

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2013, t. 49, nr 4

---

## **Być, mieć czy władać?**

The Poznan School of Banking  
Research Journal  
2013, Vol. 49, No. 4

---

# To be, to have, or to become?

edited by  
Wojciech Czakon  
Mariusz Wojewoda



The Poznan School of Banking Press  
Poznan 2013

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2013, t. 49, nr 4

---

## Być, mieć czy władać?

redakcja naukowa  
Wojciech Czakon  
Mariusz Wojewoda



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2013

Komitet wydawniczy / Editorial Board

*Przewodnicząca / Chair: prof. dr hab. Beata Filipiak*

*Członkowie / Members: prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki, dr Piotr Dawidziak, prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, prof. nadzw. dr hab. Tadeusz Leczykiewicz, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. zw. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Beata Filipiak (Polska), prof. nadzw. dr hab. Tadeusz Leczykiewicz (Polska), prof. zw. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), prof. nadzw. dr hab. inż. Emilia Zimková (Słowacja), prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik (Słowacja), prof. nadzw. dr hab. Sergiy Gerasymenko (Ukraina), prof. dr Bernd Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. dr J. Michael Geringer (USA)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW i w bazie Index Copernicus.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal placed in the “B” list of the Ministry of Science and Higher Education and in the Index Copernicus database.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/files/procedura\\_recenzowania.pdf](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/files/procedura_recenzowania.pdf)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski*

Redaktorzy naukowi (tematyczni) / Scientific (Theme) editors

*prof. zw. dr hab. Wojciech Czakon, prof. nadzw. dr hab. Mariusz Wojewoda*

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

*prof. nadzw. dr hab. Maria Chromińska, dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

*Victoria Szpyrka (native speaker)*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

*Michał Staniszewski*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2013

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

### Istota i zasady współdziałania przedsiębiorstw

<b>Wojciech Czakon</b> Splątanie gospodarki .....	17
<b>Beata Filipiak, Marek Dylewski</b> Uwarunkowania i proces współdziałania jednostek sektora publicznego i biznesu ..	27
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Sylwia Stańczyk</b> Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych .....	41
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</b> Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy .....	59
<b>Anna Adamik</b> Obszary współpracy międzyorganizacyjnej a dojrzałość partnerstwa przedsiębiorstw .....	71
<b>Patrycja Klimas</b> Obszary współdziałania sieciowego w polskim sektorze lotniczym .....	83
<b>Piotr Koćwin</b> Organizacja sieciowa. Perspektywa semantyczna .....	103
<b>Piotr Adamczewski</b> Funkcjonalne determinanty ICT przedsiębiorstw sieciowych .....	119
<b>Michał Nowicki</b> Wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki współpracy międzyorganizacyjnej .....	133

### Etyczne wymiary współdziałania i komunikacji

<b>Krzysztof Wielecki</b> Władza i podmiotowość .....	149
<b>Krzysztof Wieczorek</b> <i>Homo postsovieticus</i> . Tischnerowska etyka pracy a realia XXI wieku .....	167

<b>Tomasz Czakon</b>	
Interesariusze i typy orientacji etycznej w kodeksach etycznych firm .....	191
<b>Mariusz Wojewoda</b>	
Kryzys zaufania społecznego .....	215
<b>Piotr Machura</b>	
Dobro a interesy – ku hermeneutyce filozofii praktycznej .....	235
<b>Renata Rosmus, Adam Pawlak</b>	
Zachowanie się osób przedsiębiorczych w sytuacjach trudnych .....	251
<b>Monika Eisenhardt, Tomasz Eisenhardt</b>	
Ewolucja edukacji wobec rozwoju społeczeństwa informacyjnego .....	269
<b>Mateusz Witański</b>	
<i>Utopia</i> Morusa prawdziwą utopią? .....	283

### Zarządzanie i społeczna odpowiedzialność biznesu

<b>Adam Samborski</b>	
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego .....	303
<b>Katarzyna Szymańska</b>	
Społeczna odpowiedzialność biznesu jako szansa na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw .....	315
<b>Michalina Domańska-Zabawczuk</b>	
Kontrola zarządcza w aspekcie nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi samorządu województwa .....	325
<b>Krzysztof Cizek</b>	
<i>Governance</i> a współczesne standardy zarządzania ryzykiem .....	339
<b>Dariusz Porębski</b>	
Wybór publiczny i rynek usług zdrowotnych oraz problemy etyczne w dobie komercjalizacji szpitali .....	353
<b>Małgorzata Stępień</b>	
Nadzór korporacyjny a teoria agencji .....	367
<b>Izabela Bieniek</b>	
Zarządzanie różnorodnością a trwałość relacji społecznych w organizacji .....	379
<b>Regina Lenart</b>	
Zdolność absorpcyjna w organizacjach niedochodowych – wyniki badań .....	389

**Prawne i instytucjonalne aspekty zarządzania**

<b>Emília Zimková</b> Reliability of the European Aims till 2020: a comparative cluster analysis .....	403
<b>Alicja Bartuś</b> Lobbying jako element systemu legislacyjnego w Polsce. Fikcja ustawy o działalności lobbingsowej z 2005 roku .....	415
<b>Krzysztof Idzikowski</b> Relacyjny proces sprzedaży jako sposób na zwiększenie wyników branży teleinformatycznej .....	429
<b>Joanna Tokar</b> Proinnowacyjne postawy przedsiębiorców sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu wartości dla klienta .....	439
<b>Grzegorz Borkowski</b> Polityka inwestycyjna w kontekście wewnętrznego rynku kapitałowego .....	453
<b>Henryk Korzusznik, Hanna Michalska</b> Zagadnienia opłat i prowizji bankowych .....	467
<b>Anna Krzysztofek</b> Respect Index – inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności na polskim rynku kapitałowym .....	481
<b>Jarosław Kobryń</b> Ekologistyka segregacji i zbiórki odpadów w świadomości społecznej obywateli ...	495
<b>Lista recenzentów współpracujących z czasopismem „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” .....</b>	<b>507</b>
<b>Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów .....</b>	<b>509</b>





## Contents

<b>Introductions</b> .....	13
<b>The essence and principles of cooperation between enterprises</b>	
<b>Wojciech Czakon</b> The entangled economy .....	17
<b>Beata Filipiak, Marek Dylewski</b> The conditions and cooperation processes between the public sector and business units .....	27
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Sylwia Stańczyk</b> The cultural context of inter-organizational relationships .....	41
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</b> Flexibility of the organizational structure in knowledge-based enterprises .....	59
<b>Anna Adamik</b> Areas of cross-organizational cooperation and the maturity of business partnerships .....	71
<b>Patrycja Klimas</b> Areas of Collaborative Networking within the Polish Aviation Sector .....	83
<b>Piotr Koćwin</b> Network organization. Semantic approach .....	103
<b>Piotr Adamczewski</b> Functional determinants of ICT in network enterprise .....	119
<b>Michał Nowicki</b> Strengthening the competitiveness of enterprises through cross-organizational cooperation .....	133
<b>Ethical dimensions of cooperation and communication</b>	
<b>Krzysztof Wielecki</b> Power and Subjectivity .....	149

<b>Krzysztof Wieczorek</b> <i>Homo postsovieticus</i> . Tischner's work ethic and the realities of the twenty-first century .....	167
<b>Tomasz Czakon</b> Stakeholders and the types of ethical orientation in the codes of ethics of different companies .....	191
<b>Mariusz Wojewoda</b> The crisis of public confidence .....	215
<b>Piotr Machura</b> The good vs individual interests – the hermeneutics of practical philosophy .....	235
<b>Renata Rosmus, Adam Pawlak</b> The behavior of entrepreneurs in difficult situations .....	251
<b>Monika Eisenhardt, Tomasz Eisenhardt</b> The evolution of education towards the development of the information society .....	269
<b>Mateusz Witański</b> Is More's <i>Utopia</i> a real utopia? .....	283

### Management and Corporate Social Responsibility

<b>Adam Samborski</b> Corporate social responsibility as a market mechanism of corporate governance .....	303
<b>Katarzyna Szymańska</b> Corporate Social Responsibility as an opportunity for the development of small and medium-sized enterprises .....	315
<b>Michalina Domańska-Zabawczuk</b> Managerial control in terms of supervision of organisational units in voivodeship government .....	325
<b>Krzysztof Ciszek</b> Governance and modern standards of risk management .....	339
<b>Dariusz Porębski</b> Public choice and healthcare market services associated with ethical problems in the era of hospital commercialization .....	353
<b>Małgorzata Stępień</b> Corporate governance and agency theory .....	367
<b>Izabela Bieniek</b> Diversity management and sustainability of social relationships in the organization .....	379

---

<b>Regina Lenart</b>	
The absorptive capacity in non-profit organizations – research findings .....	389
<b>Legal and institutional aspects of management</b>	
<b>Emília Zimková</b>	
Reliability of the European Aims till 2020: a comparative cluster analysis .....	403
<b>Alicja Bartuś</b>	
Lobbying as part of the legislative system in Poland; Fiction Law on Lobbying in 2005 .....	415
<b>Krzysztof Idzikowski</b>	
Relational sales process as a method of increasing results in the IT sector .....	429
<b>Joanna Tokar</b>	
Pro-innovative attitudes of MSME sector entrepreneurs in the creation of value for customers .....	439
<b>Grzegorz Borkowski</b>	
Investment policies in terms of internal capital market .....	453
<b>Henryk Korzusznik, Hanna Michalska</b>	
The issue of fees and commissions in banks .....	467
<b>Anna Krzysztofek</b>	
Respect Index – an initiative of the Warsaw Stock Exchange in the process of implementing CSR rules on the Polish capital market .....	481
<b>Jarosław Kobryń</b>	
Eco-logistics of waste segregation and collection in the public mind of citizens .....	495
<b>List of reviewers collaborating with “The Poznan School of Banking Research Journal” .....</b>	<b>507</b>
<b>The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English .....</b>	<b>510</b>



## Wstęp

Zestawienie w tytule książki trzech pojęć: „być”, „mieć” i „władać” nie jest przypadkowe. Wskazują one na obszary tematyczne dotyczące relacji międzyludzkich, dotyczą współczesnych form i etycznych podstaw zarządzania. Pragmatyczne nastawienie cywilizacji Zachodu na realizację technicznych (indywidualnych i systemowych) celów działania sprawia, że często eksponuje się wartość posiadania oraz skutecznego pomnażania dobrobytu, a zapomina o wartości samego bycia. Myślenie o zarządzaniu w perspektywie etycznej polega na przypomnieniu, iż człowiek nie jest rzeczą, nie można go traktować przedmiotowo, np. uzasadniając to potrzebą pomnażania zysku ekonomicznego. Przekonanie, że każdy człowiek jest osobą, a nie rzeczą, stanowi jedną z kluczowych przesłanek kultury europejskiej. Można tu odwołać się do praktycznej formuły nakazu etycznego autorstwa Immanuela Kanta: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy jako środka”. Ta mądra maksyma może być z powodzeniem odniesiona do działalności biznesowej, marketingowej czy usługowej.

Rywalizacja między osobami i organizacjami była i jest jednym z ważnych motywów rozwoju cywilizacyjnego. Należy jednak odróżnić rywalizację nastawioną na zwiększenie efektywności działań i obniżenie kosztów od rywalizacji nakierowanej na eliminację konkurencji, biznesowego partnera, który stanowi potencjalne zagrożenie w rywalizacji o miejsce pracy, zarobki i wysoki standard życia. Przedsiębiorstwo składające się z ludzi skłóconych i nieufnych ma niską efektywność działania. Przeciwnością rywalizacji wyniszczającej jest tworzenie relacji współdziałania. Obecnie w ramach dyscyplin związanych z zarządzaniem wiele miejsca poświęca się kwestii współpracy wewnątrzinstytucjonalnej i międzyinstytucjonalnej. Nie ma współpracy bez etyki. Społeczność osób pracujących w firmie, strukturach samorządowych, korporacjach jest zróżnicowana pod względem uzdolnień, nastawień, umiejętności społecznych. Uznanie różnorodności ze strony kierownictwa firmy, podobnie jak szacunek i umiejętność docenienia pracownika wpływają na większe zaufanie wewnątrz organizacji, a ponadto zwiększają kreatywność i innowacyjność działań, nie tylko poszczególnych pracowników, ale firmy jako zespołu. Świadoma polityka ekonomiczna w firmie wpływa na jego efektywność.

Jedną z bolączek polskiego życia gospodarczego jest pomijanie idei współpracy. Zmiany związane z transformacją po 1989 r. nauczyły nas, że należy dbać swoje wykształcenie, prawa obywatelskie i przywileje, ale zaniedbaliśmy aspekt kształcenia nastawionego na współdziałanie i zdolność do przyjmowania odpowiedzialności za skutki swoich działań. Współdziałanie międzyorganizacyjne jest pochodną zdolności do współpracy poszczególnych osób reprezentujących firmę. Postulat mówiący o tym, że należy kształcić kompetencje społeczne, wydaje się słaby w konfrontacji z mocnymi argumentami ekonomicznymi, wskazującymi, iż firmy i korporacje są rozliczane z efektów działań. Jednak zaniedbując nauczanie zaufania i współpracy, można nie sprostać konkurencji z wyraźnie wspólnotowymi gospodarkami azjatyckimi. Aby ocalić siebie bądź innych, należy sprzeciwić się systemowi i opresyjnemu działaniu struktur organizacyjnych, gdy są one skierowane przeciw człowiekowi.

Niniejsza publikacja stanowi próbę opisanego różnych aspektów zarządzania opartego na idei współdziałania. Trylemat „Być, mieć czy władać?” stanowił tytułowe pytanie konferencji naukowej, która odbyła się w murach Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w kwietniu 2013 r. W istocie pytanie to podzielić można na dwie, zaskakująco dobrze do siebie dopasowane, części sytuujące się w dwu różnych dziedzinach nauki: filozofii oraz ekonomii, a ściślej naukach o zarządzaniu. Przekrój artykułów zawartych w książce jest zróżnicowany: od tekstów dotyczących teoretycznych podstaw współdziałania, przez artykuły poświęcone etycznym wymiarom komunikacji, teksty analizujące społeczną odpowiedzialność biznesu i reguły dobrej współpracy w strukturach systemowych, aż po analizy prawnych i instytucjonalnych aspektów zarządzania. Autorzy artykułów reprezentują różne specjalności: ekonomię, nauki o zarządzaniu, socjologię, etykę filozoficzną. Książka jest owocem wysiłku zbiorowego, nie pretenduje do miana dzieła wyczerpująco prezentującego zagadnienie współdziałania.

Redaktorzy tomu starali się, aby zróżnicowane tematycznie teksty ukazały zagadnienie współdziałania systemowego w sposób niekonwencjonalny. Pragniemy zachęcić do lektury specjalistów zainteresowanych etycznymi i społecznymi wymiarami zarządzania, studentów pragnących poszerzyć swoją wiedzę, osoby zaciekawione nowymi tendencjami w teorii zarządzania. Sądzymy, że refleksja teoretyczna powinna się przyczynić do zmiany zachowań i relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych. Zdajemy sobie sprawę z arbitralności wyboru przedstawianych zagadnień. Niewiele jest jednak na polskim rynku wydawniczym pozycji kompleksowo i wszechstronnie prezentujących temat współdziałania. Ufamy, że książka pobudzi do myślenia i wywoła dyskusje wśród czytelników.

*prof. zw. dr hab. Wojciech Czakon*  
*prof. nadzw. dr hab. Mariusz Wojewoda*

# **Istota i zasady współdziałania przedsiębiorstw**





## Wojciech Czakon

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania  
e-mail: wojciech.czakon@chorzow.wsb.pl  
tel. 32 349 84 75

# Splątanie gospodarki

**Streszczenie.** *Przejawem współczesności jest coraz większe powiązanie rozmaitych podmiotów, procesów i zjawisk, wykraczające poza zakres zainteresowania poszczególnych dziedzin nauki. Klasyczne paradygmaty, w tym redukcjonizm metodologiczny, uniemożliwiają wręcz badanie splątanej gospodarki. Tymczasem wzajemne interakcje w ramach każdego typu powiązań, a także pomiędzy różnymi typami powiązań silnie wpływają na zmienne wyjaśniane w naukach o zarządzaniu. Artykuł przyjmuje perspektywę strukturalizmu, rozwija paradygmat sieciowy, proponując stosowanie zmiennych strukturalnych w wyjaśnianiu splątanej gospodarki.*

**Słowa kluczowe:** sieci, gospodarka, strukturalizm, osadzenie społeczne, paradoks

## Wstęp

Pojęciu splątania nadała popularność fizyka kwantowa, a szczególnie jej wielcy teoretycy: Albert Einstein, Boris Podolski oraz Nathan Rosen. Zwrócili oni uwagę na „upiorne działanie na odległość” dwóch cząstek tworzących singlet. O splątaniu w tej dziedzinie wiedzy mówimy wówczas, gdy dwa rozseparowane układy są opisane jednym stanem kwantowym. Pomiar stanu jednego układu jednoznacznie ustala stan drugiego układu. Poza paradoksalnie natychmiastowym oddziaływaniem jednego układu na drugi z prędkością wyższą niż światło należy zauważyć, iż splątanie kwantowe nie ma analogii klasycznej. Co więcej, jest wyjaśniane jako deterministyczne, a więc odległe od probabilizmu charakterystycznego dla nauk społecznych, ekonomii czy nauk o zarządzaniu. Splątanie

w naukach humanistycznych oznacza także niespójność, a właściwie rozerwanie spójności myśli, nazywane też inkoherencją. Potoczny język z kolei w splątaniu upatruje zagmatwania, niejasności, ale też wyzwania, zakłada bowiem milczącą potrzebę rozplątania tego, co splątane.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest splątanie gospodarki, kategoria odzwierciedlająca zagmatwanie jej stanu, utrudniające zrozumienie zachodzących w niej procesów, sformułowanie satysfakcjonujących wyjaśnień, a nawet samej charakterystyki. Autor podjął zamier wykazania niskiej przydatności klasycznych modeli w naukach o zarządzaniu ze względu na nierealistyczne ich założenia. Rozwija tym samym paradygmat sieciowy, oparty na strukturalizmie, dotychczas słabo obecny w naukach o zarządzaniu.

Opracowanie składa się z trzech części. Pierwsza charakteryzuje zjawisko splątania, uzasadnia potrzebę sięgnięcia do tej metafory poprzez wskazanie na rolę więzi, układów więzi oraz struktur łączących układy więzi w wyjaśnianiu przebiegu procesów gospodarczych. W drugiej części opisano z kolei skutki splątania, charakterystyczne dla zjawisk paradoksalnych. Chodzi tu przede wszystkim o krzywoliniowość relacji łączącej zmienne strukturalne opisujące splątanie ze zmiennymi zależnymi kluczowymi dla nauk o zarządzaniu. Ostatnia część zmierza w stronę zakończenia, lecz zamiast niego kreśli implikacje krótkiego i średniego zasięgu, jakie wiążą się z przyjęciem metafory splątania.

## 1. Przejawy splątania

Punktem wyjścia dociekań nad splątaniem gospodarki powinna być niska moc wyjaśniająca dostępnych teorii w naukach o zarządzaniu. Przez moc wyjaśniającą należy rozumieć stopień, w jakim stosowane układy i rodzaje zmiennych wyjaśniają wariację sprawności przedsiębiorstw. Literatura światowa zastępuje często prakseologiczną sprawność działania terminem „wyniki” (ang. *performance*), co jest zabiegiem rozszerzającym pole recepcji zmiennej wyjaśnianej. Generalnie jednak można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu zajmują się rozpoznaniem przyczyn niejednakowej sprawności działania organizacji, aby formułować zalecenia praktyczne zmierzające do jej podniesienia.

Na przykładzie zarządzania strategicznego łatwo zauważyć, że wszędzie tam, gdzie pojawiają się rygorystyczne metodologicznie próby teoretyzowania i dochodzi do tworzenia abstrakcyjnych modeli, obietnica zaspokojenia ciekawości badacza jest niespełniona. Na przykład, jak dowodzi Richard P. Rumelt, znaczenie modelu analizy sektorowej Michaela E. Portera jest znacznie poniżej oczekiwań, bowiem wyjaśnia ono jedynie 8% wariacji rentowności przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R. P. Rumelt, *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, nr 3, s. 167-185.

U podstaw tego modelu leży wiele założeń, szczegółowo opisanych w literaturze<sup>2</sup>, a wspólną ich cechą jest atomizacja gospodarki. Przejawia się ona autonomią decyzyjną uczestników, ich racjonalnością, antagonizmem w dążeniu do tożsamyh celów. Zupełnie podobnie jak klasyczna, mikroekonomiczna teoria rynku, z której zresztą analiza sektora czerpie inspiracje. Rzecz jednak w tym, że nawet nieuważny obserwator rzeczywistości gospodarczej dostrzeże, iż:

1. Działalność gospodarcza nie odbywa się w izolacji od innych pól jego aktywności, np. społecznej, politycznej czy technologicznej.

2. Istnieją wzajemne oddziaływania pomiędzy wszystkimi polami aktywności człowieka, tworzące w rezultacie splątaninę relacji.

3. Każdy rodzaj aktywności człowieka został pieczołowicie wyodrębniony spośród innych, tworząc granice dziedzin i dyscyplin nauki.

Jeśli przyjąć, że powyższe obserwacje oddają kluczowe cechy aktywności człowieka z jednej strony, a zabiegów zmierzających do jej poznania z drugiej strony, to nieuchronnym wnioskiem jest konieczność uwzględnienia więzi w wyjaśnieniach gospodarki.

Powiązania między obiektami stanowią przedmiot zainteresowania nauki od wielu stuleci, bowiem struktura powiązań okazuje się niezbędna do zrozumienia sprawności funkcjonowania systemów<sup>3</sup>. Matematyka już od trzech wieków zna analizę grafów, socjologia korzysta z graficznej i liczbowej analizy struktur powiązań od stu lat, a zainteresowanie powiązaniem w naukach o zarządzaniu liczy już sobie co najmniej trzy dekady. Ortodoksyjny badacz systemów stwierdziłby, że nie można analizować systemów, skupiając się jedynie na ich elementach, bowiem powiązania pomiędzy nimi oraz pomiędzy nimi a otoczeniem są elementem konstytutywnym każdego systemu. Tym bardziej zaskakujące okazuje się niechętnie sięganie do analizy struktur w naukach o zarządzaniu czy wręcz wygaśnięcie płodnego intelektualnie nurtu badań cybernetycznych.

Z pewnością powodem wygaśnięcia popularności cybernetyki nie było samo dążenie do posługiwania się determinizmem dla opisu zjawisk dotyczących człowieka, jednak skupienie się na powiązaniach w ramach systemu gospodarczego z jednoczesnym pominięciem wszystkich innych rodzajów powiązań oraz więzi pomiędzy tymi różnymi strukturami nie mogło doprowadzić do znaczących osiągnięć, mierzonych zdolnością wyjaśnienia przyczyn, skutków i przebiegu procesów gospodarczych. Szczególnie jaskrawo tę niezdolność ujawnił niedawny kryzys finansów światowych, w którym samodzielnie nauka o finansach, ekonomia, socjologia, nauki polityczne czy nauki o zarządzaniu dostarczały mało przekonujących wyjaśnień.

<sup>2</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 19-20.

<sup>3</sup> R. Baggio, C. Cooper, *Knowledge Transfer in a Tourism Destination: the Effects of a Network structure*, „The Service Industries Journal” 2010, vol. 30, nr 10, s. 1757-1771.

Od kilku lat obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania osadzeniem społecznym działalności gospodarczej. Zdaje się ono wychodzić naprzeciw potrzebie dostrzeżenia splątania gospodarki, choć w niewielkim zakresie, bo jedynie pomiędzy więziami społecznymi a gospodarczymi. Wprowadzono metaforę osadzenia społecznego, by zwrócić uwagę badaczy na to, że decyzje gospodarcze, a dalej transakcje, przepływają korytem wydrążonym przez stosunki społeczne<sup>4</sup>. Menedżerowie poszukując pracy, partnerów do aliansów czy dostawców, posługują się własną siecią kontaktów społecznych. Można nawet powiedzieć, że sieci społeczne zniekształcają działanie rynku opisanego klasyczną mikroekonomią. W istocie niektórzy aktorzy mają bardziej rozwinięte sieci relacji społecznych, bardziej rozległe i różnorodne niż inni. W rezultacie znajdują się w sytuacji uprzywilejowanej względem tych menedżerów, którzy takich sieci nie posiadają. Badacze przyjmują tego pojedynczego aktora za wyznacznik sieci, jednakże w istocie sieci wszystkich innych, a także więzi natury krewniczej, politycznej, prawnej czy nawet technologicznej nakładają się na siebie. Tak nałożone na siebie sieci rozmaitych więzi tworzą splataninę, w której realizowana jest działalność człowieka.

Badacze osadzenia społecznego<sup>5</sup> wyodrębniają kilka wymiarów: strukturalny, pozycyjny i relacyjny. Wymiar strukturalny osadzenia skupia uwagę na rozpoznaniu budowy czy szerzej morfologii powiązań całej sieci, przy wykorzystaniu takich miar, jak: wielkość, gęstość, różnorodność. W wymiarze pozycyjnym przyjmuje się założenie, że ulokowanie aktora względem innych, tj. jego pozycja, wpływa na możliwości i skutki działania, dlatego badacze stosują miary centralności, statusu czy popularności. Wymiar relacyjny odnosi się do treści powiązań, rozpatrując znaczenie zaufania, sympatii, niechęci, przyjaźni, szacunku itd. dla transakcji gospodarczych. Otwiera to pole badań w naukach o zarządzaniu za pomocą zmiennych strukturalnych i relacyjnych, dotychczas zaskakująco mało obecnych. Nie stawia się przy tym zamiaru zastąpienia zmiennych zasobowych czy innych klasycznych w naukach o zarządzaniu, ale uzupełnienia istniejącej teorii.

Współwystępowanie wielu układów więzi pomiędzy tymi samymi aktorami jednocześnie jest charakterystycznym wyróżnikiem splątania gospodarki. Z kolei w pominięciu strukturalnego aspektu badanych zjawisk upatrywać trzeba niedoskonałości istniejących wyjaśnień i teorii. Niedawno podjęte dociekania nad zmiennymi strukturalnymi przynoszą intrygujące i częściowo przeciwnintuicyjne rezultaty.

<sup>4</sup> B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, nr 1, s. 35-67.

<sup>5</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 32-38.

## 2. Skutki splątania

Podstawowym skutkiem splątania jest zagmatwanie, rozumiane jako odczucie badacza wobec zjawiska. Zagmatwanie to polega na wielości związków, ich wielokierunkowości, różnej sile, kierunku oraz roli w badanych zjawiskach. Taka charakterystyka jest typowa dla nauk o zarządzaniu, a badacze w przeważającej większości przyjmują redukcjonizm jako punkt wyjścia swoich dociekań. Redukcja oznacza zmniejszenie złożoności – poprzez ograniczenie liczby zmiennych oraz liczby badanych związków. Wiarygodność procedury redukcjonowania złożoności wyrasta z perspektywy teoretycznej, która uwypukla niektóre zjawiska oraz opisujące je zmienne, a inne zjawiska pomija. To właśnie ten zabieg odpowiada za rosnące rozdrobnienie wiedzy ludzkiej, bowiem skutkuje tworzeniem wspólnot badawczych, a dalej dyscyplin wiedzy, które swojej autonomii poszukują w obszarze własnych założeń oraz badań empirycznych czynionych na ich podstawie. W rezultacie poszukiwanie połączeń pomiędzy wspólnotami badawczymi staje się coraz trudniejsze. Odrębną konsekwencją jest jednak fragmentaryczność uzyskiwanych w ten sposób wyjaśnień. Przytaczane już tutaj badania nad mocą wyjaśniającą teorii w zarządzaniu strategicznym wskazują, że zasobowa teoria firmy wyjaśnia 48% zmienności rentowności przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Zważywszy na znacznie niższe poziomy uzyskiwane przez konkurencyjne wyjaśnienia, można uznać ten wynik za wysoki. Jednakże krytyczna ocena musi prowadzić do pytania o wyjaśnienie pozostałych 52% zmienności.

Splątanie gospodarki kieruje uwagę badawczą w stronę zmiennych, które opisują strukturę powiązań, usytuowanie aktorów względem siebie, a także rodzaj i siłę powiązań zachodzących pomiędzy nimi. Zbiorczo zmienne te nazwa się strukturalnymi, bowiem opisują budowę układu powiązań, oraz relacyjnymi, gdy opisują treść tych powiązań. Klasyczne modele w naukach o zarządzaniu pomijają zmienne strukturalne i relacyjne.

Na przykład zasobowa teoria firmy skupia się na zasobach właśnie, dociekając ograniczeń ich mobilności oraz wynikających stąd źródeł renty. Wprawdzie literatura rozwija zasobowe podejście w stronę aliansów, wskazując na możliwość uzyskania dostępu do niezbędnych zasobów inaczej niż w drodze samodzielnego wytworzenia lub nabycia, ale już nie wystarcza, by wyjaśnić dynamikę współdziałania. Podobnie, analizując alianse, badacze zwrócili uwagę na to, że sieć wcześniej istniejących powiązań społecznych<sup>7</sup> wyjaśnia dobór partnerów do współdziałania gospodarczego. Z kolei analiza sektorowa, utożsamiana błędnie z modelem pięciu sił M. E. Portera, rozpatruje układ wzajemnych oddziaływań

<sup>6</sup> R. P. Rumelt, op. cit.

<sup>7</sup> R. Gulati, *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, nr 1, s. 85-112.

podmiotów w aspektach względnej liczebności i koncentracji, pomijając możliwość występowania skoordynowanego działania pomiędzy przedsiębiorstwami. W rezultacie atomizacja, rozumiana jako odrębność nie tylko formalno-prawna, ale także autonomia decyzyjna, staje się założeniem, które wyklucza badanie struktur.

Tymczasem zmienne strukturalne okazują się niezwykle pomocne przy wyjaśnianiu całego szeregu zjawisk. Najczęściej wymieniane pośród nich są: względne uprzywilejowanie niektórych aktorów, dyfuzja wiedzy, osadzenie społeczne procesów gospodarczych czy sieciowe ograniczenia sprawności działania. Założenia podstawowe leżące u podstaw rozpoznawania tych zjawisk wiążą się z wyjątkowością każdego aktora wynikającą z jego sieci powiązań. Problem centrum-peryferia wskazuje jaskrawo, że dostęp do informacji, zasobów innych podmiotów czy nawet procesów decyzyjnych daje znaczącą przewagę centralnym członkom sieci. Podobnie rzecz się ma z dyfuzją wiedzy, innowacji, praktyk. Informacje przepływają wzdłuż powiązań sieciowych, wobec tego nie są dostępne wszystkim podmiotom w jednym czasie, a nawet w jednakowym stopniu. Stąd też tempo dyfuzji można kształtować, oddziałując na sieć – wzorem epidemiologów możliwe jest znaczące ograniczenie rozprzestrzeniania się informacji, jak również taka budowa sieci, w której „epidemia” rozwinie się szybko. Zwięźle rzecz ujmując, budowa sieci wpływa na sprawność działania.

Badacze nauk o zarządzaniu sytuują w centrum swojego zainteresowania takie zmienne, jak: przetrwanie, rozwój, wzrost, przewaga konkurencyjna, innowacyjność. Geneza badań nad organizacjami odnosi się wręcz do pytania: Dlaczego niektóre organizacje trwają, podczas gdy inne przestają istnieć? Z perspektywy historycznej to przetrwanie jest najważniejszą zmienną zależną. Współcześnie jednak krótkoterminowa orientacja oraz presja interesariuszy czynią z przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako trwale wyższa od średniej rentowność przedsiębiorstwa, najbardziej popularną zmienną zależną. Innowacyjność, przedsiębiorczość czy elastyczność przyciągają znaczącą uwagę, także jako antecedencje tych najważniejszych zmiennych zależnych. Ostatnia dekada przyniosła dynamiczny wzrost liczby badań nad wpływem zmiennych strukturalnych na wymienione wyżej zmienne zależne. Okazuje się, że nie jest to wpływ liniowy, lecz krzywoliniowy. W wielu przypadkach ta krzywa przyjmuje kształt U lub odwróconego U<sup>8</sup>. Na przykład dla gęstości więzi sieciowych stwierdzono, że zarówno skrajnie mała gęstość, jak i skrajnie duża gęstość obniżają efektywność prac badawczo-rozwojowych, a także tworzenia aliansów. Wyznaczono także optymalny poziom gęstości. Z kolei różnorodność aktorów w sieci ma silnie dodatni wpływ na przewagę konkurencyjną wtedy, gdy jest bardzo niska lub bardzo wysoka. Sieci homoge-

<sup>8</sup> W. Czakon, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 10, s. 7-10.



niczne korzystają bowiem z efektu skali oraz kontroli nad krytycznymi zasobami, podczas gdy sieci bardzo różnorodne są innowacyjne i uzyskują efekt kospecjalizacji. Tymczasem sieci o przeciętnej różnorodności nie są w stanie osiągnąć tych efektów, co wręcz obniża efektywność przedsiębiorstw. Podobnie zmienna relacyjna, jaką jest zaufanie, wpływa silnie ujemnie na innowacyjność, przewagę konkurencyjną czy efektywność przy wartościach niskich oraz nadmiernie wysokich. Zbyt niskie zaufanie prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych i obniżonej zdolności do współdziałania, podczas gdy zbyt wysokie zaufanie zamyka strony na podmioty zewnętrzne, obniżając innowacyjność. Powinien zatem istnieć optymalny poziom zaufania.

Uogólniając wnioski płynące z tych badań, trzeba stwierdzić, że splątanie może zarówno przynosić korzyści, jak i wywoływać zjawiska o ujemnym kierunku oddziaływania. Badania empiryczne uzasadniają oczekiwanie optymalnego poziomu splątania, który podnosi sprawność działania pojedynczych aktorów ponad możliwy do samodzielnego osiągnięcia poziom.

### 3. Zamiast zakończenia – implikacje splątania

Splątanie gospodarki stanowi obserwację wielopoziomowego i wielokierunkowego uwikłania człowieka w jego działalności. Nie jest to jednak skutek obiektywny czy właściwość aprioryczna gospodarki. Przeciwnie, relacje pomiędzy przedsiębiorstwami nie tworzą się same, tylko wynikają z decyzji menedżerów. W rezultacie gospodarka nie płata się samoistnie, to menedżerowie ją plątają. Wobec tego splątanie nie jest przypadkowe czy losowe, należy się w nim spodziewać osobliwości, które odzwierciedlają preferencje i dążenia menedżerów. Na przykład tymczasowe, lokalne gęstnienie powiązań odzwierciedla nadzieję na uzyskanie wyższych korzyści dzięki współdziałaniu międzyorganizacyjnemu, podczas gdy lokalne rozluźnienie więzi może wyrażać dążenie do świadomej izolacji dla ochrony kluczowych źródeł renty ekonomicznej. Wobec tego uzasadnione jest badanie wzorców interakcji międzyorganizacyjnej, tych nieprzypadkowych i względnie trwałych przejawów splątania. Oznacza to, że splątanie gospodarki oznacza porządek, a nie zagmatwanie.

Implikacje menedżerskie splątania także mają doniosłe znaczenie. Przede wszystkim chodzi o ponowne docenienie znaczenia powiązań zewnętrznych przedsiębiorstwa, po dwóch dekadach orientacji zasobowej, *par excellence* wewnętrznej. Co więcej jednak, menedżerowie zmuszeni są do poszukiwania złotego środka, niejako najlepszego w danych warunkach poziomu splątania. Wiedzą bowiem, że zarówno niedocenienie, jak też przecenienie splątania okazuje się przeciwnie skuteczne. Dlatego niezbędne jest rozwijanie kompetencji nawiązywania oraz rozwiązywania relacji międzyorganizacyjnych. Posługując się metaforą

splątania, można pokazać, że trzeba umieć sprawnie splątywać, ale też sprawnie rozplątywać gospodarkę.

Jednocześnie splątanie można potraktować jako nośną metaforę, kierującą uwagę badaczy w stronę struktur powiązań, choć dotychczas skupiali się oni bardziej na podmiotowym ujęciu systemu gospodarczego. Splątanie niesie za sobą jednak implikacje daleko wykraczające poza inspirowanie badaczy nauk o zarządzaniu do mniej ortodoksyjnego czy tradycyjnego podejścia.

Teoretyczne implikacje splątania jawią się jako znacznie głębsze. Samo przyjęcie paradygmatu sieciowego oznacza bowiem jednoczesne odrzucenie dominującej dotychczas postawy redukcjonizmu w badaniach nauk o zarządzaniu. Proste modele statystyczne nie stwarzają nadziei na pogłębienie rozumienia gospodarki splątanej. Trzeba podkreślić potrzebę szerszego rozmachu poznawczego w rozpoznaniu splątanej gospodarki. Badania pojedynczych jej wymiarów, czy wręcz aspektów, izoluje zmienne w istocie ściśle powiązane z innymi. Dotychczasowe ustalenia wydają się uzasadniać przekonanie, że wpływ splątania na zmienne interesujące badaczy nauk o zarządzaniu jest krzywoliniowy. Doniosłość tej hipotezy wymaga realizacji całego programu badawczego.

Przedstawione tu implikacje wyrastają z rozpoznania osadzenia, a nie splątania. Wprawdzie łączy ono perspektywę społeczną i gospodarczą, to jednak pomija sieci technologiczne, powiązań prawnych, politycznych czy poznawczych. Należy więc spodziewać się coraz bardziej złożonych punktów wyjścia w badaniach nauk o zarządzaniu. W znacznej mierze kontekstowość badań odpowiada tej potrzebie uwzględnienia splątania. Najogólniej rzecz biorąc, bliższe rozpoznanie splątanej gospodarki powinno ujawnić wzorce, prostsze, powtarzalne, względnie trwałe układy więzi celowo tworzonych przez menedżerów.

## Literatura

- Baggio R., Cooper C., *Knowledge Transfer in a Tourism Destination: the Effects of a Network Structure*, „The Service Industries Journal” 2010, vol. 30, nr 10.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 10.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Gulati R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, nr 1.
- Rumelt R. P., *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, nr 3.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, nr 1.



## The entangled economy

**Abstract.** *An increasing interconnectedness between entities, processes and phenomena is one of the major features of the contemporary reality. However, it remains beyond the scope of various research discipline domains. Traditional paradigms, including a widespread methodological reductionism, clearly reduce the possibility of understanding the entangled economy. Meanwhile, mutual interactions within each type of link, as well as between different types of relationships, have a significant impact over variables explained in management sciences. This paper adopts a structural approach, develops the network paradigm, and proposes the use of structural variables in order to untangle the entangled economy.*

**Keywords:** *networks, economy, structuralism, network embeddedness, paradox*



**Beata Filipiak**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
e-mail: bfilipiak@wneiz.pl  
tel. 91 444 19 60

**Marek Dylewski**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Finansów i Bankowości  
e-mail: marek.dylewski@wsb.szczecin.pl  
tel. 61 655 32 46

## **Uwarunkowania i proces współdziałania jednostek sektora publicznego i biznesu**

***Streszczenie.** W artykule podjęto próbę wskazania znaczenia i roli, jaką mogą pełnić jednostki samorządu terytorialnego we wspieraniu lokalnych procesów przedsiębiorczości. Określono zadania samorządu w kontekście uwarunkowań i wpływu na lokalny biznes i jego otoczenie. Omówiono instrumenty i narzędzia wsparcia lokalnego biznesu. W szerokim kontekście wskazano na możliwe obszary współpracy i współdziałania jednostek samorządu terytorialnego i biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem sformalizowanych form instytucji otoczenia biznesu.*

***Słowa kluczowe:** jednostki samorządu terytorialnego, współpraca, instrumenty wsparcia*

### **Wstęp**

Doświadczenia lat po transformacji pokazują, że jednostki samorządu terytorialnego pełnią znaczącą rolę w pobudzaniu oraz sterowaniu procesami rozwojowymi na terenie objętym swoją właściwością działania. Stanowi to pole funkcjonowania wielu podmiotów gospodarczych i społecznych, które kierują się różnymi celami i kryteriami w wyborze miejsca aktywności. Konieczne staje się nie tylko koordynowanie prowadzonych przez te podmioty działań, ale nadanie im kierunku zgodnego z oczekiwaniami społecznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami. Rolę tę pełnią jednostki samorządu terytorialnego, a zwłaszcza gminy. Są one łącznikiem między lokalnym biznesem a społeczeństwem.

Celem artykułu jest wskazanie na rolę i znaczenie, jaką może pełnić dana jednostka samorządu terytorialnego lub zbiór (porozumienie) takich jednostek we wspieraniu lokalnych procesów przedsiębiorczości.

## 1. Zadania władz samorządowych we wspieraniu lokalnego biznesu

Działania władz samorządowych są znaczącym czynnikiem wpływającym na działalność i aktywność lokalnych przedsiębiorstw, dynamikę rozwoju społeczno-gospodarczego i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa. Organy władz samorządowych wchodzą w skład otoczenia przedsiębiorstw, gdyż w znaczącym stopniu stanowią o podstawowych parametrach wpływających na warunki ich działania (np. poprzez podatki, pomoc publiczną czy politykę zagospodarowania publicznego). Mogą one tworzyć przyjazny klimat dla rozwoju biznesu, a ze względu na swoje ustawowe zadania i charakter są potencjalnie naturalnym, instytucjonalnym sojusznikiem wszelkiej aktywności gospodarczej i społecznej<sup>1</sup>.

Zadania organów władz samorządowych wynikają z konstytucyjnych cech samorządu. Można wskazać, że:

- zadania te określa ustawa, a środki na ich realizację mają swoje powiązanie w budżecie i są gwarantowane konstytucyjnie,
- jednostki samorządu terytorialnego ponoszą odpowiedzialność za realizację zadań, które również zostały ugruntowane konstytucyjnie,
- jednostki samorządu terytorialnego pełnią rolę służebną wobec społeczeństwa zamieszkującego jej teren (rozumianą jako realizacja zadań publicznych oraz usług publicznych na rzecz społeczeństwa),
- jednostki samorządu terytorialnego mają pierwszeństwo w podejmowaniu inicjatyw społeczno-gospodarczych, określaniu hierarchii potrzeb społecznych i sposobów ich zaspokajania,
- organy samorządowe pełnią funkcje koordynacyjne, regulacyjne i informacyjne, kształtując przy tym opinię publiczną,
- organy władzy samorządowej decydują o wykorzystaniu zasobów (rzeczowych, finansowych, organizacyjnych), aby z jednej strony osiągnąć zaspokojenie potrzeb zgłaszanych przez społeczeństwo, a z drugiej zapewnić rozwój gospodarczy służący zaspokajaniu potrzeb społecznych.

Jednostki samorządu terytorialnego w sposób pośredni sterują procesami gospodarczymi, a jednocześnie podejmują konkretne działania w sferze gospodarowania majątkiem oraz zasobami. Działania te są zorientowane na tworzenie i rozwój infrastruktury, wsparcie instytucjonalne i organizacyjne oraz likwidację

<sup>1</sup> E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 56.

barier w rozwoju przedsiębiorczości. Samorząd podejmuje działania polegające zwłaszcza na:

- koordynacji funkcjonowania podmiotów gospodarczych i współdziałaniu z nimi,
- rozwiązywaniu konfliktów i powstających problemów, które mogą pojawiać się między różnymi podmiotami gospodarczymi, społecznymi czy obywatelami i mogą mieć odmienny charakter i różne nasilenie,
- inicjowaniu przedsięwzięć gospodarczych, korzystnych z punktu widzenia harmonizacji rozwoju społeczno-gospodarczego,
- inicjowaniu współpracy między przedsiębiorcami, pozostałymi instytucjami otoczenia biznesu lub organizacjami konsumenckimi,
- wykształceniu optymalnej społeczno-ekonomicznej struktury przestrzennej konkretnego obszaru, gwarantującej najkorzystniejszy dla społeczeństwa rozwój gospodarki oraz najlepsze warunki życia mieszkańców,
- ukształtowaniu jak najlepszego układu funkcjonalnego, w ramach którego zostaną zaspokojone podstawowe potrzeby gospodarki i społeczeństwa,
- prowadzeniu efektywnej i zgodnej z wytycznymi zrównoważonego rozwoju gospodarki terenami,
- kreowaniu korzystnych warunków do powstania i rozwoju przedsiębiorstw mających siedzibę na terenie działania jednostki samorządowej<sup>2</sup>.

Organy samorządowe są zwykle zainteresowane wzrostem gospodarczym o tyle, o ile realizowane są w ten sposób inne cele lub zadania, za które są one odpowiedzialne. Aby jednak organy samorządowe mogły kreować i sterować rozwojem przedsiębiorczości, muszą podejmować konkretne decyzje i tworzyć odpowiednie dokumenty, które spełniają kryterium legalności. W tym obszarze najważniejsze może okazać się, kto i w jaki sposób kształtuje i prowadzi politykę finansową oraz podejmuje decyzje mające wpływ na otoczenie. Decyzje te nie mogą być przypadkowe, a winny być oparte na konkretnej strategii rozwoju, wykorzystującej nowoczesne instrumenty finansowe jej wsparcia, takie jak wieloletni plan finansowy, strategia finansowania i wieloletni program inwestycyjny. Strategia rozwoju obejmuje zwłaszcza zestaw przedsięwzięć społeczno-gospodarczych i politykę wobec przedsiębiorców, preferowane dziedziny gospodarki czy planowane inwestycje skonkretyzowane najczęściej w okresie 8-10 lat. Strategia jest „dokumentem programowym”, na podstawie którego przedsiębiorcy mogą się zorientować w polityce władz, jej preferencjach, kierunkach udzielanego wsparcia czy inwestycjach infrastrukturalnych, ważnych w budowaniu więzi gospodarczych w biznesie. Dokument ten musi być stabilny i spójny z planem przestrzen-

<sup>2</sup> J. Regulski, W. Kocoń, M. Ptaszyńska-Wołoczko, *Władze lokalne a rozwój gospodarczy*, PWE, Warszawa 1988, s. 94; *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 94; B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 83-84.

nego zagospodarowania, gdyż w sytuacji braku jego realizacji lub drastycznych zamian obywatele i inwestorzy mogą stracić zaufanie do władz samorządowych. Brak stabilizacji oznacza niepewność warunków prowadzenia biznesu i brak stabilizacji życia. W takiej sytuacji przedsiębiorcy mogą przenosić swój biznes w poszukiwaniu nie tylko stabilizacji, ale lepszych, bardziej przyjaznych decyzji, które mogą wpłynąć pozytywnie na prowadzoną przez nich działalność. Strategia nie jest dokumentem władz, lecz samej społeczności, w tym przedsiębiorców. Przy metodach partycypacyjnych budowy strategii przedsiębiorcy także mogą mieć wpływ i współdziałać w określaniu kierunków rozwoju danej przestrzeni lokalnej.

Na skutek koordynacji polityki wspierania przedsiębiorczości i polityki finansowej organy jednostki samorządu terytorialnego konstruują, a następnie wdrażają konkretne instrumenty wspierania przedsiębiorczości. Prowadząc politykę wspierania przedsiębiorczości, organy samorządowe powinny mieć również na uwadze: zapewnienie względnej równowagi pomiędzy potrzebami i preferencjami społecznymi, funkcjami oraz zagospodarowaniem przestrzeni, eliminowanie lub łagodzenie występujących sprzeczności i konfliktów pomiędzy podmiotami gospodarującymi funkcjonującymi na ich terenie, optymalne wykorzystanie zasobów własnych, które determinują poziom atrakcyjności lokalizacyjnej, zwłaszcza dla podmiotów gospodarczych, stałe monitorowanie potrzeb zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej, bez preferowania którejs z stron<sup>3</sup>.

## 2. Instrumenty wsparcia lokalnego biznesu

Samorząd terytorialny, poprzez wyposażenie go w zadania, kompetencje i środki finansowe oraz możliwość korzystania z rozmaitych instrumentów natury ekonomicznej bądź administracyjnej, może świadomie ingerować w sferę gospodarczą, a tym samym przyczynić się do wzrostu poziomu innowacyjności i wpływać na rozwój gospodarczy. Wśród tych instrumentów można wyróżnić:

- środki przymusu, do których należą nakazy, zakazy, przepisy miejscowe, plany przestrzennego zagospodarowania;
- środki stymulujące lub hamujące określoną działalność gospodarczą, np. zróżnicowanie obciążeń podatkowych, bezpośrednia pomoc finansowa;
- środki materialnego kształtowania przestrzeni, do których należą głównie inwestycje w ramach rozwoju infrastruktury;
- środki instytucjonalne, związane z instytucjami działającymi na rzecz rozwoju gospodarki wraz z zapewnieniem pomocy dla ich rozwoju i działalności;
- środki informacyjne, czyli stworzenie systemu informacji o wszystkich kierunkach prowadzonej w tym zakresie działalności<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> *Nowe zarządzanie publiczne...*, s. 95-96.

<sup>4</sup> H. Sasinowski, *Stymulowanie inicjatyw lokalnych a rozwój regionalny*, w: *Finansowe aspekty rozwoju regionalnego*, red. A. Kopczuk, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002, s. 265, B. Filipiak, J. Ruszała, op. cit., s. 86.

Na podstawie powyższego podziału instrumenty wspierania przedsiębiorczości można podzielić na dwie grupy:

– instrumenty oddziaływania bezpośredniego na podmioty gospodarcze w celu wymuszania oczekiwanych zachowań tych podmiotów zgodnych z celami lokalnej polityki rozwoju,

– instrumenty oddziaływania pośredniego, mające na celu skłonienie funkcjonujących jednostek do działań pożądaných; mają one najczęściej charakter ekonomiczny (w tym finansowy) i oddziałują na aktywność gospodarczą<sup>5</sup>.

Najczęściej przyjmuje się jednak, że względu na praktykę, następujące grupy instrumentów stymulowania rozwoju przedsiębiorczości: prawno-administracyjne, instytucjonalno-organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, planistyczne i infrastrukturalne<sup>6</sup>. Instrumenty prawno-administracyjne obejmują akty prawa lokalnego w postaci podejmowanych uchwał i wydawanych decyzji administracyjnych, dotyczących przede wszystkim miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, norm sanitarnych i gospodarki gruntami, w tym w szczególności przekształcenia gruntów rolnych. Za pomocą tych aktów władze gminne mogą aktywnie kształtować warunki gospodarowania i decydować o konkurencyjności swoich terenów.

Instrumenty instytucjonalno-organizacyjne mają za zadanie wspierać rozwój przedsiębiorczości i współdziałać z otoczeniem biznesu przez odpowiednie działania promocyjne, zarządzanie usługami komunalnymi, organizację punktów konsultacyjnych, doradczych, szkoleń, tworzenie izb gospodarczych, funduszy pożyczkowych, lokalnych agencji rozwojowych, które będą łączyły kapitał publiczny i prywatny. Ta grupa instrumentów jest przez samorząd (zwłaszcza gminy) wykorzystywana sporadycznie, tu nadal tkwią największe rezerwy, choć zjawiska kryzysowe i spowolnienia gospodarczego oraz funkcjonujący od 2004 r. system zasilania finansowego jednostek samorządu terytorialnego powiązany z koniunkturą gospodarczą coraz częściej zmuszają jednostki samorządowe do aktywniejszego współdziałania z biznesem.

Instrumenty ekonomiczno-finansowe mają na celu wywołanie określonych reakcji podmiotów gospodarczych. Są to przede wszystkim instrumenty ściśle związane z polityką finansową, gdyż dotyczą kształtowania dochodów i wydatków jednostki samorządu terytorialnego<sup>7</sup>. Znaczącymi instrumentami ekonomiczno-finansowymi są: instrumenty dochodowe (np. zwolnienia i ulgi w podatkach

<sup>5</sup> R. Broszkiewicz, *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój regionów*, w: *Polityka regionalna – kierunki i instrumentacja*, red. B. Winiarski. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 79-80.

<sup>6</sup> E. Wojciechowski, op. cit., s. 194-195; B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 56; T. Madej, *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Wyd. Naukowe US, Szczecin 1998, s. 97-98; M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 79-89.

<sup>7</sup> B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo, op. cit., s. 60 i nn.

lokalnych, zmniejszone stawki podatkowe, ceny usług lokalnych, w tym ze sprzedaży i dzierżawy nieruchomości), wydatkowe (wydatki na inwestycje, na wsparcie rozwoju instytucji otoczenia biznesu, na cele promocyjno-informacyjne, poręczenia kredytowe) oraz gospodarki zasobami.

Pierwszą grupę wyróżnia to, że ich skutki widoczne są po stronie dochodów budżetowych, z drugą natomiast związany jest znaczny wzrost wydatków lokalnych. Z punktu widzenia poruszanej w artykule problematyki najistotniejsze wydają się być: wydatki ponoszone na powstanie i rozwój inkubatorów przedsiębiorczości, agencji rozwoju lokalnego, funduszy poręczeniowych, parków technologicznych, instytucji doradczych i szkoleniowych. Ponadto ważny element stanowi umiejętność wykorzystania narzędzi polityki usług komunalnych. Należy je zaliczyć do obydwu grup, gdyż albo jednostka samorządu terytorialnego zleca ich wykonanie na rzecz społeczeństwa, albo wykonuje za pomocą własnych jednostek, ale na podstawie podjętych decyzji społeczeństwo wnosi opłaty za część usług. Jest to ważny instrument polityki zarówno dochodowej, jak i wydatkowej, gdyż steruje popytem na usługi komunalne, na ich konsumpcję i wpływy. Cena za usługi komunalne może być czynnikiem zachęcającym, jak i zniechęcającym przedsiębiorców do podjęcia czy prowadzenia działalności na danym terenie.

Trzecia grupa – instrumenty gospodarki zasobami – jest szczególnie ważnym elementem w polityce oddziaływania na rozwój lokalny i regionalny. Decyzje w zakresie gospodarowania zasobami wpływają zarówno na wydatki, jak i na dochody. Grupa ta jest ściśle związana z decyzjami podejmowanymi w zakresie: kształtowania stawek opłat rocznych za nieruchomości gruntowe, systemu ustalania cen za korzystanie z terenów, obiektów i urządzeń stanowiących własność jednostki samorządu terytorialnego lub własność komunalną, wykorzystania mienia komunalnego, zasady dokonywania sprzedaży, zamiany nieruchomości, rozwiązywania umów użytkowania wieczystego przed upływem ustalonego czasu, ustalania opłat dodatkowych obciążających użytkownika wieczystego, który nie dotrzymał ustalonych terminów zagospodarowania nieruchomości gruntowej, scalania i podziału gruntowych nieruchomości komunalnych przeznaczonych do późniejszej sprzedaży lub oddania w użytkowanie wieczyste, stawek opłat za użytkowanie wieczyste<sup>8</sup>. Wciąż niewykorzystanym instrumentem jest w tym przypadku partnerstwo publiczno-prywatne, jednak w ostatnim okresie wyraźnie widać zmiany w kierunku większego współdziałania z biznesem w zakresie realizacji wspólnych zadań mających na celu świadczenie m.in. usług publicznych.

Z powyższego wynika, że aby wspierać skutecznie przedsiębiorczość, organy władzy samorządowej powinny organizować i wspierać innowacyjność oraz rozwój gospodarczy na ich terenie poprzez działania w zakresie tworzenia:

<sup>8</sup> *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 135.



- struktur organizacyjnych rozwoju lokalnego, w ramach których prowadzona jest w miarę kompletna i kompleksowa obsługa i współdziałanie z instytucjami otoczenia biznesu (w szczególności lokalnych organizacji pozarządowych),
- „przestrzeni pracy”, inkubatorów przedsiębiorczości i innych tego rodzaju placówek inicjujących rozwój,
- kształcenia, doksztalcania, doskonalenia czy przekwalifikowania zawodowego,
- własnych funduszy stymulacji i wspierania rozwoju lokalnego lub pozyskiwania środków finansowych na ten cel<sup>9</sup>.

Wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości w jednostkach samorządu terytorialnego odbywa się głównie przy wykorzystaniu instrumentów finansowych. Wskazują na to najnowsze badania naukowe oraz praktyka samorządowa<sup>10</sup>.

### **3. Proces współpracy i współdziałania jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami otoczenia biznesu**

Rozwój gospodarczy wymaga nie tylko silnych przedsiębiorstw, ale również współdziałania i współpracy podmiotów w celu zbudowania stabilnej podstawy rozwoju. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na współpracę różnych podmiotów, gdyż tylko taka kooperacja na rzecz wspólnego celu, jakim jest rozwój, może przynieść efekt synergii<sup>11</sup>. Oznacza to, że na rozwój przedsiębiorczości znaczący wpływ ma otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Tworzenie przyjaznego klimatu i udzielanie wsparcia przypisuje się instytucjom otoczenia biznesu.

Pod pojęciem „instytucje otoczenia biznesu” należy rozumieć instytucje non-profit, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, wspierające przedsiębiorczość, innowacyjność i rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Instytucje te posiadają bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do realizacji usług na rzecz podmiotów gospodarczych (zwłaszcza sektora MSP), wspierają rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie. Do instytucji otoczenia biznesu należy zaliczyć:

- agencje rozwoju lokalnego i regionalnego,
- ośrodki szkoleniowo-doradcze,
- organizacje reprezentujące przedsiębiorców,

<sup>9</sup> J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 1997, s. 214; B. Filipiak, J. Ruszała, op. cit., s. 88.

<sup>10</sup> Por. M. Kogut-Jaworska, op. cit., s. 69-154.

<sup>11</sup> K. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITEPIB, Radom – Łódź 2006, s. 182.

- instytucje działające na rzecz innowacyjności, takie jak: centra transferu technologii, instytuty i ośrodki badawczo-rozwojowe,
- fundusze pożyczkowe i poręczeniowe,
- ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, np. inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, parki i centra technologiczne<sup>12</sup>.

Wskazane instytucje przybierają formę fundacji, stowarzyszeń, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych, izb gospodarczych. Najczęściej są to organizacje pozarządowe, które działają w oparciu o zasadę non-profit.

Szczególnego rodzaju instytucją otoczenia biznesu jest samorząd terytorialny, a zwłaszcza gminny. Do jego zadań należy przede wszystkim kreowanie rozwoju regionalnego i lokalnego. Dlatego współpracuje on i współdziała z instytucjami otoczenia biznesu w celu wspierania lokalnych i regionalnych przedsiębiorców, tworzy sprzyjające warunki rozwoju przedsiębiorczości, stymuluje aktywność gospodarczą i innowacyjność.

Współpraca opiera się na tworzeniu więzi jednostek samorządu terytorialnego z partnerami – instytucjami otoczenia biznesu, jak również na współdziałaniu i umiejętności pracy na rzecz wytyczonych celów społeczno-gospodarczych, współrealizacji zadań oraz wspólnym rozwiązywaniu problemów. Praktyka samorządowa wykazuje, że najczęstszymi inicjatorami tworzenia więzi są gminy, choć nie można umniejszać roli pozostałych jednostek samorządowych<sup>13</sup>.

Proces wspierania przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) może mieć wymiar strategiczny i operacyjny. Współpraca strategiczna zmierza do opracowania i skoordynowania ścieżek identyfikacji problemów dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego, opracowania zadań i przedsięwzięć organizacyjno-wykonawczych oraz skoordynowania w czasie, aby cele strategiczne ujęte w strategii JST, a wyznaczone dla osiągnięcia rozwoju gospodarczego (lokalnego), zostały osiągnięte. Współpraca operacyjna jest nakierowana na jak najefektywniejsze wykonanie zadań bieżących JST, ujętych w przedsięwzięciach i zadaniach strategicznych w wyznaczonym czasie przy wykorzystaniu ściśle określonych zasobów. Często jest ona podejmowana w celu rozwiązania konkretnego problemu gospodarczego.

<sup>12</sup> W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004, s. 5-6; *Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki rok po akcesji Polski do UE*. Raport. Ministerstwo Gospodarki, Departament Konkurencyjności Gospodarki, Warszawa, grudzień 2005, s. 4-6.

<sup>13</sup> Przykładowe badania dotyczące roli jednostek samorządu terytorialnego jako szczególnego rodzaju instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości: *Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki...*; B. Wankiewicz, *Zasoby finansowe a rozwój samorządności lokalnej – obszary rozwoju, rozwiązania modelowe*, CedeWu, Warszawa 2009; *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, red. A. Bąkowski, M. Mażewska, PARP, Warszawa 2012.

Formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami otoczenia biznesu zostały ujęte w obowiązującym prawie i mogą mieć charakter finansowy lub niefinansowy<sup>14</sup>. Należy do nich zaliczyć:

- zlecanie instytucjom otoczenia biznesu realizacji zadań publicznych,
- wzajemne informowanie o planowanych kierunkach działalności,
- konsultowanie z instytucjami otoczenia biznesu projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych z zakresu rozwoju przedsiębiorczości (jeżeli istnieją),
- tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym,
- umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej na zasadach określonych przepisami prawa,
- działanie partnerskie (np. wspólnej z organizacją realizacji projektu), co reguluje ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju<sup>15</sup>.

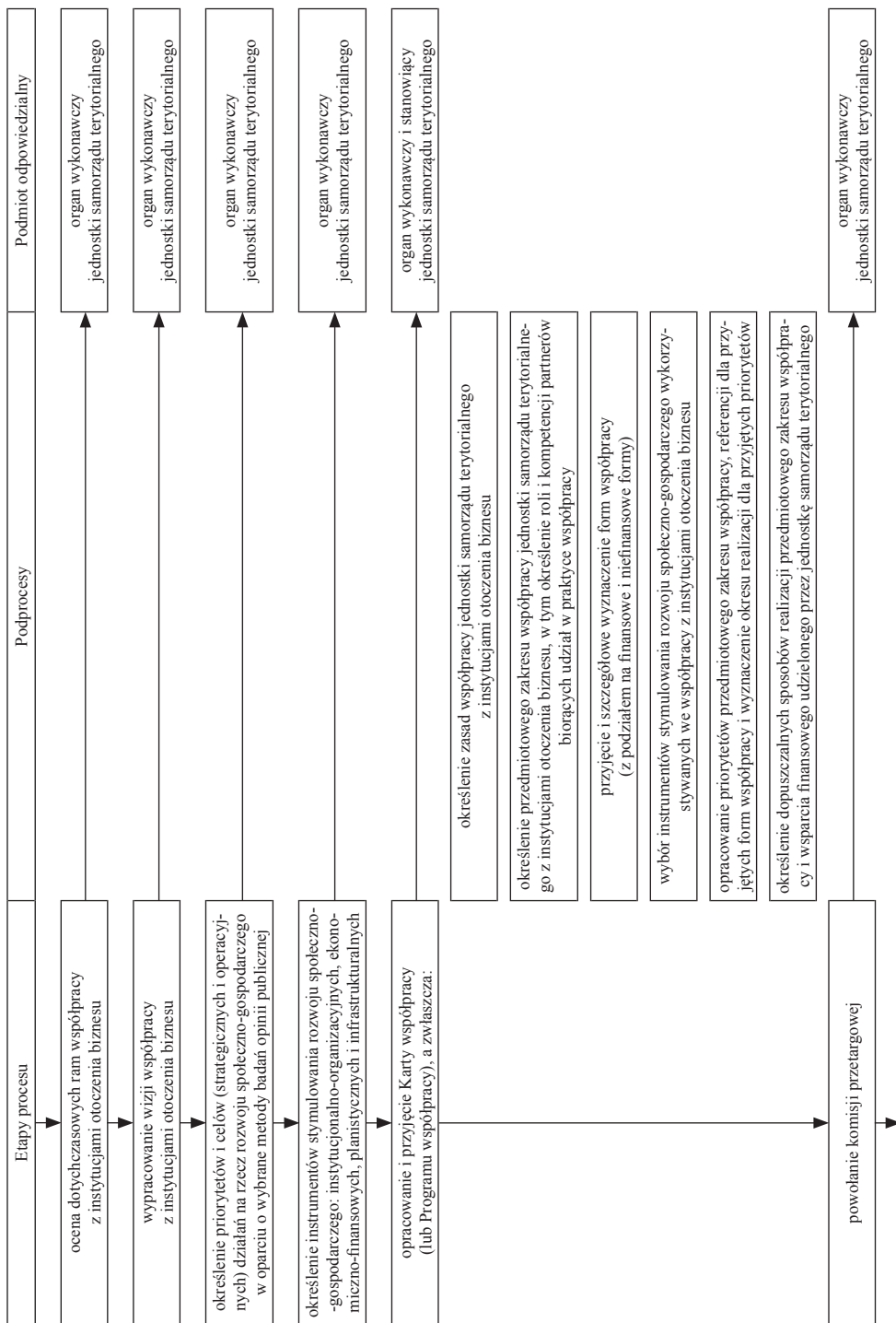
Instytucje otoczenia biznesu, najczęściej tworząc ramy współpracy, odpowiadają zwłaszcza za przyjęcie zadań z zakresu:

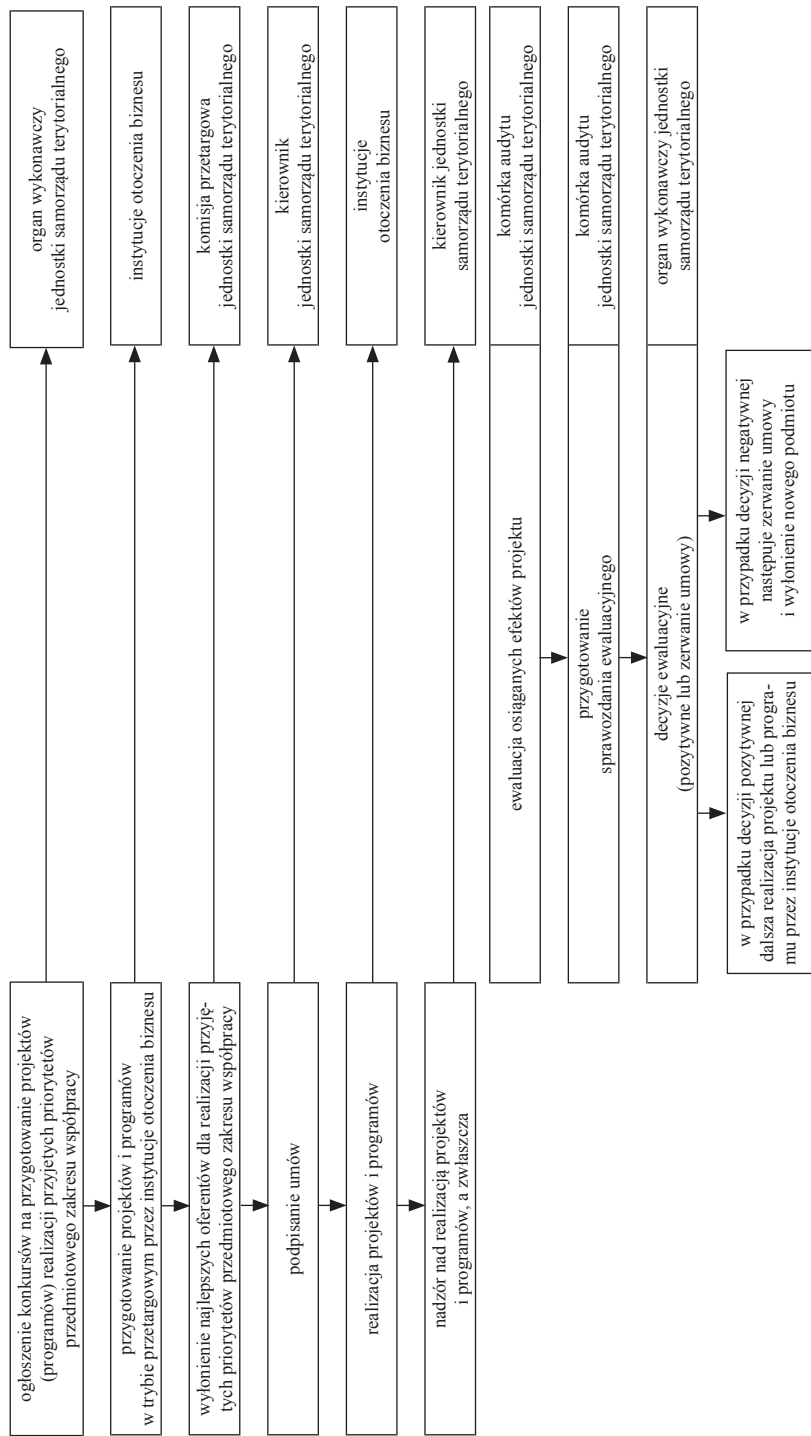
- tworzenia korzystnych warunków dotyczących transferu nowych rozwiązań technologicznych (centra transferu technologii – CTT, inkubatory technologii),
- podnoszenia jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach poprzez szkolenia i doradztwo (ośrodki szkoleniowo-doradcze),
- wsparcia powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw,
- tworzenia sieci współpracy (m.in. klastry) i animacji środowiska innowacyjnego przedsiębiorstw (parki naukowo-technologiczne),
- finansowania innowacji (*seed capital*, *venture capital*, *business angels*) i rozwoju,
- ochrony praw własności intelektualnej,
- wspierania samozatrudnienia,
- wspierania startu i udzielania pomocy nowo powstającym przedsiębiorstwom,
- marketingu i promocji.

Współpraca jednostki samorządu terytorialnego z instytucją lub instytucjami otoczenia biznesu może przybrać formę wsparcia, współdziałania oraz pomocy publicznej. Wsparcie może być udzielane w ramach opracowanych i przyjętych instrumentów stymulowania rozwoju przedsiębiorczości, jako pomoc finansowa (oparta na wykorzystaniu instrumentów finansowych związanych z przepływem kapitału lub z jego pozyskaniem) oraz pozafinansowa (oparte na udostępnieniu rzeczy lub nieruchomości albo wykonanie usług). Współdziałanie natomiast to łą-

<sup>14</sup> Art. 5. ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. z 2010 r., nr 234, poz. 1536 z późn. zm.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. nr 226, poz. 1658 z późn. zm.





Rysunek. Ideowy schemat systemu współpracy

Źródło: opracowanie własne.

czenie sił dwóch lub więcej partnerów, przy czym co najmniej jeden jest inną jednostką niż jednostka samorządowa, a wszystkie podmioty można zaliczyć do instytucji otoczenia biznesu. Oznacza to, że mogą ze sobą współpracować jednostki samorządu terytorialnego różnego szczebla lub jednostki tego samego szczebla, ale współdziałają one na zasadach partnerskich, tak samo traktują instytucje otoczenia biznesu współpracujące z nimi przy realizacji przyjętego celu.

Współpraca jednostki samorządu terytorialnego z instytucją otoczenia biznesu może mieć różną skalę przestrzenną, różne też mogą być tej współpracy efekty. Wykorzystanie lokalnych zasobów oraz efektów miejscowego potencjału może zaowocować uruchomieniem kapitałów lokalnych lub przyczynić się do sprowadzenia środków finansowych i rzeczowych (inwestycji) z zewnątrz (spoza środowiska lokalnego). Zakres wykorzystania środków i kapitałów zewnętrznych zależy od wielkości zasobów wewnętrznych, ich rozmieszczenia oraz uwarunkowań ekologicznych<sup>16</sup>.

Jednostki samorządu terytorialnego swoje kontakty z instytucjami otoczenia biznesu mogą ograniczyć do niezbędnej współpracy, która jest wyznaczona w obowiązujących przepisach prawa. Nie uzyskają one jednak efektu synergii związanego z łączeniem sił w celu aktywizacji przedsiębiorczości. Podejście to wymaga kreatywności obu stron, ale również wzajemnego zaufania, zrozumienia, poszanowania zasad funkcjonowania, a przede wszystkim zbieżności celów. Samorząd oraz instytucja otoczenia biznesu muszą w sobie widzieć partnerów, a nie wrogów czy ogniwo, które daje środki finansowe. Partnerstwo w celu kreowania przedsiębiorczości pozwala również na likwidację barier oraz lepsze zrozumienie potrzeb przedsiębiorców.

System współpracy jednostki samorządu terytorialnego z instytucjami otoczenia biznesu powinien zostać na stałe wkomponowany w strukturę działań samorządu i obejmować odpowiednie zapisy prawa lokalnego. System ten to dobra praktyka współpracy wyznaczona Kartą współpracy (lub Programem współpracy), a także ciągła ocena podejmowanych działań i ich doskonalenie. System współpracy przenika wiele aspektów funkcjonowania samorządu i jego jednostek, w konsekwencji dotyka niemal całej społeczności lokalnej. Powinien stanowić spójną, komplementarną całość<sup>17</sup>. Graficzną prezentację systemu stanowi rysunek na s. 36-37.

Ważną rolą organów samorządowych jest wyznaczenie zakresu współpracy, a także wybór celów przed nią stawianych. Wybór ten powinien zostać dokonany na podstawie badań potrzeb społeczno-gospodarczych, weryfikacji zadań pozostających do realizacji w ramach stymulowania przedsiębiorczości oraz decyzji

<sup>16</sup> Szerzej na ten temat: S. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza*, Wyd. UMK, Toruń 1994, s. 26; B. Filipiak, J. Ruszała, op. cit., s. 91.

<sup>17</sup> A. Jachimowicz, *Program współpracy samorządów lokalnych z organizacjami pozarządowymi*, w: *Partnerstwo w praktyce*, red. D. Bielawska, B. Bielawski, A. Jachimowicz, WSWIP, Elbląg 2007, s. 23.

dotyczącej sposobu realizacji zadań (np. w outsourcingu). Nie bez znaczenia pozostaje kwestia wyboru instrumentów, które będą wpisywały się w przyjęty zestaw instrumentów stymulowania rozwoju przedsiębiorczości.

Jednostki samorządu terytorialnego zostały wyposażone w ustawowy instrument nadzoru i szacowania ryzyka, jakim jest kontrola zarządcza i audyt. W ramach kontroli zarządczej i audytu oceniane są efekty realizowanych zadań we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu.

## Podsumowanie

Współdziałanie jednostek samorządu terytorialnego z biznesem oraz instytucjami otoczenia biznesu nie ogranicza się tylko do wyrażania woli współpracy. Coraz częściej współdziałają one w sposób rzeczywisty, wiedząc, że cele samorządu i biznesu mogą być rozbieżne, ale ostatecznie przynieść oczekiwany efekt społeczny. Dla jego osiągnięcia współpraca musi być dobrze przygotowana, a zwłaszcza muszą być postawione cele i zadania oraz określone instrumenty, które będą wykorzystywane w tej współpracy. Słowo „współpraca” jasno wskazuje na rolę stron współpracujących (zarówno JST, jak i pozostałych podmiotów).

Przedsiębiorcy i instytucje otoczenia biznesu, będąc inicjatorem wielu przedsięwzięć, stają się partnerami władz lokalnych. To partnerstwo przynosi wspólne projekty służące rozwojowi i innowacyjności gospodarki. Rozwój instytucji wspierających przedsiębiorczość, ich lepsza współpraca i współdziałanie z organami samorządowymi mogą mieć istotne znaczenie dla rozwoju lokalnego. Efekt synergii wynikający ze współpracy wszystkich partnerów sceny gospodarczej wzmacnia i przyspiesza ten rozwój, który jest realizowany poprzez wzrost wartości poszczególnych przedsiębiorstw i umacnianie ich pozycji rynkowej.

Na tym tle pojawia się znacząca rola samorządu terytorialnego jako inicjatora współpracy oraz lokalnej instytucji otoczenia biznesu. Staje się on tą instytucją poprzez realizowane zadania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego współpracuje on z instytucjami otoczenia biznesu, by wspierać lokalnych i regionalnych przedsiębiorców, tworzy sprzyjające warunki rozwoju przedsiębiorczości, stymuluje aktywność gospodarczą i innowacyjność. Dialog samorządu z instytucjami otoczenia biznesu może przynieść korzyści w postaci przyjaznego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości, zrozumienia potrzeb przedsiębiorców, likwidację znacznej liczby barier rozwoju przedsiębiorczości (ich ograniczenie), jak również lepsze zrozumienie zasad funkcjonowania samorządu i ograniczeń ustawowych w zakresie udzielanego przez tę instytucję wsparcia.



## Literatura

- Bagdziński S., *Lokalna polityka gospodarcza*, Wyd. UMK, Toruń 1994.
- Broszkiewicz R., *Narzędzia oddziaływania samorządów terytorialnych na rozwój regionów*, w: *Polityka regionalna – kierunki i instrumentacja*, red. B. Winiarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004.
- Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Brol, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie instrumenty*, Difin, Warszawa 2009.
- Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Madej T., *Regionalna polityka społeczno-gospodarcza*, Wyd. Naukowe US, Szczecin, 1998.
- Matusiak K., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITEPIB, Radom – Łódź 2006.
- Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, red. A. Bąkowski, M. Mażewska, PARP, Warszawa 2012.
- Partnerstwo w praktyce*, red. D. Bielawska, B. Bielawski, A. Jachimowicz, WSWIP, Elbląg 2007.
- Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 1997.
- Regulski J., Kocoń W., Ptaszyńska-Wołoszkowicz M., *Władze lokalne a rozwój gospodarczy*, PWE, Warszawa 1988.
- Sasinowski H., *Stymulowanie inicjatyw lokalnych a rozwój regionalny*, w: *Finansowe aspekty rozwoju regionalnego*, red. A. Kopczuk, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002.
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. nr 226, poz. 1658 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. z 2010 r., nr 234, poz. 1536 z późn. zm.
- Wankiewicz B., *Zasoby finansowe a rozwój samorządności lokalnej – obszary rozwoju, rozwiązania modelowe*, CedeWu, Warszawa 2009.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki rok po akcesji Polski do UE*. Raport. Ministerstwo Gospodarki, Departament Konkurencyjności Gospodarki, Warszawa, grudzień 2005.

## The conditions and cooperation processes between the public sector and business units

**Abstract.** *The aim of the article is to identify the importance of local self-government units, as well as to present how they might impact the local business processes. The article defines the tasks for local self-government units in business circumstances and their influence on the whole local business environment. The article gives an overview of the useful tools and resources to support local business undertakings, as well as indicates the possible fields of cooperation between local government and business units, with the emphasis on the specific forms of the business environment in these units.*

**Keywords:** *local government units, cooperation, support instruments*



**Ewa Stańczyk-Hugiet**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl  
tel. 71 368 06 51

**Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl  
tel. 71 368 06 51

## **Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych**

**Streszczenie.** *W opracowaniu podjęto temat relacji międzyorganizacyjnych typowych dla ekosystemów biznesu z perspektywy kulturowej. Ekosystemy biznesu są kategorią coraz częściej pojawiającą się w literaturze przedmiotu i badaniach naukowych. Niestety kontekst kulturowy rzadko służy do wyjaśniania ich specyfiki funkcjonowania, utrzymywania się na rynku i rozwoju. Ważne zatem staje się wyjaśnienie istotnych kwestii kulturowych zapewniających poprawność procedur badawczych w tym zakresie. W artykule dookreślono zagadnienia związane z kulturą relacji na poziomie organizacyjnym, narodowym i międzynarodowym, a także podejmują próbę nakreślenia wizji wartości i norm sprzyjających tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych.*

**Słowa kluczowe:** *relacje międzyorganizacyjne, ekosystemy biznesu, kultura organizacyjna, normy relacyjne*

### **Wstęp**

Przełom XX i XXI w. to znaczący zwrot w praktyce zarządzania. Technologie informacyjne spowodowały, że procesy zarządzania oraz organizacje *per se* stały się w obliczu sytuacji, którą najlepiej można opisać za pomocą kategorii *strategic inflection point*. Reakcją organizacji na to są relacje międzyorganizacyjne, poprzez które organizacje kształtują swoją strategiczną ścieżkę rozwoju w aktualnych uwarunkowaniach kontekstowych.

Analiza relacji międzyorganizacyjnych prowadzona na gruncie ujęcia zasobowego odnosi się najczęściej wyłącznie do motywów zawiązywania relacji. Podejście relacyjne (*relational view*), podobnie jak zasobowe (*resource-based view*) oferuje raczej rozwiązania i wyjaśnienia teoretyczne odnoszące się do tego, dlaczego organizacje rozwijają sieci relacji. Przeprowadzone badania dostępnych publikacji i badań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych pozwoliły na zidentyfikowanie istotnej w tych badaniach luki badawczej, która odnosi się do kontekstu kultury organizacyjnej.

Utrzymując rozważania w logice relacyjnej, podjęto próbę wyjaśnienia i uporządkowania istotnych kwestii kulturowych ekosystemów biznesu oraz zidentyfikowania wartości i norm kulturowych, które sprzyjają relacyjnej orientacji organizacji oraz zdolnościom relacyjnym organizacji. Praktyki organizacyjne są osadzone w międzyorganizacyjnych rutynach i procesach, a ich identyfikacja daje podstawy do odpowiedniego kształtowania takich praktyk organizacyjnych, które będą sprzyjały racjonalności relacyjnej. Analiza zostanie odniesiona do poziomów kultury narodowej i kultury organizacji, ze szczególnym naciskiem na praktyki organizacyjne jako kategorię często pomijaną w badaniach kulturowych o zasięgu lokalnym.

## 1. Ekosystem biznesu jako mozaika relacji międzyorganizacyjnych

Krajobraz współczesnego biznesu znacznie odbiega od tego, który dominował wcześniej i opisywany był w kategorii sektora. Koncepcja ekosystemu, która dziś jest bardziej właściwa<sup>1</sup>, stanowi inną epistemologię niż ta stosowana przez Michaela E. Portera. Otoczenie jest więc rozumiane bardziej jako koewolucyjny, adaptacyjny system o cechach złożoności. Niemniej nadal otoczenie ma cechy egzogeniczności, choć można wskazać badania, które pokazują częściową endogeniczność ekosystemu. Ta endogeniczność wynika przede wszystkim z przedsiębiorczości. W ślad za tymi badaniami podkreślane jest znaczenie *entrepreneurial revolution*, co znajduje wyraz w wielu wyjaśnieniach traktujących przedsiębiorczość jak oś, wokół której tworzone są ekosystemy<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> D. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, nr 13, s. 1319-1350.

<sup>2</sup> D. J. Isenberg, *How to start an entrepreneurial revolution*, „Harvard Business Review” 2010, vol. 88, nr 6, s. 41-49; A. Keating, D. McLoughlin, *The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39, nr 6, s. 996-1009; W. Stam, *Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, nr 4, s. 625-653; J. Wallin, *Enhancing Competences in Business Ecosystems*, w: *A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics (Research in Competence-Based Management)*, vol. 6, red. R. Sanchez, A. Heene, Emerald Group Publishing Limited 2012, s. 83-116.

James F. Moore<sup>3</sup> obwieścił koniec sektora/przemysłu jako użytecznego narzędzia czy punktu odniesienia w myśleniu o strategii. W miejsce sektora adaptuje konstrukt pod nazwą ekosystemu biznesu, uzasadniając jego większy potencjał poznawczy w procesie rozumienia i wyjaśniania problemów zarządzania strategicznego. Rozważanie problemów strategii organizacji z perspektywy ekosystemów i innowacji znacząco wzrasta. Zmieniający się charakter procesów konkurencyjnego prowadzi do sytuacji, w której ekspozycja na konkurencję między indywidualnymi organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych. Konkurencja bowiem odbywa się często między sieciami organizacji i staje się bardziej sztuką zarządzania zasobami, których organizacja często nie jest właścicielem<sup>4</sup>. Oznacza to, że wiele organizacji, które funkcjonują w kontekście sieciowym, zmuszonych jest zmienić sposób myślenia o strategii i pozycjonowaniu organizacji. Kluczem do sukcesu z perspektywy pojedynczego aktora staje się wybór wygrywającego ekosystemu i kształtowanie odpowiednich relacji współpracy, zabezpieczających rozwój ekosystemu w długim czasie<sup>5</sup>.

Ekosystem, albo inaczej ekosystem biznesu, to system złożony, którego elementami są organizacje. W tej perspektywie organizacja nie adaptuje się do otoczenia, ale je współtworzy. Elementem, który odróżnia jeden ekosystem od innego to wspólne cechy populacji organizacji i podobna ścieżka rozwoju organizacji w populacji. Granice ekosystemu są zmienne. Zmieniają się wraz z relacjami współpracy między wszystkimi organizacjami i interesariuszami, których celem jest współtworzenie ekosystemu. Naturalnie relacje konkurencyjne są tutaj także obecne, a odnoszą się do konkurencyjności między organizacjami, ale też między ekosystemami. Cechą ekosystemu jest jego gęstość mierzona liczbą organizacji, ale najważniejszą kwestią są umiejętności przystosowania, egzemplifikowane poprzez współtworzenie ekosystemu. Jednostki, które nie mają umiejętności przystosowania, podlegają bowiem selekcji. Głównymi uczestnikami tak rozumianych ekosystemów są przedsiębiorstwa/produkty oraz klienci, a także dostawcy, konkurenci itp. Zbiorowość charakteryzuje się wzajemnymi powiązaniem, które tworzone są i rozwijane w sposób spontaniczny jako efekt koewolucji<sup>6</sup>. Konkurencja odbywa się w efekcie między ekosystemami, a nie między przedsiębiorstwami.

<sup>3</sup> J. F. Moore, *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review” 1993, May-June; idem, *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York 1996.

<sup>4</sup> M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics Of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

<sup>5</sup> R. Adner, R. Kapoor, *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, nr 3, s. 306-333.

<sup>6</sup> K. M. Eisenhardt, D. Ch. Galunick, *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review” 2000, January-February.

Analiza ekosystemu koncentruje się z reguły na kilku istotnych elementach, wśród których należy uwzględnić: aktorów (gatunki), relacje między aktorami (sieć), rezultaty albo inaczej dokonania (kondycja), dynamikę (ewolucję) oraz strategię i zachowania aktorów (role). Podkreślić należy, że aspekt kultury organizacyjnej jest w tym obszarze pomijany. A przecież warto zadać pytanie, czy istnieje kultura ekosystemu, czy jest to tylko swoisty mix kultur tworzących dany ekosystem.

Ważna dla przetrwania i wygrania w selekcyjnym otoczeniu jest kondycja ekosystemu. Kondycja (dokonania) ekosystemu rozumiana jest w kategoriach:

- wartości (kreowanie niszy),
- masy krytycznej (sprawność),
- ciągłego doskonalenia systemu dokonań (efektywność),
- koewolucji albo inaczej współuczestnictwa i efektów optymalizacji.

Koncepcja ekosystemów jest alternatywą wyjaśniającą istotę współdziałania skupisk organizacji w relacji do koncepcji klastrów M. E. Portera.

Szczególną formą ekosystemów stanowią ekosystemy innowacji. Ekosystemy innowacji to formy współpracy, w których firmy scalają swoje indywidualne propozycje oferty w rozwiązania jednorodne, o istotnej wartości dla klienta. Korzyści uzyskiwane są zarówno z konkurencji, jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Zjawisko to określane jest mianem koewolucji albo współewolucji, co nierzadko jest odpowiednikiem relacji kooperacji. Dobrze funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją, umożliwiają organizacjom tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna z organizacji, działając w pojedynkę. Ponadto system innowacyjny nie jest statyczny, ale podlega ciągłej ewolucji.

Logika ekosystemów, a także kształtująca się teoria sieci międzyorganizacyjnych eksponują rosnącą rolę relacji w prowadzeniu działalności przez organizacje. Relacje nabierają atrybutu strategicznego, a poprzez ich kształtowanie lub kształtowanie się wzmacniają się szanse na przeżycie organizacji i w efekcie uzyskiwanie korzyści strategicznych z relacji<sup>7</sup>. Dynamika relacji międzyorganizacyjnych sprawia, że coraz trudniejsze staje się wyznaczenie granic organizacji, granic klasycznie rozumianego sektora oraz granic ekosystemu. Trudność w ustaleniu granic systemu prowadzi do sytuacji, gdy *de facto* decyzja o granicach systemu zależy w wysokim stopniu od obserwatora.

W kontekście tak zarysowanej problematyki warto postawić pytanie dotyczące roli kultury organizacyjnej w systemach złożonych.

<sup>7</sup> E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 45.

## 2. Kultura organizacyjna – aspekty sieciowości

Pomimo tego, że kultura organizacyjna od kilkudziesięciu lat uznawana jest za czynnik sukcesu, jej rola nadal jest niedoceniana. Może to wynikać z tego, że jako miękki element organizacji jest trudno uchwytana, trudno mierzalna i indeterministyczna. Ujęcia utożsamiające kulturę organizacyjną z samą organizacją dodatkowo komplikują jej rozumienie, a tym bardziej analizę. Nie jest to jednak twór całkowicie nieodgadniony, a jego znaczenie niejednokrotnie podkreślane jest w badaniach naukowych. Organizacje, które podejmują wysiłek włączenia elementów kulturowych w zarządzanie, mogą poszczycić się większą świadomością rozumienia zachodzących wewnątrz procesów, zachowań, reakcji. Odczytanie tej czarnej skrzynki może stać się ważną wskazówką do zmian organizacyjnych w kierunku rozwoju.

O możliwości traktowania kultury organizacyjnej jako zasobu wartościowego przekonanych jest wielu przedstawicieli kierunku behawioralnego<sup>8</sup>. Kultura organizacyjna w języku zasobów przyjmuje charakter strategiczny. W tym kontekście kultura może być uznana za super zasób, chociażby ze względu na takie atrybuty, jak rzadkość i unikatowość kombinacji wartości organizacyjnych czy też specyficzny sposób jej pozyskania<sup>9</sup>.

W każdym przedsiębiorstwie należy dążyć do formowania takiej kultury, która będzie sprzyjać realizacji funkcji zapewniających dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne, czyli kultury proefektywnościowej. Pojawia się więc pytanie, jakie wymiary wartości powinna posiadać kultura sieci międzyorganizacyjnych stanowiąca o utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej w obecnym świecie biznesu.

Kultura ekosystemu, jak można przypuszczać, musi uwzględniać kompleksowość postrzegania problemów, kreatywność w postępowaniu i działania nakierowane na przyszłość. Wizję kultury sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów można zatem nakreślić, nawiązując do Popperowskiej koncepcji kultur otwartych<sup>10</sup>. Koncepcję tę, odnoszącą się właściwie do społeczeństwa otwartego i zamkniętego, przeniosła na poziom organizacji Sabine Boerner, która sformułowała podstawowe założenia otwarcia i zamknięcia oraz opisała przykładowe ich wartości i artefakty<sup>11</sup>. Kultury otwarte wyróżnia:

<sup>8</sup> K. Oblój, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987, s. 4.

<sup>9</sup> R. Krupski, S. Stańczyk, *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 19-29.

<sup>10</sup> K. R. Popper, *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, vol. 1 i 2, wyd. 6, Francke, Tübingen 1980.

<sup>11</sup> S. Boerner, *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

- zasada innowacji oraz nadziei,
- pluralizm – akceptacja wielości interesów, zróżnicowania interesów,
- równość szans w realizacji celów,
- indywidualizm, wolność jednostki, autonomia,
- tolerancja pozwalająca jednostce realizować swoje własne cele i ideały,
- uczenie się – możliwość aktywnego kształtowania swojego życia<sup>12</sup>.

Podczas gdy tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, współczesne kultury koncentrują się na jakości więzi i dialogu między ludźmi. Paul Bate dokonuje w związku z tym rozróżnienia między kulturami wspólnoty i sieci<sup>13</sup>. Typologia ta może służyć do zrozumienia podstawowych różnic pomiędzy kulturą tradycyjnego przedsiębiorstwa i kulturą sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów.

W tradycyjnych kulturach „wspólnoty” podstawowe znaczenie ma izolacja od otoczenia osiągnięta dzięki silnej wewnętrznej integracji, silnej hierarchii, ograniczonym interakcjom i komunikacji oraz wyraźnie określonym miejscom i rolom każdego z członków. Kultura sieciowa jest natomiast otwarta, spontaniczna i woltarystyczna. W kulturach sieciowych najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji, a niepewność jest cechą stałą sytuacji społecznych. Członkowie kultury „wspólnoty” są przekonani o niewielkich możliwościach wpływu na otoczenie, które rozpatrują w kategoriach dominacji lub podporządkowania, natomiast reprezentanci kultury sieci widzą duże możliwości oddziaływania na rzeczywistość, a relacje społeczne opierają na zasadach konkurencji. Obie kultury różnią się też pod względem stosowanego stylu kierowania. W kulturze „wspólnoty” stosowany jest zazwyczaj styl racjonalny (stosowanie ogólnych zasad, reguł) lub hierarchiczny (długotrwałe zbieranie informacji, analiza, poszukiwanie optymalnych rozwiązań), natomiast w kulturze „sieci” stosowany jest styl rozwojowy (niekonwencjonalne pomysły i dynamiczna analiza danych) lub konsensualny (ciągła interakcja z ludźmi i traktowanie indywidualnych przypadków jako ważniejsze od ogólnych reguł)<sup>14</sup>. Dodatkowo w kulturze „wspólnoty” istnieje system formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego, podczas gdy w sieciowych formach organizacyjnych możliwości te są ograniczone. W sytuacji ograniczonej możliwości formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego w kulturze sieci podstawowego znaczenia nabiera kontrola klan-

<sup>12</sup> M. Hopej, M. Szloch, R. Kamiński, *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” nr 963, *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, Globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 143.

<sup>13</sup> P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, nr 5, s. 43-66.

<sup>14</sup> R. E. Quinn, M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*, w: *Organizational Culture*, red. A. Brown, Sage, London 1985, s. 317-320.



wa, oparta na wspólnych założeniach i wartościach kulturowych. Kultura sieci, która jest kulturą wysokiej tolerancji niepewności, jest znacznie słabsza od kultur tradycyjnych. Owa „słabość” wynikająca z połączenia wielu subkultur członków sieci daje jej jednak możliwości elastycznego działania.

Przytoczona charakterystyka nakreśla pożądany obraz wartości i norm wyróżniających kulturę sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Z punktu widzenia korzyści skali płynącej z komplementarnego wykorzystywania zasobów niematerialnych istotne byłoby kształtowanie kultury sieciowej sprzyjającej wiedzy<sup>15</sup>. Wartości i praktyki organizacyjne sprzyjające wiedzy sieci należałoby zacząć wymieniać od pięciu dyscyplin Petera M. Senge’a. Za pożądany wzorzec kulturowy można uznać zatem myślenie systemowe, tworzenie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, modele mentalne oraz mistrzostwo osobiste<sup>16</sup>. Podobną optykę kluczowych wartości sprzyjających wiedzy przedstawia Dave Ulrich<sup>17</sup>.

