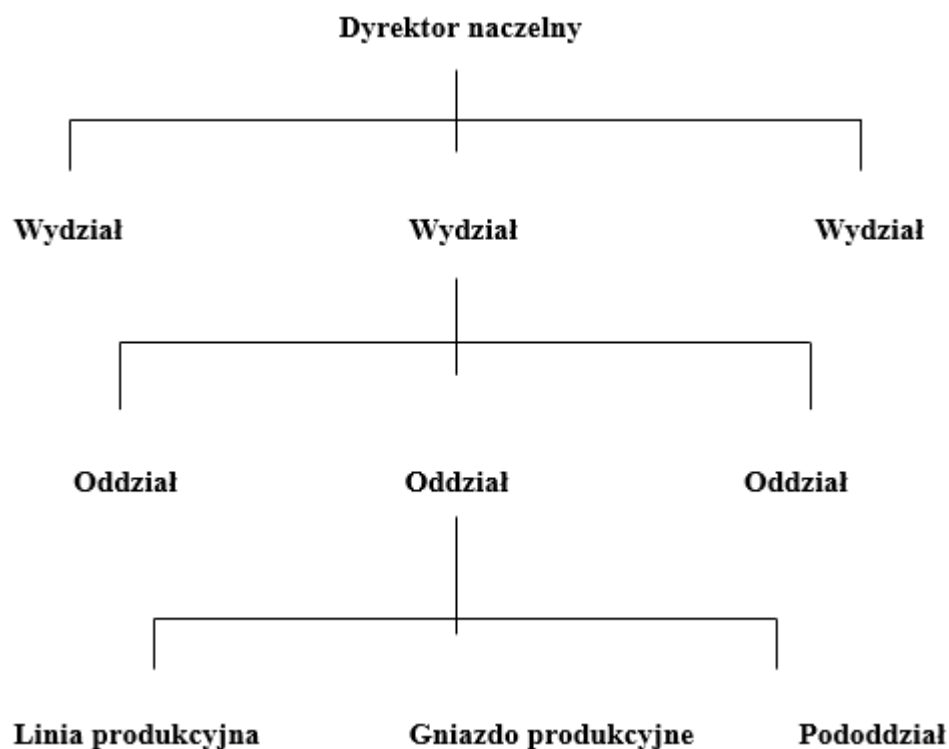
Centralizacja jest procesem utrzymywania władzy w rękach najwyższego kierownictwa organizacji.

Decentralizacja jest procesem delegowania władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Do problemu tego powrócimy w części dotyczącej przywództwa i władzy.

Duża rozpiętość kierowania sprzyja procesowi decentralizacji, natomiast mała rozpiętość kierowania – procesowi centralizacji. Podstawowe typy struktur organizacyjnych, które można wyodrębnić ze względu na relacje między samymi menedżerami oraz między menedżerami a wykonawcami, to struktura liniowa, sztabowe – liniowa, funkcjonalna, macierzowa, amorficzna.

Struktura liniowa jest to najstarszy rodzaj powiązań w organizacji [\[3\]](#). Podstawą jej budowy jest zasada jedności rozkazodawstwa. Menedżer odpowiada za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki, natomiast podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego odbiera polecenia. Linia jest zarówno drogą służbową do przesyłania poleceń, dyrektyw, jak i kanałem władzy oraz delegacji kompetencji. W tym typie struktury istnieje dominacja myślenia hierarchicznego. Jest to struktura sztywna, a menedżerowie muszą znać różnorakie problemy. W zasadzie nie ma tu specjalizacji funkcji kierowniczych. W przypadku braku chociażby jednego z menedżerów w łańcuchu przekazywania poleceń następują przeważnie zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Dlatego też w szczególnie ważnych sytuacjach, np. stan wojenny, energetyka, loty kosmiczne, każdy z menedżerów ma swojego dublera.

Rysunek 1. Liniowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa



Źródło: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń 1999, s. 180.

Zaletami struktury liniowej są:

- prostota,
- precyzja,
- określenie władzy,
- określenie odpowiedzialności,
- odpowiednie warunki do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji.

[1] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit, s. 36.

[2] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, A.E. im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s.212-213.

