

Krzysztof Bielecki

Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe

CONTROLLING W SYSTEMIE SZKOLENIA GOPR

1. Wstęp

Szeroko rozumiane pojęcie „ratownictwo” jest używane we wszystkich dziedzinach naszego życia, i to nie tylko osobistego, ale i zawodowego. Działania w zakresie ratownictwa i sytuacje, których dotyczą, występują w okolicznościach zarówno nieprzewidywalnych, jak i przewidywalnych, w przypadku monitoringu narastającego niebezpieczeństwa. Niemniej jednak w przypadku konieczności podejmowania działań ratowniczych niezbędne jest dysponowanie odpowiednim potencjałem środków koniecznych do skutecznego niesienia pomocy, ratowania mienia czy środowiska. Do środków bezpośrednio stanowiących o skuteczności prowadzonych działań należy zaplecze sprzętowe. Od zawansowania technicznego i posiadanych środków zależą bowiem szybkość i skuteczność podejmowanych działań. Czynnikiem, o którym nie można zapomnieć, jest również bezpieczeństwo osób prowadzących działania ratownicze. Jednak podstawowym elementem, który decyduje o skuteczności prowadzonych działań ratowniczych, jest człowiek prowadzący te działania, gdyż to od jego wiedzy i doświadczenia zależą ocena sytuacji oraz wybór metod i środków użytych do prowadzenia akcji. Również wiedza ratownika na temat posiadanego sprzętu i możliwości jego wykorzystania może stanowić o skuteczności podejmowanych działań. Owa wiedza oraz umiejętności są nabywane w procesie szkolenia, będącym istotnym czynnikiem decydującym o gotowości potencjału osobowego służb ratowniczych do podejmowania działań ratowniczych, co z kolei potwierdza rangę i rolę systemu szkolenia w zapewnieniu odpowiedniego poziomu działań ratowniczych.

2. System szkolenia w GOPR

Problematyka szkolenia w GOPR stanowi bardzo rozległy obszar. Specyfika ratownictwa górskiego, postrzegana popularnie jako pomoc narciarzom, obejmuje

swoim zasięgiem, również praktycznie, większość aspektów ratownictwa technicznego. Do zakresu szkolenia ratowników GOPR należą [3]:

- pierwsza pomoc medyczna,
- szkolenie z zakresu ratownictwa zimowego,
- szkolenia z zakresu ratownictwa lawinowego,
- szkolenia z ratownictwa skalnego/wysokościowego,
- szkolenia z zakresu ratownictwa z powietrza/z użyciem śmigłowca,
- szkolenie z zakresu ratownictwa jaskiniowego,
- szkolenia z zakresu przepraw wodnych,
- ewakuacji z kolei linowych i drzew,
- szkolenia z zakresu GPS,
- szkolenia z zakresu topografii,
- szkolenia instruktorów GOPR,
- szkolenia przewodników psów ratowniczych.

Powyżej wymieniona problematyka realizowana jest poprzez:

1) szkolenia:

- centralne – organizowane przez szefa wyszkolenia GOPR,
- w grupach – organizowane przez grupy regionalne GOPR;

2) seminaria, konferencje i unifikacje;

3) zawody sprawdzające na szczeblach centralnym i regionalnym.

Przedstawione powyżej zakres i problematyka szkolenia ratowników w GOPR oraz świadomość, że utrzymanie odpowiedniego poziomu wyszkolenia wymaga stałego doskonalenia umiejętności i okresowego sprawdzania przygotowania ratowników do wykonywania służby ratowniczej, świadczą o tym, jak poważnym przedsięwzięciem jest utrzymanie wiedzy i umiejętności ratowników na odpowiednim poziomie, a także świadczą o określonym zaangażowaniu finansowym związanym z zapewnieniem wymaganej liczby zajęć praktycznych i teoretycznych w realizacji tej problematyki.

Ponieważ wdrażanie tych założeń w zakresie szkolenia wymaga zaangażowania specjalistycznego, a nierzadko i drogiego – w zestawieniu z kosztami zakwaterowania i innymi – sprzętu (np. zajęcia za śmigłowcem), więc zakładając, że rocznie szkolonych jest kilka tysięcy osób, logiczną konsekwencją tego wydaje się spięcie całości problematyki szkolenia w jedną całość i zarządzanie tym procesem z wykorzystaniem controllingu jako koncepcji zarządzania w celu optymalizacji kosztów osiągnięcia zamierzonych efektów.

3. Finansowanie działalności szkoleniowej w GOPR

Finansowanie działalności szkoleniowej w GOPR opiera się na wykorzystaniu środków:

- budżetowych, przeznaczanych w ramach MSWiA na funkcjonowanie GOPR,

- Zarządu Głównego GOPR, innych niż budżetowe,
- z działalności gospodarczej i marketingowej grup regionalnych GOPR,
- pochodzących od samorządów lokalnych wspierających działalności GOPR.