Sieci międzyorganizacyjne/ekosystemy w sposób szczególny powinny podchodzić do problematyki kultury. Priorytetem powinna być kultura promująca uczenie się, zbudowana na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej czy kultywowaniu „odmiennych zdań”. Ekosystemy biznesu wymagają takiej kultury, która sprzyja przeprowadzaniu zmian, a więc kultury wspomagającej i promującej poszerzanie wiedzy i jej ciągły rozwój. Ważne jest, by członkowie ekosystemu uznawali, cenili dzielenie się wiedzą i zrozumieli, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą zarówno każdemu z osobna, jak i dla całej organizacji.

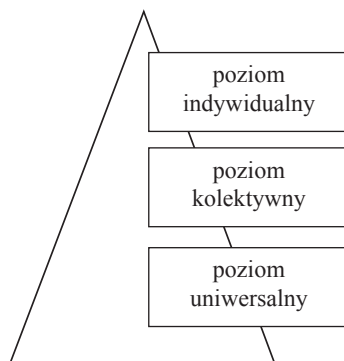
### 3. Poziomy badań relacji międzyorganizacyjnych z perspektywy kultury organizacyjnej

Zacznijmy od wyjaśnienia istotnej kwestii kulturowej, która jest dosyć swobodnie traktowana przez wielu badaczy, co prowadzi do błędów procedur badawczych (zarówno tych o charakterze analiz jakościowych, jak i obszernych, wielokulturowych badań statystycznych), a w konsekwencji błędów interpretacyjnych. Zagadnienie to niejednokrotnie podkreślał w swoich opracowaniach Geert Hofstede. Powszechnie znana definicja kultury organizacyjnej tego autora (jako zaprogramowanie umysłu) wymaga szerszego wyjaśnienia. Hofstede wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania (rys. 1):

<sup>15</sup> E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk, *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2(128), s. 97-113,

<sup>16</sup> P. M. Senge, *Pięta dyscyplina*, PWE, Warszawa 1998.

<sup>17</sup> D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 217-221.



Rysunek 1. Poziomy zaprogramowania umysłowego według Geerta Hofstede

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

1. Poziom indywidualny – charakterystyczny dla jednostki, obejmuje jej osobowość. Jest to program unikatowy, ponieważ nie istnieją dwie identyczne osoby. Wpływ na indywidualność jednostek mają również w pewnym stopniu uwarunkowania genetyczne.

2. Poziom kolektywny – program wspólny dla poszczególnych grup społecznych, takich jak: narody, grupy regionalne, społeczność lokalna oraz przedstawiciele różnych zawodów i organizacji (grupy zawodowe i organizacyjne). Poziom ten jest wyuczony, nabyty, przekazywany nowym członkom przez zaawansowanych stażem, doświadczonych członków grupy. Poziom odpowiada za odrębność grupy względem otoczenia, jednocześnie integrując ją oraz identyfikując.

3. Poziom uniwersalny – obejmuje potrzeby, jakie mają wszyscy ludzie, a mianowicie potrzebę bezpieczeństwa, społeczną, uznania oraz samorealizacji. Prawdopodobnie potrzeby te są przekazywane genetycznie. Jest to program identyczny dla wszystkich ludzi.

Sposób programowania jest zatem podzielony na część wspólną dla grupy ludzi oraz część unikatową, odpowiadającą konkretnym osobom. Warto jednak pamiętać, że kulturę organizacyjną należy rozpatrywać na poziomie kolektywnego zaprogramowania umysłu<sup>18</sup>, co oznacza program wspólny dla grup społecznych, który jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie oraz sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność i nie jest koherentny z unikatowym programem na poziomie indywidualnym<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

<sup>19</sup> S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 127.



Wyjaśniając podstawową nomenklaturę istotną dla tego opracowania, nie należy zapominać, że przedmiotem badań kultur narodowych i organizacyjnych, lokalnych, będą inne elementy. Innymi słowy relacje międzyorganizacyjne dotyczące organizacji uwarunkowanych jedną kulturą narodową należy rozważać na innym poziomie kulturowym aniżeli relacje między organizacjami wielonarodowymi.

Oczywiście najłatwiej jest przeprowadzić badania kulturowe ze względu na zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej (artefakty). Przejawy kultury organizacji mogą służyć jako parametry różnic kulturowych w organizacji i między organizacjami, ponieważ w pewnym sensie dostarczają informacji o mniej widocznych wartościach, lecz wnioskowanie o kulturze z jej przejawów może być bardzo ryzykowne. Istoty kultury organizacji nie można poznać bez identyfikacji jej wewnętrznych elementów, a mianowicie wartości organizacyjnych<sup>20</sup>. Liczne badania wykazują jednak, że członkowie różnych organizacji różnią się głównie pod względem praktyk, a nie pod względem wartości (przy założeniu, że porównujemy osoby o podobnych charakterystykach)<sup>21</sup>. Na poziomie narodu zależność wartości i praktyk jest odwrotna do tej, jaka występuje na poziomie organizacji. Różnice pojawiają się głównie w sferze wartości, a tylko w nieznacznym stopniu w sferze praktyk. G. Hofstede twierdzi, że trzonem kultury organizacji w danym kraju jest poczucie wspólnoty codziennych praktyk, a nie wspólne wszystkim wartości. Wniosek ten wynika z tego, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych – kultury narodowej, a nie od przynależności organizacyjnej jako takiej. Warto więc pamiętać, że w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk, podczas gdy zupełnie bezcelowe jest przeprowadzanie analizy kulturowej na poziomie międzynarodowym ze względu na dominujące wartości kulturowe.

Zarówno wartości, jak i praktyki mogą też posłużyć kompleksowo do opisu typu danej kultury, ale w jednym i drugim przypadku odgrywają zupełnie inne role. Wartości wyrażają wyobrażenia o tym, co jest ważne i pożądane w indywidualnym i grupowym zachowaniu. O ile wartości wskazują, co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest, o tyle praktyki odzwierciedlają przestrzegane, powszechne zachowania.

W świetle przedstawionych faktów można domniemywać, że na poziomie międzynarodowych analiz wartości kultury ekosystemu zacierają w kierunku większego indywidualizmu, większej tolerancji niepewności, pewnych atrybutów kobiecości (takich jak kreatywność, twórczość, budowanie zaufania) oraz męskości (w zakresie gotowości ponoszenia ryzyka, nastawienia na sukces, dynamiki

<sup>20</sup> Ibidem, s. 105.

<sup>21</sup> G. Hofstede, op. cit., s. 268, 277-278.

i samodzielności). Nie oznacza to oczywiście homogeniczności ekosystemów pod względem kulturowym, bowiem poziom tych wymiarów i ich proporcje będą i powinny być różne, chociażby ze względu na aspekt konieczności wyróżniania się. Jak już wiemy, sama istota wartości kulturowych sugeruje, że jest to tylko pewien ogólny zarys, pożądana tendencja czy raczej kierunek kształtowania kultur sieci. Wydaje się, iż praktyki organizacyjne będą jednak bardziej właściwe do szczegółowych analiz ekosystemów biznesu, ukazując ich odrębność czy raczej unikalną tożsamość w danym kraju. Przedmiotem badań staną się tu takie wymiary, jak: poziom nastawienia na procedury lub/i na wyniki, poziom troski o pracownika lub/i na zadania, orientacja ekosystemu (lokalna czy kosmopolityczna, wewnętrzna lub zewnętrzna) czy poziom kontroli. Niestety analiza jakościowa nie pozwala w tym zakresie określić pewnego kierunku praktyk sprzyjających relacjom międzyorganizacyjnym, a nawet nie jest to możliwe, bowiem ich kombinacja będzie determinowana wieloma uwarunkowaniami kontekstowymi.

Tabela 1. Referencyjne typy kultury organizacyjnej

Typ kultury	Istota kultury (badania referencyjne)
Adaptacyjna kultura zorientowana zewnętrznie	Znaczenie mają wartości odnoszące się do pozycjonowania zewnętrznego oraz reaktywność na zmiany zewnętrzne (Gordon i DiTomaso, 1992; Ogbonna i Harris, 2000).
Kultura otwartych praktyk	Otwarte praktyki są otwarte na otaczającą rzeczywistość i transformowane w reakcji na nią. Praktyki zamknięte są projekcją własnej koncepcji rzeczywistości i nie upatrują konieczności kwestionowania (Collier, 1998).
Kultura konstruktywna	Charakteryzowana przez normy organizacyjne odnoszące się do osiągnięć i motywacji, indywidualizmu i samorealizacji oraz postawy humanistycznej i wspierającej. Wspierają interakcje i podejście do zadań, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu (Aarons i Sawitzky, 2006; Cooke i Szumal, 2000).
Kultura rozwojowa	Zaczerpnięta z koncepcji wartości konkurujących. Procesy są kreatywne i adaptacyjne. Lider podejmuje ryzyko i jest innowatorem, a członków wiąże przedsiębiorczość. Nacisk położony na innowacje (Mannion 2005).

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Fay, P.E. Mitchell, *Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care*, „Journal of Health Organization and Management” 2012, vol. 26, nr 1, s. 32.

Jak już wcześniej wspomniano, innym sposobem analiz kulturowych jest identyfikacja typów kultur. Typologizowanie kultury organizacyjnej i różnorodność wartości i praktyk ma wymiar użyteczności dla teoretyzowania odnośnie do wyjaśnienia, dlaczego i jak kultura organizacyjna może wpływać na współpracę międzyorganizacyjną.

Po pierwsze, organizacje o określonej kulturze organizacyjnej mogą być bardziej zainteresowane współpracą międzyorganizacyjną. Wiele typów kultury or-

ganizacyjnej identyfikowanych w literaturze przedmiotu można powiązać z tendencjami do uwzględniania współpracy i w związku z tym nowe role i praktyki mogą stać się niezbędne (tab. 1).

Po drugie, organizacje, które przynależą do określonego typu kultury, mogą z większym prawdopodobieństwem wchodzić w układy współpracy i efektywnie tę współpracę realizować z organizacjami, które wyróżnia ten sam typ kultury.

Po trzecie, organizacje, które pochodzą z odmiennych kultur, mogą podejmować współpracę, jeśli jest ona zgodna z podzielanymi wartościami.

Ekosystem biznesu pozostawia wiele otwartych ścieżek badawczych na gruncie nurtu kulturowego.

#### 4. W kierunku norm relacyjnych

Transformacja kultur organizacyjnych jest wyzwaniem, z którym konfrontują się organizacje, zwłaszcza w sytuacji uwikłania w relacje międzyorganizacyjne. Ważnym składnikiem kultury organizacyjnej w kontekście uwikłania w relacje stają się normy relacyjne.

Norma to zasada postępowania lub dyrektywa wyznaczająca obowiązek określonego zachowania się w określonej sytuacji przez odwołanie się do odpowiednich wartości. Normy wynikają z przyjętego systemu wartości, ale w przeciwieństwie do wartości są to zazwyczaj wyraźnie określone w środowisku pracowniczym powinności, nakazy, zakazy i wskazania. Normy wyrażają praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości. Określają, co wolno, a czego nie wolno, do czego należy dążyć, a czego unikać, a co najważniejsze – określają, w jaki sposób należy to robić. Aby wartość stała się normą dla systemu społecznego, musi zostać wyraźnie sformułowana, ze szczególnym odniesieniem do zachowania, mającego istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Normy są standardami wartości, które obowiązują w obrębie danej grupy (ludzi będących w bezpośrednim kontakcie) lub kategorii ludzi (ludzi, którzy mając cechy wspólne, nie muszą mieć bezpośrednich kontaktów)<sup>22</sup>. Może się pojawić wątpliwość, co odróżnia normy od praktyk organizacyjnych. Po pierwsze, przyjęte normy nie zawsze oznaczają ich przestrzeganie. Po drugie, normy mają podobny badawczo wymiar ogólności jak wartości organizacyjne, zatem mogą być użyteczne na poziomie analiz relacji międzyorganizacyjnych ponad granicami.

Normy relacyjne przejawiają się w określonych oczekiwaniach podmiotów w procesie wymiany (relacji). Najczęściej w badaniach norm relacyjnych przywołuje się zestaw norm wypracowanych przez Iana R. Macneila, który wskazuje na: integralność, wzajemność, realizację planów, zgodność, solidarność, powiązanie, ograniczanie władzy, elastyczność, harmonizację społeczną oraz trafność środ-

<sup>22</sup> G. Hofstede, op. cit., s. 45.

ków<sup>23</sup>. Teoria I. R. Macneila obejmuje wzorce i normy stanowiące listę kontrolną, na podstawie której możliwe staje się wyizolowanie elementów związanych z relacjami, mogących wpływać na relacje w sposób znaczący<sup>24</sup>.

Normy relacyjne mają wpływ na inicjowanie, tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie relacji i z tego względu stanowią główny punkt zainteresowania w badaniach relacji międzyorganizacyjnych. Można sądzić, że wzorzec kulturowy zależy w tym kontekście od relacji, w jakich pozostają organizacje<sup>25</sup>. Gdy dwie organizacje pozostają w interakcji, kształtowane są nowe, specyficzne normy relacyjne. Są one specyficzne dla danej relacji i stanowią rezultat budowania zaufania między organizacjami.

Wymiana między organizacjami ma charakter relacyjny lub dyskretny, a normy relacyjne właściwe dla wymiany relacyjnej nie są odbiciem norm charakterystycznych dla wymiany dyskretny. Na tym tle jawi się konieczność zidentyfikowania norm relacyjnych w różnych rodzajach wymiany międzyorganizacyjnej oraz testowanie ich wpływu na jakość relacji i w konsekwencji na efekty uzyskiwane przez podmioty uwikłane w relacje.

Niemniej można przypuszczać, że normy relacyjne stają się kluczowym elementem kultury wpływającym na orientację relacyjną i ostatecznie determinującym efektywność relacji. Skłonność organizacji do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych warunkowana jest w efekcie normami relacyjnymi. Dużą rolę w tym względzie odgrywają uwarunkowania sytuacyjne, które mogą przyczynić się do ignorowania norm i praktyk organizacyjnych w celu uzyskiwania temporalnych, ale i długookresowych korzyści.

Normy relacyjne odzwierciedlają się w taktyce i systemach kontroli. Cechuje je określony horyzont czasu, jak również uzyskiwane korzyści. Na podstawie wyników badań zamieszczonych w tabeli 2 można wnioskować, że jakość norm relacyjnych przekłada się na zachowania uczestników relacji. Normy relacyjne wysokiej jakości należy postrzegać jako prowadzące do poszukiwania obustronnych korzyści. W efekcie stanowią o zawiązywaniu relacji kooperacji. Z kolei normy relacyjne, które charakteryzuje niska jakość, są specyficzne dla relacji konkurencji i poszukiwania własnych korzyści kosztem pozostałych uczestników relacji. Sytuacja pośrednia, normy relacyjne średniej jakości, oznacza sytuacyjne podejście do relacji. Gdy w relacji dostrzegamy możliwości uzyskania korzyści kosztem innych, to taka relacja jest korzystna. Podobnie gdy widzimy możliwości

<sup>23</sup> I. R. Macneil, *Values in Contract: Internal and External*, „Northwestern University Law Review” 1983, vol. 78, nr 2, s. 340-418.

<sup>24</sup> I. R. Macneil, *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*, „Northwestern University Law Review” 2000, vol. 94, nr 3, s. 877-907.

<sup>25</sup> Szerzej: S. Stańczyk, *Cykl życia kultury organizacyjnej, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 128, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 611.

Tabela 2. Normy relacyjne – atrybuty

Jakość norm relacyjnych	Taktyki	Kontrola	Horyzont czasu	Sposób wymiany
Wysoka	gra o sumie dodatniej	kultura internalizuje cele	długi	wartość niematerialna
Średnia	sytuacyjne	system internalizuje cele	średni	kompensata materialna
Niska	gra o sumie zerowej	kontrakty eksternalizują cele	krótki	materialna kara

Źródło: opracowanie na podstawie: E. Y. Y. Hui, A. H. C. Tsang, *The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network*, „China Journal of Quality in Maintenance Engineering” 2006, vol. 12, nr 3, s. 262.

uzyskiwania korzyści, mimo że partner je również osiągnie, to relacja oceniana jest pozytywnie.

Relacje między organizacjami występują i są podtrzymywane tylko wówczas, gdy dostrzeżenie w nich korzyści (choć są wyjątki). Zaufanie i władza to główne mechanizmy tworzące płaszczyznę dla interakcji. Relacje zmieniają się w czasie. Ewolują wraz z postrzeganiem zakresu ich wzajemności oraz zaufania. Sumeer F. Gupta i in. przewrotnie stawiają problem, pytając, co jest pierwsze: jajko czy kura? Czy normy relacyjne budują zaufanie, czy może to właśnie zaufanie pozwala na formowanie norm relacyjnych. Osadzając prowadzone badania w kontekście kulturowym, stwierdzają, że sytuacja jest odmienna w różnych kulturach<sup>26</sup>. Problem dodatkowo komplikuje się, gdy w relacje wchodzi organizacje wielokulturowe. Pewne jest jednak (na podstawie przytoczonych badań oraz wielu innych), że prowadzenie dociekań i poszukiwanie prawdy w badaniu norm relacyjnych wymaga uwzględnienia aspektów zaufania.

Warto dodać, że normy relacyjne odzwierciedlają podzielane oczekiwania stron relacji i z tego względu konieczne staje się badanie takich norm w podmiotach wchodzących w relacje.

O tym, jak ważne jest dziś dla przetrwania biznesu wchodzenie w relacje międzyorganizacyjne, świadczy prowadzenie badań i próby sprecyzowania kompetencji międzyorganizacyjnych. W perspektywie ekosystemu identyfikowana jest na przykład kategoria kompetencji koewolucji międzyorganizacyjnej. Jest ona rozumiana jako zdolność do realizowania takich działań we współpracy między organizacjami, które bazują na wymianie, dzieleniu, rozwoju i doskonaleniu produktów, usług lub technologii w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści.

<sup>26</sup> S. F. Gupta, K. Eibel-Spanyi, E. R. Caddotte, J. B. Mosca, *Trust As A Precursor Or Outcome Of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison Of US And Hungarian Managers*, „International Business & Economics Research Journal” 2011, vol. 10, nr 3.

Kompetencja koewolucji międzyorganizacyjnej ujmuje zdolności absorpcyjne (zdolności do asymilowania, identyfikowania, przekształcania i wykorzystywania informacji z otoczenia, w szczególności od partnerów), zdolności koordynacyjne (zdolności do budowania kanałów komunikacyjnych z innymi organizacjami bogatych w wiedzę) oraz zdolności relacyjne (wzmacnianie wymiany wiedzy poza granice organizacji), które w sumie są źródłem wiedzy eksperckiej i wzmacniają interakcje lateralne<sup>27</sup>.

Z tego względu międzyorganizacyjne zdolności absorpcyjne uwarunkowane są posiadaniem takich partnerów w relacji współpracy, którzy dysponują odpowiednią wiedzą, co pozwala na dzielenie się nią i w efekcie prowadzi do wartości. Zdolności koordynacyjne mają raczej charakter endogeniczny i powiązane są z zadaniami i działaniami wewnątrz organizacji. Z kolei zdolności relacyjne odnoszą się do integrowania specyficznej i cichej wiedzy z tą posiadaną przez partnerów. Organizacje, które mają zdolności relacyjne, prawdopodobnie są w stanie budować silne i efektywne relacje międzyorganizacyjne.

## Zakończenie

Na koniec rozważań można zadać kilka pytań wymagających ugruntowania empirycznego. Lokując wątpliwości na bardziej ogólnym poziomie, można zapytać, czy aspekt kulturowy jest właściwie istotnym czynnikiem, dlaczego organizacje rozwijają relacje sieci? Jeśli można wnioskować *a priori* o wartościach służących relacjom współpracy, to jakie są rzeczywiste praktyki organizacyjne podmiotów sieci? Czy podłożem relacji współpracy nie jest przypadkiem wzajemne przyciąganie się kultury o podobnych parametrach wartości, norm, a nawet praktyk organizacyjnych? A może to właśnie odmienne kultury przyciągają się, przyczyniając się do tworzenia ekosystemów?

W odniesieniu do podobieństw i różnic kulturowych warto przytoczyć zagadnienie hipotezy bliskości. Koncepcje bliskości, czyli organizacyjne wymiary bliskości, stają się jednym z istotnych kierunków badań w zakresie relacji współpracy organizacji. Bliskość organizacji jest szczególnie ważna dla skuteczności i wydajności procesów tworzenia wiedzy, wymiany i absorpcji wiedzy. Pomimo jej wpływu na wzrost, jakość i treść relacji międzyorganizacyjnych, dotychczas nie została zbadana w sposób holistyczny<sup>28</sup>. Bliskość międzyorganizacyjna, rozumiana jako podobieństwo atrybutów organizacji, jest jednak traktowana jako zwiększająca prawdopodobieństwo zawiązania współpracy, efektywności wię-

<sup>27</sup> H.T. Tsou, J.S. Chen, *The influence of interfirm codevelopment competency on e-service innovation*, „Information & Management” 2012, nr 49, s. 177-189.

<sup>28</sup> P. Klimas, *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 195-205.



zi międzyorganizacyjnych oraz skuteczności współdziałania<sup>29</sup>. Jednak powyżej pewnego poziomu bliskości dalsze zbliżanie wywołuje skutki odwrotne do zamierzonych (paradoks bliskości). Zjawisko to może zatem sugerować różnorodność kulturową jako pożądaną z punktu widzenia ekosystemów.

Różnice kulturowe wpływają na społeczną integrację, potencjalne zdolności absorpcyjne oraz komplementarność zdolności. Różnice kulturowe mogą być jednak potencjalnie źródłem korzyści, np. ze względu na transfer zdolności. Normą, a zarazem praktyką ekosystemów będzie w tym przypadku zaufanie. Pojawia się tu z kolei pytanie o rodzaj zaufania. Czy jest to zaufanie wobec konkretnych osób (osobiste), czy wobec całych organizacji (instytucjonalne), czy może zaufanie komercyjne do produktów, czy technologiczne, do systemów technicznych?<sup>30</sup> Rola zaufania dla tworzenia relacji sieci jest kolejnym problemem badawczym wartym podjęcia w celu zrozumienia kulturowych aspektów relacji współpracy.

Warto podkreślić, posługując się Porterowskim terminem, że ugrzęźnięcie w relacjach określonego rodzaju, tak jak ugrzęźnięcie w określonej kulturze organizacyjnej, może prowadzić i prowadzi – jak wskazują badania – do dysfunkcjonalności. Ciemna strona różnic kulturowych jest ekstensywnie dyskutowana w literaturze, zwłaszcza w badaniach aliansów, akwizycji. Z kolei Erin Anderson i Sandy D. Jap<sup>31</sup> zaobserwowali wyjątkową prawidłowość w odniesieniu do relacji, która wyraża się w tym, że „relacje, które wydają się być silne, często są najbardziej narażone na destrukcję, której siły spokojnie klarują się pod powierzchnią relacji”. Zjawisko to nazywane jest ciemną stroną relacji (*dark side of relations*).

## Literatura

- Adner R., Kapoor R., *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, nr 3.
- Anderson E., Jap S.D., *The dark side of close relationships*, „MIT Sloan Management Review” 2005, vol. 46, nr 3.
- Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, nr 5.
- Boerner S., *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- Boschma R.A., *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, nr 1.

<sup>29</sup> R.A. Boschma, *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, nr 1, s. 61-74; W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16-21.

<sup>30</sup> M. Czajkowska, *Rola zaufania we współczesnych organizacjach*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, red. W. Błaszczuk, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 245-255.

<sup>31</sup> E. Anderson, S.D. Jap, *The dark side of close relationships*, „MIT Sloan Management Review” 2005, vol. 46, nr 3, s. 75.

- Czajkowska M., *Rola zaufania we współczesnych organizacjach*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
- Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
- Eisenhardt K. M., Galunick D. Ch., *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review” 2000, January-February.
- Fay P., Mitchell P. E., *Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care*, „Journal of Health Organization and Management” 2012, vol. 26, nr 1.
- Gupta S. F., Eibel-Spanyi K., Caddotte E. R., Mosca J. B., *Trust As A Precursor Or Outcome Of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison Of US And Hungarian Managers*, „International Business & Economics Research Journal” 2011, vol. 10, nr 3.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hopej M., Szloch M., Kamiński R., *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” nr 963, *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, Globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Hui E. Y. Y., Tsang A. H. C., *The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network*, „China Journal of Quality in Maintenance Engineering” 2006, vol. 12, nr 3.
- Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Isenberg D. J., *How to start an entrepreneurial revolution*, „Harvard Business Review” 2010, vol. 88, nr 6.
- Keating A., McLoughlin D., *The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39, nr 6, s. 996-1009.
- Klimas P., *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Krupski R., Stańczyk S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
- Macneil I. R., *Values in Contract: Internal and External*, „Northwestern University Law Review” 1983, vol. 78, nr 2.
- Macneil I. R., *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*, „Northwestern University Law Review” 2000, vol. 94, nr 3.
- Moore J. F., *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review” 1993, May-June.
- Moore J. F., *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
- Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987.
- Quinn R. E., McGrath M. R., *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*, w: *Organizational Culture*, red. A. Brown, Sage, London 1985.
- Popper K. R., *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, vol. 1 i 2, wyd. 6, Francke, Tübingen 1980.
- Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 1998.
- Stam W., *Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, nr 4.
- Stańczyk S., *Cykl życia kultury organizacyjnej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 128, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Stańczyk-Hugiet E. I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.



- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2(128).
- Teece D., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, nr 13.
- Tsou H.-T., Chen J.-S., *The influence of interfirm codevelopment competency on e-service innovation*, „Information & Management” 2012, nr 49.
- Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Wallin J., *Enhancing Competences in Business Ecosystems*, w: *A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics (Research in Competence-Based Management)*, vol. 6, red. R. Sanchez, A. Heene, Emerald Group Publishing Limited 2012.

## The cultural context of inter-organizational relationships

**Abstract.** *This paper considers inter-organizational relationships typical for business ecosystems in an organizational culture prospective. Business ecosystems are a category that increasingly appears in literature and research. Unfortunately, the cultural context is rarely used to explain business ecosystem activities, as well as their market position and development. It is therefore important to clarify the important cultural issues to ensure the correctness of the testing procedures in this regard. The authors of the article further specify issues related to the culture of relations at the organizational, National, and international level, as well as making an attempt to outline a vision of values and norms encouraging inter-organizational networks.*

**Keywords:** *inter-organizational relationships, business ecosystems, organizational culture, relational norm*



**Sylwia Flaszewska**

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania  
e-mail: sylwia.flaszewska@p.lodz.pl  
tel. 42 631 37 62

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania  
e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl  
tel. 42 631 37 62

## **Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy**

**Streszczenie.** *W opracowaniu podjęto problem elastyczności struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Elastyczność struktury organizacyjnej analizowana była przez pryzmat jej atrybutów, do których zaliczono: specjalizację, standaryzację, konfigurację, centralizację, formalizację oraz sieciowość. Wyniki badań przeprowadzonych w 61 przedsiębiorstwach high-tech, uważanych za organizacje wiedzy, wykazały, że im silniej przedsiębiorstwo oparte jest na wiedzy, tj. zarządza wiedzą w sposób świadomy i usystematyzowany, tym większą elastycznością cechuje się jego struktura organizacyjna.*

**Słowa kluczowe:** *elastyczność, struktura organizacyjna, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy*

### **Wstęp**

Coraz szybszy postęp techniczny i ekonomiczno-społeczny, a wraz z nim narastająca dynamika zmian i związana z tym niepewność stają się istotnymi uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Organizacje chcąc przewyciężyć tę niepewność, muszą być elastyczne. W związku z tym elastyczność jest obok efektywności i jakości podstawowym wymiarem obecnego paradygmatu zarządzania organizacjami<sup>1</sup>. Jest to pojęcie wielowymiarowe, dlatego też trudno podać jedną, powszechnie akceptowaną definicję. W literaturze

---

<sup>1</sup> *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 10.

można spotkać poglądy, że jest ona przeciwieństwem stabilności<sup>2</sup> i sztywności<sup>3</sup> oraz bliskoznaczna pojęciu adaptacji, przy czym adaptację często traktuje się jako przystosowanie, domyślnie trwałe w skutkach, a elastyczność jako zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, a więc związaną z szybkością reakcji. Wydaje się jednak, że elastyczność obejmuje te dwa wymiary czasoprzestrzeni, tzn. szybkość reakcji (lub kreacji) i stopień dopasowania w każdym z elementów oddzielnie oraz w całym systemie międzyorganizacyjnym<sup>4</sup>. Z pewnością elastyczność stanowi bufor (rezerwę, zapas) dla rosnącej niepewności (turbulencji) w funkcjonowaniu organizacji, wiąże się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany, zapewniając jednocześnie zdolność do kontroli poprzez ograniczenie zmian będących wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu i utraty spójności organizacji. Jest ona zatem atrybutem organizacji, który warunkuje jej istnienie, funkcjonowanie i dalszy rozwój w warunkach permanentnych zmian<sup>5</sup>. Kategoria elastyczności może być odniesiona do przedsiębiorstwa jako całości lub jego poszczególnych elementów i wówczas elastyczność danych podsystemów składa się na elastyczność całości. Jednym z takich elementów jest struktura organizacyjna.

Wysoki poziom elastyczności struktur organizacyjnych stanowi warunek niezbędny do uzyskania założonej podatności organizacji na zmiany. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, czyli takich, w których zarządza się wiedzą w sposób świadomy i usystematyzowany. Rozwijają się w nich i skutecznie wykorzystuje kapitał intelektualny, a także podejmuje współpracę na użytek własny i innych w ramach tworzonych kreatywnych sieci przedsiębiorstw partnerskich<sup>6</sup>. Struktury organizacyjne takich przedsiębiorstw powinna zatem cechować wysoka dynamika zmienności oraz duża autonomia pracowników oparta na wiedzy i profesjonalizmie, przez co powinny one wspomagać uczenie się i dzielenie się wiedzą w organizacji<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> K. E. Weick, *Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements*, w: *Change in Organizations*, red. P. Goldman, Jossey Bass, San Francisco 1982, s. 375-408.

<sup>3</sup> A. Stabryła, *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, w: *Elastyczność organizacji*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, GWSH, Katowice 2005.

<sup>4</sup> *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, s. 17.

<sup>5</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyt Naukowy” nr 1095, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 310.

<sup>6</sup> A. Adamik, *Kumulowanie wiedzy organizacyjnej poprzez związki współpracy*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 17-35.

<sup>7</sup> Por. B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 37-40; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 120; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 413; K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 77.

Celem artykułu jest ocena elastyczności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, których przykładem są firmy z sektora wysokich technologii (high-tech). Analizie poddano stopień elastyczności struktury organizacyjnej w korelacji do innych cech strukturalnych i przy uwzględnieniu poziomu zarządzania wiedzą.

## 1. Atrybuty elastycznej struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna stanowi wewnętrzne uporządkowanie pewnej celowo zorganizowanej całości, w postaci układu tworzących ją elementów i więzi między nimi. Ulega ona modyfikacjom wraz z rozwojem firmy, wzrostem złożoności organizacji, jej otoczenia i zadań. Jednak zawsze jest czynnikiem porządkującym organizację, przez co redukuje niepewność i usprawnia procesy decyzyjne. Ponadto reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji ich potrzeb i zapewnia efektywną realizację celów przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Jest zatem ważnym narzędziem zarządzania, w tym zarządzania wiedzą.

Elastyczność struktury organizacyjnej wynika z jej efektywności i oznacza jej naturalną zmienność bądź możliwość szybkiej jej zmiany czy dostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa. Rafał Krupski wyróżnia sześć głównych rodzajów elastyczności struktury organizacyjnej z perspektywy mechanizmów jej kształtowania:

- modułową budowę organizacji, która umożliwia jasne określenie granic pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa, co pozwala na stosunkowo szybką i łatwą rekonfigurację (struktury holdingowe, dywizjonalne, sieciowe);
- cechy osobowe dyrektora naczelnego, który jest osobą kooperatywną, poszukuje informacji z zewnątrz i okazji, dokonuje zmian bądź podąża za modą i ma silną potrzebę aplikowania nowej wiedzy;
- inkrementalny model kształtowania organizacji, który oznacza nieokreśloność organizacji wewnętrznej i kształtowanie jej pod wpływem chwili. Ten rodzaj elastyczności jest charakterystyczny wyłącznie dla małych przedsiębiorstw i stanowi ważny element ich przewagi konkurencyjnej;
- świadome kształtowanie organicznych relacji wewnątrz organizacji, które przejawiają się w słabo zdefiniowanym podziale pracy, luźnej, wielokierunkowej komunikacji, zmienności ról, przewadze kompetencji nad formalną pozycją w organizacji. Tak ukształtowana struktura organizacyjna pozwala na znaczną swobodę działań (organizacje o charakterze projektowym oraz instytucje innowacyjne, badawcze i inne oparte na wiedzy);

<sup>8</sup> A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2004, s. 307.

– częste zmiany w organizacji, zwłaszcza w obszarze własności i zmian naczelnego kierownictwa, co powoduje zmiany systemu administracyjnego oraz utworzenie bądź likwidację jednostek wewnętrznych. Ten typ elastyczności jest często źródłem satysfakcji lub obaw szeregowych pracowników, tworząc czasami nowy układ władzy na niższych szczeblach;

– specyfikę działania, która wymusza elastyczność struktur organizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza branż, w których realizowane są jednorazowe projekty bądź segmentów zaawansowanych technologicznie ze znaczną decentralizacją<sup>9</sup>.

Przedstawione źródła i typy elastyczności struktury organizacyjnej można odnieść zarówno do jej ujęcia statycznego, jak i dynamicznego. To pierwsze związane jest zwłaszcza z modułową budową organizacji i celowym kształtowaniem organicznych relacji pomiędzy jej elementami. Najbardziej popularnym sposobem ukazywania specyfiki statycznej struktury organizacyjnej jest propozycja Szkoły Astońskiej, w której wyszczególniono następujące atrybuty (cechy, wymiary, własności) struktury organizacyjnej: specjalizację, konfigurację, podział władzy i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, koordynację oraz formalizację<sup>10</sup>. Jednak do tych podstawowych cech należy dodać jeszcze jedną, a mianowicie sieciowość, która określa trwałość układu sieciowego oraz jego złożoność (liczbę partnerów sieci i ich pozycji). Jest ona wynikiem coraz silniejszego współdziałania międzyorganizacyjnego i tworzenia sieci<sup>11</sup>, a także przesuwania się granic organizacji<sup>12</sup>. Układ tych cech, a właściwie skrajne ich stany, pozwala wyodrębnić dwa typy struktur organizacyjnych o różnej elastyczności: strukturę mechaniczną (nieelastyczną) i organiczną (doskonale elastyczną), a pomiędzy nimi nieskończoną liczbę stanów pośrednich. Syntetycznie obrazuje to tabela 1.

Z drugiej strony zachowanie pewnych elementów organizacji uzależnione jest od czasu. Oznacza to relacje dynamiczne, czyli powiązania czynnościowe i funkcjonalne, obiegi strumieni zasileniowych, materiałowych, energetycznych i informacyjnych, które dotyczą sposobu uporządkowania procesów składających się na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Ponadto na strukturę organizacyjną ma wpływ wiele innych czynników zarówno o egzogenicznym, jak i endogenicznym charakterze. Czynnikiem zewnętrznym jest otoczenie przedsiębiorstwa, zarówno dalsze, jak i bliższe, zaś do czynników wewnętrznych można zaliczyć przede wszystkim: strategię firmy, lu-

<sup>9</sup> R. Krupski, *Elastyczność struktur i zasobów*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 76-78.

<sup>10</sup> M. Hopej, *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” nr 65, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994, s. 7-9.

<sup>11</sup> Szerzej: W Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

<sup>12</sup> S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.

Tabela 1. Wybrane cechy struktury mechanicznej i organicznej

Cechy struktury organizacyjnej	Organizacja nieelastyczna	Organizacja doskonale elastyczna
Specjalizacja (głębokość podziału pracy w firmie, przy uwzględnieniu kryteriów tego podziału oraz trwałości)	pogłębiona specjalizacja w zakresie funkcji lub produktu, ściśle określony i względnie stały charakter zadań	ogólny podział pracy, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek, bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi
Standaryzacja (sposoby postępowania, wymagające utrzymania tej samej powtarzalnej procedury)	silna typowość działań, liczne niepisane zwyczaje i powtarzalność procedur	znikomy stopień typowości i zrutyinizowania czynności w organizacji oraz ujednoliconych sposobów postępowania
Konfiguracja (kształt powiązań pomiędzy różnymi funkcjami i czynnościami przedsiębiorstwa, określa relacje wertykalne oraz horyzontalne, obrazując zakres integracji i sposoby koordynacji działań w firmie)	pionowa, wysmukła, hierarchiczne więzi służbowe, wyraźnie sprecyzowane formalne procedury, sformalizowane kanały przepływu informacji	pozioma, płaska, więzi pionowe, dwustronne, więzi poziome i diagonalne, zróżnicowane środki koordynacji, rozwinięte bezpośrednie kontakty między ludźmi w różnych kierunkach, nieformalny przepływ informacji
Centralizacja/decentralizacja (podział władzy i rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych)	uprawnienia scentralizowane, skoncentrowane na szczycie hierarchii organizacyjnej, która jest podstawą władzy	uprawnienia i odpowiedzialność zdecentralizowana, sieć ośrodków decyzyjnych, podstawą władzy jest wiedza zawodowa i umiejętności
Formalizacja (wzory, przepisy i procedury formalne zawarte w dokumentach)	liczne i szczegółowe procedury i przepisy, ujęte na piśmie	nieliczne i ogólne przepisy oraz procedury, często niepisane i niesformalizowane
Sieciovność (wchodzenie w sieci międzyorganizacyjne oraz rekonfiguracja ich układu)	mała zdolność do wchodzenia w sieci międzyorganizacyjne i zmienności ich układu	działanie w licznych sieciach, zwinność w ich rekonfiguracji
	Organizacja mechaniczna	Organizacja organiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizational Design in the Enterprise Development Process*, A Series of Monographs, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 29-45; R. M. Burton, G. DeSanctis, B. Obel, *Organizational Design. A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 57.

dzi, technologię, kulturę organizacyjną, wielkość, złożoność, wiek i etap rozwoju przedsiębiorstwa.

Elastyczne struktury organizacyjne często przeciwstawia się strukturom klasycznym, takim jak: liniowa, sztabowo-liniowa czy dywizjonalna, uznając te pierwsze za niehierarchiczne, a te drugie za hierarchiczne. Jednak taka klasyfikacja, jak słusznie zauważa Ryszard Rutka, jest myląca, bowiem każde działanie złożone jest działaniem hierarchicznym, ponieważ składa się z części i całości, a części są niższe od całości. Różnica polega na tym, że w strukturach nieela-

stycznych hierarchia jest niezmienna i wynika ze strategicznych założeń przedsiębiorstwa, zaś w strukturach elastycznych hierarchia jest zmienna i zależna od struktury realizowanych zadań, ma więc charakter przejściowy (okresowy)<sup>13</sup>. Elastyczne struktury organizacyjne cechuje zatem adhokracja, która oznacza zanik dotychczasowych trwałych powiązań strukturalnych. Współpraca, uzgodnienia, komunikacja i gra rynkowa są zjawiskami dominującymi, a informacje – czy szerzej wiedza – stają się coraz częściej głównym zasobem niezbędnym do funkcjonowania organizacji.

Struktury organizacyjne firm opartych na wiedzy powinny być elastyczne, na co wskazują liczne badania<sup>14</sup>. Wynika z nich, że struktury te powinny być: płaskie i horyzontalne, zdecentralizowane z niestabilnym układem władzy i szerokim delegowaniem uprawnień, zorientowane na zespołowe formy pracy i współpracy oraz procesowe sposoby działania, nastawione na silną integrację samodzielnych, wyspecjalizowanych jednostek poprzez przepływ wiedzy, informacji i innych zasobów, bardzo nisko sformalizowane oraz dynamiczne i różnorodne. Takie cechy sprzyjają bowiem procesom zarządzania wiedzą oraz uczenia się, przez co wpływają na rozwój organizacji.

## 2. Cel, zakres i metodyka badań

W celu oceny stopnia elastyczności struktur organizacyjnych organizacji opartych na wiedzy przeprowadzono w 2010 r. badania na celowo dobranej próbie 61 przedsiębiorstw high-tech. Tego typu jednostki działają na styku gospodarki i nauki, prowadzą aktywną działalność badawczo-rozwojową, są innowacyjne i wysoko naukochłonne. Charakteryzuje je proces zdobywania, rozwoju i zastosowania wiedzy, co czyni z nich organizacje inteligentne i uczące się. Doboru do próby badawczej dokonano na podstawie dwóch kryteriów: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – *sectoral approach*) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób)<sup>15</sup>. Posłużono się metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

<sup>13</sup> R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. UG, Gdańsk 2001, s. 122.

<sup>14</sup> Szeroki przegląd badań dotyczących cech struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy zaprezentowano w pracy: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą...*, s. 210-211.

<sup>15</sup> Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią szerszego projektu badawczego MNiSW Nr N N115 128434 pt. „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii”, realizowanego w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2010-2011.



Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną (13 przedsiębiorstw), a w pozostałych przypadkach (24 podmioty) inne gałęzie zaliczane do sektora high-tech (produkcję sprzętu lotniczego i maszyn zaawansowanych technologicznie, produkcję elektroniki użytkowej oraz instrumentów medycznych i optycznych). Wśród nich 47 przedsiębiorstw było średniej wielkości (zatrudnienie od 50 do 249 osób), a 14 firm było dużych (zatrudnienie powyżej 249 osób). Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. We wszystkich badanych firmach funkcjonuje dział R&D. Ponadto większość z nich (43 firmy) dąży do przywództwa innowacyjnego, tj. bycia liderem technologicznym poprzez opracowywanie nowych technologii oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek. Natomiast w pozostałych 18 przedsiębiorstwach wskazano na imitację innowacyjną, której celem jest wprowadzanie produktów na rynek w oparciu o naśladownictwo i uczenie się na bazie doświadczeń liderów technologicznych.

Stopień oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy określony został przez respondentów w skali 1-5, gdzie ocena 1 oznaczała bardzo niski stopień, zaś ocena 5 – bardzo wysoki. Jako firmy silnie oparte na wiedzy zakwalifikowano te, w których zarządzanie wiedzą (tj. tworzenie, gromadzenie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą) oceniono na 5; jako firmy oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła zarządzania wiedzą na poziomie słabym i bardzo słabym. W związku z tym w badanej grupie przedsiębiorstw było 18 firm silnie opartych na wiedzy, 34 jednostki oparte na wiedzy i 9 podmiotów w umiarkowanym stopniu opartych na wiedzy.

Elastyczność struktury organizacyjnej badano przez pryzmat jej atrybutów, jak: specjalizacja, standaryzacja, konfiguracja, centralizacja, formalizacja oraz sieciowość, które rozpatrywane łącznie określają stopień elastyczności. Ponadto atrybuty te analizowano w dwóch podstawowych fazach: eksploracji innowacji i wiedzy oraz ich eksploatacji. Wyodrębnienie to wydaje się słuszne z uwagi na specyfikę firm high-tech oraz ich rozwiązań organizacyjnych. Faza eksploracji to sfera prac badawczo-rozwojowych oraz zadań (projektów) innowacyjnych. W takim przypadku struktura organizacyjna powinna być bardzo elastyczna, by sprzyjać chęci eksperymentowania i generowania nowych pomysłów. Natomiast w fazie eksploatacji, obejmującej sferę wytwarzania i innych funkcji o rutynowym charakterze, struktura organizacji może charakteryzować się mniejszą elastycznością, ale zapewniającą sprawność firmie. Rozwiązanie tego typu, uwzględniające charakter tych dwóch faz, określane jest w literaturze jako *ambidextrous structure*, tj. „oburęczne rozwiązanie organizacyjne”<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Szerzej: C. Andriopoulos, M. W. Lewis, *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation*, „Organization Science” 2009, vol. 20, nr 4,

### 3. Ocena elastyczności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy w świetle badań firm high-tech

Na elastyczność struktury organizacyjnej wpływają wszystkie z wyróżnionych atrybutów, jednak niektóre z nich są istotniejsze od pozostałych. Dlatego też respondentów poproszono o ocenę znaczenia poszczególnych cech struktury organizacyjnej dla poziomu jej elastyczności. Wyniki ich odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

W odniesieniu do wszystkich wyróżnionych cech respondenci wyrażali najczęściej opinię, że mają one umiarkowane znaczenie dla elastyczności struktury organizacyjnej. W grupie firm silnie opartych na wiedzy częściej niż inne wskazywano standaryzację, centralizację i formalizację, w grupie firm opartych na wiedzy standaryzację, konfigurację i specjalizację, natomiast w jednostkach umiarkowanie opartych na wiedzy standaryzację, konfigurację i formalizację. Specjalizację oceniono jako bardzo ważny czynnik kształtujący elastyczność struktury organizacyjnej, zwłaszcza w grupie firm opartych na wiedzy, zaś sieciowość najczęściej oceniana była jako czynnik o małym bądź umiarkowanym znaczeniu we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Ocena znaczenia poszczególnych cech struktury organizacyjnej dla jej elastyczności w badanych firmach

Wyszczególnienie	Firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)			Firmy oparte na wiedzy (N=34)			Firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)		
	mw	uw	bw	mw	uw	bw	mw	uw	bw
Specjalizacja	1	11	6	4	15	15	1	4	4
Standaryzacja	1	16	1	6	21	7	0	7	2
Konfiguracja	4	9	5	3	22	9	0	6	3
Centralizacja	1	15	2	4	25	5	2	4	0
Formalizacja	3	13	2	14	16	4	2	5	2
Sieciowość	6	10	2	15	15	4	4	3	2

mw – mało ważne; uw – umiarkowanie ważne; bw – bardzo ważne

Źródło: badania własne.

Kolejno respondentów poproszono o określenie poszczególnych atrybutów struktury organizacyjnej osobno w fazie eksploracji innowacji i wiedzy oraz w fazie ich eksploatacji. Uzyskane wyniki prezentują tabele 3 i 4.

s. 696-717; C. A. O'Reilly, M. L. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, nr 4, s. 74-81.

Tabela 3. Cechy struktury organizacyjnej badanych firm w fazie eksploracji innowacji i wiedzy

Cechy struktury organizacyjnej		Firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)	Firmy oparte na wiedzy (N=34)	Firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)	Razem (N=61)
Specjalizacja	wąska	8	12	5	25
	szeroka	10	22	4	36
Standaryzacja	niska	10	27	4	41
	wysoka	8	7	5	20
Konfiguracja	dominacja pionowej	8	24	5	37
	dominacja poziomej	10	10	4	24
Centralizacja	niska	8	13	1	22
	wysoka	10	21	8	39
Formalizacja	niska	9	26	4	39
	wysoka	9	8	5	22
Sieciowość	niezależność	11	21	6	38
	udział w sieciach międzyorganizacyjnych	7	13	3	23

Źródło: badania własne.

W fazie eksploracji innowacji i wiedzy cechy struktury organizacyjnej w większym stopniu zbliżone są do cech struktury organicznej, którą charakteryzuje wysoka elastyczność, przy czym w im większym stopniu firma oparta jest na wiedzy, tym większą elastyczność wykazują jej poszczególne cechy strukturalne. Wyjątek stanowią tu konfiguracja i centralizacja. W przypadku tej pierwszej w badanej grupie podmiotów dominuje pionowa konfiguracja zadań i silne zależności hierarchiczne (37 firm), a pozostałe formy integracji działań tylko ją uzupełniają, co świadczy raczej o wertykalnym kształcie struktury organizacyjnej w tej części. Można jednak zauważyć, że im bardziej firma oparta na wiedzy, tym większa tendencja do dominacji koordynacji poziomej. Częściej również wskazywano na centralizację (39 firm) niż decentralizację uprawnień decyzyjnych, co oznacza, że pracownicy w działach badawczo-rozwojowych nie mogą samodzielnie podejmować decyzji, bowiem uprawnienia w tym zakresie zarezerwowane są dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Wynika to prawdopodobnie z tego, że pracom B+R towarzyszą często wysokie nakłady kapitałowe i ryzyko niepowodzenia, w związku z czym delegowanie uprawnień jest tu stosunkowo rzadkie.

Tabela 4. Cechy struktury organizacyjnej badanych firm w fazie eksploatacji innowacji i wiedzy

Cechy struktury organizacyjnej		Firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)	Firmy oparte na wiedzy (N=34)	Firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)	Razem (N=61)
Specjalizacja	wąska	4	9	4	17
	szeroka	14	25	5	44
Standaryzacja	niska	7	20	3	30
	wysoka	11	14	6	31
Konfiguracja	dominacja pionowej	17	32	9	58
	dominacja poziomej	1	2	0	3
Centralizacja	niska	4	4	0	8
	wysoka	14	30	9	53
Formalizacja	niska	2	8	0	10
	wysoka	16	26	9	51
Sieciowość	niezależność	5	7	5	17
	udział w sieciach międzyorganizacyjnych	13	27	4	44

Źródło: badania własne.

W fazie eksploatacji innowacji i wiedzy rozwiązanie organizacyjne nie jest już takie elastyczne jak w fazie eksploracji, co wynika prawdopodobnie z chęci uzyskania wysokiej sprawności. Należy jednak zaznaczyć, że mimo iż są tu realizowane zadania o typowym, rutynowym charakterze, struktura organizacyjna nie powinna być sztywna, a wykazywać niezbędną elastyczność pozwalającą firmie szybko przystosowywać się do zmiennego otoczenia i wprowadzania zmian. Podobnie i w tym przypadku, w im większym stopniu firma oparta na wiedzy, tym bardziej organiczny charakter wykazują jej poszczególne cechy strukturalne, a zatem bardziej elastyczne jest jej rozwiązanie organizacyjne. Należy także zauważyć, że udział w sieciach międzyorganizacyjnych jest większy w fazie eksploatacji niż w fazie eksploracji innowacji i wiedzy i rośnie wraz ze wzrostem świadomego zarządzania wiedzą w organizacji.

Dokonując oceny elastyczności struktur organizacyjnych w badanych firmach (tabela 5), można zaobserwować, że w obszarze eksploracji innowacji i wiedzy jest ona znacznie wyższa niż w obszarze eksploatacji, przy czym jest ona tym większa, w im większym stopniu przedsiębiorstwo oparte jest na wiedzy.

Tabela 5. Ocena elastyczności struktury organizacyjnej badanych firm

Elastyczność struktury organizacyjnej		Firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)	Firmy oparte na wiedzy (N=34)	Firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)	Razem (N=61)
Faza eksploracji	niska	4	6	4	14
	wysoka	14	28	5	47
Faza eksploatacji	niska	8	19	8	35
	wysoka	10	15	1	26

Źródło: badania własne.

Natomiast w fazie eksploatacji w większości przedsiębiorstw (35 jednostek) elastyczność oceniono nisko, przy czym również i w tym przypadku elastyczność wzrastała, im silniej przedsiębiorstwo oparte było na wiedzy.

## Podsumowanie

Elastyczność stanowi odpowiedź na rosnącą złożoność i niepewność w funkcjonowaniu organizacji. Niezależnie od jej przejawów stanowi zestaw cech cząstkowych, właściwości, które składają się na atrybut przedsiębiorstwa. Jest więc znamioną i pożądaną cechą konieczną dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z jej przejawów jest elastyczność struktury organizacyjnej, która pozwala na szybkie wprowadzanie zmian i dostosowywanie rozwiązania strukturalnego do nowych uwarunkowań.

Elastyczność struktury organizacyjnej jest tym większa, im większa jest specjalizacja i sieciowość oraz im mniejsza standaryzacja, centralizacja, formalizacja, a także im bardziej płaska struktura z przewagą poziomej koordynacji działań. W badanych firmach większą elastyczność wykazywała struktura organizacyjna w fazie eksploracji wiedzy, a więc tam, gdzie generowane są pomysły i tworzone innowacje. Natomiast w fazie eksploatacji wiedzy, w której realizowane są powtarzalne zadania produkcyjne, handlowe, finansowe itp., struktura organizacyjna miała już bardziej mechaniczny charakter, przy czym im silniej przedsiębiorstwo oparte było na wiedzy, tym większą elastycznością cechowało się jego rozwiązanie organizacyjne w obydwu tych fazach. Wydaje się jednak, że ze względu na narastającą dynamikę zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, firmy, które nie są silnie oparte na wiedzy, będą zmuszone podjąć działania mające na celu uelastycznienie struktury i nadanie jej bardziej organicznego charakteru. We współczesnym świecie organizacji to organiczność i związana z tym elastyczność struktur organizacyjnych stanowią podstawę efektywności działania przedsiębiorstw.

## Literatura

- Adamik A., *Kumulowanie wiedzy organizacyjnej poprzez związki współpracy*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Noweś, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Andriopoulos C., Lewis M.W., *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*, „Organization Science” 2009, vol. 20, nr 4.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Burton R.M., DeSanctis G., Obel B., *Organizational Design. A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kulwer Polska, Warszawa 2012.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” nr 65, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006.
- O’Reilly C.A., Tushman M.L., *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, nr 4.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. UG, Gdańsk 2001.
- Sobczak A., *Struktury organizacyjne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2004.
- Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, w: *Elastyczność organizacji*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, GWSH, Katowice 2005.
- Weick K.E., *Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements*, w: *Change in Organizations*, red. P. Goldman, Jossey Bass, San Francisco 1982.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyt Naukowy” nr 1095, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Organizational Design in the Enterprise Development Process*, A Series of Monographs, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

## Flexibility of the organizational structure in knowledge-based enterprises

**Abstract.** *This paper discusses the problem of organizational structure flexibility in knowledge-based enterprises. The flexibility of the organizational structure was analyzed through the spectrum of its attributes, which include: specialization, standardization, configuration, centralization, formalization and network capabilities. Results from studies conducted in 61 high-tech companies, that are considered to be knowledge-based organizations, have shown that the more the company is based on knowledge (i.e. managing knowledge in a conscious and systematic manner) the more flexible its organizational structure is.*

**Keywords:** *flexibility, organizational structure, knowledge-based company*

**Anna Adamik**

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania  
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl  
tel. 42 631 37 62

## **Obszary współpracy międzyorganizacyjnej a dojrzałość partnerstwa przedsiębiorstw**

***Streszczenie.** Przedsiębiorstwa dla realizacji zadań powinny podejmować kroki usprawniające ich działanie. Wśród nich szczególną rolę spełnia partnerstwo międzyorganizacyjne. Dojrzałość organizacji w zakresie partnerstwa wpływa na ich skuteczność i konkurencyjność. O jakości działań partnerskich decyduje dobór obszarów, w których organizacja nawiązuje współpracę. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na obszary, w których powinny zachodzić przemiany, by prowadziły przedsiębiorstwo do dojrzałej formy partnerstwa. Podstawą jest taka konfiguracja dostępnych zasobów i umiejętności, by tworzyła spójny, silny i elastyczny system wsparcia. Odniesieniem jest łańcuch wartości. Na jego bazie dokonano analizy „łańcucha partnerstwa” i zobrazowano go wynikami badań MSP. Zidentyfikowano tak obszary łańcucha partnerstwa MSP oraz uzyskano podgląd na stopień jego dojrzałości i strukturę.*

***Słowa kluczowe:** partnerstwo przedsiębiorstw, współpraca międzyorganizacyjna, dojrzałość partnerstwa, łańcuch wartości, łańcuch partnerstwa, obszary współpracy, łańcuch partnerstwa MSP*

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa ze swej natury są zbiorami teleologicznymi (zorientowanymi w swoich zachowaniach na wybrany cel), systemami otwartymi (nawiązującymi dla realizacji swych celów relacje wymiany z otoczeniem), zachowującymi się rozmyślnie (mającymi zdolność do samodzielnego określania oraz modyfikowania celów i sposobów działania), a także posiadającymi zdolność do odnowy, zwiększania swojej sprawności, stopnia uporządkowania (są systemami reproduktyw-



nymi i samodoskonalącymi się) oraz utrzymywania równowagi dzięki procesom homeostazy. W związku z tym w swych dążeniach do realizacji postawionych przed nimi zadań powinny podejmować kroki systematycznie usprawniające ich działanie. W ostatnich latach szczególną rolę zaczyna odgrywać partnerstwo międzyorganizacyjne. Badania dowodzą, iż w wielu przypadkach dojrzałość organizacji w zakresie partnerstwa decyduje o ich skuteczności i konkurencyjności<sup>1</sup>. Istotne jest zatem jak najlepsze poznanie specyfiki tego typu dojrzwania. Dojrzwianie (zwane również adolescencją czy pokwitaniem) to bowiem szeroki i wielopłaszczyznowy wachlarz przemian, w toku których następuje rozwój pewnych cech, jakim podlega podmiot, przeobrażając się z prostej formy bazowej (embrionalnej, początkowej, załączkowej) w postać w pełnym stopniu rozwiniętą (dojrzałą, dorosłą, pełną). Analizując je, należy zwrócić uwagę nie tylko na tempo, fazy, formy, ale także obszary, typy, strategie, problemy czy źródła rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na obszary, w których powinny zachodzić przemiany, by prowadziły one przedsiębiorstwo do dojrzałej formy partnerstwa skutkującej jego przewagą konkurencyjną na danym rynku. Ponieważ literatura zagadnienia wskazuje, że podstawą sukcesu jest taka konfiguracja dostępnych przedsiębiorstwu zasobów i umiejętności (zarówno wypracowanych na płaszczyźnie wewnętrznej, jak i pozyskanych z otoczenia), by tworzyła ona spójny, trwały, silny, a jednocześnie elastyczny system wsparcia działań organizacyjnych, głównym odniesieniem będzie tu zaproponowany przez Michaela E. Portera łańcuch wartości<sup>2</sup>. Na jego bazie dokonano próby identyfikacji i analizy przekroju działań „łańcucha partnerstwa” zobrazowanej wynikami badań małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Dzięki takiemu podejściu zostały nie tylko zidentyfikowane podstawowe obszary działań składających się na „łańcuch partnerstwa MSP”, ale także zasygnalizowano aktywność tej grupy przedsiębiorstw w jego ramach. Zestawiając uzyskane w toku badań empirycznych wyniki wskazań 251 działających w Polsce MSP z wzorcowym modelem łańcucha, uzyskano

<sup>1</sup> Por. Ch. Lechner, M. Dowling, I. Welpel, *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21, z. 4, s. 514-540; Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise*, wyd. 5, Dunod, Paris 2009; A. Adamik, *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, w: *Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management*, red. K. Grzybowska, A. Stachowiak, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009, s. 89-99; A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s. 399-412; J. Dyer, *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, z. 7, s. 535-556.

<sup>2</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985; idem, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985; idem, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.



podgląd na stopień dojrzałości i strukturę łańcucha partnerstwa tej grupy przedsiębiorstw. Pozwoliło to na zaproponowanie wniosków i rekomendacji co do dalszych działań podnoszących zdolność MSP do tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na ich partnerstwie międzyorganizacyjnym (*partnering advantage*).

## 1. Łańcuch wartości a obszary współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw

Łańcuch wartości to narzędzie, które nawiązuje do ścieżki ekonomicznej, do organizacyjnej teorii analizy wartości oraz wewnętrznego łańcucha wartości firmy, przedstawia bowiem działalność przedsiębiorstwa jako ciąg czynności podejmowanych w czasie wytwarzania wyrobu finalnego lub usługi, powiązanych ze sobą w logiczną całość w taki sposób, by prowadzić do uzyskania wartości dodanej. Metoda ta pozwala na poznanie i zrozumienie całego zbioru relacji między systemem dostępnych organizacji zasobów a poziomem osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Umożliwia stwierdzenie, na ile prowadzone przez organizację działania wspierają i przyczyniają się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. W jej toku dokonuje się bowiem badania sprawności różnych przedsięwzięć podejmowanych przez organizację w kilku wyselekcjonowanych obszarach<sup>3</sup>. Przedsięwzięciami tymi mogą z powodzeniem być więzi partnerskiej współpracy, natomiast obszary to dwie kluczowe dla skuteczności działań przedsiębiorstwa płaszczyzny: sfera czynności podstawowych (operacyjnych) i sfera czynności pomocniczych (wspierających). Wśród czynności podstawowych wymieniana się:

- logistykę wejścia, czyli zbiór czynności, które dotyczą dostarczania, magazynowania czynników produkcyjnych (surowców, materiałów, energii, informacji, pieniędzy), ich sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i ogólnie pojętej obsługi zaopatrzenia itp.;
- operacje, czyli zbiór czynności dotyczących wytwarzania produktu, przekształcania czynników produkcyjnych w wyroby gotowe itp.;
- logistykę wyjścia, czyli zbiór czynności ekspedycji wyrobów gotowych, ich magazynowania, sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i transportu itp.;
- marketing i sprzedaż, czyli zbiór czynności związanych z nadawaniem wyrobom cech rynkowych, np. poprzez badania rynkowe, elementy marketingu mix, sprzedaż;
- obsługę klienta, czyli zbiór czynności posprzedażowych dotyczących obsługi gotowego produktu, np. jego instalacji, serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego.

<sup>3</sup> R. Kaplinsky, *Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?*, „The Journal of Development Studies” 2000, vol. 37, z. 2, s. 117-146.

Wśród czynności pomocniczych najczęściej analizuje się:

- zaopatrzenie, czyli zbiór czynności, które wspomagają czynności podstawowe w zakresie produkcji wyrobów i realizacji usług, np. zakup surowców, materiałów, działania wspierające zakupy, usuwanie odpadów;
- rozwój technologii, czyli zbiór czynności związanych z badaniami, rozwojem, komunikacją w przedsiębiorstwie, utrzymaniem ruchu itp.;
- zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli zbiór czynności związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, motywowaniem itp.;
- infrastrukturę przedsiębiorstwa, czyli zbiór czynności związanych z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, a więc planowaniem, finansowaniem, utrzymywaniem relacji z otoczeniem itp.

Te pierwsze, operacyjne, tworzą dla przedsiębiorstwa bezpośrednio różnego typu wartości (nowoczesne produkty i usługi, generują niezbędną informację, wiedzę, reputację). Te drugie, wspierające, choć nie biorą w tym bezpośredniego udziału, służą wykonywaniu i usprawnianiu realizacji działań operacyjnych. Jeśli każde z tych działań jest prowadzone w maksymalnie efektywny sposób, a ponadto są one dobrze skoordynowane w ramach poszczególnych obszarów oraz w skali całego łańcucha, z czasem budują dla przedsiębiorstwa satysfakcjonujące zyski, wysoką pozycję rynkową, a nawet przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna firmy może być tylko wtedy właściwie zidentyfikowana, zrozumiana i rozwijana, jeśli ujmuje się ją całościowo. Należy zatem zwrócić uwagę na to, że poszczególne działalności przedsiębiorstw są ze sobą ściśle powiązane, a wartość tworzona w łańcuchu wartości zależy nie tylko od jakości pracy wykonanej w poszczególnych ogniwach łańcucha, ale również od dopasowania poszczególnych ogniw oraz jakości między nimi<sup>4</sup>.

Odnosząc powyższą specyfikę do procesów budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o współpracę międzyorganizacyjną<sup>5</sup> i będącego jedną z jej form partnerstwa (*partnering advantage*)<sup>6</sup>, daje się dostrzec, iż w każdym z wymienionych obszarów łańcucha wartości współpraca, zwłaszcza partnerska, może stanowić istotne źródło podniesienia zarówno ich jakości, jak i poprawy koordynacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Partnerstwo bowiem to ze swej istoty celowa współpraca dwóch lub więcej odrębnych przedsiębiorstw, oparta na normach relacyjnych, polegająca na wzajemnej wymianie, „uwspólnianiu” i rozwoju zasobów lub zdolności strategicznych ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności za-

<sup>4</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 87.

<sup>5</sup> Por. A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation*, „A Serie of Monographs of Technical University of Lodz” 2008, nr 1819.

<sup>6</sup> Por. A. Adamik, *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. UE w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 170, Poznań 2011, s. 9-19.

angażowanych przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Dzięki świadomie przemyślanym i strategicznie dobranym więziom współpracy (liczba i jakość partnerów, obszar, forma, zasady, zakres, horyzont czasowy, stopień, symetryczność i tempo zaangażowania, trwałość związku itp.), będących wynikiem aktywnie realizowanej w firmie koordynacyjnej funkcji zarządzania więziami współpracy, odczuwalne mogą być także wyższe wyniki ekonomiczne<sup>8</sup>. Optymalizacja łańcucha wartości poprzez pogłębianie w nim partnerstwa międzyorganizacyjnego to jeden z imperatywów nowoczesnego zarządzania, gdyż tego typu podejście minimalizuje problemy związane z integracją pionową, ogranicza koszty i ryzyko działań, a w zamian za to pozwala partnerom uczyć się od siebie świadomie zarządzać przepływem niezbędnych dóbr i usług oraz lepiej reorganizować swą działalność w ramach różnego typu form koalicji i kooperencji przedsiębiorstw<sup>9</sup>.

W szczególny sposób odpowiedzialne za takie efekty są towarzyszące współpracy: koordynacja rzeczowa, finansowa, czasowa (*timing*) oraz kadrowa<sup>10</sup>. Sprawnie współpracujący partnerzy, koordynując podjęte wspólnie działania, nadają bowiem ludziom, rzeczom i sprawom właściwy czas, rolę, miejsce i rozmiary, poprzez co lepiej przystosowują dostępne im łącznie środki do podjętych wspólnie celów. W efekcie przyczyniają się do obniżki kosztów realizowanych działań. Warto zaznaczyć, iż wspólne przedsięwzięcia w poszczególnych obszarach mogą być realizowane zarówno w wyniku zastosowania powszechnie obowiązujących, zwyczajowych (niesformalizowanych) zasad współpracy, tzw. rutyn, jak i procedur organizacyjnych czy formalnych umów o bardzo zróżnicowanym charakterze.

### 3. Dojrzałość partnerstwa przez pryzmat konfiguracji i struktury łańcucha wartości

Realizowanie w ramach wzmacniania łańcucha wartości, adekwatnych do potrzeb, więzi współpracy międzyorganizacyjnej, stanowi istotną dla wielu organizacji drogę rozwoju zewnętrznego związaną z koniecznością przemian nie tylko w procesach myślenia, zarządzania, ale i postrzegania roli otoczenia. Ma ona wie-

<sup>7</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 43.

<sup>8</sup> Por. A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

<sup>9</sup> A. Deering, A. Murphy, *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Willey & Sons, Ltd., 2003, s. 9.

<sup>10</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 197.

le wspólnego z integracją pionową<sup>11</sup>, kreowaniem elastyczności sieci/łańcucha dostaw<sup>12</sup> oraz tzw. orkiestracją<sup>13</sup> sieci współpracy<sup>14</sup>. W ich ramach bowiem można realizować zarówno kontakty oparte na zasadach klient-dostawca, jak i związane z dzieleniem się posiadanymi przez partnerów doświadczeniami, umiejętnościami i zasobami. Każda z tych form jest w stanie w specyficzny dla siebie sposób łączyć siły i ograniczać słabości współpracujących organizacji, stanowiąc klucz do podnoszenia ich elastyczności i efektywności, zarówno indywidualnej, jak i globalnej<sup>15</sup>, a także szeroko pojętej przedsiębiorczości i odnowy organizacyjnej<sup>16</sup>.

Taka współpraca może oddziaływać na łańcuch wartości w poszczególnych jego płaszczyznach w różny sposób (różne jej formy w zróżnicowanym stopniu i zakresie). Daje się dostrzec w praktyce gospodarczej zarówno przejawy powiększania, jak i zmniejszania łańcucha wartości<sup>17</sup> poprzez działania kooperacyjne. Powiększanie ma miejsce, gdy przedsiębiorstwa włączają do swojej działalności różne procesy i funkcje realizowane dotąd przez swoich dostawców (integracja pionowa wstecz) lub swoich odbiorców (integracja pionowa w przód). Zmniejszanie łańcucha to natomiast sytuacje, w których firmy poprzez nawiązanie relacji z partnerami zewnętrznymi wyłączają ze swojej działalności pewne procesy i funkcje i przekazują je do realizacji swoim dostawcom (dezintegracja pionowa) lub odbiorcom (dezintegracja w przód).

Także i w drugą stronę zasady specyficzne dla generowania łańcucha wartości mogą kształtować jakość i efektywność eksploatowanego przez organizację zestawu więzi współpracy, a mianowicie mogą pozwalać szybciej bądź wolniej

<sup>11</sup> To włączenie do działalności firmy procesów i funkcji realizowanych przez dostawców i odbiorców, zwiększające ich potencjał produkcyjny.

<sup>12</sup> Por. *A Road Map to the Development of European SME Networks. Towards Collaborative Innovation*, red. A. Villa, D. Antonelli, Springer 2009.

<sup>13</sup> Gdzie jako orkiestrację siecią gospodarczą określa się działanie, podczas którego orkiestrator (zarządca) ustala pewne parametry brzegowe, „uruchamia przycisk startowy” i sieć „jakoś się zachowuje”. K. Perechuda, *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 257.

<sup>14</sup> Termin ten wprowadzili J. H. Hagel i J. S. Brown, wiele na temat „orkiestry” i dyrygowania” pisał też P. Drucker. Por. J. H. Hagel i J. S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

<sup>15</sup> J. C. Hennet, S. Mahjoub, *Coalition of firms in manufacturing networks: Stability and optimality issues*, Preprint of the 18<sup>th</sup> IFAC World Congress Milano (Italy) August 28, September 2, 2011.

<sup>16</sup> T. Damaskopoulos, R. Gatautis, E. Vitkauskaitė, *Extended and Dynamic Clustering of SME'S*, „Economic of Engineering Decisions” 2008, nr 1 (56), s. 11-21.

<sup>17</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, z. 409, Łódź, s. 145.

ewoluować przedsiębiorstwu w kierunku stadium dojrzałości jego łańcucha więzi partnerskich (partnerstwa). Przyjmuje się, że:

- każda firma działa w wielu obszarach, głównie takich jak: projektowanie, produkcja, marketing, dostawa, serwis;
- każdy z obszarów tworzy podstawę do dyferencjacji oraz potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej firmy;
- dezagregacja firmy na strategiczne obszary działalności ma na celu zrozumienie zachowania się kosztów, istniejących i potencjalnych źródeł dyferencjacji oraz wkładu poszczególnych procesów oraz powiązań i relacji między nimi;
- działania wspomagające sterują działalnościami podstawowymi łańcucha wartości<sup>18</sup>.

Można zatem uznać, iż podstawą działań tworzących przewagę konkurencyjną w oparciu o łańcuch partnerstwa powinno być w pierwszej kolejności zajęcie się wsparciem w obszarze działań sterujących. Według niektórych badaczy to działania priorytetowe, gdyż zapewniają koncepcyjne, rzeczowe, finansowe, organizacyjne i informacyjne podstawy wytwarzania (np. zaopatrzenie, B+R, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura przedsiębiorstwa). Pozwalają one ograniczać nakłady kosztów, stosunkowo szybko poprawiać organizację pracy i zyskiwać pozytywny *feed back*. Warto więc w tych obszarach aktywnie poszukiwać wsparcia partnerów zewnętrznych, a więc i tworzyć tam jak najbliższe więzi partnerskie.

Bardziej wymagający i kosztowny wydaje się kolejny etap związany z rekonfiguracją i usprawnianiem obszaru procesów podstawowych. Tu zmian należy już dokonywać w obszarach związanych z główną działalnością operacyjną organizacji, a więc w obszarach produkcji, szeroko pojętej logistyki, marketingu oraz towarzyszących im sfer sprzedaży i obsługi klienta (czyli realnego wytwarzania, świadczenia usług i dystrybucji). To kwestie strategiczne, często trudne do reorganizacji, gdyż wymaga się, by – zgodnie z podstawowymi założeniami „modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa” – w toku zmian koncentrować się jedynie na kluczowych umiejętnościach firmy, obszarach, w których dysponuje się atutami, a rezygnować z tych działań, które nie wyróżniają jej pozytywnie spośród konkurentów<sup>19</sup>. Do tego potrzebna jest duża wiedza, kompetencje i doświadczenie zarządzających. Partnerzy i formy współpracy w tym obszarze muszą być szczególnie wyselekcjonowane, gdyż będą stanowiły wyjątkowo istotny potencjał wsparcia. Partnerstwo międzyorganizacyjne będzie stanowić podstawowy czynnik sukcesu rynkowego.

Dojrzałość współpracy i partnerstwa w obszarach podstawowym i pomocniczym decydują o sprawności „orkiestracji” czy też konfiguracji sieci łańcucha

<sup>18</sup> Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 126.

<sup>19</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 268.

wartości. Jak bowiem potwierdzają założenia koncepcji działalności sieciowej, wyróżniające kompetencje organizacji są tworzone poprzez interakcje z partnerami, co powoduje, że tożsamość przedsiębiorstwa jest tworzona dzięki więziom z innymi. W tej sytuacji sposób współdziałania i postawy względem otoczenia są wyróżnikami firmy, a nie cechami drugorzędnymi, natomiast efektywność przedsiębiorstwa jest warunkowana jakością całej sieci powiązań i ukształtowanego w toku rozwoju kontekstu współzależności wobec firm trzecich<sup>20</sup>. Żadne przedsiębiorstwo nie jest zasobowo doskonałe<sup>21</sup>, stąd rolą jego zarządzających jest dostrzec i wykorzystać tworzone w tym zakresie przez otoczenie sposobności strategiczne. Najczęściej możliwe jest to poprzez współdziałanie, koordynację, komunikację, często też wspólnotę interesów i zyskanie wśród partnerów zaufania. W wielu przypadkach wynika także z tworzenia wspólnie porządku tam, gdzie klasyczne modele zarządzania widziały losowość i niewidzialną rękę rynku<sup>22</sup>.

#### 4. Obszary i struktura procesów dojrzewania partnerstwa w praktyce gospodarczej

By poddać analizie i ocenie stopień dojrzałości partnerstwa w zakresie tworzonych przez przedsiębiorstwa sieci współpracy w ramach łańcucha wartości, zaproponowano autorski „model łańcucha partnerstwa”. Składa się on z klasycznych dla łańcucha wartości obszarów (rys. 1), lecz wzbogacony jest o pola do zasygnalizowania aktywności partnerskiej w każdym z nich oraz skalę obrazującą stopień tej aktywności w dwóch bazowych płaszczyznach: działaniach wspomagających i podstawowych. Zestawienie danych z tych płaszczyzn, w porównaniu z przekrojem wzorcowego łańcucha partnerstwa dojrzałego (reprezentującego maksymalne wartości partnerstwa dla każdej ze sfer), pozwala dostrzec realnie praktykowaną strukturę i siłę łańcucha partnerstwa badanych. Zobrazowanie istoty modelu przygotowano dla grupy 251 małych i średnich polskich przedsiębiorstw<sup>23</sup>.

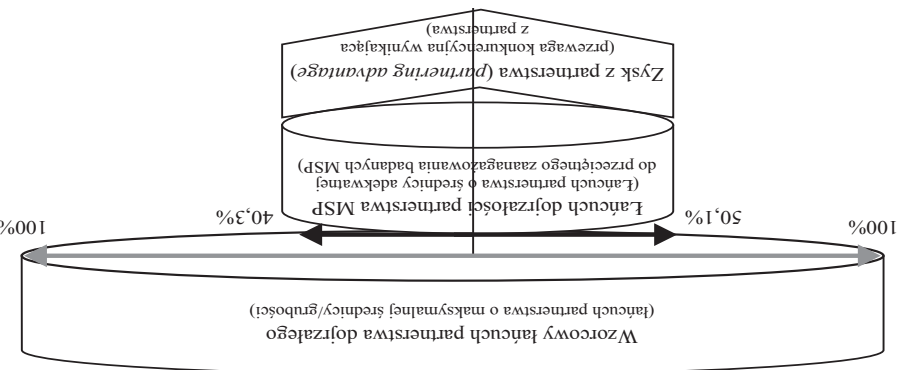
<sup>20</sup> H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5, s. 187-200.

<sup>21</sup> Por. M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2005.

<sup>22</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>23</sup> Badanie prowadzono było w latach 2008-2012 w ramach projektu badawczego własnego Nr N N115 136. Był to pomiar pierwotny sondażowy pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej. Instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Pytano w nim o zachowania partnerskie badanych. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Dominującą grupę respondentów tworzyły firmy mikro, które stanowiły 67,7% próby badawczej, a następnie firmy małe (23,9%) oraz średnie (8,4%). Do-





Działania podstawowe N=251 (%)	Działania pomocnicze N=251 (%)				Obszary objęte badaniami	Stosuje partnerstwo	Stosuje partnerstwo często i bardzo często		Średnia dla obszaru działań (%)
	Obszar partnerstwa	Obszary objęte badaniami		Stosuje partnerstwo			Stosuje partnerstwo często i bardzo często		
Działania podstawowe N=251 (%)	Infrastruktura przedsiębiorstw	prawo	37,1	11,6	40,3	37,1	29,0	40,3	
		ochrona mienia	35,1	26,7					
		księgowość	45,8	33,8					
	Zarządzanie zasobami ludzkimi	kadry	37,1	29,0	40,3	37,1	29,0	40,3	
	Rozwój technologii	B+R	31,6	19,2	40,3	31,6	19,2	40,3	
	Zaopatrzenie	gospodarka odpadami	35,2	23,2	69,7	31,1	22,0	59,3	
		usługi porządkowe	31,1	22,0					
		zaopatrzenie	69,7	59,3					
	Obszar partnerstwa	Logistyka wejścia		Operacje	Marketing Sprzedaż	Średnia dla obszaru działań (%)	Marketing Sprzedaż	Obsługa klienta	50,1
		Logistyka wyjścia							
Obszary objęte badaniami	Logistyk	Transport	Produkcja	Marketing	50,1	Sprzedaż/dystrybucja	71,3		
		Informatyka	42,6	53,8				40,6	
Stosuje partnerstwo	41,0	48,5	43,7	42,6	43,7	42,6	71,3		
Stosuje partnerstwo często i bardzo często	31,4	35,8	29,8	33,4	29,8	33,4	60,5		

Rysunek 1. Struktura i dojrzałość łańcucha partnerstwa badanych MSP

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 1, badana grupa MSP nie wykorzystuje w pełni możliwości w zakresie wspierania swego łańcucha wartości działaniami partnerskimi. Ich łańcuch partnerstwa można uznać za średnio dojrzały. Przejawy więzi partnerskich stosowane w zakresie działań podstawowych średnio u około 50% badanych, a w zakresie działań pomocniczych tylko około 40%, pozostawiają jeszcze wiele do życzenia. Nadzieję budzi fakt, iż „bardzo często” i „często” więzi partnerskie w obszarze działań podstawowych stosuje ogólnie 38,6%, a w niektórych kwestiach, takich jak sprzedaż, nawet 60,5%, a marketing – 40,6% badanych. Choć w działaniach pomocniczych procent wskazań potwierdzających realizację działań partnerskich okazał się nieco niższy, to należy docenić, iż „często” i „bardzo często” stosuje je w tej sferze średnio 28,1% badanych MSP, w zaopatrzeniu nawet 59,3%, a w księgowości – 33,8%. Wydaje się, iż MSP pomimo swych barier rozwojowych i zwyczajowych oporów wobec uzależniania się od czynników zewnętrznych powoli przełamują się i sygnalizują w ten sposób gotowość do szerszego otwierania się na współpracę i partnerstwo z otoczeniem.

## Podsumowanie

Mając na uwadze wskazówki teoretyczne z zakresu kształtowania łańcucha wartości oraz sygnały o rosnącej roli partnerstwa w procesach rozwoju współczesnych organizacji, widać konieczność szerszego promowania wśród badanych MSP działań partnerskich w sferze pomocniczej. By dać im szansę skupienia się na ich kluczowych czynnikach sukcesu, a jednocześnie eliminować nieefektywne, a przy tym kosztowne, realizowane samodzielnie działania pomocnicze, warto zainteresować je rozważeniem wsparcia łańcucha wartości współpracą outsourcingową w różnych, adekwatnie do indywidualnych potrzeb, dziedzinach. Na początek można zająć się najsłabiej dotąd wspieranymi partnerstwem obszarami, czyli partnerstwem w zakresie rozwoju technologii oraz tworzenia infrastruktury przedsiębiorstwa. W kolejnym etapie warto zainwestować w więzi tego typu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i wspierającego wytwarzanie zaopatrzenia. Po zapewnieniu podstaw sprawnego działania łańcucha wartości firmy można przystąpić do kształtowania wyższej jakości działań operacyjnych. Na pierwszy etap reorganizacji powinny pójść w grupie badanych MSP działania w sferze logistyki wewnętrznej i zewnętrznej oraz kluczowych dla firmy operacji wytwarzania. Wydaje się, że dużą pomocą w tych kwestiach mogą okazać się umowy współpracy benchmarkingowej, czyli opartego na obserwacji najlepszych firm i rozwiązań międzyorganizacyjnego porównywania się i uczenia. Ze względu na specyficzne dla MSP luki zasobowe (surowcowe, wiedzowe, kapi-

---

minująca grupa badanych prowadziła działalność handlowo-usługową (31,9%), produkcyjno-handlowo-usługową (22,3%), usługową (18,3%), handel detaliczny (16,7%), handel hurtowy (10%).



tałowe, informacyjne, kadrowe, techniczne itp.) nigdy dobrych wzorów nie jest w ich przypadku zbyt dużo. Uwzględnienie doświadczeń innych przedsiębiorstw, a zwłaszcza liderów, może stanowić istotną pomoc przy optymalizacji zarówno funkcji podstawowych, jak i pomocniczych, a także doskonalenia ich koordynacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Wydaje się, że podobne do zaprezentowanej powyżej analizy można, na bazie zaproponowanego modelu, przeprowadzać zarówno dla grup przedsiębiorstw, jak i dla jednostek. W tym drugim wariancie należy jednak zmienić wskaźnik charakteryzujący partnerstwo w poszczególnych dziedzinach łańcucha. Zamiast procentowego udziału wskazań można monitorować i porównywać np. ilość porozumień współpracy. Punktem odniesienia zamiast wzorcowego 100-proc. zaangażowania w działania partnerskie mogą być dane na ten temat dotyczące liderów branżowych, najbliższych konkurentów lub przeciętnych praktyk branżowych.

By sprawniej budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, warto szukać coraz to nowych narzędzi ich poznawania. Jednym z nich może być łańcuch partnerstwa.

## Literatura

- Adamik A., *Competitive Advantage Based on Cooperation*, „A Serie of Monographs of Technical University of Lodz” 2008, nr 1819.
- Adamik A., *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, w: *Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management*, K. Grzybowska, A. Stachowiak, Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009.
- Adamik A., *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. UE w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 170, Poznań 2011.
- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009.
- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- A Eeuropean roadmap to SME networks development*, red. A. Villa, D. Antonelli, Springer 2009.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Damaskopoulos T., Gatautis R., Vitkauskaitė E., *Exteded and Dynamic Clustering of SME'S*, „Economic of Engineering Decisions” 2008, nr 1 (56).
- Deering A., Murphy A., *A Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Willey & Sons, Ltd., 2003.
- Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, z. 7.
- Hagel J. H., Brown J. S., *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Hakanson H., Snehota I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5.

- Hennet J.C., Mahjoub S., *Coalition of firms in manufacturing networks: Stability and optimality issues*, Preprint of the 18<sup>th</sup> IFAC World Congress Milano (Italy) August 28, September 2, 2011.
- Kaplinsky R., *Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?*, „The Journal of Development Studies” 2000, vol. 37, z. 2.
- Lechner Ch., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21, z. 4.
- Perechuda K., *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2005.
- Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise*, wyd. 5, Dunod, Paris 2009.
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Urbanowska-Sojkin E., P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, z. 409, Łódź.

## Areas of cross-organizational cooperation and the maturity of business partnerships

**Abstract.** *To carry out their tasks, companies should take steps to improve their performance. Among them, a special role is played by inter-organizational partnering (partnership). The maturity of the organization in the partnering affects their efficiency and competitiveness. The quality of the partnership is determined by the selection of areas in which the organizations cooperate. The aim of this paper is to draw attention to the areas in which changes should take place to lead a company to a mature form of partnership. This configuration is based on available resources and skills to create a consistent, strong, and flexible support system. The reference point is a value chain. Taking this as a basis for our analysis, an analysis of a „partnership chain” was prepared and illustrated below were the results of the SMEs. Chains have been identified as areas of SME partnerships, and achieved a preview of the degree of maturity and the partnership’s structure.*

**Keywords:** *organizational partnering, cooperation, partnership maturity, value chain, partnering chain, cooperation areas, SME’s partnering chain*

## Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl  
tel. 32 257 73 02

# Obszary współdziałania sieciowego w polskim sektorze lotniczym

**Streszczenie.** *Celem artykułu była identyfikacja głównych obszarów współdziałania podmiotów kluczowego polskiego sektora wysokiej technologii, tj. sektora lotniczego. Wykorzystując mieszane, ilościowo-jakościowe podejście metodologiczne, przeprowadzono analizę celowo wybranego, interpretatywnego przypadku. Na podstawie subiektywnych ocen 51 respondentów oraz 8 uczestników wywiadów stwierdzono, że w przypadku badanej sieci współdziałanie sieciowe ma miejsce we wszystkich czterech obszarach wewnętrznych łańcuchów wartości: w fazie przedprodukcyjnej, produkcyjnej, sprzedaży oraz działalności zarządczej. Znaczące dla funkcjonowania organizacji obszary współdziałania to faza przedprodukcyjna oraz faza sprzedaży. Interesujący jest również fakt, iż najważniejszym obszarem współdziałania sieciowego, zarówno w fazie przedprodukcyjnej, jak i współdziałania sieciowego w ogóle, okazał się zakup surowców i materiałów.*

**Słowa kluczowe:** *współdziałanie sieciowe, współpraca międzyorganizacyjna, sektor lotniczy, sektor high-tech, klaster*

## 1. Istota współdziałania międzyorganizacyjnego

Od końca XX w. widoczne stało się stopniowe przechodzenie przedsiębiorstw od bezwzględnej walki konkurencyjnej do współdziałania międzyorganizacyjnego<sup>1</sup>. Co więcej, we współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa coraz częściej

---

<sup>1</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.

przechodzą od współdziałania z jednym partnerem do współdziałania wielopodmiotowego<sup>2</sup>, co skutkuje wzrostem popularności współdziałania w sieciach międzyorganizacyjnych.

W literaturze przyjmuje się, że współdziałanie (współpraca) międzyorganizacyjne to „funkcjonowanie względnie trwałych, nieincydentalnych powiązań pomiędzy organizacjami”<sup>3</sup> zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów<sup>4</sup> oraz przyczyniające się do wzrostu przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>. Szczególnym typem współdziałania, odbywającym się w sieci międzyorganizacyjnej, jest współdziałanie sieciowe. Wyróżnikiem współdziałania sieciowego jest współwystępowanie w procesie współpracy przynajmniej trzech<sup>6</sup> niezależnych i samodzielnych organizacji (jednostek) powiązanych ze sobą zbiorem długookresowych, nieincydentalnych więzi służących realizacji zbieżnych celów.

Przyjmując dominującą obecnie w zarządzaniu strategicznym perspektywę podejścia zasobowego, znaczenie współdziałania sieciowego tłumaczone jest potrzebą generowania bądź podnoszenia przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup> wynikającej z posiadania lub dostępu do strategicznych zasobów. Współdziałanie sieciowe pozwala zwiększać poziom przewagi, gdyż daje dostęp do dodatkowych zasobów w postaci zasobów członków sieci oraz zasobów samej sieci<sup>8</sup>. Innymi słowy jest ono źródłem przewagi kooperacyjnej wynikającej z możliwości łączenia w sieci idiosynkratycznych, ale komplementarnych zasobów<sup>9</sup>. Wśród specyficznych, niedostępnych inaczej aniżeli poprzez współdziałanie sieciowe zasobów, należy wymienić:

– zasoby materialne: środki finansowe, technologie, wyposażenie, kompetencje, umiejętności;

<sup>2</sup> K. Möller, A. Rajala, *Rise of strategic nets. New modes of value creation*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, nr 7, s. 895-908.

<sup>3</sup> H. Jagoda, *Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 91.

<sup>4</sup> J. Lichtarski, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992, s. 12.

<sup>5</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 282.

<sup>6</sup> Współdziałanie międzyorganizacyjne może zachodzić pomiędzy dwiema niezależnymi organizacjami, natomiast w myśl definicji sieci (J. Niemczyk, R. Trzaska, *Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 306) do zaistnienia współdziałania sieciowego niezbędne są trzy autonomiczne organizacje.

<sup>7</sup> G. Duysters, W. Vanhaverbeke, *Strategic Interactions in Dram and Risk Technology: A Network Approach*, „Scandinavian Journal of Management” 1996, vol. 12, nr 4, s. 452-453.

<sup>8</sup> R. Gulati, *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, nr 5, s. 397-420.

<sup>9</sup> G. Lorenzoni, A. Lipparini, *Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 319.

- zasoby informacyjne: informacje, wiedza dotycząca działalności, zamierzeń, strategii, luk zasobowych członków sieci oraz luk zasobowych sieci jako całości;
- zasoby dot. statusu: władza, prestiż, renoma, możliwość wywierania wpływu – w sieci następuje przepływ statusu od podmiotów o wysokim do podmiotów o niskim statusie<sup>10</sup>.

Współdziałanie sieciowe stwarza możliwość osiągnięcia wyższej przewagi konkurencyjnej niż współdziałanie międzyorganizacyjne zachodzące pomiędzy dwiema organizacjami. Z uwagi na mnogość relacji międzyorganizacyjnych, a także z powodu dostępu do zasobów sieci jako całości można przyjąć, że przewaga kooperacyjna generowana dzięki współdziałaniu sieciowemu jest potencjalnie wyższa niż przewaga kooperacyjna powstająca w wyniku współdziałania międzyorganizacyjnego dwóch niezależnych organizacji.

### 1.1. Współdziałanie sieciowe w sektorach high-tech

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad współdziałanie sieciowe nabrało szczególnego znaczenia w sektorach wysokiej technologii (wysokotechnologicznych, high-tech<sup>11</sup>). Współcześnie współpraca międzyorganizacyjna mająca miejsce w tego typu sektorach nie ogranicza się już tylko do interakcji dwóch podmiotów<sup>12</sup>, ale spaja działalność kilku (niejednokrotnie wielu) organizacji. W otoczeniu podmiotów high-tech sieci pozwalają szybciej kapitalizować korzyści ze współdziałania<sup>13</sup>, w tym zwłaszcza korzyści w postaci podnoszenia poziomu innowacyjności oraz sprawności procesów innowacji<sup>14</sup>. W zasadzie, w przypadku sektorów wysokiej technologii, to współdziałanie „determinuje formę rynku, w którym granice nie przebiegają między organizacjami, lecz między grupami kooperujących firm”<sup>15</sup>. Okazuje się, że w sektorach opartych na zaawansowanej

<sup>10</sup> D. Gnyawali, R. Madhavan, *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, nr 3, s. 431-445.

<sup>11</sup> Zgodnie z klasyfikacją OECD do grona sektorów high-tech w ujęciu produktowym zalicza się sektory związane z produkcją: farmaceutyków; samolotów i statków kosmicznych; precyzyjnego sprzętu medycznego i optycznego; sprzętu radiowego, telewizyjnego i komunikacyjnego; maszyn biurowych, księgujących i informatycznych. *Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities*, OECD, Dyrektoriat Nauki, Technologii Przemysłu, <http://www.oecd.org/dataoecd/43/41/48350231.pdf> [1.04.2013].

<sup>12</sup> G. Duysters, W. Vanhaverbeke, op. cit., s. 437.

<sup>13</sup> G. F. Thompson, *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 139-140.

<sup>14</sup> P. Spieth, T. Clauss, J. Landsperger, *Managing Innovation Networks in the Engineering Industry: Moderating Effects of Spatial Proximity*, DRUID Conference 2011, [http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/5plrcdxah0he6ns3imclh18ln91a.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/5plrcdxah0he6ns3imclh18ln91a.pdf) [18.11.2012].

<sup>15</sup> A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 136.

wiedzy, o wysokim poziomie zaawansowania technologicznego, materializują się najbardziej sprzyjające sieciom międzyorganizacyjnym warunki funkcjonowania. Skłonność do współdziałania sieciowego, jego znaczenie oraz korzyści osiągnane w jego wyniku są tym większe:

- im bardziej rozprzestrzeniona jest wiedza w sektorze<sup>16</sup>;
- im wyższa jest niepewność technologiczna oraz poziom globalizacji sektora<sup>17</sup>;
- im wyższa jest intensywność działań badawczo-rozwojowych oraz bardziej złożone są technologie w sektorze<sup>18</sup>.

W tym świetle można stwierdzić, że sektory high-tech są predestynowane do roli najlepszego środowiska dla tworzenia oraz funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, a tym samym współdziałania sieciowego.

Krytyczne znacznie współdziałania sieciowego dla podmiotów sektorów high-tech wynika z tego, iż umożliwia ono niezakłócone przepływy informacji i wiedzy<sup>19</sup> oraz służy tworzeniu innowacji<sup>20</sup>. Literatura dowodzi, że w warunkach wysokiej technologii organizacje muszą współdziałać, żeby sprawnie realizować zadania oraz cele skutkujące tworzeniem i wdrażaniem innowacji<sup>21</sup>. Badania prowadzone w polskich realiach wskazują jednoznacznie, że zdecydowana większość podmiotów high-tech współdziałających z innymi uczestnikami rynku dąży w swoich działaniach do przywództwa innowacyjnego<sup>22</sup>. Współdziałanie sieciowe pozwala przyspieszać realizację procesów innowacji i nadać im zasięg globalny, a także absorbuje część niepewności rynkowej<sup>23</sup>, co jest istotne z punktu widzenia globalnego charakteru oraz krótkich cykli życia produktów w sektorach wysokiej technologii. Dotychczasowe badania sieci w sektorach high-tech wskazują także,

<sup>16</sup> Ch. Rank, O. Rank, A. Wald, *Integrated Versus Core-Periphery Structures in Regional Biotechnology Networks*, „European Management Journal” 2006, vol. 24, nr 1, s. 75.

<sup>17</sup> C. Staropoli, *Cooperation in R&D in the pharmaceutical industry: The Network as an Organizational Innovation Governing Technological Innovation*, „Technovation” 1998, vol. 18, nr 1, s. 13-23.

<sup>18</sup> W. W. Powell, K. W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 40, nr 1, s. 116-145.

<sup>19</sup> Ch. Rank, O. Rank, A. Wald, op. cit., s. 73-85.

<sup>20</sup> Ch. Letti, Ch. Hiennerth, H. G. Gemuenden, *Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2008, vol. 55, nr 2, s. 219-233.