[3] J. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 291.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy -

potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Przykład strategii

Obecnie Żywiec przygotowuje się do integracji z grupą Brewpole. Przyjmuje się, iż pełna integracja powinna nastąpić w przeciągu trzech lat. W pierwszej kolejności planuje się powołanie nowego zarządu. Przejmie on uprawnienia i obowiązki od zarządów browarów wchodzących w skład nowej spółki. W pierwszej kolejności łączone będą wydziały kierownicze.

Zadaniem numer jeden nowego Żywca będzie utrzymanie dotychczasowego tempa rozwoju poszczególnych browarów. Nowa firma chce być wiodącym browarem na Polskim rynku piwa.. Biorąc pod uwagę fakt konsolidacji, z pewnością takim browarem będzie.

Jednakże konieczne będą również zmiany aby nowy Żywiec spełniał normy zyskowności Heinekena. Duży dylemat stanowi również połączenie dwóch różnych systemów dystrybucji. Żywiec, zgodnie z polityką koncernu, ma własnych dystrybutorów, a dystrybucją piw Brewpole zajmują się niezależne firmy. Dlatego też należy ujednoczyć sieć dystrybucji i stworzyć sieć własnych dystrybutorów, którzy zajmowałiby się dystrybucją marek Żywca oraz marek Brewpole. Nie planuje się likwidacji poszczególnych marek i dlatego też w dalszym ciągu dostępne będą na rynku marki: Elbrewery, Leżajsk i Warka.

Grupa Żywiec S.A., jako jedno z czołowych przedsiębiorstw na polskim rynku piwowarskim, realizuje strategię, która łączy elementy zarówno różnicowania oferty, jak i dążenia do efektywności kosztowej. Ta hybrydowa strategia pozwala firmie skutecznie odpowiadać na wyzwania konkurencyjne, jednocześnie

budując silną i rozpoznawalną markę, która trafia do szerokiego grona konsumentów o zróżnicowanych preferencjach.

Podstawowym filarem strategii jest rozbudowa i dywersyfikacja portfela produktów. Grupa Żywiec nie ogranicza się wyłącznie do klasycznych piw jasnych, lecz systematycznie rozwija ofertę, wprowadzając piwa smakowe, niskoalkoholowe, bezalkoholowe oraz produkty z segmentu premium. Inwestycje w innowacje produktowe odpowiadają na rosnące oczekiwania konsumentów, zwłaszcza młodszych pokoleń, które cenią sobie unikalne doznania smakowe, a także produkty wpisujące się w zdrowy i aktywny styl życia. Różnicowanie asortymentu umożliwia dotarcie do różnych segmentów rynku i zwiększa odporność firmy na zmieniające się trendy konsumenckie.

Równocześnie strategia zakłada optymalizację procesów produkcyjnych i logistycznych w celu maksymalizacji efektywności kosztowej. Dzięki konsolidacji browarów oraz wdrażaniu nowoczesnych technologii Grupa Żywiec może obniżać koszty jednostkowe produkcji i dystrybucji, co przekłada się na konkurencyjność cenową i zdolność do utrzymania marż nawet w warunkach rosnącej presji konkurencyjnej. Efektywność operacyjna jest więc drugim filarem strategii, który umożliwia zachowanie elastyczności i stabilności finansowej.

Strategia Grupy Żywiec uwzględnia również silne działania marketingowe i budowę relacji z klientami. Firma inwestuje w kampanie reklamowe, sponsoring wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz rozwój kanałów dystrybucji, w tym nowoczesnych platform e-commerce. Budowanie więzi emocjonalnej z konsumentem poprzez storytelling, kultywowanie tradycji piwowarskich oraz promowanie wartości takich jak autentyczność i lokalność pozwala na umacnianie pozycji marek i tworzenie przewagi konkurencyjnej trudnej do skopiowania przez rywali.

Kolejnym istotnym elementem strategii jest odpowiedzialność społeczna i dbałość o zrównoważony rozwój. Grupa Żywiec aktywnie angażuje się w działania proekologiczne, redukcję

zużycia wody i energii, a także wspiera inicjatywy społeczne. Takie podejście nie tylko buduje pozytywny wizerunek firmy, ale także wpisuje się w globalne trendy, które mają coraz większe znaczenie dla wyborów konsumenckich i decyzji biznesowych.