Finansowanie ratownictwa górskiego, w tym również działalności szkoleniowej, mieści się w zakresie finansowania bezpieczeństwa powszechnego kraju. Środki pochodzące z budżetu państwa, przekazywane corocznie na zapewnienie bezpieczeństwa osób przebywających w górach, stanowią około 50% nakładów niezbędnych do funkcjonowania GOPR. Finansowanie centralne z budżetu państwa, w części pokrywające potrzeby bieżące, w takim samym stopniu zabezpiecza również potrzeby szkoleniowe. Dotacje przekazywane do grup regionalnych znajdują się, co prawda, pod nazwą szkolenia w preliminarzach wydatków grup regionalnych, ale podstawą generowania tych kwot nie są budżety szkoleń, formułowane na podstawie planów rocznych, lecz wartości wynikowe, sporządzane po pokryciu kosztów niezbędnych do utrzymania stanu gotowości.

Finansowanie centralne z funduszy Zarządu Głównego, nie stanowiących środków budżetowych, to generalnie strumień środków finansowych pochodzących z umów sponsorskich związanych z wykorzystaniem wizerunku i symboli GOPR w kampaniach marketingowych. Przeznaczenie tych środków jest na razie zorientowane na zakupy sprzętu ratowniczego i środków transportu. W części dotyczącej działalności szkoleniowej są z nich finansowane szkolenia centralne, zawody i sympozja.

Finansowanie szkolenia grup regionalnych ze środków uzyskiwanych przez te grupy jest skierowane przede wszystkim na tę sferę działań, która bezpośrednio odpowiada za utrzymanie posiadanego przez ratowników potencjału umiejętności na odpowiednim poziomie. Pokrywane są z nich szkolenia medyczne oraz zajęcia przed sezonami letnim i zimowym z zakresu ratownictwa zawiązanego z ich specyfiką.

Dodatkowym wsparciem realizacji systemu szkolenia w grupach regionalnych są środki pochodzące z budżetów samorządów lokalnych, których wydatkowanie jest ograniczone do działalności organizacyjnej, z wykluczeniem zakupów sprzętu ratowniczego. Pokrywają one koszty obozów szkoleniowych, a także spotkań służb ratowniczych GOPR z ich odpowiednikami z przyległych obszarów sąsiednich państw. Stanowią przede wszystkim finansowy filar dla lokalnej wymiany doświadczeń w zakresie stosowanych technik i sprzętu ratowniczego.

4. Założenia budowy systemu controllingu w systemie szkolenia GOPR

Przedstawione w sposób bardzo pobieżny zagadnienia, związane z jednej strony z problematyką, jaką obejmuje działalność szkoleniowa w GOPR, z drugiej zaś ze strukturą organizacyjną i jej elementami, które determinują budowę planów i programów szkoleń, świadczą, iż dla procesu osiągnięcia zamierzonego efektu przy mi-

nimalizacji nakładów finansowych istotny jest spójny system w zakresie realizowania zadań systemu. Ważne jest wygenerowanie controllingu obejmującego działalność szkoleniową w GOPR. Znaną powszechnie prawdą jest to, że nie ma jednego uniwersalnego i optymalnego modelu systemu controllingu, który mógłby być wdrożony w każdym przedsiębiorstwie [2, s. 9], co potwierdza się również w tak specyficznej działalności, jaką jest system szkolenia GOPR. Biorąc pod uwagę to, iż controlling jest systemem, który wspiera zarządzanie w różnych horyzontach czasowych, tzn. zarówno zarządzanie strategiczne, jak i zarządzanie taktyczne i operacyjne, należy w omawianym tutaj przypadku przyporządkować:

- zarządzanie strategiczne do poziomu Zarządu Głównego GOPR,
- zarządzanie taktyczne do poziomu Zarządu Grupy Regionalnej,
- zarządzanie operacyjne do poziomu sekcji,

a także, odpowiednio do tak przyjętego modelu, uwzględniającego szczeble zarządzania w strukturze systemu controllingu:

- controlling operacyjny,
- controlling strategiczny [1, s. 18].

Przy tak sformułowanych warunkach funkcjonowania istotą controllingu w działalności szkoleniowej jest wprowadzenie powiązań i sprzężeń w układzie planowania, zbierania informacji, sterowania i kontroli realizacji w obrębie działań strategicznych operacyjnych i taktycznych.