<sup>21</sup> P. Spieth, T. Clauss, J. Landsperger, op. cit.

<sup>22</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, w: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, red. F. Sitkiewicz, PTE oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 203.

<sup>23</sup> R. W. Rycroft, *Does cooperation absorb complexity? Innovation networks and the speed and spread of complex technological innovation*, „Technological Forecasting & Social Change” 2007, vol. 74, s. 565.



że z punktu widzenia podejścia zasobowego współdziałanie sieciowe jest najlepszą strategią pozyskiwania komplementarnych zasobów oraz zapełniania luki kompetencyjno-zasobowej<sup>24</sup>.

Uwarunkowania działalności w sektorach high-tech<sup>25</sup> coraz częściej wymuszają na organizacjach zmianę podejścia do ich działalności. Nowa filozofia biznesu i zarządzania opiera się na zasadzie „współpracuj, żeby móc konkurować”<sup>26</sup>. Współpraca członków sektorów wysokiej technologii to przede wszystkim współdziałanie sieciowe, które:

- przyjmuje postać złożonych układów gęstych oraz wielostronnych powiązań<sup>27</sup>,
- ma charakter wielopłaszczyznowy – członkostwo organizacji w wielu sieciach jednocześnie<sup>28</sup>,
- przyjmuje postać koopetycji – konkurenci współdziałają w sieciach zwłaszcza z powodu dynamicznego wzrostu kosztów działalności B+R<sup>29</sup>, a także coraz szybciej skracających się cykli życia produktów i technologii<sup>30</sup>.

Warunkiem koniecznym, aczkolwiek niewystarczającym dla współdziałania sieciowego są podobieństwo domen działalności oraz wspólnota interesów<sup>31</sup>. Nakładające się obszary funkcjonowania członków sieci oraz pokrywające się zamierzenia (cele, interesy) wyznaczają potencjalne obszary współdziałania w sieci. Należy jednak zwrócić uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze, z punktu widzenia podejścia zasobowego oraz strukturalnego podejścia do sieci członkowie sieci mają niesymetryczny dostęp do zasobów w sieci, a tym samym osiągają nierów-

<sup>24</sup> C. Quintana-García, C. Benavides-Velasco, *Searching for complementary technological knowledge and downstream competences: Clustering and cooperation*, „International Journal of Technology Management” 2006, vol. 35, nr 1/4, s. 262-283.

<sup>25</sup> Ogromna dynamika i złożoność, wysoka presja na efektywność działania trudno przewidywalna konwergencja produktów i technologii, hiperkonkurencja, priorytetowe znaczenie zasobów informacyjnych, procesów badań i rozwoju oraz nowych technologii. K. Obłój, T. Obłój, G. Bruton, L. Ch. Ming, *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 13-16.

<sup>26</sup> C. Staropoli, op. cit., s. 15.

<sup>27</sup> Ch. Rank, O. Rank, A. Wald, op. cit., s. 73-85.

<sup>28</sup> K. Perechuda, M. Kowalewski, *Metodologiczne problemy wyceny wartości sieci gospodarczych opierających się na wiedzy*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 331

<sup>29</sup> P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *Incremental and Radical Innovation in Coopetition: The Role of Absorptive Capacity and Appropriability*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, nr 1, s. 154-169.

<sup>30</sup> R.W. Rycroft, *Does cooperation absorb complexity? Innovation networks and the speed and spread of complex technological innovation*, „Technological Forecasting & Social Change” 2007, vol. 74, s. 570.

<sup>31</sup> R. Biermann, *Towards a theory of inter-organizational networking The Euro-Atlantic security institutions interacting*, „The Review of International Organizations” 2008, vol. 3, nr 2, s. 155.

nomierne korzyści współdziałania sieciowego<sup>32</sup>. Po drugie, współdziałanie może, ale nie musi dotyczyć wszystkich obszarów zbieżności działalności i interesów. Po trzecie, obszary współdziałania sieciowego mogą być różne dla poszczególnych członków sieci – poszczególne węzły sieci są zróżnicowane pod względem partykularnych interesów oraz domen działalności, co powoduje, że różne węzły, jak i podgrupy węzłów mogą współdziałać w zupełnie innych obszarach swojej działalności, będąc członkami tej samej sieci międzyorganizacyjnej.

Współdziałanie sieciowe charakteryzujące sektory wysokiej technologii sprowadza się przede wszystkim do wspólnego prowadzenia badań oraz projektowania nowych produktów, usług czy rozwiązań technologicznych. Powszechnym celem współdziałania w sieciach jest podnoszenie sprawności w obszarze działalności dedykowanej innowacjom. Badania wskazują, że przedsiębiorstwa wysokiej technologii to podmioty innowacyjne, kreatywne, oparte na wiedzy i zarządzające wiedzą, posiadające zdolność tworzenia oraz absorpcji innowacji<sup>33</sup>. Dlatego też uwagę badaczy przyciąga przede wszystkim współdziałanie nakierowane na wspólną realizację procesów badań i rozwoju oraz projektowanie innowacji. W takiej konwencji, ograniczającej się do kwestii współdziałania w fazie przedprodukcyjnej, prowadzone są zarówno rozważania teoretyczne<sup>34</sup>, jak i badania empiryczne<sup>35</sup>. Długookresowe badania prowadzone w jednym z włoskich sektorów wysokiej technologii wskazują, że współdziałanie sieciowe dotyczy głównie początkowych ogniw łańcucha wartości, aczkolwiek z biegiem czasu organizacje decydują się włączać do współpracy kolejne jego ogniwa<sup>36</sup>. Innymi słowy granica pomiędzy samodzielnie a wspólnie realizowanymi procesami przesuwana się w czasie zgodnie z kierunkiem przebiegu łańcucha tworzenia wartości.

Skupienie uwagi badawczej na działaniach i procesach stanowiących treść fazy przedprodukcyjnej wynika z tego, że mają one pierwszorzędne znaczenie dla przetrwania i rozwoju podmiotów sektorów wysokiej technologii: „rozwój technologii, innowacji czy szerzej wiedzy jako zasobu stanowi fundament strate-

<sup>32</sup> D. Gnyawali, R. Madhavan, op. cit., s. 431-445. Badania fińskich podmiotów zaliczanych do sektorów wysokiej technologii wskazują, że asymetria korzyści współdziałania zależna jest od poziomu potencjalnej zdolności absorpcyjnej oraz stosowanych mechanizmów zawłaszczania wartości. Por. P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, op. cit., s. 154-169.

<sup>33</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 204.

<sup>34</sup> R. W. Rycroft, op. cit., s. 565-578.

<sup>35</sup> Współdziałanie sieciowe w sektorach high-tech było przedmiotem badań w następujących sektorach: produkcji farmaceutyków, komputerów, półprzewodników oraz telekomunikacji (D. Bertrand-Cloudt, J. Hagedoorn, H. van Kranenburg, *The strength of R&D network ties in high-tech sectors: A multi-dimensional analysis of the effects of tie strength on innovation performance*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2011, vol. 23, nr 10, s. 1015-1030), biotechnologii (Ch. Rank, O. Rank, A. Wald, op. cit., s. 73-85) czy produkcji sprzętu medycznego (Ch. Letti, Ch. Hiennerth, H. G. Gemuenden, op. cit., s. 219-233).

<sup>36</sup> G. Lorenzoni, A. Lipparini, op. cit., s. 328-331.



gii firm high-tech<sup>37</sup>. Nie oznacza to jednak, że sieci nie są wykorzystywane do współpracy w innych obszarach działalności.

Dynamiczny wzrost zainteresowania współdziałaniem sieciowym obserwowany w życiu gospodarczym powoduje, że sieci przyciągają coraz większą uwagę badaczy. Jednakże literatura wskazuje, że w obszarze współdziałania sieciowego oraz w odniesieniu do zasad i mechanizmów funkcjonowania sieci wciąż istnieją luki poznawczo-badawcze<sup>38</sup> wynikające m.in. z niedoboru badań nad współdziałaniem sieciowym oraz funkcjonowaniem sieci prowadzonych z perspektywy zarządzania<sup>39</sup>. W kontekście sektorów wysokiej technologii istniejący dorobek badawczy eksponuje współdziałanie sieciowe skierowane na wspólne projektowanie/testowanie/wdrażanie innowacji oraz prowadzenie badań. Jednocześnie pozostałe, potencjalne obszary współdziałania sieciowego pozostają słabo rozpoznane. Zatem biorąc pod uwagę istniejące luki w odniesieniu do współdziałania sieciowego, a także niedostatek badań nad różnymi obszarami współdziałania sieciowego w sektorach wysokiej technologii, uzasadnione jest rozpoznanie uwarunkowań współdziałania sieciowego z perspektywy różnych sfer współdziałania w sieci. Dlatego też celem przeprowadzonych badań była identyfikacja głównych obszarów współdziałania podmiotów kluczowego polskiego sektora wysokiej technologii, tj. sektora lotniczego.

## 2. Metodyka badań

Badanie obszarów współdziałania sieciowego zostało przeprowadzone w polskim sektorze lotniczym z wykorzystaniem metody *case study*. Biorąc pod uwagę ponadprzeciętne znaczenie współdziałania sieciowego dla sektorów high-tech, wybór sektora poddanego badaniu ograniczony został do tego typu sektorów. Spośród nich wybrany został sektor lotniczy, który jako jedyny polski sektor wysokiej technologii odznacza się dodatnim saldem bilansu handlowego<sup>40</sup>, charakteryzuje się wysokim poziomem wydatków na działalność badawczo-rozwojową<sup>41</sup> oraz wyróżnia się skrajnie wysokim usieciowieniem<sup>42</sup>. Należy także zauważyć, iż w skali globalnej sektor lotniczy obok telekomunikacyjnego i motoryzacyjnego

<sup>37</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 205.

<sup>38</sup> P. Spieth, T. Clauss, J. Landsperger, op. cit.

<sup>39</sup> K. Möller, A. Rajala, op. cit., s. 895-908.

<sup>40</sup> *Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, GUS, Warszawa 2011, s. 347.

<sup>41</sup> J. Janik, *Innowacyjność polskiego przemysłu lotniczego w latach 2006-2008*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 roku*, red. T. Baczko, INE PAN, Key Text, Warszawa 2010, s. 197.

<sup>42</sup> W. Czakon, P. Klimas, *Anchoring and the Orchestration Processes: The Case of Aviation Valley*, w: *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Technical University of Lodz Press, Łódź 2011, s. 304-321.

jest zaliczany do najbardziej wypełnionych wiedzą sektorów gospodarki, w których współdziałanie sieciowe ma wyróżniające znaczenie<sup>43</sup>.

Badanie obszarów współdziałania sieciowego oparto na analizie studium przypadku, którą przeprowadzono z wykorzystaniem mieszanych, ilościowych i jakościowych technik gromadzenia oraz analizy danych. Uzasadnieniem wyboru *case study* była potrzeba rozpoznania<sup>44</sup> obszarów współdziałania w sektorze lotniczym, mająca zappełnić istniejącą lukę badawczą. Na podmiot badania wybrana została Dolina Lotnicza, czyli największy (obecnie 98 członków) i najstarszy polski klastr lotniczy (założony w 2003 r.) pokrywający ponad 90% polskiego sektora lotniczego<sup>45</sup>.

Proces gromadzenia danych został przeprowadzony dwuetapowo, a realizowany był w drugim i trzecim kwartale 2012 r.<sup>46</sup> Wykorzystując w połowie strukturyzowane wywiady bezpośrednie, zgromadzono dane jakościowe. W wywiadach udział wzięło 8 członków klastra<sup>47</sup> reprezentujących zarówno podmioty sektora MSP, jak i duże przedsiębiorstwa. Wśród nich znaleźli się nie tylko reprezentanci przedsiębiorstw, ale także innego typu organizacji. Uczestnicy wywiadów byli pytani o wskazanie najważniejszych obszarów współdziałania w sieci oraz określenie znaczenia współdziałania w kolejnych elementach wewnętrznego łańcucha wartości: działalności przedprodukcyjnej, produkcyjnej, sprzedaży oraz działalności zarządczej<sup>48</sup>. Prócz danych jakościowych na potrzeby niniejszego badania zgromadzono także dane ilościowe. W tym celu wykorzystano ankietę bezpośrednią oraz ankietę elektroniczną. Zastosowany w badaniach ankietowych kwestionariusz pomiaru skonstruowany został z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali Likerta. Zawarte w nim pytania służyły poznaniu subiektywnych ocen respondentów odnośnie do znaczenia współdziałania sieciowego dla realizacji odbywających się w organizacji procesów podstawowych i pomocniczych. Dane gromadzono w przekroju poszczególnych elementów wewnętrznych łańcuchów wartości w podziale na funkcje podstawowe (działalność przedprodukcyjna, dzia-

<sup>43</sup> R.W. Rycroft, op. cit., s. 566.

<sup>44</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 210.

<sup>45</sup> Biorąc pod uwagę wartość obrotów generowaną przez członków klastra. Por. strona internetowa Doliny Lotniczej [www.dolinalotnicza.pl](http://www.dolinalotnicza.pl) [12.03.2013]. Natomiast biorąc pod uwagę liczbę członków Doliny Lotniczej, skupia ona ponad 80% podmiotów tworzących polski sektor lotniczy (120 podmiotów) – strona internetowa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych [www.paiz.gov.pl/sektory/lotniczy](http://www.paiz.gov.pl/sektory/lotniczy) [2.04.2013].

<sup>46</sup> Wyniki zaprezentowanych badań stanowią efekt realizowanego przez autorkę projektu badawczego – projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00372.

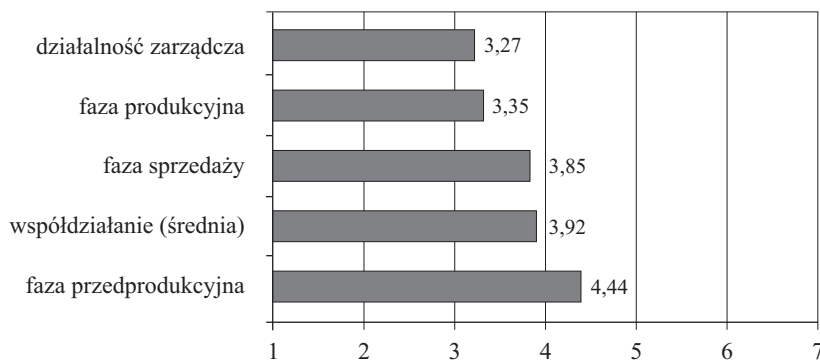
<sup>47</sup> W dalszej części pracy uczestnicy wywiadów zostali zakodowani kolejnymi literami alfabety od A do H.

<sup>48</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 64-81.

łalność produkcyjna, faza sprzedaży) oraz funkcje pomocnicze (działalność zarządcza). W badaniu ilościowym udział wzięło 53 z 93 ówczesnych członków klastra (zwrotność na poziomie 57%), aczkolwiek z uwagi na niekompletność kwestionariuszy analizie ilościowej poddano dane z 51 kwestionariuszy badawczych.

### 3. Obszary współdziałania sieciowego – wyniki badań

Współdziałanie międzyorganizacyjne, w zależności od uwarunkowań otoczenia oraz partykularnych potrzeb zainteresowanych stron, może dotyczyć różnych obszarów działalności rozumianych jako kolejne elementy wewnętrznych łańcuchów wartości współpracujących organizacji. Dotychczasowe badania poświęcone współdziałaniu sieciowemu organizacji sektorów wysokiej technologii koncentrowały się przede wszystkim na współpracy w ramach fazy przedprodukcyjnej. Zgodnie z przyjętą w pracy operacjonalizacją współdziałania wspólna realizacja procesów, operacji i działań może dotyczyć także działalności produkcyjnej, fazy sprzedaży oraz działalności zarządczej. Uzyskane w trakcie badań ilościowych wyniki wskazują, że badane organizacje wykorzystują współdziałanie sieciowe przede wszystkim w obszarze działalności przedprodukcyjnej, ale nie jest to jedyny obszar współpracy w wysokotechnologicznej sieci międzyorganizacyjnej (rys. 1).



Rysunek 1. Znaczenie współdziałania sieciowego w przekroju faz wewnętrznych łańcuchów wartości członków sieci

Źródło: opracowanie własne.

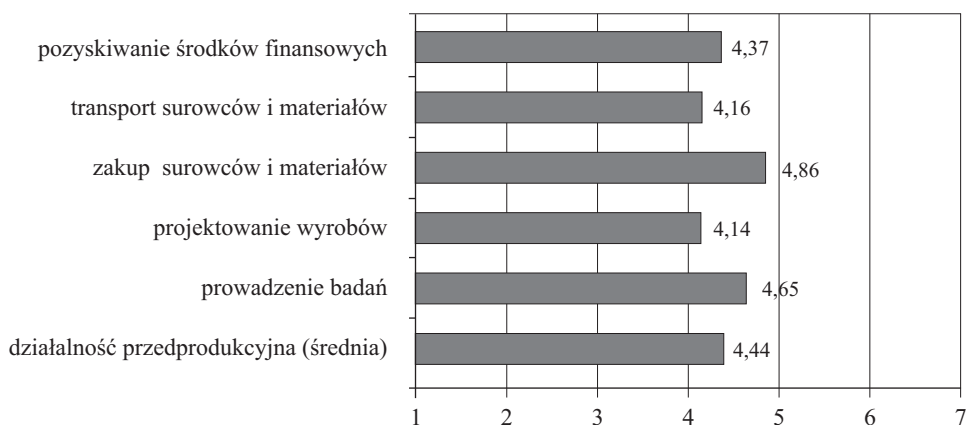
W przypadku poddanej badaniom sieci najważniejszym i najczęstszym obszarem współdziałania jest faza przedprodukcyjna. Jest to jedyny obszar współdziałania, który uzyskał wartość (4,44) powyżej przeciętnego znaczenia współdziałania sieciowego wynoszącego 3,92 w siedmiostopniowej skali. Pozostałe trzy

obszary okazują się być rzadziej wykorzystywane dla wspólnej, międzyorganizacyjnej realizacji celów.

Warto jednak zauważyć, że o ile w ramach działalności zarządczej oraz produkcyjnej zdaniem respondentów współdziałanie sieciowe nie jest zbyt znaczące, to obszar sprzedaży umiejscawia się w okolicy przeciętnej wartości współdziałania. Zatem dla badanych organizacji korzyści współdziałania sieciowego są dostrzegane i generowane zwłaszcza w fazie przedprodukcyjnej i fazie sprzedaży.

### 3.1. Współdziałanie sieciowe a działalność w fazie przedprodukcyjnej

Spośród wyodrębnionych obszarów współdziałania sieciowego respondenci największe znacznie przypisali współdziałaniu w fazie przedprodukcyjnej (średnia 4,44). Przeprowadzone badania ilościowe pozwalają uszeregować sfery współdziałania w fazie przedprodukcyjnej według ich znaczenia dla działalności badanych organizacji (rys. 2).



Rysunek 2. Znaczenie współdziałania sieciowego w obszarze działalności przedprodukcyjnej członków sieci

Źródło: opracowanie własne.

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że badane organizacje najintensywniej współpracują w ramach zakupu surowców i materiałów oraz prowadzenia badań (wartości powyżej średniej). Natomiast najmniejszą popularnością cieszy się współdziałanie służące wspólnemu projektowaniu wyrobów.

Zakup surowców i materiałów (średnia 4,86) – różnicowanie technologiczne i produktowe członków sieci powoduje, że wspólny zakup surowców i materiałów nie zawsze jest możliwy. Jednakże w ramach sieci funkcjonują Grupy

Zakupowe, które pozwalają uzyskać preferencyjne warunki zakupu powszechnie wykorzystywanych surowców, takich jak energia elektryczna. Ponadto, pomimo zróżnicowanych profili produkcyjno-usługowych podmioty wspierają się nawzajem w kwestii zaopatrzenia: „czasem wspieramy się przekazywaniem materiałów, gdy komuś zabraknie, a dostawa pochłonęłaby zbyt wiele czasu, już nie raz pożyczaliśmy sobie składowe do robienia kompozytów” (uczestnik H).

Prowadzenie badań (średnia 4,65) – specyfika branży powoduje, że współdziałanie organizacji w zakresie projektów B+R jest wręcz standardem<sup>49</sup>. Dwa największe przedsiębiorstwa sektora lotniczego nie mają organizacyjnie wyodrębnionych działów/pionów/komórek B+R, a działalność badawcza prowadzona jest tylko i wyłącznie poprzez projekty realizowane we współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami: „my działamy od projektu do projektu, powołuje się zespoły czasowe, np. 3 godziny co drugi dzień pracownik pracuje nad projektem. Nie ma u nas trwałego działu B+R. W tej chwili realizujemy 12-16 projektów równoległe, ok. 6 jest corocznie nowych” (uczestnik G).

Pozyskiwanie środków finansowych (średnia 4,37) – realizacja projektów badawczych oraz wdrażanie innowacji wymaga zaangażowania wysokich środków finansowych. Stąd też badane organizacje wskazują, że jednym z kluczowych obszarów współdziałania jest pozyskiwanie zewnętrznego wsparcia finansowego: „możliwość uczestnictwa w projektach to możliwość pozyskania środków finansowych z różnych programów” (uczestnik A).

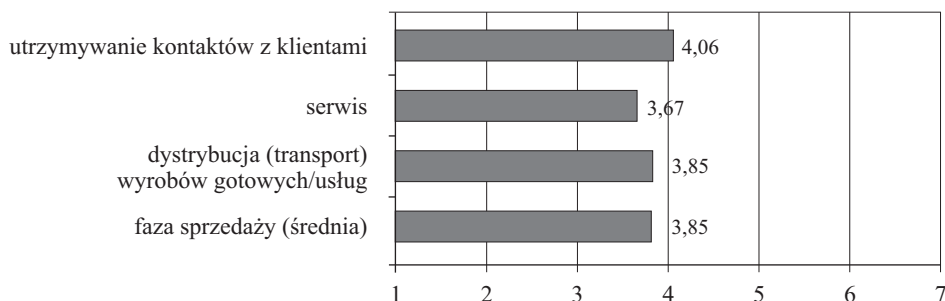
Transport surowców i materiałów (średnia 4,16) – żaden z uczestników wywiadów w swoich wypowiedziach dotyczących obszarów współdziałania sieciowego nie odniósł się do kwestii transportu. Może to świadczyć o samodzielnej realizacji operacji transportowych w fazie zaopatrzenia.

Projektowanie wyrobów (średnia 4,14) – przyjmuje się, że procesy współdziałania sieciowego koncentrują się wokół działań na rzecz wspólnego opracowywania innowacji, w tym projektowania wyrobów. Wyniki badań ankietowych wskazują jednak, że spośród sfer współdziałania w fazie przedprodukcyjnej obszar projektowania wyrobów najrzadziej jest przedmiotem współdziałania sieciowego. Nie oznacza to jednak, iż rozpatrywane organizacje nie współdziałają w tym zakresie. Współpraca odnosząca się do projektowania wyrobów odbywa się bowiem w trakcie wspólnej realizacji projektów B+R, co zostało ujęte w ramach „prowadzenia badań”. Ponadto przeprowadzone wywiady wskazują, że zwłaszcza małe i średnie organizacje współpracują w zakresie prac projektowych i konstrukcyjnych, także poza projektami badawczymi: „projektując nowy samolot, trzeba sięgać po wiedzę zewnętrzną, nadchodzi taki moment wypalenia, zaczyna się myśleć schematami, wtedy trzeba sięgać po radę. Wiemy, kto co potrafi, jeśli ktoś ma problem techniczny czy konstrukcyjny, to wiem do kogo się zwrócić” (uczestnik H).

<sup>49</sup> W. Czakon, P. Klimas, op. cit., s. 304-321.

### 3.2. Współdziałanie sieciowe a działalność fazy sprzedaży

Współdziałanie członków badanej sieci odbywa się przede wszystkim w fazie przedprodukcyjnej. Drugim pod względem znaczenia dla respondentów obszarem współdziałania sieciowego jest faza sprzedaży (średnia 3,85) obejmująca dystrybucję produktów do finalnych odbiorców, serwis oraz podtrzymywanie kontaktów z klientami. W opinii respondentów najważniejszymi sferami współdziałania sieciowego w ramach fazy sprzedaży są utrzymanie kontaktów z klientami oraz transport wyrobów do odbiorców (wartości powyżej średniej w fazie sprzedaży). Jednocześnie najslabiej rozwinięte mechanizmy współdziałania występują w odniesieniu do działalności serwisowej (rys. 3).



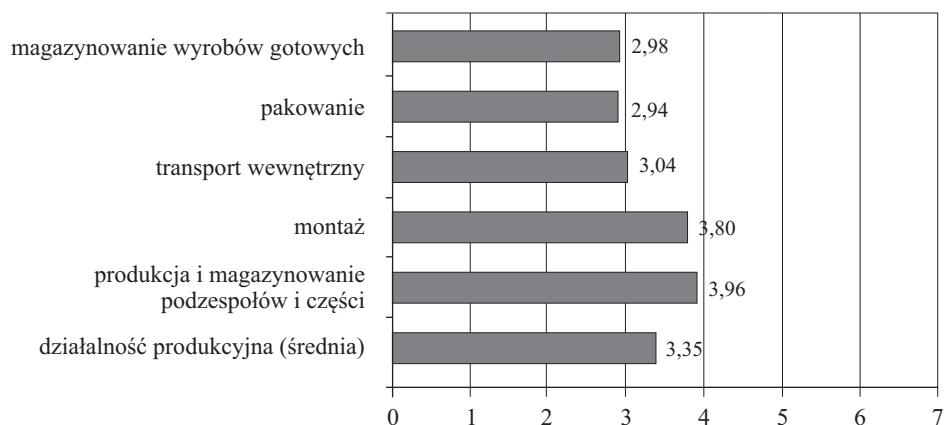
Rysunek 3. Znaczenie współdziałania sieciowego w obszarze fazy sprzedaży członków sieci

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie wywiadów połowa z ośmiu uczestników wskazała fazę sprzedaży jako obszar współdziałania w sieci. Dwaj uczestnicy zwrócili uwagę na duże znaczenie współpracy na rzecz utrzymywania kontaktów z klientami. Współdziałanie sieciowe nie tylko służy wspólnej dbałości o trwałość kontaktów, ale jest także kanałem dostępu do „kontaktów handlowych, biznesowych, naukowych” (uczestnik F). Co ciekawe, pozostali uczestnicy odnosząc się do współdziałania w fazie sprzedaży (jedno małe i jedno duże przedsiębiorstwo) stwierdzili, że dotyczy ono serwisu wytwarzanych produktów. Przedsiębiorstwa współpracują w sferze serwisu z powodu ograniczeń mocy przerobowej (koncentracja na produkcji uniemożliwia realizację działań serwisowych – małe przedsiębiorstwo) oraz modularności i złożoności wyrobów (konserwacja i serwis finalnego produktu składającego się z tysięcy części wymaga wsparcia serwisowego ze strony poddostawców i podwykonawców poszczególnych modułów/części składowych – duże przedsiębiorstwo).

### 3.3. Współdziałanie sieciowe a działalność fazy produkcyjnej

Trzecim rozpatrywanym obszarem współdziałania jest faza produkcji (średnia 3,35). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wspólne wysiłki organizacji na rzecz realizacji działań w fazie produkcji nie mają – w opinii respondentów – kluczowego znaczenia dla prowadzonej przez nich działalności (porównaj rysunek 1). Spośród sfer potencjalnej współpracy w fazie produkcji wyróżniają się (1) wspólna produkcja i magazynowanie podzespołów i części oraz (2) wspólny montaż (rys. 4).



Rysunek 4. Znaczenie współdziałania sieciowego w obszarze fazy produkcji członków sieci

Źródło: opracowanie własne.

W ramach fazy produkcji badane organizacje współdziałają głównie w kwestii magazynowania podzespołów i części: „próbki materiałów, prototypy oraz części składowe są magazynowane u naszych kooperantów” (uczestnik D). Natomiast w odniesieniu do działalności produkcyjnej *sensu stricto* uczestnicy wywiadów wskazywali na znikome znaczenie współdziałania. Stosunkowo niski (w porównaniu do współpracy w zakresie magazynowania czy sfer fazy przedprodukcyjnej) poziom współdziałania w zakresie produkcji tłumaczony może być ochroną zasobów, kompetencji i umiejętności kluczowych dla budowy pozycji konkurencyjnej. Należy jednak zauważyć, że niektóre badane organizacje doraźnie wspierają się nawzajem w realizacji procesów produkcyjnych. Po pierwsze, zdarza się, że organizacje wzajemnie udostępniają sobie maszyny i urządzenia dla realizacji specjalistycznych procesów: „jak nie mam odpowiedniej maszyny, to pytam kto ma, szukam u partnerów” (uczestnik F). Po drugie, badane organizacje pomagają sobie w rozwiązywaniu ewentualnych problemów produkcyjnych: „wiemy do

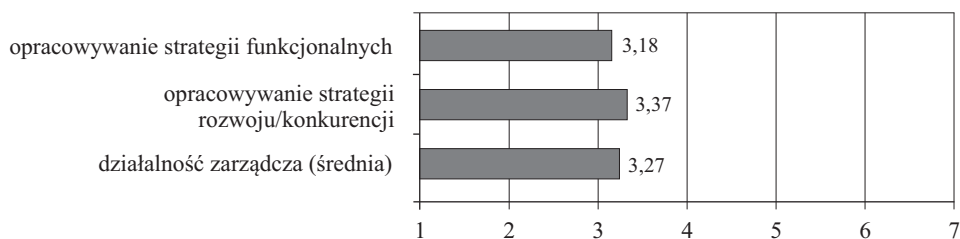


kogo w razie potrzeby i pytań dzwonić, doradzamy sobie” (uczestnik H) – konsultują pomysły oraz pytają się nawzajem o radę – „szukając jakiejś informacji, pomysłu na udoskonalenie czy pomocy w poradzeniu sobie z awarią na hali, wiemy do kogo się udać po radę” (uczestnik C).

Znaczącą sferą współdziałania sieciowego w fazie produkcji jest także montaż wyrobów gotowych. Z uwagi na złożoność oraz skrajnie wysoką modularność produktów (np. silników lotniczych, szybowców, helikopterów, czy samolotów) procesy kompletacji oraz łączenia jednostek montażowych wymagają wspólnego montażu gotowego produktu: „taki F-16 jest wynikiem współpracy wielu podmiotów – podwozie robi Goodrich w Krośnie, silnik robi WSK w Rzeszowie, a niektóre elementy takie mały i rodzinny Ultratech” (prezes Doliny Lotniczej).

### 3.4. Współdziałanie sieciowe a działalność zarządcza

Członkowie badanej sieci w najmniejszym stopniu współdziałają w zakresie działalności zarządczej (średnia 3,27). Wspólna realizacja funkcji pomocniczych nie cieszy się wśród nich dużą popularnością, zwłaszcza jeśli jest mowa o wspólnym opracowywaniu różnego rodzaju strategii funkcjonalnych (rys. 5).



Rysunek 5. Znaczenie współdziałania sieciowego w obszarze działalności zarządczej członków sieci

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty wskazują, że organizacje pomimo funkcjonowania w sieci zachowują wysoki poziom niezależności i autonomii w sferze zarządzania strategicznego. Warto dodać, że pomimo względnej niezależności działalności zarządczej, na co wskazują dane ilościowe, to w trakcie wywiadów uczestnicy wskazywali, iż wśród obszarów współdziałania w zakresie opracowywania założeń i wytycznych dla realizowanych strategii można wymienić marketing oraz funkcje personalne<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Rozbieżności wyników badań ilościowych i jakościowych dotyczących znaczenia współdziałania sieciowego dla działalności zarządczej członków sieci mogą wynikać z braku świadomości respondentów związków projektów promocyjnych, edukacyjnych, lobbingowych realizowanych w ramach sieci z realizowanymi wewnątrz własnych łańcuchów wartości funkcjami pomocniczymi.



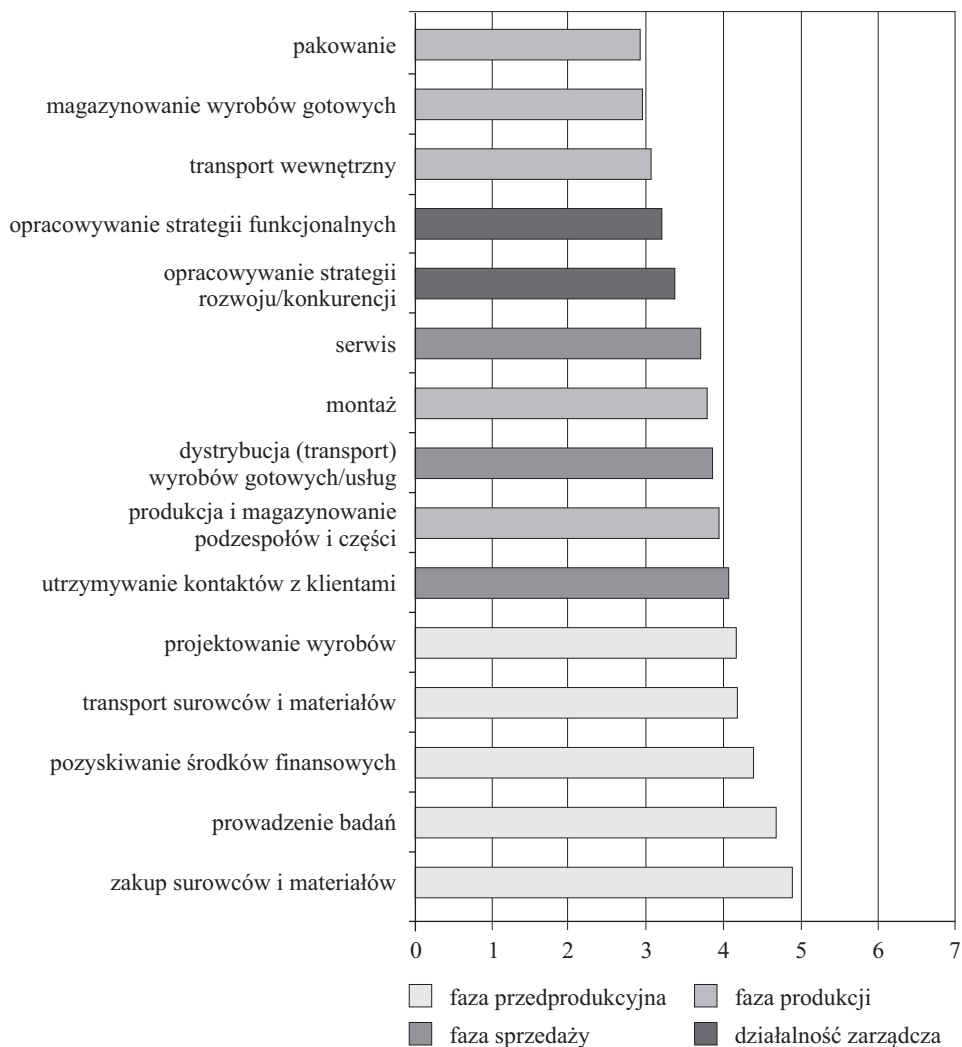
Współdziałanie w zakresie strategii personalnej obejmuje wspólne szkolenia pracowników, ich wzajemne wymiany (wzajemne organizacyjne uczenie się wzorowane na zasadach benchmarkingu), wspólne wysiłki na rzecz przystosowania zawodowego przyszłych kadr.

Współdziałanie w zakresie strategii marketingowej – członkowie badanej sieci angażują się we wspólne działania na rzecz promocji polskiego sektora lotniczego na rynku europejskim i globalnym. Należy podkreślić, że w przypadku badanego sektora realizacja działań marketingowych w tradycyjnym ujęciu nie jest konieczna, a nawet nie jest możliwa: „trudno w tej branży mówić o marketingu – jeśli chcemy kogoś zachęcić do współpracy, do zakupu naszych produktów, nie można skorzystać z szeroko pojętego marketingu. Wielokrotnie nasi partnerzy, odbiorcy żądają od nas poufności [...] mamy bardzo ograniczone możliwości promocji nowoczesnych rozwiązań i produktów, a nawet dokładniejszego opisu projektów, nad którymi obecnie pracujemy. Poza tym nie można szeroko i głęboko informować o innowacyjnych, nowatorskich rozwiązaniach – to byłoby wbrew naszej konkurencyjności – nie wolno w ogóle mówić, zanim rozwiązanie czy produkt nie zostanie opatentowany” (uczestnik D). Dlatego też w przypadku członków badanej sieci opracowywanie i realizacja działań marketingowych ogranicza się jedynie do działalności promocyjnej na poziomie europejskim i globalnym – wszelkie działania w tym obszarze prowadzone są wspólnie, w ramach procesów współdziałania sieciowego.

## Podsumowanie

W przypadku polskiego sektora lotniczego współdziałanie sieciowe występuje przede wszystkim w realizacji funkcji podstawowych. Rozpatrując obszary współdziałania z punktu widzenia poszczególnych elementów wewnętrznych łańcuchów wartości organizacji funkcjonujących w sieci, można stwierdzić, że najważniejszy jest obszar działalności przedprodukcyjnej (jako jedyny uzyskał wartość powyżej średniej, rys. 1). Uzyskane wyniki są zgodne z dotychczasową literaturą wskazującą fazę przedprodukcyjną jako kluczowy obszar współdziałania w sektorach high-tech. Wobec tego można przyjąć, że dotychczasowa koncentracja uwagi badawczej na procesach współdziałania w ramach procesów, działań i operacji w pierwszych ogniwach łańcuchów wartości podmiotów sektorów high-tech jest uzasadniona. Należy jednak podkreślić, iż w świetle otrzymanych rezultatów obszar fazy przedprodukcyjnej nie jest jedynym wykorzystywanym oraz znaczącym obszarem współpracy w sieci. W dalszej kolejności znaczenie dla funkcjonowania podmiotów przejawiają przede wszystkim procesy, działania oraz operacje fazy sprzedaży i fazy produkcji (rys. 6).

Kluczowym obszarem współdziałania sieciowego jest faza przedprodukcyjna, ale niekoniecznie realizowana w jej ramach wspólna działalność badawczo-



Rysunek 6. Znaczenie szczegółowych obszarów współdziałania sieciowego w przekroju faz wewnętrznych łańcuchów wartości

Źródło: opracowanie własne.

-rozwojowa. Przeprowadzone badania wskazują, że w odniesieniu do badanej sieci wspólne prowadzenie badań czy projektowanie wyrobów eksponowane w literaturze jako pierwszorzędne obszary współdziałania sieciowego w sektorach high-tech<sup>51</sup> niekoniecznie są głównymi sferami współpracy. Uzyskane wyniki wskazują, że najczęściej członkowie sieci współdziałają w ramach zakupu su-

<sup>51</sup> Ch. Rank, O. Rank, A. Wald, op. cit., s. 75-76, 81-82.

rowców i materiałów – ten aspekt był jak do tej pory pomijany w badaniach nad współdziałaniem sieciowym.

Ponadto w świetle wcześniejszych badań interesujące jest, że badane podmioty w ramach fazy przedprodukcyjnej stosunkowo najrzadziej współdziałają na rzecz projektowania wyrobów. Uzyskane wyniki mogą wiązać się ze specyfiką branży poddanej badaniu. Po pierwsze, w dużej mierze wspólne prace projektowe stanowią niejednokrotnie integralną część wspólnie realizowanych projektów badawczych, które okazują się znaczącą sferą współpracy. Po drugie, nie bez znaczenia jest to, iż sektor lotniczy cechuje się skrajnie wysoką modularnością oraz standaryzacją produktów w skali globalnej. Organizacje zdolne do opracowania rozwiązania technologicznego/produktowego, które zostanie przyjęte w sektorze jako standard technologiczny, mogą uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną budowaną na zasobie spełniającym kryteria VRIS<sup>52</sup>. Dlatego o ile procesy tworzenia nowej wiedzy oraz transferu wiedzy już istniejącej są przedmiotem współdziałania w ramach wspólnie realizowanych projektów, o tyle implementacja uzyskanych wyników oraz przełożenie ich na konkretne rozwiązania technologiczno-produktowe (projektowanie wyrobów) pozostaje „w rękach” poszczególnych organizacji. Na tym etapie wewnętrznych łańcuchów wartości stosowane są wysoce rozwinięte mechanizmy izolacji<sup>53</sup>.

Podsumowując, faza przedprodukcyjna jest najważniejszym, ale nie jedynym obszarem współdziałania sieciowego w sektorach high-tech, a w jej ramach kluczowe jest współdziałanie w zakresie zakupu surowców i materiałów. Co więcej, okazuje się, że współdziałanie sieciowe odgrywa także znaczącą rolę w przypadku działań realizowanych w fazie sprzedaży.

Przeprowadzone badania miały charakter rozpoznawczy i prowadzone były tylko w jednym sektorze high-tech, a zatem nie uprawniają do formułowania uogólnień. Dlatego zaleca się przeprowadzenie badań replikacyjnych, które pozwolą sprawdzić, czy w innych warunkach, na większej próbie badawczej rezultaty zostaną potwierdzone. Ponadto dla poszerzenia stanu naszej wiedzy konieczne jest podjęcie dalszych badań nad sferami oraz przejawami współdziałania sieciowego w innych sektorach high-tech, w tym badań o charakterze ponadnarodowym.

Przeprowadzone badania obszarów współdziałania sieciowego nie pozostało wolne od pewnych ograniczeń. Najistotniejszym ograniczeniem jest zawężenie badań, a tym samym i wyciąganych wniosków do jednego, celowo wybranego, polskiego sektora wysokiej technologii. Ponadto w badaniach – zarówno ilościowych, jak i jakościowych – wykorzystano dane subiektywne, co mogło wpłynąć

<sup>52</sup> J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1, s. 99-120.

<sup>53</sup> W. Czakon, *Tworzenie a przechwytywanie wartości w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, red. K. Zimniewicz, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 121-122.

na wyniki oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski. W świetle opisanych ograniczeń uzyskane rezultaty nie mogą być uogólniane, aczkolwiek z punktu widzenia postawionych celów oraz rozpoznawczego charakteru badań zamierzeniem autorki nie było formułowanie wniosków natury ogólnej.

## Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Bertrand-Cloodt D., Hagedoorn J., Kranenburg H. van, *The strength of R&D network ties in high-tech sectors. A multi-dimensional analysis of the effects of tie strength on innovation performance*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2011, vol. 23, nr 10.
- Biermann, R., *Towards a theory of inter-organizational networking The Euro-Atlantic security institutions interacting*, „The Review of International Organizations” 2008, t. 3, nr 2.
- Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities*, OECD, Dyktoriat Nauki, Technologii Przemysłu, <http://www.oecd.org/dataoecd/43/41/48350231.pdf> [1.04.2013].
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Czakon W., *Tworzenie a przechwytywanie wartości w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, red. K. Zimmiewicz, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009.
- Czakon W., Klimas P., *Anchoring and the Orchestration Processes: The Case of Aviation Valley*, w: *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Technical University of Lodz Press, Łódź 2011.
- Duysters G., Vanhaverbeke W., *Strategic Interactions in Dram and Risk Technology: A Network Approach*, „Scandinavian Journal of Management” 1996, vol. 12, nr 4.
- Gnyawali D., Madhavan R., *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, nr 3.
- Gulati R., *Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, nr 5.
- Jagoda H., *Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Janik J., *Innowacyjność polskiego przemysłu lotniczego w latach 2006-2008*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 roku*, red. T. Baczko, INE PAN, Key Text, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Letti Ch., Hiennerth Ch., Gemuenden H. G., *Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2008, vol. 55, nr 2.
- Lichtarski J., *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, w: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.
- Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, t. 20.
- Möller K., Rajala A., *Rise of strategic nets: New modes of value creation*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, nr 7.
- Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, GUS, Warszawa 2011.

- Niemczyk J., Trzaska R., *Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Oblój K., Oblój T., Bruton G., Ming L.Ch., *Strategie i praktyki zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Perechuda K., Kowalewski M., *Metodologiczne problemy wyceny wartości sieci gospodarczych opierających się na wiedzy*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 40, nr 1.
- Quintana-García C., Benavides-Velasco C., *Searching for complementary technological knowledge and downstream competences: Clustering and cooperation*, „International Journal of Technology Management” 2006, vol. 35, nr 1/4.
- Rank Ch., Rank O., Wald, A., *Integrated Versus Core-Periphery Structures in Regional Biotechnology Networks*, „European Management Journal” 2006, vol. 24, nr 1.
- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *Incremental and Radical Innovation in Coopetition: The Role of Absorptive Capacity and Appropriability*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, nr 1.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rycroft R. W., *Does cooperation absorb complexity? Innovation networks and the speed and spread of complex technological innovation*, „Technological Forecasting & Social Change” 2007, t. 74.
- Spieth P., Clauss T., Landsperger J., *Managing Innovation Networks in the Engineering Industry: Moderating Effects of Spatial Proximity*, DRUID Conference 2011, [http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/5plrcdxah0he6ns3imclh18ln91a.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/5plrcdxah0he6ns3imclh18ln91a.pdf) [18.11.2012].
- Staropoli C., *Cooperation in R&D in the pharmaceutical industry: The Network as an Organizational Innovation Governing Technological Innovation*, „Technovation” 1998, t. 18, nr 1.
- Strona internetowa Doliny Lotniczej: [www.dolinalotnicza.pl](http://www.dolinalotnicza.pl) [12.03.2013].
- Strona internetowa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych: [www.paiz.gov.pl/sektory/lotniczy](http://www.paiz.gov.pl/sektory/lotniczy) [2.04.2013].
- Thompson G. F., *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, w: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, red. F. Sitkiewicz, PTE oddział w Łodzi, Łódź 2012.

## Areas of Collaborative Networking within the Polish Aviation Sector

**Abstract.** *The aim of the article was to identify the main areas of cooperation between high-tech organizations, like the aviation sector. The research directed on the networking processes was conducted using a mixed quantitative and qualitative methodological approach, and deliberate sampling of the network explored. The selected network operates within the most developed Polish high-tech industry, brings together aerospace organizations, and is the biggest and most important Polish aviation cluster. Based on the conducted research, including 8 interviews and 51 completed*

*questionnaires, it was possible to identify inter-organizational collaboration activities and networking processes along the whole value chain. However, the most intensive and significant cooperation is carried out in the pre-production phase and in the sale phase. Furthermore, the most important area of inter-organizational cooperation happens during the pre-production phase, where there is a collective purchase of raw materials. The collective purchase of raw materials is the most valuable area of the networking processes for these considered organizations.*

**Keywords:** *networking, inter-organizational cooperation, aviation, high-tech industry, cluster*

## Piotr Koćwin

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Zarządzania  
e-mail: piotr.kocwin@chorzow.wsb.pl  
tel. 32 349 84 75

# Organizacja sieciowa. Perspektywa semantyczna

**Streszczenie.** *W literaturze przedmiotu wymienia się wiele cech wiedzy naukowej, a najważniejszą jest jej intersubiektywna (międzyprzedmiotowa) komunikowalność oraz intersubiektywna sprawdzalność. Intersubiektywność stanowi konieczny warunek uznania wiedzy naukowej za racjonalną. Wiedza naukowa musi być zatem przedmiotem komunikacji społecznej, czyli musi nastąpić eksternalizacja (uzewnętrznienie). Jest to możliwe wyłącznie za pośrednictwem znaków, symboli, zwłaszcza znaków językowych. Nauka jako wytwór działalności poznawczej stanowi bowiem przede wszystkim system znakowy (językowy). Warunkiem intersubiektywnej komunikowalności jest to, aby nazwy występujące w zdaniach naukowych były jednoznaczne, wyraźne (jasne) i ostre. Warunkiem tym jest więc współmierność semantyczna (ład językowy), której osiągnięcie jest nie tylko możliwe, ale i konieczne, mimo występowania niewspółmierności teorii. Jednym z terminów, który zdobył popularność w naukach o zarządzaniu w ostatnich kilkudziesięciu latach, jest „organizacja sieciowa”. W świetle przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można sformułować tezę, że termin ten nie spełnia warunków intersubiektywnej komunikowalności.*

**Słowa kluczowe:** *organizacja sieciowa, analiza semantyczna*

## Wstęp

W ostatnich dziesięcioleciach w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu pojawiło się wiele nowych terminów określających organizację funkcjonującą w realiach przełomu XX i XXI w. Ich wielość nie ułatwia bynajmniej zrozumienia kwestii relacji semantycznych zachodzących w ramach pola seman-



tycznego zogniskowanego wokół terminu „organizacja”. Oznacza to również, że we współczesnym dyskursie nauk o zarządzaniu występują liczne przeszkody natury językowej (defekty semantyczne). Można nawet odnieść wrażenie, iż niektórzy autorzy godzą się na ich występowanie, mimo że zasadą powinno być dążenie do osiągnięcia współmierności semantycznej, czyli ładu językowego. Dotyczy to zwłaszcza akceptowania wieloznaczności podstawowych terminów, w tym również „organizacji sieciowej”. Celem poznawczym niniejszego referatu jest uzasadnienie tezy o swoistym nieładzie semantycznym występującym w ramach nauk o zarządzaniu (przybierającym przede wszystkim formę wieloznaczności) poprzez krytyczną analizę definicji i charakterystyk terminu „organizacja sieciowa” zawartych w wybranych pozycjach literatury przedmiotu. Natomiast celem praktycznym (użytkowym) jest zwrócenie uwagi na konieczność uporządkowania sfery terminologicznej związanej z organizacją sieciową. Dla potrzeb artykułu wykorzystano typ badania semantycznego polegający na opisie jednego języka (w tym przypadku – polskiego języka nauk o zarządzaniu) w aspekcie synchronicznym. Analizę przeprowadzono na podstawie definicji i charakterystyki (tzw. pseudodefinicje) znajdujących się w zwartych pozycjach literatury oraz wybranych artykułach opublikowanych w wiodących polskich periodykach z zakresu nauk o zarządzaniu, takich jak „Organizacja i Kierowanie”, „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Współczesne Zarządzanie” i „Gospodarka Narodowa” (w tym również zwarte pozycje literatury oraz artykuły tłumaczone na język polski).

## 1. Założenia analizy semantycznej

Wiedza, która pretenduje do miana naukowej, powinna odznaczać się określonymi cechami. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele cech wiedzy naukowej, takich jak: ogólność (abstrakcyjność), systematyczność (uporządkowanie), teoretyczność, eksplanacyjność, prognostyczność (przewidywalność), krytycyzm, metodyczność, zasadność (uzasadnialność), spójność, prawdziwość (pewność, wiarygodność), użyteczność (owocność), dokładność (rzetelność), ścisłość (jednoznaczność), istotność (treściwość), bezstronność, komunikatywność (informacyjność), prostota<sup>1</sup>. Jednak najważniejszą cechą wiedzy naukowej jest jej intersubiektywna (międzypodmiotowa) komunikowalność oraz towarzysząca jej intersubiektywna sprawdzalność<sup>2</sup>. Intersubiektywność stanowi konieczny wa-

<sup>1</sup> Por. J. Such, M. Szcześniak, *Filozofia nauki*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2000, s. 37-38; S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 16-20; *Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 80-81 i 169; J. Radajewski, *Elementy naukoznawstwa i główne kierunki rozwoju nauki europejskiej*, Wyd. UŚ, Katowice 1993, s. 13-19; T. S. Kuhn, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985, s. 442.

<sup>2</sup> J. Such, M. Szcześniak, op. cit., s. 40; J. Woleński, *Epistemologia, poznanie, prawda, wiedza, realizm*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 461; K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, War-



runek uznania wiedzy za racjonalną<sup>3</sup>, której jedną z odmian jest wiedza naukowa<sup>4</sup>. Wiedza naukowa musi być zatem przedmiotem komunikacji społecznej<sup>5</sup>. Nie może pozostać wyłącznie stanem mentalnym, który tworzy się w umyśle badacza, uczzonego w wyniku procesu poznawczego<sup>6</sup>. Musi zatem nastąpić eksternalizacja (uzewnętrznienie) wiedzy, czyli przekształcenie wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (jawną)<sup>7</sup>. Wspomniana eksternalizacja (uzewnętrznienie) wiedzy może zaś nastąpić jedynie za pośrednictwem znaków, symboli<sup>8</sup>, zwłaszcza znaków językowych<sup>9</sup>. Nauka jako wytwór działalności poznawczej jest więc przede wszystkim systemem znakowym (językowym)<sup>10</sup>.

Podstawową (konstytutywną) cechą języka jest semantyczność, która oznacza, że znaki językowe odsyłają do przedmiotów rzeczywistości pozajęzykowej<sup>11</sup>. Relacje zachodzące między znakami a rzeczywistością, do której te znaki się odnoszą<sup>12</sup>, albo inaczej: stosunki znaków do ich korelatów<sup>13</sup>, są przedmiotem zainteresowania semantyki. Semantyka bada znaki w ramach spełniania przez nie funkcji określanej w literaturze przedmiotu jako opisowa, deskryptywna, przedstawieniowa, reprezentatywna, symboliczna, denotatywna, referencyjna, poznawcza, semantyczna<sup>14</sup>. Podstawowymi kategoriami semantycznymi (znaczącymi) są

---

szawa 1975, s. 225; *Podstawy filozofii*, op. cit., s. 169; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 20.

<sup>3</sup> J. Woleński, op. cit., s. 461.

<sup>4</sup> J. Such, M. Szcześniak, op. cit., s. 40.

<sup>5</sup> Por. C. Lachur, *Zarys językoznawstwa ogólnego*, Uniwersytet Opolski, Opole 2004, s. 43; M. Ziółkowski, *Znaczenie – interakcja – rozumienie*, PWN, Warszawa 1981, s. 143; Z. Muszyński, *Komunikacja i znaczenie. Semantyczny aspekt komunikacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 10.

<sup>6</sup> S. Stachak, op. cit., s. 16.

<sup>7</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 78-79; *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, WN PWN, Warszawa 2005, s. 15.

<sup>8</sup> Por. J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 14; G. Rosa, *Komunikacja marketingowa*, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2005, s. 7.

<sup>9</sup> Por. C. Lachur, op. cit., s. 32; Z. Ziemiński, *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 13; T. Widła, D. Zienkiewicz, *Logika*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 7; E. Nieznański, *Logika. Podstawy – język – uzasadnianie*, C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 60; P. Guiraud, *Semantyka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 30.

<sup>10</sup> Por. S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Wyd. TN KUL, Lublin 1998, s. 19-21.

<sup>11</sup> T. Milewski, *Językoznawstwo*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 12; C. Lachur, op. cit., s. 72; E. Łuczyński, J. Maćkiewicz, *Językoznawstwo ogólne. Wybrane zagadnienia*, Wyd. UG, Gdańsk 2002, s. 13.

<sup>12</sup> Por. Z. Ziemiński, op. cit., s. 6; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 3; G. Malinowski, *Logika ogólna*, Wyd. UŁ, Łódź 2007, s. 12.

<sup>13</sup> E. Nieznański, op. cit., s. 5.

<sup>14</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 20; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 12; S. Nowak, op. cit., s. 139; S. Lewandowski, H. Machińska, A. Malinowski, J. Petzel, *Logika dla prawników*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 23; C. Lachur, op. cit., s. 56; E. Łuczyński, J. Maćkie-

nazwy i zdania<sup>15</sup>. Nazwy to wyrażenia proste (pojedyncze słowa, wyrazy) lub wyrażenia złożone (dwa lub więcej słów, wyrazów), które mogą być podmiotami lub orzecznikami w zdaniach<sup>16</sup>. Nazwy umożliwiają identyfikację rzeczy (osób) oraz ich cech. Zdanie z kolei to wyrażenie złożone, składające się z nazw powiązanych funktorami zdaniotwórczymi, które oznajmuje (stwierdza, informuje) o określonym stanie rzeczy, przy czym zdanie w sensie logicznym może być prawdziwe lub fałszywe<sup>17</sup>. Wynika z tego, że wśród podstawowych kategorii semantycznych za pierwotne należy uznać nazwy (terminy), bez których nie jest możliwe zbudowanie zdania w sensie logicznym, a zwłaszcza zdania naukowego.

Nazwy spełniają dwie funkcje semantyczne: desygnowanie i konotowanie<sup>18</sup>. Pierwsza z nich nazywana jest w literaturze przedmiotu także oznaczaniem<sup>19</sup>, denotowaniem<sup>20</sup>, funkcją denotacyjną<sup>21</sup>, referencją<sup>22</sup>. Polega ona na wskazywaniu desygnatu, czyli przedmiotu, o którym można trafnie orzec daną nazwę<sup>23</sup>. Zbiór wszystkich desygnatów danej nazwy określa się z kolei mianem zakresu danej nazwy<sup>24</sup>. Druga z funkcji semantycznych spełnianych przez nazwy, czyli konotowanie, jest określana w literaturze przedmiotu także jako funkcja współznacząca<sup>25</sup>, funkcja konotacyjna<sup>26</sup>, znaczenie nazwy<sup>27</sup>, deskrypcja<sup>28</sup>, sens<sup>29</sup>. Funkcja

wicz, op. cit., s. 17; R. Grzegorzczkova, *Wstęp do językoznawstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 54; T. Milewski, op. cit., s. 37.

<sup>15</sup> Por. E. Nieznański, op. cit., s. 63; J.J. Jadacki, *Spór o granice języka. Elementy semiotyki logicznej i metodologii*, Wyd. Naukowe Semper, Warszawa 2002, s. 123; T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986, s. 373.

<sup>16</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 17; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 14; J.J. Jadacki, op. cit., s. 124; S. Lewandowski, H. Machińska, A. Malinowski, J. Petzel, op. cit., s. 31.

<sup>17</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 17 i 57; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 14; K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 28; J.J. Jadacki, op. cit., s. 123; S. Lewandowski, H. Machińska, A. Malinowski, J. Petzel, op. cit., s. 32.

<sup>18</sup> J.J. Jadacki, op. cit., s. 83.

<sup>19</sup> K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 40; J. Bremer, *Wprowadzenie do logiki*, Wyd. WAM, Kraków 2004, s. 43; S.J. Sokołowski, *Logika w praktyce organizacyjnej*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2005, s. 41; J.J. Jadacki, op. cit., s. 83; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 25; T. Kotarbiński, op. cit., s. 21.

<sup>20</sup> K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 40.

<sup>21</sup> S.J. Sokołowski, op. cit., s. 40.

<sup>22</sup> Z. Muszyński, op. cit., s. 45; J. Lyons, *Semantyka*, t. I, PWN, Warszawa 1984, s. 177.

<sup>23</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 27; E. Nieznański, op. cit., s. 69; K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 40; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 25; S.J. Sokołowski, op. cit., s. 41.

<sup>24</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 32; E. Nieznański, op. cit., s. 69; K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 41; S. Lewandowski, H. Machińska, A. Malinowski, J. Petzel, op. cit., s. 44; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 25; S.J. Sokołowski, op. cit., s. 41.

<sup>25</sup> S.J. Sokołowski, op. cit., s. 42.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> G. Malinowski, op. cit., s. 28.

<sup>28</sup> Z. Muszyński, op. cit., s. 133.

<sup>29</sup> P. Guiraud, op. cit., s. 8; J. Lyons, op. cit., s. 195.

ta polega na określaniu cech znamionujących desygnaty danej nazwy lub inaczej treści danej nazwy<sup>30</sup>. Istnieje też pogląd, zgodnie z którym obydwie wspomniane funkcje semantyczne ujmowane są łącznie jako „znaczenie”<sup>31</sup>.

Nie zawsze jednak funkcje semantyczne nazw (terminów) są realizowane w sposób właściwy. Do defektów semantycznych nazw, które utrudniają procesy komunikacyjne, zalicza się wieloznaczność, niejasność (niewyraźność) treści oraz nieostrość zakresu. Wieloznaczność wynika z wieloaspektowości ludzkiego poznania. Wieloznaczność jest usprawiedliwiana względami ekonomiczności słowotwórczej<sup>32</sup>, chociaż zasada brzmi: jedna nazwa dla jednego znaczenia i jedno znaczenie dla każdej nazwy<sup>33</sup>. Niejasność (niewyraźność) treści oznacza sytuację, w której osoba dobrze znająca język nie potrafi podać jednoznacznego zespołu cech dla danego desygnatu, nawet jeżeli sam desygnat jest dobrze rozpoznawalny<sup>34</sup>. W przypadku nazwy nieostrej istnieje trudność w rozpoznawaniu desygnatów, nawet jeżeli treść nazwy jest wyraźna<sup>35</sup>. Warunkiem intersubiektywnej komunikowalności jest zatem to, aby nazwy występujące w zdaniach naukowych były jednoznaczne, wyraźne (jasne) i ostre. Innymi słowy warunkiem intersubiektywnej komunikowalności jest współmierność semantyczna (ład językowy), której osiągnięcie jest nie tylko możliwe, ale i konieczne mimo potencjalnego występowania niewspółmierności paradygmatów, a także – w konsekwencji – niewspółmierności teorii.

## 2. Czy organizacja sieciowa jest zjawiskiem nowym?

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności nawet w tak podstawowej kwestii, jak: Czy organizacja sieciowa jest zjawiskiem nowym, czy występowała już wcześniej?

Część autorów utrzymuje, iż organizacje sieciowe:

- to młode zjawisko organizacyjne<sup>36</sup>,
- to nowoczesna forma organizacji<sup>37</sup>,

<sup>30</sup> Z. Ziemiński, op. cit., s. 29; E. Nieznański, op. cit., s. 70; K. Ajdukiewicz, op. cit., s. 50; T. Widła, D. Zienkiewicz, op. cit., s. 27; S. J. Sokołowski, op. cit., s. 42.

<sup>31</sup> Por. K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie. Wybór pism z lat 1920-1939*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 103-104.

<sup>32</sup> Por. E. Nieznański, op. cit., s. 93.

<sup>33</sup> P. Guiraud, op. cit., s. 31.

<sup>34</sup> Por. Z. Ziemiński, op. cit., s. 36; E. Nieznański, op. cit., s. 79.

<sup>35</sup> E. Nieznański, op. cit., s. 77-78.

<sup>36</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161.

<sup>37</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 249; B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 75; S. Kądziela, *Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na*

– są stosunkowo nową koncepcją, znajdującą się we wczesnym etapie teoretycznego i metodologicznego rozwoju<sup>38</sup>.

Jednocześnie uważa się, że chociaż obecnie praca w sieciach stała się standardem, stanowiąc wyraźną alternatywę dla pracy w tradycyjnie pojmowanych organizacjach, to nie należy jej traktować jako innowacji o charakterze przełomowym<sup>39</sup>. Ponadto w literaturze przedmiotu można znaleźć takie refleksje:

- wiele przedsiębiorstw już od dawna funkcjonuje w strukturze sieciowej<sup>40</sup>,
- przedsiębiorstwa sieciowe istniały na długo przed tym, zanim pojawiła się informatyka, np. sieci bankowe, dystrybucyjne, kolejowe, franchisingowe<sup>41</sup>,
- sieci firm występowały znacznie wcześniej, np. w rzemiośle, handlu, jednak dopiero w XXI w. nabrały nowego znaczenia<sup>42</sup>.

### 3. Synonimy terminu „organizacja sieciowa”

Pierwszym zagadnieniem *stricto* semantycznym, zwracającym uwagę podczas analizy literatury przedmiotu, jest występowanie licznych określeń synonimicznych w stosunku do podstawowego terminu „organizacja sieciowa”. Do przykładowych synonimów nazwy „organizacja sieciowa” można zaliczyć następujące określenia:

- sieć organizacyjna<sup>43</sup>,
- organizacja o charakterze sieci<sup>44</sup>,
- przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwa) sieciowe<sup>45</sup>,
- struktura (struktury) sieciowe<sup>46</sup>,

*podstawie porównawczej analizy pojęciowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3, s. 129; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 390.

<sup>38</sup> K. Santarek, A. Szerenos, *Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 12, s. 10.

<sup>39</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2000, s. 461-462.

<sup>40</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426; A. Lupicka, *Sieci logistyczne. Teoria. Modele. Badania*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 7.

<sup>41</sup> J. Brillman, op. cit., s. 426.

<sup>42</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 167.

<sup>43</sup> R. Marciniak, *Elementy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2009, s. 193; P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 8; A. Piotrowicz, *Sieciowa struktura przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 11, s. 15.

<sup>44</sup> Strategor, op. cit., s. 373.

<sup>45</sup> J. Brillman, op. cit., s. 426; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 114 i 117.

<sup>46</sup> *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 195; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływa-*

- system sieciowy<sup>47</sup>,
- sieć (sieci) międzyorganizacyjna<sup>48</sup>,
- sieć (sieci) przedsiębiorstw<sup>49</sup>,
- sieci przemysłowe<sup>50</sup>,
- sieć (sieci) biznesowa<sup>51</sup>,
- organizacja pajęczynowa<sup>52</sup>,
- korporacja sieciowa<sup>53</sup>,
- network (networking)<sup>54</sup>,
- sieć organizacji<sup>55</sup>,
- strategiczne sieci korporacji<sup>56</sup>,
- sieci rynkowe<sup>57</sup>,
- sieci gospodarcze<sup>58</sup>,
- struktury sieciowe przedsiębiorstw<sup>59</sup>.

Ponadto w literaturze przedmiotu wymienia się wiele (typów) organizacji sieciowej, które można uznać za określenia bliskoznaczne. Są to: klastry (grona), sieci logistyczne, przedsiębiorstwa (organizacje, korporacje, spółki) wirtualne,

*nia, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 198; S. Kądziała, op. cit., s. 129; *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, WN PWN, Warszawa 2005, s. 78; M. Dolińska, *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 23; R. Marciniak, op. cit., s. 193; K. Santarek, A. Szerenos, op. cit., s. 10.

<sup>47</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 96; A. Łupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 34.

<sup>48</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 161; *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 97 i 103; B. Kożuch, op. cit., s. 251; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 55; K. Santarek, A. Szerenos, op. cit., s. 10.

<sup>49</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 236; A. Zorska, op. cit., s. 96; W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 11.

<sup>50</sup> A. Zorska, op. cit., s. 94; A. Łupicka-Szudrowicz, op. cit., s. 29.

<sup>51</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 167; M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7-8, s. 80; M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 18.

<sup>52</sup> *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 148.

<sup>53</sup> Ibidem, s. 149.

<sup>54</sup> *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 60; M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 34.

<sup>55</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 167.

<sup>56</sup> Ibidem, s. 167.

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 194.

<sup>59</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 167.

alianse strategiczne, keiretsu, wspólne przedsięwzięcie badawczo-rozwojowe, przedsiębiorstwa franszysowe (sieć franchisingowa), joint venture, zintegrowane łańcuchy dostaw, kartele, konsorcja przedsiębiorstw, umowy licencyjne, umowy marketingowe, koalicje, porozumienia o współpracy, organizacje zwinne, sieć subcontractingowa<sup>60</sup>.

#### 4. Wieloznaczność terminu „organizacja sieciowa”

Zasadniczym elementem artykułu jest analiza zjawiska wieloznaczności terminu „organizacja sieciowa”. W efekcie przeprowadzonej analizy wyróżniono cztery znaczenia tego terminu.

W pierwszym znaczeniu organizacja sieciowa jest utożsamiana z systemem (organizacją). Świadczą o tym następujące określenia:

- sieć jest zbudowana z wierzchołków (węzłów) oraz połączeń między wierzchołkami<sup>61</sup>,
- sieć jest zbudowana z wierzchołków („węzłów” sieci) oraz połączeń (powiązań między wierzchołkami)<sup>62</sup>,
- sieć może być zdefiniowana jako zestaw punktów węzłowych i relacji, które łączą owe węzły<sup>63</sup>,
- sieci obejmują układ kontraktów przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami<sup>64</sup>,
- każda sieć ma dwa elementy – węzły i połączenia<sup>65</sup>,
- sieć jest złożona z wierzchołków (węzłów sieci) oraz połączeń między nimi<sup>66</sup>,
- rozpatrując sieć w ujęciu strukturalnym, można w niej wyróżnić: wierzchołki operacyjne, wierzchołki strategiczne (struktury integrujące), połączenia<sup>67</sup>,

<sup>60</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, s. 79 i 87-88; J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 172; *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 163 i 182; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, s. 54; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 131; *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw...*, s. 60; A. Łupicka, op. cit., s. 11; A. Łupicka-Szudrowicz, op. cit., s. 28; E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 170; J. Macias, *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 10; K. Santarek, A. Szerenos, op. cit., s. 10; M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, s. 20.

<sup>61</sup> *Metody organizacji i zarządzania*, s. 81.

<sup>62</sup> Strategor, op. cit., s. 392.

<sup>63</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki i J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 132.

<sup>64</sup> B. Mikuła, op. cit., s. 76.

<sup>65</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, s. 56.

<sup>66</sup> R. Marciniak, op. cit., s. 194; A. Piotrowicz, op. cit., s. 16.

<sup>67</sup> *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw...*, s. 60.



- sieć jest zbudowana z węzłów (ogniw) oraz połączeń między nimi<sup>68</sup>,
- sieć jest tworzona przez zbiór węzłów oraz łączący je zbiór powiązań<sup>69</sup>,
- podstawowymi składowymi sieci są węzły (wierzchołki) oraz powiązania (połączenia między wierzchołkami)<sup>70</sup>,
- sieć tworzą węzły (konkretne firmy), pomiędzy którymi występują pewne współzależności<sup>71</sup>.

Wierzchołki sieci mogą przybierać różne formy organizacyjne i rozmiary<sup>72</sup>. Wierzchołkami sieci są jednostki organizacyjne, w których odbywa się proces realizacji podstawowych zadań organizacji (przedsiębiorstwa) oraz stanowiska kierownicze o zasadniczym znaczeniu<sup>73</sup>. Ze względu na pełnione role wierzchołki (węzły sieci) można podzielić na:

- operacyjne,
- administracyjno-zarządcze,
- zaopatrzeniowe,
- integratora sieci<sup>74</sup>.

Wierzchołki (węzły sieci), zdaniem niektórych autorów, mogą przybierać postać zespołów. Z punktu widzenia poziomu operacyjnego ich funkcjonowania można wyróżnić następujące rodzaje zespołów:

- zespoły naczelnego kierownictwa,
- zespoły międzyfunkcjonalne na szczeblach średnich,
- autonomiczne grupy robocze na szczeblu wykonawczym,
- zespoły międzyorganizacyjne łączące uczestników danej organizacji i ludzi z zewnątrz<sup>75</sup>.

Połączenia między wierzchołkami mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter i w związku z tym można wyróżnić następujące rodzaje tych połączeń:

- administracyjne (biurokratyczne),
- ekonomiczne,
- operacyjne,
- kulturowe,
- informacyjne<sup>76</sup>.

<sup>68</sup> *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2007, s. 266.

<sup>69</sup> A. Zorska, op. cit., s. 199.

<sup>70</sup> Z. Malara, op. cit., s. 114.

<sup>71</sup> A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

<sup>72</sup> Strategor, op. cit., s. 392; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, s. 56; *Metody organizacji i zarządzania...*, s. 81.

<sup>73</sup> *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw...*, s. 194; R. Marciniak, op. cit., s. 194; A. Piotrowicz, op. cit., s. 16.

<sup>74</sup> R. Marciniak, op. cit., s. 195; *Wprowadzenie do nauki...*, s. 266; A. Piotrowicz, op. cit., s. 15.

<sup>75</sup> *Metody organizacji i zarządzania...*, s. 84.

<sup>76</sup> *Ibidem*, s. 81-82; Strategor, op. cit., s. 392; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, s. 56-57.

Część autorów wyróżnia jeszcze połączenia o charakterze technicznym<sup>77</sup>.

W drugim znaczeniu organizacja sieciowa jest utożsamiana ze strukturą organizacyjną (strukturą organizacji), przez którą rozumie się zbiór relacji określonych na zbiorze elementów organizacji<sup>78</sup>. Jako przykłady tego sposobu rozumienia terminu „organizacja sieciowa” mogą służyć następujące określenia:

- zbiór zależności między różnymi jednostkami<sup>79</sup>,
- zbiór bezpośrednich relacji, które określają współzależności między firmami<sup>80</sup>,
- zbiór długoterminowych powiązań (relacji), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami<sup>81</sup>.

W trzecim znaczeniu organizacja sieciowa może być rozumiana jako struktura przestrzenna organizacji. Wzajemne usytuowanie (położenie, lokalizację) przestrzenne elementów organizacji określa się bowiem mianem sieci<sup>82</sup>.

W ostatniej części analitycznej artykułu zostanie przedstawione zróżnicowanie sposobów rozumienia organizacji sieciowej przy uwzględnieniu kryterium mechanizmów koordynacji działania elementów sieci. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić cztery grupy poglądów, stanowiących łącznie czwarte rozumienie terminu „organizacja sieciowa”.

Do pierwszej grupy można zaliczyć poglądy, dla których reprezentatywny jest tzw. model szwedzki. W tym ujęciu istnieją trzy zasadnicze mechanizmy koordynujące działania i procesy w ramach sieci: rynkowy (cenowy), hierarchiczny (zarządzanie przedsiębiorstwem) oraz interakcyjny (oparty na współzależności)<sup>83</sup>. W efekcie sieci obejmują szeroki zakres form, od wewnątrzorganizacyjnych sieci jednostek biznesu czy sieci dostawców skupionych wokół wiodącej firmy, do różnego rodzaju układów kooperacyjnych niezależnych firm<sup>84</sup> lub – inaczej ujmując – do struktur sieciowych zalicza się zróżnicowane powiązania między podmiotami od hierarchicznych, poprzez związki o charakterze hybrydowym (w szczególności alianse strategiczne), po luźne kontakty rynkowe<sup>85</sup>. Podobny zakres organizacji sieciowych obejmuje klasyfikacja autorstwa Pierre’a Boulangera, który wyróżnił

<sup>77</sup> *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw...*, s. 61; Z. Malara, op. cit., s. 114.

<sup>78</sup> Por. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II poprawione, WN PWN, Warszawa 1994, s. 123; L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 181-182.

<sup>79</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, op. cit., s. 168.

<sup>80</sup> *Wprowadzenie do nauki...*, s. 265.

<sup>81</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, s. 80; idem, *Istota podejścia sieciowego*, s. 18.

<sup>82</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 79.

<sup>83</sup> A. Zorska, op. cit., s. 95; A. Łupicka, op. cit., s. 45; A. Łupicka-Szudrowicz, op. cit., s. 33.

<sup>84</sup> A. Zorska, op. cit., s. 199.

<sup>85</sup> *Przedsiębiorstwo partnerskie*, s. 149; B. Miłkuła, op. cit., s. 76.



sieci zintegrowane i sieci kontraktowe<sup>86</sup>. Sieci zintegrowane to zbiór składający się z rozproszonych jednostek, tzn. przedsiębiorstw, zakładów, filii, które są uzależnione prawnie lub finansowo od jednej grupy albo jednego organizmu gospodarczego. Sieci kontraktowe z kolei są oparte na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawartych między podmiotami statutowo niezależnymi. Omawianą grupę poglądów można utożsamić również z tzw. szerokim ujęciem pojęcia sieci. W tym ujęciu sieć stanowi układ zbudowany przez organizacje niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu, może również występować w grupie kapitałowej czy nawet w jednej organizacji<sup>87</sup>. Inne sposoby klasyfikacji organizacji sieciowych mieszczące się w tej grupie poglądów to:

- sieci międzyorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne<sup>88</sup>,
- organizacja intrasieciowa i intersieciowa<sup>89</sup>,
- formy sieciowe o charakterze międzyorganizacyjnym (intersieci) i wewnątrzorganizacyjnym (intrasieci)<sup>90</sup>.

Drugą grupę poglądów reprezentuje przede wszystkim wąskie ujęcie pojęcia sieci. W tym ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez organizacje niezależne kapitałowo bądź powiązane tylko w niewielkim stopniu<sup>91</sup>.

Według trzeciej grupy poglądów organizacja sieciowa to względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych, niepowiązanych kapitałowo jednostek lub organizacji uczestniczących w systemie wzajemnych relacji o charakterze kooperacyjnym na zasadach rynkowych<sup>92</sup>.

Wreszcie ostatnia, czwarta grupa poglądów utożsamia organizację sieciową (sieć międzyorganizacyjną) z pośrednią (hybrydową) formą koordynacji łączącej w sobie cechy rynku i organizacji (hierarchii)<sup>93</sup>. Polega ona na połączeniu

<sup>86</sup> J. Brilman, op. cit., s. 427; B. Mięka, op. cit., s. 76; *Wprowadzenie do nauki...*, s. 268; A. Łupicka, op. cit., s. 8; A. Łupicka-Szudrowicz, op. cit., s. 26-27; A. P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 15; M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, s. 86-87.

<sup>87</sup> R. Marciniak, op. cit., s. 194; P. Dwojacksi, B. Nogalski, op. cit., s. 8; A. Piotrowicz, op. cit., s. 15; A. P. Wiatrak, op. cit., s. 8; *Wprowadzenie do nauki...*, op. cit., s. 265-266; E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 169.

<sup>88</sup> *Metody organizacji i zarządzania...*, s. 81; B. Mięka, op. cit., s. 76.

<sup>89</sup> M. Hopej, *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa, Kraków 2004, s. 55-56 i 59-62.

<sup>90</sup> J. Macias, op. cit., s. 10.

<sup>91</sup> R. Marciniak, op. cit., s. 194; *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 60; *Wprowadzenie do nauki...*, s. 265; P. Dwojacksi, B. Nogalski, op. cit., s. 8; A. Piotrowicz, op. cit., s. 15.

<sup>92</sup> R. Marciniak, op. cit., s. 193; *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw...*, s. 60; *Wprowadzenie do nauki...*, s. 265; P. Dwojacksi, B. Nogalski, op. cit., s. 8; A. Piotrowicz, op. cit., s. 15.

<sup>93</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 162; Strategor, op. cit., s. 390; B. Kożuch, op. cit., s. 251; E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 167; A. Świerczek, op. cit., s. 28; M. Gorynia, B. Jankowska, op. cit., s. 34.

elementów współpracy podmiotów z otoczeniem i wykorzystania mechanizmów rynkowych<sup>94</sup>. Najważniejsze cechy rynku reprezentowane przez sieci międzyorganizacyjne to absolutna dobrowolność wymiany oraz oparcie jej na cenach rynkowych<sup>95</sup>. Z kolei cechami organizacji (hierarchii) w tej formie koordynacji są<sup>96</sup>:

- wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itd., czyli wnętrza organizacji, co jest zjawiskiem niespotykanym w klasycznej wymianie rynkowej,
- decyzje w sprawie zasobów są podejmowane nie tylko indywidualnie (jak na rynku), lecz również wspólnie w określonym obszarze współpracy,
- powtarzalny i długoterminowy charakter wymiany (współpracy),
- obszerny zakres informacji o partnerach współpracy dostępny podmiotom sieci.

### Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza definicji i charakterystyk terminu „organizacja sieciowa” zawartych w wybranych pozycjach literatury przedmiotu prowadzi do generalnego wniosku, że teza o nieładzie semantycznym występującym w ramach nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w odniesieniu do wspomnianego terminu, jest uzasadniona. Świadczy o tym przede wszystkim wieloznaczność terminu poddanego analizie. Organizacja sieciowa jest utożsamiana:

- z systemem (organizacją),
- ze strukturą organizacyjną (strukturą organizacji),
- ze strukturą przestrzenną organizacji.

Z kolei, biorąc pod uwagę aspekt (kryterium) mechanizmów koordynacji, organizacja sieciowa rozumiana jest na cztery różne sposoby. W najszerszym znaczeniu jest ona utożsamiana po prostu z organizacją w ogólności, a więc podejście to uwzględnia zarówno sieci międzyorganizacyjne, jak i wewnątrzorganizacyjne. Pozostałe znaczenia (grupy poglądów) odnoszą się do sieci międzyorganizacyjnych, różniąc się mechanizmami koordynacji, którymi są, odpowiednio, mechanizm rynkowy z niewielkim udziałem powiązań kapitałowych, czysty mechanizm rynkowy oraz hybrydowa forma koordynacji. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, nieład semantyczny jest wywołany również dużą liczbą wyrażen synonimicznych stosowanych na określenie organizacji sieciowej, a także terminów bliskoznacznych.

Odnosząc się do celu praktycznego (użytecznego) artykułu, można stwierdzić, że autorzy różnych tekstów (publikacji) z zakresu nauk o zarządzaniu powinni przywiązywać większą wagę do kwestii językowych (semantycznych).

<sup>94</sup> E. Skawińska, R. I. Zalewski, op. cit., s. 167.

<sup>95</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 162.

<sup>96</sup> *Ibidem*, s. 162.

Współmierność semantyczna (ład językowy) jest bowiem nie tylko możliwa, ale i konieczna w warunkach niewspółmierności paradygmatów, a w konsekwencji – niewspółmierności teorii. Jest to uzasadnione tym, że najważniejszą cechą wiedzy naukowej jest jej intersubiektywna (międzypodmiotowa) komunikowalność oraz towarzysząca jej intersubiektywna sprawdzalność. Z kolei warunkiem intersubiektywnej komunikowalności jest współmierność semantyczna (ład językowy). Można więc sformułować generalną rekomendację, iż w przypadku terminu „organizacja sieciowa”, wobec stwierdzenia jego wieloznaczności, należałoby uzgodnić jednolitą, powszechnie obowiązującą definicję, tak aby zrealizować ogólną zasadę semantyczną: jedna nazwa dla jednego znaczenia i jedno znaczenie dla każdej nazwy.

## Literatura

- Ajdukiewicz K., *Język i poznanie. Wybór pism z lat 1920-1939*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
- Bremer J., *Wprowadzenie do logiki*, Wyd. WAM, Kraków 2004.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Dolińska M., *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 1.
- Domański R., *Gospodarka przestrzenna*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Dwojacksi P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa – Wrocław 1997.
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin 2004.
- Grzegorzczkowska R., *Wstęp do językoznawstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Guiraud P., *Semantyka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa, Kraków 2004.
- Jadacki J.J., *Spór o granice języka. Elementy semiotyki logicznej i metodologii*, Wyd. Naukowe Semper, Warszawa 2002.
- Kamiński S., *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Wyd. TN KUL, Lublin 1998.
- Kądziela S., *Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 3.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1986.

- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. II poprawione, WN PWN, Warszawa 1994.
- Kuhn T.S., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.
- Lachur C., *Zarys językoznawstwa ogólnego*, Uniwersytet Opolski, Opole 2004.
- Lewandowski S., Machnińska H., Malinowski A., Petzel J., *Logika dla prawników*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
- Lyons J., *Semantyka*, t. I, PWN, Warszawa 1984.
- Łuczyński E., Maćkiewicz J., *Językoznawstwo ogólne. Wybrane zagadnienia*, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
- Lupicka A., *Sieci logistyczne. Teorie. Modele. Badania*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- Lupicka-Szudrowicz A., *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Macias J., *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Malinowski G., *Logika ogólna*, Wyd. UŁ, Łódź 2007.
- Marciniak R., *Elementy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2009.
- Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, WN PWN, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006.
- Milewski T., *Językoznawstwo*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Muszyński Z., *Komunikacja i znaczenie. Semantyczny aspekt komunikacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Nieznański E., *Logika. Podstawy – język – uzasadnianie*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Piotrowicz A., *Sieciowa struktura przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 11.
- Podstawy filozofii*, red. S. Opara, A. Kucner, B. Zielewska, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Radajewski J., *Elementy naukoznawstwa i główne kierunki rozwoju nauki europejskiej*, Wyd. UŚ, Katowice 1993.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7-8.
- Rosa G., *Komunikacja marketingowa*, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2005.
- Santarek K., Szerenos A., *Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 12.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.
- Sokołowski S.J., *Logika w praktyce organizacyjnej*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2005.

- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
- Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Ossolineum, Wrocław 1996.
- Such J., Szcześniak M., *Filozofia nauki*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2000.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji”, 2006, nr 10.
- Wiatrak A. P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3.
- Wiśla T., Zienkiewicz D., *Logika*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Woleński J., *Epistemologia, poznanie, prawda, wiedza, realizm*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2007.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2000.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, WN PWN, Warszawa 2005.
- Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Ziółkowski M., *Znaczenie – interakcja – rozumienie*, PWN, Warszawa 1981.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998.

## Network organization. Semantic approach

**Abstract.** *Scientific knowledge should be characterized by specified features. The most important feature of scientific knowledge is its intersubjective communicability and intersubjective verifiability. As a result, scientific knowledge should be an object of social communication. Therefore, knowledge should be externalized by signs, especially linguistic signs, because science as an effect of cognitive activity is, first of all, a linguistic system. The condition of intersubjective communicability is that terms are unambiguous, clear and precise. In other words, the condition of intersubjective communicability is linguistic order.*

*Nowadays one of the most popular terms in the science of management is network organization. This, however, poses a question: does this term fulfil the conditions of intersubjective communicability? In light of the analysis of the scientific literature, one can suggest the idea that the term does not meet the conditions of intersubjective communicability in a majority of works. The main aim of this paper is to verify above statement.*

**Keywords:** *network organization, semantic analysis*



**Piotr Adamczewski**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Katedra Informatyki Stosowanej  
e-mail: adamczewski@wsb.poznan.pl  
tel. 61 655 33 24

## **Funkcjonalne determinanty ICT przedsiębiorstw sieciowych**

**Streszczenie.** *Celem artykułu jest ukazanie funkcjonalnych determinant ICT na gruncie przedsiębiorstw sieciowych, wspomagających strategie biznesowe przez zwiększenie efektywności i lepsze wykorzystanie wiedzy. Technologie te, głównie systemy ERP i BI, obniżają także koszty infrastruktury informatycznej, ponieważ upraszczają integrację oraz usprawniają administrowanie i serwis rozwiązań teleinformatycznych. Na tle omawianej ewolucji zostały ukazane tendencje rozwojowe w omawianym zakresie.*

**Słowa kluczowe:** *BI, ERP, ICT, organizacje sieciowe, podejście sieciowe, przedsiębiorstwo sieciowe, społeczeństwo informacyjne, zarządzanie wiedzą*

### **Wstęp**

Skutkiem dynamicznych zmian w globalnej gospodarce są m.in. zmiany współczesnego biznesu dotyczące nowych modeli jego organizacji. Może to oznaczać nawiązywanie relacji ponad granicami organizacji poprzez budowanie sieci przedsiębiorstw i procesów, które łączą wszystkich uczestników łańcuchów dostaw aż po końcowego odbiorcę. Zaawansowane rozwiązania ICT (Information and Communication Technology), stanowiące podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, są szczególnie podatne na wprowadzanie wszelkiego typu innowacji, w tym organizacji współpracy biznesowej.

Współczesne mechanizmy rynkowe cechuje duża dynamika zmian otoczenia gospodarczego. Miarą ich dostosowania jest możliwość budowania przewagi



konkurencyjnej z wykorzystaniem takich czynników, jak wiedza czy kapitał intelektualny personelu, które pozwalają im na realizowanie strategii rozwojowych. Główną rolę odgrywają tu zaawansowane rozwiązania w zakresie infrastruktury teleinformatycznej, bazującej na ICT w zakresie wspomaganie funkcjonowania tych organizacji poprzez stosowanie rozwiązań organizacyjno-informatycznych. Technologie te stanowią ekosystem informatyczny, umożliwiający wdrażanie i efektywne eksploataowanie systemów informatycznych, np. klasy ERP (Enterprise Resource Planning) oraz BI (Business Intelligence) jako atrybutów gospodarki opartej na wiedzy. Celem artykułu jest ukazanie funkcjonalnych determinant zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych, które muszą być uwzględnione na gruncie przedsiębiorstw sieciowych. W opracowaniu wykorzystano własne studia literaturowe i badania autora oraz dostępne publikacje naukowe z zakresu omawianej problematyki.

## 1. Przedsiębiorstwo sieciowe jako nowa organizacji biznesu

W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji przedsiębiorstwa sieciowego. Przyjmuje się, że taka sieć to zestaw zależności (relacji) występujących pomiędzy przedsiębiorstwami, a powiązania te mogą mieć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny, przy czym najważniejsze jest istnienie wewnątrz takiej sieci wzajemnych interakcji<sup>1</sup>. Według innych źródeł podkreśla się niezależność podmiotów działających w ramach takiej sieci, a nikt nie może arbitralnie nią zarządzać czy stać się jej właścicielem<sup>2</sup>. Określa się też organizację sieciową jako układ relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, a zależności te mają charakter poziomy, przez co możliwe jest zdecentralizowane planowanie<sup>3</sup>.

Koncepcja sieci biznesowych pojawiła się w latach 70. XX w. za sprawą dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, wzrostu konkurencyjności rynkowej oraz rosnącego rozwoju ICT. O organizacji sieciowej można mówić, gdy:

– w przedsiębiorstwie sieciowym metodą zarządzania jest orkiestracja procesów (każdy proces biznesowy traktowany jest jako usługa sieciowa i może wchodzić w skład innych procesów). Tradycyjne zarządzanie jest realizowane na

<sup>1</sup> *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Wyd. SGH, Warszawa 2012; S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8; eadem, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010.

<sup>3</sup> A. Pietras, *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Wyd. SGH, Warszawa 2010.



poziomie niezależnych podmiotów tworzących przedsiębiorstwo sieciowe, a na poziomie przedsiębiorstwa sieciowego rolę tę pełni orkiestracja procesów;

– przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością zmiany dotychczasowego firmocentrycznego podejścia na nowe podejście sieciocentryczne. Rozwój sieci oraz sieciowych form współpracy przedsiębiorstw powoduje, że w coraz większym stopniu ich działalność gospodarcza jest prowadzona w sieci. Sprawia to, że muszą one zmienić orientację z indywidualnie ukierunkowanej na działania współpracy z otoczeniem. Myślenie w kategoriach osiągania jak największych korzyści indywidualnych musi zostać zastąpione myśleniem o korzyściach dla sieci, a perspektywa widzenia z ograniczonej do przedsiębiorstwa na rozszerzoną, obejmującą sieć;

– w procesie tworzenia wartości dokonuje się przejście od łańcucha wartości do sieci wartości. Wartość powstaje jako efekt wykorzystania zasobów znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz współpracy wielu niezależnych podmiotów połączonych ze sobą relacjami sieciowymi. Wartość wielu współczesnych produktów jest sumą częściowych wartości dodawanych w sieciowym procesie produkcji przez współpracujących ze sobą partnerów sieciowych i w ten sposób nabiera nowego kolektywnego charakteru;

– następuje zmiana lokalizacji wiedzy oraz wyróżniających umiejętności i kluczowych kompetencji z przedsiębiorstwa do sieci. Szybkie tempo rozwoju nauki i techniki oraz technologii produkcyjnych, wysoka specjalizacja, powstawanie nowoczesnych dziedzin łączących w sobie osiągnięcia wielu różnych dyscyplin nauki sprawiają, że przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie rozwijać potrzebnej im wiedzy, wyróżniających umiejętności oraz kluczowych kompetencji. Dlatego też, korzystając z możliwości, jakie oferuje nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna, poszukują potrzebnych im zasobów w sieci;

– innowacje otwarte stają się nowym, sieciowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Od dawna były one wskazywane jako jeden z najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Informatyzacja oraz usieciowienie społeczeństwa i gospodarki stworzyły możliwość włączenia do procesu kreowania innowacji intelektualnych zasobów znajdujących się na zewnątrz przedsiębiorstwa. Proces kreacji i rozwoju innowacji z zamkniętego we wnętrzu przedsiębiorstwa otwiera się na zewnętrznych partnerów, traktując ich jako twórców innowacji<sup>4</sup>.

Koncepcja przedsiębiorstw sieciowych zaczęła się kształtować jako odpowiedź na dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze, a w szczególności na:

– globalizację rynków, przemiany społeczno-gospodarcze oraz przyspieszenie dynamicznym postępowaniem w zakresie ICT,

<sup>4</sup> A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p036.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf) [26.06.2013].

- rosnącą konkurencją rynkową, wymuszającą poszukiwanie efektywniejszych metod gospodarowania,
- wysokie tempo rozwoju techniczno-technologicznego,
- postępującą złożoność produktów,
- malejący cykl życia produktów<sup>5</sup>.

Do najważniejszych atrybutów organizacji sieciowych można zaliczyć:

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,
- zdolność wczesnego diagnozowania sygnałów rynkowych i reagowania na zmiany w otoczeniu,
- umiejętności szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy i osiągania dzięki temu korzyści ekonomicznych<sup>6</sup>.

Rosnący wolumen informacji wykorzystywanych w organizacji sieciowej idzie w parze ze wzrostem jej znaczenia. Peter Drucker wskazywał, że tradycyjne czynniki produkcji: ziemia, praca, kapitał, tracą na znaczeniu na rzecz kluczowego zasobu, jakim w twórczym funkcjonowaniu organizacji jest wiedza; stanowi ona niematerialne zasoby związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą zdobycia przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>. Wiedzę można traktować jako informację osadzoną w kontekście organizacyjnym i umiejętność jej efektywnego wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji. Oznacza to, że zasobami wiedzy są m.in. dane o klientach, produktach, procesach, otoczeniu w postaci sformalizowanej (dokumenty, bazy danych) oraz nieskodyfikowanej (wiedza pracowników)<sup>8</sup>.

Zarządzanie wiedzą określa się jako systematyczne i zorganizowane wykorzystywanie jej zasobów do usprawnienia funkcjonowania organizacji, a realizowane jest w ramach orientacji procesowej poprzez: lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, gromadzenie, wzbogacanie i rozpowszechnianie. Praktyczny wymiar zarządzania wiedzą na poziomie organizacji może zatem przebiegać w ramach sekwencji procesów:

- lokalizowanie wiedzy,
- selekcja wiedzy,
- kodyfikacja wiedzy,

<sup>5</sup> I. Becerra-Fernandez, A. Gonzalez, R. Sabherwal, *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York 2004; C. Bratianu, S. Vasilache, I. Jianu, *In Search of Intelligent Organizations*, „Management & Marketing Economics Publishing House” 2006, vol. 1 (4); *Model biznesu w zarządzaniu...*

<sup>6</sup> R. Magnier-Watanabe, D. Senoo, *The Effect of Institutional Pressures on Knowledge Management and the Resulting Innovation*, „International Journal of Intelligent Enterprise” 2009, vol. 1, nr 2; R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Wyd. SGH, Warszawa 2008; A. Koronios, W. Yeoh, op. cit.

<sup>7</sup> P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012; *Model biznesu w zarządzaniu...*

<sup>8</sup> I. Becerra-Fernandez, A. Gonzalez, R. Sabherwal, op. cit.

- przetwarzanie i adaptacja wiedzy na potrzeby kierownictwa organizacji,
- transfer wiedzy,
- tworzenie nowej wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- aktualizacja wiedzy<sup>9</sup>.