Podsumowując, strategia Grupy Żywiec S.A. to kompleksowy zestaw działań łączących innowacyjność produktową, efektywność operacyjną, silne relacje marketingowe oraz odpowiedzialność społeczną. Dzięki temu spółka może skutecznie konkurować na wymagającym rynku piwowarskim, dostosowując się do zmieniających się preferencji konsumentów i trendów rynkowych. Realizacja tej strategii umożliwi utrzymanie pozycji lidera, zwiększanie udziałów rynkowych oraz tworzenie wartości dla akcjonariuszy w długim terminie.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Konsolidacja browarów

Ostatnio daje się zaobserwować dość duże zmiany zachodzące na rynku piwowarskim w Polsce. Są one reakcją na zapowiadaną obniżkę lub ewentualne zawieszenie ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Proces ten dotyczy łączenia się kilku browarów w jeden większy. Browary te w ten sposób chcą również zabezpieczyć się przed konkurencją browarów krajowych. Największą tego typu fuzją jest połączenie Żywca z grupą Brewpole, która jest właścicielem m.in. Elbrewery. W skład połączonego Żywca/Elbrewery wejdą browary w Cieszynie i Żywcu (Żywiec), oraz w Gdańsku, Braniewie, Elblągu, Warce, Leżajsku i Łańcucie (Elbrewery). Łącznie grupa ta będzie miała ok. 39

proc. udziału w rynku piwowarskim. Składa się na niego 13,6 % udziału Żywca; 16,2 % udziału Elbrewery; 5,9 % udziału Warki oraz 3,1 % udziału Leżajska.

Główny akcjonariusz Elbrewery, czyli Brewpole, posiadający w nim 97,3 % udziałów, ma 92,3 % akcji Warki oraz 86 % akcji Leżajska. Z kolei Heineken, który ma być większościovym akcjonariuszem połączonej firmy, ma obecnie 75 % akcji Żywca.

Warunkiem wydania zgody przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta na fuzję Żywca i grupy Brewpole był warunek spełnienia pięciu punktów. Pierwszy dotyczył otwarcia sieci dystrybucji nowego Żywca dla piw konkurencji. Drugi warunek dotyczył utrzymania wszystkich marek piwa warzonych przez obecne browary Żywca i Elbrewery. Dwa kolejne warunki dotyczą rozwoju polskiego chmielostwa. Heineken został zobowiązany do pokrycia w latach 2000-2005 co najmniej 50 proc. swoich potrzeb chmielu na rynku Polski. Heineken ma też zainwestować minimum 2 mln USD w rozwój polskiego przemysłu chmielarskiego.

Fuzja Żywca z grupą Brewpole jest pierwszym przykładem konsolidacji na rynku piwowarskim w Polsce. Do tej pory istniały dwie duże grupy – Elbrewery, które wchłonęło wcześniej browar w Gdańsku oraz Lech BW/Browary Tyskie które należą do Euro Agro Centrum i South African Breweries (SAB).

Dzięki tej fuzji Heineken będzie ważyć w Polsce 7 mln hl piwa w 8 browarach. Tym samym nowy Żywiec stanie się największym browarem w kraju. Obroty po fuzji Żywca będą wynosić ponad 1 mld zł., a zatrudnienie 3500 osób.

Obecnie koncern czeka integracja obu browarów. Cały proces integracji potrwa trzy lata. W pierwszej kolejności powołany zostanie nowy zarząd. Zadaniem nr 1 nowego zarządu będzie utrzymanie tempa rozwoju polskiego rynku piwa. W najbliższym czasie Heineken chce sfinalizować stronę finansową fuzji i stać się głównym akcjonariuszem nowego Żywca.

Powstanie takiego giganta na polskim rynku w opinii fachowców

może stanowić pewne zagrożenie dla mniejszych browarów. Zdaniem innych browarów fuzja odbywa się w warunkach ostrej konkurencji na rynku i spadającej dynamiki sprzedaży. Może to być zagrożeniem dla mniejszych firm. Niektóre z nich już ogłaszają bankructwo, np. browary w Lwówku Śląskim czy Kętrzynie. Konkurencja uważa także za fikcję warunki jakie postawił UOKiK Żywcowi i Elbrewery, gdyż nie wiadomo kto ma kontrolować ich przestrzeganie.

Konsorcjum Euro Agro Centrum/South African Breweries zamierza odpowiedzieć na fuzję Żywca i grupy Brewpole.