Mając wydzielone w ten sposób rodzaje i funkcje controllingu oraz szczeble zarządzania, kolejnym krokiem do zaprojektowania systemu controllingu jest podjęcie zadania planowania i wydzielenie zbiorów:

- zapotrzebowania na określone rodzaje jednostek szkoleniowych, wygenerowane na podstawie analizy bazującej na liczbie ratowników GOPR, ich przyporządkowania do określonej grupy w ramach „Ścieżki kariery ratownika” i wynikających z tego kwalifikacji z odchyleniem do planu zakładanego poziomu wykształcenia,
- elementów systemu szkolenia (jednostek szkoleniowych),
- zasobów finansowych do ich realizacji (budżetowanie kosztów jednostkowych dla danego typu jednostki szkoleniowej i miejsca realizacji),
- miejsc spełniających kryteria realizacji danej jednostki szkoleniowej,
- sprzętu niezbędnego do realizacji danej jednostki szkoleniowej.

Wygenerowana iloczynem wymienionych zbiorów n -wymiarowa przestrzeń, wypełniająca całe spektrum zagadnień przewidzianych programem szkolenia ratowników GOPR i złożona z elementów odpowiadających poszczególnym ratownikom wraz z przyporządkowanym im jednostkom szkoleniowym, powinna w następnym kroku ulec usystematyzowaniu (z przyporządkowaniem do odpowiednich źródeł finansowania i miejsc występowania) i wpisaniu w układ zaproponowany na rys. 1.

Osobnym zagadnieniem jest planowanie na poziomie strategicznym w zakresie programów wprowadzania nowych rozwiązań i standardów w ratownictwie górskim oraz stosowanie procedur dostosowawczych w ramach międzynarodowej współpracy służb ratowniczych.



Rys. 1. Rodzaje controllingu w odniesieniu do szczebli zarządzania w GOPR

Źródło: opracowanie na podstawie [3, s. 18].

Stosunkowo proste wydaje się zbieranie informacji ze względu na mało dynamiczny charakter działań szkoleniowych w GOPR, bardziej zaś istotne – istnienie precyzyjnej bazy danych z możliwością generowania na bieżąco aktualnego poziomu odchyień pomiędzy stanem aktualnym a wielkością zadaną planem lub zakładanym poziomem oraz stworzenie liczbowych wskaźników wpływających na podejmowanie decyzji korygujących. Celem kontroli realizacji systemu szkolenia, która powinna się odbywać w obszarze zarówno realizacji planu szkolenia, jak i kosztów jego realizacji na każdym poziomie zarządzania, powinno być określenie rzeczywistych kosztów realizacji poszczególnych jednorodnych jednostek szkoleniowych w różnych miejscach na potrzeby wyboru optymalnych z finansowego punktu widzenia rozwiązań, z zachowaniem zakładanego celu głównego, jakim jest wzrost poziomu wyszkolenia ratowników GOPR.

5. Podsumowanie

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania niemożliwe jest przedstawienie wszystkich szczegółów naszkicowanego rozwiązania controllingu w systemie szkolenia GOPR, niemniej jednak przedstawione w poprzednich punktach podstawowe wyznaczniki funkcjonowania systemu szkolenia oraz główne aspekty jego finansowania, a także nałożony na nie controlling (strategiczny i operacyjny), pozwalają stwierdzić, iż takie rozwiązanie systemowe może usprawnić jego działanie i w pełni uwzględnić postulaty niezbędne do zapewnienia realizacji systemu szkolenia w sposób optymalny z punktu widzenia stawianych przed nim celów, z racjonalnym wykorzystaniem zasobów niezbędnych do ich realizacji, w tym przede wszystkim zasobów finansowych. Ponadto wraz z wprowadzeniem spójnego systemu controllingu w systemie szkolenia należy oczekiwać dodatkowych korzyści w postaci ujednoczenia systemu planowania oraz kalkulacji kosztów prowadzonych działań szkoleniowych. Wprowadzenie systemu controllingu jest też okazją do analizy i weryfikacji wskaźników oceny poszczególnych elementów procesu szkolenia oraz próby zuniifikowania wyznaczników wymagań i umiejętności na potrzeby oceny poziomu przygotowania organizacji GOPR w razie wystąpienia zagrożeń o charakterze klęsk żywiołowych.

LITERATURA

- [1] Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie, Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk 2003.
- [2] Nowak E., *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, Wrocław 2003.
- [3] *Programy szkolenia ratowników GOPR*, Materiały Komisji Szkolenia Zarządu Głównego GOPR, Zakopane 2003.

CONTROLLING IN THE MOUNTAIN RESCUE TRAINING SYSTEM

Summary

In addition to rescue activities and participation in rescue operation, training within the Volunteer Mountain Rescue Organization is the main field of its activity. It improves the level of the rescue system and thus the level of safety during rescue operations. Strategic and operational controlling introduced to the training system allows the creation of a system solution which may improve its operations and fully realize the postulates necessary for the implementation of a training system. The controlling system will also allow the make optimum use of the resources necessary for training activities, including the financial resources.