Organizacje tradycyjne, które chcą stać się organizacjami sieciowymi, muszą przekształcić mentalność pracowników, uporządkować organizację i procesy biznesowe. Oznacza to, że wszystkie procesy (funkcje) organizacji powinny być objęte wysoce zintegrowanym systemem informacyjnym, przy czym nie wolno sprowadzać zagadnienia efektywnego zarządzania wiedzą tylko do wymiaru technologicznego – bardzo ważnego, ale nie decydującego o końcowej efektywności rozwiązań. Oprócz czynników „twardych”, związanych z kwestiami techniczno-technologicznymi, równie ważne są czynniki „miękkie”, opierające się na kreatywności i potencjale intelektualnym personelu, osadzone w racjonalnych strukturach organizacyjnych i efektywnie zorganizowanych procesach biznesowych.

W praktycznym wymiarze spełnienie efektywnego współdziałania tych elementów oznacza konieczność wykorzystania zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych wewnątrz organizacji. Wykorzystuje ona zarówno innowacje techniczne, technologiczne, jak i organizacyjne, pojawiające się na przestrzeni ostatnich lat. Obejmują one niemal wszystkie sfery działalności logistycznej, począwszy od rozwoju środków transportu i wyposażenia, poprzez organizację i zarządzanie przepływem materiałów i surowców, aż do rozwoju struktur systemów realizujących procesy logistyczne. Ich obszar działań stanowi realizacja wirtualnych procesów w środowisku rozległych sieci teleinformatycznych (najczęściej platformą technologiczną jest Internet), mających na celu koordynację i integrację partnerów biznesowych w łańcuchu dostaw. W praktycznym wymiarze realizacyjnym przydatna okazuje się koncepcja BPEL (Business Process Execution Language), oparta na XML. Pozwala ona na definiowanie procesów biznesowych zbudowanych na usługach sieciowych.

Proste przeniesienie doświadczeń funkcjonalnych i organizacyjno-technologicznych dotyczące zarządzania wiedzą z tradycyjnego przedsiębiorstwa do sieciowego nie jest możliwe, ponieważ w tym ostatnim:

- występuje rozproszenie kreowania wiedzy,
- pojawiają się tzw. wyspy wiedzy,
- wiedza niejawną ogniskuje się u integratora sieci,
- wiedza jawna jest stopniowo dozowana pozostałym kooperantom,

<sup>9</sup> P. Adamczewski, *Systemy ERP-BI w rozwoju organizacji inteligentnej*, w: *Systemy inteligencji biznesowej jako przedmiot badań ekonomicznych*, red. C. M. Olszak, E. Ziemia, „Zeszyty Naukowe” nr 113, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2012; R. Magnier-Watanabe, D. Senoo, op. cit.; S. Łobejko, op. cit.

– dostrzegalne jest asymetryczne tworzenie kapitału intelektualnego.

Z tego względu tak istotne są odpowiednio zaprojektowane i funkcjonujące rozwiązania teleinformatyczne, które we właściwy sposób pozwolą na efektywne działanie przedsiębiorstwa sieciowego w zakresie tworzenia nowych wartości.

## 2. Rola systemów ERP w przedsiębiorstwie sieciowym

W coraz bardziej złożonych warunkach gospodarczych wysoko cenione są systemy informatyczne zwiększające przychody oraz optymalizujące koszty. Dlatego już od dawna dużym powodzeniem cieszą się systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa klasy ERP (Enterprise Resource Planning), tak do obsługi klienta, jak i związane z zapleczem (*back-office*) niemającym bezpośredniego przełożenia na procesy sprzedaży towarów i usług. Dobrze skonfigurowany system ERP może być źródłem oszczędności dla dowolnej organizacji, a dodatkowo pozwala szybciej i w bardziej elastyczny sposób podejmować decyzje. W czasach dekonstrukcji gospodarczej zmiany organizacyjne wynikające z prawidłowego wykorzystania zgromadzonych przez organizacje informacji o procesach i zasobach biznesowych mogą być najtańszą metodą ich rozwoju<sup>10</sup>.

W ostatnich latach inwestycje w sprzęt ICT rosły bardzo dynamicznie, co oznacza, że wiele organizacji zdążyło się już wyposażyć w odpowiednią infrastrukturę informatyczną, która może wydajnie funkcjonować przez kilka najbliższych lat. Teraz mogą więc one skupić się na zakupie oprogramowania biznesowego, takiego jak ERP. Podstawą osiągnięcia sukcesu w biznesie jest umiejętność planowania i konsekwentnej realizacji celów biznesowych. Zadanie to jest tym trudniejsze, im szybciej rozwija się przedsiębiorstwo. System klasy ERP to system informatyczny integrujący wszystkie aspekty działania organizacji. Zaawansowane systemy ERP umożliwiają nie tylko gromadzenie danych dotyczących bieżącej działalności, ale przede wszystkim przekształcanie ich w wiedzę niezbędną do podejmowania trafnych decyzji biznesowych. Z kolei te organizacje, które eksploatują już system ERP, powinny inwestować w moduły, które zwiększą jego możliwości. Wśród najczęściej wskazywanych są rozwiązania wykorzystywane w zarządzaniu procesem sprzedaży oraz zarządzaniu zakupami, bo pozwalają one na ujednoczenie procesu zakupów, a także skorzystanie z efektu skali, istotnego zwłaszcza w przypadku organizacji o rozproszonej infrastrukturze. Warto też skoncentrować się na

<sup>10</sup> P. Adamczewski, *Rozwinięte systemy klasy ERP w inżynierii wiedzy*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wczoraj, dziś, jutro*, red. J. Gołuchowski, B. Filipczyk, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2010; idem, *Evolution in ERP – Expanding Functionality by BI-modules in Knowledge-based Management Systems*, w: *Information Management ICIM*, red. B. Kubiak, Gdansk University Press, Gdańsk 2009; *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemia, WN PWN, Warszawa 2007.

lepszym wykorzystaniu i rozwoju modułów usprawniających zarządzanie finansami oraz funkcjonalności z zakresu CRM (Customer Relationship Management – zarządzanie kontaktami z klientami), SCM (Supply Chain Management – zarządzanie łańcuchem dostaw) i HRM (Human Resource Management – zarządzanie zasobami ludzkimi). Jednocześnie organizacje, które zdecydują się na odważne działania konkurencyjne, muszą dysponować narzędziami umożliwiającymi prowadzenie szczegółowych analiz informacji pochodzących z rynku<sup>11</sup>.

Stosowanie narzędzi inteligencji biznesowej BI (Business Intelligence) pozwala na lepsze poznanie preferencji klientów oraz analizowanie wyników sprzedaży w celu eliminowania mniej dochodowych produktów i działań<sup>12</sup>. Analizy tworzone na podstawie informacji agregowanych przez systemy ERP są często podstawą większości inicjatyw biznesowych w wielu organizacjach. Przydatne mogą okazać się też najprostsze nawet rozwiązania umożliwiające szacowanie ryzyka operacyjnego i ograniczania ewentualnych zagrożeń, wynikających z problemów organizacji znajdujących się we wspólnym łańcuchu dostaw. Kryzys gospodarczy przyczynia się bowiem do zacieśnienia powiązań między organizacjami skupionymi w ramach łańcuchów dostaw ze względu na konieczną wymianę usług i integrację procesów – przyczyni się to do osiągania dodatkowych korzyści w ramach efektu synergii. Analiza działalności przedsiębiorstwa stanowi kluczowy element strategicznego zarządzania. Mając pełną wiedzę, organizacja może podejmować trafne decyzje i w konsekwencji poprawiać swoją pozycję konkurencyjną. Dzięki błyskawicznemu dostępowi do aktualnych danych, zarząd/dyrekcja dysponuje wiedzą pozwalającą mu podnosić efektywność pracy poszczególnych działów organizacji – w sytuacji wysokiej konkurencji na rynku to właśnie decyzje z obszaru zarządzania wpływają na pozycję rynkową.

System ERP powinien być dopasowany do potrzeb organizacji, a te zaś mogą być różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i specyfiki branży. Mniejsze organizacje, np. z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), często potrzebują przystępnych cenowo narzędzi udostępniających najważniejsze funkcje analiz biznesowych. W takim przypadku niezwykle przydatne jest pełne zintegrowanie z wykorzystywanym oprogramowaniem biurowym, np. z pakietem MS Office czy kodami kreskowymi. Ułatwia to proces rejestracji i gromadzenia danych na poziomie wszystkich użytkowników systemu.

Prężnie rozwijające się organizacje sieciowe przykładają większą wagę do elastycznych i nowoczesnych rozwiązań informatycznych o poszerzonych funkcjach analitycznych. Moduły analityczne powinny umożliwiać szybki dostęp do

<sup>11</sup> P. Adamczewski, *Evolution in ERP...*; I. Becerra-Fernandez, A. Gonzalez, R. Sabherwal, op. cit.; R. Magnier-Watanabe, D. Senoo, op. cit.

<sup>12</sup> A. Adamczewski, *Systemy ERP-BI...*, op. cit.; idem, *Evolution in ERP...*, op. cit.; A. Koronios, W. Yeoh, *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*, „Journal of Computer Information Systems”, Spring 2010.

aktualnych danych, raportowanie i porównywanie wyników organizacji. Oznacza to, że systemy ERP muszą być wyposażone w standardowe raporty, ale również w łatwe ich generowanie z uwagi na potrzeby użytkownika końcowego. Istotną funkcjonalnością systemu powinno być także uzyskanie dostępu do kontekstowych informacji istotnych dla różnych użytkowników, co gwarantowałoby skoordynowanie codziennych działań logistycznych z ogólną strategią organizacji.

Rozważając wdrożenie nowoczesnego systemu ERP, należy brać pod uwagę zmiany, jakim podlega organizacja, choćby te związane z jej rozwojem, zatrudnieniem, rosnącymi wymaganiami, poszerzaniem rynków zbytu. Dlatego warto zdecydować się na elastyczne systemy umożliwiające szybką modyfikację i poszerzenie o nowe komponenty umożliwiające dostosowanie się do indywidualnych oczekiwań użytkownika. Przemysłana decyzja dotycząca wybranego systemu ERP umożliwi znaczącą oszczędność w przyszłości, gdy wzrosną potrzeby organizacji w tym zakresie. Stąd wybrany system ERP powinien być wystarczająco skalowalny i elastyczny oraz posiadać maksymalnie uproszczony interfejs obsługi, a najlepiej – być dostępny przez dowolną przeglądarkę internetową. Powinien również dać się szybko wdrożyć i pozwalać na proste modyfikacje bez konieczności ingerencji w kod źródłowy. Oznacza to, że powinien pochodzić od uznanego i sprawdzonego dostawcy, który zagwarantuje nie tylko dobry produkt, ale także i metodologię sprawnego jego wdrożenia i dalszego rozwoju. W okresie pogłębiających się tendencji globalnego kryzysu gospodarczego, a jednocześnie rozrastających się łańcuchów dostaw dla nowoczesnie funkcjonujących organizacji, zdanie się na zaawansowane rozwiązania informatyczne staje się bez mała nakazem chwili.

Przed nowym wyzwaniem stają pozostałe technologie informatyczne, np. z zakresu automatycznej identyfikacji, łączności bezprzewodowej czy lokalizacji satelitarnej<sup>13</sup>. Analitycy branżowi oceniają, że właśnie zaawansowane rozwiązania informatyczne mogą odegrać istotną rolę w walce z kryzysem i jego skutkami. Powszechnie panująca moda na architekturę opartą na usługach SOA (Service Oriented Architecture), wirtualizację i WEB 2.0 może się okazać jednym z czynników rozwoju inwestycji dobrze powiązanych z procesami biznesowymi.

Sytuacja na rynkach finansowych oraz mało optymistyczne prognozy gospodarcze sprawiają, że wzrasta znaczenie optymalizacji infrastruktury i organizacji procesów biznesowych pod kątem zwiększania efektywności i redukcji kosztów prowadzenia działalności. Architektura zorientowana na usługi oraz wirtualizacja to rozwiązania zyskujące coraz szersze zastosowania. Jednak największe ich korzyści wynikają z odpowiedniego powiązania tego typu rozwiązań z pro-

<sup>13</sup> P. Adamczewski, *E-logistyka jako czynnik rozwoju organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 40; R. Magnier-Watanabe, D. Senoo, op. cit.



cesami biznesowymi i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Powraca kwestia powiązania wymiaru technologii informatycznych i biznesu. Z dotychczasowych doświadczeń wdrożeniowych wynika, że największą barierą w skutecznym przekształcaniu architektury systemów na model usługowy jest brak zaangażowania ze strony pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie biznesu. Można postawić tezę, że kryzys gospodarczy staje się dobrym pretekstem do zmiany podejścia do filozofii SOA<sup>14</sup>.

Wirtualizacja znalazła stałe miejsce we współczesnej infrastrukturze informatycznej. Wirtualne serwery, dyski i sieci LAN (Local Area Network) zagościły w na dobre w organizacjach sieciowych, dzięki czemu można optymalnie wykorzystywać moce obliczeniowe. Przez wiele lat technologia i praktyka wymuszały zwiększanie liczby wykorzystywanych serwerów. Wynikało to z konieczności rozdzielania aplikacji pomiędzy różne komputery ze względu na niekompatybilność i specyficzne wymagania dotyczące wersji systemu operacyjnego. Wymuszały to również względy bezpieczeństwa czy niezgodność wykorzystywanych aplikacji z nowymi wersjami systemów operacyjnych.

Wirtualizacja szturmem zdobywa nowe rzesze użytkowników – wprawdzie zazwyczaj nie prowadzi wprost do zmniejszenia liczby instancji systemów operacyjnych, ale pozwala zmniejszyć liczbę wykorzystywanych serwerów oraz zdecydowanie poprawić ich wydajność. Ponadto rozwiązuje problem niezgodności najnowszego sprzętu ze starymi wersjami systemów operacyjnych. Nic dziwnego, że wirtualizacja zasobów informatycznych jest postrzegana przez decydentów jako doskonała technologia umożliwiająca efektywniejsze prowadzenie biznesu. Argumenty nasuwają się same:

- dzięki wykorzystaniu maszyn wirtualnych służby informatyczne elastyczniej reagują na wymagania działów biznesowych (szybkie i łatwe wprowadzanie zmian w środowisku informatycznym);
- część aplikacji korzysta ze starych, niewspieranych wersji systemów operacyjnych, np. Microsoft Windows NT 4.0 Server, Novell NetWare 4.x, SCO Unix. Zdarza się, że aplikacje takie nie pracują poprawnie pod nową wersją systemu operacyjnego. Jeżeli system operacyjny nie jest już wspierany przez producenta, to nie ma sterowników do nowych generacji serwerów. Gdy zachodzi konieczność przeniesienia takiej aplikacji na nową platformę sprzętową, to wirtualizacja jest jedynym rozwiązaniem;
- koszty utrzymania środowiska informatycznego zmniejszają się dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu fizycznych serwerów. Daje to oszczędności na kosztach zasilania, klimatyzowania i wsparcia technicznego;
- odpowiednio zaprojektowane środowisko wirtualne może też skutecznie zabezpieczyć dostęp do danych i zmniejszyć ryzyko operacyjne.

<sup>14</sup> P. Adamczewski, *Rozwinięte systemy klasy ERP...*



Innym sposobem na ograniczanie kosztów związanych z utrzymaniem rozwiązań informatycznych jest zastosowanie energooszczędnych urządzeń i względnie taniego oprogramowania, dostępnego na zasadzie licencji programowania otwartego (*open source*). Sposobem na zmniejszenie wydatków na ICT może okazać się także outsourcing, zarówno usług, jak i oprogramowania w modelu SaaS (Software as a Service), a nawet całych procesów biznesowych.

Już lata 90. dobitnie wykazały, że bez systemu klasy ERP nie ma nowoczesnego zarządzania w organizacjach. Ostatnie lata wskazują, że tradycyjnie rozumiane systemy ERP już nie wystarczają. Ich podstawowa funkcjonalność została wzbogacona o moduły CRM (Customer Relationship Management), SRM (Supplier Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) i PLM (Product Lifecycle Management)<sup>15</sup>. Zwłaszcza te ostatnie rozszerzenia zyskują na znaczeniu. Zarządzanie cyklem życia wyrobu obejmuje różne działania, począwszy od pojawienia się idei wyrobu aż po jego wycofanie z rynku. Składa się na to opracowanie koncepcji projektu, opracowanie technologii wytwarzania, zarządzanie wytwarzaniem, zarządzanie dokumentacją i zamówieniami klientów. Istotny element w systemie PLM stanowi obsługa zmian technicznych wyrobów w procesach produkcji i zaopatrzenia. W przypadku produkcji wielkoseryjnej z dużą liczbą wariantów, w której klient może określać własne życzenia co do modelu wyrobu i jego wyposażenia, istotne jest zastosowanie konfiguratora produktu. Pozwala on na tworzenie modelu produktu, dokumentacji wykonawczej i zestawień materiałów oraz szacowanie kosztów. Możliwe jest to za sprawą współdziałania z pakietami klasy CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing).

Najnowsze wersje ERP w pełni wykorzystują ostatnie rozwiązania technologii informatycznych, w tym również wspomnianą koncepcję SOA. Usługa jest tu rozumiana jako odrębny moduł funkcjonalny i traktowany na zasadzie elementu rozwiązania informatycznego, realizującego konkretne zadanie. Niezależność takich usług pozwala na ich wykorzystywanie w ramach dowolnej platformy systemowej i języka programowania. Daje to niespotykane do tej pory możliwości dotyczące elastyczności działania i rozbudowy rozwiązań informatycznych. Powiązane ze sobą organizacje łańcuchami dostaw obsługują strumienie materiałów i surowców, półfabrykatów i produktów gotowych oraz towarzyszących tym procesom informacji. Do realizacji tych zadań w sposób uporządkowany i powtarzalny wykorzystuje się systemy przepływu pracy (*workflow*), a wspomagane filozofią SOA pozwalają na urzeczywistnianie idei przedsiębiorstwa rozszerzonego w konwencji RTE (Real-Time Enterprise), czyli działającego w czasie rzeczywistym. Cele stawiane przed takimi rozwiązaniami można ująć następująco:

- zarządzanie transakcjami w ramach branżowego łańcucha dostaw,

<sup>15</sup> Ibidem; P. Adamczewski, *Evolution in ERP...*

- planowanie i realizacja dostaw i dostaw na czas (*Just-in-Time*),
- spełnianie branżowych kryteriów łańcucha dostaw (monitorowanie produktów we wszystkich fazach jego powstawania),
- oferowanie szczegółowych analiz rentowności i obsługi klientów wraz z elastycznym raportowaniem<sup>16</sup>.

Zgodnie ze wcześniejszymi zapowiedziami analityków branży informatycznej rośnie w Polsce znaczenie systemów klasy ERP w nowoczesnie funkcjonujących organizacjach. Wyraża się to m.in. we wzroście ich sprzedaży i liczbie efektywnych wdrożeń. Minione lata wyraźnie wskazują, że po z informatyzowaniu wewnętrznych procesów logistycznych organizacje koncentrują się na informatycznym wspomaganie kanałów dostaw i sprzedaży, a więc w kierunku pełnej informatyzacji. Rosnąca skala wdrożeń systemów klasy ERP również w Polsce świadczy dobitnie, że hasło „ERP podstawą nowoczesnie funkcjonującej organizacji” przestało być tylko dyskutowane, ale stanowi decydującą determinantę sukcesów biznesowych w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego na gruncie przedsiębiorstwa sieciowego wykorzystuje się doświadczenia z zakresu podejścia procesowego wraz metodą radykalnych zmian procesów BPR (Business Process Reengineering), zarządzanie wirtualne czy zarządzania organizacjami inteligentnymi, co ostatecznie pozwala na dyfuzję wiedzy<sup>17</sup>.

### 3. Kierunki rozwoju ICT w organizacjach sieciowych

Rozwój zaawansowanych systemów ERP wpływa pobudzająco na informatyczne narzędzia analityczne w zakresie inteligencji biznesowej. Rozwiązania te przekładają się już na efektywne wspomaganie procesów decyzyjnych. Obejmują one narzędzia i aplikacje do analizowania, monitorowania, modelowania, prezentowania oraz raportowania danych wspierających podejmowanie decyzji. W tym celu wykorzystuje się hurtownie danych, analizy operacyjne łańcuchów dostaw, analityczne systemy CRM, pogłębione analizy finansowe i wskaźniki wydajności organizacji. Użytkownikiem takich rozwiązań jest głównie kierownictwo strategicznego szczebla przedsiębiorstwa, bazujące na pewnych agregatach danych. Wiąże się z tym problem integracji i synchronizacji danych. Integracja danych rozpoczyna się od możliwości wykorzystywania wielu źródeł danych, zarówno poprzez dedykowane interfejsy, jak i przy użyciu standardowych mechanizmów typu ODBC (Open DataBase Connectivity). Źródłami danych mogą być rela-

<sup>16</sup> Por. P. Adamczewski, *Gospodarka oparta na wiedzy jako determinanta dla polskich przedsiębiorstw*, w: *Nauka dla gospodarki*, red. C. F. Hales, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2010, nr 1; A. Koronios, W. Yeoh, op. cit.; *Model biznesu w zarządzaniu...*; R. Orzechowski, op. cit.

<sup>17</sup> P. Adamczewski, *Systemy ERP-BI...*; C. Bratianu, S. Vasilache, I. Jianu, op. cit.

cyjne lub hierarchiczne bazy danych, pliki strukturalne, a także systemy ERP. Połączenia te powinny zatem umożliwiać nie tylko odczyt danych, ale także ich zapis i przetwarzanie. W przypadku większości organizacji występuje przypadek wielu środowisk informatycznych i mechanizmy dostępu powinny pozwalać na sięganie do danych znajdujących się na różnych platformach sprzętowo-systemowych.

Oczekiwania wobec zaawansowanych rozwiązań ICT na gruncie przedsiębiorstw sieciowych można ująć następująco:

- nie ma w kryzysie „nowej” ekonomii bez „starej” ekonomii; pojawiają się określenia *new economy* oraz *now economy* tłumaczone jako ekonomia chwili, stanowiąca kwintesencję działania organizacji w czasie rzeczywistym; „stara” ekonomia musi brać udział w tworzeniu docelowych rozwiązań ICT – redukcji kosztów; wyzwaniem staje się redukcja czasu;

- istotna jest umiejętność transformacji procesów biznesowych na bazie zarządzania łańcuchem wiedzy KCM (Knowledge Chain Management); docelowo konieczna jest pełna integracja procesów organizacji z procesami kontrahentów, czyli w całym łańcuchu dostaw SCM;

- ważne jest myślenie biznesowe w obszarze ICT; kreatywne organizacje sieciowe zdobywają przewagę konkurencyjną w społeczeństwie informacyjnym poprzez inwestowanie w zasoby niematerialne, tj. w wiedzę i kapitał intelektualny wspomaganie zaawansowanymi rozwiązaniami informatycznymi;

- w nowoczesnie funkcjonujących organizacjach sieciowych gra biznesowa toczy się w przestrzeni wyznaczonej przez wektory globalizacji, wirtualizacji oraz zarządzanie wiedzą na poziomie zarządzania logistycznego wspomaganego przez ICT;

- w wyniku dynamicznego rozwoju ICT konieczne staje się modyfikowanie dotychczasowych procesów i rekonfigurowanie modeli biznesu w całych łańcuchach dostaw;

- budowanie zaawansowanych rozwiązań ICT staje się wyróżnikiem nowoczesnie działających organizacji w czasach gospodarki opartej na wiedzy.

## Podsumowanie

Zapotrzebowanie na technologie teleinformatyczne wspomagające procesy biznesowe w organizacjach sieciowych będzie w dalszym ciągu wzrastało, bowiem organizacje te – z istoty działań gospodarczych – są zainteresowane optymalnym wykorzystywaniem swoich zasobów dla osiągnięcia maksymalnych korzyści z zainwestowanego kapitału. Bogata aktualnie oferta na polskim rynku rozwiązań ICT pozwala każdemu wybrać w zależności od potrzeb biznesowych i zasobności finansowej, a informatyczne wspomaganie całych łańcuchów dostaw

staje się już nie tylko wyzwaniem konkurującego rynku, ale wręcz koniecznością sprostania coraz wyższym wymaganiom klientów w efektywnej ich obsłudze. Przy porównywalnych technologiach produkcyjnych i informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w sprawnie zaprojektowanych i efektywnych procesach biznesowych organizacji sieciowych, co nabiera szczególnego znaczenia przy rosnących wymaganiach mechanizmów rynkowych gospodarki opartej na wiedzy.

We współczesnej gospodarce odchodzi się od klasycznych struktur organizacyjnych opartych na podziale funkcji i władzy na rzecz organizacji sieciowych. Jest to podyktowane wzrostem znaczenia czynników niematerialnych w zarządzaniu oraz narastającym tempem zmian w organizacji pod naciskiem turbulentnego otoczenia. Wzajemne powiązanie powyższych procesów określa się jako powstawanie nowej ekonomii lub gospodarki opartej na wiedzy, która w XXI w. stanowi kluczowy czynnik sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Rosnąca konkurencja na rynku globalnym zmusza przedsiębiorstwa do aktywnej współpracy sieciowej oraz nowego podejścia do nawiązywania współpracy. Postęp naukowo-techniczny, zwłaszcza technologie informacyjno-komunikacyjne XXI w., oraz przemiany społeczno-gospodarcze zmieniają w sposób istotny metody, sposoby i formy prowadzenia działalności gospodarczej, umożliwiając powstawanie przedsiębiorstw sieciowych, stanowiących nową formę organizacyjną przedsiębiorstw działających według nowych zasad i wymagających odmiennego podejścia do zarządzania tworzącego podwaliny rozwoju globalnej gospodarki sieciowej.

## Literatura

- Adamczewski P., *E-business Applications in Polish SME-sector – Condition and Development*, „Studia Informatica” 2011, vol. 32, nr 2B(97), Politechnika Śląska, Gliwice.
- Adamczewski P., *E-logistyka jako czynnik rozwoju organizacji inteligentnych w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2012, nr 40.
- Adamczewski P., *Evolution in ERP – Expanding Functionality by BI-modules in Knowledge-based Management Systems*, w: *Information Management ICIM*, red. B. Kubiak, Gdansk University Press, Gdańsk 2009.
- Adamczewski P., *Gospodarka oparta na wiedzy jako determinanta dla polskich przedsiębiorstw*, w: *Nauka dla gospodarki*, red. C.F. Hales, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2010, nr 1.
- Adamczewski P., *Rozwinięte systemy klasy ERP w inżynierii wiedzy*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wczoraj, dziś, jutro*, red. J. Gołuchowski, B. Filipczyk, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2010.
- Adamczewski P., *Systemy ERP-BI w rozwoju organizacji inteligentnej*, w: *Systemy inteligencji biznesowej jako przedmiot badań ekonomicznych*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, „Zeszyty Naukowe” nr 113, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2012.
- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York 2004.
- Bratianu C., Vasilache S., Jianu I., *In Search of Intelligent Organizations*, „Management & Marketing Economics Publishing House” 2006, vol. 1(4).

- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Koronios A., Yeoh W., *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*, „Journal of Computer Information Systems”, Spring 2010.
- Lobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa 2009.
- Magnier-Watanabe R., Senoo D., *The Effect of Institutional Pressures on Knowledge Management and the Resulting Innovation*, „International Journal of Intelligent Enterprise” 2009, vol. 1, nr 2.
- Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Wyd. SGH, Warszawa 2012.
- Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
- Pietras A., *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010.
- Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C. Olszak, E. Ziemia, WN PWN, Warszawa 2007.
- Tubielewicz A., *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p036.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf) [26.06.2013].

## Functional determinants of ICT in network enterprise

**Abstract.** *Business networks are made of long termed formal and informal relationships that appear between two or more entities. These network organizations have the ability to adapt to changing situations, to influence and shape their environment if necessary, and to find a new milieu or reconfigure business processes. Increasing requirements for extended enterprises have stimulated the integration of knowledge management functions into ERP/BI systems for knowledge asset management. These technologies also reduce infrastructure costs, since they simplify integration and streamline the administration and maintenance of ICT solutions. The purpose of this article is to show the functional determinants of ICT companies on the basis of network support business strategies, by improving efficiency and better use of knowledge. This is done by discussing how to deploy ERP/BI concurrently in the framework of enterprise information systems and the evolution of the development trends apparent in this area.*

**Keywords:** *BI, ERP, ICT, network organization, network approach, network enterprise, information society, knowledge management*

**Michał Nowicki**

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania  
e-mail: [michal.nowicki@p.lodz.pl](mailto:michal.nowicki@p.lodz.pl)  
tel. 508 357 734

## **Wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki współpracy międzyorganizacyjnej**

**Streszczenie.** *Konieczność poszukiwania nowych rozwiązań umożliwiających poszerzenie perspektyw rozwojowych oraz szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku konstytuują imperatyw budowy efektywnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa chcąc zapewnić sobie szanse i środki na wzmocnienie potencjału oraz osiągnięcie unikatowych i cennych przewag, muszą umiejętnie realizować procesy wykorzystywania relacji i związków współpracy.*

*Dlatego też za cel artykułu przyjęto próbę identyfikacji benefitów płynących z funkcjonowania firm w więziach współpracy międzyorganizacyjnej oraz potwierdzenie słuszności poglądu, iż obecnie współzawodniczącym na rynkowej arenie przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Dowody potwierdzające prawdziwość tych hipotez zostały zaprezentowane w postaci zestawienia wyników licznych badań, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz wniosków, które czytelnie wykazują, iż jednym z kluczowych elementów warunkujących szanse powodzenia na wdrożenie i realizację strategii umożliwiającej firmom sektora MSP skuteczną obronę przed negatywnym oddziaływaniem rosnącej turbulencji otoczenia oraz intensyfikującym się zmianom i komplikacjom występującym w sferze społeczno-gospodarczej jest chęć i możliwość prowadzenia współpracy międzyorganizacyjnej.*

**Słowa kluczowe:** *współpraca przedsiębiorstw, związki współpracy, konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, korzyści ze współpracy pomiędzy MSP*

### **Wstęp**

Intensyfikujące się zmiany i komplikacje w funkcjonowaniu sfery społeczno-gospodarczej właściwe dla rozwoju „kapitalizmu globalnego, aliansowego



i opartego na wiedzy (*global capitalism, alliance capitalism, knowledge-based capitalism*)”<sup>1</sup>, nieustannie rosnąca turbulentność otoczenia, nasilająca się presja na innowacyjność, jakość, redukcję kosztów oraz wzrost natężenia gry konkurencyjnej wymuszają przeanalizowanie dotychczasowych sposobów budowy, tworzenie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, a więc rywalizować „między sobą w dążeniach do analogicznych celów, jednocześnie utrudniając, a nawet niekiedy uniemożliwiając, osiągnięcie takich samych celów przez inne strony uczestniczące w procesie”<sup>2</sup>, wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Konstatując spostrzeżenia Johna H. Dunninga<sup>3</sup>, można stwierdzić, że istota prowadzenia gry konkurencyjnej zaczyna powracać do swego etymologicznego znaczenia, czyli wspólnego poszukiwania (łac. *cum petere*). Rozwinięciem tej myśli jest wniosek, iż obecnie w celu rozwoju potencjału i przewag konkurencyjnych firm MSP, a więc efektywnej budowy ich pozycji konkurencyjnej, konieczne jest ujmowanie w modelach biznesowych rozwiązań podkreślających znaczenie umiejętnej współpracy oraz gotowości do przystępowania do układów partnerskich i aliansów strategicznych<sup>4</sup>.

Celem niniejszego opracowania będzie zatem zaprezentowanie roli współpracy jako jednego z kluczowych elementów wchodzących w skład strategii umożliwiającej osiągnięcie przez MSP przewagi konkurencyjnej. Na potwierdzenie tej tezy, w warstwie empirycznej, przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej oraz zawarto wnioski płynące z analizy danych w kontekście przełożenia kooperacji przedsiębiorstw na efektywność ich funkcjonowania i notowane wyniki.

## 2. Istota i uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw

Pojęcie współpracy zaliczyć można do grona popularnych, intuicyjnie rozumianych terminów. W przypadku opisu praktyki gospodarczej, gdzie nieustannie zachodzą inicjacje i upadki różnorodnych sojuszy i porozumień, zjawisko to zy-

<sup>1</sup> T. Dołęgowski, *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcucha dostaw*, „Zeszyty Naukowe KGS” 2011, nr 32, s. 71.

<sup>2</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 11.

<sup>3</sup> Badacz ten zauważył, że współczesną gospodarkę charakteryzuje przyspieszony postęp techniczny i technologiczny, znaczny rozwój usług oraz wprowadzanie istotnych zmian w sferze organizacji życia gospodarczego, zarówno na rynkach poszczególnych krajów, jak i w wymiarze międzynarodowym (głównie chodzi o deregulację, liberalizację i prywatyzację działalności gospodarczej), a więc warunki skutecznego funkcjonowania i konkurowania przedsiębiorstw uległy przekształceniom i ewolucji. Por. J.H. Dunning, *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, London 2001.

<sup>4</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, B. Rugelsjoen, *Zarządzanie aliansami przy użyciu strategicznej karty wyników*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 6, s. 103.



skuje niezwykle interesujący kontekst wieloaspektowości i wielowymiarowości. Dla realizacji celów pracy, stosując podejście od ogółu do szczegółu, definiowanie terminu współpraca powinno być następujące:

- współpraca to stosunki albo sieć stosunków społecznych, niezbędnych do osiągnięcia wspólnego, ważnego dla istnienia grupy celu<sup>5</sup>;
- współpraca prowadzi do wspólnego osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, motywowanego zwiększonym prawdopodobieństwem „osiągnięcia korzyści dla obu stron, większych niż w przypadku działania osobno”<sup>6</sup>;
- współpraca obejmuje różnorodne relacje i formy oddziaływania<sup>7</sup> występujące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają rosnące zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna<sup>8</sup>, a więc każdy z uczestników współpracy stara się dopasować do działań podejmowanych przez partnerów (współpracowników);
- współpraca to współdziałanie podmiotów polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań cząstkowych ułatwiających realizację określonych celów, polegające na podejmowaniu wzajemnie zgodnych, uzupełniających się i niosących pozytywne rezultaty działań, w oparciu o poziome powiązania usankcjonowane umowami i porozumieniami<sup>9</sup>.

O współpracy międzyorganizacyjnej będzie można mówić wówczas, gdy zaistnieją następujące elementy:

- wszystkie strony relacji odniosą z niej korzyści,
- podmioty uczestniczące w relacji będą od siebie wzajemnie uzależnione,
- pomiędzy przedsiębiorstwami wystąpią różnego rodzaju powiązania,
- podmioty uczestniczące w relacji zainwestują w nią<sup>10</sup>.

Status partnera związku współpracy należny jest tym podmiotom, z którymi relacja kooperacji opiera się na solidnych i rzetelnych podstawach (przykładowo

<sup>5</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2000, s. 597.

<sup>6</sup> A. Tidstrom, *Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 2006, s. 13.

<sup>7</sup> Na przykład: kooperacja, outsourcing, offshoring, kombinat, franchising, licencjonowanie, joint venture, alians strategiczny, zrzeszenie przedsiębiorstw, konsorcjum, kartel, syndykat, funkcjonowanie w sieciach i klastrach.

<sup>8</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 35.

<sup>9</sup> A. Adamik, *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, w: *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 252.

<sup>10</sup> S. Flaszewska, M. Kłos, *Ryzyko kooperacji w relacjach dostawca – odbiorca na przykładzie Przedsiębiorstwa Innowacyjno-Wdrożeniowego Wifama-Prexer Sp. z o.o.*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012, s. 123.

formalnych bądź nieformalnych porozumieniach i umowach wykorzystujących zapisy kodeksu dobrych praktyk, a także innych dokumentów organizujących ważne aspekty funkcjonowania firmy) oraz prowadzona jest w sposób profesjonalny (przykładowo do odpowiedzialności za jej przebieg wyznaczani są kompetentni, doświadczeni pracownicy posiadający nastawienie prozespołowe). Poza tym pomiędzy każdym z współpracujących podmiotów dochodzi nie tylko do wymiany podstawowych danych gospodarczych, ale również do wymiany informacji o obecnych i przyszłych potrzebach<sup>11</sup> każdego z nich. Mamy więc tu do czynienia z wykroczeniem poza triadę czysto rynkowych danych: cena – ilość – jakość<sup>12</sup>. Ponadto należy mieć na uwadze to, że aby możliwa stała się współpraca przedsiębiorstw w długim horyzoncie czasowym, to podmioty te „muszą wydzielić część posiadanych procesów i powiązać je w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu wspólnego przedsięwzięcia”<sup>13</sup>. Naturalną konsekwencją jest zatem konieczność odpowiedniego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania i negocjowania podejmowanych wspólnie działań.

Sprostanie tym wymogom jest trudne, co należy wiązać z dwiema prawidłowościami. Po pierwsze, w związku ze zmianami dotychczas obowiązujących zasad i reguł opisujących warunki i praktykę skutecznego uczestnictwa w grze konkurencyjnej<sup>14</sup> przedsiębiorstwa, a szczególnie te należące do sektora MSP, zostały zmuszone do poszukiwania nowych rozwiązań, a zwłaszcza do jednoczenia się i organizowania w związku współpracy. Po drugie, różnorodność form i systematyczny rozwój możliwości kooperacji między przedsiębiorstwami są wynikiem umocowania przesłanek towarzyszących tworzeniu związków między organizacjami w trzech obszarach:

- 1) wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kształtujących chęci i możliwości przystępowania do sieci współpracy przez poszczególne firmy,
- 2) wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kształtujących możliwości rozwojowe poszczególnych firm,
- 3) celach i oczekiwaniach związanych z przystąpieniem do związków współpracy międzyorganizacyjnej.

<sup>11</sup> H. Yli-Renko, E. Autio, V. Tontti, *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, vol. 11, s. 279-304.

<sup>12</sup> Przykładowo wymiana informacyjna z kluczowymi partnerami może dotyczyć takich aspektów, jak: planowane inwestycje i kierunki rozwoju firmy, obecne koszty i efekty relacji oraz plany ich przyszłej modyfikacji, know-how, pogłębione dane o rynku.

<sup>13</sup> A. Fajczak-Kowalska, *Wpływ współpracy partnerskiej firm na funkcjonowanie łańcucha dostaw*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 113.

<sup>14</sup> „Piąta fala konkurencji” – cechująca się m.in. globalizacją, deregulacją, prywatyzacją gospodarek, hiperrewolucją technologiczną i rozwojem e-gospodarek, rosnącą suwerennością konsumentów, zmienną liczbą konkurentów, zmienną siłą oddziaływania barier wejścia i/lub wyjścia z rynku, masową indywidualizacją produktów wymuszoną przez zmienność preferencji nabywców. Por. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 273.

Uwarunkowania zewnętrzne współpracy zwykle klasyfikuje się w pięć specyficznych grup czynników:

1) grupę czynników prawnych – obejmującą głównie przepisy o swobodzie podejmowania działalności gospodarczej, przepisy w sprawie ochrony środowiska oraz regulacje prawa zamówień publicznych;

2) grupę czynników ekonomicznych – obejmującą zagadnienia podatków, ubezpieczeń społecznych, funkcjonowania systemu bankowego, programów pomocowych finansowanych ze środków Unii Europejskiej itd.;

3) grupę czynników kulturowo-społecznych – czyli sieć powiązań osobistych przedsiębiorców, system edukacji, klimat współdziałania itd.;

4) grupę czynników lokalnych – wynikającą ze stosunku władz lokalnych do podejmowania przez przedsiębiorców inicjatyw gospodarczych oraz funkcjonowania instytucji i organizacji okołobiznesowych;

5) grupę czynników związanych ze sferą techniczną i technologiczną – skupiającą takie czynniki, jak: dostęp do technologii, know-how, patenty, park maszynowy<sup>15</sup>.

Do grona wewnętrznych uwarunkowań współpracy przedsiębiorstw najczęściej zalicza się trzy podstawowe obszary:

1) uwarunkowania osobowościowe przedsiębiorców (cechy charakteru, tj. gotowość do zawierania współpracy, porozumień i kompromisu, potrzeba niezależności, gotowość do rywalizacji, podejmowania ryzyka itd.);

2) orientacja strategiczna oraz preferencje wyboru partnera do współdziałania;

3) zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz potrzeby, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaspokoić, działając samodzielnie<sup>16</sup>.

Grupę celów i oczekiwań (podstawowych motywów) współcześnie warunkujących skłonność firm MSP do współdziałania, stanowią te związane z:

– obroną pozycji rynkowej współpracujących firm, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu tworzenie barier wejścia na rynek, obronę przed substytutami, obronę przed zagrożeniami płynącymi z otoczenia, ułatwienie dostępu do zasobów zwiększających konkurencyjność oraz prowadzenie wspólnej promocji;

– rozwijaniem zdolności współpracujących firm, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu poszerzanie wiedzy, ułatwienie dostępu do ważnych (kluczowych) zasobów, dotarcie do nowych grup klientów i usprawnienie sieci dystrybucji, poprawienie systemów produkcji i zakupów oraz wzmocnienie siły finansowej;

<sup>15</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 169.

<sup>16</sup> A. Połomska-Jesionowska, *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 286.

- tworzeniem nowych wartości przez współpracujące firmy, czyli prowadzeniem wspólnych działań mających na celu wprowadzenie innowacji do produktów, zwiększanie asortymentu i tworzenie nowych produktów oraz poprawianie ich jakości;
- efektywnością przedsiębiorstwa (presja na obniżenie kosztów, efekt synergii, wzrost wartości);
- obniżeniem kosztów transakcyjnych i usprawnieniem koordynacji działalności wielu odrębnych przedsiębiorstw;
- zależnością zasobową (pozyskiwanie potrzebnych zasobów i ograniczenie dostępu do tych zasobów konkurentom);
- uczeniem się (pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, doskonalenie procesów innowacyjnych oraz wymóg współczesnych badań i procesów rozwojowych);
- ograniczeniem niepewności (doskonalenie zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia, doskonalenie procesu zdobywania i przetwarzania informacji oraz mnożenie opcji realnych przyszłego kierunku rozwoju przedsiębiorstw)<sup>17</sup>.

### 3. Efektywność konkurencji w oparciu o współpracę międzyorganizacyjną – przegląd wyników badań

Publikacje zawierające wyniki badań<sup>18</sup> wskazują, że umiejętność tworzenia i przystępowania do powiązań kooperacyjnych współcześnie stanowi jeden z podstawowych elementów umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Analiza raportu *Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2008* opracowanego przez PricewaterhouseCoopers (PWC) pozwala na zidentyfikowanie pewnych korelacji pomiędzy efektywnością sieci i zawieranych przez firmy porozumień a celami przyświecającymi tworzącym je partnerom (tab. 1).

Korzyści powstające w efekcie stosowania strategii kooperacji (współpracy), korespondujące z wyżej wymienionymi wynikami, zostały zidentyfikowane, opisane i przyporządkowane do trzech podstawowych grup powiązanych z:

<sup>17</sup> T. Dudzik, W. Piątkowski, A. Sznajder, M. Witek-Hajduk, *Charakterystyka aliansów i przedsiębiorstw i przyczyny ich rozwoju we współczesnej gospodarce*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 15-40; T. Dudzik, W. Piątkowski, A. Sznajder, M. Witek-Hajduk, *Charakterystyka aliansów marketingowych*, w: *Alianse marketingowe...*, s. 41-51; S. Flaszewska, M. Kłós, op. cit., s. 122.

<sup>18</sup> Zob. W. Czakon, op. cit.; *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002; A. Adamik, op. cit.

Tabela 1. Efektywność sieci w realizacji celów przedsiębiorstw\*

Lp.	Cele przedsiębiorstwa prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	Efektywność sieci		
		Europa Środkowo-Wschodnia		Europa Zachodnia
		% wskazań		
1.	Kreowanie i dzielenie się wiedzą	70	<	73
2.	Uczenie się najlepszych praktyk	73	>	64
3.	Umacnianie reputacji i marki	82	>	63
4.	Zwiększanie innowacji w przedsiębiorstwie	55	<	65
5.	Pozyskanie dostępu do nowych rynków	62	>	58
6.	Wdrożenie nowych strategii	60	>	55
7.	Poprawa obywatelstwa korporacyjnego	53	>	50
8.	Uzyskanie dostępu do nowych umiejętności i rzadkich talentów	48	<	52
9.	Zwiększenie kontroli kosztów	53	>	42
10.	Pozyskanie wpływu na politykę regulacyjną (m.in. rządu)	25	<	45
11.	Ograniczanie makro-ryzyk	23	<	27

\* Odpowiedź na pytanie: Jak efektywna jest współpraca w sieciach biznesowych w osiągnięciu wymienionych celów (uwzględniono respondentów, którzy wybrali odpowiedź: „całkiem efektywna”, „bardzo efektywna”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2008*, PricewaterhouseCoopers (PWC), s. 49, <http://business.outlookindia.com/11th%20Annual%20Global%20CEO%20Survey.pdf> [5.03.2013].

– wytworzeniem efektu dźwigni poprzez zgromadzenie uzupełniających się zasobów i możliwości, których firma nie mogłaby uzyskać, działając w pojedynkę (tab. 1, pozycje 2, 3, 5);

– osiągnięciem silnej pozycji konkurencyjnej w wyniku połączenia sił rywali i firm komplementarnych (tab. 1, pozycje 3, 4, 5, 8, 9);

– zdobyciem kompetencji poprzez przyswajanie wiedzy, umożliwiające przezwyciężenie niedoborów umiejętności, jak i zdobycie nowych kompetencji (tab. 1, pozycje 1, 2, 4, 8)<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice, 2006, s. 67-68.

Za równie istotne uznać należy wyniki badań przeprowadzonych przez Milenę Ratajczak-Mrozek<sup>20</sup> oraz Łukasza Małysa. Analiza otrzymanych wyników<sup>21</sup> potwierdza tezę o istnieniu prawidłowości, że przedsiębiorstwa wykorzystujące w swej działalności więzi współpracy dostrzegają podstawy do oceny własnego funkcjonowania i pozycji konkurencyjnej jako lepszej od firm prosperujących samodzielnie (tab. 2). Należy jednak zauważyć możliwość występowania pewnych odstępstw od powyższej reguły. Spowodowane jest to subiektywnym charakterem oceny dokonywanej przez badane podmioty oraz różnicami w ich wielkości i strukturze organizacyjnej. Przykładowo, właściciele badanych małych przedsiębiorstw przeważnie wskazywali, iż najważniejsze efekty z prowadzonej działalności notują, funkcjonując samodzielnie lub w kooperacji w łańcuchu dostaw (tab. 3, typ 0 i 1). W przypadku przedsiębiorstw mikro (czyli zatrudniających do 9 osób) za najatrakcyjniejszą formę uchodziła samodzielność i niezależność, za wyjątkiem sytuacji, w której firma współpracuje w łańcuchu dostaw oraz jednocześnie w dwóch z trzech pozostałych, analizowanych w badaniu obszarach: z konkurencją, z ośrodkami kreacji wiedzy, z wpływowymi podmiotami (tab. 3, typ 0 i 3). Podmioty średniej wielkości największe szanse dostrzegały natomiast w stosowaniu możliwie najszerzej strategii współpracy i aliansów strategicznych (tab. 3, typ 4).

Przytoczone wyniki oraz płynące z nich wnioski znajdują potwierdzenie w zakrojonych na szeroką skalę badaniach prowadzonych przez Annę Adamik<sup>22</sup>. Analiza wyników pozwoliła ustalić, że zdaniem respondentów więzi współpracy przyczyniają się do:

<sup>20</sup> Dane empiryczne zostały pozyskane w wyniku realizacji projektu badawczego realizowanego w okresie maj-grudzień 2007, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badanie polegało na ankietyzacji losowo dobranych przedsiębiorstw spośród listy adresowej 2000 firm, utworzonej na podstawie ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 74 firmy reprezentujące sektor high-tech.

<sup>21</sup> Dane empiryczne zostały pozyskane w wyniku realizacji projektu badawczego polegającego na prowadzeniu internetowych badań ankietowych prowadzonych od września do października 2010 r. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski reprezentujące wszystkie branże, a listę adresatów opracowano z wykorzystaniem ogólnopolskiej bazy danych firmy Kompas Poland. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 177 podmiotów gospodarczych należących do grona średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw.

<sup>22</sup> Przeprowadzenie badań trwających w latach 2008-2011 było możliwe dzięki pozyskaniu grantu badawczego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego zarejestrowanego pod numerem NN115136034. Dla realizacji zadań badawczych przeprowadzono pomiar pierwotny, sondażowy, pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej, w którym instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, które prowadziły swą działalność w regionach łódzkim i świętokrzyskim. Operator losowy stanowiła baza danych „teledreson” 2008. Ostatecznie do analizy wyników przyjęto próbę badawczą liczącą 251 przedsiębiorstw.



Tabela 2. Średnia ocena stopnia wykorzystania związków kooperacyjnych w działalności zagranicznej

Przedsiębiorstwa high-tech	Związki kooperacyjne								
	Długoterminowe relacje z kluczowymi nabywcami zagranicznymi	Długoterminowe relacje z kluczowymi dostawcami zagranicznymi	Długoterminowe relacje z konkurentami	Długoterminowe relacje z ważnymi organizacjami i instytucjami	Długoterminowe relacje z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi	Kontakty nieformalne z zagranicznymi nabywcami	Kontakty nieformalne z zagranicznymi dostawcami	Kontakty nieformalne z ważnymi organizacjami i instytucjami	Poszukiwanie partnerów do aliansów strategicznych
Firmy lepsze	4,69	4,28	3,14	3,31	3,13	3,87	3,57	3,03	2,87
Firmy pozostałe	4,23	4,08	2,64	3,17	3,08	3,46	3,46	2,83	3,08
Różnica	0,46	0,20	0,50	0,14	0,05	0,41	0,11	0,20	-0,22

Mianem firm lepszych oznaczone zostały przedsiębiorstwa, dla których wskaźnik zdefiniowany jako średnia wartość oceny finansowej i niefinansowej działalności firmy osiągnął poziom 3 lub większy (3 – prawie taki sam jak u konkurentów, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy). W badaniu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – nie zgadzam się, 3 – częściowo zgadzam się, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się.

Źródło: M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej (wyniki z badań)*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 52.

- lepszego zaspokojenia potrzeb klientów na skutek możliwości skomponowania kompleksowej oferty;
- poprawy efektywności działań rynkowych na skutek zwiększenia potencjału zasobowego, zyskowności i innowacyjności oraz zwiększenia zdolności do szybkiej reakcji na zmiany rynkowe, a także zwiększenia zasięgu rynkowego;
- uzyskania dostępu do szerszych zasobów wiedzy i informacji oraz możliwości wdrożenia strategii wzajemnego uczenia się, dzięki dostępowi do zasobów swych partnerów biznesowych;
- minimalizacji ryzyka i utraty szans rynkowych oraz możliwości realizacji nietypowych zleceń;
- zwiększenia siły przetargowej, dzięki możliwości wprowadzenia korzyści skali, specjalizacji przy jednoczesnym obniżaniu kosztów własnych;
- powstania możliwości zapewnienia bardziej profesjonalnej obsługi oraz szybszego i efektywniejszego rozwiązywania problemów swych klientów, a przez



Tabela 3. Ocena wyników rynkowych przedsiębiorstw kooperujących w porównaniu z ich najbliższymi konkurentami

Firmy i liczebność w próbie*	Kryterium oceny	Ocena				
		typ kooperacji prowadzonej przez firmę**				
		typ 0	typ 1	typ 2	typ 3	typ 4
Średnie (1-7-4-8-20)	Zysk ogółem	4	3,17	3,25	2,71	2,94
	ROI	b.d.	3,00	3,00	2,75	3,06
	Wielkość sprzedaży	b.d.	2,67	3,00	2,75	3,16
	Udział w rynku	b.d.	2,50	2,33	2,57	3,12
Małe (1-6-7-11-19)	Zysk ogółem	4,00	2,75	2,57	2,60	2,89
	ROI	4,00	3,00	2,33	2,43	2,86
	Wielkość sprzedaży	4,00	3,17	2,86	2,73	3,39
	Udział w rynku	3,00	3,40	2,60	2,55	3,19
Mikro (7-4-7-6-16)	Zysk ogółem	3,33	2,75	3,14	3,67	3,06
	ROI	4,00	2,67	2,50	4,00	2,60
	Wielkość sprzedaży	3,50	2,75	3,00	3,67	2,63
	Udział w rynku	3,25	3,25	3,17	3,25	2,85

\* liczebność w próbie podana zgodnie z kolejnością typów od 0 do 4;

\*\* typy kooperacji: 0 – przedsiębiorstwa, które nie deklarowały współpracy z żadnymi podmiotami, 1 – przedsiębiorstwa kooperując wyłącznie w ramach łańcucha dostaw, 2 – przedsiębiorstwa kooperujące w ramach dwóch kategorii, z których jedną stanowi łańcuch dostaw, 3 – przedsiębiorstwa kooperujące z podmiotami w ramach trzech kategorii, z których jedną stanowi łańcuch dostaw, 4 – przedsiębiorstwa kooperujące z podmiotami tworzącymi łańcuch dostaw, konkurentami, ośrodkami kreacji wiedzy (uniwersytety, instytucje badawczo-rozwojowe) oraz wpływowymi podmiotami (np. organizacje branżowe i samorządowe);

\*\*\* zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie: 1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Małyś, *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, w: *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 202-204.

to budowy lepszej reputacji w sposób szybszy niż w przypadku działań samodzielnych, dzięki dostępowi do zintegrowanej oferty, wiedzy i ekspertów różnych partnerów sieci;

– polepszenia dostępności do wsparcia finansowanego ze środków publicznych oraz efektywniejszego ich wykorzystania, gdyż projekty partnerskie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej zwyczajowo są wyżej oceniane przez ekspertów, a co za tym idzie mają większą szansę na uzyskanie dofinansowania i realizację<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Opracowanie własne na podstawie: A. Adamik, op. cit., s. 271-276; S. Mosińska, *Współpraca na rzecz innowacyjności*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 378-379; M. Ratajczak-Mrozek, *Uwarunkowania współpracy z podmiotami zagranicznymi polskich przedsiębiorstw high-tech (badania empiryczne)*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego...*, s. 554.

## Podsumowanie

Podejmowaniu współpracy przez przedsiębiorstwa należy przyznać status strategicznego czynnika determinującego możliwość budowy, ochrony i umacniania pozycji konkurencyjnej. Przytoczone wyniki badań jednoznacznie pozwalają na potwierdzenie słuszności poglądu, iż obecnie współzawodniczącym na rynkowej arenie przedsiębiorstwom coraz trudniej jest konkurować, wykorzystując jedynie własne zasoby i kompetencje. Przedsiębiorstwa prosperujące na rynku w sposób indywidualny i samodzielny, unikając nawiązywania relacji kooperacyjnych i/lub koopatetycznych, same utrudniają sobie warunki funkcjonowania i obniżają prawdopodobieństwo skorzystania z szansy na odniesienie spektakularnego sukcesu rynkowego. Dzieje się tak, gdyż dzięki funkcjonowaniu w więziach współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstwa są w stanie budować swą ofertę kompleksowo, a także zwiększać swój materialny i niematerialny potencjał w sposób bardziej efektywny od konkurentów rynkowych działających indywidualnie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te są w stanie przyspieszać i wzmacniać procesy budowy swej pozycji konkurencyjnej, a jak powszechnie wiadomo czynnik czasu ma obecnie nieocenione znaczenie.

## Literatura

- Adamik A., *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, w: *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.
- Complete&Collaborate What is success in a connected world. 11<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2008*, PricewaterhouseCoopers (PWC), <http://business.outlookindia.com/11th%20Annual%20Global%20CEO%20Survey.pdf> [5.03.2013].
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Dołęgowski T., *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcuchów dostaw*, „Zeszyty naukowe KGS” 2011, nr 32.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wyd. One Press, Gliwice 2006.
- Dudzik T., Piątkowski W., Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Charakterystyka aliansów marketingowych*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dudzik T., Piątkowski W., Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Charakterystyka aliansów i przedsiębiorstw i przyczyny ich rozwoju we współczesnej gospodarce*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększania konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dunning J., *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, London 2001.
- Fajczak-Kowalska A., *Wpływ współpracy partnerskiej firm na funkcjonowanie łańcucha dostaw*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.

- Flaszewska S., Kłos M., *Ryzyko kooperacji w relacjach dostawca – odbiorca na przykładzie Przedsiębiorstwa Innowacyjno-Wdrożeniowego Wifama-Prexer Sp. z o.o.*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Kaplan R. S., Norton D. P., Rugelsjoen B., *Zarządzanie aliansami przy użyciu strategicznej karty wyników*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 6.
- Małys Ł., *Współpraca z podmiotami zewnętrznymi a wyniki rynkowe małych i średnich przedsiębiorstw – analiza empiryczna*, w: *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Adamik, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Mosińska S., *Współpraca na rzecz innowacyjności*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.
- Połomska-Jesionowska A., *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Ratajczak-Mrozek M., *Uwarunkowania współpracy z podmiotami zagranicznymi polskich przedsiębiorstw high-tech (badania empiryczne)*, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, red. S. Lachiewicz, PTE w Łodzi, Łódź 2012.
- Ratajczak-Mrozek M., *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej (wyniki z badań)*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Słownik wyrazów obcych*, red. E. Sobol, WN PWN, Warszawa 2000.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Tidstrom A., *Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 2006.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review” 2002, vol. 11.

## Strengthening the competitiveness of enterprises through cross-organizational cooperation

**Abstract.** *The necessity of finding new and modern solutions to enhance prospects for development and rapid response to market changes, constitute an imperative point in building an effective competitive position for a company. The above-mentioned declaration is a practical reflection of the implementation of entrepreneurial attitudes, which are realized in order to achieve unique and valuable advantages, provide businesses development resources and opportunities, and thus strengthen its (business) market position. Therefore, the aim of this paper is to confirm the validity of the view that it is increasingly difficult to compete using only a business's own resources and expertise. An additional purpose of this paper is the identification and presentation of the benefits which stem from cooperating ties occurring between SME.*

*Verification and evidence for the validity of the hypotheses posed in the article are presented in the form of a list of numerous research results, both domestic and foreign. Their analysis provides a clear indication that today, a more important role is attributed to behavior and attitudes related to*

*cooperation. For SME companies, these factors are one of the key elements determining the chances of success in the implementation and execution of strategies, that enable effective defenses against the increasing negative impacts of turbulent environment, intensification of changes, and complications occurring in today's economy. For SME companies these factors are one of the key elements determining the chances of success in the implementation and execution of strategies that allow effective defense against the increasing negative impact of the volatility of business environments and the intensification of changes and complications occurring in today's global economy.*

**Keywords:** *cooperation of companies, partnership relations, competitiveness, competitive position, Small Medium Enterprises (SME) cooperation benefits*



# **Etyczne wymiary współdziałania i komunikacji**





## Krzysztof Wielecki

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego  
Instytut Socjologii  
e-mail: k.wielecki@uw.edu.pl  
tel. 22 569 68 16

# Władza i podmiotowość

**Streszczenie.** *Problem władzy i podmiotowości trzeba dziś rozważać w kontekście wielkiej cywilizacyjnej zmiany, jaką od ok. połowy lat 70. XX w. możemy obserwować coraz wyraźniej. W literaturze naukowej z dziedziny filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, kulturoznawstwa i wielu innych czytamy o rozmaitych kryzysach najróżniejszych sfer ludzkiego świata i życia, a nawet kryzysie samego człowieka. W tym tekście poruszono kwestię podmiotowości człowieka w czasach kryzysu cywilizacyjnego. Najpierw zdefiniowano sam kryzys, a potem kryzys człowieka z perspektywy antropologii filozoficznej. Szczególne miejsce zajmuje tu filozofia dialogu. Z tej perspektywy ukazano pojęcie władzy rozumianej w kategoriach socjologicznych. Omówiono osobliwe znaczenie dla socjologii władzy i podmiotowości koncepcji odczarowania świata Maxa Webera.*

**Słowa kluczowe:** *podmiotowość, cywilizacja, ład społeczny, racjonalność, władza*

Problem władzy i podmiotowości trzeba dziś rozważać w kontekście wielkiej cywilizacyjnej zmiany, jaką od ok. połowy lat 70. XX w. można obserwować coraz wyraźniej. W literaturze naukowej z dziedziny filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, kulturoznawstwa i wielu innych czytamy o rozmaitych kryzysach sfer ludzkiego świata i życia, a nawet kryzysie samego człowieka. Psycholodzy rozprawiają o problemach tożsamości współczesnego człowieka, o zaburzeniach osobowości, nerwicach i chorobach psychicznych. Psycholodzy rozwojowi i wychowawczy piszą o kłopotach z dojrzewaniem, nauczaniem i wychowaniem młodych. Z książek i artykułów naukowych dowiadujemy się o kryzysie rodzi-

ny, następstwa pokoleń, kryzysie demograficznym, moralności, kultury, polityki, gospodarki itd. Nauka podzielona na dyscypliny, subdyscypliny i coraz wężziej zakrojone specjalności nie potrafi najczęściej spojrzeć na świat i człowieka z dystansu i holistycznie, aby zadać sobie pytanie: Czy nie mamy do czynienia z kryzysem bardziej podstawowym, który objawia się w wielu wymiarach i formach?

Dla zrozumienia współczesnego kryzysu cywilizacyjnego<sup>1</sup> trzeba się cofnąć do dwóch zasadniczych i wzajemnie zależnych procesów cywilizacyjnych: kulturowego i ekonomicznego. Zapoczątkowany pod koniec XVII w. prąd intelektualny i artystyczny Oświecenia przynosi ufność w siłę ludzkiego rozumu oraz wiarę w postęp i porządek świata zbudowanego na nim. Zdaniem niektórych trwa on do dzisiaj, z pięćdziesięcioletnią przerwą na Romantyzm. Z Oświeceniem wiąże się, sięgający początkami Renesansu, proces sekularyzacji oraz trwającej od XVIII w. rewolucji naukowo-technicznej. Od XIV w. rozwijają się odmiany kapitalistycznego instrumentarium ekonomicznego. W drugiej połowie XIX w. procesy te spotykają się, tworząc kapitalistyczne społeczeństwo industrialne.

W połowie XX w. z powodu nowych odkryć naukowych i technologicznych zarysowuje się coraz wyraźniej kryzys industrializmu, aby w latach 70. ujawnić się w pełni i dać początek postindustrializmowi. Nowoczesność spotyka się wówczas z ostrą krytyką, co pozwala mówić również o postnowoczesności. Ta ostatnia nie zakwestionuje jedynie sekularyzacji, która zyskuje w związku z tymi procesami na ostrości, a to powoduje, że ten szczególnie i potężny kryzys natrafia na poważny i pogłębiający się kryzys horyzontów odniesienia: ontycznego, poznawczego, a przede wszystkim moralnego. W drugiej połowie lat 70. humanistyka wpada w tak poważny kryzys, iż nie tylko nie może być pomocą w tych trudnych czasach, ale sama przeżywa bodaj najbardziej niebezpieczną zapaść w swej historii, zwłaszcza w postmodernistycznej mutacji.

W kontekście tak pojmowanego kryzysu trzeba odczytać problem podmiotowości i podmiotu, zwłaszcza jego społecznej i psychicznej sytuacji. Zabiegu unieważnienia Boga Oświecenie dokonało pod znieczuleniem ekscytacji podmiotu odkryciem siebie. Cóż, stanowienie świata w zastępstwie Boga to niemało, może zasumieć w głowie. Istotnym czynnikiem „anestezjologicznym” był też entuzjizm dla możliwości rozumu, jego praktycznej skuteczności i zdolności racjonalnego poznania świata. To w nią miałyby wierzyć człowiek po Weberowskim

<sup>1</sup> Szerzej: K. Wielecki, *Kryzys i socjologia*, Wyd. UW, Warszawa 2012; idem, *Wielka zmiana cywilizacyjna i jej społeczne znaczenie* (z N. Wielecką), w: *Krótkie wykłady z socjologii*, red. A. Firnkowska-Mankiewicz, T. Kanash, E. Tarkowska, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2011, s. 231-247; idem, *Kryzys cywilizacyjny, kapitalizmu czy finansów*, w: *Globalny kryzys a jednocząca się Europa*, red. W. Siwiński, D. Wojtowicz, Poltext, Warszawa 2010, s. 17-38; idem, *Społeczny i kulturowy kontekst kryzysu gospodarczego w literaturze naukowej. Przyczynek do europejskiej debaty*, „Studia Europejskie” 2009, nr 1(49), s. 9-36; idem, *Globalisation and Free Market*, „Yearbook of Polish European Studies Warsaw University Centre for Europe” 2004, vol. 8, s. 165-186 i in.

odczarowaniu. Dziś jednak, w czasach kryzysu postindustrialnego, gdy znieczulenie przestało działać, człowiek poczuł się sam. Otoczony przez pozbawioną sensu nicość kultury masowej musi poradzić sobie z problemem swego znaczenia i wartości, niekiedy negując istotę tego odczucia za pomocą samouwielbienia, fasadowego przekonania o swojej wyjątkowości i nadzwyczajności (co jest odwrotną stroną braku wiary w siebie).

Współczesny kryzys cywilizacyjny pociąga za sobą kryzys kultury i ładu społecznego, który do pewnego momentu stale się anarchizuje, poszerzając pole wolności indywidualnej. Efektem tego jest ujawnianie się różnorodności wartości, postaw i przekonań, pogłębia się anomia indywidualna i zbiorowa. Społeczeństwo traci zdolności regulacyjne. Nie o to chodzi zatem, że nie ma wartości, ale że jest ich tak wiele, iż trudno wybrać, a społeczne mechanizmy regulacyjne są zbyt słabe, aby narzucić czy ułatwić wybór. Skutki są najrozmaitsze. Pojawiają się nurty w filozofii, które czynią z tej słabości wartość, np. postmodernizm, jednocześnie nasilają się odruchy fundamentalistyczne. To w takim kontekście rozkwita kultura masowa, która w epoce globalnego kryzysu cywilizacyjnego przeradza się w globalną *quasi*-kulturę o „nowotworowym” charakterze.

Jednym z ubocznych skutków tych zjawisk jest historyczny proces ekspansji indywidualizmu. Jego cechą stanowi wyższe wartościowanie jednostki niż społeczeństw, którego różne formy są z kolei bardziej cennie przez kolektywistów. Industrializm, z jego kapitalizmem jako podstawą relacji ekonomicznych i społecznych, wprowadza problem wyboru wartości indywidualistycznych lub kolektywistycznych jako jedną z najważniejszych osi sporu. Wywiera on wielki wpływ na filozofię, ideologię i całą humanistykę. W socjologii odbija się w postaci zupełnie chybionej dyskusji o nominalizmie vs. realizmie socjologicznym oraz orientuje większość wypowiedzi teoretycznych.

Ideologiczny charakter tej aporii nie budzi raczej wątpliwości. Gdy bowiem rozważać istotę, tj. zapytać o ontyczny status pojedynczego człowieka i zbiorowości ludzkiej, to okaże się, że nie da się ich określić oddzielnie – naturą jednostki jest pozostawanie w relacji ze społeczeństwem. Naturę zaś społeczeństwa stanowi to, że jest bytem relacyjnym, kreowanym w toku stosunków społecznych między jednostkami. Potem zaś w takim znaczeniu, iż gdy już istnieje, jest czynnikiem, obok autonomicznej działalności podmiotu, kreującym podmiot.

Społeczeństwo i kultura, którą ludzie wytwarzają, stają się również bytem względnie autonomicznym ontycznie, który wtórnice określa jednostki i ma również wewnętrzną dynamikę przyczynowo-skutkową. Nie istnieje społeczność bez jednostek, które je tworzą. Nie istnieje też człowiek, w sensie istoty realizującej właściwy tylko człowiekowi potencjał, poza społeczeństwem i kulturą. Tradycyjny problem: jednostka vs. społeczeństwo jest zatem fałszywie postawiony, ponieważ człowiek i społeczeństwo istnieją, rozwijają się i kształtują w relacji do siebie. Warto podkreślić tę socjopsychologiczną konstatację, która nabierze

znaczenia, gdy będzie mowa o filozofii dialogu i jej znaczeniu dla rozumienia fenomenu podmiotowości. Rozważania te można by zakończyć na gruncie koncepcji *habitusu* Pierre'a Bourdieu lub teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa, które godzą na płaszczyźnie teoretycznej te przeciwstawiane byty. Z tą różnicą, że czynię byty, jakimi są człowiek i społeczeństwo, ontycznie bardziej równoprawnymi niż w koncepcji Giddensa<sup>2</sup>, co jest bliższe poglądom Margaret Archer<sup>3</sup>.

Sens tej kontrowersji może być zrozumiały tylko w ideologicznym kontekście. Definiowała ją sytuacja poszczególnych odłamów społeczeństwa industrialnego. To ona różnicowała istotnie poglądy w tej sprawie myślicieli, którzy czuli się jakoś związani z głównymi aktorami industrialnej sceny społecznej. U podłoża tego sporu leżą mianowicie różnice interesów burżuazji, proletariatu oraz szlachty i arystokracji, sformułowane w postaci trzech systemów ideologicznych: liberalnego, socjalistycznego i konserwatywnego.

W pewnym związku ze sporami *quasi-filozoficznymi* i socjologicznymi działa się historia, która weryfikowała w wymiarze realnym dwa opozycyjne stanowiska: indywidualizmu i kolektywizmu, ukierunkowując sposoby myślenia i działania. Spory te nabierały dramatycznego, historycznego sensu, który można odczytywać z takich wydarzeń, jak rewolucje i wojny, zwłaszcza I i II wojna światowa.

W ostatniej fazie industrializmu, między 1945 r. i połową lat 70., mniej może w dziedzinie nauki i ideologii, a bardziej w sferze praktyki politycznej i ekonomicznej, stanowiska kolektywistyczne i indywidualistyczne znajdują pojednanie w nowoczesnym państwie obywatelskim. Reprezentowało ono interesy obywateli, nie angażując się tak bardzo jak poprzednio w podziały klasowe po żadnej stronie, a przeciwnie, spełniało niezwykle ważną funkcję, mediując i reprodukując kompromis społeczny poprzez instytucje ładu demokratyczno-liberalnego oraz zasady prospołecznej regulacji gospodarki. Zasady te są znane jako idea *welfare state*. Dialektyczna symbioza tak rozumianego państwa i społeczeństwa obywatelskiego miałyby dopełniać porządku instytucjonalnego, który wychodzi poza spory indywidualistów i kolektywistów.

Jednym z najistotniejszych czynników kryzysu owego ładu demokratyczno-liberalnego stały się odkrycia naukowe i wynalazki techniczne, które zapoczątkowały nową, postindustrialną rewolucję cywilizacyjną. Kryzys ten sięga podstaw ładu społecznego i ekonomicznego, zmienia porządek sił na świecie, wprowadza fundamentalne przeobrażenia kultury. Jego efektem są przemiany podstawowych instytucji społecznych: państwa, rodziny, wychowania. Towarzyszy mu kryzys mentalny, zwłaszcza w sferze wartości. Nie przesądzając o przyszłości, trzeba zauważyć, że na razie jego dominantą jest rozpad, dezintegracja, anomia.

<sup>2</sup> A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

<sup>3</sup> Por. np. M. Archer, *Being Human, The problem of Agency*, Cambridge University Press, Cambridge 2000; idem, *The Reflexive Imperative in Late Modernity*, Cambridge University Press, Cambridge 2012.

Kryzys cywilizacyjny rozumiem jako historyczny przełom, wielką zmianę społeczną, po której porządek cywilizacyjny i ład społeczny muszą być inne. Wcześniejsze wielkie zmiany cywilizacyjne trwały od kilkuset do kilku tysięcy lat i mimo to powodowały poważne problemy adaptacyjne ludzi, społeczeństw, instytucji i kultury. Ich skutkiem był zwykle kryzys wartości, wzorców, norm, a także postaw estetycznych i intelektualnych.

Obecny kryzys postindustrializmu trwa około 35 lat i przypuszczalnie nie będzie tak długotrwały, zapewne dokona się w ciągu kilkudziesięciu lat. Jego głębokość, dynamika i zakres są nieporównywalne z doświadczeniami wcześniejszych przełomów tego rodzaju. Nic też dziwnego, że głębokość kryzysu jest wyjątkowa, a zdolności adaptacyjne ludzi, społeczeństw i ich kultur słabe. W ten sposób kryzys staje się jeszcze poważniejszy.

W tym kontekście warto rozważyć problem podmiotowości człowieka jako podmiotowości indywidualnej i zbiorowej, w jego konkretnych formach organizowania się. Nie istnieje – twierdzą – społeczeństwo bez ludzi i złożonych relacji między nimi, ale nie ma też człowieka jako istoty realizującej właściwy tylko człowiekowi potencjał, poza społeczeństwem i kulturą. Wiedzy o człowieku i społeczeństwie trzeba szukać zatem poza XVIII- i XIX-wiecznymi konceptami indywidualizmu i kolektywizmu. Zawsze były one intelektualnie słabe i merytorycznie błędne. Dziś, w czasach wielkiego kryzysu cywilizacyjnego i związanej z nim globalizacji, są szczególnie szkodliwe. Proponuję zatem intelektualną podstawę horyzontów odniesienia umożliwiającą utrzymanie pewnego *quantum* ładu egzystencjalnego w czasach „płynnej rzeczywistości”<sup>4</sup>. Tę orientację intelektualną nazywam konceptem podmiotowości<sup>5</sup>.

Podmiotowość, jak ją rozumiem, nie jest darem w sensie czegoś gotowego, skończonego i statycznego, co zostało przekazane i odebrane. Darem jest zdolność podmiotu do podmiotowości. Podmiotowość stanowi wynik, funkcję podmiotowego życia, realizację potencji podmiotowości, jaka jest w każdym człowieku. Przysługuje tylko człowiekowi, jest efektem orientacji na podmiotowość. Można by powiedzieć, że jest wolną decyzją podmiotu, aby realizować ludzki potencjał w sobie. Jest orientacją, tzn. świadomą wolą realizacji wartości, którą obrało się jako naczelną, orientującą właśnie całe życie podmiotu, podporządkowującą sobie inne wartości podzielane. Orientację podmiotową można rozumieć jako zorientowanie swego życia na podmiotowość, czyli dobrowolną determinację, aby pomnażać człowieczeństwo w człowieku (w sobie i innych ludziach), wykorzystać dar owego ludzkiego potencjału.

<sup>4</sup> Z. Bauman, *Wieloznaczność nowoczesna. Nowoczesność wieloznaczna*, WN PWN, Warszawa 1995.

<sup>5</sup> K. Wielecki, *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu. Między indywidualizmem a kolektywizmem*, CEUW, Warszawa 2003.

Podmiotowość może tworzyć konstrukcję dwóch podstawowych struktur. Pierwsza to narcystyczna struktura podmiotowości. Działanie zawarte w jej wzorze charakteryzuje się tym, że jest nastawione na przekraczanie siebie, dążenie ku pełni człowieczeństwa i wchodzenie w relacje w sposób podmiotowy. Nas tu interesuje głównie relacja z innymi ludźmi, ze społeczeństwem. Jeśli podmiotowość oznacza obowiązek (choć dobrowolnie przyjęty), to oczywiście wobec siebie, ale tak samo wobec innych.

Czy podmiotowość stanowi wartość samą w sobie? Sądzę, że nie. Jest cenna, gdyż dobrze reguluje stosunki jednostek wewnątrz społeczności. Ukierunkowuje działania jednostek i działania społeczności, tak iż stwarza to możliwości rozwoju potencjału ludzkiego wszystkich. Społeczeństwo, inni, nie są czynnikiem degradowującym jednostkę, ale przeciwnie – wzmacniają szansę rozwoju jednostki. To nie mało. Ale rozumiemy, iż jest to wartość kontraktowa, relacyjna, dialogiczna – jak to szczególnie podkreślałem; za nią są jeszcze inne wartości, mocniejsze – jakby powiedział Charles Taylor<sup>6</sup>.

We wzorze narcystycznej struktury podmiotowości odkrywamy, że wartością mocniejszą jest jednostka, indywidualność, która przekracza jednak barierę „indywidualizmu egocentrycznego” – jak to określał Alexis de Tocqueville<sup>7</sup>. Relacyjny charakter podmiotowości oznacza, iż dobrem jest też inny i jego podmiotowość. Podmiotowość jest zatem pewnym wzorem włączającym wszystkie wymienione już składowe w porządek regulujący stosunki między jednostkami. Wzór ten stanowi, iż wartością dla mnie podmiotowego jestem ja sam, ale ja samoograniczający się, ze względu na ekwiwalentne i komplementarne dla mnie dobro – innego. Można mówić także o fazach podmiotowości. Pierwszą, w której wykształca się narcystyczna struktura podmiotowości, można by za Emmanuelem Lévinasem nazwać „stanem upojenia własną tożsamością” w – jak powiada – „stronę czegoś, co mieści się w nim głębiej niż ono samo”<sup>8</sup>. Drugą, wyższą, późniejszą w rozwoju, możliwą, ale niekonieczną, możliwą dopiero po wykryształizowaniu się pierwszej, byłaby faza uspołecznionej podmiotowości lub podmiotowości altruistycznej, tworzącej altruistyczną strukturę podmiotowości.

Była już mowa o jednostkowych kompetencjach podmiotowych. Wiadomo, że chodzi także o kompetencję samoograniczania się ze względu na innego. Zatem cenna jest autonomia, ambicja, autentyczność, miłość itp., ale samoograniczające się w zakresie wyznaczonym przez dobro innego. Samoograniczenie nie musi (choć może, zwłaszcza w drugiej fazie) oznaczać wyrzeczenia się, ale oznacza

<sup>6</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, WN PWN, Warszawa 2001.

<sup>7</sup> A. de Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa 1976, s. 363 i nn.

<sup>8</sup> E. Lévinas, *O Bogu, który nawiedza myśl*, Znak, Kraków 1994, s. 77. Por. B. Korzeniewski, *Separacja nie jest samotnością. Lévinasa koncepcja autonomii podmiotu*, w: *Meandry podmiotowości*, red. P. Orlik, Wyd. Naukowe IF UAM, Poznań 2001, s. 320.



przyjęcie orientacji podmiotowej w praktyce życia działającego podmiotu, która nastawiona jest przede wszystkim na kompromis, porozumienie, poszukiwanie *modus vivendi*. Głównie zorientowana jest zatem na negocjacyjne, a nie konkurencyjne strategie rozwiązywania konfliktów interesów. W fazie podmiotowości altruistycznej jest ona nastawiona na przyczynianie się do dobra innych. W niej życie zorientowane jest na dobro „innego”.

Koncept podmiotowości zakłada dwie (lub trzy, zależnie od sposobu liczenia) mocne wartości, w tym głębokim kryzysie ładu moralnego przełomu post-industrializmu: „mnie” samego i „innego”, jako dwa argumenty (ewentualnej trzeciej wartości) wspólnego wzoru podmiotowości. Podmiotowość stanowi wartość na dwóch poziomach. Jest cenna jako wartość, gdyż w niej zawarta jest cenna wartość każdego człowieka z osobna i wszystkich razem. „Inny” (w każdym razie w fazie altruistycznej) jest tu przedmiotem naszego „pragnienia” (w rozumieniu Lévinasowskim) i wyznacza „porządek pragnienia” w naszym życiu. Jest jednak również wartością instrumentalną – zwłaszcza w fazie narcystycznej, gdyż człowiek nie może żyć sam, a przynajmniej potrzebuje innych dla zaspokojenia własnych potrzeb.

Współczesny kryzys cywilizacyjny tworzy wielkie wyzwanie dla ludzkiej podmiotowości, indywidualnej i zbiorowej. W warunkach tej permanentnej i totalnej zmiany, z jej kryzysową kulturą, za jaką uważam kulturę masową<sup>9</sup>, podmiot musi budować swą tożsamość, a w świecie anomii moralnej orientować swoje życie na wartość, jaką jest godność człowieczeństwa<sup>10</sup> – własnego i innych. Jest to zadanie w ogromnej mierze poza możliwościami podmiotu. W warunkach tego kryzysu z nową siłą staje problem podmiotowości społecznej.

Koncept podmiotowości wykracza poza niemożność indywidualistycznej vs. kolektywistycznej wizji człowieka i społeczeństwa i jałowość sporu między nimi. Zastanawiając się nad podmiotowością społeczną, myślimy o tym, czy – ewentualnie w jakich warunkach – społeczeństwo ułatwia lub utrudnia podmiotowość indywidualną. Pomińmy tu problem, czy właściwość podmiotowości przysługuje w sensie ontycznym, aksjologicznym i logicznym całościom społecznym<sup>11</sup>. Ale można też pytać o to, czy i jak podmiotowe jednostki mogą wyrażać swą podmiotowość w społeczeństwie, czy podmiotowość jest w nim kulturowo ceniona i włączona w procesy socjalizacyjne.

Piotr Sztompka pisze, że „podmiotowość, w socjologicznym znaczeniu tego terminu, to istotny, aktywny wpływ działań ludzkich na kształt struktury społecz-

<sup>9</sup> K. Wielecki, *European Social Order Transformation, Mass Culture and Social Marginalisation Processes*, „Yearbook of Polish European Studies Warsaw University Centre for Europe” 2005, vol. 9, s. 115-133.

<sup>10</sup> K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Instytut Jana Pawła II KUL, Lublin 1994.

<sup>11</sup> K. Wielecki, *Podmiotowość w dobie kryzysu...*, s. 314 i nn.



nej<sup>12</sup>. Ale nie tylko pojedynczo, lecz także poprzez podmioty społeczne, jak klasy czy ruchy społeczne. Pisze jednak równocześnie o podmiotowości społecznej, pojmowanej jako „podatność struktur społecznych na tego rodzaju wpływy (ich plastyczność, reformowalność)”<sup>13</sup>. Społeczeństwo może oczywiście ograniczać podmiotowość ludzi, ale może też jej sprzyjać. Struktury społeczne ograniczają, stwarzają ramy dla działania ludzkiego, ale też same są ekspresją potencji ludzi oraz jej instrumentem, o czym pisał Anthony Giddens, gdy rozwijał swą teorię strukturacji<sup>14</sup>, oraz Pierre Bourdieu, gdy wyjaśniał swą koncepcję *habitusu*<sup>15</sup>.

Zahipnotyzowanie wartością indywidualizmu i wolności pojmowanej jako nieograniczona ekspresja autentyczności prowadzi do odrzucenia społeczeństwa. Rzeczywiście ogranicza ono wolność, niekiedy bardzo dotkliwie. Zwykle jednak ogranicza ją jednym – tym bardziej, im zwiększa ją innym. Ludzie wytwarzają społeczeństwo, z jego strukturami, aby móc istnieć. Jest to racja bytu, ale także warunek rozwoju podmiotowości. Dzięki strukturom społecznym mogą zaspokajać potrzeby, ale też tworzyć wizje i realizować je. Wolny, twórczy człowiek potrzebuje społeczeństwa, stanowi to jego *conditio sine qua non*.

Myśl ta jest szczególnie obecna w filozofii dialogu. Wśród jej przedstawicieli są filozofowie judaistyczni: Emmanuel Lévinas<sup>16</sup>, Martin Buber<sup>17</sup>, Franz Rosenzweig<sup>18</sup> i Ferdinand Ebner<sup>19</sup>, oraz filozofowie katoliccy: Gabriel Marcel<sup>20</sup>, Józef Tischner<sup>21</sup>, Marek Jędraszewski<sup>22</sup> czy Krzysztof Wieczorek<sup>23</sup>. Można też

<sup>12</sup> P. Sztompka, *Socjologiczna teoria podmiotowości*, w: *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, red. P. Buczkowski, R. Cichocki, Redakcja Wydawnictw Ośrodka Analiz Społecznych ZMW, Poznań 1989, s. 12.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>14</sup> A. Giddens, *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles 1984.

<sup>15</sup> P. Bourdieu, L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.

<sup>16</sup> Por. np. E. Lévinas, *Całość i Nieskończoność*, WN PWN, Warszawa 1998; idem, *Humanisme de l'Autre Homme*, Fata Morgana, Montpellier 1972.

<sup>17</sup> M. Buber, *Ja i Ty*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992.

<sup>18</sup> F. Rosenzweig, *Gwiazda Zbawienia*, Znak, Kraków 1998; idem, *Nowe myślenie. Kilka późniejszych uwag do „Gwiazdy Zbawienia”*, w: *Filozofia współczesna*, red. J. Tischner, Instytut Teologiczny Księża Misjonarzy, Kraków 1989.

<sup>19</sup> F. Ebner, *Fragmenty pneumatologiczne*, w: *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków 1991.

<sup>20</sup> G. Marcel, *Homo viator. Wstęp do metafizyki nadziei*, Pax, Warszawa 1984; idem, *Od sprzeciwu do wezwania*, Pax, Warszawa 1965.

<sup>21</sup> J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2006.

<sup>22</sup> M. Jędraszewski, *W poszukiwaniu nowego humanizmu. J.-P. Sartre – E. Levinas*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1994.

<sup>23</sup> K. Wieczorek, *Dwie filozofie spotkania: konfrontacja myśli Józefa Tischnera i Andrzeja Nowickiego*, Wyd. UŚ, Katowice 1990; idem, *Levinas a problem metafizyki*, Wyd. UŚ, Katowice 1992; idem, *Spyry o przedmiot poznania*, Wyd. UŚ, Katowice 2004.

znaleźć przedstawicieli niereligijnych odmian filozofii dialogu, np. Jean-Paul Sartre<sup>24</sup>, John Dewey<sup>25</sup> czy Georg Simmel<sup>26</sup>. Wspólną cechą tych poglądów jest relacyjna i dialogiczna koncepcja człowieka. Nie istnieje on, jako istota charakteryzująca się podmiotowością, poza relacją z Bogiem i bliźnimi – dla wspomnianych filozofów wierzących lub też poza relacją z innymi ludźmi, kulturą i społeczeństwem – dla filozofów abstrahujących od Boga. Ale też sytuacja dialogu zbudowana jest na wezwaniu, które jakoś zobowiązuje do odpowiedzi. Inny charakter mają wezwania Boga, inny bliźnich, a jeszcze inny przyrody, społeczeństwa czy kultury. Jednak zawsze wezwanie stawia wobec konieczności wyboru – otwiera zatem sytuację, w której pojawia się dla jednostki problem wolności. Dotyczy ona wyboru, czy chcemy odpowiedzieć na wezwanie i – jeśli tak – czy w sposób podmiotowy, tj. uznający, a może sprzyjający podmiotowości tego „kto” lub „co” (dla filozofów wierzących – zawsze „Kto”) wzywa?

Pojawia się tu szczególnie znaczenie odpowiedzialności, którą rozumiem jako skłonność do podmiotowej odpowiedzi na wezwanie innego podmiotu, a także jako akt takiej odpowiedzi jakiemuś Ty lub ty, które mnie zobowiązuje do czegoś. Odpowiedzialność jest zatem wynikiem wolnego wyboru, jest zobowiązaniem do odpowiedzi na wezwanie. Fundamentalny i źródłowy charakter wyboru Boga u filozofów religijnych może szczególnie wyraźnie wypowiedział Abraham Joshua Heschel, który stwierdził, iż kiedy człowiek odczuwa wobec tajemnicy Stworzenia wdzięczność, cudowność i bojaźń:

[...] zdziwienie jest tym stanem, w którym zostajemy postawieni wobec pytania. Pomimo naszej pychy i postawy zachłanności, nęka nas świadomość, iż czegoś się od nas wymaga; jesteśmy wezwani, by dziwić się, czcić, myśleć i żyć w sposób zgodny z majestatem i tajemnicą istnienia... Pozostaje nam jedynie wybór – odpowiedzieć albo odmówić odpowiedzi...<sup>27</sup>

Brak jednak odpowiedzi wyzwala cierpienie pustki, zaś:

[...] martwa pustka w sercu jest nie do zniesienia w życiu człowieka. Nie możemy przetrwać, jeśli nie wiemy, do czego jesteśmy wezwani. Lecz komu człowiek w swej bezcennej i nieograniczonej wolności jest coś winien? Skąd przychodzi pytanie? Wobec kogo jest odpowiedzialny?<sup>28</sup>

Gdy jest się człowiekiem wierzącym, najpierw odpowiada się wobec Boga, to On wzywa nas, a my dokonujemy wolnego wyboru. Człowiek wierzący może oczywiście być odpowiedzialny wobec bliźniego, najpierw jednak i przede wszyst-

<sup>24</sup> Zwłaszcza: J.-P. Sartre, *Cahiers pour une morale (1947-1948)*, Paris 1983; idem, *Egzystencjalizm jest humanizmem*, Muza, Warszawa 1998.

<sup>25</sup> J. Dewey, *Selected Works*, vol. 1: *Introduction to the Human Sciences*, red. R.A. Makkreel, F. Rodi, Princeton University Press, Princeton, NJ 1989.

<sup>26</sup> G. Simmel, *Kultura subiektywna*, w: S. Magala, *Simmel*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980.

<sup>27</sup> A. J. Heschel, *Bóg szukający człowieka*, Esprit, Kraków 2007, s. 142.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 143.

kim ze względu na Boga. Jest to jednak akt jego wolnej woli. Odpowiedzialny, w tym znaczeniu, może być tylko człowiek wolny, a odpowiedzialność jest konstytutywną cechą i warunkiem podmiotowości. Gdy jesteśmy pod nieakceptowanym przez nas przymusem, możemy ponieść konsekwencje, zostać ukarani, ale nie ma tu problemu odpowiedzialności moralnej. Społeczeństwo, władza, prawo inny człowiek mogą nas zmusić i wyciągnąć konsekwencje, czasem nawet powinny to czynić. Mogą też przedstawiać się jako źródło wezwań obiektywnych i absolutnych. Widzimy, iż pojęcie odpowiedzialności w sensie prawnym jest czym innym niż w tym znaczeniu, które wyznacza wspomniana tu tradycja filozofii.

Bóg, inny człowiek lub ludzie, ale też natura, kultura i społeczeństwo są dla mnie wezwaniem, tym samym wtrącają mnie w etyczność, stawiają mnie wobec konieczności wyboru, stwarzają mi szansę wolności, a także szansę i zagrożenie mojej podmiotowości – zagrożenie, gdyż decyzja nieodpowiedzialności wyklucza podmiotowość. Rzecz nie w tym, że człowiek nieodpowiedzialny ponosi przed kimś konsekwencje swej nieodpowiedzialności, ale w tym, iż akt nieodpowiedzialności rwie relacje, w tym więzi, w których kształtuje się podmiotowo istota człowieka. Poprzez nieodpowiedzialność człowiek degradowuje siebie i swe człowieczeństwo, którego istotną cechą jest podmiotowość.

Konsekwencją nieodpowiedzialności jest też osamotnienie: wobec Boga, innych ludzi, świata, kultury, społeczeństwa i natury. Tym samym człowiek niszczy swoje, a być może też innych, horyzonty odniesienia, podważa swoje i innych egzystencjalne zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, nadaje swemu i cudzemu życiu charakter absurdalny. Ale są to konsekwencje skorzystania z wolności w ten sposób, iż wybieramy nieodpowiedzialność, a nie odpowiedzialność. Wyzwanie odpowiedzialności jest równocześnie wezwaniem do samoograniczania egocentryzmu, co stanowi warunek budowania altruistycznej struktury podmiotowości.

Podmiotowość jest trudnym wyborem, zwłaszcza w czasach kryzysu post-industrializmu. Jest wyborem godności ludzkiej: swojej i innych, często wbrew elementarnym potrzebom własnym, a najczęściej poza zasadą przyjemności, obowiązującą w tym przełomie cywilizacyjnym, w jakim żyjemy, jako forma „być”, aby „mieć”. Wolność wyboru stanowi zatem warunek podmiotowości, który może być mniej lub bardziej spełniany w konkretnych społeczeństwach. Istota zarysowanego tu problemu tkwi zatem w rodzaju społeczeństwa. Pojęciem użytecznym do analizy właściwości społeczeństwa, jako zbiorowości sprzyjającej lub nie podmiotowości, będzie ład społeczny.

Rozumiem go jako stale tworzony, odtwarzany i transformowany wynik zmiennego, wewnętrznie niejednorodnego, a także złożonego i dynamicznego procesu strukturalizacji. Jest to proces krystalizowania się, reprodukcji, rozpadu i transformacji relatywnie stałych i względnie ciągłych podstaw organizowania się społecznej praktyki życia w obrębie względnie wyodrębnionej dużej społeczności. Tak pojmowany ład społeczny wyznacza mniej lub bardziej trwałe

ramy wspólnej praktyki życia. Wyróżniam w ładzie społecznym pięć wymiarów: strukturę społeczną (grupy, warstwy i klasy społeczne oraz system zależności między nimi), kulturę, łaad instytucjonalny, łaad gospodarczy i łaad demograficzny. Wszystkie one tworzą system zależności zwrotnych. Istotniejsze wydarzenie w dowolnym z wymiarów powoduje skutki we wszystkich pozostałych.

Przełom cywilizacyjny sprawia, że wszystkie wymiary łaadu społecznego są dziś w kryzysie. Powracają znowu te same pytania i problemy, na które ludzie muszą stale odpowiadać, gdy trzeba przebudowywać łaad społeczny w związku z kryzysem cywilizacyjnym. Dotyczą one sposobu rozumienia człowieczeństwa, religijności, wzoru kobiecości i męskości, modelu rodziny, instytucji państwa, sensu i zasad polityki, podstaw gospodarki itd. Interesuje nas zwłaszcza relacja między strukturą społeczną i łaadem instytucjonalnym jako wymiarami łaadu społecznego, które w ogromnej mierze konstruują jego podstawy i typ. Szczególnie zaś ważne, ze względu na temat artykułu, jest to, jak rozwiązuje się w danym społeczeństwie problem władzy oraz jakiego rodzaju warunki stwarza to podmiotowości indywidualnej i zbiorowej. Istotna jest kwestia: jakie, na poziomie kultury, wytwarza się społeczne przekonania i wyobrażenia na temat istoty władzy, władzy „dobrej” i „złej”, a zatem „dobrego” i „złego” społeczeństwa czy państwa. Czy służą one podmiotowości, czy przeciwnie?