Konsolidacja browarów to zjawisko, które od kilku dekad wyraźnie kształtuje obraz globalnego oraz krajowego rynku piwa, a także wywiera istotny wpływ na strategię i strukturę działania takich firm jak Grupa Żywiec S.A. Proces ten polega na łączeniu się mniejszych jednostek produkcyjnych w większe organizacje bądź na przejmowaniu ich przez silniejszych graczy rynkowych, czego efektem jest powstanie dużych, zintegrowanych struktur kapitałowych. Konsolidacja ma na celu przede wszystkim zwiększenie efektywności działania, poprawę pozycji konkurencyjnej, optymalizację kosztów oraz wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców i dystrybutorów.

W przypadku Grupy Żywiec S.A., proces konsolidacji miał charakter zarówno kapitałowy, jak i operacyjny. Spółka przeszła szereg przejęć, fuzji i integracji, które doprowadziły do stworzenia rozbudowanej sieci produkcyjno-dystrybucyjnej. W wyniku kolejnych etapów restrukturyzacji, wiele mniejszych browarów zostało zintegrowanych w ramach jednej organizacji. W efekcie powstała silna struktura zdolna do efektywnego zarządzania wieloma markami, segmentami cenowymi oraz kanałami dystrybucji, co umożliwiło firmie zajęcie pozycji jednego z liderów rynku piwa w Polsce.

Z punktu widzenia strategicznego, konsolidacja przyniosła szereg korzyści. Przede wszystkim pozwoliła na lepsze wykorzystanie efektu skali – zarówno w zakresie produkcji, jak

i zakupów surowców, logistyki, marketingu czy inwestycji w technologie. Połączenie sił różnych browarów umożliwiło też uspołniczenie standardów jakości oraz wdrażanie jednolitych procedur zarządczych. Dzięki temu możliwe było nie tylko obniżenie kosztów jednostkowych, ale również zwiększenie elastyczności operacyjnej i zdolności do reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Nie mniej istotne były także efekty wizerunkowe i rynkowe. Konsolidacja umożliwiła Grupie Żywiec skuteczniejsze budowanie marek, kreowanie spójnej polityki promocyjnej i silniejszą obecność w różnych segmentach rynku. Włączenie do portfolio znanych marek regionalnych pozwoliło z jednej strony zachować lokalną tożsamość i lojalność konsumentką, a z drugiej – wykorzystać ich potencjał komercyjny w skali krajowej. Takie działania wpisywało się w strategię równoważenia tradycji z nowoczesnością i budowania przewagi konkurencyjnej poprzez różnicowanie oferty.

Jednakże konsolidacja to również wyzwania i ryzyka. Procesy integracyjne często wiążą się z koniecznością restrukturyzacji, likwidacją części zakładów produkcyjnych, redukcją zatrudnienia czy zmianą tożsamości organizacyjnej. Takie działania mogą budzić opór społeczny i negatywne reakcje lokalnych społeczności, zwłaszcza jeśli zamykane są historyczne browary, silnie związane z danym regionem. Również od strony zarządzania, konsolidacja wymaga skutecznej koordynacji i harmonizacji działań w różnych lokalizacjach, przy jednoczesnym zachowaniu spójności strategicznej i kultury organizacyjnej.

W perspektywie długofalowej konsolidacja browarów w Grupie Żywiec okazała się jednak decyzją trafną i uzasadnioną rynkowo. Umożliwiła stworzenie podmiotu silnego kapitałowo, elastycznego operacyjnie i zdolnego do konkurencyjnego działania z największymi graczami w branży – zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Zgromadzone w wyniku konsolidacji zasoby oraz kompetencje stanowią dziś fundament przewagi

konkurencyjnej spółki, a także otwierają przed nią możliwości dalszego rozwoju – zarówno w zakresie innowacji produktowych, jak i ekspansji na nowe rynki lub segmenty.

Konsolidacja browarów w ramach Grupy Żywiec S.A. była nie tylko odpowiedzią na zmieniające się realia rynkowe, ale również świadomym działaniem strategicznym ukierunkowanym na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. W jej efekcie powstał nowoczesny, zintegrowany organizm gospodarczy, który łączy potencjał tradycji piwowarskiej z nowoczesnym zarządzaniem, technologią i innowacyjnością. W kontekście rosnącej konkurencji i fragmentaryzacji rynku, decyzje o konsolidacji okazały się nieodzownym elementem przekształceń organizacyjnych, które umożliwiły Grupie Żywiec adaptację do współczesnych wyzwań i zapewniły jej stabilność oraz konkurencyjność w dłuższej perspektywie.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.