W kulturze europejskiej, co najmniej od czasów Oświecenia, fundamentem myślenia o tych sprawach jest stanowisko racjonalistyczne. Najdobitniej istotę owej racjonalności, a więc rozumu i rozumności cywilizacji industrialnej, z jej kapitalistyczną, a zwłaszcza wczesnokapitalistyczną podstawą gospodarczą, sformułował Max Weber. Warto zacząć jednak od europejskiego rozumienia racjonalności. Racjonalność, jak wyjaśnia *Oksfordzki słownik filozoficzny*, to „poszczególne zachowania, przekonania, argumenty, strategie i inne przejawy działania ludzkiego umysłu”<sup>29</sup>. Pojęcie to jest ściśle związane z pojęciem sensu. „Uznać coś za racjonalne to tyle co uznać za sensowne”<sup>30</sup>. Sensowne zaś to zdaje się: „właściwe, wymagane lub zgodne z jakimś celem, takim jak prawda lub dobro”<sup>31</sup>. Na inną okazję zostawię polemikę dotyczącą tego, czy istotnie prawda i dobro nie są niczym innym jak celem.

Jan Woleński wyjaśnia, że „współcześnie rzeczownik »racjonalność« jest jednak stosowany głównie w takim kontekście, w którym »racjonalny« oznacza »rozsądny«”<sup>32</sup>. Czy „sensowny” to zatem „rozsądny”? Jeśli tak, to mamy do czynienia ze szczególnym typem racjonalności, nie jedynym chyba, jaki można zasadnie pomyśleć. Woleński naprowadza nas na pewną hipotezę, gdy pisze

<sup>29</sup> *Oksfordzki słownik filozoficzny*, nauk. J. Woleński, Książka i Wiedza, Warszawa 2004, s. 337.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> J. Woleński, *Racjonalność*, w: *Encyklopedia socjologii*, vol. 3, red. H. Domański i in., Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 272.

o tradycji tego pojęcia, której początku szuka u klasyków ekonomii politycznej, jak: Adam Smith, David Ricardo czy John Stuart Mill i w ich koncepcji *homo economicus*, podmiotu czynności ekonomicznych, który „kierował się wyłącznie racjonalnymi metodami osiągnięcia założonych celów”<sup>33</sup>. Zatem współczesne odczytanie pojęcia racjonalności związane jest zapewne z tradycjami racjonalizmu, ale też, a może przede wszystkim z XIX-wiecznym kapitalizmem. Trzeba wobec tego ideę racjonalności rozumieć w kontekście ideologii liberalnej, jaka, w nie małym stopniu, była instrumentalna wobec pewnej wizji dobrego społeczeństwa, dobrego zwłaszcza dla walczącej wówczas o podmiotowość klasy kapitalistów.

Szczególnie ważny wykład racjonalności znajdziemy u Maxa Webera, jednego z najwybitniejszych socjologów kapitalizmu. Fundamentalnym pojęciem swej teorii uczynił on działanie społeczne. Wymienił cztery typy idealne (tj. raczej wyodrębnione teoretycznie niż empirycznie): tradycyjne, afektywne oraz racjonalne właściwie, tj. celoworacjonalne i wartościoworacjonalne. Wspólnym dla działań racjonalnych jest pierwiastek świadomego doboru środków dla realizacji celów, które w przypadku działań wartościoworacjonalnych są poza dyskusją, a często świadomością podmiotów, a gdy chodzi o działania celoworacjonalne, również cele są przedmiotem świadomego wyboru<sup>34</sup>.

Racjonalność celowa miałaby być właściwa kapitalizmowi i gospodarce industrialnej, której miałyby też odpowiadać legalny typ panowania i nowoczesna biurokracja. Aby mógł jednak zapanować właściwy racjonalności celowej rozum instrumentalny, konieczne jest wcześniej „odczarowanie świata”, czego Weber się podjął. Idea odczarowania świata oznacza, iż w świecie brakuje jakiegokolwiek ładu, cechuje się on chaosem, nieuniknioną walką ludzi o swe partykularne cele oraz subiektywne racje i wartości. Świat nie ma też żadnego sensu, celu czy obiektywnych i absolutnych zasad. Aby z tymi złudzeniami zerwać, konieczne jest odczarowanie.

Źródłem rozumu instrumentalnego trzeba zatem szukać w liberalnej ideologii, jaka miała uzasadniać kapitalizm, usprawiedliwiać bezwzględne roszczenia panowania interesów kapitalistów i dawać poczucie obiektywnego sensu procesów racjonalizowania świata społecznego, z jego kulturą, instytucjami, stylami życia.

To rozum instrumentalny skłania Webera do przekonania, że historia nie ma żadnego immanentnego sensu – jest po prostu terenem walki interesów ludzi i grup ludzkich obdarzonych wolą przewycięzania wszelkiego oporu i urzeczywistniania swych partykularnych celów<sup>35</sup>.

Racjonalizacja celowa jest zdaniem Webera owocem postępu naukowego.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 17 i nn.

<sup>35</sup> J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 519.

Postęp naukowy jest najistotniejszą częścią składową procesu intelektualizacji, któremu podlegamy od tysięcy lat [...]. Wzrastająca intelektualizacja i racjonalizacja [oznacza – K. W.] [...] wiedzę o tym, albo wiarę w to, że gdyby tylko człowiek tego chciał, to mógłby w każdej chwili przekonać się, że nie ma żadnych tajemniczych, nieobliczalnych mocy, które by w naszym życiu odgrywały jakąś rolę, ale wszystkie rzeczy można – w zasadzie – opanować przez kalkulację. Oznacza to jednak odczarowanie świata. Nie jesteśmy już jak dzicy, którzy w takie moce wierzyli i sięgali do magicznych środków, by duchy te opanować lub przebłagać – rolę tę spełniają dziś techniczne środki i kalkulacja<sup>36</sup>.

Weber unieważnia odwieczne wysiłki myślicieli, aby znaleźć zasady „dobrego społeczeństwa”. Ludzie, tworzone przez nich klasy, warstwy czy grupy społeczne mają swoje interesy i to stawia ich w rozmaitych konfliktach lub koalicjach. Nie istnieją żadne obiektywne wartości, które mogłyby jakkolwiek cywilizować, łagodzić lub regulować ich społeczną grę – prócz rozumu technicznego czy racjonalności instrumentalnej, wiernych dzieci Weberowskiej racjonalności celowej.

Twierdzenie o odczarowaniu świata rozstrzyga nierozstrzygalny racjonalistycznie spór o naturę i przyczynę świata, sensu życia człowieka, istotę kultury i społeczeństwa oraz źródło wartości. Skoro wiedzieć tego wszystkiego nie można dzięki rozumowi, pozostaje przypuszczać, iż Weber musiał mieć inne przesłanki dla swoich przekonań. Czy w istocie wielki socjolog nie zaproponował nam zatem wymiany czaru na czar? I czy świat zaczarowany, tym razem na modłę sceptyczną i instrumentalnie racjonalistyczną, na pewno stał się od tego bardziej czarowny?

Pojęcie racjonalności miało dla Webera podstawowe znaczenie. Nie chcę wchodzić w spór, czy uczony akceptował, czy raczej martwił się faktem tryumfu racjonalności celowej. W jego pismach możemy znaleźć argumenty na rzecz rozmaitych odpowiedzi. W istocie opisywał on jeden z najważniejszych procesów, jakie rozpoczęły się wraz z industrializacją i rozwojem kapitalizmu.

Historia, zwłaszcza dwóch wojen światowych, totalitaryzmów i powtarzających się zapaści gospodarczych o wymiarach globalnych, sugeruje jednak, iż ów świat, który aby zracjonalizować, trzeba było „odczarować”, czyli pozbawić pierwotnej irracjonalności, stał się dramatycznie irracjonalny.

O tym wątku „wyzwalania” człowieka pisał Marek Siemek:

[...] krytyka instrumentalnego pojęcia racjonalności w szczególności sprzymierza się ze społeczno-krytycznym etosem myślenia, które stawia sobie za cel wyzwolenie człowieka spod władzy wszelkich przerastających go, „wyobcowanych” potęg. Postulat „innej”, już-nie-instrumentalnej racjonalności myślenia i działania znajduje swe konsekwentne dopełnienie w etycznym i politycznym programie ludzkiej i społecznej „emancypacji”<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> M. Weber, *Państwo narodowe a narodowa polityka gospodarcza*, w: idem, *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1989, s. 47-48.

<sup>37</sup> M. Siemek, *Ku krytyce „nie-instrumentalnego rozumu”*, w: *Racjonalność współczesności*, red. H. Kozakiewicz, E. Mokrzycki, M. Siemek, WN PWN, Warszawa 1992, s. 30-31.



Problem z emancypacją tego typu polega jednak na tym, iż wyzwalając człowieka, poprzez „odczarowanie”, spod władzy jednych „przerastających go, »wyobcowanych« potęg”, oddaje pod rządy innych. Niekoniecznie jest to zamiana korzystna.

Dziś ten problem przybiera jeszcze inną postać. Chodzi mianowicie o dramatyczne uwikłanie ludzi i społeczeństw we współczesną cywilizację techniczną. W jakiś sposób uwalnia nas ona, dając nieprawdopodobne wcześniej możliwości i środki techniczne, uwalniając naszą psychikę, życie i seksualność od niewoli tradycyjnych wartości, obyczajów, ról, grup, obowiązków społecznych, pozwalając cieszyć się swoim ciałem, czasem, tożsamością, drugim człowiekiem w stopniu wcześniej niemożliwym. Cywilizacja ta uwolniła nas też w ogromnej mierze od dyktatu przyrody, po tysiącletnich wygraliśmy „walkę z przyrodą”. Ale jakoś nie wszystkich te sukcesy tak bardzo cieszą.

Na poziomie zbiorowych horyzontów odniesienia objawia się to zjawisko ideologią *homo economicus*. Ideologią, która jest mieszanką zeświecczonego i rozcieńczonego intelektualnie i duchowo protestantyzmu z chciwością dorabiającego się nuworysza i prostactwem egocentrycznego indywidualisty, który ma prawo być bliźniemu wilkiem, boć człowiek człowiekowi niczym innym być nie może.

Tak wraca w zwyrodniałej formie Hobbesowska zasada (zapożyczona nota bene od Grocjusza), iż źródłem prawa jest instynkt samozachowawczy. Jak czytamy w *Lewiatanie*, to tenże – powszechnie na szczęście występujący – instynkt każe oddać sporą część wolności suwerenowi. Gdyby bowiem tak się nie stało, wojna wszystkich przeciwko wszystkim byłaby gotowa. To bowiem jest prawdziwe prawo natury, które sprawia, że żywot ludzki jest nędzny, samolubny, samotny, brutalny i krótki<sup>38</sup>. Zasada ta próbuje się w późniejszych polemikach Adama Smitha, jednego z twórców liberalizmu, ideologii rodzącego się dopiero kapitalizmu, wołować jako metafizyka niewidzialnej ręki, która jakoś tak czyni, iż ostatecznie można się szczęśliwie obyć bez suwerena. W końcu okazuje się, że chodzi o to, by pozostawić wolność przedsiębiorcom na rynku.

Nie jest to, jak widać, indywidualizm romantyczny, który odwoływałby się do idyllicznej wizji człowieka i nie na zasadzie cnót człowieka czyni on jednostkę wartością wyższą niż społeczeństwo. Taki spadek dziedziczymy po poprzednim, industrialnym i kapitalistycznym zwrocie cywilizacyjnym. Obecnie żyjemy w czasach kolejnego kryzysu cywilizacyjnego. Wynalazki i odkrycia naukowe i techniczne XX w. doprowadziły u jego schyłku do kolejnego zwrotu, który jest czymś w rodzaju czkawki historii. Około połowy lat 70. obserwujemy powtórkę opisanej wyżej zmiany, ale w dzisiejszych realiach. I znowu próba podporządkowania sobie ogółu, tym razem coraz bardziej zglobalizowanej społeczności przez

<sup>38</sup> Th. Hobbes, *Lewiatan czyli Materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN, Warszawa 1954, por. rozdz. 13 i 14.



elitę globalnych kapitalistów, usiłuje się legitymizować przez nowo-starą ideologię neoliberalizmu.

U podstaw mniej lub bardziej subtelnych dyskursów, jak to się dzisiaj powiada, mamy te same orientacje. Terapie szokowe, których „wymaga rynek”, a które dziwnie opłacają się wąskiej warstwie przedsiębiorców i menadżerów, w nieludzkich warunkach stawiając miliony ludzi. Nadużycia podstawowych zasad rynkowych, w świetle wybiórczego prawa amerykańskiego, tworzącego raj legislacyjny dla 499 najbogatszych firm w imię zasad wolnego rynku, które doprowadzają do światowego kryzysu finansowego, ale którym można zaradzić poprzez dotacje znienawidzonego przez liberałów państwa, czerpane z odsądzanych od czci i wiary podatków, co pomaga tworzyć tzw. złote parasole, „pokrzywdzonym” przez kryzys multimilionerom, którzy wzbogacili się, powodując ten kryzys.

Chodzi zatem o typ ładu społecznego, którego centralnym punktem jest system panowania i władzy. W sensie socjologicznym rzecz w tym, że zróżnicowania wewnątrz struktury społecznej, czyli fakt dominacji jednych warstw i klas społecznych, znajduje swoje odbicie i instrumentarium w systemie sprawowania władzy, o którą pytam tu, czy sprzyja podmiotowości jednostek i zbiorowości? Tak w istocie problem ten rozpatruje się w oksfordzkim *Słowniku socjologii i nauk społecznych*<sup>39</sup>. Możliwe typy rozciągają się od starogreckiej *polis* do koncepcji państwa Lewiatana Thomasa Hobbesa. *Polis* to z założenia miała być niezależna wspólnota obywateli, którzy rządzą się sami, nie tworząc oderwanych od społeczeństwa struktur władzy. Jednak faktycznie owi obywatele to ok. 10-15% mieszkańców miasta-państwa, a „bezpośredniość” władania sprawiała w praktyce, że wielu najwybitniejszych filozofów, z Sokratesem i Platonem na czele, gardziło szczerze taką „demokracją”. Na drugim biegunie znajdują się poglądy Hobbesa, który uważał, iż każdy człowiek z natury jest egoistą, stąd *homo homini lupus est*. Jednakże walka przynosi szkody. Aby uzyskać pokój, ludzie zaczęli tak żyć, jak gdyby byli skrupowani umową; każdy zrezygnował z części swych pretensji, aby otrzymać obronę. To jest istota państwa i władzy<sup>40</sup>.

Jednak największy wpływ na pojmowanie władzy we współczesnej socjologii miał z pewnością Max Weber. Pisał on: „»Władza« oznacza szansę przeprowadzenia swej woli, także wbrew oporowi”<sup>41</sup>. Zdaniem Webera państwo, z jego nowoczesną biurokracją, posiada takie legalne prawo przemocy. Przekonanie to, przefiltrowane przez ideologię *homo oeconomicus*, daje z kolei przekonanie, że w istocie chodzi o udział w łupach, co eufemistycznie wyraża definicja, że władza to „wpływ na podział zasobów”<sup>42</sup>. To pojmowanie ściśle mieści się w kon-

<sup>39</sup> *Słownik socjologii i nauk społecznych*, red. G. Marshall, pol. red. M. Tabin, WN PWN, Warszawa 2004, s. 423.

<sup>40</sup> T. Hobbes, op. cit.

<sup>41</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, s. 39.

<sup>42</sup> *Słownik socjologii...*

wencji rozumu instrumentalnego. Przestrzeń dyskursu o władzy sprzyjającej podmiotowości człowieka i zbiorowości ludzkich wyznaczają zatem dwie utopie: doskonałej demokracji bezpośredniej i legalnej, nowoczesnej przemocy legitymizującej się ideologią racjonalności instrumentalnej. Ukazuje to iluzoryczność konceptów końca historii czy też końca ideologii, które oglądały zwieńczenie ewolucji społecznej w postaci demokracji liberalnej z kapitalistyczną gospodarką rynkową. Dzisiejsze czasy wielkiej zmiany cywilizacyjnej potrzebują pilnie nowego dyskursu na temat władzy i podmiotowości. Nowego, ale jak to się mawia w muzykologii – historycznie poinformowanego.

### Literatura

- Archer M., *Being Humane. The Problem of Agency*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Archer M., *The Reflexive Imperative in Late Modernity*, Cambridge University Press, Cambridge 2012.
- Bauman Z., *Wieloznaczność nowoczesna. Nowoczesność wieloznaczna*, WN PWN, Warszawa 1995.
- Bourdieu P., Wacquant L., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- Buber M., *Ja i Ty*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1992.
- Dewey J., *Selected Works*, vol. 1: *Introduction to the Human Sciences*, red. R.A. Makkreel and F. Rodi, Princeton University Press, Princeton, NJ 1989.
- Ebner F., *Fragmety pneumatologiczne*, w: *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków 1991.
- Giddens A., *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles 1984.
- Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Heschel A. J., *Bóg szukający człowieka*, Esprit, Kraków 2007.
- Hobbes Th., *Lewiatan czyli Materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN, Warszawa 1954.
- Jędraszewski M., *W poszukiwaniu nowego humanizmu. J.-P. Sartre – E. Levinas*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1994.
- Korzeniewski B., *Separacja nie jest samotnością. Lévinasa koncepcja autonomii podmiotu*, w: *Meandry podmiotowości*, red. P. Orlik, Wyd. Naukowe IF UAM, Poznań 2001.
- Lévinas E., *Całość i Nieskończoność*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Lévinas E., *Humanisme de l'Autre Homme*, Fata Morgana, Montpellier 1972.
- Lévinas E., *O Bogu, który nawiedza myśl*, Znak, Kraków 1994.
- Marcel G., *Homo viator. Wstęp do metafizyki nadziei*, Pax, Warszawa 1984.
- Marcel G., *Od sprzeciwu do wezwania*, Pax, Warszawa 1965.
- Oksfordzki słownik filozoficzny*, red. J. Woleński, Książka i Wiedza, Warszawa 2004.
- Rosenzweig F., *Gwiazda Zbawienia*, Znak, Kraków 1998.
- Rosenzweig F., *Nowe myślenie. Kilka późniejszych uwag do „Gwiazdy Zbawienia”*, w: *Filozofia współczesna*, red. J. Tischner, Instytut Teologiczny Księży Misjonarzy, Kraków 1989.
- Sartre J.-P., *Cahiers pour une morale (1947-1948)*, Gallimard, Paris 1983.
- Sartre J.-P., *Egzystencjalizm jest humanizmem*, Muza, Warszawa 1998.
- Siemek M., *Ku krytyce „nie-instrumentalnego rozumu”*, w: *Racjonalność współczesności*, red. H. Kozakiewicz, E. Mokrzycki, M. Siemek, WN PWN, Warszawa 1992.
- Simmel G., *Kultura subiektywna*, w: S. Magala, *Simmel*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980.
- Słownik socjologii i nauk społecznych*, red. G. Marshall, pol. red. M. Tabin, WN PWN, Warszawa 2004.

- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Sztompka P., *Socjologiczna teoria podmiotowości*, w: *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, red. P. Buczkowski, R. Cichocki, Redakcja Wydawnictw Ośrodka Analiz Społecznych ZMW, Poznań 1989.
- Taylor Ch., *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Tischner J., *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2006.
- Tocqueville A. de, *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa 1976.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, WN PWN Warszawa 2002.
- Weber M., *Państwo narodowe a narodowa polityka gospodarcza*, w: idem, *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1989.
- Wieczorek K., *Dwie filozofie spotkania: konfrontacja myśli Józefa Tischnera i Andrzeja Nowickiego*, Wyd. UŚ, Katowice 1990.
- Wieczorek K., *Levinas a problem metafizyki*, Wyd. UŚ, Katowice 1992.
- Wieczorek K., *Spory o przedmiot poznania*, Wyd. UŚ, Katowice 2004.
- Wielecki K., *European Social Order Transformation, Mass Culture and Social Marginalisation Processes*, „Yearbook of Polish European Studies Warsaw University Centre for Europe” 2005, vol. 9.
- Wielecki K., *Globalisation and Free Market*, „Yearbook of Polish European Studies Warsaw University Centre for Europe” 2004, vol. 8.
- Wielecki K., *Kryzys cywilizacyjny, kapitalizmu czy finansów*, w: *Globalny kryzys a jednocząca się Europa*, red. W. Siwiński, D. Wojtowicz, Poltext, Warszawa 2010.
- Wielecki K., *Kryzys i socjologia*, Wyd. UW, Warszawa 2012.
- Wielecki K., *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu. Między indywidualizmem a kolektywizmem*, CEUW, Warszawa 2003.
- Wielecki K., *Społeczny i kulturowy kontekst kryzysu gospodarczego w literaturze naukowej. Przyczynek do europejskiej debaty*, „Studia Europejskie” 2009, nr 1 (49).
- Wielecki K., *Wielka zmiana cywilizacyjna i jej społeczne znaczenie* (z N. Wielecką), w: *Krótkie wykłady z socjologii*, red. A. Firkowska-Mankiewicz, T. Kanash, E. Tarkowska, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2011.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Instytut Jana Pawła II KUL, Lublin 1994.
- Woleński J., *Racjonalność*, w: *Encyklopedia socjologii*, vol. 3, red. H. Domański in., Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.

## Power and Subjectivity

**Abstract.** *The problem of power and subjectivity must be addressed now, in the context of the great civilizational change that, from about the mid-seventies, we can see more and more clearly. In scientific literature found in the field of philosophy, sociology, psychology, economics, culture and other subjects, we read about the various crises of the different spheres of human life, the world, and even the crisis of man himself. This paper is dedicated to the issue of human subjectivity in the crisis of civilization. First, I define the crisis itself, and then the crisis of humanity from the perspective of philosophical anthropology. A particular focus is places on the philosophy of dialogue. From this perspective, the concept of power is shown and explained in sociological terms. I show a peculiar emphasis is placed on the sociology of power and the subjectivity of the concept of Max Weber's disenchantment of the world.*

**Keywords:** *subjectivity, civilization, social order, rationality, power*



## Krzysztof Wieczorek

Uniwersytet Śląski  
Instytut Filozofii  
e-mail: krzysztof.t.wieczorek@us.edu.pl  
tel. 32 359 18 06

# *Homo postsovieticus.* Tischnerowska etyka pracy a realia XXI wieku

**Streszczenie.** *Józef Tischner, jako jeden z najwnikliwszych obserwatorów i diagnostów polskiego życia publicznego w ostatnich trzech dekadach XX w., wypracował wiele istotnych narzędzi opisu i ewaluacji najważniejszych form i obszarów, w jakich rozgrywał się i nadal rozgrywa dramat zbiorowej egzystencji Polaków. Wśród najbardziej nośnych kategorii historiozoficznych w dyskursie Tischnerowskim pojawiło się intrygujące, kontrowersyjne i często krytykowane określenie homo sovieticus, za pomocą którego krakowski filozof próbował skonstruować społeczno-filozoficzny model środkowoeuropejskiej transformacji ustrojowej, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznej sytuacji społeczeństwa polskiego po upadku komunizmu. Artykuł podejmuje próbę rekonstrukcji dokonywanych na przestrzeni lat przez J. Tischnera analiz polskiej rzeczywistości społecznej, koncentrując się na rozważaniach z zakresu etyki pracy, a następnie rozpatruje problem, na ile aktualne i nadal inspirujące są wypracowane przez autora Etyki solidarności metody badawcze oraz uzyskane przezeń za ich pomocą rezultaty, jeśli jako zadanie badawcze postawimy przed sobą próbę zrozumienia źródeł, mechanizmów i prawdopodobnych rezultatów obecnie przeżywanym w naszym kraju problemów związanych z niedoskonałością strukturalną systemu pracy oraz etycznym nieuporządkowaniem, panującym w środowiskach pracowniczych.*

**Słowa kluczowe:** *homo sovieticus, etyka pracy, solidarność, nadzieja, filozofia Sarmatów*

## Wstęp

Każdy czas ma własne dramaty i cierpienia, a człowiek – niezależnie od tego, w jakim czasie żyje – z natury swojej kieruje się ku szczęściu i dobru, ze wszystkich sił unikając, o ile tylko można, narażania się na ból i zranienia, zarówno

fizyczne, jak duchowe. Dlatego wysoko cenimy sobie refleksję, która „rodzi się z bólu” i „nie przychodzi z kart książki, lecz z twarzy zaniepokojonego swym losem człowieka”, a jej twórca – na przykład filozof – ma głęboką świadomość, że „o jakości filozofii decyduje jakość bólu ludzkiego, który chce filozofia wyrażać i któremu chce zaradzać”<sup>1</sup>.

Takim właśnie filozofem był ksiądz Józef Tischner, którego wrażliwość na „ludzkie sprawy człowieka”<sup>2</sup> wskazywała przez cały czas jego działalności naukowej takie obszary refleksji, gdzie ważniejsze było znajdowanie dróg wyjścia z gnębiących konkretnych ludzi trosk i problemów niż planowe i konsekwentne realizowanie ścieżki własnego intelektualnego rozwoju. Tischner doskonale zdawał sobie sprawę z owej szczególnej cechy swego filozoficznego temperamentu, skoro pisał (z mieszaniną goryczy, smutku i specyficznego, góralskiego humoru):

Wiem, że idąc na kolejne spotkanie z człowiekiem, kolejne kazanie, kolejną popularyzację, będę gdzieś w głębi duszy dręczony myślą, że nie robię tego, co robić powinienem. Zawsze muszę kopać o te pół metra dalej, niż – jak mi się wydaje – znajduje się mój skarb. [...] I chyba tak będzie do końca życia. Powiem wtedy: nie zrobiłem tego, co zrobić chciałem, nie zrobiłem tego, co zrobić mogłem, nie zrobiłem nawet tego, co naprawdę trzeba było zrobić. Co zrobiłem? O tym powiedzą inni. Niech wymyślą etykietę<sup>3</sup>.

Z perspektywy czasu, który upłynął od przedwczesnej śmierci wielkiego krakowskiego myśliciela, widać jednak coraz wyraźniej, że była to trafna decyzja. Sława, zdobyta dzięki zapisywaniu mądrych i głębokich myśli zanurzonych w niedostępnym świecie filozoficznych abstrakcji, jest zapewne cennym dobrem, lecz ulotnym i przemijającym, w dodatku cenionym tylko przez nielicznych; natomiast myślenie wyrastające z horyzontu ludzkiej biedy, poszukujące realnego dobra w jego konkretnym, osobowym i społecznym wymiarze, przynieść może praktycznie użyteczne efekty nawet po wielu latach, kiedy mogłoby się wydawać, że radykalnie nowa sytuacja życiowa człowieka wymaga całkowicie nowych rozwiązań i innego stylu refleksji.

## 1. Postawienie problemu

Ponowna lektura prac Józefa Tischnera z kręgu refleksji nad etycznym wymiarem ludzkiej pracy wiąże się z nadzieją, że mimo upływu lat i ogromu dokonujących się w tym czasie przemian, niektóre jego wskazówki, diagnozy i wynikające z nich sugestie na temat dróg poszukiwania optymalnych rozwiązań mogą się okazać ponadczasowo ważne, aktualne i nadal inspirujące.

<sup>1</sup> J. Tischner, *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 1982, s. 13.

<sup>2</sup> J. Tischner, *Filozofia i ludzkie sprawy człowieka*, w: idem, *Świat ludzkiej nadziei*, Znak, Kraków 1975, s. 109-125.

<sup>3</sup> J. Tischner, *Myślenie...*, s. 12-13.

Krytyczną analizę stanowiska Tischnera w zakresie etyki pracy rozpocząć wypada od konstatacji, że autor *Etyki solidarności* tylko w nielicznych swoich publikacjach dążył do osiągnięcia uniwersalnego punktu widzenia, skupiając się na kwestiach, którym przypisywał walor ponadczasowości i powszechnej ważności. Taką optykę przyjmuje na przykład w niezwykle ważnym, choć dość wyjątkowym na tle całości swych refleksji, studium *Myślenie według wartości*<sup>4</sup>, a także w kilku innych tekstach zamieszczonych w trzeciej części książki noszącej ten sam tytuł<sup>5</sup>. Zdecydowana większość prac Tischnera poświęconych tej problematyce to teksty okolicznościowe, powstające pod wpływem chwili, podejmujące tematy w ściślejszej korespondencji z toczącymi się aktualnie publicznymi debatami, zwłaszcza w wyjątkowo nasyconym atmosferą żywej i autentycznej dyskusji okresie pomiędzy pierwszą, historyczną wizytą Ojca Świętego Jana Pawła II w Polsce (czerwiec 1979) a ogłoszeniem stanu wojennego 13 grudnia 1981 r. Pisane w tym czasie i w tym nastawieniu artykuły i eseje nie mają, rzecz jasna, stylu ani charakteru ściśle naukowego; badacze spuścizny Józefa Tischnera nazywają je najczęściej „publicystyką filozoficzną”<sup>6</sup>. Ducha i istotę owego szczególnego gatunku twórczości dość dobrze oddaje biskup krakowski Grzegorz Ryś, pisząc:

[...] publicystyka ks. Tischnera niosła w sobie nie tylko propozycję refleksji ściśle filozoficznej, zarezerwowanej raczej dla wąskiego grona uczonych; stała się także rodzajem lustra (wszak mamy tu do czynienia z fenomenologią), w którym mógł się przeglądać polski Kościół. Tischner pytał nie tylko o właściwy model filozofii, ale także o właściwy model Kościoła [...] spór o Tischnera nie rozgrywa się wcale na poziomie filozoficznych paradygmatów. Jego nazwisko wzbudza emocje (od skrajnie entuzjastycznych po skrajnie negatywne) także u ludzi [...], którzy w życiu nie zetknęli się nigdy ze studium filozofii. Tischner był osobą publiczną, głęboko zaangażowaną w życie Polski i Kościoła w Polsce. Co więcej, ową polską scenę – polityczną i kościelną – nie tylko współtworzył, ale także z wielką przenikliwością opisywał, sięgając daleko poza naskórek rzeczywistości: do ludzkich pasji, postaw, motywacji<sup>7</sup>.

Kolejny, godny zauważenia i odnotowania rys charakterystyczny Tischnerowskiego myślenia wynika z podjęcia przezeń ważkiej decyzji dotyczącej świadomego ograniczenia zakresu i obszaru problemów, w które gotów był się włączać, angażując swój autorytet i kompetencje naukowe. Podejmując refleksję nad tym palącym i trudnym zespołem zagadnień, jakim jest etyka społeczna, a zwłaszcza etos pracy, Tischner deklarował (choć z wyraźną nutą przekory), że interesuje go wyłącznie kondycja moralna i duchowa ludzi żyjących w jego własnej ojczyźnie. Stwierdzał jednoznacznie i wymownie:

<sup>4</sup> Tekst ten ukazał się pierwotnie w wakacyjnym, podwójnym numerze miesięcznika „Znak” w 1978 r. (nr 289-290, s. 957-970), a następnie został przedrukowany jako rozdział zamykający książkę o tym samym tytule: *Myślenie według wartości*, s. 481-497.

<sup>5</sup> Ibidem, część trzecia: *Wartości i myślenie*, s. 363-497.

<sup>6</sup> Por. G. Ryś, *Ksiądz Tischner – duszpasterz*, „Znak” 2001, nr 3 (550), s. 83.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 83-84.



W mojej naturze leży egoizm. Nie mam zamiaru ratować nadziei Niemców, pokazując im Husserla, ani Francuzów, ucząc ich Bergsona czy Ricoeura. [...] Wybrałem, aby być ciasnym i tępym filozofem Sarmatów. Staram się im wymyślać i dobrze im radzić. Na szczęście niezbyt mnie słuchają, więc i wina moja nie będzie zbyt wielka<sup>8</sup>.

Przedmiot refleksji Tischnera jest więc precyzyjnie umiejscowiony zarówno w przestrzeni – chodzi o Polskę, jak też w czasie: „filozofa Sarmatów” interesuje bowiem przede wszystkim – jako punkt wyjścia – dzień dzisiejszy, w którym rozgrywają się ludzkie dramaty i którym można próbować tu i teraz zaradzić.

Zarazem jednak równie ważną, a szczególnie godną podkreślenia cechą Tischnerowskiego oglądu rzeczywistości, zwłaszcza tej ludzkiej i międzyludzkiej – zarówno w wymiarze indywidualnym, jak społecznym – jest wyeksponowana przez bpa Rysia przenikliwość, z jaką widział, opisywał i przewidywał bieżący rozwój sytuacji, wyprowadzając zeń określone perspektywy na przyszłość. Oczywiście, przewidywanie przyszłości – nawet na podstawie jak najrzetelniej zgromadzonych przesłanek – zawsze jest zajęciem wysoce ryzykownym i w żadnym wypadku nie należy mu przypisywać tego samego lub nawet zbliżonego stopnia pewności jak ten, który przysługuje leżącym u jego podstaw założeniom<sup>9</sup>. Mimo owej nieuchronnej niepewności, Tischner – choć doskonale zdawał sobie sprawę, po jak grząskim gruncie stąpa – nie unikał pytań o przyszłość. Wręcz przeciwnie; można – w niewielkim stopniu ryzykując przesadę – powiedzieć, że uczynił z nich jeden z głównych motywów swej refleksji. Nic dziwnego, skoro od najwcześniejszych lat i najstarszych swych publikacji ściśle związał swoje myślenie z kategorią nadziei, która nie bez racji bywa nazywana „innym obliczem przyszłości”. Sam Tischner pisał następująco o związku tych dwóch pojęć:

Podstawowym wymiarem nadziei jest skierowanie ku przyszłości. Nadzieja jest tą duchową siłą, która steruje z ukrycia ludzkim dramatem, pozwala człowiekowi pokonać przeszkody teraźniejszości i zwracać się ku przyszłości<sup>10</sup>.

W chwili, która wydawała się jak najbardziej odpowiednia do snucia optymistycznych prognoz na przyszłość – mianowicie w połowie 1981 r. – stwierdził natomiast (w wywiadzie z Tadeuszem Szymą dla „Tygodnika Powszechnego”):

[...] główny mój problem [...] określam jako „problem zmysłu dziejowej rzeczywistości”. Trzeba mieć „zmysł dziejowej rzeczywistości”, by odróżniać nadzieję utopijną od realnej. Ale co to jest owa „dziejowa rzeczywistość”? [...] to, czego jeszcze nie ma, ale już nadchodzi. Wie pan – to, ku czemu wszyscy wyciągają rękę. Czuć to, czego jeszcze nie ma, ale już działa – oto sztuka! Hegel by powiedział: czuć duchem subiektywnym działanie ducha obiektywnego. Tak ptaki czują wiosnę<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> J. Tischner, *Myślenie według wartości*, s. 11.

<sup>9</sup> Por. K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 118-119.

<sup>10</sup> J. Tischner, *Myślenie według wartości*, s. 457.

<sup>11</sup> *Pracujemy w sercu kultury. Z J. Tischnerem rozmawia T. Szyma*, „Tygodnik Powszechny” 1981, nr 25 (1691), s. 3.

Istotnie, był to czas, w którym większość Polaków myślała i czuła podobnie, pielęgnując radosną wiarę, że oto wreszcie „dziejowa rzeczywistość” zaczęła nam sprzyjać, oferując mocny fundament pod realną nadzieję na pozytywne zmiany w polskim życiu zbiorowym. Można zasadnie domniemywać, że ogólnonarodowy nastrój, w którym toczyła się rozmowa, a który podtrzymywał i wzmacniał Tischner zacytowaną wypowiedzią,

[...] wyrażał pewną historiozofię – tak oczywistą, że nie trzeba było jej wyjaśniać: na scenie historii zbiorowy podmiot [...] toczy nierówną walkę z komuną, opiekę zaś nad tą walką sprawuje rozumny duch dziejów [stąd przywołanie Hegla w cytowanym wywiadzie – K. W.], poręczający za pomyślny wynik. Kiedy zbiorowość pokona komunę, nadejdzie wreszcie rozumny etap historii, będący zaprzeczeniem nielogiczności, niegospodarności i niemoralności swojego poprzednika<sup>12</sup>.

Jak dziś wiemy, nadzieja ta została jednak brutalnie stłumiona już pół roku później, 13 grudnia 1981 r., a cały późniejszy scenariusz transformacji ustrojowej miał przebieg dalece odbiegający od tego, czym żyli i o czym marzyli Polacy na progu lat 80. W tym czasie bowiem nie tylko rozegrały się dramatyczne wydarzenia stanu wojennego, ale stało się (niewiele później) coś bardzo niepokojącego w strukturze naszej zbiorowej wyobraźni – coś, co spowodowało, że jak twierdzi Przemysław Czapliński:

[...] przeżyliśmy koniec. Koniec nastąpił na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych [...]. Wyrażał się w zaniku wymyślania przyszłości. A kiedy ustaje ruch wymiany poglądów na temat dziejów możliwych i innych niż dane, historia dobiega – chwilowego – końca. [...] Konstytutywne kategorie nowego porządku stawały się granicami wyobraźni politycznej, pozbawionej porównywalnych pod względem siły i wpływu alternatyw światopoglądowych. Historia spełniająca warunki myślenia poddaje się procesowi naturalizacji<sup>13</sup>.

Ten nieoczekiwany zwrot dziejowy, wraz ze swymi mentalnymi konsekwencjami, po raz kolejny dowiódł bezspornie, jak bardzo zawodną sztuką jest przewidywanie i prognozowanie przyszłości. Trzeba więc przyznać z perspektywy wiedzy o późniejszych wydarzeniach, że znacznie większym realizmem wykazał się Tischner, gdy nieco wcześniej – tuż po odjeździe Jana Pawła II do Rzymu z jego pierwszej pielgrzymki do Ojczyzny<sup>14</sup> – pisał następujące słowa:

Rozważania niniejsze są próbą zrozumienia dziejowej terażniejszości, tej, z której wyrastamy i którą w miarę naszych skromnych możliwości staramy się jakoś formować. [...] Zrozumieć czas terażniejszy, to wcale nie znaczy przewidzieć przyszłość. Jeśli coś przemija i coś

<sup>12</sup> P. Czapliński, *Polska do wymiany. Późna nowoczesność i nasze wielkie narracje*, W.A.B., Warszawa 2009, s. 7-8.

<sup>13</sup> P. Czapliński, *Resztki nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011, s. 149-153, passim.

<sup>14</sup> K. Bukowski, *Od redakcji* (tekst datowany na 16 listopada 1980 r.), w: *Filozofia chrześcijańska w dialogu*, red. K. Bukowski, Studium Myśli Chrześcijańskiej przy Duszpasterstwie Akademickim, Kraków 1981, s. 2.

nadchodzi, to znaczy, że między jednym a drugim wyłania się jakaś pustka. W powstającej pustce dziejowej rodzą się marzenia, tęsknoty, poszukiwania. W nabrzmiewającym niepokoju można wypatrzeć szereg kluczowych możliwości, w obszarze których będzie się musiał zmieścić jutrzejszy konkret dziejowy. Nie wiemy, jak ów konkret będzie wyglądał, ale możemy przewidzieć z grubsza, w jakim obszarze możliwości się zjawi. Widzenie możliwości to mało i dużo zarazem. Mało, bo od możliwości do faktu droga daleka. I dużo, bo tylko dzięki możliwościom dane nam jest zrozumienie faktów<sup>15</sup>.

## 2. Pytanie o aktualność filozofii Józefa Tischnera

Nie będzie wszakże naszym celem w niniejszym studium ustalanie stopnia trafności, z jaką autor przytaczanych słów odczytywał niesione przez czas znaki nadziei, kształtując na ich podstawie swoją wizję nadchodzącej przyszłości. Zamiar przyświecający niniejszym analizom jest nieco inny. Chodzi raczej o to, by po dokonaniu zwięzłej rekapitulacji wybranych wątków etyki pracy krakowskiego filozofa zastanowić się nad pytaniem, co dziś – w konfrontacji z otaczającą nas, jakże odmienną rzeczywistością – możemy wynieść wartościowego i inspirującego z usytuowanych w specyficznym kontekście lat 80. i 90. miniego stulecia, lecz (jak wierzę głęboko) nieograniczających swej diagnostycznej przenikliwości jedynie do chwilowej konfiguracji przemijających uwarunkowań i układów okoliczności, rozważań Józefa Tischnera.

Odpowiedź na to pytanie jest istotna, bo od tego, jak brzmi, zależy, czy warto dziś – w radykalnie odmiennej sytuacji społecznej, politycznej, kulturowej, a nawet technologicznej – wracać jeszcze do Tischnerowskiej refleksji nad pracą; refleksji, która zdecydowanie na pierwszym planie stawia wymiar etyczny rzeczywistości ludzkiej pracy.

Pytanie o nadal trwającą żywotność tej myśli i płynącą z niej wciąż – lub nie – siłę inspiracji, nie tylko teoretyczną, lecz w równym stopniu kształtującą konkretne postawy i działania, nie jest bynajmniej trywialne. Można bowiem – z jednej strony – sądzić, że skoro okoliczności, uwarunkowania, instrumentarium techniczne i sam sposób wykonywania pracy uległy tak daleko idącym przeobrażeniom, jak miało to miejsce w ostatnich trzech dekadach, to filozofia pracy tworzona w realiach gospodarki schyłkowego socjalizmu i odnosząca się do wówczas występujących zjawisk może mieć dziś co najwyżej rangę historycznej ciekawostki lub, w najlepszym razie, przestrogi zabezpieczającej nas przed bezrozumną chęcią powrotu do tamtych, „słusznie minionych” (jak mówią satyrycy) czasów. Z drugiej strony jednak nie możemy ignorować faktu, że Józef Tischner w swej refleksji nie odnosi się bezpośrednio do kwestii materialno-technicznych procesu przekształcania tworzywa pracy w określone produkty, tylko interesuje go przestrzeń relacji międzypersonalnych, występujących zarówno w środowisku pracy, jak

<sup>15</sup> J. Tischner, *Rozważania na progu jutra*, w: *Filozofia chrześcijańska...*, s. 170.

też w całej tkance społecznej, której integralną i niedającą się wyeliminować centralną częścią jest system kooperacji między ludźmi i zespołami wykonującymi poszczególne rodzaje pracy. Struktura owej przestrzeni jest zaś znacznie trwalsza i nie podlega tak szybkim ani radykalnym przemianom, jak procesy technologiczne i logistyczne zachodzące bezpośrednio tam, gdzie ludzie wspólnie przekształcają zasoby przyrody. W całokształcie więzi konstytuujących byt społeczny praca i generowane przez nią stosunki międzyludzkie zajmują niezmiennie, od wielu już wieków, centralne miejsce. Choć same, wąsko rozumiane stosunki pracy mogą się w znacznym stopniu zmieniać w toku rozwoju i postępu – zarówno technicznego i organizacyjnego, jak też np. politycznego – lecz rola i sens szeroko rozumianej pracy jako wytwarzania bądź przekształcania dóbr (nie tylko materialnych, rzecz jasna) pozostaje wciąż ta sama lub bardzo podobna. Tym zaś, na czym koncentruje się namysł Tischnera, jest przede wszystkim właśnie kondycja społeczna oraz duchowa ludzi, wykonujących swą pracę w określony sposób i w określonych warunkach, oraz tych, którzy z owoców pracy na różne sposoby korzystają.

### 3. Filozoficzno-etyczny namysł nad ludzką pracą

Praca zajmuje zazwyczaj większą część naszego aktywnego życia (jeśli mamy szczęście i nie dotknęła nas plaga bezrobocia). Spędzamy na jej wykonywaniu codziennie wiele godzin, dlatego jest rzeczą niezmiernie ważną, jaki klimat panuje w miejscu pracy i na ile nasze uczestnictwo w procesie pracy sprzyja budowaniu i utrwalaniu naszego człowieczeństwa, a na ile odziera nas z godności i sprowadza do roli narzędzia (bo są i takie sytuacje). W pewnej mierze układ relacji międzyludzkich w zakładzie pracy zależy od postawy wszystkich osób uczestniczących we wspólnym jej wykonywaniu: możemy odnosić się do siebie z szacunkiem, przyjaźnią, obojętnością, pogardą lub wrogością; możemy się wzajemnie wspierać i pomagać sobie w trudnych zadaniach albo bezwzględnie konkurować, czyhać na czyjeś potknięcie lub cynicznie „podkładać komuś świnie”. Mniej lub bardziej „ludzkie”, podmiotowe relacje, jakie nawiązują się na co dzień między współpracownikami, są niewątpliwie funkcją dojrzałości osobowej i kompetencji moralnych uczestników tych relacji. Ale nie tylko. Istnieją także bardziej obiektywne czynniki, wpływające na ukształtowanie się owych osobowych fundamentów etosu pracy. Wśród nich warto zwrócić szczególną uwagę na uwarunkowania ustrojowe oraz generowane przez nie ogólne, powszechnie występujące, choć nie zdeterminowane w sposób ścisły, modele stosunków międzyludzkich w obrębie procesu pracy.

Aby uzyskać wiarygodny obraz tej sfery rzeczywistości oraz sięgnąć po wypróbowane kryteria ocen moralnych, trzeba rozstrzygnąć, w jakiej perspektywie badawczej prowadzone są rozważania. W przypadku ks. Tischnera mamy do czynienia z jego własną, wypracowaną w toku wieloletnich przemyśleń, autorską

propozycją odczytywania sensów obserwowanych faktów i wydarzeń. Nie jest ona jednak tworzona od podstaw w sposób całkowicie niezależny od znanych, tradycyjnych nurtów myślowych, lecz stanowi interesujące połączenie zasad i postulatów etyki katolickiej, ściśle skorelowanej z nauczaniem Kościoła, z twórczo rozwiniętym instrumentarium metod fenomenologicznych<sup>16</sup>. Autorowi *Świata ludzkiej nadziei* bardzo bliski jest zwłaszcza sposób myślenia o wartości pracy i jej społecznym sensie, który zawarł Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens*. Możemy w tym dokumencie przeczytać m.in.:

Praca jako problem człowieka znajduje się na pewno w samym centrum owej „kwestii społecznej”, ku której na przestrzeni ostatnich prawie stu lat [...] zwraca się w sposób szczególnie nauczanie Kościoła [...]. Z pewnością praca jest „rzeczą starą” – tak starą jak człowiek i jego życie na ziemi. Równocześnie zaś ogólna sytuacja człowieka w świecie współczesnym, rozpoznawana i analizowana w różnych aspektach geograficznych, kulturalnych i cywilizacyjnych, domaga się tego, aby odsłaniać nowe znaczenia pracy ludzkiej – a także, aby formułować nowe zadania, jakie w tej dziedzinie stoją przed każdym człowiekiem, przed rodziną, przed poszczególnymi narodami i całą ludzkością<sup>17</sup>.

W kolejnym fragmencie papieskiego dokumentu zostaje jasno powiedziane, że najistotniejszym aspektem rozważań o pracy powinien być jej wymiar etyczny: „Chodzi raczej o to, aby – może jeszcze bardziej niż dotąd – uwydatnić, że praca ludzka stanowi klucz, i to chyba najistotniejszy klucz, do całej kwestii społecznej, jeżeli staramy się ją widzieć naprawdę pod kątem dobra człowieka”<sup>18</sup>. Józef Tischner zaś cytuje (między innymi) następujący fragment pkt 20 tej samej encykliki:

Praca ma to do siebie, że przede wszystkim łączy ludzi – i na tym polega jej siła społeczna: siła budowania wspólnoty. W ostateczności we wspólnocie tej muszą się w jakiś sposób połączyć i ci, którzy pracują, i ci, którzy dysponują środkami produkcji lub są ich posiadaczami [...] zrodzona z potrzeb pracy łączność ludzi dla zabezpieczenia właściwych im uprawnień pozostaje konstruktywnym czynnikiem ładu społecznego i nieodzownej dla tego solidarności<sup>19</sup>.

Na podstawie przytoczonych myśli można więc uznać za kwestię niebudzącą wątpliwości, że o ile techniczne, organizacyjne, ekonomiczne i ustrojowe uwarunkowania przebiegu procesu pracy stanowią zmienną, i to o dużej amplitudzie, o tyle wspólnototwórczy charakter pracy jako „najistotniejszego klucza do kwestii społecznej” wpisuje się w każdy czas i niemal każdy model społeczeństwa, pozostając czynnikiem konstytutywnym dla rozumienia natury więzi to społeczeństwo

<sup>16</sup> J. Galarowicz, *Imię własne człowieka: klucz do myśli i nauczania Karola Wojtyły – Jana Pawła II*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1996.

<sup>17</sup> Jan Paweł II, *Praca a człowiek*, w: *Encyklika Laborem exercens*, Pallotinum, Poznań 1981, s. 6-7, pkt 2.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 8, pkt. 3.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pkt 20. Ten sam fragment cytuje J. Tischner w tekście *Wprowadzenie do dialogu o etyce pracy*, w: *idem, Polski młyn, Nasza Przeszłość*, Kraków 1991, s. 92.

tworzących. Rodzaj i kierunki oddziaływania owych więzi powinno się zaś badać metodami właściwymi etyce, a wówczas nie grozi nam (a jeśli, to w znacznie mniejszym stopniu), że popełnimy błąd anachroniczności. To pozwala, przynajmniej w pewnym stopniu i w pewnym zakresie, „odzyskać” walor uniwersalności i ponadczasowej ważności refleksji, który dla samego Tischnera miał często charakter drugorzędny ze względu na silnie odczuwaną przezeń potrzebę bezpośredniego uczestnictwa w dziejących się tu i teraz wydarzeniach oraz niemal natychmiastowego ich komentowania, bez oglądania się na właściwy uczoneму dystans do przedmiotu analiz.

Wysunięcie na pierwszy plan etycznego wymiaru pracy jest istotną konsekwencją przyjęcia przez Tischnera perspektywy chrześcijańskiej. W tekście *Wprowadzenie do dialogu o etyce pracy* autor pisze o tym następująco:

Znamiennym rysem wyróżniającym chrześcijański sposób patrzenia na rzeczywistość pracy jest wysunięcie na pierwszy plan etycznego wymiaru pracy. Poznać to przede wszystkim po roli, jaką w myśleniu tym odgrywa pojęcie *obowiązku* pracy i *prawa* do pracy. Obowiązek i prawo to dwa podstawowe pojęcia języka etyki. [...] obowiązek pracy i prawo do pracy nie dołączają się do etyki i moralności jako historycznie uwarunkowany dodatek, ale są oparte o naturę człowieka jako osoby. Jeśli tak, to rozumiemy, dlaczego tyle miejsca zajmują w tym myśleniu rozważania nad podmiotem pracy – osobą ludzką<sup>20</sup>.

Ważnym spostrzeżeniem w cytowanym tekście jest to, iż słowo „obowiązek” odsyła do obszaru wolności.

Obowiązki bowiem pojawiają się jako powinności nie w obszarze tego, co człowiek musi, ale w obszarze tego, co może. Człowiek, aby żyć, musi oddychać, ale nie musi pracować. Praca jest etyczną powinnością człowieka, ale nie jest [taką – K. W.] koniecznością jak oddychanie czy sen. Zawsze istnieje jakiś mniejszy lub większy dystans człowieka w stosunku do wykonywanej przezeń pracy, [...] który świadczy o wolności człowieka i umożliwia krytyczną refleksję nad pracą<sup>21</sup>.

Wydaje mi się, że wywód ten należy jednak uzupełnić refleksją nad faktem, iż w jakimś sensie – nie tylko w obecnych realiach społecznych, ale także sięgając dowolnie daleko w głąb ludzkich dziejów – praca jest koniecznością, bo bez niej sama natura nie wyżywi zamieszkującej glob populacji ludzi. Można, rzecz jasna, spojrzeć na problem z egocentrycznej perspektywy czyjś konkretnego „ja”: owo „ja” może przyjąć punkt widzenia zakładający, że bez mojej pracy świat toczy się dalej, a i ja być może się jakoś wyżywię. Jednak patrząc z perspektywy globalnej, widać wyraźnie, że istnieje konieczność permanentnego wykonywania przez jednostki i zespoły ludzkie pracy o określonej ilości i jakości, by uniknąć katastrofy gospodarczej. Etyka zaś nie może się ograniczać wyłącznie do punktu widzenia jednostki. Tischner rozwiązuje ów problem w ten sposób, że w miejsce

<sup>20</sup> J. Tischner, *Wprowadzenie do dialogu o etyce pracy...*, s. 86.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 87.



bezosobowej „konieczności” wprowadza wyraźnie zakorzenione w etyce personalistycznej pojęcie obowiązku. Jego użycie powoduje przesunięcie akcentów w ocenie sytuacji człowieka, stojącego w obliczu wyboru, czy podjąć pracę, czy uchylić się od niej: jeśli bowiem myślę o pracy w kategoriach gospodarczej konieczności, nie muszę przecież poczuwać się osobiście do realizacji owego zespołu niezbędnych czynności. Mogę myśleć tak: „owszem, określona praca musi być wykonana, ale równie dobrze może ją za mnie wykonać ktoś inny”. W rozumowaniu tym nie widać żadnego logicznego błędu. Nie widać w nim jednak również żadnego śladu troski o innego człowieka – i tu dopiero tkwi błąd, polegający na lekkomyślnym lub cynicznym odrzuceniu przez podmiot zasady dobrowolnego podporządkowania się regułom wspólnotowego życia. A przecież, jak pisze Tischner, „poczucie obowiązku ustanawia szczególną więź człowieka z człowiekiem. Wiąż ta nie jest nigdy tylko od zewnątrz narzuconą, ale jest więzią dobrowolnie wybraną. Dotyczy to również obowiązku pracy”<sup>22</sup>.

#### 4. Polska praca jest chora

Obok zarysowanych wyżej wątków dotyczących motywów Tischnerowskiej filozofii pracy, tym, co interesowało go najbardziej, były patologie polskiej pracy, ich źródła i przyczyny, a w dalszej kolejności – pytanie o środki zaradcze. Stał bowiem krakowski filozof na stanowisku, że zanim się opracuje strategię wyjścia z kryzysu pracy, trzeba najpierw dogłębnie poznać nie tylko objawy, ale także – często głęboko ukryte i odporne na zdroworozsądkowe próby stawiania diagnoz – rzeczywiste powody, dla których (jak wielokrotnie powtarzał) „polska praca jest chora”<sup>23</sup>.

W jednej z ważnych publikacji Tischnera na temat etyki pracy czytamy:

Aby zrozumieć etyczną sytuację pracy, dobrze jest podejść do niej od strony choroby pracy, a nie od strony zdrowia. Trzeba szukać prawdy o pracy tak, jak szukamy prawdy o organizmie żywym – badając zdrowie i chorobę zarazem. Czasami jednak płodniejsze w odkrycia jest badanie choroby. Choroba i ciemność ogarniające pracę, bezowocność pracy, spory wokół pracy – to wszystko opowiada o pracy z większą siłą perswazji niż jej normalny przebieg<sup>24</sup>.

Taki system uporządkowania pracy intelektualnej wynika z najogólniejszych założeń filozoficznych, przyjmowanych przez autora *Myślenia według wartości*.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 86.

<sup>23</sup> Te słowa padły m.in. w kazaniu wygłoszonym przez Tischnera podczas mszy dla uczestników obrad I Krajowego Zjazdu NSZZ „Solidarność” w gdańskiej Hali Olivii. Zob. „Dziennik Wolności” nr 35 z października 1981 r.

<sup>24</sup> J. Tischner, *Praca i słowo o pracy*, w: idem, *Polska jest Ojczyzną*, Editions du Dialogue, Paris 1985, s. 55.



W tej właśnie książce, wydanej w 1982 r., a przygotowywanej do druku tuż przed stanem wojennym, Tischner formułuje następującą uwagę:

[...] jakie doświadczenie jest dla nas podstawowym źródłem wszystkich przeżyć aksjologicznych, z przeżyciem myślenia łącznie? [...] należy wyróżnić dwa rodzaje [takich – K.W.] doświadczeń: doświadczenie agatologiczne i doświadczenie aksjologiczne. Pierwsze jest bardziej podstawowe: [...] odsłania nam ono fakt, że świat, w którym żyjemy, nie jest takim światem, jakim może i powinien być. Pierwotne doświadczenie aksjologiczne nie mówi nam, że powinno być coś, czego nie ma. Nie mówi nam też, że powinienem coś zrobić, czegoś zaniechać. To wszystko okazuje się wtórne. Pierwotne jest wyłącznie to: jest coś, czego być nie powinno<sup>25</sup>.

Kolejnym fundamentalnym założeniem filozofii Tischnerowskiej, które znajdzie swe rozwinięcie i zastosowanie na gruncie refleksji nad pracą, jest teza, że życie ludzkie ma strukturę dramatu. Dramat ten rozgrywa się na scenie świata, zaś podstawowym twórczym dramatu ludzkiej egzystencji są relacje międzypersonalne, wśród których wyróżnioną rolę – bo konstytuującą sens i wartość egzystencji – odgrywają relacje zwane przez myśliciela „dialogicznymi”. Tischner, inspirowany myślą Emmanuela Lévinasa<sup>26</sup>, wyróżnia bowiem dwa zasadnicze typy relacji międzyludzkich: instrumentalne, w których więź między osobami zostaje zredukowana do płaszczyzny ściśle funkcjonalnej bądź usługowej (przykładem może być relacja między sprzedawcą a klientem w dużym centrum handlowym), oraz właściwe, czyli dialogiczne, charakteryzujące się tym, że w ich obrębie urzeczywistnia się integralna interakcja między całościowo i podmiotowo pojmowanymi osobami<sup>27</sup>.

Strukturę pojęciową i dyscyplinę myślową wypracowaną na gruncie filozofii dramatu przenosi Tischner także w obszar zagadnień etyki pracy. Zastanawiając się nad istotą ludzkiej pracy, dochodzi do wniosku, że jest ona rodzajem dialogu, rozgrywającym się w przestrzeni ludzkiej wolności i w istotnej mierze angażującym moralnie (a nie tylko zawodowe) kompetencje uczestników. W eseju *Praca i słowo o pracy* autor pisze:

Czym więc w istocie jest praca? Praca jest dialogiem. Ludzie, którzy pracują, rozmawiają. Praca rodzi się z mowy i jest jej dalszym rozwinięciem. Rozum wewnętrzny ludzkiej rozmowy jest również rozumem wewnętrznym pracy. [...] Rozmowa dochodzi do swej istoty, gdy staje się porozumieniem. Podobnie praca. Ona również dochodzi do swej istoty, gdy staje się współpracą. Każde porozumienie ma w sobie coś nietykalnego, coś świętego, ponieważ odsłania prawdę o człowieku jako istocie zdolnej do miłości<sup>28</sup>.

Według diagnozy dokonanej przez Tischnera – w szczególnym czasie i miejscu, bo w PRL początków lat 80. – praca ludzka w tamtej, partykularnej rzeczy-

<sup>25</sup> J. Tischner, *Myślenie według wartości*, s. 486 i 490.

<sup>26</sup> J. Tischner, *Śladami Nieskończonego. W kręgu myśli E. Lévinasa*, „*Analecta Cracoviensia*” 1986, nr 18, s. 61 nn.

<sup>27</sup> Por. J. Tischner, *Fenomenologia spotkania*, „*Analecta Cracoviensia*” 1978, nr 10, s. 73-98.

<sup>28</sup> Por. J. Tischner, *Praca i słowo o pracy*, s. 82.

wistości jawi się jako drastycznie zaburzony dialog między współpracownikami, rozgrywający się wprawdzie w obszarze wolności, lecz w tak skonstruowanych realiach, że zdecydowana większość ludzkich wyborów, dokonywanych w sposób przynajmniej częściowo wolny, okazywała się nietrafna. W języku (powtórzmy za Grzegorzem Rysiem) „publicystyczno-fenomenologicznym” diagnoza owa została sformułowana następująco (przytaczam najistotniejsze fragmenty):

[...] wydaje mi się, że trafiamy w istotny sens współczesnej pracy przyjmując, iż praca jest formą porozumienia człowieka z człowiekiem. [...] Praca wymaga porozumienia i służy porozumieniu. [...] Praca posiada swoistą gramatykę, która umożliwia porozumienie, określając jej sens. Gramatyka pracy jest podstawą logiczną jedności pracy. Władza ona jakby z ukrycia czynnościami ludzi, obiegiem informacji, krążeniem produktów i surowców pracy, określa podstawowy rytm pracy, a także jej poziom. [...] owocowanie pracy indywidualnej i konkretnej jest znakiem, że proces pracy przebiega zgodnie z racjonalną gramatyką pracy. Czym na tym tle jest kryzys pracy? [...] Kryzys taki polega na rozkładzie podstawowej gramatyki pracy, która rządzi pracą społeczną od wewnątrz i określa jej rozsądną spójność. Praca w kryzysie przestaje już być płaszczyzną porozumienia człowieka z człowiekiem, a staje się coraz bardziej płaszczyzną nieporozumień i sporów. Spory i nieporozumienia nie są przypadkiem. Wynikają one stąd, że praca jako usystematyzowana całość przestała być czymś rozumnym. [...] Zamiast pierwotnej przejrzystości, mamy – ciemność. [...] Aby objąć całą prawdę, trzeba zapytać o źródła nieufności. Nieufność rodzi się tam, gdzie jest ciemność. Polski kryzys pracy ma więc głębsze podłoże. Powstała sytuacja, w której ufność stała się niemożliwa. Zbyt wiele ciemności przenika i otacza ludzką pracę<sup>29</sup>.

Zwróćmy uwagę na istotne zastrzeżenie o zaledwie częściowej wolności, dostępnej uczestnikom procesu „chorej pracy” lat 80. Dotyczyć to będzie zwłaszcza najbardziej dramatycznego okresu w dziejach powojennej Polski – stanu wojennego, podczas którego poważna część polskiej gospodarki i sektora pracowniczego podlegała zmilitaryzowaniu, a w całym kraju obowiązywały drastycznie zaostrzone przepisy prawa stanu wyjątkowego (co, nawiasem mówiąc, dobitnie potwierdza diagnozę Tischnera, że „kryzys zaufania między władzą a narodem”<sup>30</sup> po obu stronach przybrał patologiczne rozmiary). W tak nienaturalnych warunkach, nawet dysponując ogromnym zasobem dobrej woli, niewiele można było zdziałać dla poprawy ewidentnie nienormalnej sytuacji. Wynika z tych konstatacji, że przynajmniej tę część analiz i diagnoz Józefa Tischnera, które dotyczą uwikłania systemu pracy w specyficzne realia schyłkowej fazy realnego socjalizmu w jego niepowtarzalnej, polsko-Jaruzelskiej postaci, możemy spokojnie pominąć jako posiadającą dziś walor już tylko historyczny.

<sup>29</sup> J. Tischner, *Polski kryzys pracy* (tekst odczytu wygłoszonego w Rzymie na Uniwersytecie Laterańskim podczas Kongresu „Chrześcijańskie korzenie narodów Europy” w dniu 6.11.1981 r.), w: *Filozofia współczesna*, red. J. Tischner, Instytut Teologiczny Księży Misjonarzy, Kraków 1989, s. 305-306.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 306.

## 5. Co dalej z polską pracą?

Bardziej interesujące jest natomiast praktyczne pytanie, które spośród patogenicznych czynników, zakłócających normalny i pożądaną przebieg ludzkiej pracy w okresie badanym przez Tischnera, okazały się być czymś więcej niż niepożądaną, lecz przejściową pochodną ogólnej degrengolady całego ówczesnego systemu społecznego. Chodzi mianowicie o te negatywne zjawiska, które przetrwały upadek ustroju komunistycznego i wciąż jeszcze dają nam się we znaki – nam, żyjącym w zupełnie innych realiach historyczno-politycznych. Problem ów jest ciekawy także i z tego względu, że współczesny system pracy w niepodległej Rzeczypospolitej Polskiej Anno Domini 2013 stwarza jego współuczestnikom być może równie wiele trudności, niedogodności i różnego rodzaju cierpień, jak w czasach szczęśliwie minionych. Jeśli ktokolwiek wierzył, że wraz z upadkiem ustroju komunistycznego, wejściem Polski na drogę transformacji ustrojowej i integracji z międzynarodowymi strukturami obronnymi, gospodarczymi i politycznymi automatycznie znikną wszystkie patologie systemu pracy, czekało go bolesne rozczarowanie.

Być może bowiem jedyna realna zmiana polegała na tym, że degradacja jednej utopii społecznej przyniosła w rezultacie natychmiastowe podporządkowanie się duchowym wzorcom innej utopii, wprawdzie pochodzącej z przeciwnej strony świata, lecz wcale niekoniecznie radykalnie lepszej. Wypada odnotować, że w tej materii ścierają się ze sobą kontrastowo różne opinie historyków kultury. Jedną z nich, której rzecznika możemy odnaleźć w osobie Przemysława Czaplińskiego, głosi, że okres polskiej transformacji ustrojowej zbiegł się w czasie (mniejsza w tej chwili o to, czy przypadkowo, czy zbieżność ta wynika z głębszych, wymagających wnikliwszego zbadania przyczyn) z procesem „wymiany wielkich narracji”<sup>31</sup>, spowodowanym już nie tylko stale się pogłębiającą nieufnością do – odchodzącej właśnie w przeszłość – formacji politycznej, sprawującej w Polsce władzę od czasu „wyzwolenia” naszego kraju przez bohaterką Armię Czerwoną, ale czymś więcej – uogólnioną nieufnością wobec wszystkich wielkich opowieści<sup>32</sup>. Konsekwencją owej podejrzliwości miałyby być, w szczególności, radykalne odrzucenie wiary we wszelkie dotychczasowe utopie, również te, których kulturową misją było do tej pory podsycanie aktywności ludzkiej w kierunku wyznaczonym przez sugestywną wizję nowego, wspaniałego świata, leżącego w zasięgu ludzkich możliwości. Dramatyczne i wyzwalające doświadczenie końca epoki realnego socjalizmu, przedstawiającego się w świetle retrospektywnej refleksji jako „zrealizowana utopia”<sup>33</sup>, zaowocowało – zdaniem zwolenników

<sup>31</sup> P. Czapliński, *Polska do wymiany...*, s. 7.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 8.

<sup>33</sup> Por. P. Czapliński, *Resztki nowoczesności*, s. 150.

owej teorii – odmową wejścia w jakąkolwiek inną utopię, gdyż mogłoby to grozić powtórzeniem historii, wraz z wszystkimi jej niechlubnymi cechami<sup>34</sup>.

Odmiennego zdania jest brytyjski historyk Richard Barbrook, który w napisanej z dużym znanstwem realiów środkowoeuropejskiej transformacji ustrojowej<sup>35</sup> książce *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski* proponuje następującą – odważną, choć gorzką zarazem – diagnozę:

[w roku 2007 – K. W.] radosny nastrój „jesieni ludów” roku 1989 wydawał się zaledwie odległym wspomnieniem dla regionu, który zmagał się ze skutkami najgorszego od lat 30. XX wieku globalnego kryzysu gospodarczego. Co gorsza, wschodnioeuropejskie rządy wciąż pozostawały posłuszne ideologicznym wyborom podjętym w okresie przechodzenia do niepodległości i politycznego pluralizmu. Neoliberalne poglądy na gospodarkę nie były jedynie symbolem zerwania z biedniącym imperium radzieckim, lecz także oznaką podporządkowania się amerykańskiemu postindustrialnemu wariantowi nowoczesności. Nowe elity „nowej Europy” popełniły błąd, zamieniając w istocie wyobrażoną przyszłość jednego zimnowojennego imperium na wyobrażoną przyszłość drugiego imperium. [...] Odrzuciwszy nieudany eksperyment społeczny radzieckich komunistów, rozsądni i mądrzy ludzie przystali ochoczo na nowy eksperyment: na neoliberalizm w amerykańskim stylu [...] bowiem amerykańskie imperium zdobyło władzę nad wyobrażoną przyszłością społeczeństwa informacyjnego. Gdy transformacja ustrojowa nabierała tempa, pojawiła się Sieć, co w opinii krajów Europy Wschodniej potwierdziło słuszność amerykańskiego wariantu modernizacji. Poprzednie pokolenia podziwiali przemysłowe kombinaty stalinowskiej Rosji; „nowi Europejczycy” wierzyli z kolei, że dotcomowe przedsiębiorstwa z neoliberalnej Kalifornii stanowią terazniejsze ucieleśnienie przyszłości. [...] Oto [owoce – K. W.] nieudanego zwycięstwa rewolucji 1989 roku: „Solidarność” zniszczyła stalinowską biurokrację, po czym neoliberalny reżim zniszczył w Polsce zorganizowaną klasę robotniczą<sup>36</sup>.

Którą z dwóch przytoczonych diagnoz powinniśmy uznać za prawdziwą? Czy tę, która głosi urzeczywistnienie się w Polsce prognozy Francisca Fukuyamy o „końcu historii”<sup>37</sup>, czy tę drugą, formułowaną z większym dystansem, z londyń-

<sup>34</sup> Przemysław Czapliński następująco tłumaczy ów powszechny lęk przed niepożądaną powtórką z historii: „skrócona – nie oddająca złożoności poszczególnych studiów – lekcja historyczna, jaką považam się wyciągnąć [...], brzmiałaby: »Dzieje są niezdeterminowane – strzeż się utopii!« Jeśli bowiem – rozwinę ten sylogizm – porządku dziejowego nie da się przewidzieć, to zaplanowanie nad jego przyszłym kształtem jest możliwe wyłącznie na drodze terroru wobec terazniejszego społeczeństwa. [...] Popper – któremu chronologicznie i filozoficznie należy się w tym zestawie pierwszeństwo – zinterpretował Platona jako prawodawcę dwudziestowiecznego totalitaryzmu i wykorzystał kategorię utopii do charakterystyki władzy niedemokratycznej, konsekwentnie uznając każde projektowanie dziejów za zapowiedź »zamykania społeczeństwa«. Ibidem, s. 152-153.

<sup>35</sup> O swoich bliskich związkach z Polską (począwszy od „ery Solidarności”) i pozostałymi krajami regionu postsowieckiego pisze autor w specjalnie napisanej na użytek polskiego przekładu swej książki *Przedmowie do wydania polskiego*. Zob. R. Barbrook, *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski*, Muza, Warszawa 2009, s. 7-14.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 9-13, passim.

<sup>37</sup> Przemysław Czapliński w następujący sposób tropi polskie reminiscencje konceptu Fukuyamy: „W swojej opowieści wychodzę z założenia, że przeżyliśmy koniec. [...] Wyrażał się [on – K. W.] w zaniku wymyślania przyszłości. A kiedy ustaje ruch wymiany poglądów na temat dziejów

skiego gabinetu uczonego żyjącego w kraju od wieków demokratycznym, komentującego (z lekko wyczuwalną nutką *Schadenfreude*) coraz bardziej ewidentną klęskę pierwotnego projektu „nowej Europy Środkowej” i stwierdzającego, że zamiast bezkrytycznie i zdumiewająco pochopnie rzucać się – tuż po upragnionym wyzwoleniu się spod władzy lewicowej utopii – w równie przestarzałą utopię postindustrialnego raju, należało symetrycznie odrzucić obie utopie – komunistyczną i neoliberalną – gdyż ich czas minął wspólnie, i znaleźć nowe rozwiązanie na miarę nadchodzącego czasu?

Wszystko wskazuje na to, że słuszne są obydwie diagnozy – tyle że każda z nich w odniesieniu do innych warstw i środowisk nowo tworzących się społeczeństw krajów postkomunistycznych. Społeczeństwa te bowiem, jak wszędzie w bardziej rozwiniętych częściach świata, coraz bardziej się różnicują, stając się wysoce złożonymi i niejednorodnymi socjoorganizmami. O ile zatem odczytanie nowego stylu imaginariów społecznego<sup>38</sup>, proponowane przez Przemysława Czaplińskiego, można uznać za trafną charakterystykę myślenia współczesnych elit intelektualnych, w tym – w szczególności – twórców młodej literatury, o tyle atmosfera umysłowa portretowana niezwykle sugestywnie przez Richarda Barbrooka panuje w środowiskach pracowników oraz reprezentujących ich interesy działaczy związków zawodowych, aktywistów samorządowych i politycznych, a także (co najmniej niektórych) przedstawicieli nauk społecznych, śledzących i opisujących przemiany zachodzące przede wszystkim w środowiskach ludzi pracy. Jeśli tak, to dla dalszego wywodu musimy przyjąć perspektywę barbrookowską, gdyż interesuje nas właśnie to, jak środowisko pracy kształtuje dziś postawy ludzkie – szczególnie w ich etycznym wymiarze.

## 6. Kim jest *homo sovieticus*?

Nadeszła pora, by sięgnąć po ostatnie – i chyba najbardziej kontrowersyjne – narzędzie, które Józef Tischner próbował przysposobić i użyć do opisu interesujących go aspektów rzeczywistości społecznej epoki wielkiego przełomu. Mowa o kategorii *homo sovieticus*. Pojęcie to utworzył i rozpropagował

---

możliwych i innych niż dane, historia dobiega – chwilowego – końca. [...] Konstytutywne kategorie nowego porządku stawały się granicami wyobraźni politycznej, pozbawionej porównywalnych pod względem siły i wpływu alternatyw światopoglądowych. Historia spełniająca warunki myślenia poddaje się procesowi naturalizacji. Dlatego właśnie rok 1989 – z nadejściem kapitalizmu i demokracji, a także zniknięciem cenzury – wiąże się z przejściowym zablokowaniem wyobraźni utopijnej. [...] Na odczytanie w rubryce »konceptje przyszłości« widniał stan: zero. Nie ma przecież potrzeby wymyślania innej historii, gdy historia aktualna spełnia nasze życzenia”. P. Czapliński, *Resztki nowoczesności*, s. 149-154, passim.

<sup>38</sup> Termin ten zaczerpnięty jest z prac Charlesa Taylora. Zob. Ch. Taylor, *Nowoczesne imaginaria społeczne*, Znak, Kraków 2010.

w Europie Zachodniej rosyjski dysydent i emigrant Aleksander Zinowiew<sup>39</sup>, zaś Tischner podjął próbę zaadaptowania go na grunt polski – w 1990 r. opublikował w „Tygodniku Powszechnym” artykuł *Homo sovieticus między Jasną Górą a Wawelem*<sup>40</sup>, a dwa lata później wydawnictwo „Znak” wznowiło w jednym, wspólnym tomie dwa wcześniejsze teksty Tischnera: *Etyka solidarności* oraz *Homo sovieticus*<sup>41</sup>. Ów pomysł od samego początku spotkał się z niezycielwym przyjęciem, wywołując falę ostrej krytyki. Jak pisze po latach Edmund Wnuk-Lipiński:

[...] w ówczesnej euforii spowodowanej świeżo zdobytą wolnością tekst ten był zimnym prysznicem, który wywołał nerwowe reakcje publicystów i polityków. Zarzucano Tischnerowi między innymi niesprawiedliwe i zbyt łatwe uogólnienia, a nawet – kalandria własnego gniazda<sup>42</sup>.

W istocie jednak zdecydowana większość krytyki spowodowana była pobieżną i uproszczoną lekturą inkryminowanego tekstu. W uproszczonych analizach, które naprędce przeciwstawiano gorzkiej lekcji Tischnera, jego przeciwnicy twierdzili, iż

[...] cały naród miał dość komunizmu, czemu dał wyraz w półwolnych wyborach w czerwcu 1989 r. Zło było w systemie, a ludzie byli odporni na to zło, nawet jeśli nie dawali temu wyrazu w działalności opozycyjnej. Skoro więc przyczyną wszelkiego zła był system komunistyczny, a „całe społeczeństwo” było przeciw i teraz ma nareszcie możliwość cieszenia się pełnią wolności, to po co straszyć bliźnich jakimś *homo sovieticus*? System upadł, a więc będziemy inni, lepsi, bo nie będzie już zewnętrznego przymusu, który wydobywał z nas zło: międzyludzką agresję, zawiść, sprzeniewierzenie się wartościom czy wreszcie nieufność. Usunie przyczynę, a ustaną skutki.

Tak rekonstruuje Wnuk-Lipiński zasadniczy ton ówczesnych polemik z tekstem Tischnera<sup>43</sup>. Tymczasem, zdaniem wybitnego socjologa, atakowany autor „zakwestionował to pozornie racjonalne myślenie, bowiem argumentował, że społeczne skutki życia w systemie komunistycznym przetrwają upadek tego systemu. A jednym z istotnych skutków komunizmu jest syndrom sieroty po dawnym systemie”<sup>44</sup>.

<sup>39</sup> Aleksander Zinowiew (1920-2006) – filozof, logik, socjolog, pisarz i publicysta, za nieprawy poglądy pozbawiony radzieckiego obywatelstwa i wydalony ze Związku Radzieckiego w 1976 r. Po przymusowym opuszczeniu ojczyzny zamieszkał i pracował w Monachium, gdzie otrzymał stanowisko kierownika Katedry Logiki Uniwersytetu Ludwika Maksymiliana. W 1982 r. wydał w Szwajcarii swą słynną książkę *Homo sovieticus* (L'Age d'Homme, Lausanne 1982), której polski przekład ukazał się w następnym roku w Londynie: A. Zinowiew, *Homo sovieticus*, Polonia Book Fund. Ltd., London 1983.

<sup>40</sup> J. Tischner, *Homo sovieticus między Jasną Górą a Wawelem*, „Tygodnik Powszechny” 1990, nr 18, s. 1-2.

<sup>41</sup> J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Znak, Kraków 1992.

<sup>42</sup> E. Wnuk-Lipiński, *Długie pożegnanie*, „Tygodnik Powszechny” 2008, nr 2, <http://tygodnik2003-2007.onet.pl/1548,1462351,1,559916,dzial.html> [12.04.2013].

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Ibidem.



## Na czym polega ów syndrom? Oddajmy głos samemu Tischnerowi:

Ujmując rzecz najogólniej: *homo sovieticus* to zniewolony przez system komunistyczny klient komunizmu – żywił się towarami, jakie komunizm mu ofiarował. Trzy wartości były dla niego szczególnie ważne: praca, udział we władzy, poczucie własnej godności. Zawdzięczając je komunizmowi, *homo sovieticus* uzależnił się od komunizmu; co jednak nie znaczy, by w pewnym momencie nie przyczynił się do jego obalenia. Gdy komunizm przestał zaspokajać jego nadzieje i potrzeby, *homo sovieticus* wziął udział w buncie. Przyczynił się w mniejszym lub większym stopniu do tego, że miejsce komunistów zajęli inni ludzie – zwolennicy „kapitalizmu”. Ale oto powstał paradoks. *Homo sovieticus* wymaga teraz od owych „kapitalistów”, by zaspokoili te potrzeby, których nie zdołali zaspokoić komuniści. Jest on jak niewolnik, który po wyzwoleniu z jednej niewoli czym prędzej szuka sobie drugiej. *Homo sovieticus* to postkomunistyczna forma ucieczki od wolności, którą opisał kiedyś Erich Fromm<sup>45</sup>.

Kontrowersyjny (i nie wiadomo, czy w ogóle realny<sup>46</sup>) *homo sovieticus* zdaniem obu autorów – Zinowiewa i Tischnera – może być więc uznany za spektakularny tryumf ewolucyjnej zasady przystosowania się organizmu do warunków środowiska, nawet najbardziej niesprzyjających. Jednakże owa wysoko rozwinięta zdolność do adaptacji wytwarza zarazem szereg niekorzystnych skutków ubocznych. W rezultacie więc ów ewolucyjny wytwór systemu sowieckiego prezentuje się (w przystosowanej nieco do specyficznych polskich warunków interpretacji Tischnerowskiej) w postaci:

[...] zniewolonego i uzależnionego przez system klienta komunizmu. Zniewoleniu podlegają, zdaniem Tischnera, trzy wartości: praca, udział we władzy oraz poczucie godności. Praca w komunizmie stanowić ma, poza źródłem utrzymania, podstawę przekonania o sensowności i racjonalności świata. Powszechny i spójny plan produkcyjny ma być zlaicyzowanym, parodystycznym odpowiednikiem chrześcijańskiej opatrności. Udział we władzy oznaczał przede wszystkim partycypację moralną – poparcie socjalizmu, tworzą abstrakcyjnego i niedookreślonego, dawać miało poczucie prawomocności porządku i bycia „po właściwej stronie”. Wreszcie – poczucie godności wypływać miało z pochodzenia „ludowego”, przy czym lud definiowano możliwie szeroko, jako klasę obdarzoną szczególnym instynktem oraz nieobciążoną winą (z racji wcześniejszego ucisku). Wszystkich tych wartości w takiej właśnie formie dostarczał ludziom realny socjalizm, nie pozostawiając nikogo (nawet opozycjonistów) wolnym od swego wpływu – w tym sensie pierwiastek *homo sovieticus* miał tkwić w każdym z nas i stanowić trudno usuwalną pozostałość minionej epoki<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, s. 125.

<sup>46</sup> Sam Tischner zastrzega bowiem: „Oczywiście, owo pojęcie jest pewną abstrakcją, która nigdy i nigdzie nie urzeczywistnia się w całej pełni, znajduje jednak swój cząstkowy odpowiednik w każdym społeczeństwie, poddanym przez dostatecznie długi okres ideologicznemu szkoleniu komunizmu. [...] Mimo że nie istnieje idealne wcielenie »sowczłka«, możemy zarysować jego idealny obraz i pytać, na ile jesteśmy doń podobni”. Ibidem, s. 125. Użyte w przywołanym tekście określenie „sowczłek” jest parafrazą wprowadzonego przez Zinowiewa, na wzór powszechnie występujących w komunistycznej nowomowie skrótowców (np. głąwkom, gułag czy kołchoz), terminu „homosos”.

<sup>47</sup> M. Sutowski, hasło *Homo sovieticus*, w: *Słownik transformacyjny „Krytyki Politycznej”*, <http://www.krytykapolityczna.pl/Transformacja-20latpozniej/Sloowniktransformacyjny/Homosovieticus/menuid-431.html> [12.04.2013].



Jaki los czekał ów relikw w momencie, gdy jego „naturalne środowisko” w postaci ustroju socjalistycznego uległo rozkładowi? Odziedziczone po minionej epoce obciążenie – nie tyle ideologiczne, ile raczej będące wynikiem czysto pragmatycznego przyzwyczajenia do postawy, będącej swoistą syntezą oportunistu i bierności – wyprodukowało typ człowieka, który komentator Tischnera, Michał Sutowski, publicysta „Krytyki Politycznej”, charakteryzuje następująco:

[...] jednostka niezdolna do podjęcia samodzielnej inicjatywy i wzięcia odpowiedzialności za swój los, „roszczeniowa” względem państwa i reszty społeczeństwa, domagająca się gwarancji zatrudnienia niezależnie od rentowności jej branży, nie rozumiejąca realiów współczesnego kapitalizmu, w którym rynek rzekomo nagradza zdolnych i pracowitych, a tylko leni i beztalencja skazuje na porażkę<sup>48</sup>.

## 7. Zmierzch czy renesans *homo sovieticus*?

Czy rzeczywiście w poddanej prawom wolnorynkowej gospodarce kapitalistycznej Polsce pierwszych dekad trzeciego tysiąclecia mamy do czynienia z nowym (choć wyrastającym z poprzedniej formacji) typem „ewolucyjnie przystosowanego niewolnika”, który – choć nieustannie narzeka na swój pożałowania godny los<sup>49</sup> – w gruncie rzeczy doskonale wpasowuje się we współczesne realia, wkładając w swe życie zaledwie niezbędne minimum wysiłku i oczekując, że wszystko, co mu się należy z racji piastowania odpowiedzialnej i pełnej godności funkcji *homo sapiens*, powinien otrzymać od osób i instytucji zarządzających tzw. zasobami ludzkimi w nowoczesnym społeczeństwie kapitalistycznym? Opinia Edmunda Wnuka-Lipińskiego zdaje się potwierdzać to przypuszczenie:

Dodajmy do owego portretu, kreślonego przez Tischnera, kilka dodatkowych szczegółów. *Homo sovieticus*, który ujawnił się po upadku systemu komunistycznego, okazał się istotą stadną, dla której wartości kolektywistyczne są ważniejsze niż indywidualne poczucie odpowiedzialności, zaś ułomne poczucie godności, budowane na ideologicznych hasłach „przodującej klasy robotniczej”, blokowało (zwłaszcza wśród ludzi pracy fizycznej) samokrytycyzm i realistyczne postrzeganie swego miejsca w społecznym podziale pracy. Jeśli w życiu trafiła się porażka, to winni byli mityczni „oni” (jak w dawnym systemie) i „oni” powinni odwrócić nieszczęsną przebieg spraw, nawet jeśli była to powódź, uderzenie pioruna czy pożar. [...] *Homo sovieticus* chciałby kapitalizmu bez kapitalistów, a zwłaszcza – polskich kapitalistów. Nie bardzo wiedział, na czym polega gra rynkowa (bo niby skąd miałby wiedzieć, żyjąc blisko pół wieku w gospodarce nakazowo-rozdzielczej?), nie znał prawa handlowego ani prawa obrotu papierami wartościowymi. Wiedział tyle, że jeśli ktoś szybko się bogaci, to musi temu towarzyszyć jakiś przekręt. [...] Nastroje te znalazły swoje przełożenie na sferę polityczną, co w demokracji nie

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Tak wspomina R. Barbrook: „Gdy przysłuchiwałem się końcowej sesji konferencji [na temat: *Solidarity – solidarities* – K. W.] w sali wykładowej londyńskiego University College, poświęconej wschodnioeuropejskim rewolucjom roku 1989, [...] jeden z polskich słuchaczy westchnął z żalem podczas dyskusji, że on i jego rodacy korzystają teraz z największego z europejskich przywilejów: z możliwości publicznego uskarżania się na wszystko i wszystkich”. R. Barbrook, op. cit., s. 7-8.

jest niczym niezwykłym i w rezultacie *homo sovieticus* zaczął zyskiwać swych reprezentantów na najwyższych szczeblach władzy<sup>50</sup>.

Słowa te pisał prof. Wnuk-Lipiński krótko po wyborach parlamentarnych w październiku 2007 r., odnosząc je do „osobliwej koalicji, rządzącej Polską przez ostatnie dwa lata”<sup>51</sup>. Dziś jednak (słowa te piszę w 2013 r.) także nie brakuje „umiarkowanych entuzjastów” obecnego sposobu sprawowania rządów w Rzeczypospolitej Polskiej, głoszących między innymi, że wybierając określoną drogę wyjścia z formacji PRL-owskiej, wpadliśmy z deszczu pod rynnę, a obecna sytuacja jest gorsza niż w czasach komunistycznych (taką tezę wygłosił na przykład biskup Kazimierz Ryczan podczas jubileuszowej, dwudziestej pielgrzymki słuchaczy Radia Maryja na Jasnej Górze 8 lipca 2012 r.<sup>52</sup>).

Rzecz znamienita, że bezpośrednio po przekształceniu się Polski w państwo suwerenne i demokratyczne (jak się wówczas mówiło: „bezzprzymiotnikowo demokratyczne”, w odróżnieniu od popularnego w poprzedniej epoce określenia „ludowo-demokratyczne”) podobne pytania miał okazję zadać sobie Józef Tischner. Bardzo prędko bowiem ów dojrzały i wnikliwy myśliciel filozof zdał sobie sprawę, że dokonująca się w Polsce w oszałamiającym tempie bezprecedensowa transformacja ustrojowa przynosi – obok całego szeregu bezspornych zdobyczy i zdecydowanie pozytywnych przemian – także wiele negatywnych zjawisk w przestrzeni międzyludzkich relacji. Przedziwny i niepowtarzalny rok 1980, z wszystkimi swoimi zdumiewającymi fenomenami społecznymi i etycznymi, obudził ogromne nadzieje i dalekosiężne oczekiwania, które na czas bolesnych doświadczeń stanu wojennego uległy jak gdyby zamrożeniu, by ponownie pojawić się w obiegu publicznym pod koniec tej, brzemiennej w wydarzenia, dekady. Gdy z ekranu telewizyjnego padły zaczarowane słowa, wypowiedziane przez aktorkę Joannę Szczepkowską, że „4 czerwca 1989 roku skończył się w Polsce komunizm”<sup>53</sup>, nadzieje i oczekiwania osiągnęły punkt kulminacyjny, by zaraz potem stopniowo ustępować miejsca rosnącemu rozczarowaniu, a niekiedy nawet rozgoryczeniu. Polacy w swej masie okazali się niezdolni do udźwignięcia ogromu zadań, obowiązków i odpowiedzialności, jakie przypadły im w udziale wraz z odzyskanym przywilejem samostanowienia. Polskie życie publiczne bardzo szybko zostało dotknięte plagą najrozmaitszych patologii; zaczęły się mnożyć afery, wykorzystujące słabość aparatu państwowego oraz pojawiające się gdzieniegdzie „luki prawne”<sup>54</sup>, coraz bardziej dawała się we

<sup>50</sup> E. Wnuk-Lipiński, op. cit.

<sup>51</sup> Ibidem.

<sup>52</sup> Bp Ryczan na pielgrzymce Radia Maryja, <http://www.diecezja.kielce.pl/bp-ryczan-na-pielgrzymce-radia-maryja> [12.04.2013].

<sup>53</sup> Zob. nagranie tego historycznego komunikatu: *Koniec komunizmu*, <http://www.youtube.com/watch?v=lgAiAKNfryg> [6.03.2013].

<sup>54</sup> Por. P. Wierzbicki, *Bitwa o Wałęsę*, Wyd. Tygodnika „Solidarność”, Warszawa 1990; M. Iłowiecki, *Kronika przypadków publicznych*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

znaki korupcja, nieuczciwość, cwaniactwo i wiele innych wad, a do tego zaczęły dochodzić nowe problemy, praktycznie nieznane w ostatnim półwieczu, np. gwałtownie rosnące bezrobocie. To, co miało być wreszcie konsekwentnie podporządkowane surowym, lecz sprawiedliwym normom moralnym, w dalszym ciągu – jak się niemal natychmiast okazało – podlegało ludzkim słabościom. Wszelkie próby dokonania radykalnej zmiany owego stanu rzeczy rozбивały się o twarde mur złej woli oraz zaskakującej bezwzględności niektórych uprzywilejowanych środowisk, chroniących swe dotychczasowe przywileje i bezwstydnie sięgających po nowe. Pamiętając o owych ciemnych stronach nowej rzeczywistości, nie można niestety powiedzieć, że naród polski z tej próby wyszedł zwycięsko. Komentując sytuację w Polsce w okresie transformacji, Wojciech Bonowicz użył lakonicznego, lecz bardzo trafnego sformułowania: „Tymczasem okazało się, że w nowej rzeczywistości etyce będzie bardzo trudno dogonić politykę”<sup>55</sup>.

## 8. Nowa formacja – *homo postsovieticus*

Nowa rzeczywistość życia publicznego w Polsce, którą budujemy od przełomowego roku 1989, liczy sobie obecnie niemal równe ćwierć wieku. Urodzeni w owym roku Polacy są dziś niewiele młodszy niż był Lech Wałęsa, gdy obserwował tragiczne wydarzenia grudnia 1970 r., a liczba obywateli naszego kraju, którzy z racji zbyt młodego wieku nie mogą pamiętać czasów realnego socjalizmu, przekroczyła już 30% całej populacji. Można zatem, jak sądzę, postawić racjonalną hipotezę, że obecnie na naszych oczach rozgrywa się proces kształtowania i dojrzewania nowej formacji czy też nowego typu człowieka, którego wypadaloby nazwać *homo postsovieticus*. Od okresu, zdominowanego przez socjalistyczny model gospodarki oraz państwowotwórczej ideologii, dzieli go już dostatecznie duży dystans czasowy, by można było założyć, że ówczesne realia nie wywierają dziś na niego praktycznie żadnego wpływu<sup>56</sup>. Mimo to jednak dałoby się dopatrzeć w jego charakterystyce wielu elementów czyniących go zaskakująco podobnym do swego bezpośredniego przodka – *homo sovieticus*. Ale nie tylko do niego: jeśli z odpowiednim nastawieniem badawczym przeczytamy ponownie pochodzący jeszcze z epoki Władysława Gomułki esej Tischnera *Chochół sarmackiej melancholii*<sup>57</sup>, zauważymy również głębokie pokrewieństwo opisanego tam

<sup>55</sup> W. Bonowicz, *Tischner*, Znak, Kraków 2001, s. 421.

<sup>56</sup> Edmund Wnuk-Lipiński twierdzi, że wybory 21 października 2007 r. to „prawdopodobnie ostatni moment, w którym *homo sovieticus* mógł tak istotnie wpłynąć na losy naszego kraju. Można się spodziewać, że październikowe rozstrzygnięcie wyborcze było symbolicznym pożegnaniem z tą osobliwą formacją umysłową”. E. Wnuk-Lipiński, op. cit.

<sup>57</sup> J. Tischner, *Chochół sarmackiej melancholii*, „Znak” 1970, nr 2-3 (188-189), s. 204-219. Tekst ten został potem przedrukowany jako pierwszy w zbiorze esejów składających się na książkę *Świat ludzkiej nadziei*, Znak, Kraków 1975, s. 15-28.

modelu człowieka z obiema wersjami jego duchowych potomków. Owo niedające się zignorować „podobieństwo rodzinne” melancholijnego Sarmaty, „sowczłka” i jego XXI-wiecznego następcy daje nam wiele do myślenia. Punkt wyjścia dla dalszych poszukiwań i interpretacji rysuje się w każdym razie następująco: objawy zdiagnozowanej przez Tischnera „choroby polskiej pracy”, ich przewlekłość i uporczywość wskazują na to, że źródła owej choroby tkwią głębiej niż sięgają dotychczasowe próby ich ustalenia.

Kłopoty z urzeczywistnieniem ideału pracy jako dialogu, wytwarzającego równocześnie potrzebne człowiekowi i gospodarce dobra materialne oraz duchowe, czyniące uczestników owego procesu coraz doskonalszymi i dojrzalszymi istotami ludzkimi, nie mają charakteru przejściowego, tymczasowego, związanego z taką czy inną formacją ideologiczno-światopoglądową, lecz są jakoś fundamentalnie wpisane w odwieczny etos polskości – nie ten idealny, wytęskniony i wypielegnowany przez pokolenia romantycznych marzycieli, tylko rzeczywisty, chciałoby się powiedzieć: „empiryczny”, bo przejawiający się realnie i namacalnie w kolejnych dziejowych doświadczeniach, których my, Polacy, jesteśmy zbiorowym podmiotem. Niewątpliwie Józef Tischner ze swym niezwykle wyczulonym „zmysłem polskości”<sup>58</sup> wypracował w ciągu wielu lat refleksji nad fenomenem sarmatyzmu niejedną użyteczną myśl i sformułował szereg odkrywczych obserwacji, których twórcze zastosowanie może przynieść wartościowe rezultaty nie tylko w perspektywie historycznej rekonstrukcji minionych dziejów, lecz również w odniesieniu do aktualnych, codziennych problemów związanych z etycznym wymiarem pracy w jej obecnych uwarunkowaniach ustrojowych, cywilizacyjnych i światopoglądowych. Rezultaty tak zaprojektowanego studium badawczego zostaną zaprezentowane w odrębnej publikacji.

## Literatura

- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Barbrook R., *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski*, Muza, Warszawa 2009.
- Bp Ryczan na pielgrzymce Radia Maryja*, <http://www.diecezja.kielce.pl/bp-ryczan-na-pielgrzymce-radia-maryja> [12.04.2013].
- Bonowicz W., *Tischner*, Znak, Kraków 2001.
- Czapliński P., *Polska do wymiany. Późna nowoczesność i nasze wielkie narracje*, W.A.B., Warszawa 2009.
- Czapliński P., *Resztki nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011.
- Filozofia chrześcijańska w dialogu*, red. K. Bukowski, Studium Myśli Chrześcijańskiej przy Duszpasterstwie Akademickim, Kraków 1981.
- Filozofia współczesna*, red. J. Tischner, Instytut Teologiczny Księży Misjonarzy, Kraków 1989.

<sup>58</sup> K. Wieczorek, *Dwie filozofie spotkania. Konfrontacja myśli Józefa Tischnera i Andrzeja Nowickiego*, Wyd. UŚ, Katowice 1990, rozdz. 2.4.2. Samowiedza polskości, s. 82-84.

- Galarowicz J., *Imię własne człowieka: klucz do myśli i nauczania Karola Wojtyły – Jana Pawła II*, Wyd. Naukowe PAT, Kraków 1996.
- Howiecki M., *Kronika przypadków publicznych*, Prószyński i S-ka 2000.
- Jan Paweł II, *Praca a człowiek*, w: *Encyklika Laborem exercens*, pkt 2, Pallotinum, Poznań 1981.
- Koniec komunizmu*, <http://www.youtube.com/watch?v=lgAiAKNfryg> [6.03.2013].
- Pracujemy w sercu kultury. Z J. Tischnerem rozmawia T. Szyma*, „Tygodnik Powszechny” 1981, nr 25 (1691).
- Ryś G., *Ksiądz Tischner – duszpasterz*, „Znak” 2001, nr 3 (550).
- Sutowski M., hasło *Homo sovieticus*, w: *Słownik transformacyjny „Krytyki Politycznej”*, <http://www.krytykapolityczna.pl/Transformacja-20latpóźniej/SłowniktransformacyjnyHomoSovieticus/menuid-431.html> [12.04.2013].
- Taylor Ch., *Nowoczesne imaginaria społeczne*, Znak, Kraków 2010.
- Tischner J., *Chochół sarmackiej melancholii*, „Znak” 1970, nr 2-3 (188-189).
- Tischner J., *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Znak, Kraków 1992.
- Tischner J., *Fenomenologia spotkania*, „Analecta Cracoviensia” 1978, nr 10.
- Tischner J., *Filozofia i ludzkie sprawy człowieka*, w: idem, *Świat ludzkiej nadziei*, Znak, Kraków 1975.
- Tischner J., *Homo sovieticus między Jasną Górą a Wawelem*, „Tygodnik Powszechny” 1990, nr 18.
- Tischner J., *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 1982.
- Tischner J., *Polska jest Ojczyzną*, Editions du Dialogue, Paris 1985.
- Tischner J., *Polski kryzys pracy*, w: *Filozofia współczesna*, red. J. Tischner, Instytut Teologiczny Księży Misjonarzy, Kraków 1989.
- Tischner J., *Polski młyn*, Nasza Przeszość, Kraków 1991.
- Tischner J., *Praca i słowo o pracy*, w: idem, *Polska jest Ojczyzną*, Editions du Dialogue, Paris 1985.
- Tischner J., *Rozważania na progu jutra*, w: *Filozofia chrześcijańska w dialogu*, red. K. Bukowski, Kraków 1981.
- Tischner J., *Śladami Nieskończonego. W kręgu myśli E. Lévinasa*, „Analecta Cracoviensia” 1986, nr 18.
- Tischner J., *Świat ludzkiej nadziei*, Znak, Kraków 1975.
- Tischner J., *Wprowadzenie do dialogu o etyce pracy*, w: idem, *Polski młyn*, Nasza Przeszość, Kraków 1991.
- Wieczorek K., *Dwie filozofie spotkania. Konfrontacja myśli Józefa Tischnera i Andrzeja Nowickiego*, Wyd. UŚ, Katowice 1990.
- Wierzbicki P., *Bitwa o Wałęsę*, Wyd. Tygodnika „Solidarność”, Warszawa 1990.
- Wnuk-Lipiński E., *Długie pożegnanie*, „Tygodnik Powszechny” 2008, nr 2, <http://tygodnik2003-2007.onet.pl/1548,1462351,1,559916,dzial.html> [12.04.2013].
- Zinowiew A., *Homo sovieticus*, Polonia Book Fund. Ltd., London 1983.

## ***Homo postsovieticus. Tischner’s work ethic and the realities of the twenty-first century***

**Abstract.** *Józef Tischner was one of the most discerning observers and diagnosticians of the Polish public life in the last three decades of the twentieth century. He has developed a number of important tools for the description and evaluation of the most important forms and areas in which the drama of the collective existence of the Polish nation has been performed. Among the most famous historiosophical categories in Tischner discourse, the term “homo sovieticus” had emerged – intriguing, controversial and often criticized. Tischner tried to use it to construct a socio-philosophical model of the Central European transition, with particular emphasis on the situation of Polish society*

*after the collapse of communism. The article attempts to reconstruct the analysis of the Polish social reality made over the years by Józef Tischner, focusing on the analysis in the field of work ethic. Next it considers the problem of how the research methods and the results obtained by them, developed by the author of "The Ethic of Solidarity", remain inspirational and up-to-date. In this case, the research task we undertook is to try to understand the sources, mechanisms, and the likely outcomes of our country's problems associated with the imperfect structure of the system of work and ethical disorder prevailing in occupational environments.*

**Keywords:** *homo sovieticus, work ethic, solidarity, hope, Sarmatians' philosophy*





**Tomasz Czakon**

Uniwersytet Śląski  
Instytut Filozofii, Zakład Filozofii Społecznej  
e-mail: tomasz.czakon@us.edu.pl  
tel. 32 359 18 24

## **Interesariusze i typy orientacji etycznej w kodeksach etycznych firm<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Autor przedstawia analizę treści 49 kodeksów etycznych firm o różnym charakterze: krajowych i międzynarodowych, dużych i małych, z różnych obszarów działalności gospodarczej. Poszukuje w nich częstotliwości występowania różnych grup interesariuszy oraz typów orientacji etycznej. Dochodzi do zaskakujących wniosków, sprzecznych z wieloma sugestiami obecnymi w literaturze przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** etyka, kodeksy etyczne

### **Wstęp**

Przedmiotem mojej analizy są kodeksy etyczne firm, a jej celem – zrekonstruowanie dominujących wyobrażeń etycznych dotyczących interesariuszy oraz orientacji etycznej. Literatura przedmiotu dotycząca kodeksów etycznych i szerzej etyki biznesu zawiera wiele oczekiwań co do pożądanych treści kodeksów etycznych firm. Postanowiłem sprawdzić, jakie treści faktycznie w nich występują, co dominuje, a co ma znaczenie marginalne. Empiryczna analiza treści kodeksów etycznych dokonywana jest rzadko i opiera się na niewielu kodeksach

---

<sup>1</sup> Artykuł wykorzystuje niektóre dane empiryczne i wątki publikacji: T. Czakon, *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2013.

oraz podejmuje inne problemy niż te, które są przedmiotem niniejszej analizy<sup>2</sup>, uwzględniającej zawartość kilkudziesięciu dokumentów.

## 1. Kodeksy etyczne

Kodeksy etyczne są faktem. Posiada je wiele firm, szczególnie dużych, o zasięgu międzynarodowym, lecz także wiele mniejszych i małych firm o zasięgu krajowym czy nawet lokalnym. Wśród badaczy tego zjawiska toczą się dyskusje m.in. na temat zasadności używania terminu „kodeksy etyczne”, celowości formułowania kodeksów, ich roli, struktury, właściwych sposobów przyjęcia. Także dokumenty, które w dalszej części zostaną poddane analizie, nazywane są w różny sposób: kodeksami etycznymi, kodeksami etyki, zasadami postępowania, ale także kodeksem etyki i postępowania w biznesie, standardami etycznego postępowania, normami i zasadami postępowania określonej firmy czy biznesu. Ukształtował się jednak zwyczaj nazywania ich kodeksami etycznymi, dlatego w dalszej części (mając świadomość wątpliwości i nieoczywistości) będę się posługiwał tym terminem.

Kodeksy etyczne firm są zbiorem opisów sytuacji, sposobów postępowania, nakazów, zakazów określających pożądane zachowania w firmie oraz zachowania firmy wobec otoczenia. Z tych opisów, nakazów i zakazów łatwiej lub trudniej można wydobyć pewne typy wartości obecne w kodeksie. Kodeksy etyczne firm – jak pisze Bożena Klimczak – stanowią „mieszankę zasad technicznych, rozsądkowych, a także reguł moralnych”<sup>3</sup>. Zazwyczaj składają się z kilka części, w których deklaruje się określone zachowania wobec interesariuszy: właścicieli, współpracowników, dostawców i nabywców, konkurentów, sąsiadów, społeczeństwa i państwa. Kodeksy firm „służą przede wszystkim do informowania »stakeholderów«<sup>4</sup>

<sup>2</sup> P. Brzustewicz, *Kodeksy etyczne przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Pieniądze i Więź. Kwartalnik Naukowy” 2007, rok X, nr 1(34), s. 157-164 (na bazie ankiety internetowej autor pisze o sposobach przygotowania kodeksu oraz zawartych w nim kwestiach); R. Banajski, *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, WN PWN, Warszawa 2011, s. 323-340 (autor informuje o treściach branżowych kodeksów zawodowych); A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999 (autorka prezentuje m.in. pożądane treści kodeksów, związane z tym dylematy, a także wyobrażenia pracowników o tym, co jest etyczne w funkcjonowaniu firm); W. Gasparski, *Kodeksy etyczne – ich struktura i treść*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2002, t. 5, s. 227-239 (autor pisze, jaka powinna być treść i struktura kodeksów etycznych firm, i odwołując się do literatury przedmiotu, przedstawia strukturę przykładowych kodeksów).

<sup>3</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 72.

<sup>4</sup> Coraz bardziej upowszechnia się tłumaczenie terminu *stakeholder* jako „interesariusz”, co najczęściej oznacza podmioty zainteresowane działaniem firmy, na które wpływa firma i one na nią wpływają. Przyjmuje się istnienie różnych interesariuszy.

o zakresie przyjętych przez firmy zobowiązań społecznych<sup>5</sup>. Według Mirosławy Rybak kodeksy etyczne firm „określają zakres odpowiedzialności zarządu oraz rady nadzorczej, wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa. Zobowiązania te polegają zazwyczaj na promocji dobra, praw ludzkich, korzyści i dobrobytu społecznego, a zakazywaniu działań i zachowań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom”<sup>6</sup>.

Zwolennicy tworzenia kodeksów etycznych firm podnoszą różne argumenty, o charakterze mniej lub bardziej fundamentalnym (odwołując się do podmiotowości ludzi) bądź instrumentalnym, traktując kodeksy etyczne jako jedno z narzędzi zarządzania ludźmi lub tworzenia lepszego wizerunku firmy, mając nadzieję – jak pisze Czesław Porębski – że „etyka się opłaca”<sup>7</sup>. Niezależnie od tych motywacji kodeksy etyczne firm tworzą pewne standardy właściwych, pożądanych zachowań.

Zgodnie z ukształtowanymi wyobrażeniami kodeksy etyczne firm powinny odnosić się do kilku grup interesariuszy, tj. podmiotów (osób, instytucji), które wpływają na działalność firmy i których interesy powinny być uwzględniane. Do najważniejszych interesariuszy zalicza się: właścicieli, klientów, dostawców, środowisko przyrodnicze, społeczności lokalne i państwo. Pracownicy także traktowani są jako interesariusze.

Różne mogą być powody powstawania i rosnącej popularności kodeksów etycznych. Bożena Klimczak podaje następujące:

„1) presja »stakeholderów«, a zwłaszcza konsumentów produktów firm, użytkowników środowiska oraz opinii publicznej czulej na poszanowanie praw ludzi i zwierząt,

2) dążenie do polepszenia wizerunku publicznego firmy i osiągnięcia z tego tytułu korzyści ekonomicznych, takich jak wzrost zdolności konkurencyjnej,

3) odcinanie się od negatywnych działań niektórych firm uprawiających oszustwo, defraudacje, celowe bankructwa i korupcję,

4) dążenie do ujednoczenia systemów wartości, norm moralnych i standardów postępowania w działalności ponadnarodowej [...],

5) kodeksy pomagają uzyskać efekt synergii w zespołach pracowniczych dzięki jasnemu formułowaniu celów i stwarzaniu atmosfery zaufania”<sup>8</sup>.

Według autorki powody te świadczą o prakseologicznym podejściu do moralności, ponieważ kodeksy uznawane są za narzędzie umożliwiające skuteczne działanie.

<sup>5</sup> B. Klimczak, op. cit., s. 73.

<sup>6</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 139.

<sup>7</sup> Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Znak, Kraków 1997.

<sup>8</sup> B. Klimczak, op. cit., s. 73-74.

Ryszard Wiśniewski daje mniej jednoznaczną odpowiedź na pytanie o zasadność tworzenia kodeksów etycznych firm<sup>9</sup>. Píše, że tworzenie takich kodeksów jako próba instytucjonalizacji moralności wywołuje wątpliwości, choć dotyczą one także sprzeciwów wobec takiej aktywności. Jego zdaniem za obecnością kodeksów etycznych przemawiają: dawność podobnych zjawisk, nowoczesna racjonalizacja moralności i jednoczenie ponad podziałami. Stwierdza także, iż kodeksy etyczne są naturalnym wytworem czasów. Nie jest to przy tym nowe zjawisko, odwołuje się bowiem do dawnych systemów kontroli zachowań, „jest jakimś remedium lub odpowiedzią na nowe potrzeby społeczne, rodzące się w obszarach życia, które współcześnie nabrały większego znaczenia”<sup>10</sup>. Kolejny argument za kodeksami dotyczy nowoczesnej, racjonalistycznej koncepcji człowieka, „któremu opłaca się być moralnym i wymuszać na innych respekt dla zasad moralnych”<sup>11</sup>, choć od początku głoszeniu tej koncepcji towarzyszą wątpliwości, czy takie podejście jest zasadne. Faktem jest zjawisko kodyfikacji i instytucjonalizacji moralności. „Pewien postęp należy jednak upatrywać w racjonalizmie, upodmiotowieniu adresata moralności”<sup>12</sup>. Kolejny argument odwołuje się do tego, że kodeksy etyczne firm są próbą odpowiedzi na wyzwania współczesności, zespolenia ludzi „niezależnie od ich religii, przynależności etnicznej, narodowej kulturowej”<sup>13</sup>. Są też próbą obrony przed chaosem.

Przeciwko obecności kodeksów firm przemawia groźba totalizacji oraz kwestionowanie „doświadczenia godności ludzkiej”<sup>14</sup>. O ile w dużych, nowoczesnych, demokratycznych społeczeństwach panuje pluralizacja orientacji moralnych, o tyle w małych możliwe są praktyki totalnego nacisku moralnego. Dzieje się tak przez wykorzystywanie marketingu, reklamy, mediów, sondaży, „kompletnie pozbawiające ludzi zdolności samodzielnego wartościowania”<sup>15</sup>. Sedno moralności – pisze R. Wiśniewski – tkwi w doświadczeniu godności ludzkiej, dlatego etyka nie potrzebuje kodeksu, „ale sprawnego, autonomicznego sumienia, wrażliwości i wyobraźni jako kluczowych czynników odpowiedzialności. Etyka godności jest zarazem etyką dialogu sumień, a nie lęku przed naruszeniem kodeksu, przed złamaniem zasad, za które grożą rozmaite stopniowalne konsekwencje, aż po wyrzucenie z pola gry o sukces”<sup>16</sup>.

Jednak etyka godności nie wyklucza kodeksów, programów szkolenia i instytucjonalizacji. Ocena takich działań zależy od tego, jak one przebiegają, jak są

<sup>9</sup> R. Wiśniewski, *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 2006, nr 6, s. 135-139.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 136.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 137.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 137-138.

zorganizowane, czy mają charakter przymusowy, czy raczej partnerski, otwarty. Przy otwartym, partnerskim podejściu kodeksy powinny być raczej deklaracjami misji i wartości cenionych w firmie, „na podstawie których wrażliwy, inteligentny, doświadczony pracownik potrafi komunikować się i rozstrzygać niekiedy bardzo złożone konflikty”<sup>17</sup>.

Podsumowując, R. Wiśniewski stwierdza, że etyka kodeksowa w biznesie jest potrzebna, pod warunkiem że unika kazuistyki, upodobniania się do regulaminów pracy, ślubowań. Kodeksy etyczne powinny być rodzajem pomostu, „po którym ogólnospołeczne wymogi etyczne wkraczają na teren firmy, branży, zawodu, a specyfika, doświadczenie zawodowe, branżowe wychodzi naprzeciw otoczeniu zewnętrznemu firmy”<sup>18</sup>.

Problem nie polega na instytucjonalizacji moralności, ale na tym, jak się to czyni. W tym kontekście można zaapelować do etyków o udział w pracach nad kodeksami etycznymi, by nie zajmowali się nimi ludzie, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy. Można też polemizować z postmodernistami, którzy ogłosili koniec etyki na rzecz narodzin wolnego sumienia. Faktycznie dzieje się inaczej i obecność kodeksów etycznych tego dowodzi.

Badacze kodeksów etycznych firm stwierdzają ponadto, że płynące z nich korzyści „zależą od tego, czy kodeksy są szeroko stosowane i akceptowane społecznie. Powinny zatem powstawać w wyniku publicznej dyskusji, być przedmiotem nauczania i stać się częścią tradycji przekazywanej z pokolenia na pokolenie”<sup>19</sup>.

Podobnie sprawę przedstawia Ryszard Banajski, stwierdzając, że praktyczne funkcje kodeksu zależą m.in. od „stopnia aprobaty środowiskowej oraz instytucjonalnej »obudowy« (komisja etyczna, sąd honorowy itp.)”<sup>20</sup>. Wiąże się z tym paradoks *free-riderów*, tj. osiągania korzyści przez tych, którzy jako pierwsi naruszają przyjęte zasady, lecz także strat tych, którzy do tego procederu dołączają później (szczególnie tracą ostatni). Wnioski z tego mogą być różne, w tym taki, że korzystne jest powszechne stosowanie kodeksów (choć jeśli wszyscy je stosują, nie są one potrzebne). Podobnie skuteczność kodeksów jako regulatora zachowań w organizacji widzi Mirosława Rybak. Powołując się na innych badaczy, wymienia następujące warunki tworzenia kodeksu:

„1) opracowanie kodeksu musi być poprzedzone długim okresem badań, konsultacji i dyskusji prowadzonych przez wszystkich, których kodeks dotyczy,

2) w konsekwencji kodeks nie może być narzucony przez zarząd, lecz traktowany jako własność tych, którzy mieli na niego jakikolwiek wpływ,

<sup>17</sup> Ibidem, s. 138.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 139.

<sup>19</sup> B. Klimczak, op. cit., s. 74.

<sup>20</sup> R. Banajski, op. cit.

3) jego wprowadzenie musi być poparte programem szkolenia i rozwoju załogi<sup>21</sup>.

Odrębnym problemem jest kwestia użyteczności kodeksów etycznych firm. Bożena Klimczak widzi ich użyteczność w następujących dziedzinach:

„1) informowanie »stakeholderów«, czego mogą oczekiwać od firm,

2) informowanie pracowników, czego się od nich wymaga w danej firmie i jak może to być osiągnięte,

3) formułowanie wartości, do których należy aspirować,

4) inspirowanie dyskusji nad społecznymi zobowiązaniami firm,

5) rozwijanie poziomu moralnego pracowników i budowanie etosu firmy<sup>22</sup>.

Zdaniem M. Rybak kodeksy etyczne firm są bardzo ważne dla pracowników. Dzieje się tak z kilku powodów: ustalając jednakowe standardy, kodeks daje podstawy do takiego samego traktowania, określa, co jest dopuszczalne, a co zakazane, służy ochronie tych, którzy działając etycznie, narażają się innym. Określając procedury postępowania, ogranicza niepewność dotyczącą właściwych sposobów postępowania, zaś wyznaczając kary za nieprzestrzeganie zasad, motywuje do działań etycznych<sup>23</sup>.

M. Rybak ukazuje także różnice w podejściu do kodeksów etycznych w firmach amerykańskich i europejskich. W firmach amerykańskich kodeksy występują częściej i pojawiły się wcześniej. Z badań przeprowadzonych w latach 90. XX w. wynika, że różnice dotyczą też treści rozstrzyganych w nich problemów. W firmach europejskich we wszystkich kodeksach obecne są sformułowania dotyczące pracowników, zaś w firmach amerykańskich zapisy takie zawiera 55% kodeksów<sup>24</sup>. Ponadto treści kodeksów podlegają zmianom, ponieważ pojawiają się w nich coraz to nowe kwestie.

Wśród firm, a także wśród etyków biznesu widać odmienne podejścia do roli etyki w działalności gospodarczej, jednak dwa są podstawowe: profitowe i społeczne<sup>25</sup>. Zdaniem zwolenników orientacji profitowej celem przedsiębiorstwa jest uzyskiwanie (przy przestrzeganiu norm prawa oraz obyczajów moralnych) jak największego zysku, a więc zadaniem menedżerów jest działanie na rzecz swoich pracodawców, czyli właścicieli. Natomiast według zwolenników orientacji społecznej zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko osiągnięcie zysku, lecz również realizacja pewnych celów społecznych. Menedżerowie mają więc obowiązki nie tylko wobec właścicieli, ale także wobec społeczeństwa.

<sup>21</sup> M. Rybak, *op. cit.*, s. 140.

<sup>22</sup> B. Klimczak, *op. cit.*, s. 76.

<sup>23</sup> M. Rybak, *op. cit.*, s. 140.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 141.

<sup>25</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op. cit.*, s. 39-45.

## 2. Metoda badawcza

Prezentowany artykuł obejmuje analizę treści kodeksów etycznych firm. Analiza treści<sup>26</sup> jest techniką badawczą służącą do systematycznego i ilościowego opisu zawartości jakiegoś przekazu. W tym przypadku chodzi o badanie kodeksów etycznych firm, w których poszukiwane i analizowane będą treści dotyczące głównych interesariuszy oraz typów orientacji etycznej. Analiza jest dokonywana na podstawie kwestionariusza, dzięki któremu można systematycznie obserwować zapisy dotyczące: pracowników, właścicieli, dostawców, klientów, społeczności lokalnych, środowiska przyrodniczego oraz stosunku do państwa i prawa.

Traktuję kodeksy etyczne jako przejaw wyobrażeń etycznych ich twórców. W związku z tym nie podejmuję kwestii przestrzegania kodeksów ani ich zgodności z prawem, ale ujawniam ich strukturę, by wydobyć te elementy, które przy analizie pojedynczego kodeksu są mniej widoczne albo w ogóle niewidoczne, ale stają się czytelne w zestawieniu z innymi. Nie jest także ważne, że część zasad ujętych w kodeksach powtarza reguły obecne w prawie, bo z kolei większość reguł prawa dotyczących praw pracowniczych nie jest obecna w kodeksach i wybór niektórych z nich może świadczyć o preferencjach etycznych ich autorów.

W prezentowanym artykule postaram się znaleźć odpowiedź na dwa pytania: Jacy i w jakim stopniu obecni są w kodeksach etycznych różni interesariusze? Jaki typ orientacji etycznej reprezentują analizowane dokumenty?

Na podstawie literatury przedmiotu nie można sformułować jednoznacznej hipotezy badawczej dotyczącej pierwszego pytania. Można tylko stwierdzić, że w kodeksach powinny być zawarte zasady określające stosunek do wszystkich wymienianych grup interesariuszy, natomiast trudno powiedzieć, w jakich proporcjach. W przypadku drugiego pytania sprawa jest prostsza. Jeśli jakaś firma podejmuje trud przygotowania kodeksu etycznego, to można przypuszczać, że dokument ten powinien ujawniać jej nastawienie prospołeczne, a przynajmniej nie powinna w nim dominować orientacja profitowa.

Analizie poddano 49 kodeksów. Zostały one pozyskane z Internetu (przez wpisanie do wyszukiwarki hasła „kodeksy etyczne firm”), ze stron firm, które przyjęły i opublikowały kodeks. Był to dobór przypadkowy, więc z pewnym zastrzeżeniem można powiedzieć, że wyniki analizy mogą być charakterystyczne dla najczęściej wybieranych w Internecie kodeksów etycznych firm. Następnie według uzyskanej kolejności pobrano kodeksy ze stron firm i poddano je analizie. Warto przy tym wspomnieć, że w literaturze przedmiotu znajdują się analizy ogólnego charakteru kodeksów, przeprowadzone na znacznie mniejszej ich liczbie.

<sup>26</sup> E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 358-370; J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 2010, s. 182-191.



Sposób pozyskania i liczebność próby upoważnia mnie zatem do przeprowadzenia analizy ilościowej zawartości kodeksów etycznych.

Przeanalizowane kodeksy są sygnowane przez firmy o różnym charakterze, w tym bardzo duże przedsiębiorstwa międzynarodowe (lub ich krajowe oddziały), produkcyjne, handlowe, budowlane, usługowe, firmy krajowe, duże i bardzo małe, lokalne, także o różnym profilu działania (lista kodeksów znajduje się na końcu tekstu).

### 3. Grupy interesariuszy obecne w kodeksach

Dokonując analizy kodeksów etycznych, poszukiwałem informacji o następujących, podstawowych grupach interesariuszy: pracownikach, klientach, właścicielach/akcjonariuszach/inwestorach, państwie, dostawcach, środowisku przyrodniczym i społecznościach lokalnych. Interesariusze ci z różną częstotliwością pojawiali się w analizowanych dokumentach. W każdym kodeksie znajdują się zapisy dotyczące pracowników, a w dalszej kolejności klientów i państwa. Obie grupy obecne są w 44 kodeksach (89,8%). Następnie występują zapisy dotyczące środowiska przyrodniczego (75,5%), dostawców oraz społeczności lokalnych (73,5%), a na ostatnim miejscu – właścicieli (55,1%).

Tabela 1. Grupy interesariuszy obecne w kodeksach (N = 49)

Lp.	Interesariusze	Liczebność	%
1.	Pracownicy	49	100,0
2.	Klienci	44	89,8
3.	Państwo	44	89,8
4.	Środowisko przyrodnicze	37	75,5
5.	Dostawcy	36	73,5
6.	Spoločności lokalne	36	73,5
7.	Właściciele	27	55,1

Źródło: badania własne.

#### 3.1. Pracownicy

Wszystkie kodeksy etyczne firm, zarówno o zasięgu międzynarodowym, jak i krajowym, w jakimś stopniu zauważają pracowników, przedstawiają ich prawa, obowiązki, sytuują ich w wizji i misji firmy. W niektórych kodeksach zapisy dotyczące pracowników znajdują się już w początkowych ustępach prezentujących główne zasady firmy.

Tak wygląda to w kodeksie firmy [01]<sup>27</sup>, gdzie można znaleźć następujące uwagi: „W celu realizacji celów przedsiębiorstwa stawiamy na wydajność i kompetencje naszych pracowników. Poprzez podnoszenie kwalifikacji zapewniamy odpowiedni poziom wiedzy w przedsiębiorstwie, wspieramy indywidualny rozwój każdego pracownika, dbamy o zapewnienie stosownych informacji i odpowiednie warunki pracy. Każdy pracownik powinien sam aktywnie uczestniczyć w procesie zdobywania informacji, powinien dążyć do pogodzenia własnych celów z celami przedsiębiorstwa i te ostatnie traktować priorytetowo”.

Przedstawiono także kilka zasad określających relacje między pracodawcą a pracownikiem. Dotyczą one: obopólnych (pracodawcy i pracownika) korzyści wynikających z przestrzegania standardów etycznych i prawnych; otoczenia pracy przyciągającego pracowników o wysokich kwalifikacjach; równości szans; środowiska pracy pozbawionego dyskryminacji; polityki »otwartych drzwi« umożliwiającej wszystkim pracownikom dostęp do kadry menadżerskiej; kultury ukierunkowanej na osiągnięcie sukcesu, w połączeniu z konkurencyjnym systemem wynagrodzeń i cyklicznym wykonywaniem obiektywnych ocen [01].

W innych kodeksach (np. [13]) pracownikom poświęcone są odrębne rozdziały, podobnie jak innym interesariuszom. Rozdziały te znajdują się w różnych miejscach tekstu, np. w kodeksie etycznym [15] na drugim miejscu, a w [08] i [09] – na trzecim. W rozdziałach przedstawiane są zarówno prawa pracowników, zobowiązania firmy wobec pracowników, jak i obowiązki pracowników, przy czym obowiązki pracowników nie są zazwyczaj zgromadzone w jednym miejscu (jak bywa to w przedstawianiu praw), lecz rozproszone. W kodeksie etycznym [14] również znajduje się odrębny rozdział o pracownikach. Ma on wiele interesujących zapisów, np. prawo do niewykonywania, w określonych sytuacjach, poleceń przełożonego, wybór przez pracowników rzeczownika ds. etyki, zasady polityki „otwartych drzwi”.

W kodeksach, w których odrębne części poświęcone są pracownikom, można znaleźć wiele wzniosłych słów, np. w kodeksie etycznym [42] brzmią one następująco: „Kluczową wartością [42] są pracownicy. To pracownicy realizują procesy biznesowe i biorą odpowiedzialność za poprawę ich wyników. To pracownicy reprezentują firmę w kontaktach z klientami i kontrahentami. To pracownicy przyczyniają się do zawartego w misji firmy innowacyjnego rozwoju”.

Jednak w większości kodeksów zasady dotyczące pracowników nie są zgromadzone w jednym miejscu, lecz w wielu, poświęconych innym sprawom, np. zasadom polityki antykorupcyjnej czy konfliktowi interesów.

<sup>27</sup> Numery w nawiasie kwadratowym odnoszą się do jednego z analizowanych kodeksów etycznych (a także oznaczają firmy). Lista podstawowych informacji o firmach, których kodeksy są analizowane, znajduje się na końcu tekstu.

Bardziej szczegółowa analiza zasad opisujących prawa i obowiązki pracowników (ich wzajemne korelacje) ujawnia jednak ich zaskakujące ułomności.

### 3.2. Klienci

Następną pod względem częstości wyborów grupą interesariuszy są klienci firm. Zasady dotyczące klientów zawarte są w zdecydowanej większości kodeksów etycznych (89,8%). W kodeksach firm międzynarodowych i krajowych problemy klientów usytuowane są odmiennie. W firmach międzynarodowych sprawy klientów ujmowane są w 89,3% kodeksów i zajmują drugie miejsce w hierarchii wyborów, natomiast w firmach krajowych – w 90,5% kodeksów, lecz zajmują trzecie miejsce, po aprobachie dla państwa.

Podobnie jak w przypadku pracowników zapisy dotyczące klientów występują w częściach początkowych, określających główne zasady kodeksu, związanych z przedstawieniem czy przypomnieniem misji i wizji firmy. Znajdują się również w odrębnych częściach, lecz także rozrzucone w całym dokumencie. Kodeksy etyczne zawierają zarówno reguły bardzo szczegółowe, jak również deklaracje co do znaczenia klientów dla firmy. Ponieważ analiza nie dotyczy tej grupy interesariuszy i informacje te mają na celu wyłącznie zasygnalizowanie ich miejsca w kodeksach, zwrócę uwagę tylko na pewne aspekty opisów ich roli. W kodeksie [01] w *Słowie wstępnym* stwierdza się, że sukces firmy opiera się na zaufaniu klientów, a następnie że spełnia uzasadnione wymagania i oczekiwania klientów. W dokumencie [02] zapisane jest, że firma kieruje się odpowiedzialnością za sukcesy klientów, szacunkiem oraz otwartością na ich potrzeby. Dostarcza im także usługi o najwyższych standardach. W dokumencie [09] na pierwszym miejscu wśród interesariuszy wymienia się klientów. Natomiast w kodeksie [08] w części charakteryzującej podstawowe wartości klientów wymienia się ich zaraz za akcjonariuszami i pisze o klientach, używając wielkiej litery. W kodeksie firmy [12] stwierdza się, że jej sukces zależy od sukcesu jej klientów. Dąży ona do tego, by pomóc klientom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i wszystkich klientów traktuje jednakowo uczciwie. W kodeksie [20] obecne jest stwierdzenie, że zadowolenie klientów jest gwarancją sukcesu spółki. Firma oczekuje od swoich pracowników zachowania wysokiej jakości relacji z klientami poprzez utrzymywanie stosunków biznesowych opartych na etyce zawodowej, uczciwości i wzajemnym szacunku. Jeszcze dalej idzie formuła obecna w kodeksie etycznym [23], gdzie pierwsza zasada brzmi: „wykraczamy poza oczekiwania naszych klientów”. Na zakończenie tego przeglądu jeszcze dwie wypowiedzi. W kodeksie etycznym [32], będącym tłumaczeniem kodeksu firmy macierzystej, można znaleźć sformułowanie: „Zapewniamy wysoką jakość i wartość, konkurencyjne ceny oraz uczciwe transakcje tym, którzy korzystają z naszych produktów i usług. Postępujemy z naszymi klientami zgodnie z prawem i etyką”. Natomiast w do-

kumencie [35] można przeczytać: „Wypełniamy zobowiązania i umowy zawarte z klientem. Naszej pracy towarzyszy idea osiągnięcia korzyści i satysfakcji przez obie strony. Budujemy długotrwałe relacje z klientem oparte na zaufaniu i jasnych zasadach współpracy. Świadczymy wysokiej jakości usługi dostosowane do potrzeb klienta”.

### 3.3. Państwo

W zdecydowanej większości kodeksów etycznych (89,8%) padają mniej lub bardziej jednoznaczne stwierdzenia o aprobachie dla państwa i prawa. W kodeksach firm międzynarodowych odniesienie do spraw państwa obecne jest w 85,5% i zajmuje trzecie miejsce w hierarchii. Tymczasem w firmach krajowych jest ono obecne w 95,2% kodeksów i zajmuje drugie miejsce w hierarchii, po sprawach pracowników. Na przykład firma [04] w swoim kodeksie etycznym stwierdza, że przywiązuje wagę do przestrzegania prawa krajowego i międzynarodowego. Z kolei międzynarodowa korporacja [5] głosi, że przestrzega wszystkich praw obowiązujących w danym kraju, zaś firma [10], działająca tylko na rynku krajowym, zobowiązuje się przestrzegać prawa polskiego.

Deklaracje o aprobachie dla prawa kraju, w którym działają firmy, pojawiają się często na początku dokumentu, gdzie przedstawiana jest misja firmy lub jej podstawowe wartości. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku kodeksu etycznego firm [01], [13], [14], [15].

W kodeksach etycznych zawarte są ponadto deklaracje o utrzymywaniu dobrych kontaktów z władzami państwa. Jedna z firm stwierdza, że przestrzega najwyższych standardów etycznych w relacjach z władzami: „Pracownicy [12] muszą być szczerzy i dokładni we wzajemnych relacjach z urzędnikami oraz przestrzegać najwyższych norm etycznych przy prowadzeniu interesów z przedstawicielami władz”. Firma [41] pisze, że współpracuje z organami ustawodawczymi i rządowymi w ramach ich prawnych kompetencji.

Bywają także deklaracje bardziej ogólnikowe, umiarkowane, np. firma [19] stwierdza tylko, że przyjmuje odpowiedzialną postawę w kraju, w którym podejmuje działalność. Pojawiają się też jednak deklaracje bardzo szczegółowe, poruszające wybrane aspekty relacji z państwem i jego władzami, np. firma [41] wydała następujące oświadczenie: „Jakakolwiek forma lobbingu może być prowadzona tylko w dozwolonym przez prawo zakresie i w ścisłym poszanowaniu obowiązujących norm, a w każdym razie, zgodnie z Kodeksem i ewentualnymi procedurami przewidzianymi w tym zakresie przez Firmę”.

Wiele stwierdzeń na temat relacji firmy z władzami państwowymi i lokalnymi pojawia się w częściach kodeksów poświęconych innym, bardziej szczegółowym problemom, dotyczącym przestrzegania praw i obowiązków pracowniczych, przeciwdziałaniu korupcji i konfliktowi interesów.

### 3.4. Ochrona środowiska

Problemy ochrony środowiska obecne są w 75,5% kodeksów etycznych firm. W firmach międzynarodowych występują one w 78,6% kodeksów i zajmują czwarte miejsce w hierarchii, natomiast w firmach krajowych – w 71,4% kodeksach i zajmują szóste (przedostatnie) miejsce.

Deklaracje troski o środowisko ujęte są w odrębnych częściach, poświęconych tylko temu problemowi, ale także stanowią element części dotyczącej innych kwestii. Zapisy o wartości ochrony środowiska bywają dość ogólnikowe oraz bardzo szczegółowe. Te ogólniejsze występują w kodeksach firm, które nie eksploatują środowiska w szczególnie sposób. Natomiast te bardziej szczegółowe występują w kodeksach firm, dla których eksploatacja środowiska przyrodniczego jest elementem ich działalności.

Firma [01] w części ogólnej kodeksu umieszcza zapis, w którym deklaruje troskę o środowisko naturalne. Powołuje się przy tym na realizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz porusza problemy socjalne i deklaruje, że regularnie zleca przygotowywanie raportów na temat realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, które są następnie publikowane. W podobny sposób troskę o środowisko deklaruje firma [03].

Inna firma stwierdza, że jej cele ekologiczne nie ograniczają się do przestrzegania prawa, ale realizują strategię opartą na globalnych standardach, procesach i praktykach [04]. W podobny sposób rzecz ujmuje firma [05], pisząc, że to, co jest dobre dla środowiska, jest również dobre dla niej. Firma, która w pewnym stopniu wykorzystuje energię, jest świadoma zagrożeń ekologicznych, dlatego stara się kontrolować zużycie energii i innych zasobów naturalnych [09].

Z kolei firma [12] zachęca poszczególnych pracowników, by troszczyli się o środowisko przyrodnicze, gdyż w ten sposób okazują szacunek i wsparcie koleżankom i kolegom. W innych kodeksach [38], [43] podobny cel próbuje się osiągnąć w bardziej zdecydowany sposób, stwierdzając, że pracownicy są zobowiązani do przestrzegania zasad i procedur chroniących środowisko.

Kolejna firma [02] ogólnikowo deklaruje, że stara się minimalizować negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze, inna zaś ogłasza: „Firma [38] jest zobowiązana do utrzymywania najwyższych standardów bezpieczeństwa, zdrowia oraz działań na rzecz ochrony środowiska we wszystkich swoich oddziałach. Pracownicy zobligowani są do przestrzegania zasad i procedur ustalonych przez firmę, aby osiągnąć założone cele, tj. bezpieczeństwo, zdrowie i dbałość o środowisko”. Dalej zaś zobowiązuje pracowników do natychmiastowego zgłaszania każdego przypadku niezgodności z prawem lub niebezpiecznych warunków pracy.

Z kolei firma [43], wykorzystująca w swoich pracach laboratoryjnych zwierzęta, stara się wytłumaczyć, stwierdzając, że „zmuszona jest prowadzić badania

z udziałem zwierząt, aby zagwarantować, że leki dostarczane pacjentom będą bezpieczne i skuteczne. Wykazujemy należytą troskę o nasze zwierzęta doświadczalne i nieustannie doskonalimy politykę i procedury prowadzenia badań na zwierzętach oraz warunki, jakie zapewniamy zwierzętom”.

Są też jednak firmy, które wywierając znaczący wpływ na środowisko przyrodnicze, poprzestają na dość ogólnikowych stwierdzeniach. W kodeksie jednej z nich [14] zawarta jest uwaga, że firma prowadzi i rozwija swoją działalność w harmonii ze środowiskiem naturalnym i społecznym, realizuje politykę zrównoważonego rozwoju oraz formułuje wymagania wobec pracowników dotyczące ochrony środowiska. W innym kodeksie, firmy dość uciążliwej dla środowiska, obecna jest tylko deklaracja: „Troska o środowisko naturalne i jego ochrona stanowią niezwykle istotne kwestie dla [20]. Pracownicy powinni zawsze podejmować starania, by zapewnić, że działalność [20] jest zgodna z obowiązującymi przepisami prawa dotyczącymi ochrony środowiska, mającymi zastosowanie dla danej lokalizacji [20] i wdrażać wytyczne wydawane przez Spółkę w tym zakresie”.

Równie bez troski postępuje kolejna firma, której działalność jest bardzo uciążliwa zarówno dla środowiska przyrodniczego, jak i dla ludzi. W jej kodeksie jest wprawdzie odrębna część poświęcona środowisku, ale znajduje się w nim dość duży, lecz ogólnikowy zapis: „Dla [15] ochrona środowiska naturalnego jest przedmiotem nieustannej troski. W ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania [15] wdrożył system zarządzania środowiskiem, aby stale udoskonalać system produkcyjny i redukować ewentualne niekorzystne oddziaływanie na środowisko naturalne. Podejmowane działania dotyczą:

- gospodarki wodno-ściekowej,
- gospodarki odpadami,
- emisji hałasu,
- rekultywacji zdegradowanych terenów przemysłowych i przywracania im wartości użytkowych,
- redukcji emisji pyłów i gazów.

[15] czuje się odpowiedzialny za środowisko naturalne, dlatego dąży do minimalizowania skutków niekorzystnego oddziaływania na środowisko. Priorytetem w tym zakresie jest spełnianie odpowiednich wymogów prawnych. [15] informuje swoje otoczenie o swoich programach ochrony środowiska”.

Wykorzystanie środowiska przez tę firmę jest uregulowane rygorystycznymi przepisami prawa, o czym była mowa w cytowanym tekście, wobec czego można było poprzestać na bardziej lapidarnym sformułowaniu. Jeśli firma postępuje inaczej, to można zauważyć, na czym polega ich szczególna uciążliwość i co w tej kwestii deklaruje. Inna firma [35] pisze, że w trosce o środowisko przyrodnicze stosuje wyłącznie przyjazne technologie i nie przekracza obowiązujących norm w zakresie ochrony środowiska (sic!). Swoją działalność tak prowadzi, by nie była uciążliwa dla sąsiadów. W dalszej części zaś wylicza dość oczywiste



sprawy: „Dążymy do ograniczania emisji spalin i poziomu hałasu. Staramy się wykorzystywać powtórnie opakowania i wytwarzać jak najmniej odpadów. Prowadzimy gospodarkę zarządzania odpadami poprzez ich segregację i nowoczesną utylizację. Staramy się używać materiałów i surowców jak najmniej szkodliwych dla środowiska naturalnego. Przewoźnicy [35] powinni używać taboru sprawnego technicznie. Samochody powinny być czyste. Wszystkie czynności związane z eksploatacją taboru, takie jak naprawa, tankowanie i mycie, należy wykonywać w miejscach do tych celów przeznaczonych. Przesyłki niebezpieczne przewozimy zgodnie z prawem i obowiązującymi procedurami. Na pierwszym miejscu stawiamy życie i zdrowie ludzi oraz bezpieczeństwo środowiska”.

### 3.5. Dostawcy

Problemy dostawców obecne są w 73,5% kodeksów etycznych firm. W firmach o zasięgu międzynarodowym zapisy dotyczące dostawców występują w 75% kodeksów, zajmując piąte miejsce w hierarchii, natomiast w firmach krajowych w 71,4% kodeksów, także zajmując piąte miejsce.

Deklaracje dotyczące dostawców mają ambiwalentny charakter. Z jednej strony zawierają wzniosłe słowa o tym, jak ważni są dostawcy, z drugiej – formułują mniej lub bardziej rygorystyczne oczekiwania. Dwoistość ta jest widoczna w wielu deklaracjach, ale najbardziej w kodeksie [43], gdzie znajduje się zapis, że ocena dostawców uwzględnia kombinację kryteriów handlowych, jakościowych, pracowniczych i środowiskowych. Ambiwalentny charakter relacji z dostawcami widoczny jest w kodeksie [01]. W początkowej części dokumentu pada stwierdzenie, że sukces firmy opiera się na zaufaniu dostawców, ale nieco dalej że podwykonawcy nieprzestrzegający etycznych norm postępowania umieszczani są na „czarnej liście” i nie brani pod uwagę jako partnerzy.

Najwięcej uwag dotyczy tego, jakie oczekiwania powinni spełniać dostawcy i jakie reguły postępowania wobec nich stosuje firma sygnująca dany kodeks etyczny. Firma [06] ogłasza, że w każdym kraju, w którym prowadzi działalność, w swoich kontaktach z dostawcami kładzie nacisk na przestrzeganie prawa. W kodeksie [02] pojawia się stwierdzenie, że przy wyborze dostawców firma kieruje się ich wiarygodnością, profesjonalizmem oraz uczciwością. Inna firma [04] wymaga przestrzegania prawa, a nawet oczekuje działań wykraczających ponad zalecenia prawa (tzn. przestrzeganie prawa powinno stanowić minimum ich działań). W wielu kodeksach łączy się oczekiwania wobec dostawców z deklaracją określonych zachowań własnych. Firma [20] stwierdza, że „przedsiębiorstwa realizujące dostawy na rzecz Spółki powinny być wybierane na podstawie obiektywnych kryteriów, w oparciu o jakość, rzetelność, cenę, użyteczność i wykonanie usługi. Dostawców należy traktować w sposób sprawiedliwy, równy i uczciwy”.

Inna firma [12] deklaruje uczciwość w relacjach z dostawcami, oczekując uczciwej konkurencji na rynku. W kodeksie [23] znajduje się sprostowanie, że



dostawcy mogą być także klientami, dlatego należy unikać takich sytuacji. Firma stara się więc oddzielać transakcje kupna od sprzedaży. W kodeksie [38] pojawia się uwaga dotycząca sposobu pozyskiwania informacji o dostawcach i deklaracja, że wszystkie dane ich dotyczące zostały pozyskane w sposób zgodny z prawem i nie będą przekazywane osobom trzecim. W przywołanym wcześniej kodeksie [43] występuje również zapis opierający relację z dostawcami m.in. na prawach człowieka: „Standardy działania naszych dostawców oparte są na międzynarodowych konwencjach i zasadach regulujących prawa człowieka, prawa pracowników, ochronę środowiska naturalnego i przeciwdziałanie korupcji”.

### 3.6. Społeczności lokalne

Pojęcie społeczności lokalnych pojawia się w 73,5% kodeksów etycznych firm, w tym w 67,9% kodeksów firm o zasięgu międzynarodowym, zajmując szóste miejsce w hierarchii, oraz w 81% dokumentów firm krajowych, zajmując czwarte miejsce.

Treść pojęcia „społeczność lokalna” jest trudna do identyfikacji, ponieważ co innego oznacza w przypadku firmy międzynarodowej, a co innego w przypadku firmy o zasięgu krajowym czy regionalnym. W firmach międzynarodowych lokalny charakter mają sprawy dotyczące jakiegoś kraju. Tak dzieje się w przypadku kodeksu [01], sygnowanego przez firmę międzynarodową, gdzie (w kontekście wielonarodowości firmy) pisze się o przestrzeganiu krajowych i lokalnych standardów prawnych. W innym kodeksie [06], także firmy ponadnarodowej, pojawia się stwierdzenie, że regionalne spółki mogą mieć własny kodeks etyczny i powinny przestrzegać lokalnego prawa.

Wydaje się jednak, że autorzy większości kodeksów, pisząc o społecznościach lokalnych, biorą pod uwagę społeczności znajdujące się w pobliżu, w otoczeniu konkretnej placówki firmy. Zapisy dotyczące społeczności lokalnych mają dość ogólnikowy charakter. Zazwyczaj koncentrują się wokół problemów ochrony środowiska, choć pojawiają się również deklaracje wspierania kultury, poprawy jakości życia czy celów charytatywnych. W jednym z kodeksów [08], wymieniając interesariuszy, wspomina się również o społecznościach lokalnych. W kodeksie [12] zauważa się władze lokalne i deklaruje, że firma jest aktywnym członkiem swoich społeczności. W kodeksie [14] pojawia się stwierdzenie, że firma czuje się częścią społeczeństwa, w którym funkcjonuje, dąży do partnerskich stosunków z lokalnymi społecznościami i zachęca pracowników do działania na ich rzecz przez udział w działaniach własnej fundacji. Kodeks [15] zawiera odrębny rozdział poświęcony odpowiedzialności społecznej, gdzie sformułowane są reguły relacji z lokalnymi społecznościami. Punktem wyjścia jest teza, że firma jest ściśle związana z historią regionu i czuje się współodpowiedzialna za społeczeństwo, w którym funkcjonuje. Dalej przedstawione są kierunki działań, które mają świadczyć o pracach na rzecz lokalnych społeczności, w tym: promowanie

wartości kulturowych, doskonalenie jakości życia mieszkańców, minimalizowanie niekorzystnego oddziaływania na środowisko, angażowanie się w działalność charytatywną, wspieranie organizacji pożytku publicznego, realizowanie polityki zrównoważonego rozwoju. Autorzy kodeksu [30] stwierdzają, że czują się odpowiedzialni za prowadzenie działalności w sposób niezagrażający środowisku naturalnemu i lokalnym społecznościom, w których działają. Chcą być otwarci na problemy społeczności lokalnych i wspierać je przez inicjowanie, wspólne planowanie i realizację działań na rzecz środowiska naturalnego. W kolejnym dokumencie [32] zawarta jest deklaracja: „Jesteśmy odpowiedzialnymi obywatelami społeczności, wśród których działamy, na całym świecie. Przestrzegamy wszelkich praw krajowych i lokalnych oraz staramy się polepszać dobrobyt naszego otoczenia, chroniąc zasoby naturalne, zachęcając pracowników do uczestniczenia w działalności społecznej i dobroczynnej oraz poprzez działalność charytatywną korporacji”.

Najdalej, chociaż dość ogólnikowo, w swoim oświadczeniu otwartości wobec społeczności lokalnych idą autorzy kodeksu [13]. W odrębnym rozdziale piszą o swoich zobowiązaniach wobec otoczenia (i mediów) oraz podkreślają, że ponoszą pełną odpowiedzialność społeczną za otoczenie, w którym pracują.

### 3.7. Właściciele

Właściciele w zadziwiająco niewielkim stopniu obecni są w kodeksach etycznych firm (55,1%). W kodeksach firm międzynarodowych występują w 57,1%, zajmując ostatnie miejsce w hierarchii, natomiast w kodeksach firm krajowych – w 52,4%, także zajmując ostatnie, siódme miejsce.

W kodeksach etycznych firm ta grupa interesariuszy występuje pod różnymi nazwami – jako właściciele, akcjonariusze, inwestorzy. Być może ich rzadkie występowanie w kodeksach wynika z utożsamiania właścicieli z firmą, z jej interesami stale obecnymi w kodeksach. Jednak w niektórych kodeksach, np. [01], [05], właściciele i firma występują obok siebie, choć nie wiadomo, czy to wskazuje na ich odrębność, czy tożsamość. W części kodeksów etycznych znajdują się zapisy, w których wymienia się interesariuszy firmy, a wśród nich właścicieli. Taka sytuacja ma miejsce w kodeksie [08], gdzie akcjonariusze wymienieni są na pierwszym miejscu, a w kodeksie [09] – na drugim. W niektórych kodeksach odrębne części poświęcone są poszczególnym interesariuszom, w tym właścicielom (akcjonariuszom, udziałowcom). Dokument [15] zawiera rozdział poświęcony akcjonariuszom, który składa się z trzech części. W pierwszej zawarte jest sformułowanie, że firma działa w celu zapewnienia długotrwałych perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników, w części drugiej zaś oświadczenie, że przedstawiając właścicielom różne dokumenty (sprawozdania, raporty, analizy, prognozy), firma kieruje się rzetelnością i uczci-

wością. „Podawanie nieprawdziwych bądź niesprawdzonych informacji może być postrzegane jako działanie na niekorzyść Spółki”. W części trzeciej stwierdza się, że akcjonariusze otrzymują „regularnie informacje o polityce handlowej, osiągniętych wynikach i perspektywach”.

W kolejnych kodeksach występują jeszcze inne reguły traktowania właścicieli. W dokumencie [19] jest informacja, że jej udziałowcy są traktowani jednakowo i przestrzegane są uregulowania rynków giełdowych oraz obowiązujące przepisy państwowe. Kolejny dokument [32] zawiera deklarację: „Staramy się zapewnić naszym akcjonariuszom jak najlepszy zwrot z inwestycji. Zabezpieczamy wartość ich inwestycji poprzez roztropne wykorzystanie i ochronę majątku korporacji oraz przestrzegając najwyższych norm postępowania prawnego i etycznego we wszystkich stosunkach biznesowych”.

W jednym kodeksie [23] można zauważyć jeszcze inną stronę relacji firma – właściciele, która wyraża oczekiwania właścicieli: „Akcjonariusze [23] zapewniają niezbędny kapitał i ponoszą ryzyko biznesowe. Oczekują i ufają, iż będziemy zarządzać spółką i sprawować nad nią nadzór zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz przestrzegać międzynarodowych standardów odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem”.

Na zakończenie przedstawię kilka uwag o podobieństwach i różnicach w ujmowaniu interesariuszy w dokumentach firm o zasięgu międzynarodowym i krajowym. W tym celu zastosuję dwa kryteria: hierarchię wyborów i częstotliwość wyborów (tj. w jakim odsetku kodeksów danej grupy firm obecne są zapisy dotyczące poszczególnych grup interesariuszy). Jeśli chodzi o pierwsze kryterium, to w obu typach firm na pierwszym miejscu znajdują się zapisy dotyczące pracowników, a na ostatnim – właścicieli, przy czym w kodeksach firm krajowych zapisy dotyczące tej grupy interesariuszy pojawiają się jeszcze rzadziej niż w kodeksach firm międzynarodowych. Preferencje wyboru pozostałych interesariuszy są w obu grupach firm różne. W kodeksach firm międzynarodowych drugie miejsce (po pracownikach) zajmują klienci, następnie państwo, środowisko przyrodnicze, dostawcy i społeczności lokalne. Natomiast w kodeksach firm krajowych na drugim miejscu (po pracownikach) znajduje się państwo, następnie klienci, społeczności lokalne, dostawcy oraz środowisko przyrodnicze. Jeśli idzie o drugie kryterium, częstotliwość obecności spraw danej grupy interesariuszy w obrębie danego typu firm, to we wszystkich kodeksach obecne są sprawy pracowników. Zróżnicowana jest natomiast częstotliwość wyboru innych interesariuszy. Charakterystyczną cechą firm krajowych jest relatywnie większa częstotliwość obecności spraw klientów, państwa i społeczności lokalnych. Natomiast dla firm międzynarodowych zmienna jest większa częstotliwość występowania spraw środowiska przyrodniczego, dostawców i właścicieli. Największa różnica między tymi grupami w częstotliwości wyboru dotyczy obecności społeczności lokalnych i państwa. O ile w firmach międzynarodowych problemy stosunku do państwa obecne są

w 85,7% kodeksów, o tyle w firmach krajowych – w 95,2% kodeksów (różnica 9,5 p.p.). Natomiast sprawy dotyczące społeczności lokalnych w firmach międzynarodowych obecne są w 67,9% kodeksów, zaś w krajowych – w 81% kodeksów (różnica 11,1 p.p.). Warto też zwrócić uwagę na niską pozycję w kodeksach firm krajowych środowiska przyrodniczego.

Można pokusić się o wniosek, że przy takim samym poziomie obecności spraw pracowniczych w obu typach kodeksów różnicuje je skala wyborów spraw pozostałych interesariuszy. Kodeksy krajowe preferują sprawy państwa, klientów i społeczności lokalnych, zaś kodeksy międzynarodowe preferują sprawy środowiska przyrodniczego, dostawców i właścicieli.

#### 4. Typ orientacji etycznej

Typ orientacji etycznej oznacza sposób odpowiedzi na pytanie o powinności etyczne firmy. Najczęściej wymienia się dwa typy: orientację społeczną i profitową. Orientacja profitowa uznaje kierowanie się zyskiem jako jedyne zobowiązanie etyczne firmy, zaś orientacja społeczna przyjmuje, że firma ma także inne zadania<sup>28</sup>.

Tabela 2. Typ orientacji etycznej (N=49)

Lp.	Orientacja etyczna	Liczebność	%
1.	Profitowa	8	16,3
2.	Społeczna	37	75,5

Źródło: badania własne.

Wyraźne są różnice w typach orientacji etycznej kodeksów firm międzynarodowych i krajowych. W kodeksach firm międzynarodowych orientacja profitowa obecna jest w 7,1% (orientacja społeczna w 85,7% kodeksów, w części kodeksów trudno wskazać typ orientacji), natomiast w kodeksach firm krajowych – w 28,6% (orientacja społeczna – 61%, w części kodeksów trudno wskazać typ orientacji).

##### 4.1. Orientacja profitowa

Orientacja profitowa przejawia się głównie w instrumentalnym traktowaniu etyki, gdzie celem jest dobro firmy i trudno zauważyć, by coś innego było uznawane za wartość autonomiczną. Celem może być zatem wzrost wartości firmy [06], [13], uzyskanie pozycji regionalnego lidera i zapewnienie akcjonariuszom długotrwałego wzrostu wartości firmy [14], efektywne i ekonomiczne zarządzanie przedsiębiorstwem [16].

<sup>28</sup> A. Lewicka-Strzałecka, op. cit., s. 39-45.

## 4.2. Orientacja społeczna

W orientacji społecznej przedstawiana jest cała paleta celów (dóbr, wartości) realizowanych przez firmę. Dobro firmy, korzyści ekonomiczne, jej rola traktowane są jako bardzo ważne, ale jedno z wielu zadań. Jeden z kodeksów [44] w lapidarny sposób wyraża to podejście: „Zysk jest niezbędny. Zysk nie jest jednak naszym jedynym celem, a środkiem do realizowania naszych wspólnych możliwości i osobistego rozwoju”.

W bardziej rozwiniętej formie problem ten ujęty jest w innym kodeksie. W *Słowie wstępnym* od Zarządu i Rady Nadzorczej firmy [01] przedstawione są podstawowe zasady, jakimi kieruje się spółka: „celem jest uzyskanie wysokiej wartości dodanej dla naszych klientów, wypracowanie dla naszych akcjonariuszy wysokiego zysku kapitałowego, bycie pożądanym pracodawcą dla naszych pracowników oraz szanowanym członkiem społeczeństwa”.

Podobne sformułowania znajdują się w kolejnych częściach dokumentu, np. w *Części I: Zasady prowadzenia biznesu*: „Wzięcie odpowiedzialności za naszą biznesową działalność wiąże się nierozdzielnie z koniecznością dbania o to, aby ten biznes przynosił odpowiednie zyski, aby utrzymana została solidna baza finansowa, a ryzyka utrzymywane były na odpowiednim poziomie. Osiąganie zysku nie może być jednak celem nadrzędnym i usprawiedliwiać naruszanie przepisów prawa i nieprzestrzeganie standardów postępowania”.

W kolejnym kodeksie [03] stwierdza się, że celem firmy jest nie tylko przestrzeganie standardów prawnych, ale także etyczne działanie, przestrzeganie praw człowieka i odpowiedzialności korporacyjnej. W innych kodeksach przywoływane są zaś zasady społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Do zasad społecznej odpowiedzialności biznesu odwołuje się kodeks [33]: „Osiąganie zysku – jako narzędzia powiększającego wartość Firmy – nie może być nigdy celem nadrzędnym i usprawiedliwiać naruszanie przepisów prawa i nieprzestrzeganie etycznych standardów postępowania. [...] Spółka przyjmuje za podstawę swojego działania zasady społecznie odpowiedzialnego biznesu i idei zrównoważonego rozwoju”.

W kodeksie [40] znajduje się część, w której mowa jest o tym, że [40] to firma odpowiedzialna społecznie, co oznacza ochronę praw człowieka, przeciwdziałanie pracy dzieci, wywieranie pozytywnego wpływu na społeczności lokalne, sprzyjanie zaniechaniu testów prowadzonych na zwierzętach. Zdaje się, że kwintesencją rozumienia zasad społecznej odpowiedzialności firmy jest cytat z „wizji Grupy [40]”: „Bierzemy udział w tworzeniu świata piękna i prawości”. Część kodeksów etycznych firm odwołuje się do zasad zrównoważonego rozwoju. Związką formułę takiej polityki zawiera kodeks [27], a brzmi ona tak: „[27] od dawna przywiązuje dużą wagę do zrównoważonego i społecznie odpowiedzial-

nego rozwoju, promocji bezpiecznych i zdrowych warunków pracy oraz dążenia do stałego rozwoju w dziedzinie bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i środowiska”.

Równie zwięzła formuła występuje w kodeksie [35]. Jego autorzy deklarują: „[35] promuje zrównoważony rozwój, dążąc do równowagi między ekonomią, etyką i ekologią”. Z kolei firma [31] odwołuje się do dziesięciu priorytetów zrównoważonego rozwoju: „Dziesięć priorytetów zrównoważonego rozwoju zobowiązuje nas do zmniejszania wpływu naszej działalności gospodarczej na środowisko naturalne i społeczne na całym świecie oraz do obrony praw człowieka i międzynarodowych standardów pracy”. Podaje także następujące zasady:

1. Przeciwdziałanie nieodpowiedzialnej konsumpcji alkoholu.
2. Zwiększanie produkcji piwa przy wykorzystaniu mniejszej ilości wody.
3. Zmniejszenie zużycia energii i emisji dwutlenku węgla.
4. Sprawny recykling i ponowne wykorzystanie materiałów.
5. Minimalizacja odpadów.
6. Dostawcy podzielający nasze wartości i zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju.
7. Poszanowanie praw człowieka.
8. Działania na rzecz społeczności.
9. Zmniejszanie skutków HIV i AIDS w obszarach, na które mamy wpływ.
10. Przezroczystość informacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

W większości kodeksów ich autorzy nie odwołują się jednak do społecznej odpowiedzialności biznesu czy zrównoważonego rozwoju, tylko wyliczają cele swojej działalności. Niektóre formuły są bardzo lapidarne, inne rozbudowane. Celem tych firm jest pomnażanie korzyści udziałowców, a także ochrona interesów pracowników [21]. Inne piszą: „Bierzemy pod uwagę wpływ naszych decyzji na wszystkich zainteresowanych naszą działalnością i poszukujemy uczciwych rozwiązań” [32].

W kodeksie [34] znajduje się następujące stwierdzenie: „[34] jako lider w branży pełni istotne funkcje w stosunku do społeczności i krajów, w których prowadzona jest działalność. Musimy realizować zasady dobrej korporacyjnej postawy obywatelskiej, przestrzegać prawa oraz innych regulacji prawnych w każdym miejscu prowadzonej działalności”. Ostatni przykład, który warto przytoczyć, pochodzi z kodeksu [42]. „Misją [42] jest innowacyjny rozwój w obszarze wydobywania, przerobu ropy naftowej i handlu produktami o najwyższych standardach jakości, realizowany w sposób przyjazny dla środowiska, zgodny z polityką bezpieczeństwa energetycznego, dający pełną satysfakcję klientom, zapewniający stałe doskonalenie i wykorzystanie potencjału pracowników”.



## Uwagi końcowe

Analiza wykazała kilka ciekawych sytuacji. W kodeksach etycznych firm poszczególne grupy interesariuszy są obecne w różnym stopniu. Zaskakuje obecność w każdym z tych dokumentów spraw pracowniczych. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że w tradycji amerykańskiej kodeksy etyczne nie zawierały zapisów dotyczących pracowników. Tymczasem wśród analizowanych dokumentów są takie, które kapitałowo i organizacyjnie są związane z tym kręgiem. Zaskakuje również mała częstotliwość zapisów dotyczących właścicieli. Można to prawdopodobnie wyjaśnić tym, że twórcy kodeksów uznają potrzebę troski o właścicieli za tak oczywistą, że niewymagającą odpowiednich zapisów. Ciekawe jest również zróżnicowanie treści w kodeksach firm międzynarodowych i krajowych. Powołując się na procesy globalizacji, można by oczekiwać większej jednolitości dominujących wyobrażeń. Zaskakuje również obecność kodeksów o orientacji profitowej. Na podstawie wstępnej analizy treści tych kodeksów, trudno stwierdzić, w jakim celu ich autorzy podjęli trud ich opracowania.

### Lista firm, których kodeksy zostały poddane analizie

- [01] międzynarodowy koncern branży budownictwa
- [02] krajowa firma medialna (internetowa)
- [03] międzynarodowa firma produkcyjno-handlowa, działająca w kilku sektorach
- [04] firma międzynarodowa, producent telefonów komórkowych
- [05] firma o zasięgu międzynarodowym działająca w branży budowlanej i motoryzacyjnej
- [06] międzynarodowa sieć hipermarketów
- [07] firma o zasięgu międzynarodowym, producent suplementów diety
- [08] krajowa firma telekomunikacyjna
- [09] krajowa firma telekomunikacyjna
- [10] firma krajowa, agencja pracy tymczasowej
- [11] firma krajowa, agencja pracy tymczasowej
- [12] firma o zasięgu międzynarodowym, zajmująca się technologiami energetyki i automatyki
- [13] krajowa firma telekomunikacyjna
- [14] krajowa firma paliwowa
- [15] krajowa firma górnicza
- [16] krajowa firma konsultingowa w dziedzinie telekomunikacji
- [17] krajowa firma działająca na rynku automatów do gier
- [18] międzynarodowy koncern paliwowy



- [19] międzynarodowy koncern żywnościowy
- [20] międzynarodowy koncern hutniczy
- [21] krajowa firma działająca na rynku nieruchomości
- [22] krajowa firma działająca w obszarze automatyki i systemów kontrolnych
- [23] międzynarodowy koncern telekomunikacyjny
- [24] międzynarodowa firma zajmująca się akcesoriami do użytku domowego
- [25] firma międzynarodowa, producent automatyki, aparatury sygnalizacyjnej
- [26] firma krajowa zajmująca się badaniami środowiska przyrodniczego
- [27] międzynarodowy koncern spożywczy
- [28] krajowa firma maklerska
- [29] firma międzynarodowa, producent w obszarze przerobu drewna
- [30] firma krajowa, dystrybutor paliw
- [31] krajowa firma spożywcza
- [32] firma międzynarodowa, producent w obszarze mechaniki precyzyjnej
- [33] firma krajowa, dystrybutor paliw
- [34] firma międzynarodowa, usługi ochrony
- [35] firma międzynarodowa działająca w obszarze logistyki
- [36] firma krajowa, producent wyrobów mechanicznych, konstrukcji stalowych, sprzedawca takich wyrobów
- [37] firma międzynarodowa, producent systemów grzewczych
- [38] firma krajowa, producent systemów służących bezpieczeństwu transportu, sprzedawca takich systemów
- [39] firma międzynarodowa, producent elektroniki użytkowej
- [40] firma międzynarodowa, producent kosmetyków
- [41] firma krajowa, agencja pracy tymczasowej
- [42] krajowa firma paliwowa
- [43] międzynarodowa firma farmaceutyczna
- [44] firma międzynarodowa w obszarze usług dla przemysłu
- [45] firma międzynarodowa zajmująca się produkcją urządzeń elektronicznych i usługami w tej dziedzinie
- [46] firma międzynarodowa zajmująca się usługami na rzecz przemysłu
- [47] międzynarodowa firma żywnościowa
- [48] firma krajowa, samorządowa, działająca w obszarze usług komunalnych
- [49] firma krajowa produkująca wyroby chemiczne

## Literatura

- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008.
- Banajski R., *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, WN PWN, Warszawa 2011.

- Brzustewicz P., *Kodeksy etyczne przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Pieniądze i Wiąż. Kwartalnik Naukowy” 2007, rok X, nr 1 (34).
- Gasparski W., *Kodeksy etyczne – ich struktura i treść*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2002, t. 5.
- Klimeczak B., *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Porębski Cz., *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Znak, Kraków 1997.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 2010.
- Wiśniewski R., *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 2006, nr 6.

## Stakeholders and the types of ethical orientation in the codes of ethics of different companies

**Abstract.** *The author presents an analysis of the contents of the codes of ethics in 49 companies of a different nature: national and international, large and small, as well as, from different areas of business. The author looks for the frequency of the presence of different types of stakeholders and ethical conclusions, contrary to many suggestions in the current literature.*

**Keywords:** *ethics, codes of ethics*



## Mariusz Wojewoda

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Zakład Politologii i Bezpieczeństwa Narodowego  
e-mail: mariuszwojewoda@neostrada.pl

### Kryzys zaufania społecznego

[Rozmowa] może powstać dopiero wtedy, gdy uprawnię wobec siebie drugiego jako człowieka, z którym gotów jestem kontaktować się dialogicznie; wtedy mogę mu zaufać i przypuszczać, że i on postępuje po partnersku<sup>1</sup>.

**Streszczenie.** *Artykuł poświęcony jest analizie zaufania – kluczowej wartości kształtującej wszelkie więzi wspólnotowe. Brak zaufania podnosi koszty wymiany ekonomicznej między podmiotami. Spośród wielu ujęć tego zagadnienia wybrałem perspektywę filozoficzno-etyczną. Problematykę zaufania przedstawiam w dwóch ujęciach: pionowym i poziomym. W przypadku zaufania poziomego chodzi przede wszystkim o zaufanie autorytetom osobowym. Kiedy brakuje autorytetów osobowych, powstają autorytarne rządy biurokracji, niebezpieczne dla trwałości więzi wspólnotowych. W przypadku zaufania poziomego chodzi o wypracowanie racjonalnych kryteriów osiągania konsensusu społecznego. Zwracam uwagę na reguły działania komunikacyjnego, które prowadzą do rozwiązywania kwestii spornych i służą ogólnej idei porozumienia. Odwołuję się przede wszystkim do koncepcji autorytetu Hannah Arendt, teorii tworzenia i rozpadu sfery publicznej i koncepcji działania komunikacyjnego Jürgena Habermasa.*

**Słowa kluczowe:** *zaufanie, autorytet, kompromis, sfera prywatna, sfera publiczna, indywidualizm, debata publiczna, konflikty społeczne*

### Wstęp

Zaufanie to wartość będąca podstawą wszelkich relacji społecznych. Każda wymiana o charakterze gospodarczym, edukacyjnym, administracyjnym czy politycznym, w której uczestniczymy, zakłada istnienie elementarnego zaufania

---

<sup>1</sup> M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa 1992, s. 146.

między partnerami. Brak zaufania wyraźnie ogranicza, a niekiedy nawet uniemożliwia taką wymianę. Nie można żyć ani współdziałać z innymi bez zaufania innym<sup>2</sup>. Zagadnieniem zaufania interesują się badacze reprezentujący dyscypliny humanistyczne i nauki społeczne, takie jak: socjologia, ekonomia, nauki polityczne, psychologia, nauki o zarządzaniu, etyka społeczna. W artykule odwołuję się przede wszystkim do koncepcji Hannah Arendt i Jürgena Habermasa. Problem zaufania nie stanowi głównego przedmiotu ich badań, jednak oboje dostrzegają jego znaczenie dla współczesnych modeli relacji międzyludzkich.

Oprócz tych autorów warto też przywołać socjologów zajmujących się kwestią zaufania, takich jak Anthony Giddens<sup>3</sup>, Niklas Luhmann<sup>4</sup> i Piotr Sztompka<sup>5</sup>. Obecnie literatura dotycząca problematyki zaufania jest bardzo obszerna. Odnoszę jednak wrażenie, że realne zmniejszanie się obszarów zaufania społecznego paradoksalnie wpływa na wzrost zainteresowania tym zagadnieniem od strony teoretycznej, przede wszystkim opisowej, ale także normatywnej<sup>6</sup>. W tym ostatnim wypadku chodzi o postulat wprowadzenia tej wartości w obieg życia społecznego. Zaufanie stanowi bowiem niezbędne ogniwo każdej wymiany myśli, towarów i usług. Skupię się jednak na filozoficzno-etycznym aspekcie zaufania społecznego<sup>7</sup>.

Rozpocznę od prostego przykładu zaufania w życiu codziennym. Wstając rano, ufam dostawcom energii, że nie wyłączą gazu ani prądu; robiąc śniadanie, ufam, że producenci sera i mleka nie fałszują informacji o ważności do spożycia sprzedawanych produktów. Przygotowując dla siebie i rodziny kanapki z wędliną, ufam, że dostawca mięsa, przetwórcy i sprzedawca odpowiednio zadbali o świeżość szynki (prasa często donosi bowiem o oszustwach, takich jak: dosypywanie

<sup>2</sup> D. Good, *Individuals, interpersonal relations, and trust*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 31-48.

<sup>3</sup> A. Giddens, *The Transformations of Intimacy*, Polity Press, Cambridge 1992; idem, *Staniecie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań 2003; idem, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, WN PWN, Warszawa 2006.

<sup>4</sup> N. Luhmann, *Trust and Power*, John Wiley, New York 1979; idem, *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*, w: *Trust: Making and Breaking...*, s. 94-107; idem, *Risk: Sociological Theory*, Aldine de Gruyter, New York 1994.

<sup>5</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

<sup>6</sup> Do autorów piszących na temat problemu zaufania w ostatnich latach należą: U. Beck, *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2004; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Wrocław – Warszawa 1997; P. Sztompka, op. cit.; M. Kaldor, *Global Civil Society*, Verso, London 1998; B. Misztal, *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge 1996; R. D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1995.

<sup>7</sup> Możliwość badania problemu zaufania od strony filozoficzno-etycznej sugerowali: R. Hardin, *Trustworthiness*, „Ethics” 1996, nr 107, s. 26-42; A. Baier, *Trust and antitrust*, „Ethics” 1986, t. 96, nr 1, s. 231-260; eadem, *Moral Prejudices: Essays on Ethics*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1995.

soli drogowej do potraw, mieszanie mięsa ze zwierząt zdrowych z mięsem ze zwierząt chorych – więc ostrożnie!). Wysyłając dzieci do szkoły, ufam, że kierowca autobusu, który je dowozi, nie będzie pijany, a prowadzony przez niego pojazd będzie sprawny. Pracownikom służb miejskich ufam, że sygnalizacja świetlna na ulicy będzie działać i autobus nie będzie miał wypadku. Gdy dzieci znajdą się już w szkole, ufam, że nauczyciele dobrze wykonują swą pracę i w odpowiedni sposób przekazują wiedzę dzieciom oraz nie stawiają im absurdalnych wymagań. Tankując paliwo do swojego samochodu, ufam, że dostawca nie rozcieńczył go wodą bądź chemikaliami, które sprawią, że samochód straci swą podstawową zaletę, czyli zdolność do jeżdżenia. W pracy zakładam, że zainteresowani przedmiotem studenci będą przygotowani, a mój pracodawca zapłaci mi za wykonaną pracę. Ufam także, że moje wysiłki związane z dobrym przygotowaniem się do zajęć, pracą naukową, czynnościami organizacyjnymi zostaną dostrzeżone przez pracodawcę. Natomiast trud związany z wychowaniem dzieci przyniesie mi spokojne życie na starość<sup>8</sup>.

Jak się okazuje, jest tyle sytuacji, w których muszę ufać, że mam wątpliwości, czy nie jestem zbyt naiwny. Często bowiem zdarza się, że zostaję oszukany, gdy powiedziano mi półprawdę zmieniającą sens informacji handlowej. Skrajna nieufność prowadziłaby jednak do całkowitej bierności, której skutkiem byłaby niechęć do podejmowania jakiegokolwiek życiowego wyzwania. Nie potrafię wytwarzać prądu, nie zabiłem dotąd żadnego zwierzęcia i nie zrobiłem z niego przetworów mięsnych, nie mam krowy i nigdy żadnej nie doilem, zatem z mlekiem i serem też miałbym problem. Nie wytwarzam dla siebie paliwa, a także nie wiem, czy sam potrafiłbym nauczyć swoje dzieci wszystkiego, czego wymaga od nich system oświaty. Nie jestem w stanie stworzyć prywatnego uniwersytetu, w którym mógłbym pracować, jestem więc zależny od instytucji i innych osób. Niektórych z tych czynności mógłbym się nauczyć, ale musiałbym wówczas zaniechać innych form aktywności. Gdybym jednak ufał każdej osobie, którą spotkam, bądź ufał wszystkim informacjom handlowym, politycznym czy towarzyskim, stałbym się łatwą ofiarą różnego typu nadużyć i perswazji marketingowych. Trudno więc wyznaczyć prostą granicę między zaufaniem i nieufnością.

W punkcie wyjścia zakładam oczywistość: zaufanie pociąga za sobą wzrost zaufania, a brak zaufania poszerza obszar nieufności. Nieoczywistość pojawia się dopiero w momencie, gdy pytam o przyczyny nieufności. W umowie społecznej opartej na podejrzliwości wszyscy czują się dyskomfortowo – nieufność powoduje bowiem eskalację nieufności. Wprawdzie wiemy, że pewne zasady trzeba akceptować, godzić się na obciążenia fiskalne wobec państwa, ale nie wiemy, czy reguły są przez wszystkich jednakowo przestrzegane, czy pośród „równych

<sup>8</sup> Bardziej rozbudowany przykład dotyczący zaufania w odniesieniu do praktyki życia codziennego podaje P. Sztompka, op. cit., s. 11-20.

wobec prawa” nie ma przypadkiem grup uprzywilejowanych. Jeżeli takie grupy istnieją, czujemy, że jest to niezgodne się z zasadami sprawiedliwości społecznej. Nie mając poczucia bezpieczeństwa, możemy ufać jedynie warunkowo bądź też nie ufać wcale<sup>9</sup>.

Z perspektywy polityki społecznej rozbudowane relacje zaufania obniżają koszty wymiany transakcyjnej między podmiotami. Brak zaufania sprawia, że takie koszty wzrastają, tworzą system rozbudowanych ubezpieczeń, umów obwarowanych przepisami prawa, potrzebę zatrudniania wysoko opłacanych prawników w firmach obawiających się strat z tytułu niedotrzymanych zobowiązań. Niekiedy jednostki, ufając innym, na tym tracą, gdyż mogą być oszukiwane przez specjalistów wykorzystujących techniki wpływu społecznego. Jednak rozbudowane i ugruntowane relacje zaufania wpływają na płynność i efektywność wymiany handlowej, a także – co najważniejsze – na aktywność obywatelską. Postrzeganie życia społecznego przez pryzmat konfliktu interesów, odmiennych poglądów, różnych strategii decyzyjnych sprawia, że mamy problem z rozpoznaniem tego, co wspólnotowe. W sytuacji braku zaufania niesłuchanie trudne jest przekonanie obywateli do zaangażowania w tworzenie i utrzymywanie dobra wspólnego.

## 1. Przejawy kryzysu zaufania

Jedna z definicji mówi, że „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi, oznacza strategię radzenia sobie z niemożliwością kontrolowania przyszłości”<sup>10</sup>. Na zaufanie składają się przekonania oraz określona praktyka działania. Dotyczy ona konkretnych osób, instytucji, administracji państwowej, firm, korporacji. W instytucjach i firmach pracują ludzie, których sposób rozumienia zaufania wpływa na to, jakie będą relacje wymiany między organizacjami. Zaufanie jest wartością zakładaną, ważnym elementem każdej wymiany transakcyjnej<sup>11</sup>. Można więc przyjąć tezę, że wszelkie umowy społeczne opierają się na regule zaufania. Brak zaufania to sytuacja neutralna, która może przejść w relację zaufania bądź nieufności. Wówczas inni są postrzegani jako interesujący rozmówcy lub potencjalni partnerzy wymiany gospodarczej. Niekiedy należy być nieufnym, szczególnie wobec takich przejawów działań rządzących, które prowadzą do instrumentalizacji zachowań obywateli. Ideologizacja języka polityki sprawia, że obywatele przestają ufać rządzącym, a często także sobie nawzajem. Wyjątek stanowią zbiorowe protesty, łącznie z tymi, które są organizowane przez społeczności internetowe. Zdecydowanie

<sup>9</sup> R. D. Putnam, op. cit., s. 152-155.

<sup>10</sup> P. Sztompka, op. cit., s. 69-70.

<sup>11</sup> P. Dasgupta, *Trust as a commodity, w: Trust: Making and Breaking...*, s. 49-71.



gorzej wypadają one, gdy chodzi o konstruktywne działanie mające na celu poszukiwania nowych rozwiązań.

Manipulacja w sferze języka, która może mieć postać nowomowy – szczególnej mieszanki języka polityki i marketingu ekonomicznego – powoduje dewaluację pojęć służących do opisu świata wartości, takich jak: zaufanie, wierność, prawdomówność, przyzwoitość.

W przypadku relacji zaufania można mówić o kręgach: bliscy – inni – obcy – wrogowie. Osobom rozpoznawanym jako bliscy (np. krąg rodzinny) zazwyczaj ufamy bardziej niż obcym. Obszary zaufania dotyczą nie tylko obecnych więzi społecznych, ale i tych, na które mamy nadzieję w przyszłości. Firmy rodzinne zwykle sprawniej funkcjonują niż inne, np. lepiej sobie radzą z kryzysem. Obcy stanowią potencjalne zagrożenie – nie wiemy, skąd przychodzą i co przynoszą, jaki styl życia reprezentują, do jakich wartości się odwołują. Wróg stanowi już realne zagrożenie, jego obecność może sprawić, że „miejscowi” stracą pracę albo będą musieli zgodzić się na niższy standard życia.

Często zwraca się uwagę, że ograniczenie zaufania do kręgu rodzinnego stanowi przyczynę zaniku aktywności społecznej<sup>12</sup>. Z jednej strony znaczenie zaufania jest tym większe, im bardziej niepewna jest przyszłość, z drugiej – w sytuacji niepewnej przyszłości zaufanie staje się wartością rzadką, wymagającą duchowego „heroizmu”, szczególnie gdy jesteśmy atakowani medialnymi informacjami o kolejnych oszustwach, nadużyciach i manipulacjach. Wtedy w świadomości społecznej rośnie nieufność i podejrzliwość. Nieufni wydają się być osobami lepiej poinformowanymi, dobrze znającymi realia życia – świat nauki, polityki, gospodarki. Z kolei ci, którzy ufają innym, wydają się naiwni, słabo poinformowani, oderwani od rzeczywistości bądź pozbawieni wiedzy na temat natury ludzkiej.

Jeżeli nieufność staje się normą, potwierdzoną przez społeczną zasadę słuszności, że „w końcu wszyscy tak robią”, systematycznie poszerzają się kręgi nieufności. Społeczność przestaje ufać przedstawicielom władzy publicznej: politykom, urzędnikom państwowym, pracownikom banków, a wkrótce może też przestać ufać policjantom, nauczycielom, księżom czy dziennikarzom. Powodów zaniku zaufania może być wiele. Ostatecznie jednak brak zaufania powoduje zanik świadomości obywatelskiej. Konsekwencją tego mogą być problemy ze społeczną reprezentacją władzy – obywatele niechętnie korzystają z czynnego i biernego prawa wyborczego. Młodzi ludzie zazwyczaj nie głosują i nie chcą wiązać swojej przyszłości z działalnością polityczną.

Inną konsekwencją nieufności jest eksponowanie związków prywatnych kosztem relacji społecznych. Współczesne społeczeństwa stają się zbiorami jednostek realizujących indywidualne cele w granicach określonych przez prawo<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> R. D. Putnam, op. cit., s. 174-177.

<sup>13</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wyd. Literackie, Kraków 2007, s. 60-65.

W sytuacji braku zaufania oddolne formy aktywności społecznej nie mogą się rozwijać (stowarzyszenia, kluby dyskusyjne, inicjatywy lokalne). Brakuje odpowiednich kanałów komunikacji i przykładów dobrych praktyk. W przestrzeni publicznej miejsce relacji partnerskich zajmują relacje klient (petent) – pracownik instytucji. Aktywność obywatelska sprowadza się do postawy roszczeniowej, a spotkanie z urzędnikiem jest pretekstem do załatwienia prywatnej sprawy bądź złożenia skargi na źle działające instytucje samorządowe lub państwowe.

Spółeczna nieufność sprawia, że system kontroli urzędniczej jest systematycznie rozbudowywany, powstają kolejne instytucje sprawdzające i nadzorujące, łącznie z tymi, których zadaniem jest sprawdzanie wcześniej powołanych instytucji kontrolujących. Brak sieci zaufania sprawia, że wymiana handlowa stale napotyka przeszkody formalnoprawne. W miejsce zaufania zbiorowego pojawiają się sieci zaufania ekskluzywnego, zawężone do kręgu wybranych, sprawdzonych osób, co pociąga za sobą nepotyzm – zatrudnianie „po znajomości”, według zasady, że „swoim” bardziej się ufa. Wprawdzie istnieją oficjalne procedury zatrudniania w drodze konkursu bądź pozyskiwania zleceń w drodze przetargu, jednak myślenie decydentów oraz różnego rodzaju komisji stanowi wynik zbiorowego przekonania, że lepiej zaufać „swoim” niż „obcym”<sup>14</sup>.

W obszarach ekskluzywnej bliskości także zdarzają się sytuacje nieufności. Kiedy mamy do czynienia z wyraźnie obniżonym progiem zaufania społecznego, dość szybko następuje przejście od zaufania okazjonalnego do radykalnego braku zaufania. Przyczyn tego upatruje się w uwarunkowaniach kulturowych, historycznych, politycznych bądź systemowych. W regionach, w których istnieją słabe więzi wspólnotowe, inicjatywy obywatelskie są reprezentowane przez państwo (urzędnik staje się jedynym aktywnym obywatelem).

W refleksji nad zagadnieniem zaufania nie chodzi jedynie o opis przyczyn rozpadu więzi społecznych (atomizmu społecznego), ale przede wszystkim o znalezienie nowego modelu więzi wspólnotowych. Dotyczy to szczególnie społeczności opartych na paradygmacie liberalnym, w którym afirmacja praw i swobód obywatelskich łączy się z rodzajem zdeformowanego indywidualizmu. Główną wartością tego indywidualizmu jest autoafirmacja podmiotu jako świadomego i odpowiedzialnego sprawcy swoich działań. Indywidualizm jako postawę człowieka wobec świata można postrzegać w sposób pozytywny lub negatywny.

Początki indywidualizmu sięgają myśli św. Augustyna (autora *Wyznań*) oraz koncepcji podmiotu reflektującego nad sobą samym. Odkrycie wyjątkowości i niepowtarzalności „ja” jest jednym z bardziej doniosłych wydarzeń w kulturze europejskiej. W okresie nowożytnym dokonał się radykalny zwrot w stronę subiektywizmu i poszukiwania sposobów na wyrażenie swojej niepowtarzalności (ekspresywizm). Podmiot zaczął postrzegać siebie jako istotę posiadającą głębie

<sup>14</sup> Z. Bauman, *Szanse etyki w zglobalizowanym świecie*, Znak, Kraków 2007, s. 59-64.

życia wewnętrznego, dzięki której może się realizować<sup>15</sup>. Indywidualizm zyskał twórcze rozwinięcie w twórczości filozoficznej Kartezjusza, Jeana-Jacques'a Rousseau, Sørensa Kierkegaarda i współczesnych przedstawicieli filozofii egzystencji.

Obecnie jednak indywidualizm często przyjmuje postać skrajną, z której wynika przesadne eksponowanie „ja” kosztem relacji wspólnotowych. W kontekście etycznym koncentracja na własnym „ja” sprawia, że źródeł powinności podmiot poszukuje w sobie (np. we własnym sumieniu), a przedmiotem zobowiązania czyni własne dobro, własny interes bądź samorozwój. Obrona „ja” przed zawłaszczeniem przez społeczne „my” bądź zbiorowe „oni” prowadzi do irracjonalnego lęku przed tym, co wspólne. Kiedy dojrzewanie „ja” dokonuje się w konflikcie z „my” i „oni”, to od początku świadomego funkcjonowania w różnych relacjach społecznych uczymy się postawy nieufności. Ma ona dwie postaci: pierwsza dotyczy nieufności wobec innych, druga – nieufności wobec tej strony siebie, która podlega presji innych. Dlatego też tak ceni się postawy samodzielności i samozaradności.

Obecnie poszukuje się wyjścia z dominującej postawy nieufności i ożywienia idei myślenia wspólnotowego. Przejawem tego jest nurt współczesnej filozofii polityki określanej jako komunitarianizm, szczególnie żywy na gruncie amerykańskim, reprezentowany przez Charlesa Taylora, Michaela J. Sandela, Michaela Walzera i Amitai Etzioniego<sup>16</sup>, a także, co ciekawe, nurt libertariański, który krytykując instytucje państwa dalekie od realnych potrzeb społecznych, poszukuje w autonomicznej jednostce, dysponującej własnością prywatną, naturalnych predyspozycji do tworzenia stowarzyszeń. Przedstawicielami libertarianizmu są: Murray N. Rothbard, Lysander Spooner i Hans-Hermann Hoppe<sup>17</sup>.

Chciałbym odwołać się w tym kontekście do koncepcji Jürgena Habermasa i Hannah Arendt, aby znaleźć taką perspektywę, w której możliwe jest pogodzenie życia publicznego z uznaniem prawa do prywatności i możliwości nieangażowania się w niektóre aktywności zbiorowe. Zacznę jednak od klasyka nowożytnej filozofii polityki, Thomasa Hobbesa, w którego teorii państwa umowa społeczna opiera się na regule wzajemności.

W koncepcji ładu społecznego autor ten odwołuje się do dwóch norm prawa natury. Pierwsza z nich głosi, że człowiek powinien dążyć do pokoju na drodze współpracy, a gdy ta zawodzi – to na drodze wojny, druga zaś głosi, że „człowiek

<sup>15</sup> Ch. Taylor, *Źródła współczesnej tożsamości*, w: *Tożsamość w czasach zmiany. Rozmowy w Castel Gandolfo*, red. K. Michalski, Znak, Kraków – Warszawa 1995, s. 57-61. Por. M. Wojewoda, *Pluralizm aksjologiczny i jego implikacje we współczesnej filozofii religii*, Wyd. UŚ, Katowice 2010, s. 140-150.

<sup>16</sup> A. Etzioni, *Wspólnota responsywna – perspektywa komunitariańska*, w: *Komunitarianie. Wybór tekstów*, red. P. Śpiewak, Fundacja Aletheia, Warszawa 2004, s. 181-204.

<sup>17</sup> D. Juruś, *W poszukiwaniu podstaw libertarianizmu. W perspektywie Rothbardowskiej koncepcji własności*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2012.

winien być gotów, jeśli inni są również gotowi, zrezygnować z tego uprawnienia do wszelkich rzeczy, jak dalece będzie to uważał za konieczne dla pokoju i dla obrony własnej; i winien zadowolić się taką miarą wolności w stosunku do innych ludzi, jaką gotów jest przyznać innym ludziom w stosunku do samego siebie<sup>18</sup>.

Przenoszenie uprawnień ma tu znaczenie kluczowe. Jednostka nie jest w stanie sama zadbać o swoje bezpieczeństwo. Z chłodnej kalkulacji zysków i strat wynika, że aby zachować stan posiadania, należy przenieść część swoich uprawnień na suwerena. Jednakże bez zaufania, że inni uczynią podobnie i dotrzymają słowa, czynność ta nie ma sensu.

W myśli Hobbesa pojawiają się dwa główne aspekty zaufania:

- pionowy, który dotyczy stosunku jednostki do suwerena, także autorytetu (reprezentuje porządek społeczny),
- poziomy, który dotyczy relacji z innymi członkami społeczności (społeczeństwo obywatelskie).

Zagadnienie zaufania przedstawię w ujęciu pionowym, odwołując się do koncepcji Hannah Arendt, i w ujęciu poziomym – na podstawie teorii komunikacji Jürgena Habermasa.

## 2. Pionowa relacja zaufania

Brak pewności co do trafności własnych wyborów i skuteczności postępowania sprawia, że podmiot musi zaufać komuś bardziej kompetentnemu, czyli autorytetowi instytucjonalnemu bądź osobowemu. W szerokim ujęciu wyróżnia się cztery aspekty rozumienia autorytetu:

- epistemiczny – określa tego, kto posiada wiedzę większą od pozostałych,
- deontyczny – dotyczy tego, kto ma uprawnienia do decydowania o pewnych aspektach życia innych osób,
- instytucjonalny – odnosi się do tego, kto pełni funkcję publiczną,
- moralny – dotyczy osoby, która oddziałuje na pozostałych członków społeczności i obliguje ich do rozwijania pozytywnych cech charakteru.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na pozytywny wymiar rozumienia autorytetu, ale dostrzega się także jego zdeformowane (niszczyielskie) postacie, wynikające z potrzeby dominacji nad innymi<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> T. Hobbes, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005, s. 212.

<sup>19</sup> Analizą znaczenia autorytetów w kulturze zajmowali się m.in.: E. Fromm, *Mieć czy być*, PAX, Poznań 1995; K. Jaspers, *Autorytety*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2000. W Polsce: W. Stróżewski, *Mala fenomenologia autorytetu*. „Ethos” 1997, nr 1, s. 30-42; J.-M. Bocheński, *Co to jest autorytet?*, w: idem: *Logika i filozofia. Wybór pism*, WN PWN, Warszawa 1993, s. 187-324.

W ujęciu pozytywnym autorytet osobowy reprezentuje pewną postawę, określony sposób myślenia, model wartościowania. Autorytet zakłada taki rodzaj zależności, który nie przekreśla podmiotowej wolności. Jego zadanie polega na podpowiadaniu, uwiarygadnianiu tezy, że pewne wartości są możliwe do zrealizowania, szczególnie te, które mają charakter prospołeczny: sprawiedliwość, prawdomówność, praworządność, wytrwałość. Zwraca także uwagę na zagrożenia i przyczyny rozkładu więzi społecznych. Odtwarzanie relacji zaufania dokonuje się dzięki autorytetom osobowym, ponieważ w większym stopniu pociąga nas siła przykładu aniżeli słowne deklaracje bądź teoretyczna perswazja.

W koncepcji Hannah Arendt kwestia zaufania odniesiona do problematyki autorytetu pojawia się w ramach koncepcji filozofii polityki. Autorka książki *Eichman w Jerozolimie* badała istotę ładu życia publicznego, szczególnie po doświadczeniach związanych z totalitaryzmem w XX w., diagnozując w ten sposób przyczyny braku zaufania społecznego.

Arendt rozważała wybrane koncepcje autorytetu wypracowane w filozofii europejskiej. Jej zdaniem Platon chcąc odróżnić tyrana od władcy sprawiedliwego, odwoływał się do autorytetu fachowego, który budzi takie zaufanie, że zmusza do uległości nie przez przewagę siły, perswazję, ale dzięki posiadanej wiedzy. Dlatego rządzić powinien filozof-król, ewentualnie rada filozofów; nie z tego powodu, że jest arystokratą, ale że potrafi określić miarę właściwego postępowania. Źródła autorytetu, z którego władza czerpie swą prawomocność, znajdują się poza samą władzą, wynikają z „ogłędania” przez mędrca-władcę boskiej zasady<sup>20</sup>. Problem polega na tym, że rzadko obywatele w *polis* uznają autorytet znawstwa. Wtedy dla uprawomocnienia władzy potrzeba czegoś więcej, tj. umiejętności oddziaływania na społeczność, do której nie przemawia argumentacja filozoficzna.

W społeczności rzymskiej autorytet wynikał z tradycji, przysługiwał „starszym” (senatorom) – *patres*, ponieważ byli oni bliżsi źródłom tradycji (*traditio*). W odróżnieniu od budowniczych osoba-autorytet jest faktycznym autorem porządku w mieście-państwie, na swój sposób tworzy je i umacnia. Starożytni Rzymianie odczuwali potrzebę posiadania ojców-założycieli, autorytatywnych wzorców; ich mądrość i kompetencja nie wynikały z mocy argumentacji, lecz z przywiązania do wartości, z których zrodziła się tradycja.

W filozofii średniowiecznej twierdzono, że władza pochodzi od Boga, zatem moc autorytetu niższego wynikała z przekazania władzy przez autorytet wyższy. Taki schemat uzasadniał nie tylko zasadę posłuszeństwa wobec prawa, ale także regułę zaufania, wpisującą się w hierarchiczną strukturę władzy. Bóg był rozumiany jako „miara miar”, dawca norm, dzięki którym można kierować państwem i ustalać właściwe reguły postępowania dla wszystkich członków społeczności,

<sup>20</sup> H. Arendt, *Między czasem minionym a przyszłym. Osiem ćwiczeń z myśli politycznej*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1994, s. 133-135.

niezależnie od tego, jakie zajmują oni miejsce w strukturze społecznej. Strach przed boską karą powodował posłuszeństwo regułom.

W okresie nowożytnym zakwestionowano prawny autorytet Boga. W nowym ujęciu siła autorytetu wynikała z mocy stanowienia ludu, który powierzał suwerenowi kierowanie swoimi losami. Moc władzy, podobnie jak w średniowieczu, wynikała ze strachu przed karą. Nowożytni teoretycy filozofii politycznej kwestionowali Boga jako źródło ładu społecznego, ale pragnęli zachować enigmatyczną formułę „boskiej” kary za niewłaściwe postępowanie. Nie wynikało to z apoteozy Boga-mściciela, ale z potrzeby uzasadnienia zasad etycznych i prawnych. Z czasem supranaturalna kara przestała być elementem budowania ładu społecznego i stworzono odpowiednio rozbudowany system praw stanowionych<sup>21</sup>.

U schyłku okresu nowożytnego autorytet osobowy został zastąpiony autorytetem prawno-instytucjonalnym. Przyjęta w filozofii oświecenia idea równości obywateli wobec prawa bardziej nadawała się do uzasadnienia swobód obywatelskich niż do uprawomocnienia obowiązków. W społeczeństwie ludzi równych wymaga się uznania praw, a także zgody na środki przymusu związane z ich nieprzestrzeganiem. Zaufanie do praw stanowionych wynika z tego, że są one powszechnie przestrzegane, także przez tych, którzy sprawują władzę. Rządzący niestety nie stanowią dobrych przykładów do naśladowania. Autentyczny autorytet prawa musi przewyższać każdą władzę i tych, którzy aktualnie ją sprawują, inaczej nie budzi zaufania<sup>22</sup>. Wartości zaufania nie można zadekretować, wynegocjować czy wymusić, ale trzeba na nią zapracować przez systematyczne działania podejmowane w dłuższym czasie.

Na początku XX w. okazało się, że system pozytywizmu prawniczego nie zabezpiecza przed tym, iż grupa sprawująca władzę po uzyskaniu mandatu społecznego wprowadza tyrańską formę rządów, przy ogólnej aprobacie obywateli. Sytuacja, w której nie ma osobowych autorytetów, oznacza rządy nikogo. Ich realizacją jest system rządzenia pozbawiony personalnej identyfikacji, opierający się na tożsamości „my” (partia, korporacja, organizacja). Według H. Arendt system nie jest wytworem jakiejś racjonalnie myślącej istoty o demonicznych skłonnościach, która postanowiła zależnym od siebie podmiotom odebrać dar wolności. To raczej stan umysłu „zwyczajnego” człowieka – przyzwoitego ojca, dobrego pracownika, uczciwego urzędnika państwowego. Ten stan jest mieszanką interesu własnego, bezradności, zdolności do pomijania tego, co nas bezpośrednio nie dotyczy, lenistwa i poszukiwania łatwych rozwiązań. Obywatelski oportunizm staje się wygodnym usprawiedliwieniem wszechwładzy bezdusznego systemu. Może jednak prowadzić do form skrajnych, takich jak faszyzm czy stalinizm, a jego

<sup>21</sup> H. Arendt, *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998, s. 49-51.

<sup>22</sup> H. Arendt, *Między czasem minionym a przyszłym...*, s. 172-174.



slabszą wersją są rządy biurokracji. Arendt pisze: „W każdym biurokratycznym systemie przetrzucanie odpowiedzialności jest na porządku dziennym i jeśli ktoś zechce zdefiniować biurokrację w kategoriach nauk politycznych, to znaczy jako pewną formę ustrojową – rządy biur i instytucji w odróżnieniu od rządów ludzi, jednego człowieka, grupy lub masy – to niestety są to rządy nikogo i z tego właśnie powodu jest to chyba najbardziej nieludzka i okrutna forma sprawowania władzy”<sup>23</sup>.

Rządy nikogo są przykładem odwróconego autorytetu. Tyran jawi się jako postać enigmatyczna, charyzmatyczna, a jednocześnie pozbawiona cech osobowych. Z racji tego, że „oczy wielkiego brata” są nieokreślone – patrzą, ale nie wiadomo na kogo i co ostatecznie widzą, mogą być oczami każdego bezmyślnego podwykonawcy urzędniczego polecenia. Chęć posiadania władzy i wola podporządkowania się władzy są ze sobą powiązane. Strażnik systemu nie wie, czy jest przez kogoś obserwowany, dlatego na wszelki wypadek, aby nie znaleźć się w grupie ciemionych, sam staje się ciemzącą. Ucieczka jest jednak pozorna, gdyż wykonawca „niczyjej woli” staje się nie tylko zakładnikiem maszyny biurokratycznej, ale także wyrzutów własnego sumienia. Jeżeli chce obronić poczucie własnej wartości, musi zdjąć z siebie odpowiedzialność za skutki swojego postępowania – według schematu: „oni (rządzący) tak każą”. Czyniąc to, albo przestaje myśleć, albo tak przekształca swoje myślenie, by znaleźć uzasadnioną konieczność postępowania zgodnie z wewnętrznym głosem „tyrana w sobie”. Rządy nikogo są największą tyranią z możliwych, ponieważ ostatecznie nikt nie odpowiada personalnie za to, co się dzieje. Współczesną odmianą rządów nikogo są anonimowe rządy biurokracji oraz zawily model instytucji politycznych i gospodarczych. H. Arendt pisze: „Jest rzeczą istotną dla nauk politycznych i społecznych, że istota rządów totalitarnych, a może także każdej biurokracji, polega na sprowadzaniu ludzi do roli funkcjonariuszy i samych tylko trybów maszyny administracyjnej, przez co ulegają odczłowieczeniu”<sup>24</sup>.

Lęk przed rządami nikogo opiera się strachu przed utratą pracy, prestiżu czy wysokiego poziomu życia. Lęk ten i związana z nim odpowiednio zracjonalizowana podejrzliwość powodują eskalację podejrzliwości i stopniowe poszerzanie obszarów społecznej nieufności.

Odkrycie dokonane przez H. Arendt, że największe zło nie ma postaci demonicznej, ale wynika z przyzwolenia na zło w niewielkiej skali, jest niestychanie ważne dla zrozumienia fenomenu zła w ogóle. Ustępstwo w małych sprawach staje się uzasadnieniem dla czynów zbrodniczych<sup>25</sup>, bowiem przejście od postawy przyzwolenia na zło do dokonywania czynów złych może być niedostrzegalne.

<sup>23</sup> H. Arendt, *Odpowiedzialność i władza sądzienia*, Prószyński i S-ka, Kraków 2003, s. 64.

<sup>24</sup> H. Arendt, *Eichmann w Jerozolimie*, Znak, Kraków 1998, s. 375.

<sup>25</sup> H. Arendt, *Odpowiedzialność...*, s. 64-66.



Usprawiedliwienie takiego postępowania wynika z tego, że inni, także przedstawiciele władzy, postępują w podobny sposób.

Mechanizm ten stanowi element każdego biurokratyzowanego systemu, w którym w zależności od sytuacji pilnujący zamieniają się rolami z pilnowanymi. Dotyczy to zarówno czynów zbrodniczych, jak i przyzwolenia na zło w mniejszej skali. Zło systemu polega na tym, że przyczyn bezpieczeństwa upatruje się w schematyczności działań. To, co nie mieści się w rubrykach, jest niedostrzegalne, a przynajmniej na tyle mało wiarygodne, że znika z pola uwagi urzędnika.

Obywatel, zdając sobie sprawę z nierówności szans, sięga po znaną sobie procedurę pozyskiwania przychylności urzędników, czyli korupcję. Oczywiście korupcja nie jest właściwą praktyką działania, z punktu widzenia etyki jest wręcz naganna. Jednak podobnie jak nepotyzm, praca w szarej strefie i poszukiwanie sposobów na niepłacenie podatków stanowią naturalną konsekwencję nieufności społecznej. Gdy obywatel nie może polegać na zasadach, przestaje ufać instytucjom publicznym, stale zaskakującym go niezrozumiałymi decyzjami bądź sprzecznymi interpretacjami prawa. To z kolei powoduje, że szuka on rozwiązań nieetycznych, a niekiedy także niezgodnych z prawem<sup>26</sup>. W efekcie brak zaufania do niestabilnych instytucji państwa wyzwała społeczną tęsknotę za rządami silnej ręki – w postaci dyktatury.

### 3. Pozioma relacja zaufania

Jürgen Habermas w jednej ze swoich wczesnych prac pt. *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej* powiązał ideę społeczeństwa obywatelskiego z określonym rozumieniem sfery publicznej. W okresie przednowożytnym życie publiczne koncentrowało się wokół osoby władcy oraz insygniów władzy. Z czasem feudalno-hierarchiczny model porządku społecznego przestał odgrywać główną rolę. Zdaniem niemieckiego filozofa powstanie obywatelskiej sfery publicznej wynikało z dowartościowania politycznej podmiotowości wszystkich członków społeczności. W społeczeństwach wczesnego kapitalizmu jednostki odgrywały ważną rolę pośrednika między sferą państwa i sferą samoorganizującego się społeczeństwa. W przestrzeni życia prywatnego pojawił się podmiot, który zastanawia się nad zasadami sprawowania władzy przez rządzących. Ta krytyczna postawa z czasem przeniosła się do życia publicznego, co doprowadziło do strukturalnej zmiany społeczeństw zamieszkujących Europę. Kulturowym zapleczem nowego typu myślenia społecznego – zdaniem Habermasa – były gazety, kawiarnie, salony literackie, w których dyskutowano nad sprawami publicznymi. Podstawę społeczeństwa obywatelskiego stanowiło przekonanie, że obywatele są autonomicznymi sprawcami swoich działań, są sobie równi i mogą współpra-

<sup>26</sup> F. Fukuyama, op. cit., s. 64-71.

cować na jasnych zasadach w celu stworzenia jak najlepszego systemu rządów. Osłabienie znaczenia władzy feudalnej sprawiło, że stopniowo doceniono znaczenie racjonalnych reguł porozumienia między partnerami. Kulturowe wzmocnienie zaufania do rozumu ludzkiego wiązało się z dynamicznie rozwijającymi się w tym czasie naukami przyrodniczymi i ścisłymi. „Osiągany w takich warunkach rezultat publicznego rezonowania pretenduje do rozumności; posłuszna jego idei opinia publiczna, zrodzona z siły lepszego argumentu, domaga się owej zgłaszającej aspiracje moralne racjonalności, która to, co sprawiedliwe, stara się połączyć z tym, co słuszne”<sup>27</sup>.

Trudno wyobrazić sobie istnienie społeczności obywatelskiej połączonej „siłą lepszego argumentu” bez wzajemnego zaufania. Więż w sferze publicznej nie bierze się z tego, że jedna ze stron zwyciężyła, a druga przegrała w sporze, ale z umiejętności porozumiewania się partnerów dialogu. Zaufanie wynika z samej istoty aktywności rozumu praktycznego, czyli z dotrzymywania umów i zobowiązań. Powiązanie rozumności z zaufaniem ma subtelną naturę. Zdaniem J. Habermasa sfera publiczna to nie zbiór zgrupowanych jednostek połączonych zewnętrznym przymusem, ale osób prywatnych pilnie strzegących prawa do swojej prywatności, a jednocześnie zdolnych do porozumiewania się z innymi w sprawach dotyczących dobra publicznego.

Warunkiem istnienia społeczeństwa obywatelskiego jest zmiana paradygmatu myślenia opartego na argumentie siły na model siły argumentu, zgodnie z Kantowską maksymą, że „władzę powinien sprawować rozum”<sup>28</sup>. Wprawdzie państwa nowożytne często korzystały ze środków przymusu politycznego i policyjnego, aby utrzymać ład społeczny, ale coraz częściej musiały też sięgać po środki perswazji, by zyskać społeczną aprobatę swoich działań. Niekiedy perswazja staje się formą manipulacji politycznej, co ostatecznie prowadzi do obniżenia poziomu zaufania wobec rządzących. Stopniowe dowartościowanie przestrzeni publicznej przyczyniło się do powstania nowych społecznych form reprezentacji władzy. Oświeceniowy racjonalizm, z formułą rozumności, z jednej strony miał przysłużyć się realizacji ideału wiecznego pokoju, z drugiej – stworzeniu idei podmiotowości, z której wynika, że rozumny człowiek jest autonomicznym sprawcą swoich działań. Zaufanie do własnego rozumu, w myśl Kantowskiego imperatywu zorientowanego na konsekwencję postępowania, miało gwarantować powszechne porozumienie ludzi rozumnych, także takich, którzy wywodzą się z różnych kręgów kulturowych. Filozof z Królewca pisał: „Ponieważ pozbawiłem wolę wszelkich popędów, które by dla niej mogły wynikać z poddania się

<sup>27</sup> J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 139. Por. A. Elliot, *Wczesny Habermas: rozwój i upadek sfery publicznej*, w: idem, *Współczesna teoria społeczna. Wprowadzenie*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 189-194.

<sup>28</sup> I. Kant, *Idea wiecznego pokoju*, w: idem, *Rozprawy z filozofii historii*, Antyk, Kęty 2005, s. 176.

jakiemukolwiek prawu, przeto nie pozostaje nic prócz ogólnej zgodności czynów z prawem w ogóle, która ma jedynie służyć woli za zasadę, tj. nie powinienem nigdy inaczej postępować jak tylko tak, żebym mógł także chcieć, aby максима moja stała się powszechnym prawem”<sup>29</sup>.

Konieczność poszanowania prawa nie wynikała z czegoś zewnętrznego wobec podmiotu, ale z przyzwolenia indywidualnej ludzkiej woli. O ile podmiot ma zaufanie do siebie, że jego własna wola podporządkuje się nakazom rozumu, to może mieć zaufanie do innych, że postąpią w podobny sposób, skoro są istotami rozumnymi. W koncepcji Kanta uniwersalność wynikała z postulatu powszechności używania praktycznego rozumu w działaniu. Problem pojawia się wtedy, gdy chcemy uzasadnić dwie przesłanki tej argumentacji:

- ludzka wola rzeczywiście podporządkuje się rozumowi,
- jednostki będą się posługiwać swoimi jednostkowymi rozumami w podobny sposób.

Habermas wyjaśnia tę kwestię następująco: gdy odkrywamy, że nasze praktyczne rozumy (racjonalności) działają partykularnie, wówczas źródła uniwersalności należy poszukiwać nie w postulatcie „jedności rozumu”, ale w zdolności do osiągnięcia konsensusu przez racjonalne podmioty. To sprawia, że akcent w sformułowaniu podstawowej normy etycznej przesuwają się z „jedności myślenia” na „jedność dyskursu”. W koncepcji Habermasa etyka rozumu praktycznego staje się etyką komunikacji. Uczestnicy debaty publicznej poszukują uniwersalności, a jednocześnie przyznają sobie nawzajem prawo do wygłaszania indywidualnych przekonań. Zgoda na odmiennosc zdań nie podważa podstawowej relacji zaufania, z której wynika założenie, że wszystkim uczestnikom spotkania chodzi o prawdę. Funkcjonowanie w demokratycznym społeczeństwie wiąże się z uznaniem tezy o wielości sposobów dochodzenia do konsensusu. Nie wszystkie z tych sposobów muszą być rozsądne i poparte sensownymi argumentami, ale wszystkie zasługują na uwzględnienie w debacie publicznej.

Wciąż zastosowanie ma imperatyw kategoryczny Kanta, choć znacząco zmodyfikowany przez Habermasa. Thomas McCarthy, jeden z interpretatorów myśli tego ostatniego, kwestię tę przedstawił następująco: „Zamiast tego, aby każdemu innemu przypisywać z góry jako ważną maksymę, co do której chcę, aby stała się powszechnym prawem, muszę przedłożyć swą maksymę każdemu innemu w celu dyskursywnego sprawdzenia jej roszczenia do uniwersalności. Punkt ciężkości przesuwają się z tego, czego każdy bez sprzeciwu może chcieć jako powszechne prawo, na to, co wszyscy chcą uznać za uniwersalną normę”<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> I. Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Antyk, Kęty 2001, s. 19.

<sup>30</sup> A. Szahaj, *Krytyka, emancypacja, dialog. Jürgen Habermas w poszukiwaniu nowego paradygmatu teorii krytycznej*, Universitas, Kraków 1990, s. 132.

W koncepcji Habermasa zaufanie ma proceduralny charakter. W teorii działania komunikacyjnego określił on warunki, które pozwalają na osiągnięcie dobrego porozumienia:

- zrozumiałość prezentowanej argumentacji,
- wiarygodność, szczerłość, roszczenie do prawdziwości wygłaszanych przekonań,
- bycie o czymś subiektywnie przekonanym.

Ważną rolę odgrywa tu sytuacja komunikacyjna. Sytuacja spotkania jest naturalnym, społecznym „wycinkiem życia”, w którym jesteśmy zanurzeni. Mimo że „świat życia” stanowi podstawę każdego działania komunikacyjnego, to jest na tyle oczywisty, iż zwykły uczestnik życia nie uświadamia go sobie. Sytuacja traci oczywistość, gdy staje się problematyczna, wywołuje zainteresowanie uczestników, a przynajmniej jednego uczestnika, zmusza do debaty i określonego wyboru. Zinterpretowana sytuacja działania komunikacyjnego stanowi obszar możliwych decyzji w ramach tego, co podmiot bądź grupa podmiotów mogą zrobić, w odróżnieniu od tego, na co nie mają wpływu, a co wyznaczone jest przez sferę ograniczeń biologicznych lub społecznych. Składniki określające sytuacje można ująć w trzy kategorie: fakty, normy i przeżycia<sup>31</sup>. Każda sytuacja, w której podmioty porozumiewają się ze sobą, jest niepowtarzalna, toteż nie można określić jej właściwego przebiegu. Habermas proponuje odnieść jednostkowe sytuacje do tzw. idealnej sytuacji komunikacyjnej, która ma charakter formalny. Sytuacja ta polega na ustaleniu pryncypiów debaty publicznej:

- wspólnego systemu pojęć, modelu i płaszczyzny argumentacji,
- rozwiązywania sytuacji konfliktowych,
- założeń o niestosowaniu przymusu w prowadzeniu dialogu,
- nastawienia na zmierzanie do konsensusu,
- symetryczności relacji uczestników.

Zbliżanie się do sytuacji idealnej polega na tym, że żaden z interlokutorów nie zdominuje publicznego dyskursu i ma takie same możliwości inicjowania oraz wpływania na przebieg debaty publicznej, niezależnie od tego, czy reprezentuje głos większości, czy mniejszości. Realna większość społeczeństwa nie musi pokrywać się z większością, która zdominowała dyskurs medialny i ustaliła właściwy dla niej kanon interpretacji zdarzeń. W pracy *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej* J. Habermas pisał: „Niezbędnym spoiwem obywatelskiej sfery publicznej jest zasada powszechnego dostępu. Sfera publiczna, z której określone grupy miałyby być wykluczone, nie jest jedynie niekompletna; przestaje być w ogóle sferą publiczną. [...] Gwarancją sfery publicznej są ekonomiczne i spo-

<sup>31</sup> J. Habermas, *Pojęcie działania komunikacyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1986, vol. XXX, nr 3. Por. G. Osika, *Procesy i akty komunikacyjne. Koncepcje klasyczne i współczesne*, Universitas, Kraków 2011, s. 128-150.

leczone warunki stwarzające każdemu jednakowe szanse spełniania kryteriów pozwalających w niej uczestniczyć: szanse zdobycia wykształcenia i majątku, czyli kwalifikacji konstytutywnych autonomii prywatnej<sup>32</sup>.

Celem właściwego przebiegu rozmowy jest osiągnięcie konsensusu, który daje podstawę do faktycznego porozumienia między uczestnikami debaty publicznej. Zaufanie odniesione do procedur dochodzenia do konsensusu przynosi w konsekwencji zaufanie do rozwiązania osiągniętego wspólnymi siłami.

W przekonaniu Habermasa pod koniec XIX w., a szczególnie w XX w. doszło do rozpadu obywatelskiej sfery publicznej. Doprowadziło to do wyeksponowania sfery życia prywatnego kosztem życia publicznego, a co gorsze – do prywatyzacji prawa publicznego. W następstwie tego porządek prawny przestał być pojmowany jako konsensus, a stał się kompromisem instytucjonalnie zorganizowanych grup interesów. W modelu postobywatelskim sfera publiczna nie jest już miejscem debaty, ale prezentowania reklamy politycznej lub sprzedaży prywatnych poglądów. Partie, instytucje państwowe, stowarzyszenia, aby istnieć, muszą zabiegać o przychylność mediów. Zjawisko komercjalizacji mediów i rozwój przemysłu kulturalnego przyczynia się do osłabienia autentycznego zaangażowania obywatelskiego oraz obniża jakość debaty publicznej. Wartość jawności i przejrzystości funkcjonowania instytucji życia publicznego zmienia się z funkcji krytycznej na manipulacyjną. Potrzeba jawności staje się wynikiem chronicznej nieufności. Im więcej wiemy o działaniach głównych aktorów sceny politycznej, tym mniej im ufamy. Wydaje się, że nie można tej sytuacji zmienić, ponieważ kolejni potencjalni następcy, czyli nowi aktorzy na tej scenie, podlegają tej samej ambiwalentnej regule. Z jednej strony budzą podziw i fascynację ze względu na sławę i związany z nią prestiż społeczny, z drugiej – ich działania wywołują podejrzliwość i niechęć opinii publicznej. „W miarę jak wzajemne przenikanie się państwa i społeczeństwa prowadzi do zaniku sfery prywatnej, której autonomia umożliwia ogólność praw, zachwiane zostają także podstawy stosunkowo homogenicznej publiczności złożonej z rozprawiających ludzi prywatnych. Do sfery publicznej wdziera się konkurencja zorganizowanych ścierających się interesów prywatnych<sup>33</sup>.”

Habermas odróżnia konsensus od kompromisu. W przypadku tego ostatniego nie chodzi o działanie komunikacyjne, ale o działanie strategiczne, w którym nie wygrywają bardziej zdolni czy pracowici, lecz ci, którzy opanowali umiejętność manipulacji społecznej i forsowania własnych racji. Prawa powstające na zasadzie kompromisu tracą swą społeczną słuszność – nawet jeśli w wielu wypadkach zachowują wymiar ogólności, to i tak przestajemy im ufać. Za działaniem osób prywatnych zwykle kryją się cele indywidualne i niejawne nastawienia, do

<sup>32</sup> J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej...*, s. 188-189. Por. T. Maślanka, *Racjonalność i komunikacja. Filozoficzne podstawy teorii społecznej Jürgena Habermasa*, Wyd. UW, Warszawa 2011, s. 105-117.

<sup>33</sup> J. Habermas, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej...*, s. 337.

sfery publicznej wdziera się rywalizacja o wpływy polityczne czy ekonomiczne, co podważa wiarygodność tej sfery. Opinia publiczna rozpada się na szereg nieformalnych bądź quasi-formalnych opinii prywatnych, mylnie przedstawianych jako opinie publiczne. Sama debata przestaje być miejscem przekonywania do określonej racji, a staje się miejscem prezentacji siebie, której towarzyszy oczekiwanie, że potencjalni wyborcy zwrócą uwagę na niekonwencjonalne zachowania aktorów spektaklu. Scena polityczna staje się popisem gry celebrytów nastawionych na wywołanie wrażenia na widzach.

## Podsumowanie

Konflikty stanowią stały element życia społecznego, co nie powinno jednak przeszkadzać w poszukiwaniu porozumienia. Poprawny układ komunikacji może powstać wtedy, gdy obieg opinii publicznej będzie wyraźnie oddzielony od sfery życia prywatnego. To rozdzielenie ma kluczowe znaczenie dla ustalenia relacji między obszarami konfliktu i konsensusu władzy politycznej. Wypracowanie metody sporu publicznego, niezależnego od interesów prywatnych, wprowadzałoby element zaufania do systemu prawa i uwalniałoby debatę publiczną od ciężaru niechcianych kompromisów, z których nie jest zadowolona żadna ze stron. Ze-stawienie odmiennych zdań nie warunkuje jeszcze porozumienia, ale pozwala na tworzenie obszaru zaufania. W takiej rozmowie każdy zachowuje prawo do prywatności. Autentyczny dialog łączy się z obalaniem stereotypów, wygodnych schematów myślenia, uprzedzeń, lęków przed tym, co nowe i obce. Uwzględniając prawo do prywatności, godzimy się na różne punkty widzenia. Nie znaczy to jednak, że różnice są nieprzezwyciężalne<sup>34</sup>. Droga do twórczego konsensusu i społecznego zaufania wymaga czasu i jest związana z kształtowaniem umiejętności dialogu i dystansowania się wobec skrajnych rozstrzygnięć.

Filozoficzna refleksja nad zaufaniem prowadzi do wniosku, że społeczności, które sobie ufają, łatwiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi – integrują się w celu pokonywania trudności bądź realizacji strategicznych celów. Sprawne funkcjonowanie instytucji politycznych i gospodarczych opiera się na dynamicznym społeczeństwie obywatelskim, strukturach pozarządowych (poziome relacje zaufania), a także autorytetach osobowych (pionowe relacje zaufania). Społeczeństwo obywatelskie jest bowiem skomplikowaną siecią instytucji pośrednich (dobrowolnych stowarzyszeń, małych wspólnot religijnych, instytucji edukacyjnych, klubów, związków, organizacji dobroczynnych) tworzących więzi społeczne. Ich wewnętrzna integracja w dużej mierze zależy od zaufania, a także takich wartości,

<sup>34</sup> L. Grudziński, *Dylematy liberalizmu. Filozofia polityki i kryzys wartości*, w: *Czym jest filozofia polityki?*, red. R. Piekarski, Wyd. UG, Gdańsk 1999, s. 149-171.



jak: zaangażowanie, równość, życzliwość, zdolność do okazywania sympatii, oraz standardów etycznych odnoszących się do tych wartości. Zaufanie zawsze wykracza poza system i instytucje, stanowi fundament życia społecznego, jest tym, co warunkuje porozumienie między ludźmi. Niekiedy jednak wymaga sprzeciwienia się biurokratycznym formom sprawowania władzy. Krytyczna ocena działań biurokracji pozwala bowiem na wypracowanie umiejętności samodzielnego myślenia i przyjmowania odpowiedzialności za skutki indywidualnych wyborów.

## Literatura

- Arendt H., *Eichmann w Jerozolimie*, Znak, Kraków 1998.
- Arendt H., *Między czasem minionym a przyszłym. Osiem ćwiczeń z myśli politycznej*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1994.
- Arendt H., *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Fundacja Aletheia, Warszawa 1998.
- Arendt H., *Odpowiedzialność i władza sądzona*, Prószyński i S-ka, Kraków 2003.
- Baier A., *Moral Prejudices: Essays on Ethics*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1995.
- Baier A., *Trust and antitrust*, „Ethics” 1986, vol. 96, nr 1.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wyd. Literackie, Kraków 2007.
- Bauman Z., *Szanse etyki z zglobalizowanym światem*, Znak, Kraków 2007.
- Beck U., *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2004.
- Bocheński J.-M., *Co to jest autorytet?*, w: idem: *Logika i filozofia. Wybór pism*, WN PWN, Warszawa 1993.
- Buber M., *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa 1992.
- Dasgupta P., *Trust as a commodity*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford 1988.
- Elliot A., *Współczesna teoria społeczna. Wprowadzenie*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Etzioni A., *Wspólnota responsywna – perspektywa komunitariańska*, w: *Komunitarianie. Wybór tekstów*, red. P. Śpiewak, Fundacja Aletheia, Warszawa 2004.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Wrocław – Warszawa 1997.
- Fromm E., *Mieć czy być*, PAX, Poznań 1995.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Giddens A., *The Transformations of Intimacy*, Polity Press, Cambridge 1992.
- Good D., *Individuals, interpersonal relations, and trust*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford 1988.
- Grudziński L., *Dylematy liberalizmu. Filozofia polityki i kryzys wartości*, w: *Czym jest filozofia polityki?*, red. R. Piekarski, Wyd. UG, Gdańsk 1999.
- Habermas J., *Filozoficzny dyskurs nowoczesności*, Oficyna Wydawnicza Teminus, Kraków 2000.
- Habermas J., *Między naturalizmem a religią. Rozprawy filozoficzne*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Habermas J., *Pojęcie działania komunikacyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1986, vol. XXX, nr 3.
- Habermas J., *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Hardin R., *Trustworthiness*, „Ethics” 1996, nr 107.
- Hobbes T., *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005.
- Jaspers K., *Autorytety*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2000.



- Juruś D., *W poszukiwaniu podstaw libertarianizmu. W perspektywie Rothbardowskiej koncepcji własności*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2012.
- Kaldor M., *Global Civil Society*, Verso, London 1998.
- Kant I., *Idea wiecznego pokoju*, w: idem, *Rozprawy z filozofii historii*, Antyk, Kęty 2005.
- Kant I., *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Antyk, Kęty 2001.
- Luhmann N., *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford 1988.
- Luhmann N., *Risk: Sociological Theory*, Aldine de Gruyter, New York 1994.
- Luhmann N., *Trust and Power*, John Wiley, New York 1979.
- Maślanka T., *Racjonalność i komunikacja. Filozoficzne podstawy teorii społecznej Jürgena Habermasa*, Wyd. UW, Warszawa 2011.
- Misztal B., *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge 1996.
- Osika G., *Procesy i akty komunikacyjne. Koncepcje klasyczne i współczesne*, Universitas, Kraków 2011.
- Putnam R. D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków – Warszawa 1995.
- Stróżewski W., *Mala fenomenologia autorytetu*, „Ethos” 1997, nr 1.
- Szahaj A., *Krytyka. Emancypacja. Dialog. Jürgen Habermas w poszukiwaniu nowego paradygmatu teorii krytycznej*, Universitas, Kraków 1990.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Taylor Ch., *Źródła współczesnej tożsamości*, w: *Tożsamość w czasach zmiany. Rozmowy w Castel Gandolfo*, red. K. Michalski, Znak, Kraków – Warszawa 1995.
- Wojewoda M., *Pluralizm aksjologiczny i jego implikacje we współczesnej filozofii religii*, Wyd. UŚ, Katowice 2010.

## The crisis of public confidence

**Abstract.** *In this article, my concern is an analysis of trust, the principle value of creating community relationships. Lack of trust is connected with a high cost to social and economic relations among people. From the variety of approaches geared towards analyzing trust, I choose the philosophical and ethical perspectives of speaking about trust. I analyzed the problem of trust from two perspectives – vertical and horizontal. In the horizontal perspective, trust is related to the concept of authority. The lack of authentic personal authority leads to disintegration of community relationships. The point of horizontal trust is related to rational criteria of the social debates, and also to various forms of any social activity. In this article emphasis is placed on the rules of communicative action, which lead to the solution of disagreements, and serve the general idea of cooperation between people, institutions and firms. In the analytical part of the article I particularly focus on the concept of the authority of Hannah Arendt, as well as, the theory of formation and disintegration of the public sphere in the concept of communicative action by Jürgen Habermas.*

**Keywords:** *trust, authority, compromise, private sphere, public sphere, individualism, public debate, social conflicts*



## Piotr Machura

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Instytut Filozofii  
e-mail: piotr.machura@us.edu.pl  
tel. 32 359 17 09

# Dobro a interesy – ku hermeneutyce filozofii praktycznej

**Streszczenie.** Artykuł prezentuje hermeneutyczną analizę źródeł sposobów rozumienia moralności w zależności od przyjętych pojęć podstawowych. Zwraca tu uwagę zwłaszcza napięcie między klasycznym rozumieniem etyki, które właściwe jest myśli Arystotelesa, opartej na pojęciu dobra, a nowożytnym, zwłaszcza utylitarystycznym jej modelem, opartym na primacie pojęcia interesu. W części pierwszej omówiono metafizyczne źródła pojęcia dobra oraz konsekwencje jego przyjęcia jako podstawy schematu pojęciowego fundującego klasyczną filozofię praktyczną. W części drugiej zwrócono uwagę na zmianę, jaką przynosi odrzucenie koncepcji Arystotelesa i pojawienie się nowych sposobów opisu sytuacji człowieka oraz realizacji jego podmiotowości, a także na konsekwencje wyłonienia się ekonomii jako nauki i jednocześnie podstawowej teorii działania. Następnie omówiono przynajmniej niektóre z najczęściej podnoszonych obiekcji wobec konsekwencji tych przemian. Efektem tej analizy jest postawienie pytania o możliwość przywrócenia koncepcji dobra jako nie tylko kluczowego terminu etyki, ale też szerszej koncepcji filozofii praktycznej. W części ostatniej analizie poddano niektóre z propozycji zgłaszanych w tej materii.

**Słowa kluczowe:** etyka, ekonomia, dobro, interes, schemat pojęciowy, arystotelizm, utylitarizm, nowożytność, podmiotowość, Alasdair MacIntyre, Martha C. Nussbaum, Amartya Sen

W swoim być może najslynniejszym artykule z 1958 r. pt. *Modern moral philosophy*<sup>1</sup> Elizabeth Anscombe zwracała uwagę, że do istoty współczesnych sporów moralnych należy ich niekonkluzywność wynikająca z „przemieszania języków”, podstawowej niespójności ujęć i terminologii, wynikającej z odmiennych

---

<sup>1</sup> E. Anscombe, *Modern moral philosophy*, „Philosophy” 1958, vol. 33, nr 124.

założeń filozoficznych stosowanych przez adwersarzy. Teza ta została przyjęta i rozwinięta przez Alasdaira MacIntyre'a, który w swojej najgłośniejszej książce, *Dziedziectwie cnoty*<sup>2</sup> (1981), zwraca uwagę, iż przemieszczenie to sięga swoimi korzeniami głęboko w historię kultury europejskiej. Diagnozując jej przemiany zachodzące u początków ery nowożytnej, zwraca on uwagę na wyłonienie się nowej, indywidualistycznej koncepcji podmiotowości. Podmiotowość taka, oparta na racjonalności przypisywanej *a priori* każdej istocie ludzkiej, funduje jednocześnie społeczeństwo rozumiane w nowy sposób: jako zbiorowość autonomicznych podmiotów, opartą na zasadach stowarzyszeniowych. Jednocześnie, wraz z zanikiem dominującej pozycji intelektualnej i duchowej Kościoła katolickiego, i z odrzuceniem teorii Arystotelesa w filozofii teoretycznej, powstał problem określenia zarówno nowego paradygmatu w tych dziedzinach, jak i dostarczenia analogicznego schematu pojęciowego dla nauk praktycznych: etyki i polityki. Projekt dostarczenia takiego paradygmatu, który MacIntyre nazywa „projektem oświeceniowym”, był zatem nie tylko zadaniem o charakterze *stricte* filozoficznym, ale też praktycznym. To bowiem, w jaki sposób określane są zasady działania ludzkiego (co do ich statusu ontologicznego czy pierwszeństwa pewnych typów działania nad innymi) skutkować będzie sposobem, w jaki zarówno konkretne jednostki, jak i ci, którzy z urzędu normują ludzkie zachowania, będą rozumieć i modelować praktyczne sposoby działania.

Zadanie rozpoznania zmiany, którą przynosi „projekt oświeceniowy”, czy szerzej – projekt nowoczesności – należy zatem rozumieć nie tylko jako teoretyczne badanie z zakresu historii idei, ale przede wszystkim jako badanie o charakterze hermeneutycznym<sup>3</sup>, to znaczy zmierzające, przez rozpoznanie natury analizowanego procesu, nie tylko do wyjaśnienia jego konsekwencji o charakterze czysto filozoficznym (teoretycznym), ale przede wszystkim – jego skutków praktycznych; konsekwencji, jakie przynosi on dla podejmowanych współcześnie prób refleksji i normowania działania (jak również poszukiwania źródeł normatywności) w jego poszczególnych zakresach i dziedzinach. Cechą szczególną badania hermeneutycznego jest bowiem jego kolistna struktura – punktem wyjścia analizy jest zawsze praktyczny problem generowany przez *status quo*, którego rozwiązanie projektuje się na podstawie wyjaśniania historii procesu, który doprowadził do ukonstytuowania się przedmiotu badania w taki, a nie inny sposób i określenia tego, jakie problemy węzłowe kształtują ów konstrukt. Innymi słowy, by posłużyć się terminologią Hansa-Georga Gadamera<sup>4</sup>, chodzi o określenie tych elementów świadomości efektywnodziejowej, które stanowią o rozpowszechnieniu przy-

<sup>2</sup> A. MacIntyre, *Dziedziectwo cnoty. Studium z teorii moralności*, WN PWN, Warszawa 1996.

<sup>3</sup> Por. np. J. Grondin, *Wprowadzenie do hermeneutyki filozoficznej*, Wyd. WAM, Kraków 2007.

<sup>4</sup> H.-G. Gadamer, *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, WN PWN 2004.

jętych dziś powszechnie ujęć problematyki filozofii praktycznej i jednocześnie wskazanie ich historycznego i kontekstowego charakteru.

Celem artykułu jest zatem wzmocnienie tezy Anscombe i MacIntyre'a. Przyjmując, przynajmniej do pewnego stopnia, tezę tego drugiego o fiasku „projektu oświeceniowego”, zwrócę uwagę na jeszcze jeden istotny element omawianej zmiany. Tak bowiem, jak wraz z początkiem nowożytności zmianie ulega wizja relacji między jednostką a wspólnotą, a także (co z punktu widzenia problemu tu stawianego ważniejsze) zmianie ulega koncepcja racjonalności, tak też dochodzi do istotnych przemian w obrębie struktury filozofii praktycznej. Przedmiotem uwagi czynię dwa aspekty tej zmiany: problem terminów podstawowych, opisujących formę podmiotowości człowieka i jego umiejscowienie w kontekście działań innych podmiotów i podzielanego przezeń widzenia świata oraz relację między normami moralnymi a pozostałymi systemami norm, ze szczególnym uwzględnieniem norm ekonomicznych. W ten sposób zmierzam do udzielenia odpowiedzi, o charakterze roboczym, na pytanie o pierwszeństwo norm moralnych względem pozostałych systemów norm (na które pozytywnie odpowiadali m.in. Richard M. Hare<sup>5</sup> i Marek Fritzhand<sup>6</sup>) przez uszczegółowienie zagadnienia. Wydaje się bowiem, że adekwatna odpowiedź na to pytanie musi obejmować także rozwiązanie kwestii charakteru samych norm moralnych (tj. normatywności etyki) oraz fundamentów, na których ekonomia mogłaby rościć sobie pretensje do poprzedzania etyki w tym względzie. W sporze tym zajmuję stanowisko pośrednie.

## 1. Dobro i podmiotowość w ujęciu klasycznym

Diagnoza straty, która leży u podstaw konstatacji historycznych i intelektualnych niedomagań współczesnych systemów normatywnych, zasadza się przede wszystkim na rozpoznaniu rozdzielania (*compartmentalization*) jako podstawowej bolączki dzisiejszej kultury Zachodu. Rozdzielenie takie rozumiem za MacIntyrem jako

[...] podział współczesnego życia społecznego na osobne sfery, z właściwymi każdej z nich specyficznymi standardami sukcesu i porażki; przedstawiają one tym, którzy wkroczyli w ich szczególne aktywności własne, ściśle określone wymagania normatywne, wymagające wdrożenia nawyków ukierunkowanych na efektywność w spełnianiu tych wymagań i zgodności z tymi szczególnymi standardami<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> R. M. Hare, *Myślenie moralne. Jego płaszczyzny, metody i istota*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001, s. 74.

<sup>6</sup> M. Fritzhand, *O definicji moralności*, w: idem, *Etyka: pisma wybrane*, red. P.J. Smoczyński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1990, s. 43-72.

<sup>7</sup> A. MacIntyre, *Moral philosophy and contemporary social practice: What holds them apart*, w: idem, *The Tasks of Philosophy. Selected Essays*, t. 1, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 117.

Rozpad spójnej koncepcji życia i działania, będący efektem wieloaspektowych przemian, spośród których wspomnieć wypada przede wszystkim komodyfikację pracy, zanik tzw. wielkich narracji – systemów pojęciowych obejmujących całość doświadczenia ludzkiego wraz z jego metafizycznym ugruntowaniem – oraz zwiększoną mobilność, zarówno geograficzną, jak i społeczną, spowodował, że w ramach dominujących współcześnie ujęć nie sposób rozważać ludzkie działanie w jego wielowymiarowości i bogactwie bez jednostronnego akcentowania znaczenia pewnych jego aspektów.

W przeciwieństwie do tego stanu rzeczy u źródeł europejskiego myślenia praktycznego pojawia się idea dobra, łącząca problematykę praktyczną *sensu stricto* i metafizyczną. Idea ta ma charakter złożony i obejmuje całość działania człowieka jako samodzielnego podmiotu, istoty społecznej i przedstawiciela pewnego typu (gatunku) istot<sup>8</sup>. I tak, podstawowym określeniem dobra jest jego ujęcie jako celu wszelkiego działania. Tak rozumiane dobro jest zatem przedmiotem pragnienia i w tym sensie także przedmioty namiętności można określić jako jego formy. W omawianym ujęciu zwraca się jednak uwagę, że działanie człowieka nie podlega rozpatrzeniu jedynie w uproszczonym schemacie obejmującym podmiot, jego namiętności i ich przedmioty, ale – z uwagi na jego społeczną i intelektualną naturę oraz na dynamiczny charakter zarówno racjonalności, jak i samoświadomości kształtowanych w procesie wychowania i doskonalonych wraz z nabywanym doświadczeniem – działanie takie jest zapośredniczone przez formy i instytucje społeczne, które kanalizują je, poddając sposobom ekspresji przyjętym i podzielanym przez członków danej społeczności. Jednocześnie, jako istotcie racjonalnej, człowiekowi przysługuje zdolność do refleksyjnego kształtowania swojego sposobu bycia i poddania go rygorowi namysłu. To zaś prowadzi Arystotelesa, a za nim całą tradycję klasyczną, do twierdzenia, że właściwym człowiekowi sposobem bycia jest „wykonywanie czynności rozumowych”<sup>9</sup>, a najwłaściwszą formą życia – życie oddane kontemplacji.

<sup>8</sup> Por. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, w: idem, *Dzieła wszystkie*, vol. 5, WN PWN, Warszawa 2002, I 6, 1096a, s. 83-84, I 7 1097a, s. 87.

<sup>9</sup> Ibidem, 1098a, s. 89. Warto przytoczyć tu szerszą wypowiedź Arystotelesa na ten temat: „Otóż – jeśli swoistą funkcją człowieka jest działanie duszy zgodne z rozumem lub nie bez rozumu; i jeśli swoista funkcja człowieka i człowieka etycznie wysoko stojącego jest identyczna co do swego rodzaju, tak jak funkcja cytrzysty i cytrzysty wybitnego, i tak w ogóle we wszystkich przypadkach, ponieważ do funkcji w ogóle przyłącza się tylko ów wyższy stopień spowodowany dzielnością (jest bowiem funkcją cytrzysty grać na cytrze, funkcją zaś dobrego cytrzysty grać dobrze); jeśli więc tak, i jeśli dalej za swoistą funkcję człowieka uważamy pewien rodzaj życia, a mianowicie działanie duszy i postępowanie zgodne z rozumem, za swoistą zaś funkcję człowieka dzielnego to samo działanie wykonywane w sposób szczególnie dobry; jeśli wreszcie w ogóle dobrze wykonywana jest każda rzecz, która jest wykonywana w sposób zgodny z wymogami swojej dzielności; jeśli tedy wszystko tak się ma, to najwyższym dobrem człowieka jest działanie duszy zgodne z wymogami tej dzielności, o ile zaś istnieje więcej rodzajów tej dzielności, to zgodnie z wymogami najlepszego i najwyższego jej rodzaju”. Ibidem.

W efekcie ów klasyczny schemat działania – i towarzyszącej mu refleksji – można ująć w schemat koncentrycznych kręgów, spośród których centralne miejsce zajmuje podmiot (a któremu towarzyszy nauka, która zgodnie z własną etymologią poświęcona jest obyczajom – etyka). Drugi krąg obejmuje przestrzeń realizacji podstawowych potrzeb jednostki oraz podstawowych więzi kształtujących jego osobowość w procesie wychowania i w działaniu codziennym – rodzinę (gr. *oikos*, co należałoby tłumaczyć raczej jako „gospodarstwo domowe”, a której teorii dostarcza ekonomia). Wreszcie krąg trzeci obejmuje *polis*, miasto, społeczne środowisko, w którym dana jednostka aktualizuje swoje potencjalności i w którym może osiągać, lub nie, owo najwyższe dobro. Teorią, której zadaniem jest kształtowanie *polis*, i która jest jednocześnie nauką naczelną, obejmującą etykę i ekonomię, jest polityka<sup>10</sup>, która tu pojmowana jest jako dziedzina refleksji nad porządkiem publicznym umożliwiającym realizację pewnej wizji dobra przez obywateli, których łączy wspólny sposób bycia. Owa wspólnotowość, której wyrazem jest centralne miejsce problematyki wychowawczej w pismach politycznych myślicieli tego nurtu, zasadza się na konstatacji, że nie sposób uprawiać polityki, nie sposób funkcjonować w państwie, w którym wśród obywateli brak jest zgody co do podstawowych wartości i celów<sup>11</sup>. Należy też zwrócić uwagę na pośrednie usytuowanie ekonomii w ramach tego schematu – jest ona dziedziną pomocniczą dla etyki i polityki, a jej zadaniem jest dostarczenie narzędzi dla możliwości osiągnięcia dobra.

Jednocześnie, jak wspomniałem, przyjmuje się, że człowiekowi odpowiada, jako najwłaściwsze, życie oddane kontemplacji. Twierdzenie to można w istocie sprowadzić do tezy, że najwłaściwszym sposobem ułożenia porządku publicznego jest taki, w którym możliwe jest osiągnięcie zadowolenia i harmonijnego współdziałania podmiotów nie tylko w zakresie warunków materialnych i realizacji preferencji, ale też wyższych zdolności intelektualnych i duchowych. Oznacza to także, że wielość ludzkich sposobów bycia wynika z mnogości kierunków rozwoju, a ich adekwatność w odniesieniu do ludzkiej natury określana jest poprzez alternatywne, choć poddające się krytycznej analizie, sposoby badania natury (prawdy o niej), zarówno w jej części dotyczącej człowieka, jak i całości bytu<sup>12</sup>. Państwo jest zatem tym lepsze, w im większym stopniu pozwala na pełną aktualizację rozumnej natury człowieka i poznanie przyrody oraz człowieka, zarówno jako jej części, jak i istoty intelektualnej.

<sup>10</sup> Ibidem, I 2 1094a – 1094b, s. 77-78.

<sup>11</sup> Por. Arystoteles, *Polityka*, WN PWN, Warszawa 2004, III 5, 1280b, s. 88.

<sup>12</sup> Stąd np. VII księga *Polityki* przynosi analizę sposobu wychowania praktykowanego w Sparcie, którego zasadniczym mankamentem jest, zdaniem Arystotelesa, błędne rozpoznanie właściwego człowiekowi sposobu bycia i w konsekwencji rozwijanie tylko części ludzkich potencjalności, tych dotyczących aktywności fizycznej i działań militarnych, co zdaniem Stagiryty musi doprowadzić, i w istocie doprowadziło, do powstania nieusuwalnych błędów w życiu politycznym *polis* uniemożliwiających jej przetrwanie.



Takie ujęcie problematyki praktycznej powodowało, że z jednej strony klasyczna koncepcja posługiwała się bogatym, wieloaspektowym ujęciem podmiotowości, z drugiej jednak była silnie determinowana przez dostępny jej aparat poznawczy właściwy dziedzinom teoretycznym. Widoczne jest to szczególnie w epoce chrześcijańskiej, kiedy dogmatyzacja pewnych twierdzeń uniemożliwiła pełniejsze rozpoznanie złożonej natury procesów kształtujących poszczególne właściwości podmiotów. I tak np. twierdzenie św. Augustyna o istnieniu naturalnego porządku stworzenia, które – jako dzieło Boga oddzielającego dobro od zła, światło od ciemności etc. – zorganizowane jest według miary, postaci i porządku, według logiki ładu i wypaczenia<sup>13</sup>, wynikających z platońskiego charakteru myśli biskupa Hippony, uniemożliwia wyjście poza binarność w ujęciu ludzkiej płciowości, zwłaszcza wobec binarnego właśnie charakteru stworzenia.

Z drugiej jednak strony takie ujęcie dobra ludzkiego umożliwia rozpoznanie, po pierwsze, dynamicznego charakteru podmiotowości, po drugie, zakorzenienia w mocnej koncepcji natury rzeczywistości, która pozwala na wyznaczenie norm dla działania podmiotów i kształtowania form ich współpracy. Pojmowane w ten sposób dobro jest elementem agonistycznym, nie antagonistycznym, jest elementem tego, co wspólne i co kształtowane jest – i osiągnane – we ramach negocjacji i współdziałania.

## 2. Geneza status quo

Na czym zatem polega różnica między powyższym ujęciem klasycznym a współczesnością? W rozpoznaniu jakiego zagadnienia może pomóc ich konfrontacja? Jeśli pominąć aspekt ideologiczny, centralnym problemem, który określa zakres najważniejszych zarzutów kierowanych przez etyków wobec zarówno teorii ekonomicznej, jak i praktyki gospodarczej, jest, jak się wydaje, promocja zasad ekonomicznych jako nadrzędnych w stosunku do pozostałych systemów norm.

Źródeł takiego stanu rzeczy dopatrywać się można w myśli Thomasa Hobbesa i Niccolò Machiavellego. Machiavelli już w początkach XVI w. proponował taką wizję polityki, która uniezależniała jej ocenę od ewaluacji dobrostanu ogółu obywateli, akcentując skuteczność działania suwerena jako podstawowy normatyw decydujący o kształcie działania politycznego<sup>14</sup>. Wbrew ujęciu klasycznemu, któremu wyraz dał Arystoteles w *Polityce*, to skuteczność w osiągnięciu ładu i bezpieczeństwa winny stanowić o kierunkach działania rządu. Co więcej, florenc-

<sup>13</sup> Św. Augustyn, *O naturze dobra*, w: idem, *Dialogi filozoficzne*, Znak, Kraków 1999, s. 830-831.

<sup>14</sup> M. Machiavelli, *Książe*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1979.

ki myśliciel usuwa z zakresu zainteresowań politycznych kwestie wychowania, dokonując tym samym zwrotu ku „człowiekowi, jakim on naprawdę jest” jako zasadniczemu przedmiotowi refleksji i jednocześnie podmiotowi działania. W ten sposób pojawia się w myśli europejskiej idea jednostki ludzkiej, która jest *a priori* racjonalna, a zatem zdolna do podejmowania racjonalnych (tj. słuszych), autonomicznych i odpowiedzialnych decyzji dotyczących zarówno samej siebie, jak i kształtu społeczeństwa, które chciałaby i które *de facto* zamieszkuje.

Praca Machiavellego znamionuje szerszy proces, którego dalsze etapy można znaleźć w myśli brytyjskiej. I tak, niespełna 40 lat po ukazaniu się *Księcia*, Thomas Hobbes w *Lewiatanie*<sup>15</sup> przyjmuje indywidualistyczną, a co więcej antagonistyczną wizję stosunków międzyludzkich. Poprzedzając o blisko trzy stulecia klasyczne prace Carla Schmitta<sup>16</sup> na temat polityczności, Hobbes pojmuje politykę jako sferę konfliktu między nieusuwalnie sprzecznymi interesami jednostek.

Co zatem legitymizuje władzę? Podobnie jak Machiavelli, również angielski filozof upatruje jej prawomocności w zdolności władcy do utrzymania porządku i bezpieczeństwa, którym to zadaniom wszelkie uprawnienia indywidualne winne być poddane<sup>17</sup>.

Zwraca tu jednak uwagę problem sposobu rozumienia samego społeczeństwa, natury więzi między jednostkami i metody, dzięki której taka relacja społeczna mogłaby zostać określona. Tu właśnie należałoby szukać źródeł wzrostu znaczenia ekonomii, nie tylko jako podstawowego systemu normatywnego, ale także jako źródłowej dziedziny dla filozofii praktycznej. Tak bowiem, jak William Petty<sup>18</sup> nalegał na włączenie wzrostu dobrobytu do podstawowych zadań władcy, których spełnienie legitymizuje jego prerogatywy, tak i w próbach opisu sposobu działania zarówno indywidualnych ludzi, jak i społeczeństw stopniowo doszła

<sup>15</sup> Th. Hobbes, *Lewiatan czyli Materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005.

<sup>16</sup> Por. zwłaszcza jego *Pojęcie polityczności* oraz tytułowy esej ze zbioru *Teologia polityczna i inne pisma*, Znak, Kraków 2000.

<sup>17</sup> „Ostateczną przyczyną, celem czy zamiarem ludzi (którzy z natury miłują wolność i władzę nad innymi), gdy nakładają na siebie ograniczenia (którym, jak widzimy, podlegają w państwie, są widoki na zachowanie własnej osoby i na bardziej szczęśliwe dzięki temu życie. To znaczy widoki na to, że wydobędą się z nędznego stanu wojny, który jest nieuniknioną konsekwencją [...] przyrodzonych uczuć i namiętności ludzi tam, gdzie nie ma widzialnej mocy, która by ich trzymała w strachu i obawą kary zmuszała do dopełnienia zawartych ugód oraz do postrzegania [...] praw natury. [...] I w tym tkwi istota państwa, które (iżby je określić) jest jedną osobą, której działań i aktów każdy członek jakiejś dużej wielości stał się mocodawcą, przez ugody, jakie ci ludzie zawarli między sobą w tym celu, by ta osoba mogła użyć siły ich wszystkich i ich środków, jak to będzie uważała za korzystne dla ich pokoju i wspólnej obrony”. Th. Hobbes, op. cit., s. 253, 258 (podkreślenie pochodzi od Hobbesa).

<sup>18</sup> Por. np. A. Brewer, *Pre-Classical Economists in Britain*, w: *A Companion to the History of Economic Thought*, red. W.J. Samuels, J.E. Biddle, J.B. Davis, Blackwell, Oxford 2003, s. 83-84.

do głosu ekonomia. Widoczne jest to szczególnie w *Bajce o pszczolach* Bernarda Mandeville'a (1714)<sup>19</sup>.

Mandeville wpisuje się w praktyczny realizm myśli Machiavellego, koncentrując się na faktycznych działaniach człowieka, nie zaś na deklarowanych przezeń zasadach. W błyskotliwy i nierzadko podbudowany wątpliwymi argumentami *ad personam* sposób (jak w przypadku kąśliwych uwag na temat majątku Seneki) autor ten gładko rozprawia się z „przesądem moralności” i fałszywą, w jego przekonaniu, cnotą, która w istocie – jak uważa – jest retoryczną maską skrywającą własną korzyść. Przyjmując zatem tezę hedonizmu psychologicznego, Mandeville otwiera intelektualną ścieżkę, którą w ekonomii pójdą fizjokraci, a w filozofii utilitaryści. Co więcej, wydaje się, że te dwa kierunki są w pewien sposób komplementarne, tzn. utilitaryzm Jeremy'ego Benthama<sup>20</sup> odpowiada niejako na uznanie przez François Quesnaya praw ekonomii za prawa przyrody<sup>21</sup>.

Istotą projektu Benthamowskiego jest bowiem ekonomizacja etyki. Nie tylko, na co warto zwrócić uwagę, nie trzusi się on definiowaniem pojęcia interesu<sup>22</sup> jako zrozumiałego *per se*, ale jego „rachunek szczęścia”<sup>23</sup> wprost nawiązuje do konstrukcji bilansu przychodów i rozchodów. Racjonalnym i pożądanym moralnie jest zatem takie działanie, w efekcie którego każdy człowiek, który z natury zorientowany jest na maksymalizację przyjemności i minimalizację przykrości (a zatem odrzucający np. ścieżkę perfekcjonistyczną), oddaje się realizacji prywatnych preferencji (Bentham, jako nominalista społeczny, odrzuca możliwość ukonstytuowania się idei dobra wspólnego, stwierdzając w znanym fragmencie swojej pracy, że „społeczeństwo jest rzekomym ciałem, złożonym z indywidualnych osób”<sup>24</sup>, poprzedzając w ten sposób równie znaną wypowiedź lady Thatcher).

### 3. Kilka wątpliwości

Przedstawiona narracja historyczna jest oczywiście niepełna i można by ją kontynuować zarówno w jej części ekonomicznej (w której niebagatelną rolę grałiby tacy teoretycy, jak: Adam Smith, Jean-Baptiste Say czy Karol Marks), jak i etycznej. Wydaje się jednak, że – by posłużyć metaforą hazardową – wszystkie

<sup>19</sup> B. Mandeville, *Bajka o pszczolach*, PWN, Warszawa 1957.

<sup>20</sup> J. Bentham, *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, PWN, Warszawa 1958.

<sup>21</sup> L. Dumont, *From Mandeville to Marx. The Genesis and Triumph of Economic Ideology*, Chicago University Press, Chicago – London 1977, s. 43.

<sup>22</sup> W przypisie do pierwszych fragmentów swojej pracy stwierdza on: „Interes jest jednym z tych wyrazów, które nie mają *genus proximus* i wobec tego nie mogą być w zwykły sposób zdefiniowane”. J. Bentham, *op. cit.*, s. 20.

<sup>23</sup> *Ibidem*, rozdz. IV, s. 52-56.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 19.

karty są już w grze. Można więc pokusić się o kilka uwag krytycznych co do wyłaniającego się z omówionej historii *status quo*.

Na czym zatem polega różnica między nowo powstałym pojęciem interesu a właściwym ujęciu klasycznym pojęciem dobra? Czym różnią się ujęcia podmiotowości, które te pojęcia implikują? Można wskazać kilka zasadniczych elementów stanowiących o odrębności idei, które pojęcia te generują:

1. Różnicę podstawową wydaje się wyznaczać sposób usytuowania metafizycznego treści tych pojęć – pojęcie interesu odwołuje się do słabej koncepcji metafizycznej i ujmuje jednostkę jako tzw. jaźń punktową, której kontyngentne cechy (takie jak pochodzenie czy kultura wspólnoty, której jest członkiem) są bez znaczenia dla możliwości jej działania racjonalnego, zaś sama zdolność racjonalna jest dana *a priori*. Co więcej, autonomiczna zdolność racjonalnego działania jest jedyną cechą, którą zwolennicy tego sposobu myślenia skłonni są przyznawać każdej jednostce. W przeciwieństwie do tego pojęcie dobra odwołuje się zwykle do mocnej koncepcji metafizycznej, a natura ludzka jest rozpatrywana w odniesieniu do całości bytu. W ramach tego ujęcia istota człowieka widziana jest jako bogata w różnorodne elementy i dynamiczna (nie w sensie ilościowym, wielości kierunków działania, ale jakościowym), człowiek rozpatrywany jest tu jako byt *in via* (tj. wpisany w narracyjny schemat ujmujący całość jego życia w postać opowieści), zmierzający do osiągnięcia pełni (*entelechii*, zbawienia). Tymczasem, zważywszy na aprioryczny charakter pojmowania ludzkich determinant w schemacie pojęciowym opartym na idei interesu, mechanizmem najlepiej oddającym dynamikę działania ludzkiego jest mechanizm otwartej gry, w której nie ma możliwości określenia ostatecznych kryteriów zwycięstwa i która polega w gruncie rzeczy na wypracowywaniu coraz to nowych przestrzeni dla realizacji kolejnych pragnień.

2. W konsekwencji dla koncepcji dobra podstawowe znaczenie ma teoria wychowania, ponieważ to właśnie w procesie edukacyjnym jednostka zdobywa nie tylko określone umiejętności praktyczne, ale przede wszystkim zostaje uformowana jako indywiduum (w tym też sensie edukacja jest naturalnym elementem rozwoju, warunkiem osiągnięcia szczęścia). W perspektywie koncepcji interesu edukacja ma znaczenie przygodne i poddana jest jednostronnie celom praktycznym.

3. W perspektywie koncepcji dobra ekonomia rozumiana jest jako jeden z wymiarów działania człowieka zmierzającego do pełni, której kryterium określa zbiór potencjalności wynikających zarówno z biologicznej i społecznej natury człowieka, jak i jego indywidualnych i kulturowych uzdolnień. Tymczasem adwersarze tej teorii posługują się niezakorzoną koncepcją ekonomii<sup>25</sup>, która została rozpoznana jako dziedzina autonomiczna, z właściwymi jej i wynikającymi z niej samej standardami doskonałości i racjonalności.

<sup>25</sup> Por. A. Sen, *On Ethics and Economics*, Blackwell, Malden – Oxford – Victoria 1988.

Skutkiem przyjęcia tego ostatniego rozwiązania, przy jednoczesnym zaniku mocnej koncepcji dobra (pozwalającej m.in. na określenie granic gry rynkowej przez wyznaczenie – w oparciu o mocną koncepcję potrzeb – bariery w postaci pewnego zespołu uprawnień podstawowych), była postępująca komodyfikacja kolejnych dziedzin życia i poddanie ich logice opisu w kategoriach gry interesów zgodnej z regułami rynkowymi.

Należy przy tym pamiętać, że przejście od prymatu idei dobra do dominacji koncepcji interesu związane było nie tylko ze wspomnianymi przemianami intelektualnymi, ale też – a może nawet przede wszystkim – z oczywistą nieadekwatnością dotychczasowego schematu pojęciowego w stosunku do rzeczywistości konstytuującej się u początków ery nowożytnej. Podział *oikos* na dwie niezależne sfery: pracy (publiczną, ekonomiczną) i domową (prywatną), wyrwanie coraz większych grup z dotychczasowego miejsca zamieszkania i ich migracja do miast, a w konsekwencji formowanie się bardziej mobilnego, przemysłowego społeczeństwa, nie mieściło się w ramach ujęć proponowanych przez teoretyków pracujących w ramach klasycznego paradygmatu. Dlatego też łatwe odrzucenie zdobyczy nowej formuły myślenia byłoby nie tylko ryzykowne intelektualnie, ale też musiałoby zasadać się na nieumiejętności rozpoznania korzyści płynących z nowego porządku.

#### 4. Co robić? O możliwości odzyskania dobra

Czy zatem sensowne jest nawoływanie do powrotu do koncepcji dobra jako fundamentu myślenia praktycznego? Spośród licznych argumentów, jakie można by na rzecz tej tezy<sup>26</sup> (jak i przeciwko niej) sformułować, chciałbym wskazać tylko na dwa:

1. Przyjęcie niezakorzonej koncepcji ekonomii i w konsekwencji uznanie jej za dziedzinę samosterowną, określaną przez właściwe jej kryteria racjonalności niezależnie od racji płynących z innych dziedzin życia powoduje, zwłaszcza wobec postępującego technicyzowania i narastającej komplikacji relacji wewnątrz samej gospodarki (a w zasadzie – w relacjach między właścicielami kapitału), pojawianie się wynaturzeń tej racjonalności, tak wobec standardów pozostałych dziedzin życia, jak i wobec standardów ustanowionych przez nią samą (np. w związku z koniecznością operowania na informacji niepełnej – *vide* przypadek „wyparowania” 136 mld dolarów z indeksu S&P500 po fałszywej informacji o zamachu na Biały Dom i ranach odniesionych przez prezydenta Obamę<sup>27</sup>).

<sup>26</sup> Por. np. A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty...*

<sup>27</sup> Por. T. Stasiuk, *Aż 136 mld USD „wyparowało” z S&P500 w 2 minuty*, „Puls Biznesu” 24.04.2013, <http://www.pb.pl/3097857,48975,az-136-mld-usd-wyparowalo-z-s-p500-w-2-minuty#> [24.04.2013].

2. Język, jakim operuje taka niezakorzeniona ekonomia jest, jak zauważył MacIntyre (a przed nim choćby Louis Dumont<sup>28</sup>) maską skrywającą daleko idące obostrzenia nakładane na powszechną podmiotowość i możliwość osiągnięcia dobrobytu (i dobrostanu). Ponieważ w miarę rozwoju rynku i przemian form akumulacji kapitału (jak i wzrostu akumulacji) narastają moralne i społeczne problemy, których ekonomia nie potrafi rozwiązać.

Wydaje się, że z perspektywy koncepcji nawiązujących do zasadniczo Arystotelesowskiego, opartego na koncepcji dobra, sposobu myślenia, możliwe są wobec tego dwie strategie.

Pierwsza, której symbolicznie patronować może Alasdair MacIntyre, wynika z radykalnej niezgody na omawiane procesy. W myśl tego ujęcia przyjęcie wizji relacji międzyludzkich opartych na koncepcji wymiany jest źródłem ich wynaturzania się w formę nieodpowiadającą gatunkowej, to znaczy wspólnotowej i współzależnej, naturze człowieka. Wobec tego MacIntyre postuluje powrót do tradycji życia wspólnotowego, nakładającego ograniczenia na przepływy kapitału. Trzonem tego zwrotu winno być odrzucenie jednostronnego opisu relacji społecznych w kategoriach logiki wymiany i powrót do koncepcji życia organizowanego raczej przez „sieć dawania i brania”<sup>29</sup>, którą należałoby rozumieć *per analogiam* do koncepcji daru, z wyraźnym skupieniem się na kształtowaniu podmiotu przez wykształcenie w nim zespołu cnót pozwalających na przejęcie kontroli nad własnym życiem<sup>30</sup>. Elementem antyrynkowym jest tu zwrócenie uwagi na hierarchię wartości takiego podmiotu, która nie respektuje uprzywilejowanego charakteru norm ekonomicznych. Koncepcja dobra, jaką rozwija MacIntyre, jest zatem koncepcją mocną, wpisuje bowiem plany życiowe jednostek w ramy określone, z jednej strony, przez dziedzictwo biologiczne człowieka, z drugiej przez intelektualne i kulturowe tradycje, które są nośnikami zdolności artykułowania i osiągnięcia dobrego życia w jego pełni.

Mankamentem tego ujęcia jest jednak nieopracowana teoria gospodarcza, co osłabia moralną i polityczną siłę koncepcji MacIntyre’a i rozwijanej przez jego zwolenników, przez niedookreślenie ekonomicznych warunków i zasobów oraz sposobów ich zagospodarowania, które mogłyby umożliwić realizację zgłaszanych postulatów. Oczywiście wbrew temu zarzutowi można argumentować, że problem ten jest w części przynajmniej usuwany przez kontekst gospodarczy, w którym są owe postulaty zgłaszane (i dialektyczną relację z nim). Punktem wyjścia jest tu bowiem diagnoza wpływu obecnej konstrukcji rynków na możliwość zbudowania przez większość uczestników gry rynkowej dobrego, godnego

<sup>28</sup> L. Dumont, op. cit.

<sup>29</sup> A. MacIntyre, *Dependent Rational Animals. Why Human Beings Need the Virtues*, Duckworth, London 1999.

<sup>30</sup> A. MacIntyre, *Freedom and Revolution*, w: *Alasdair MacIntyre's Engagement with Marxism. Selected Writings 1952–1974*, red. P. Blackledge, N. Davidson, Brill, Leiden – Boston 2008.



życia<sup>31</sup>. Z tej perspektywy zgłaszane postulaty zwiększenia zaangażowania w kooperatywy czy modyfikacji sposobów organizacji miejsc pracy<sup>32</sup> zmierzają w istocie do korekty, nawet jeśli daleko idącej, istniejących stosunków gospodarczych, która to korekta ma być elementem głębszej zmiany kulturowej.

Drugą strategię przynosi teoria nazywana teorią potencjalności (*capability approach*), którą rozwijają: w ekonomii Amartya K. Sen, a w filozofii Martha C. Nussbaum.

Aktywność intelektualną Sena można traktować jako próbę przewyciężenia dominującego ujęcia ekonomii jako dziedziny, tak na poziomie teoretycznym, jak i w praktyce, niezależnej w swojej normatywności od zasad etyki. Zwraca on uwagę, że nauki ekonomiczne mogą znacznie lepiej, bardziej produktywnie, rozpoznawać rzeczywistość, jeśli zwrócą uwagę na moralną składową ludzkiej motywacji<sup>33</sup>. Bez uwzględnienia tego aspektu bowiem, jak zwracała uwagę turecka filozof Sandrine Berges<sup>34</sup>, nie sposób ani określić źródeł decyzji podejmowanych przez jednostki (także w odniesieniu do gospodarowania podobnymi zasobami i dla osiągnięcia zbliżonych celów), ani dostosować reguł działania administracyjnego do potrzeb społeczności kierujących się odmiennymi kodami moralnymi. Dlatego też Sen rozwija w swoich pracach „szczególne podejście do dobrostanu [*well being*] i korzyści [*advantage*] ujmowanych w kategoriach zdolności jednostki do wartościowego działania lub osiągnięcia stanów wartościowych”<sup>35</sup>. Traktując to ujęcie jako podstawę swojej koncepcji rozwoju, i czyniąc zeń trzon myślenia ekonomicznego, Sen wskazuje na konieczność skupienia się na możliwościach (rozumianych jako formy wolności<sup>36</sup>) jednostek do aktualizacji swoich potencjalności i osiągnięcia właściwego im dobra (co ma znaleźć odbicie, m.in. w przyjęciu wskaźnika rozwoju społecznego HDI jako podstawowego sposobu szacowania stanu gospodarki), w opozycji do takiej formy myślenia ekonomicznego, która akcentuje jednostronnie skuteczność systemu, co znajduje swoje odzwierciedlenie w przyjęciu prymatu produktu narodowego brutto.

Koncepcja Sena jest w pewnej mierze uzupełniana przez (będącą skądinąd samodzielną) myślą rozwijaną przez Nussbaum. Myślicielka ta – odwołując się zarówno do dziedzictwa liberalizmu, jak i arystotelizmu – gruntuje ją w szerszym, filozoficznym kontekście. Odrzucając mocne ujęcie metafizyki, zwraca się ku

<sup>31</sup> A. MacIntyre, *How Aristotelianism Can Become Revolutionary: Ethics, Resistance, and Utopia*, „Philosophy of Management”, 2008, vol. 7, nr 1, s. 3-7.

<sup>32</sup> Por. np. R. Beadle, K. Knight, *Virtue and Meaningful Work*, „Business Ethics Quarterly”, 2012, vol. 22, nr 2, s. 433-450.

<sup>33</sup> A. Sen, *On Ethics...*, s. 9.

<sup>34</sup> S. Berges, *Why the Capability Approach is Justified*, „Journal of Applied Philosophy” 2007, vol. 24, nr 1, s. 16-25.

<sup>35</sup> A. Sen, *Capability and Well-Being*, w: *The Quality of Life*, red. M. Nussbaum, A. Sen, Clarendon Press, Oxford 1997, s. 30.

<sup>36</sup> A. Sen, *Rozwój jako wolność*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.



„bogatej i nieostrej” (*thick vague*) koncepcji dobra, która podlega „złożonej specyfikacji”<sup>37</sup> wynikającej z wielości form bytowania ludzi. Różnorodność ta nie ma jednak charakteru mocnego relatywizmu, bowiem u jej źródła leżą ogólnoludzkie sposoby bycia, których artykulacja jedynie jest zapośredniczona przez kontekst danej kultury, warunków środowiskowych etc. W konsekwencji Nussbaum stwierdza, że można wskazać dziesięć podstawowych obszarów działania czy też szczególnie ludzkich potencjalności, do których realizacji winno przysługiwać każdemu człowiekowi prawo (rozumiane analogicznie do praw człowieka)<sup>38</sup>:

- 1) życie – zdolność przeżycia okresu właściwego człowiekowi;
- 2) zdrowie – możliwość cieszenia się dobrym zdrowiem, w tym posiadaniem potomstwa, odpowiednie wyżywienie i warunki mieszkaniowe;
- 3) nienaruszalność cielesna – wolność przemieszczania się, wolność od przemocy, także seksualnej i domowej; satysfakcja seksualna i wybór w kwestiach reprodukcyjnych;
- 4) zmysły, wyobraźnia i rozum – możliwość posługiwania się zmysłami, wyobraźnią i rozumem wspierana odpowiednią edukacją; wolność ekspresji artystycznej, religijnej, literackiej etc.; możliwość doznawania przyjemności i unikania niepotrzebnego bólu;
- 5) emocje – zdolność nawiązywania więzi z ludźmi i przedmiotami; prawo do odczuwania i wyrażania miłości, żalu, wdzięczności i słusznego gniewu;
- 6) rozum praktyczny – zdolność tworzenia koncepcji dobra i zaangażowania w krytyczny namysł nad własnym życiem, w tym wolność sumienia i wyznania;
- 7) związki – zdolność do wchodzenia w relacje z innymi ludźmi; posiadanie podstaw dla unikania poniżania i budowania szacunku dla samego siebie, bycie traktowanym z godnością i na równi z innymi (co obejmuje także wolność od dyskryminacji na tle rasowym, płciowym, etnicznym, religijnym, związanym z orientacją seksualną etc.).
- 8) inne gatunki – możliwość życia w zgodzie z potrzebami innych form życia;
- 9) zabawa – możliwość zabawy, doznawania radości i rekreacji;
- 10) kontrola nad środowiskiem:
  - a) politycznym – zdolność efektywnego udziału w życiu publicznym i „władania własnym życiem”<sup>39</sup>, gwarancje wolności słowa i zrzeszania się;
  - b) materialnym – obejmująca możliwość posiadania własności, prawo do podejmowania pracy, możliwość podejmowania pracy godnej istoty ludzkiej i wchodzenia w wartościowe (*meaningful*) relacje z innymi pracownikami.

<sup>37</sup> M. C. Nussbaum, *Human Functioning and Social Justice. In Defence of Aristotelian Essentialism*, „Political Theory” 1992, vol. 20, nr 2, s. 214-215.

<sup>38</sup> M. C. Nussbaum, *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. – London 2011, s. 33-34.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 34.

## Podsumowanie

Skrótowe omówienie *capability approach* pozwala wskazać na pozorny jedynie charakter sprzeczności między koncepcją dobra w klasycznym, mocnym sensie, a pluralizmem form życia nabudowanych na rozwiniętej gospodarce rynkowej. Pozostaje faktem, że główny nurt refleksji ekonomicznej, jak i towarzysząca mu konwersja zasad myślenia praktycznego w ogóle, zredukowały koncepcję podmiotowości i zakwestionowały naturalny charakter wpisania człowieka w pewne podstawowe wspólnoty. Narastający jednak nurt refleksji nad niedostatkami *status quo*, tak co do praktycznych (moralnych, politycznych, społecznych) skutków zachodzących przemian, jak i możliwości ich teoretycznego opracowania, daje asumpt do postawienia tezy o konieczności zmierzenia się z omawianą tu alternatywą jako zadaniem nie tylko filozoficznym.

Uwzględnienie klasycznie rozumianego dobra w refleksji ekonomicznej i praktycznej w ogóle pozwala, jak się wydaje, na wzmocnienie podmiotowości, zarówno jednostek, jak i ludzkich zbiorowości, zwłaszcza tych, których istnienie i powodzenie warunkuje wykształcenie się stabilnych psychicznie, samodzielnych bytowo i intelektualnie ludzi. Podmiotowość taka została w pewien sposób rozmyta przez język koncepcji normatywnych akcentujących indywidualizm działań i prymat interesów osobistych nad bardziej ponadindywidualnymi. W konsekwencji jednym z elementów ruchu ku przywróceniu obecności klasycznego myślenia w ekonomii musiałaby być radykalna krytyka zarówno teorii, jak i praktyki ekonomicznej. Lektura listy potencjalności sformułowanej przez Marthę C. Nussbaum jest w tym względzie rodzajem mapy umożliwiającej rozpoznanie głównych obszarów, których ta krytyka winna dotyczyć (jakkolwiek praca samej Nussbaum wydaje się być pozbawiona koniecznego radykalizmu). Wzmocnienie podmiotowości zatem oznaczać musi nie tylko rozpoznanie tych elementów, które pozwalają na wykształcenie się bogatej osobowości podmiotu, ale też zwrócenie uwagi na kluczowe dla jego działania więzi. Dlatego też, w analogii do opisanych powyżej sfer podmiotowości ujmowanych w ramach paradygmatu klasycznego, można wskazać na podobne zakresy problemowe, które winny stać się przedmiotem dalszych, bardziej uszczegółowionych badań. Po pierwsze zatem, eksplikacja indywidualnej podmiotowości wymaga przywrócenia kluczowego miejsca edukacji w refleksji praktycznej. Wychowanie jest bowiem nie tylko metodą socjalizacji i przysposabiania zawodowego (dostosowywania do wymogów rynku pracy), ale przede wszystkim sposobem kształtowania człowieka, dla którego działalność ekonomiczna jest tylko jednym (choćby najbardziej podstawowym) wymiarem. Po drugie, kwestią kluczową staje się wyjaśnienie natury relacji międzyludzkich, zwłaszcza rodzinnych, dla kształtowania się i manifestacji podmiotowości. Otwartą pozostaje bowiem np. kwestia relacji między zobowiązaniami rodzinnymi

jednostki, społecznym znaczeniem tej instytucji, a jej wynagrodzeniem (którego adekwatność czy też sprawiedliwość oscyluje między indywidualną produktywnością samej jednostki a jej potrzebami jako żywiciela). Wreszcie po trzecie, sprawą kluczową staje się problem sprawiedliwości mechanizmu wytwarzania dochodu i jego dystrybucji.

*Last but not least*, trzeba zwrócić uwagę, że owo wzmocnienie podmiotowości, kanalizowane w wyliczonych powyżej obszarach, oznacza jednocześnie rezygnację z prymatu zasad niezakorzenionej ekonomii. Ekonomia rozumiana w ten sposób stawałaby się na powrót dziedziną służebną wobec harmonijnego rozwoju wszystkich aspektów ludzkiego działania. Elementem hermeneutycznym, czy też wręcz dialektycznym, proponowanego ujęcia jest przeciwstawienie wąsko rozumianej ekonomii nie równie wąsko pojętej etyce, ale takiej formie filozofii praktycznej, która rozpoznaje znaczenie i szczególnie charakter działalności i refleksji gospodarczej. W konsekwencji można stwierdzić, trawstując twierdzenie MacIntyre'a głoszące, że każda etyka zakłada pewną wizję socjologiczną, że zakłada ona też – a może nawet przede wszystkim – pewną wizję rynku.

## Literatura

- Anscombe E., *Modern moral philosophy*, „Philosophy” 1958, vol. 33, nr 124.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, w: idem, *Dzieła wszystkie*, vol. 5, WN PWN, Warszawa 2002.
- Arystoteles, *Polityka*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Augustyn św., *O naturze dobra*, w: idem, *Dialogi filozoficzne*, Znak, Kraków 1999.
- Beadle R., Knight K., *Virtue and Meaningful Work*, „Business Ethics Quarterly” 2012, vol. 22, nr 2.
- Bentham J., *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, PWN, Warszawa 1958.
- Berges S., *Why the Capability Approach is Justified*, „Journal of Applied Philosophy” 2007, vol. 24, nr 1.
- Brewer A., *Pre-Classical Economists in Britain*, w: *A Companion to the History of Economic Thought*, red. W.J. Samuels, J.E. Biddle, J.B. Davis, Blackwell, Oxford 2003.
- Dumont L., *From Mandeville to Marx. The Genesis and Triumph of Economic Ideology*, Chicago University Press, Chicago – London 1977.
- Fritzhand M., *O definicji moralności*, w: idem, *Etyka: pisma wybrane*, red. P. J. Smoczyński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1990.
- Gadamer H.-G., *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Grondin J., *Wprowadzenie do hermeneutyki filozoficznej*, Wyd. WAM, Kraków 2007.
- Hare R.M., *Myslenie moralne. Jego płaszczyzny, metody i istota*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
- Hobbes Th., *Lewiatan czyli Materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2005.
- Machiavelli M., *Książę*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1979.
- MacIntyre A., *Dependent Rational Animals. Why Human Beings Need Virtues*, Duckworth, London 1999.
- MacIntyre A., *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, WN PWN, Warszawa 1996.
- MacIntyre A., *Freedom and Revolution*, w: *Alasdair MacIntyre's Engagement with Marxism. Se-*

- lected Writings 1952-1974*, red. P. Blackledge, N. Davidson, Brill, Leiden – Boston 2008.
- MacIntyre A., *How Aristotelianism Can Become Revolutionary: Ethics, Resistance, and Utopia*, „Philosophy of Management” 2008, vol. 7, nr 1.
- MacIntyre A., *Moral philosophy and contemporary social practice: What holds them apart*, w: idem, *The Tasks of Philosophy. Selected Essays*, t. 1, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Mandeville B., *Bajka o pszczołach*, PWN, Warszawa 1957.
- Nussbaum M. C., *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. – London 2011.
- Nussbaum M. C., *Human Functioning and Social Justice. In Defence of Aristotelian Essentialism*, „Political Theory” 1992, vol. 20, nr 2.
- Sen A., *Capability and Well-Being*, w: *The Quality of Life*, red. M. Nussbaum, A. Sen, Clarendon Press, Oxford 1997.
- Sen A., *On Ethics and Economics*, Blackwell, Malden – Oxford – Victoria 1988.
- Sen A., *Rozwój jako wolność*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Schmitt C., *Teologia polityczna i inne pisma*, Znak, Kraków 2000.
- Stasiuk T., *Aż 136 mld USD „wyparowało” z S&P500 w 2 minuty*, „Puls Biznesu” 24.04.2013, <http://www.pb.pl/3097857,48975,az-136-mld-usd-wyparowalo-z-s-p500-w-2-minuty#> [24.04.2013].

## The good vs individual interests – the hermeneutics of practical philosophy

**Abstract.** *In this paper I offer a hermeneutical analysis of the ways of understanding morality depending on the basic terms organizing its conceptual scheme. The main focus is on a distinction between classical, that is an Aristotelian, understanding of ethics rooted in the notion of good, and its modern counterpart based on the concept of individual interest. My argument is threefold: firstly, I discuss the classical concept of the good and its metaphysical background, as well as the way in which it organises the Aristotelian practical philosophy; secondly, I address the change that occurred at the turn of modernity in the way of depicting the human agency, as well as the reasons for which modern economics was recognised, as the basic normative science. I follow this with pointing out some of the consequences of this turn and their problematic nature. This leads to the question of the possibility of restoring the concept of the good as the core concept of practical philosophy (which would include economics). Thirdly, I address some of the contemporary theories dealing with this issue.*

**Keywords:** *ethics, economics, good, interest, conceptual scheme, Aristotelianism, utilitarianism, modernity, agency, Alasdair MacIntyre, Martha C. Nussbaum, Amartya Sen*

## Renata Rosmus

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
w Katowicach, Katedra Psychologii  
e-mail: renata\_rosmus@wp.pl  
tel. 500 234 434

## Adam Pawlak

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
w Katowicach, Katedra Psychologii  
e-mail: adam.pawlak@tlen.pl  
tel. 531 735 360

# Zachowanie się osób przedsiębiorczych w sytuacjach trudnych

**Streszczenie.** *Działalność przedsiębiorcza wymaga skuteczności w dwóch obszarach – zadaniowym i relacyjnym. Celem przedstawionych badań było określenie sposobów radzenia sobie osób przedsiębiorczych w tych dwóch zakresach. W artykule zostały opisane strategie radzenia sobie w sytuacjach trudnych oraz relacje między przedsiębiorczością a lojalnością. Przedsiębiorczość może być rozumiana jako właściwość – zbiór cech osobowości, które stymulują podejmowanie działań przedsiębiorczych, bądź jako działalność związana z generowaniem i pomnażaniem zysku, a osobę przedsiębiorczą jako podmiot działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę oba rozumienia przedsiębiorczości, analizie poddano dwie grupy badawcze: osoby o właściwościach odpowiadających kategorii zachowań przedsiębiorczych, które nie podjęły dotąd samodzielnej gospodarczej działalności, oraz osoby, które wykazują się przedsiębiorczością i podejmowały już aktywność gospodarczą.*

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, strategie radzenia sobie, lojalność

## Wstęp

Artykuł bazuje na dwóch przeprowadzonych badaniach empirycznych. Jego celem było określenie strategii radzenia sobie, jakie przedsiębiorczy studenci podejmują w sytuacjach trudnych i stresowych, a także określenie związku między przedsiębiorczością a lojalnym zachowaniem się w sytuacji zagrożenia oraz związku między podejmowaniem działań gospodarczych przez osoby przedsiębiorcze a zachowaniami lojalnymi w sytuacji zagrożenia.

## 1. Strategie radzenia sobie w sytuacjach trudnych

Richard S. Lazarus i Susan Folkman definiują radzenie sobie jako „ciągłe zmieniający się wysiłek poznawczy i behawioralny, skierowany na specyficzne wymagania zewnętrzne i/lub wewnętrzne, które oceniane są jako obciążające bądź przekraczające możliwości człowieka”<sup>1</sup>. Podają oni dwie funkcje radzenia sobie ze stresem:

a) funkcja instrumentalna – skierowana na rozwiązanie problemu, który przyczynił się do powstania stresu (należy zmienić sytuację, która przyczyniła się do wystąpienia stresu);

b) samoregulacja przykrych emocji – polega na takim kierowaniu emocjami, które wywołują stres, by nie wymknęły się spod kontroli i nie spowodowały osłabienia odporności psychicznej człowieka<sup>2</sup>.

Michael J. Apter rozpatruje radzenie sobie (czyli wysiłek) oraz stres (czyli napięcie) w kategorii pobudzenia. Jeżeli dana osoba wykazuje niechciany poziom pobudzenia, to radzi sobie z nim poprzez wysiłek. Istnieje zatem wprost proporcjonalna zależność stresu do wyczuwalnego w danym momencie poziomu pobudzenia. Apter zwraca także uwagę na dwa typy wysiłku: podejmowanej czynności i koncentracji na zadaniu<sup>3</sup>.

Mortimer H. Appley zwraca z kolei uwagę na gotowe (wrodzone) lub nabyte (nawykowe) zachowania zaradcze w walce ze stresem. Kiedy zostaną wykorzystane wszystkie rodzaje zachowań zaradczych, następuje niepowodzenie. Efektem tego jest przejście od wrodzonych lub nabytych zachowań zaradczych do nowych zachowań. Gdy metody radzenia sobie nadal są nieskuteczne, prowadzi to do kolejnego progu – frustracji. Przekroczenie go powoduje uaktywnienie nieskutecznych sposobów zaradczych, takich jak: fiksacja, rywalizacja i ucieczka. Następuje przekroczenie trzeciego progu – stresu. Wykorzystywane są wtedy mechanizmy samoobrony i następuje przekroczenie czwartego progu – wyczerpanie. Wtedy podmiot traci nadzieję i aktywność radzenia sobie zdecydowanie spada<sup>4</sup>.

Maria Tyszkowa twierdzi, że istnieje zależność pomiędzy radzeniem sobie ze stresem a odpornością jako cechą nabytą w ontogenezie, stanowiącą względnie stałą cechę funkcjonowania danej jednostki. Uważa także, iż istnieje pewna zależność pomiędzy wiekiem dziecka a jego radzeniem sobie ze stresem. Im dziecko starsze, tym lepsza jest jego odporność na stres. A zatem rozwój osobowości spr-

<sup>1</sup> R. S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.

<sup>2</sup> R. S. Lazarus, *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3-4, s. 1-39.

<sup>3</sup> J. F. Terelak, *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008, s. 58-59.

<sup>4</sup> J. F. Terelak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001, s. 36-66.

wia, że ludzie są w stanie walczyć z trudną sytuacją stresową przez uodparnianie się na nią<sup>5</sup>.

Zofia Ratajczak wymienia cztery rodzaje strategii zaradczych, które tworzą listę działań w momencie wystąpienia sytuacji zagrożenia:

a) strategia prewencyjna – stosowana w sytuacji, gdy zagrożenie stresem jeszcze nie wystąpiło, ale istnieje możliwość jego wystąpienia w przyszłości. Polega ona na wykonywaniu czynności zapobiegających wystąpieniu przykrego zdarzenia, co pozwala człowiekowi przygotować się psychicznie do walki z zagrożeniem;

b) strategia walki, ataku, aktywnego mierzenia się z „agresywnym” czynnikiem bezpośrednio zagrażającym życiu lub zdrowiu – wiąże się z możliwością podjęcia konkretnych działań i wysiłków w celu uporania się ze stresem. Obciąża energetycznie i intelektualnie, gdyż trzeba w nią włożyć wiele wysiłku psychicznego, a także powoduje wzrost napięcia emocjonalnego, który może wytrącić z aktywnej walki;

c) strategia obrony (ochrony) – oszczędzanie sił i środków, ukrywanie się, zaślania, czekanie, aż zagrożenie minie;

d) strategia ucieczki – stosowana w sytuacjach beznadziejnych, gdy nic już nie można zrobić. Poczucie bezradności i braku sił może przyczynić się do pojawienia się syndromu rzeczywiście beznadziei i braku sił<sup>6</sup>.

R. S. Lazarus i S. Folkman podają następujące działania, które pomagają w walce ze stresem:

a) poszukiwanie informacji – zbieranie informacji o stresowej sytuacji, które mogą okazać się przydatne podczas wyboru sposobu zachowania się i pomogą podjąć decyzję, jak zmienić sytuację;

b) podejmowanie bezpośrednich działań – wszelkie zachowania i działania pozwalające zażegnać skutki przykrych sytuacji z przeszłości (odczuwane do tej pory) lub obecnej sytuacji i chroniące przed wystąpieniem takiego zagrożenia w przyszłości;

c) powstrzymanie się od działania – czasem lepszy okazuje się brak działania niż podejmowanie niefortunnych działań powodujących zagrożenia, straty lub szkody;

d) procesy intrapsychiczne – służą samooszukiwaniu się, a należą do nich: zaprzeczanie, pozorowanie reakcji, unikanie zagrożenia, wycofanie się, racjonalizacja, intelektualizacja<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> M. Tyszkowa, *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, PWN, Warszawa 1976, s. 14.

<sup>6</sup> I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji stresu*, Wyd. UŚ, Katowice 2000, s. 74-75.

<sup>7</sup> W. Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, WSIP, Warszawa 1993, s. 75-78.



Charles S. Carver, Jagdish K. Weintraub oraz Michael F. Scheier klasyfikują strategie radzenia sobie ze względu na stopień skuteczności działań skierowanych na cel:

a) radzenie sobie zorientowane na problem – skuteczne dążenie do osiągnięcia celu: aktywne radzenie sobie, planowanie, szukanie wsparcia w wykonywaniu działań oraz stosowanie działań zaradczych w odpowiednim momencie;

b) radzenie sobie zorientowane na emocje – działania skuteczne, takie jak: akceptacja i pozytywne reinterpretacje, które pomagają w utrzymaniu motywacji i rozwiązaniu problemu, oraz nieskuteczne, takie jak: unikanie, wspomnianie i przeżywanie negatywnych emocji, zaprzeczanie<sup>8</sup>.

### 1.1. Metody statystyczne opracowania wyników

W opracowaniu danych wykorzystano opis statystyczny rozkładu średnich skal w polskiej adaptacji kwestionariusza WCQ.

### 1.2. Grupa badawcza

W badanej grupie były 54 osoby (43 kobiety, 11 mężczyzn) – studenci kierunku zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, deklarujący chęć otworzenia własnej działalności gospodarczej po zakończeniu studiów. Wiek badanych mieścił się w przedziale 19-30 lat. Doświadczenie zawodowe oscylowało od braku jakiegokolwiek doświadczenia do doświadczenia wynoszącego 7 lat, ale najczęściej deklarowane było zatrudnienie w granicach 1-2 lat. Badania zostały przeprowadzone w październiku 2012 r.

### 1.3. Operacjonalizacja zmiennych

Polska wersja kwestionariusza WCQ, opracowana przez zespół Ireny Heszen-Niejodek<sup>9</sup>, składa się z 43 pozycji pogrupowanych w 9 skal i zawiera listę zachowań, jakie ludzie podejmują w sytuacjach stresowych. Badani określają częstotliwość wystąpienia zachowań za pomocą skali Likerta, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – zdecydowanie tak. Kwestionariusz obejmuje 9 skal:

1) planowe rozwiązanie problemu – działania prowadzące do rozwiązania problemu. Człowiek stosujący tę strategię podejmuje wszelkie próby przeanalizacji

<sup>8</sup> C.S. Carver, M.F. Scheier, J.K. Weintraub, *Assessing coping strategies: A theoretically based approach*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, vol. 56, nr 2, s. 267-283.

<sup>9</sup> I. Heszen-Niejodek, *Polska adaptacja kwestionariusza S. Folkman i R.S. Lazarusa do badania sposobów radzenia sobie ze stresem WCQ*, 1989 (maszynopis).

zowania problemu, stara się przemyśleć sytuację, znaleźć jak najkorzystniejsze rozwiązanie oraz ustalić plan działania, zgodnie z którym będzie postępował;

2) walka – działania i wysiłki, jakie człowiek podejmuje w celu poradzenia sobie ze stresem. Osoby stosujące tę strategię nie poddają się sytuacji, lecz podejmują walkę, której efektem będzie osiągnięcie zamierzonego celu;

3) dystansowanie się – reakcje poznawcze mające na celu usuwanie ze świadomości problemu będącego źródłem stresu. Mają one charakter reakcji obronnych, takich jak: niedopuszczanie do świadomości przykrych myśli, pogodzenie się i bierne czekanie lub zapominanie o przykrych lub niekorzystnych aspektach trudnej sytuacji, utrzymywanie dystansu emocjonalnego wobec problemu, a także zachowania odwracające uwagę od przykrych wydarzeń i przeżyć związanych z pojawieniem się sytuacji stresowej;

4) myślenie życzeniowe (fantazjowanie) – wyobrażanie sobie pomyślnego, lepszego niż obecny przebiegu spraw, pragnienie, by sytuacja zmieniła się na korzystniejszą dla jednostki. Osoby zachowujące się w ten sposób potrafią same siebie pocieszać, modlą się i często uciekają w świat marzeń i fantazji;

5) szukanie wsparcia społecznego – korzystanie z pomocy innych osób, w tym pomocy rzeczowej (prośby o konkretne działania innych osób), informacyjnej (zdobywanie informacji potrzebnych do rozwiązania problemu) i emocjonalnej (dzielenie się problemami i przyjmowanie od innych współczucia i zrozumienia);

6) dystrakcja – zachowania, których celem jest odwrócenie uwagi od trudnej sytuacji i poprawienie sobie samopoczucia przez stosowanie mechanizmów obronnych, takich jak: ucieczka, zastępcze formy działania redukujące napięcie (np. picie, palenie, używanie leków) czy samooszukiwanie się;

7) obwinianie się/przyjmowanie odpowiedzialności – zachowania i refleksje człowieka, który obarcza się winą za wystąpienie sytuacji trudnej. Często krytykuje własne zachowanie, dostrzega własny udział w powstaniu sytuacji stresowej i obwinia się za to. Ludzie zachowujący się w ten sposób przepraszają lub starają się zrekompensować powstałe problemy;

8) pozytywne przewartościowanie – zachowania, których celem jest zmiana hierarchii wartości oraz wyciągnięcie korzyści ze stresu. Ludzie stosujący tę strategię mają poczucie, że dzięki trudnej sytuacji dokonała się w nich pozytywna wewnętrzna przemiana oraz dostrzegli i docenili wartości, których dotychczas nie uznawali;

9) samokontrola/nieujawnianie uczuć – wskazuje na kontrolowanie własnych emocji, niedzielenie się z innymi ludźmi własnymi przeżyciami oraz niepodejmowanie pochopnych działań w sytuacji stresowej, a także zachowania polegające na nieujawnianiu uczuć, zatrzymywaniu ich dla siebie, powstrzymywaniu ich ekspresji.

## 1.4. Wyniki badań

Poniższa tabela przedstawia rozkład wyników z badania kwestionariuszem WCQ I. Heszen-Niejodek.

Tabela 1. Rozkład wyników polskiej adaptacji kwestionariusza WCQ

Skala kwestionariusza	Statystyki opisowe
Planowe rozwiązywanie problemu	Średnia 13,7222 95% przedział ufności Dolna granica 12,7411 dla średniej, górna granica 14,7034 Mediana 14,0000 Odchylenie standardowe 3,59463 Minimum 0,00 Maksimum 21,00 Błąd standardowy 0,48917
Walka	Średnia 6,3704 95% przedział ufności Dolna granica 5,9290 dla średniej, górna granica 6,8117 Mediana 6,0000 Odchylenie standardowe 1,61708 Minimum 0,00 Maksimum 9,00 Błąd standardowy 0,22006
Dystansowanie się	Średnia 6,4630 95% przedział ufności Dolna granica 5,8120 dla średniej, górna granica 7,1139 Mediana 6,0000 Odchylenie standardowe 2,38480 Minimum 1,00 Maksimum 11,00 Błąd standardowy 0,32453
Myślenie życzeniowe (fantazjowanie)	Średnia 8,6731 95% przedział ufności Dolna granica 8,0112 dla średniej, górna granica 9,3287 Mediana 9,0000 Odchylenie standardowe 2,71145 Minimum 0,00 Maksimum 14,00 Błąd standardowy 0,36742
Poszukiwanie wsparcia społecznego	Średnia 11,8148 95% przedział ufności Dolna granica 10,8544 dla średniej, górna granica 12,7752 Mediana 12,0000 Odchylenie standardowe 3,51854 Minimum 0,00 Maksimum 19,00 Błąd standardowy 0,47881

cd. tabeli 1

Skala kwestionariusza	Statystyki opisowe
Dystrakcja	Średnia 8,8704 95% przedział ufności Dolna granica 8,0803 dla średniej, górna granica 9,6605 Mediana 9,0000 Odchylenie standardowe 2,89467 Minimum 0,00 Maksimum 14,00 Błąd standardowy 0,39391
Obwinianie się/przyjmowanie odpowiedzialności	Średnia 4,2778 95% przedział ufności Dolna granica 3,8235 dla średniej, górna granica 4,7321 Mediana 4,0000 Odchylenie standardowe 1,66446 Minimum 0,00 Maksimum 7,00 Błąd standardowy 0,22650
Pozytywne przewartościowanie	Średnia 7,5741 95% przedział ufności Dolna granica 6,9658 dla średniej, górna granica 8,1823 Mediana 8,0000 Odchylenie standardowe 2,22848 Minimum 0,00 Maksimum 12,00 Błąd standardowy 0,30326
Samokontrola/nieujawnianie uczuć	Średnia 5,6481 95% przedział ufności Dolna granica 5,0841 dla średniej, górna granica 6,2122 Mediana 6,0000 Odchylenie standardowe 2,06642 Minimum 1,00 Maksimum 9,00 Błąd standardowy 0,28120

Źródło: opracowanie własne.

Osoby badane najczęściej wybierały takie strategie radzenia sobie, jak: planowe rozwiązywanie problemów (13,72) i poszukiwanie wsparcia społecznego (11,81). Badani wyrazili przez to gotowość do podejmowania konstruktywnych i konkretnych działań, by rozwiązać trudną sytuację, a także otwartość na przyjęcie pomocy od innych osób. W średnim stopniu wybierali takie strategie radzenia sobie, jak: dystrakcja (8,87), myślenie życzeniowe/fantazjowanie (8,67), pozytywne przewartościowanie (7,57), dystansowanie się (6,46) i walkę (6,37). Byli zatem skłonni stosować unikowe strategie radzenia sobie, ale także podejmować refleksję nad pozytywnym aspektem stresowej sytuacji. Co więcej, potrafili czasem podjąć działania i wysiłek, by uporać się ze stresem. Najrzadziej natomiast

obierali takie strategie radzenia sobie, jak: samokontrola/nieujawnianie uczuć (5,65) i obwinianie się/przyjmowanie odpowiedzialności (4,28). Badani zachowywali więc swoje przeżycia emocjonalne dla siebie i w sytuacji trudnej nie działali impulsywnie. Byli także w stanie dostrzec źródło niepowodzeń na zewnątrz, tj. w środowisku i w innych ludziach.

### 1.5. Wnioski

Celem badania było określenie strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych przez przedsiębiorczych studentów deklarujących chęć otworzenia własnej działalności gospodarczej po ukończeniu studiów. Spośród sklasyfikowanych w kwestionariuszu skal: planowe rozwiązanie problemu, walka, dystansowanie się, myślenie życzeniowe (fantazjowanie), poszukiwanie wsparcia społecznego, dystrakcja, obwinianie się/przyjmowanie odpowiedzialności, pozytywne przewartościowanie, samokontrola/nieujawnianie uczuć najczęściej podejmowane przez studentów strategie to planowe rozwiązywanie problemów oraz poszukiwanie wsparcia społecznego. Otwartość na przyjęcie pomocy od innych osób buduje poczucie bezpieczeństwa, które sprzyja planowaniu, podejmowaniu działań zaradczych, utwierdza w pokonywaniu trudności i poczuciu skuteczności tych działań. Osoby przedsiębiorcze przejawiają zatem konstruktywne sposoby radzenia sobie z sytuacją trudną, ukierunkowane zarówno na zadanie, jak i na współdziałanie.

## 2. Relacja między przedsiębiorczością a lojalnością

Sytuacja trudna stanowi zagrożenie, ale pozwala także na odrzucenie nieefektywnych sposobów zachowania, tworzenie nowych rozwiązań i zmiany relacji. Osoby przedsiębiorcze być może łatwiej niż inne postrzegają sytuację zagrożenia jako szansę, nowe możliwości generowania zysku. Bycie przedsiębiorczym, zwłaszcza w sytuacji zagrożenia, powinno sprzyjać raczej zmianie niż kontynuacji dotychczasowych sposobów działania. Czy zmiana ulegają także relacje, które oparte są na lojalności wymagającej trwania, mimo zagrożenia zysków i niepewnej przyszłości? Wyniki badań potwierdzają na ogół znaczenie lojalności wobec jednostki lub organizacji zarówno w przypadku zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa lub tworzenia relacji interpersonalnej, jak również jej oceny formalnej i spontanicznej oraz deklaracji opuszczenia miejsca pracy (aktualnego stanowiska i/lub przedsiębiorstwa)<sup>10</sup>. Potwierdzają też wnioski dotyczące

<sup>10</sup> R. Rosmus, *Przywiązanie a ocena organizacji*, „Prace Psychologiczno-Pedagogiczne”, vol. I, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2007; R. Rosmus, I. Pilch, *Rodzaj przywiązania do organizacji a zachowania nielojalne wobec zakładu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 2007, vol. XIII, nr 2.

konsekwencji postawy lojalności wobec organizacji, przedstawione przez Alberta O. Hirschmana w teorii reakcji na kryzys przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Do efektów zachowań lojalnych zalicza on: odroczenie decyzji o opuszczeniu organizacji, podjęcie działań naprawczych i krytykę. Wśród zachowań lojalnych wyróżnia krytykę wewnętrzną, dotyczącą warunków pracy, obowiązujących procedur czy systemu zarządzania. Jest ona związana z ryzykiem, wymaga poczucia odpowiedzialności za relację i zgody na poniesienie negatywnych konsekwencji, w skrajnych przypadkach – na zerwanie relacji. Osoby lojalne, zwłaszcza gdy lojalność oparta jest na przywiązaniu afektywnym, mimo krytycznej oceny organizacji deklarują pozostanie w niej, w przeciwieństwie do krytycznie nastawionych osób, których lojalność uwarunkowana jest przywiązaniem opartym na wymianie<sup>12</sup>. Julie B. Olson-Buchanan i Wendy R. Boswell rozpatrują zachowania lojalne wobec organizacji jako efekt rodzaju przywiązania pracownika do instytucji<sup>13</sup>. Zauważono, że w przypadku przywiązania emocjonalnego preferowana jest krytyka nieformalna, rozwiązywanie konfliktów twarzą w twarz i unikanie wskazywania winnych. Lojalność sprzyja pozytywnej postawie, satysfakcji z pracy, związkom, w których partner traktowany jest podmiotowo, i ukierunkowaniu na cele organizacji. Oznacza to nie tylko aktywność bezpośrednio wynikającą z pozycji jednostki w grupie, ale także zachowania nieformalne sprzyjające jej funkcjonowaniu<sup>14</sup>.

Zachowania lojalne nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji kryzysu, również dlatego, że – jak pokazują liczne badania – konsekwencją kryzysu jest wzrost działań destrukcyjnych, związanych z zagrożeniem własności, pracy, pozycji. Należą do nich: rywalizacja, nieuprawnione sposoby dążenia do przewagi, np. oszustwa i manipulacje, przestępczość, wrogość, uprzedzenia, strajki, manifestacje. Stanowią one zagrożenie nie tylko dobrostanu materialnego, ale także jakości relacji interpersonalnych i funkcjonowania systemów społecznych. W sytuacji kryzysu i zagrożenia odwołanie się do moralności, etyki, zaufania społecznego daje nadzieję na przyjęcie wspólnych celów, szansę na współpracę i akceptację dotkliwych skutków wychodzenia z kryzysu.

Czy osoby przedsiębiorcze skłonne są do zachowań lojalnych w sytuacji zagrożenia? Opierając się na charakterystyce osób przedsiębiorczych, a także na opisach badaczy oraz biorąc pod uwagę brak jednoznacznej opinii na temat słuszności stosowania kryteriów etyki w sferze działań przedsiębiorczych, można

<sup>11</sup> A. O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcja na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Znak, Kraków 1995.

<sup>12</sup> R. Rosmus, *Lojalność osób przedsiębiorczych. Postawa czy taktyka?*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Difin, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> J. B. Olson-Buchanan, W. R. Boswell, *The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, nr 6, s. 1167-1174.

<sup>14</sup> C. Fullager, *A Factor Analytic Study on the Validity of a Union Commitment Scale*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71, nr 1, s. 129-136.

przypuszczać, że osoby przedsiębiorcze w specyficzny sposób będą przejawiać lojalność, preferując zachowania lojalne wtedy, gdy zapewniają im one osiągnięcie i wzrost zysków. Pojęcie przedsiębiorczości jest konstruktem zawierającym postulowane właściwości osoby przedsiębiorczej. Trzeba jednak pamiętać, że nie są one ani konieczne, ani wystarczające, by dana osoba okazała się przedsiębiorczą. Do właściwości najczęściej przypisywanych osobom przedsiębiorczym należą: gotowość do działania<sup>15</sup>, kreatywność, konsekwencja w dążeniu do celu, uczciwość, odpowiedzialność, wiedza fachowa, kompetencje, decyzyjność, odwaga, asertywność, opanowanie, komunikatywność<sup>16</sup>. Andrzej P. Wiatrak porządkuje ten opis, wyróżniając 25 cech sprzyjających i 21 cech utrudniających bycie przedsiębiorczym. Dzieli je na właściwości temperamentalne (sangwinik, ekstrawertyk, progi pobudzenia), postawy (postawa pioniera, zaufania) i umiejętności (mobilizowanie innych) i grupuje w 9 kategorii ogólnych: potrzeby psychiczne, motywacja, decyzje, ryzyko, sukces i niepowodzenia, innowacyjność i twórczość, współpraca, bariery i temperament<sup>17</sup>. Kategorie te nie zawierają właściwości, które wprost odnoszą się do zachowań etycznych, ale poszczególne cechy, takie jak zaufanie do innych, mogą sprzyjać etycznym zachowaniom. Zatem przedsiębiorca może mieć predyspozycje do zachowań etycznych lub być stymulowany do zachowania etycznego działalnością przedsiębiorczą. Przedsiębiorczość można bowiem definiować nie tylko jako zespół cech, ale także jako sposób postępowania<sup>18</sup>. Powinna być ona nastawiona na zysk, skuteczna oraz oparta na rzetelnej wiedzy i umiejętnościach, a predyspozycje osoby przedsiębiorczej winny sprzyjać skuteczności strategii i taktyk postępowania. Czy jednak skuteczność strategii i taktyk postępowania może być rozpatrywana w kategoriach etyki? Odniesienie sukcesu wymaga od przedsiębiorcy dostosowania się do wymagań rynku i rodzaju podjętej działalności. Wyróżnia się trzy podejścia do zasadności oceny przedsiębiorczości w kategoriach etyki postępowania:

- biznes jest integralnym składnikiem społeczeństwa i podlega tym samym zasadom moralnym co inne relacje społeczne – podejście „unitariańskie”,
- biznes podlega prawom rynku – podejście separatystyczne,
- biznes rządzi się odrębnymi prawami, ale działalność podmiotów gospodarczych jest poddawana ocenie moralnej i oczekuje się od nich przestrzegania zasad etyki<sup>19</sup>.

Ronald Jeurissen za Peterem Pratleyem zwraca uwagę na dualizm funkcjonowania rynku – jego strefę społeczną i funkcjonalną. Sfera społeczna opiera się na

<sup>15</sup> T. Domański, *Uwarunkowanie tworzenia małych przedsiębiorstw*, Wyd. UŁ, Łódź 1992.

<sup>16</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

<sup>17</sup> A. P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg 2003.

<sup>18</sup> P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998.

<sup>19</sup> P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.



relacjach interpersonalnych. Ich poprawność wymaga działań prowadzących do zaspokojenia potrzeb społecznych, takich jak: poczucie bezpieczeństwa, wsparcia, uznania, rozwoju, ale również podporządkowania się normom społecznym, np. zasadom sprawiedliwości proceduralnej, dystrybucyjnej i retrybucyjnej. Sfera funkcjonalna obejmuje system rynkowy – produkcję, dystrybucję, administrację i procedury zapewniające racjonalną organizację. W tej sferze nieetyczne zachowania uzasadniane są wysokim zyskiem. Dopuszcza się zatem sporządzanie niejasnych umów, nieetyczną rywalizację i stosowanie technik manipulacyjnych<sup>20</sup>. Przestrzeganie zasad etycznych zależy od rodzaju przedsiębiorczości: ewolucyjnej, etycznej bądź żywiłowej<sup>21</sup>. Etyka wymagana jest w przedsiębiorczości ewolucyjnej i etycznej, zaś częściej łamana w przedsiębiorczości żywiłowej. W przedsiębiorczości ewolucyjnej, polegającej na inwestowaniu i modernizacji firm, poprawność wymiany reguluje więź i normy kulturowe (rzetelność, uczciwość, lojalność). Przedsiębiorczości etycznej, jaką jest działalność instytucji zaufania społecznego i produkty o szczególnej wartości, państwo stwarza odpowiednie warunki rozwoju. Natomiast przedsiębiorczość żywiłową, wymagającą podejmowania wysokiego ryzyka, pomysłowości, niekonwencjonalnego zachowania, działania na pograniczu prawa, trudno objąć skuteczną kontrolą. Etyka w biznesie dotyczy więc dwóch obszarów: zasad określających słuszność osiągania zysków i norm ograniczających negatywne konsekwencje tendencji do ich maksymalizacji. Działania przedsiębiorcze, w zależności od specyfiki i obszaru oddziaływań, mogą podlegać odmiennym zasadom, a potrzeby oraz możliwości prewencji i kontroli są w nich zróżnicowane.

Przedstawione badania, dotyczące związku między przedsiębiorczością a lojalnością jako formą etycznego postępowania w sytuacji zagrożenia, ukazują relację między tymi zmiennymi w dwóch grupach badawczych – osób o właściwościach odpowiadającymi kategorii zachowań przedsiębiorczych, które nie podjęły dotąd samodzielnej gospodarczej działalności, oraz osób, które wykazują się przedsiębiorczością i podejmowały już aktywność gospodarczą. Celem badań była odpowiedź na pytania: Czy istnieje związek między przedsiębiorczością a lojalnym zachowaniem się w sytuacji zagrożenia? Czy istnieje związek między podejmowaniem działań gospodarczych przez osoby przedsiębiorcze a zachowaniami lojalnymi w sytuacji zagrożenia?

## 2.1. Operacjonalizacja zmiennych

Przedsiębiorczość definiowana jest jako przejawianie cech i zachowań sprzyjających działalności przedsiębiorczej. Jej wskaźnikiem jest stopień zgodności

<sup>20</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>21</sup> L. H. Haber, *Działania przedsiębiorcze w biznesie*, „Przedsiębiorczość i Rynek” 1996, nr 1.

z pozycjami Kwestionariusza przedsiębiorczości, który składa się z 18 pozycji opisujących cztery wymiary przedsiębiorczości: skuteczność, użyteczną kreatywność, przewidywanie szans i ocenę ryzyka oraz rozwagę<sup>22</sup>. Stopień zgodności określany jest na 5-stopniowej skali. Zmienna może przyjmować wartość od 18 do 90 punktów. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha wynosi 0,85.

Lojalność definiowana jest jako postawa, która przejawia się przekonaniem o wartości relacji interpersonalnej opartej na zasadach uczciwości i dbałości o dobrostan partnera interakcji oraz intencją podejmowania tego typu zachowań. Wskaźnikami postawy lojalności są wyniki uzyskane na podstawie Skali lojalności. Skala lojalności składa się z 18 pozycji dotyczących trzech form lojalności:

- afiliacyjnej – opartej na więzi emocjonalnej,
- transakcyjnej – opartej na zasadach sprawiedliwej wymiany,
- strategicznej – zapewniającej przewagę nad partnerem relacji.

Skala zawiera zarówno twierdzenia w formie pozytywnej, jak i negatywnej. Stopień zgodności zaznaczany jest na 7-stopniowej skali. Wyniki służą do określenia globalnej postawy wobec lojalności oraz oceny poszczególnych form lojalności. Zmienna przyjmuje wartość od 18 do 133 punktów. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha wynosi 0,74.

Drugim wskaźnikiem lojalności jest ocena własnej lojalności, dokonywana przez ustosunkowanie się za pomocą 7-stopniowej skali do 10 twierdzeń odnoszących się do opinii na własny temat i oceny stopnia własnego lojalnego zachowania. Przykładowe pozycje skali to: „jestem osobą lojalną”, „wstyd mi, gdy zachowam się nielojalnie”, „cenię ludzi, którzy zachowują się lojalnie”, „jestem oburzony, gdy dowiaduję się o nielojalnym zachowaniu ludzi”.

Sytuacja zagrożenia była wzbudzana, gdy osoby badane miały wczuć się w rolę pracownika, który – zagrożony utratą pracy z powodu złej kondycji firmy spowodowanej kryzysem ekonomicznym – został poproszony o wypełnienie kwestionariusza Skali lojalności.

## 2.2. Metody statystyczne opracowania wyników

W opracowaniu danych wykorzystano opis statystyczny i miarę siły związku pomiędzy zmiennymi – współczynnik korelacji dwustronnej *tau b* Kendalla. Współczynnik ten został zastosowany, ponieważ rozkład wyników nie odpowiadał rozkładowi normalnemu. Rzetelność Skali lojalności mierzono współczynnikiem alfa Cronbacha.

<sup>22</sup> R. Studenski, A. Studenska, *Predyktory przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Difin, Warszawa 2012.

### 2.3. Grupa badawcza

Badania prowadzono w dwóch grupach:

– hipotezę o zależności między przedsiębiorczością a lojalnością poddano weryfikacji w grupie 92 osób, w tym 67 kobiet i 25 mężczyzn w wieku 18-25 lat. Grupę badawczą stanowili studenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych Śląskiego Uniwersytetu Medycznego i Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, którzy nigdy nie prowadzili własnej działalności gospodarczej. Badania przeprowadzono w październiku 2012 r.;

– hipotezę o zależności między podejmowaniem działań gospodarczych przez osoby przedsiębiorcze a zachowaniami lojalnymi w sytuacji zagrożenia sprawdzano w grupie 67 osób, w tym 37 kobiet i 30 mężczyzn w wieku 19-25 lat, zatrudnionych w przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Osoby te przynajmniej raz i nie krócej niż przez rok prowadziły działalność gospodarczą. Badania przeprowadzono w kwietniu i maju 2011 r.

### 2.4. Wyniki badań

Relacje między oceną własnej lojalności a formami lojalności oraz między poszczególnymi formami lojalności przedstawia tabela 1. Porównanie wyników uzyskanych w dwóch grupach badawczych wskazuje na zróżnicowanie relacji między przedsiębiorczością osób niepodejmujących działań gospodarczych i podejmujących działania gospodarcze a pozostałymi zmiennymi. W przypadku osób niepodejmujących działalności gospodarczej najsilniejsze związki zachodzą między przedsiębiorczością a lojalnością afiliacyjną (0,150\*). Poza tą niską korelacją brak istotnych zależności między zmiennymi.

Istotne relacje między zmiennymi w grupie osób podejmujących działalność gospodarczą dotyczą zależności między przedsiębiorczością a oceną własnej lo-

Tabela 2. Związki między przedsiębiorczością a postawą wobec lojalności, oceną własnej lojalności i formami lojalności: afiliacyjnej, transakcyjnej, strategicznej

	Postawa wobec lojalności	Ocena własnej lojalności	Lojalność afiliacyjna	Lojalność transakcyjna	Lojalność strategiczna
Przedsiębiorczość	-0,036	-0,004	0,150*	-0,020	-0,138
Przedsiębiorczość osób podejmujących działalność gospodarczą	0,125	0,227*	0,278**	-0,015	0,238**

*Tau b* Kendalla: \*\* korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); \* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

jalności (0,278\*) oraz dwiema formami lojalności – afiliacyjną (0,278\*\*) i strategiczną (0,238\*). Brak zależności między postawą wobec lojalności a przedsiębiorczością niezależnie od rzeczywistej aktywności gospodarczej. Brak także istotnej zależności między przedsiębiorczością a lojalnością transakcyjną, opartą na wyrównanej, sprawiedliwej wymianie.

## 2.5. Wnioski

Szukając odpowiedzi na pytanie o zależność między przedsiębiorczością a lojalnością, przyjęto założenie, że osoby przedsiębiorcze przejawiają większą akceptację zachowań społecznych ukierunkowanych na jednostronnie korzystną wymianę – zysk niż inne osoby. Oczekiwano także istotnych odmiennych zależności między przedsiębiorczością a lojalnością w przypadku osób, które podjęły już działalność gospodarczą, i osób, które jeszcze jej nie podejmowały. Zakładano, że osoby przedsiębiorcze podejmujące działalność gospodarczą mają większą skłonność do akceptacji lojalności strategicznej w sytuacji zagrożenia.

Przedstawione badania potwierdzają przyjęte założenia dotyczące relacji między przedsiębiorczością a lojalnością:

- istnieje pozytywna zależność między przedsiębiorczością a formami lojalności osób przedsiębiorczych, zarówno tych, które mają doświadczenia w działalności gospodarczej, jak i tych, które jej jeszcze nie podjęły, ale przejawiają lojalność opartą na więzi emocjonalnej;
- istnieje pozytywna zależność między przedsiębiorczością a lojalnością strategiczną, ujawniająca się w grupie osób przedsiębiorczych podejmujących działalność gospodarczą;
- brak istotnej zależności między przedsiębiorczością a lojalnością transakcyjną;
- istnieje pozytywna zależność między oceną własnej lojalności a przedsiębiorczością osób podejmujących działalność gospodarczą;
- brak istotnej zależności między przedsiębiorczością a postawą wobec lojalności.

Wyniki badań upoważniają do pozytywnej odpowiedzi na postawione pytania badawcze i stwierdzenie związku między przedsiębiorczością a lojalnym zachowaniem się w sytuacji trudnej oraz między podejmowaniem działań gospodarczych przez osoby przedsiębiorcze a zachowaniami lojalnymi w sytuacji trudnej.

## Podsumowanie

Obecnie coraz częściej podejmowane są badania nad znaczeniem przedsiębiorczości w perspektywie funkcjonowania gospodarczego człowieka, ale także

zaradności życiowej, jakości życia i dobrostanu<sup>23</sup>. Martwimy się brakiem przedsiębiorczości, szukamy sposobów wzbudzania przedsiębiorczości wśród młodzieży, bezrobotnych, pięćdziesięciolatek, kobiet. Trapimy się także nadmierną „przedsiębiorczością” rodaków, rozumianą jako skłonność do przekraczania zasad etyki w relacjach biznesowych. Przedsiębiorczość kojarzy się bowiem z jednej strony z niezależnością, samodzielnością, wewnętrzną kontrolą, odwagą, skutecznością działań i umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach trudnych – krótko mówiąc: z sukcesem. Z drugiej strony osoba przedsiębiorcza jest postrzegana jako nieprzenikniony, niebezpieczny, bezwzględny uczestnik gry rynkowej. Wizerunek ten skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy możliwy jest etyczny, uczciwy biznes i moralni biznesmeni odnoszący sukcesy<sup>24</sup>. Odpowiedź na to pytanie staje się szczególnie ważna w sytuacji kryzysu. Świat biznesu poszukuje sposobów regulacji relacji gospodarczych, czego przykładem jest ogłoszenie Manifestu Globalnej Etyki Gospodarczej, podpisanego w 2009 r. Znaczenia nabiera zaufanie wobec firmy i jej przedstawicieli z perspektywy klienta<sup>25</sup>, uczciwości intencji<sup>26</sup>, jakości relacji interpersonalnych w działaniach gospodarczych<sup>27</sup>.

Przedstawione badania dotyczą przedsiębiorczości młodych ludzi uczących się, niepodjęających jeszcze lub już podejmujących swą pierwszą działalność gospodarczą. Przybliżają odpowiedź na pytanie, jak radzą sobie oni w sytuacjach trudnych i czy są skłonni do łamania zasad sprawiedliwej wymiany w relacjach interpersonalnych. Okazuje się, że osoby przedsiębiorcze podejmują strategie zaradcze ukierunkowane na racjonalne, planowe działania, ukierunkowane na rozwiązaniu problemu. Potrafią także korzystać ze wsparcia społecznego, dzięki któremu uzyskują pomoc rzeczową, angażując inne osoby w konkretne działania, otrzymują potrzebne informacje oraz wsparcie emocjonalne. Potrafią dzielić się problemami, przyjmować współczucie i oczekiwać zrozumienia. Osoby, które dzięki poprawnym relacjom mogą skutecznie radzić sobie w sytuacjach trudnych, muszą być otwarte, budzić zaufanie społeczne, umieć budować więzi społeczne. Osoby przedsiębiorcze radzą sobie w sytuacjach trudnych dzięki racjonalnemu podejściu do problemu oraz kompetencjom społecznym. Na pytanie, czy korzystając ze wsparcia społecznego, takie osoby opierają swoje relacje interpersonalne na emocjonalnym przywiązaniu, sprawiedliwej wymianie społecznej czy działa-

<sup>23</sup> Z. Ratajczak, *Przedsiębiorczość w kontekście ogólnej teorii działania*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania...*

<sup>24</sup> P. Pratley, op. cit., s. 10.

<sup>25</sup> R. Ramsey, G. Marshal, M. Johnston, D. Deeter-Schmelz, *Ethical Ideologies and Older Consumer Perception of Unethical Sales Tactics*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 70, s. 191-207.

<sup>26</sup> L. M. Valenzuela, J. P. Mulki, J. F. Jaramillo, *Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 93, s. 277-291.

<sup>27</sup> M. D. Johnson, A. Herrmann, F. Huber, *The Evolution of Loyalty Intension*, „Journal of Marketing” 2006, nr 70, s. 122-132.

niach zmierzających do wykorzystywania partnera, odpowiadają wyniki drugiej części badań, dotyczące lojalności osób przedsiębiorczych. Wyniki te dowodzą, że osoby przedsiębiorcze nie różnią się istotnie od osób nieprzedsiębiorczych postawą wobec lojalności. Akceptują jednak inne formy jej przejawiania się. Istnieje związek między przedsiębiorczością a lojalnością afiliacyjną, opartą na przywiązaniu emocjonalnym, oznaczającym zainteresowanie potrzebami partnera, działaniem na jego korzyść i zgodę na odroczenie zaspokojenia własnych potrzeb, zapewniającym poczucie bezpieczeństwa i trwałość związku. Osoby przedsiębiorcze podejmujące działalność gospodarczą kierują się także lojalnością strategiczną. Jej celem jest maksymalizacja zysku. Prawdopodobnie ta nie występuje w grupie osób przedsiębiorczych, które jeszcze nie podejmowały samodzielnych działań gospodarczych. Istnieją dwa sposoby wyjaśnienia tej zależności. Pierwszy zakłada, że osoby przedsiębiorcze, podejmując działania gospodarcze, uczą się wykorzystywania lojalności jako strategii ułatwiającej osiągnięcie zysków. Drugi to przypuszczenie, że osoby przedsiębiorcze, które poza lojalnością afiliacyjną kierują się także lojalnością strategiczną, wcześniej decydują się na podjęcie działalności gospodarczej. Wyniki badań nie pozwalają jednak na rozstrzygnięcie, która alternatywa jest bardziej prawdopodobna.

## Literatura

- Carver C. S., Scheier M. F., Weintraub J. K., *Assessing coping strategies: A theoretically based approach*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1989, vol. 56, nr 2.
- Domański T., *Uwarunkowanie tworzenia małych przedsiębiorstw*, Wyd. UŁ, Łódź 1992.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998.
- Fullager C., *A Factor Analytic Study on the Validity of a Union Commitment Scale*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71, nr 1.
- Haber L. H., *Działania przedsiębiorcze w biznesie*, „Przedsiębiorczość i Rynek” 1996, nr 1.
- Heszen-Niejodek I., *Polska adaptacja kwestionariusza S. Folkman i R.S. Lazarusa do badania sposobów radzenia sobie ze stresem WCQ*, 1989 (maszynopis).
- Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji stresu*, Wyd. UŚ, Katowice 2000.
- Hirschman A. O., *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcja na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Znak, Kraków 1995.
- Johnson M. D., Herrmann A., Huber F., *The Evolution of Loyalty Intension*, „Journal of Marketing” 2006, nr 70.
- Lazarus R. S., *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3-4.
- Lazarus R. S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.
- Olson-Buchanan J. B., Boswell W. R., *The role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, nr 6.
- Oniszczenko W., *Stres to brzmi groźnie*, WSiP, Warszawa 1993.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pratley P., *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- Ramsey R., Marshal G., Johnston M., Deeter-Schmelz D., *Ethical Ideologies and Older Consumer Perception of Unethical Sales Tactics*, „Journal of Business Ethics” 2007, nr 70.
- Ratajczak Z., *Przedsiębiorczość w kontekście ogólnej teorii działania*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Difin, Warszawa 2012.



- Ratajczak Z., *Psychologiczne problemy przedsiębiorczości społecznej*, w: *Przedsiębiorczość społeczna a walka z bezrobociem. Problemy psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Żak, Warszawa 2008.
- Rosmus R., *Lojalność osób przedsiębiorczych. Postawa czy taktyka?*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Difin, Warszawa 2012.
- Rosmus R., *Przywiązanie a ocena organizacji*, „Prace Psychologiczno-Pedagogiczne”, t. I, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2007.
- Rosmus R., Pilch I., *Rodzaj przywiązania do organizacji a zachowania nielojalne wobec zakładu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 2007, vol. XIII, nr 2.
- Studenski R., Studenska A., *Predyktory przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, red. Z. Ratajczak, Difin, Warszawa 2012.
- Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008.
- Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
- Tyszkowa M., *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, PWN, Warszawa 1976.
- Wiatrak A.P., *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg 2003.
- Valenzuela L.M., Mulki J.P., Jaramillo J.F., *Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 93.

## The behavior of entrepreneurs in difficult situations

**Abstract.** *Entrepreneurial activity requires performance in two areas – task and relational performance. The aim of this study was to determine how to deal with enterprising people in these two areas. The article consists of two parts: the first describes the strategies for coping with difficult situations; the second is devoted to the relationship between entrepreneurship and loyalty. The concept of entrepreneurship can be understood as a property – a set of personality traits that stimulate undertaking entrepreneurial activities. You can also consider entrepreneurship as activities related to the generation and multiplication of profit, which makes the enterprising person a business entity. Taking into account the two forms of understanding entrepreneurship, two research groups are analyzed: those characterizing the properties of the corresponding categories of entrepreneurial behavior that does not take an independent economic activity, and those who have the entrepreneurial behaviour and simultaneously undertake economic activity.*

**Keywords:** *entrepreneurship, coping strategies, loyalty*





**Monika Eisenbardt**

**Tomasz Eisenbardt**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach      Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Samodzielny Zakład Informatyki Gospodarczej      Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: monika.eisenbardt@ue.katowice.pl      e-mail: tomasz.eisenbardt@chorzow.wsb.pl

## **Ewolucja edukacji wobec rozwoju społeczeństwa informacyjnego**

***Streszczenie.** Współczesny człowiek funkcjonuje w społeczeństwie informacyjnym i jest jego częścią. W długotrwałym procesie kształtowania takiego społeczeństwa bardzo ważną rolę odgrywa edukacja, która coraz częściej wspierana jest przez wiele dostępnych cyfrowych kanałów przekazywania wiedzy. Nie jest to jedyny wyróżnik zachodzących zmian. Współczesna edukacja podlega także innym przemianom, których siłą napędową jest rozwój ICT (technologii informacyjno-komunikacyjnych). Niniejszy artykuł przybliży najważniejsze nurty transformacji w dziedzinie edukacji, która jest jednym z filarów rozwoju społeczeństwa informacyjnego.*

***Słowa kluczowe:** społeczeństwo informacyjne, edukacja, technologie informacyjno-komunikacyjne, e-learning*

### **Wstęp**

Jednym z głównych aksjomatów rozwoju społeczeństwa informacyjnego jest wspieranie edukacji. Potwierdzeniem tego jest akcentowanie aspektów edukacyjnych w niemal każdym dokumencie strategicznym mówiącym o rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Unii Europejskiej, a także w polskich dokumentach, planach i strategiach dotyczących tej materii<sup>1</sup>. Rozwój społeczeństwa informa-

---

<sup>1</sup> Do unijnych dokumentów należą: Raport Bangemanna „Europe and the Global Information Society. Recommendations to the European Council”, 2004; Zielona Księga „Living and Working in the Information Society: People First”, 2006; Piąty Ramowy Program Badań i Rozwoju Unii Eu-

cyjnego jest ściśle związany z rozwojem edukacji. Edukacja musi mieć celowy i uporządkowany charakter. Nie ogranicza się ona dzisiaj wyłącznie do edukacji formalnej i szkolnej, ale często ma postać edukacji nieformalnej lub samokształcenia. Proces kształcenia powinien być częścią całego życia człowieka, ponieważ stale doświadczamy różnorodnych zmian. Łatwość w komunikacji, globalizacja i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych to niektóre z przyczyn nieustannego dążenia do samodoskonalenia. Inną determinantą transformacji w zakresie edukacji jest nadanie wiedzy rangi głównego zasobu organizacji i całej gospodarki<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest prezentacja najnowszych technologii wykorzystywanych w *e-learningu*. Aby osiągnąć ten cel i przedstawić praktyczne rozwiązania, przeprowadzono badania literaturowe oraz wykorzystano mapowanie myśli, metody burzy mózgów i krytycznego myślenia. Przedstawione rozwiązania mogą stanowić pomoc dla osób zainteresowanych najnowocześniejszymi technologiami, zwłaszcza dla osób i instytucji zajmujących się rozwojem własnych zasobów *e-learningowych*, jak również dla tych, które wdrożenie *e-learningu* dopiero planują.

## 1. Nowy paradygmat edukacji

Z raportu firmy PKPP Lewiatan wynika, że Polacy zmieniają miejsce zatrudnienia około 7 razy w trakcie całej swojej kariery zawodowej. W jednym miejscu pracy spędzają statystycznie około 10 lat, a dopiero trzecie miejsce pracy jest uznawane przez nich za zadowalające<sup>3</sup>. Na jeszcze większą liczbę miejsc zatrudnienia (11) wskazują badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych<sup>4</sup>. W takiej sytuacji trudno sobie wyobrazić, by wiedza i umiejętności zdobyte w szkole

ropejskiej „User-friendly Information Society”, 1998-2002; inicjatywa „eEurope – an Information Society for All”, 1999; Strategia Lizbońska, 2000; plany wspierające Strategię Lizbońską: eEurope 2002 – Action Plan (na lata 2000-2002) oraz eEurope 2005 – an Information Society for All (na lata 2003-2005). Przykładem polskich inicjatyw są: uchwała Sejmu RP z dnia 14 lipca, dotycząca budowania społeczeństwa informacyjnego w Polsce, jako odpowiedź na europejską inicjatywę e-Europe; program rządowy „ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce w latach 2001-2006”, „Program rozwoju infrastruktury informatycznej nauki na lata 2007-2013”, przyjęty w 2007 r., „Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 oraz perspektywiczna prognoza transformacji społeczeństwa informacyjnego do roku 2020”, „Plan informatyzacji państwa na lata 2007-2010”, „Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego do roku 2013”, Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013, Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015.

<sup>2</sup> *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, WN PWN, Warszawa 2007.

<sup>3</sup> *Pracę zmieniamy 7 razy w życiu*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, [http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2011/29/prace\\_zmieniamy\\_siedem\\_razy\\_w\\_zyciu](http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2011/29/prace_zmieniamy_siedem_razy_w_zyciu) [27.08.2012].

<sup>4</sup> *Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey*, Bureau of Labor Statistics U.S. Department of Labor, 2012, <http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf> [30.08.2012].

były wystarczające w całym życiu zawodowym. Konieczne jest więc ciągle doskonalenie się, które wynika z postępu technologiczno-cywilizacyjnego. Ponadto zmienność otoczenia gospodarczego powoduje, że umiejętność przekwalifikowania się staje się koniecznością i jest wpisana we współczesne życie zawodowe. Edukacja musi więc być adekwatna do zmiennych realiów, a jej sztywna dotąd forma ma coraz mniejsze zastosowanie. Edukacja członków społeczeństwa przemysłowego (z XX w.) jest przy tym zupełnie inna niż ta, z której korzystają przedstawiciele społeczeństwa informacyjnego (z końca XX i początku XXI w.). Główne różnice w tej kwestii przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zmiana paradygmatu edukacji

Spółeczeństwo przemysłowe	Spółeczeństwo informacyjne
Technologia jako dodatek	Centrum multimediów
Edukacja jednorazowa	Nauczanie przez całe życie
Stały program nauczania	Elastyczny/otwarty program nauczania
Koncentracja na instytucji uczącej	Koncentracja na uczącym się
Samowystarczalność	Partnerstwo
Skoncentrowanie w jednym miejscu	Globalna sieć

Źródło: I. Miliszewska, *A Multidimensional Model of Transnational Computing Education Programs* (praca doktorska), Victoria University School of Computer Science and Mathematics, 2006, <http://vuir.vu.edu.au/579/> [8.01.2013].

Jak wynika z tabeli 1, edukacja powinna opierać się na multimediami i uwzględniać wyzwania globalizacji, co zapewniają teleinformatyczne sieci rozległe. Ma ona mieć charakter społecznościowy, wspierać ideę partnerstwa i interakcyjność. Elastyczność procesu kształcenia musi uwzględniać konieczność uczenia się przez całe życie, a programy nauczania powinny mieć otwarty charakter. Edukacja w społeczeństwie informacyjnym jest skoncentrowana na osobie uczącego się, w przeciwieństwie do dotychczasowej koncentracji na instytucji oferującej usługi edukacyjne. Taki paradygmat edukacji nie byłby możliwy bez wsparcia technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, które akcentują swoją obecność w edukacji poprzez *e-learning*.

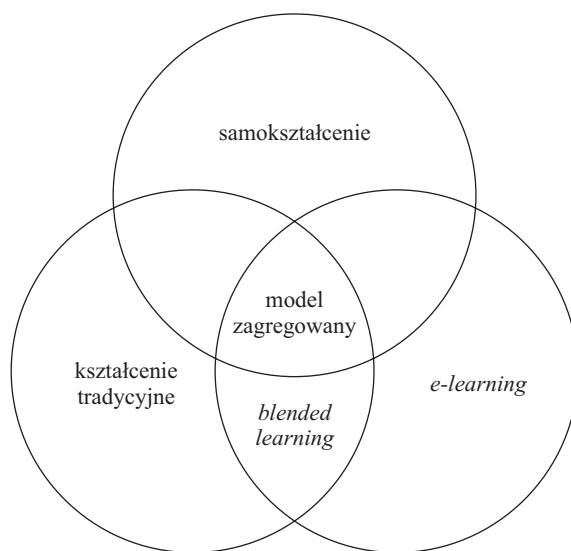
## 2. Ewolucja *e-learningu*

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji *e-learningu*<sup>5</sup>. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że *e-learning* to jedna z form zdalnego nauczania, bazująca na zastosowaniu komputerów oraz oprogramowania edukacyjnego, wy-

<sup>5</sup> J. Woźniak, *E-learning w biznesie i edukacji*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

korzystająca zalety komunikacji w sieci teleinformatycznej, ale także dostępna dzięki innym możliwościom dystrybucji elektronicznych treści szkoleniowych.

Edukacja tradycyjna stanowi dziś jedynie wycinek dostępnych metod i form kształcenia. Wzrasta ranga samokształcenia, które może mieć charakter formalny lub nieformalny, a także edukacji elektronicznej – *e-learningu*. Wymienione formy edukacyjne mogą być też ze sobą łączone. Fuzja kształcenia tradycyjnego i *e-learningu*, zwana *blended learning*, to popularna forma kształcenia, która minimalizuje niedostatki kształcenia tradycyjnego i *e-learningu*, przy wzmocnieniu atutów obu tych form. Kształcenie tradycyjne, *e-learning* i samokształcenie składają się na model zagregowany. Rysunek 1 przedstawia współczesne modele edukacji.



Rysunek 1. Współczesne modele edukacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych skutkuje przeobrażeniami i rozwojem *e-learningu*. Głównymi trendami tego rozwoju w drugim dziesięcioleciu XXI w. wydają się być: otwartość zasobów, technologie mobilne, *streaming* i technologie kojarzone z Web 2.0<sup>6</sup>. Współczesny *e-learning* podąża za tymi trendami i oferuje nowe rozwiązania, które opierają się na:

- otwartości zasobów (otwarte repozytoria wiedzy),
- technologiach mobilnych (*m-learning*),
- technologii streamingu (*webcasty*, *webinary*),

<sup>6</sup> T. O'Reilly, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [9.09.2011].

- koncepcji Web 2.0 (*social learning*, wirtualne światy),
- szybkim przygotowaniu treści (*rapid e-learning*),
- robotyce (*r-learning*).

Wymienione technologie *e-learningu* bazują na nowoczesnych rozwiązaniach ICT. Nie można jednak zapominać, że oprócz nich istnieje wiele podstawowych rozwiązań i technologii, takich jak: platformy e-learningowe, wirtualne klasy, systemy LMS (*Learning Management System*) i LCMS (*Learning Content Management System*). Technologie te zostały szeroko opisane w wielu opracowaniach na temat *e-learningu*. Niniejszy artykuł koncentruje się na najnowszych rozwiązaniach edukacyjnych oraz takich, które dopiero zdobywają uznanie i popularność.

### 3. Rozwój *e-learningu* w zakresie sposobów przekazywania wiedzy

*E-learning* ulega przeobrażeniom pod względem technologii, które prowadzą do zmian w zakresie sposobów przekazywania wiedzy. Współczesny *e-learning* kładzie nacisk na atrakcyjność przekazu, interaktywność, multimedialność i mnogość możliwości komunikacyjnych.

Przykładem zastosowania nowych technologii w *e-learningu* są narzędzia autorskie AT (*Authorware Tools*). Efektem ich użycia są e-learningowe obiekty wiedzy, które zwykle mają postać zbliżoną do prezentacji multimedialnej z elementami interaktywnymi. W kontekście *e-learningu* termin AT oznacza narzędzia do tworzenia materiałów do *e-learningu* lub do przygotowywania dokumentów multimedialnych łatwych do opublikowania w sieci. Przykładem narzędzi autorskich są Lectora firmy Triviantis<sup>7</sup> i Adobe Flash<sup>8</sup>. Ostateczna forma przygotowanych obiektów wiedzy ma postać plików łatwych do publikacji w Internecie lub materiałów do zapisu na nośniku optycznym. Dzięki zastosowaniu AT materiały edukacyjne są atrakcyjne pod względem wizualnym, a ich obsługa jest łatwiejsza niż w przypadku standardowych prezentacji. Przygotowanie obiektów wiedzy za pomocą oprogramowania autorskiego wymaga jednak znacznej wiedzy fachowej i umiejętności informatycznych, a także nakładu pracy i czasu. AT jest zatem nowoczesną alternatywą tworzenia obiektów wiedzy, choć z reguły znacznie kosztowniejszą od standardowych narzędzi, oferowanych np. przez platformy e-learningowe.

Innym nowym sposobem tworzenia treści e-learningowych, znacznie szybszym i tańszym niż AT, jest *rapid e-learning*. Przekształcenie treści merytorycznych na postać multimedialną jest zwykle trudne i czasochłonne. *Rapid e-learning*

<sup>7</sup> Lectora, <http://lectora.com> [7.05.2012].

<sup>8</sup> Adobe Flash, <http://www.adobe.com/pl/products/flash.html> [7.05.2012].

ning<sup>9</sup> koncentruje się na dostarczaniu wiedzy i umiejętności w czasie krótszym niż tradycyjny *e-learning*. Stanowi też odpowiedź na niedopasowanie nauczania do zwiększającego się tempa rozwoju<sup>10</sup>. Ponadto jest skoncentrowany na określonych celach i operuje zatomizowaną wiedzą.

Przyjmuje się, że czas przygotowania materiałów z użyciem technologii *rapid e-learning* wynosi około 3 tygodni. Obiekty nauczania przygotowane w tej technologii często wykorzystują możliwości popularnych programów do tworzenia prezentacji multimedialnych, np. PowerPoint<sup>11</sup>. Efekt użycia narzędzi *rapid e-learning* powinien być porównywalny z tym, jaki można osiągnąć za pomocą narzędzi AT. Za zalety *rapid e-learningu* można uznać krótki czas realizacji i minimalizację kosztów.

Kolejną egzemplifikacją technologicznego rozwoju *e-learningu* jest wykorzystanie strumieniowego przesyłu materiału w formie audio lub wideo poprzez sieć. Technologia ta jest nazywana *webcastingiem*. Wykorzystuje się ją w *e-learningu* do zamieszczania sfilmowanych materiałów, które nie wymagają dużej interakcji ze strony uczącego się. Doskonale sprawdza się w przypadku wykładu (*webcasty* znajdujące się w sieci to często multimedialny zapis wykładów). W sieci internetowej można znaleźć wiele wykładów z renomowanych uczelni amerykańskich, takich jak Harvard<sup>12</sup> czy Massachusetts Institute of Technology<sup>13</sup>, gdyż tam taka forma udostępniania wykładów jest bardzo popularna. W polskich realiach jest to trend rozwijający się, choć wciąż marginalny.

Narzędzia do tworzenia *webcastów* mają wiele funkcji, dzięki którym przekaz staje się bardziej atrakcyjny niż zwykły film. Przykładem może być dzielenie wyświetlanego obrazu na dwie części, z których jedna jest widokiem na salę wykładową, a druga – prezentacją multimedialną, którą wykładowca wyświetla w czasie wykładu. W Polsce *webcasty* zostały wdrożone na dużą skalę w 2012 r. w Wyższych Szkołach Bankowych<sup>14</sup>. Do zalet *webcastingu* można zaliczyć m.in. atrakcyjny przekaz wzbogacony multimedialnymi efektami oraz asynchroniczność przekazu, dzięki czemu każdy może uczestniczyć w zajęciach w dowolnym, najbardziej dla siebie dogodnym czasie i miejscu.

<sup>9</sup> Należy zauważyć, że *rapid e-learning* to nie to samo co *rapid learning*, czyli techniki szybkiego uczenia się, ani *r-learning* – nauczanie z zastosowaniem robotów edukacyjnych.

<sup>10</sup> J. Lenkiewicz, *Rapid e-learning przelamał barierę czasu i finansów oraz pomaga tworzyć w pełni interaktywne kursy*, portal Edukacja – Internet – Dialog, 2010, [http://www.eid.edu.pl/blog/wpis\\_rapid\\_e-learning\\_przelamal\\_bariere\\_czasu\\_i\\_finansow\\_oraz\\_pomaga\\_tworzyc\\_w\\_pelni\\_interaktywne\\_kursy,300.html](http://www.eid.edu.pl/blog/wpis_rapid_e-learning_przelamal_bariere_czasu_i_finansow_oraz_pomaga_tworzyc_w_pelni_interaktywne_kursy,300.html) [13.01.2012]; idem, *Rapid e-learning – nowy skuteczny e-learning?*, 2006, <http://www.media.kursy.pl/artykuly/rapid01.pdf> [10.05.2012].

<sup>11</sup> J. de Vries, J. Bersin, *Rapid E-Learning: What Works™*, Bersin & Associates, 2004, <http://www.adobe.com/resources/elearning/> [30.04.2012].

<sup>12</sup> Harvard University, <http://www.harvard.edu> [4.05.2012].

<sup>13</sup> Massachusetts Institute of Technology, <http://www.mit.edu> [4.05.2012].

<sup>14</sup> Moodle.e-wsb.pl.



Atrybutami współczesnej edukacji sprzyjającej rozwojowi społeczeństwa informacyjnego są otwartość i globalizacja. Dzięki temu możliwe jest realizowanie idei otwartych zasobów edukacyjnych. Współdzielenie zasobów informacyjnych, rozrywkowych i edukacyjnych zyskuje na popularności. Obserwuje się wzrost znaczenia i powszechności wykorzystywania technologii *webcastingu*. Coraz więcej internautów dokonuje wymiany plików na przeznaczonych do tego celu portalach internetowych. W e-edukacji pojawił się natomiast trend tworzenia otwartych repozytoriów obiektów wiedzy.

Repozytoria obiektów wiedzy LOR to systemy, które „umożliwiają przechowywanie, odkrywanie i pobieranie metadanych i/lub elektronicznych obiektów przechowywanych na poziomie lokalnym lub rozproszonym”<sup>15</sup>. Repozytoria te są w istocie magazynami przechowującymi całe kursy e-learningowe bądź ich elementy. Proste repozytorium obiektów wiedzy może powstać nawet przy użyciu systemu LCMS, przy czym standardowo taki LCMS będzie wspierał tylko zasoby lokalne, znajdujące się na jednym serwerze. Układ repozytoriów obiektów wiedzy przypomina często bibliotekę cyfrową, która posiada usystematyzowane i łatwe do przeszukiwania zbiory.

Dość często dostęp do repozytoriów obiektów wiedzy opiera się na zasadzie otwartych zasobów edukacyjnych. Jedną z pierwszych udanych inicjatyw upublicznienia otwartych treści edukacyjnych znajdujących się w LOR została podjęta w Massachusetts Institute of Technology<sup>16</sup>. Innym wariantem jest umożliwienie autoryzowanego dostępu ograniczonej liczbie użytkowników sieci. W taki sposób działają biblioteczne bazy danych czasopism, do których dostęp mają pracownicy uczelni, wykorzystujący zawarte w niej opracowania do swojej pracy naukowej.

#### 4. Rozwój *e-learningu* w zakresie komunikacji

Edukacja powinna umożliwiać interakcję pomiędzy osobą uczoną a uczącą. Interakcja taka przejawia się m.in. w sprawnym kontaktowaniu się tych osób. Kontakt z trenerem sprzyja skutecznemu przyswajaniu wiedzy oraz zmniejsza ryzyko zaniechania uczestnictwa w *e-learningu*<sup>17</sup>. Rozwiązaniem w tym zakre-

<sup>15</sup> S. Monge, R. Ovelar, I. Azpeitia, *Repository 2.0: Social Dynamics to Support Community Building in Learning Object Repositories*, „Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects” 2008, nr 4, s. 191, <http://ijklo.org/Volume4/IJELLOv4p191204Monge.pdf> [11.04.2012]; E.B. Cohen, M. Nycz, *Learning Objects and E-Learning: An Informing Science Perspective*, „Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects” 2006, nr 2, s. 29.

<sup>16</sup> MIT OpenCourseware Project, Massachusetts Institute of Technology, <http://ocw.mit.edu> [5.05.2012]; M. Kalz, H. Drachsler, J. van Bruggen, H. Hummel, R. Koper, *Wayfinding Services for Open Educational Practices*, „International Journal of Emerging Technologies in Learning” 2008, t. 3, nr 2, <http://online.journals.org/i/jet/article/view/220/434> [10.04.2012].

<sup>17</sup> Wielu autorów uważa, że brak bezpośredniego kontaktu z osobą prowadzącą kurs e-learningowy i innymi uczestnikami oraz poczucie izolacji może działać zniechęcająco i zmniejszać

się są *webinaria*. *Webinaria*, podobnie jak *webcasty*, wykorzystują technologię strumieniowego przepływu danych. Termin *webinarium* powstał z połączenia dwóch angielskich słów *web* (sieć) i *seminar* (seminarium). Z uwagi na sposób komunikacji *webinaria* są często kojarzone z wideokonferencjami. Oferują one jednak znacznie więcej możliwości. W ramach spotkania wspieranego *webinarami* wykorzystywane są specjalistyczne narzędzia pozwalające na emisję głosu i obrazu oraz pokaz slajdów i prezentacji. Możliwe jest też udostępnianie plików oraz współdzielenie pulpitu komputerów. Komunikacja w *webinariach* odbywa się w trybie synchronicznym – dwustronnie lub wielostronnie.

Najprostszym i najbardziej popularnym sposobem prowadzenia sieciowego seminarium jest wykorzystanie komunikatora Skype<sup>18</sup>. W profesjonalnym *e-learningu* zastosowanie mają specjalistyczne narzędzia, takie jak Big Blue Button<sup>19</sup>.

Innym przykładem rozwoju *e-learningu* w kierunku komunikacji i interakcji jest nauczanie mobilne, określane też jako *m-learning* lub *mobile learning*. Jego głównym atutem jest elastyczny dostęp do wiedzy, związany z zastosowaniem urządzeń przenośnych, takich jak:

- telefony komórkowe i smartfony,
- laptopy,
- tablety, notesy elektroniczne i komputery kieszonkowe (palmtopy – PDA),
- elektroniczne skrzynki pocztowe,
- odtwarzacze MP3 i MP4.

Nauczanie zdalne z użyciem urządzeń mobilnych skupia się na zwiększeniu dostępności treści szkoleniowej. Jest nie tylko szkoleniem synchronicznym, ale supersynchronicznym<sup>20</sup>. Użytkownik zyskuje dostęp do treści w każdym miejscu i czasie. *M-learning* bazuje na wykorzystaniu sieci bezprzewodowych. Stanowi on naturalny krok w rozwoju *e-learningu*, choć w Polsce nie jest jeszcze zbyt popularny, w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, gdzie rynek edukacji mobilnej został oszacowany w 2010 r. na 958,7 mln dolarów. Podwojenie jego przychodów przewidywane jest do 2015 r.<sup>21</sup>

motywację uczestników, a w konsekwencji prowadzić do rezygnacji z tej formy kształcenia. Por. T. Eisenhardt, *Wdrażanie rozwiązań e-learningowych jako formy wspomagającej proces kształcenia*, w: *E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia*, red. M. Pigla, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006, s. 33-44; J. Woźniak, *E-learning w biznesie i edukacji*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009; M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

<sup>18</sup> Skype, <http://www.skype.com> [5.05.2012].

<sup>19</sup> Big Blue Button, <http://www.bigbluebutton.org> [5.05.2012].

<sup>20</sup> Z. Meger, *Przegląd rozwiązań w zakresie m-learningu*, w: *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010, s. 185.

<sup>21</sup> *Ambient Insight's US Market for Mobile Learning Products and Services: 2010-2015 Forecast and Analysis. Ambient Insight 2011*, <http://www.ambientinsight.com/Resources/Documents/Ambient-Insight-2010-2015-US-Mobile-Learning-Market-Executive-Overview.pdf> [24.02.2012].

*M-learning* jest najczęściej wykorzystywany do nauki języków obcych oraz pomocy w powrocie na rynek pracy osób społecznie wykluczonych. Obserwując światowe trendy, w których technologie mobilne zyskują coraz większe znaczenie, można prognozować dynamiczny rozwój *m-learningu* w Polsce w najbliższych latach.

Kolejnym przykładem wykorzystania nowych technologii w nauczaniu jest *r-learning*. Pomimo dużego podobieństwa jego nazwy do *rapid e-learningu*, technologie te całkowicie się od siebie różnią. *R-learning* to użycie robotów w procesie edukacji, wspierających lub wręcz zastępujących osobę nauczyciela<sup>22</sup>. Roboty edukacyjne przypominają wyglądem mechanicznego człowieka lub zwierzę i mają wysokość kilkudziesięciu centymetrów. Są wykorzystywane np. w Korei Południowej. Sprawdzają się w edukacji przedszkolnej<sup>23</sup> i wczesnoszkolnej, gdyż dzięki kształtowi przypominającemu zabawkę zachęcają dzieci do nauki. Są również stosowane do nauki języków obcych<sup>24</sup>, szczególnie do przyswajania słów i zwrotów.

W Polsce roboty edukacyjne o nazwie Nao<sup>25</sup> zostały wykorzystane w pracy nad dziecięcym autyzmem. Robot Nao jest autonomiczny, potrafi się samodzielnie poruszać i omijać przeszkody. Sam ładuje swoje baterie poprzez stację dokującą. Jest zintegrowany z komputerem, a z innymi urządzeniami i Internetem komunikuje się poprzez sieć bezprzewodową. Potrafi rozpoznawać dźwięk i lokalizować jego źródło. Posiada także urządzenia do zapisywania oraz odtwarzania dźwięku i obrazu. Robot potrafi wchodzić w interakcje z otoczeniem, komunikując się z nim werbalnie, zaś zmiana koloru jego oczu stanowi informację o jego obecnym nastroju.

Wszystkie opisane technologie *e-learningu* ukierunkowane są na komunikację między osobą uczącą się a nauczającą. Ich głównymi zaletami są: interaktywność, atrakcyjny przekaz oraz wykluczenie sytuacji, w której uczący się jest pozostawiony samemu sobie. Natomiast minusem jest stosunkowo wysoka cena wdrożenia i dalszego utrzymania oraz aktualizacji, jak również konieczność posiadania fachowej wiedzy lub zatrudnienia specjalistów do ich profesjonalnego przygotowania. Rezultatem jest jednak przyjazna i atrakcyjna dla ucznia forma nauczania.

<sup>22</sup> J. Han, *Robot-Aided Learning and r-Learning Services*, w: *Human-Robot Interaction*, red. D. Chugo, InTech 2011, <http://www.intechopen.com/books/human-robot-interaction/robot-aided-learning-and-r-learning-services> [10.05.2012].

<sup>23</sup> *R-Learning System in Korea Kindergarten.avi*, 2012, <http://www.youtube.com/watch?v=I9WugiyuvHI> [10.05.2012].

<sup>24</sup> J. Han, op. cit.

<sup>25</sup> *Nao, Aldebaran Robotics*, <http://www.aldebaran-robotics.com/en/Solutions/For-Autism/The-Ask-NAO-initiative.html> [5.04.2013].

## 5. Rozwój *e-learningu* w zakresie wirtualnych społeczności

Rozwój społeczeństwa informacyjnego zdeterminowany jest rozwojem ICT, które w ostatnich latach rozwijają się głównie dzięki sieci internetowej. Uczenie się poprzez sieć może mieć charakter bardziej lub mniej formalny. *E-learning* społecznościowy opiera się na teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury<sup>26</sup>, która mówi, że ludzie uczą się poprzez obserwację zachowań innych osób, ich postaw i efektów tych zachowań. Zauważono, że interakcja z innymi uczestnikami społeczności lub grupy powoduje, iż ludzie uczą się efektywniej<sup>27</sup>. Teoria ta ma też zastosowanie do społeczności wirtualnych. *Social learning* ma raczej charakter nauczania nieformalnego, choć nie bez znaczenia jest jego oddziaływanie na przepływ informacji w sieci. W ten sposób kształtuje się nowy trend w *e-learningu*.

Wirtualne społeczności zapewniają użytkownikom poczucie przynależności<sup>28</sup>. Koncentrują się na uczeniu się rozwiązywania problemów. Uczenie się jest wtedy stopniową konwergencją wiedzy partnerów poprzez ich interakcję i komunikację.

Początków nauczania społecznościowego można upatrywać w grupach dyskusyjnych, znanych od lat 80. XX w. Grupy dyskusyjne często skupiały (i skupiają) specjalistów danej branży i służyły dzieleniu się wiedzą i wymianie doświadczeń. Obecnie istnieją dziesiątki portali, usług i mediów komunikacyjnych, które mogą stanowić narzędzia wspierające kooperację społecznościową i *social learning*<sup>29</sup>. Przykładem ich są fora dyskusyjne, blogi prywatne lub firmowe, komentarze pod publikowanymi w sieci tekstami. Należy zauważyć, że narzędzia te nie powstały z myślą o edukacji – motywem ich stworzenia była komunikacja lub rozrywka.

Najnowsze rozwiązania z dziedziny e-edukacji dotyczą nauczania w kontekście społeczności wirtualnych powstających na bazie portali społecznościowych. W wyniku niesłabnącej popularności portali społecznościowych powstał nowy nurt: *e-learning* społecznościowy (*social e-learning*), w którym edukacja opiera się na wykorzystaniu aktywności internautów na danym portalu. *Social e-learning* cechuje: otwartość, komunikacja i brak ograniczeń formalnych. Edukacja odbywa się poprzez partycypację, obserwację, współtworzenie, nieskrępowanie w tworzeniu pomysłów. Cenione są otwartość i nietuzinkowe rozwiązania oraz

<sup>26</sup> A. Bandura, *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York 1977.

<sup>27</sup> *Social learning. Innovative Learning*, 2012, [http://innovativelearning.com/teaching/social\\_learning.html](http://innovativelearning.com/teaching/social_learning.html) [10.04.2012].

<sup>28</sup> M. Pańkowska, *Programy badań i rozwoju technologicznego jako środowisko powstawania społeczności wirtualnych*, 2007, [http://www.swo.ae.katowice.pl/\\_pdf/325.pdf](http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/325.pdf) [5.05.2013].

<sup>29</sup> J. Hart, *Social learning. Part I: The Future of E-learning is Social Learning*, Centre for Learning and Performance Technologies, 2009, <http://www.slideshare.net/janehart/the-future-of-e-learning-is-social-learning> [12.03.2012].

nastawienie na eksperymentowanie. Szablonowe rozwiązania nie zyskują uznania członków społeczności wirtualnych. Poza popularnymi i ogólnodostępnymi portalami społecznościowymi (nk.pl<sup>30</sup>, Facebook<sup>31</sup>) istnieje kilka platform *social e-learningu*, takich jak: Elgg<sup>32</sup>, SocialText<sup>33</sup> i Mzinga<sup>34</sup>.

Innym przykładem wykorzystania potencjału i chęci partycypacji w wirtualnych społecznościach jest koncepcja wirtualnych światów (VW – *Virtual World*). Opiera się ona na odwzorowaniu realnego świata w przestrzeni cyfrowej. Wirtualne światy powstały głównie w celach rozrywkowych (gry) i biznesowych, a nie edukacyjnych, jednak istniejące VW zostały zaadaptowane do przekazywania wiedzy. Tak było w przypadku Second Life<sup>35</sup> – jednego z najpopularniejszych wirtualnych światów.

Chcąc uczestniczyć w procesie edukacyjnym, jaki oferuje wirtualny świat, uczący się musi stworzyć swój awatar. Odtąd w procesie edukacji uczestniczy nie tyle gracz, ile jego *alter ego*. Dzięki awatarowi uczenie się następuje poprzez działanie (*learning by doing*). To rozwiązanie dość komfortowe – porażkę może odnieść wirtualny bohater, a nie realna osoba, natomiast korzyści w postaci zdobytej wiedzy odnosi gracz.

Wirtualne światy oferują nową koncepcję *e-learningu*. Gracz porusza się w sztucznie odwzorowanej przestrzeni kartezjańskiej, ma możliwość nieograniczonego kontaktu z ludźmi z odległych zakątków kuli ziemskiej, może tworzyć coraz to nowe światy (wyspy) na wzór tych istniejących naprawdę. Uczestnictwo w rozgrywce w świecie wirtualnym daje mu szansę na symulację czynności, procesów i zjawisk, z którymi może zetknąć się w realnym życiu (np. procesy biznesowe, zmiany ekonomiczne). Atuty te przysyłają jednak problemy związane z wdrażaniem wirtualnych światów w procesy kształcenia. Są to problemy natury ekonomicznej, organizacyjnej i metodologicznej, takie jak: kosztowność implementacji czy brak standardów organizacyjnych i dydaktycznych procesu nauczania prowadzonego z wykorzystaniem wirtualnych światów.

Jednym z wirtualnych światów, który powstał z myślą o edukacji, jest stworzony w 1999 r. świat Whyville<sup>36</sup>, adresowany do dzieci i młodzieży<sup>37</sup>. Dużą po-

<sup>30</sup> Nk.pl, <http://www.nk.pl> [21.05.2012].

<sup>31</sup> Facebook, <http://www.facebook.com> [21.05.2012].

<sup>32</sup> Elgg, <http://www.elgg.org> [21.05.2012].

<sup>33</sup> Socialtext, <http://www.socialtext.com> [21.05.2012].

<sup>34</sup> Mzinga, <http://www.mzinga.com> [21.05.2012]; E. Ziemia, T. Eisenhardt, *Technologie informacyjno-komunikacyjne determinantą przemiany kulturowej człowieka oraz transformacji społecznych, biznesowych i gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 100 (*Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia), s. 159-171.

<sup>35</sup> Second Life, <http://www.secondlife.com> [21.05.2012].

<sup>36</sup> Whyville, <http://www.whyville.net> [21.05.2012].

<sup>37</sup> A. Goodstein, *Virtual Environmentalism*, The Huffington Post, 2007, [http://www.huffingtonpost.com/anastasia-goodstein/virtual-environmentalism\\_b\\_54025.html](http://www.huffingtonpost.com/anastasia-goodstein/virtual-environmentalism_b_54025.html) [5.05.2013].

pularnością w kręgach akademickich cieszy się także Second Life, funkcjonujący od 2003 r. Na łamach prasy fachowej swoimi doświadczeniami z Second Life dzieli się coraz większa liczba trenerów, nauczycieli i wykładowców. Są to osoby, które miały już e-learningowe doświadczenia, a teraz przenoszą proces kształcenia do wirtualnego świata, ceniąc możliwości, jakie to rozwiązanie oferuje. W Stanach Zjednoczonych Second Life został wprowadzony do programów nauczania przez takie uniwersytety, jak: Princeton, Ohio, Edinburgh, Stanford czy Harvard. W Polsce pierwszymi ośrodkami, które wykorzystały to rozwiązanie, są Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Szkoła Języków Lingualand, Uniwersytet Jagielloński. Warto też wymienić niezależny projekt Academia Electronica (AE)<sup>38</sup>.

Przedstawione rozwiązania zyskują coraz większą popularność. Umiejętne wykorzystanie ich przez trenera uatrakcyjni przekaz wiedzy. Dzięki temu wiele osób, zwłaszcza należących do młodego pokolenia, chętnie uczestniczy w tego typu aktywnościach, wykazując się dużym zaangażowaniem i twórczą inwencją. Natomiast trudności ze sprawną obsługą i nieskrępowanym uczestnictwem mogą mieć osoby starsze. Należy wziąć to pod uwagę, decydując się na wybór technologii wspomagającej lub zastępującej stacjonarny proces nauczania.

## Wnioski i zakończenie

Przedstawione formy *e-learningu* w dużej mierze bazują na dotychczasowych dokonaniach w zakresie edukacji elektronicznej i podkreślają takie atuty, jak: nauczanie w dogodnym czasie i miejscu, nauczanie poprzez działanie lub zabawę czy dostęp do dużej liczby repozytoriów wiedzy dostosowanych do profilu ucznia. Coraz częściej też stanowią nową jakość i kolejny rozdział w historii nauczania elektronicznego.

Zmiany i trendy w zakresie edukacji mają sprzyjać rozwojowi społeczeństwa informacyjnego nie tylko dziś, ale także w kolejnych latach. Społeczeństwo informacyjne nie będzie się rozwijać bez udziału ICT. Z kolei rozwój ICT jest siłą napędową zmian w edukacji. Rozwój i ekspansja ICT istotnie zdywersyfikowały dostępne sposoby komunikacji i zdobywania wiedzy. *E-learning* idzie w kierunku multimedialności, mobilności i konektywizmu. Cechuje go otwartość oraz możliwość formowania wirtualnych struktur społecznościowych. Ma to służyć dobru uczącego się i sprostać jego potrzebom, co jest zgodne ze współczesnym paradygmatem edukacji.

<sup>38</sup> A. Jakubiec, *Rozwój polskiego e-learningu w Second Life*, w: *E-learning w szkolnictwie wyższym...*



## Literatura

- Ambient Insight's US Market for Mobile Learning Products and Services: 2010-2015 Forecast and Analysis. Ambient Insight 2011*, <http://www.ambientinsight.com/Resources/Documents/Ambient-Insight-2010-2015-US-Mobile-Learning-Market-Executive-Overview.pdf> [24.02.2012].
- Bandura A., *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York 1977.
- Cohen E.B., Nycz M., *Learning Objects and E-Learning: An Informing Science Perspective*, „Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects” 2006, nr 2.
- Eisenhardt T., *Wdrażanie rozwiązań e-learningowych jako formy wspomagającej proces kształcenia*, w: *E-learning jako metoda wspomagająca proces kształcenia*, red. M. Pigla, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Goodstein A., *Virtual Environmentalism*, The Huffington Post, 2007, [http://www.huffingtonpost.com/anastasia-goodstein/virtual-environmentalism\\_b\\_54025.html](http://www.huffingtonpost.com/anastasia-goodstein/virtual-environmentalism_b_54025.html) [5.05.2013].
- Han J., *Robot-Aided Learning and r-Learning Services*, w: *Human-Robot Interaction*, red. D. Chugo, InTech 2011, <http://www.intechopen.com/books/human-robot-interaction/robot-aided-learning-and-r-learning-services> [10.05.2012].
- Hart J., *Social learning. Part I: The Future of E-learning is Social Learning*, Centre for Learning and Performance Technologies 2009, <http://www.slideshare.net/janehart/the-future-of-elearning-is-social-learning> [12.03.2012].
- Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Jakubiec A., *Rozwój polskiego e-learningu w Second Life*, w: *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, red. M. Dąbrowski, M. Zajac, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010.
- Kalz M., Drachler H., Bruggen J. van, Hummel H., Koper R., *Wayfinding Services for Open Educational Practices*, „International Journal of Emerging Technologies in Learning” 2008, t. 3, nr 2, [http://online.journals.org/i\\_jet/article/view/220/434](http://online.journals.org/i_jet/article/view/220/434) [10.04.2012].
- Lenkiewicz J., *Rapid e-learning – nowy skuteczny e-learning?*, 2006, <http://www.media.kursy.pl/artykuly/rapid01.pdf> [10.05.2012].
- Lenkiewicz J., *Rapid e-learning przelamal barriere czasu i finansow oraz pomaga tworzyć w pełni interaktywne kursy*, portal Edukacja – Internet – Dialog, 2010. [http://www.eid.edu.pl/blog/wpis,rapid\\_e-learning\\_przelamal\\_barriere\\_czasu\\_i\\_finansow\\_oraz\\_pomaga\\_tworzyc\\_w\\_pelni\\_interaktywne\\_kursy,300.html](http://www.eid.edu.pl/blog/wpis,rapid_e-learning_przelamal_barriere_czasu_i_finansow_oraz_pomaga_tworzyc_w_pelni_interaktywne_kursy,300.html) [13.01.2012].
- Meger Z., *Przegląd rozwiązań w zakresie m-learningu*, w: *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, red. M. Dąbrowski, M. Zajac, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2010.
- Miliszewska I., *A Multidimensional Model of Transnational Computing Education Programs* (praca doktorska), Victoria University School of Computer Science and Mathematics 2006, <http://vuir.vu.edu.au/579/> [8.01.2013].
- Monge S., Ovelar R., Azpeitia I., *Repository 2.0: Social Dynamics to Support Community Building in Learning Object Repositories*, „Interdisciplinary Journal of E Learning and Learning Objects” 2008, nr 4, [http://ijklo.org/Volume4/IJELLOv4p191\\_204Monge.pdf](http://ijklo.org/Volume4/IJELLOv4p191_204Monge.pdf) [11.04.2012].
- Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey*, Bureau of Labor Statistics U.S. Department of Labor, 2012, <http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf> [30.08.2012].
- O'Reilly T., *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, 2005, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [21.08.2012].
- Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, WN PWN, Warszawa 2007.



- Pańkowska M., *Programy badań i rozwoju technologicznego jako środowisko powstawania społeczności wirtualnych*, 2007, [http://www.swo.ae.katowice.pl/\\_pdf/325.pdf](http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/325.pdf) [5.05.2013].
- Pracę zmieniamy 7 razy w życiu*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, [http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosc/2011/29/prace\\_zmieniamy\\_siedem\\_razy\\_w\\_zyciu](http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosc/2011/29/prace_zmieniamy_siedem_razy_w_zyciu) [27.08.2012].
- R-Learning System in Korea Kindergarten.avi*, 2012, <http://www.youtube.com/watch?v=I9WugiYuvHI> [10.05.2012].
- Social learning. Innovative Learning*, 2012, [http://innovativelearning.com/teaching/social\\_learning.html](http://innovativelearning.com/teaching/social_learning.html) [10.04.2012].
- Vries J. de, Bersin J., *Rapid E-Learning: What Works™*, Bersin & Associates, 2004, <http://www.adobe.com/resources/elearning/> [30.04.2012].
- Woźniak J., *E-learning w biznesie i edukacji*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Ziemia E., Eisenhardt T., *Technologie informacyjno-komunikacyjne determinantą przemiany kulturowej człowieka oraz transformacji społecznych, biznesowych i gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne” 2012, nr 100 (*Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia).

## The evolution of education towards the development of the information society

**Abstract.** *Modern man is a part of the information society. In the long-lasting process of shaping an information society, education plays a key role. Very often education is supported by the available digital channels designed for the acquirement of knowledge. Modern education's transformation is being caused by the rapid development of ICT. This article presents the most important trends of transformations in the field of education, which is one of the pillars supporting the development of the information society.*

**Keywords:** *information society, education, information and communication technologies, e-learning*

## Mateusz Witański

Uniwersytet Wrocławski  
Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii  
e-mail: mateusz@witanski.eu  
tel. 505 30 05 35

### *Utopia Morusa prawdziwą utopią?*

**Streszczenie.** *Na początku XVI w. Tomasz Morus stworzył dzieło, które nazwał „Utopią”. I choć nie jest to ani pierwsza, ani ostatnia próba ukazania idealnego ustroju politycznego, to właśnie z tytułem jego dzieła kojarzy się dwa stany – idealny i nierealny. Obecnie pod pojęciem utopii rozumiemy ideał społeczeństwa niebiorący pod uwagę możliwości jego realizacji bądź pomysł, którego nie można zrealizować. Czy propozycja Morusa jest prawdziwą utopią we współczesnym znaczeniu tego słowa? Wydaje się, że zarówno idealizm rozwiązań, jak i nierealność ich wprowadzania postawiły pod znakiem zapytania wszystkie próby podejmowane przez kolejne pokolenia polityków na świecie wprowadzenia w życie podobnych rozwiązań. Jednym z państw, w których widać ducha Morusa, są Stany Zjednoczone.*

**Słowa kluczowe:** *Morus, utopia, „Utopia”, system idealny, system polityczny, Stany Zjednoczone, historia, polityka, demokracja, izolacjonizm, system liberalny*

### Wstęp

Na początku XVI w. Tomasz Morus stworzył dzieło, które nazwał *Utopią*. I choć nie jest to ani pierwsza, ani ostatnia próba ukazania idealnego ustroju politycznego, to właśnie z tytułem tego dzieła kojarzą się dwa stany – idealny i nierealny. Obecnie pod pojęciem utopii rozumiemy ideał społeczeństwa niebiorący pod uwagę możliwości jego realizacji bądź pomysł, którego nie można zrealizować. Czy propozycja Morusa jest prawdziwą utopią we współczesnym

znaczeniu tego słowa? Wydaje się, że zarówno idealizm rozwiązań Morusa, jak i nierealność ich wprowadzania w życie postawiły pod znakiem zapytania wszystkie próby podejmowane przez kolejne pokolenia polityków na świecie wprowadzenia w życie podobnych rozwiązań. Większość osób tego typu rozwiązań będzie szukała w systemach socjalistycznych bądź komunistycznych, niewiele natomiast zastanowi się nad tym, czy w systemach liberalnych propozycje Morusa mają rację bytu. Państwowość amerykańska pokazuje, że utopijny system można w wielu aspektach wdrożyć w życie w państwie będącym wzorem dla demokratycznych i liberalnych ustrojów politycznych, a nie tylko w komunistycznych czy socjalistycznych tworcach, straszących swą nieudolnością i zacofaniem.

Celem tej pracy jest pokazanie, że jednostronna interpretacja dzieła Morusa i zaproponowanego przez niego ustroju społecznego może być myląca, a wiele z późniejszych rozwiązań, jeśli bezpośrednio nie wywodzi się z pracy autora, to jest na tyle podobna, iż można domniemywać, że była inspirowana tym dziełem lub dziełami jego interpretatorów.

## 1. Idealne państwo w *Utopii* Morusa

Sir Thomas More (Tomasz Morus) był wybitnym angielskim myślicielem, humanistą, pisarzem, wreszcie politykiem zasiadającym w Izbie Lordów i piastującym urząd kanclerza królewskiego na dworze Henryka VIII. Pochodził z zamożnej rodziny mieszczańskiej Londynu, co znacznie ułatwiło mu karierę. Choć zaczął studiować nauki przyrodnicze, za namową ojca ukończył prawo i rozpoczął pracę w zawodzie. Dostyc szybko, bo w wieku 26 lat, został także posłem do parlamentu i oddał się karierze politycznej. Pierwszy epizod polityczny w jego życiu trwał niezwykle krótko (zaledwie kilka miesięcy), lecz po kilkunastoletniej przerwie powrócił do angielskiej polityki, by być dyplomatą i doradzać królowi Henrykowi VIII. Jako członek Izby Lordów, po otrzymaniu tytułu szlacheckiego, piastował w niej funkcje skarbnika i przewodniczącego. Ostatnim etapem jego kariery był urząd kanclerza królewskiego, który piastował trzy lata (1529-1532). Jego kariera polityczna rozwijała się szybko i dynamicznie, lecz zakończył ją równie szybki upadek<sup>1</sup>. Wszelkich zaszczytów politycznych zrzekł się w momencie, gdy musiałby przyczynić się do rozwiązania małżeństwa Henryka VIII z Katarzyną Aragońską oraz mianowania króla głową Kościoła anglikańskiego. Jego odmowa złożenia wyjaśnień, dlaczego nie chce uznać Henryka VIII głową Kościoła anglikańskiego, stała się przyczyną oskarżenia i skazania na karę śmierci.

<sup>1</sup> Zob. W. Ostrowski, *Wprowadzenie do „Utopii”*, w: T. More, *Utopia*, PAX, Warszawa 1954, s. 17-20.

### 1.1. Między średniowieczem a renesansem

Życie *Morusa* przypadło na okres dosyć burzliwy w dziejach Europy. Ku końcowi zmierzała bowiem epoka średniowiecza, a coraz większego znaczenia nabierał renesans (odrodzenie). Choć nie zostało dokładnie określone, kiedy pierwsza z epok zastąpiła drugą<sup>2</sup>, w literaturze przedmiotu podaje się kilka wydarzeń z tym związanych (które miały miejsce za życia *Morusa*), w tym odkrycie Ameryki przez Krzysztofa Kolumba oraz wywieszenie 95 tez przez Marcina Lutra. Renesans powoli obejmował kolejne kraje. Pierwsze jego oznaki we Włoszech datuje się na koniec XIV w., zaś w Europie Północnej można o nim mówić dopiero w kontekście wydarzeń XVI-wiecznych<sup>3</sup>.

Renesans przyniósł także głębokie przeobrażenia ekonomiczne i społeczne. W ekonomii wyraźny był wzrost wytwórczości, rozwój gospodarki towarowo-pieniężnej, postęp techniczny oraz rozwój miast i wsi, a w parze z tymi zjawiskami szły zmiany społeczne, których motorem napędowym było mieszczaństwo. Pojawił się nowy układ społeczny, w którym coraz silniejsze mieszczaństwo, głównie w wyniku usamodzielnienia się cechów, stawało się uczestnikiem walki klas i sprzymierzeńcem warstw ludowych<sup>4</sup>. W Anglii, po wyniszczających wojnach, do głosu doszli hodowcy owiec oraz kupcy sprzedający wełnę i wyroby włókiennicze. Pojawiła się też grupa wędrujących bezrobotnych biedaków. Zmiany te można nazwać początkiem kapitalizmu w Anglii<sup>5</sup>.

Co takiego różni te dwie epoki? Wiele, a najważniejsza różnica tkwi w podejściu do człowieka. Renesans przyniósł odrodzenie sztuki antycznej (odniesienie w kulturze i sztuce do starożytnych wzorców), reformację kościoła chrześcijańskiego oraz humanizm w myśli filozoficznej (powrót do literatury i języków klasycznych). Tym, co nadaje jego wytworom wspólny sens, jest idea odrodzenia człowieka i kultury<sup>6</sup>. W tych trzech nurtach *Morus* próbował znaleźć miejsce dla siebie.

Jawi się on jako człowiek rozdarty pomiędzy dwiema epokami, w których żył. Na jego postawę ideowo-polityczną złożyły się trzy fakty: to, że był mieszczańcem, inteligentem oraz katolikiem<sup>7</sup>. Dlatego z jednej strony był cenionym humanistą, z drugiej zaś ortodoksyjnym chrześcijaninem, odrzucającym wszystko, co niesie ze sobą reformacja. Studiując w Londynie i Oxfordzie oraz podróżując

<sup>2</sup> A. Karpiński, *Renesans*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 7-8.

<sup>3</sup> J. Burckhardt, *Kultura Odrodzenia we Włoszech*, PIW, Warszawa 1991; P. Burke, *Renesans*, Wyd. UJ, Kraków 2009.

<sup>4</sup> D. Petsch, *Tomasz Morus*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1962, s. 19.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>6</sup> A. Borowski, *Renesans*, Wyd. Literackie, Kraków 2002, s. 12-13.

<sup>7</sup> W. Ostrowski, op. cit., s. 28.

po Europie, przejął wiele odrodzeniowych idei, poznał i zaprzyjaźnił się z wieloma postaciami europejskiego renesansu. Przyjaźnią darzył Erazma z Rotterdamu, jednego z najwybitniejszych ludzi epoki<sup>8</sup>. Potrafił jednak ochłodzić te relacje w imię zachowania ortodoksyjnych poglądów religijnych. Poglądy te zresztą doprowadziły go do śmierci. Odmawiając bowiem pośrednio uznania Henryka VIII za głowę Kościoła w Anglii, pozostał wierny poglądom religijnym, ale także filozofii, jaka przyświecała mu przez całe życie. Wyrażała się ona w krytyce rozrzutności, psucia pieniądza, arogancji, brutalności i braku dbałości o ludzi, czyli cech większości monarchów ówczesnej Europy. Ta postawa ideowo-polityczna sprawiła, że był on człowiekiem krytycznie wybierającym z ustroju przemijającego (średniowiecznego) i nastającego (renesansowego) to, co uważał za podstawę dobrobytu i sprawiedliwości społecznej<sup>9</sup>.

## 1.2. Jaki obraz Utopii przedstawia Morus?

Zachodzące w ówczesnym świecie zmiany prowadziły do niepokojących zjawisk w polityce. Postęp nauki, poszerzanie granic znanego świata i handel międzynarodowy, dążenie do zysku i radości życia oraz sukcesy filozofii racjonalistycznej zakończyły epokę średniowiecza. Kryzys spowodowany wydarzeniami był na tyle trudny do opanowania przez przeciętnego człowieka, że nie potrafił się on rozeznąć w wartościach promowanych przez liczne nurty nowej epoki. Do tego doszedł niespotykany dotąd wzrost ambicji klasy panującej, rodzący niesprawiedliwość społeczną, oraz przebudzenie wykształconych grup społecznych, co spotęgowało niekorzystne zjawiska polityczne i społeczne. Morus bacznie przyglądał się tym zjawiskom, debatował o nich z innymi humanistami, by ostatecznie wyciągnąć konstruktywne wnioski ze swoich obserwacji i zachęcić ówczesne społeczeństwo do niezbędnych reform<sup>10</sup>. Ten sam cel zmiany Anglii w sprawiedliwe państwo przyświecał mu, gdy podejmował się sprawowania różnych funkcji na dworze królewskim.

W książce z 1516 r. zatytułowanej *Książeczka zaiste złota i niemniej pożyteczna jak przyjemna o najlepszym ustroju państwa i nieznaney dotąd wyspie Utopii* Morus przedstawia fikcyjne państwo na wyspie jako wizję idealnego systemu społecznego. System ten oparty jest na demokracji i socjalizmie drobnych producentów. Przedstawiona przez Morusa wizja Utopii to obraz królestwa, którego nie dręczą żadne problemy i w którym definitywnie rozwiązano wszelkie trudności polityczne, religijne, gospodarcze i społeczne. Nie ma w nim metali kolorowych, pieniądza, obowiązuje zaś wspólna własność i całkowita równość. Idealne pań-

<sup>8</sup> D. Petsch, op. cit., s. 28-30.

<sup>9</sup> W. Ostrowski, op. cit., s. 29.

<sup>10</sup> A. Merlaud, *Tomasz Morus*, Pax, Warszawa 1978, s. 79-81.

stwo Morusa jest krajem rządzonym przez prawa i instytucje ustanowione przez lud szczęśliwy. Potęga uniformizmu, regularność struktury kryształu, geometryczność, utrata samodzielności, szczęście w identyczności oraz ogólna równowaga – to wszystko można dostrzec w czasie pierwszego kontaktu z Utopią<sup>11</sup>. W swoim dziele autor potępia egoizm społeczny, chciwość, despotyzm, zbytek dworu, przebiegłą dyplomację, prawo władcy i wojnę<sup>12</sup>. Co ważniejsze, druga księga *Utopii*, zawierająca opis idealnego państwa, ma charakter „maksymalnego programu” Morusa, wskazującego daleką drogę w przyszłość i cel do osiągnięcia w przyszłych wiekach, a nie receptę na ówczesną sytuację w Anglii<sup>13</sup>.

Jaki jest więc ustrój Utopii? Gospodarka państwa opiera się na powszechnej, uspołecznionej produkcji, wyrażającej się powszechnym obowiązkiem pracy na roli i w przemyśle. Handel wewnętrzny zostaje zastąpiony przez rozdział produktów, pozostaje tylko handel międzynarodowy, który opiera się na społeczeństwie bezklasowym, choć istnieje niewolnictwo – społeczeństwie, w którym najmniejszą jednostką społeczną jest rodzina. Jest ono rzeczpospolitą w pełni demokratyczną, której rządy opierają się na systemie rad, a w polityce zagranicznej nie przystaje się na żadne układy, zaś wojnę traktuje się jako konieczność. Podwalinami życia społecznego i kulturalnego Utopii są oświata i religia. Życie społeczne Utopian opiera się na dwóch podstawach: uspołecznieniu własności oraz specjalnych cechach społeczeństwa, przede wszystkim cechach moralnych<sup>14</sup>.

Morusa uważano za prekursora socjalizmu<sup>15</sup>. Jednak czy człowieka żywiącego sympatię dla ustroju socjalistycznego można nazwać inaczej niż socjalistą? Zalicza się go do socjalistów utopijnych – jego komunizm jest nowoczesny w tendencjach, choć nienowoczesny w środkach<sup>16</sup>. Z dwóch elementów socjalizmu – sprawiedliwości i szczegółowej organizacji – ważniejszy jest niewątpliwie ten drugi. Socjalizm Morusa jest próbą wykorzystania w społeczeństwie dobrodziejstw życia zakonnego. Przy takiej konwencji nie można się dziwić, że rodzina pada ofiarą systemu, gdyż zagraża solidarności życia we wspólnocie. To, co może kojarzyć się z socjalizmem, to zaproponowane przez Morusa rozwiązania ukazujące obywateli jako równych pod względem bogactwa, a więc nieprezentujących różnic w stroju czy posiadanych dobrach. W Utopii nie można się niczym wyróżniać, gdyż każdy człowiek jest częścią większej całości. Autor zdaje sobie jednak sprawę z tego, że przejście od gospodarki feudalno-kapitalistycznej do komunistycznej wymaga znacznego zwiększenia produkcji, a więc zaangażowania nieporównywalnego do dotychczasowych potrzeb kapitału. Zatem w duszy

<sup>11</sup> Ibidem, s. 85.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 96.

<sup>13</sup> W. Ostrowski, op. cit., s. 62.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 48-56.

<sup>15</sup> D. Petsch, op. cit., s. 63.

<sup>16</sup> W. Ostrowski, op. cit., s. 57.

socjalista, w praktyce był on zwolennikiem rodzącej się burżuazji i systemu kapitalistycznego, o czym świadczy wiele jego pism<sup>17</sup>.

## 2. Kształtowanie się państwowości amerykańskiej

Pojawienie się na mapie politycznej Stanów Zjednoczonych Ameryki i ich droga do obecnej pozycji w świecie są bardzo ciekawe. Powstało państwo i naród, które nie miały przeszłości, a jedynie niepewną przyszłość, zaś u ich podstaw nie leżały pobudki patriotyczne, lecz ideały ogólnoludzkie, takie jak: wolność, równość i niezależność. Dwa fundamenty współczesnego świata – demokracja i własność prywatna – stały się początkiem społeczeństwa, które w miarę swego rozwoju stawało się równocześnie gwarantem tych wartości.

### 2.1. Początki narodu amerykańskiego

Historia Stanów Zjednoczonych sięga dużo dalej niż tylko do uzyskania niepodległości i uchwalenia konstytucji. Rozpoczyna się w momencie, gdy do Nowego Świata zaczęli zjeżdżać się przedstawiciele wielu europejskich krajów, wiedzeni wizją lepszego jutra. Wśród nich byli zarówno poszukiwacze przygód, podróżnicy chcący zapisać się na kartach historii, jak i ludzie uciekający przed prześladowaniami politycznymi i religijnymi oraz biedą. Lepsze jutro, tak często kojarzone z obecną Ameryką, już w pierwszych latach emigracji na kontynent amerykański było głównym motywem zasiedlania nieznanymi terenami. Dlatego spotkały się tam i zaczęły przenikać społeczności brytyjska, francuska, hiszpańska i holenderska. Stworzyły one podstawę mozaiki, na którą składały się najlepsze cechy każdej z nich, co doprowadziło do powstania społeczeństwa opartego na współpracy przy pokonywaniu trudności, zaangażowaniu we wspólne dobro, własności prywatnej i demokracji<sup>18</sup>. Ponadto brak wrogów wewnętrznych sprawił, że to nowe społeczeństwo rozwijało się dynamicznie i w miarę pokojowo.

Przyczyną podjęcia walki o niepodległość trzynastu kolonii brytyjskich na ziemi amerykańskiej były zarówno wartości, jak i pragmatyzm. Do momentu gdy byt kolonii był stabilny, a ingerencja władz królewskich niewielka, kolonie zachowywały *status quo*. Dopiero pośrednie włączenie Ameryki w europejskie konflikty stało się powodem niezadowolenia, a następnie buntu kolonii. Nie godziły się one bowiem na ponoszenie wysokich kosztów tych wojen. Konfrontacja z metropolią<sup>19</sup> zachwiała stabilnością amerykańskiego rozwoju, co wywołało

<sup>17</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>18</sup> D. Mauk, J. Oakland, *Cywilizacja amerykańska*, Astrum, Wrocław 1999, s. 15-16.

<sup>19</sup> Zgodnie z definicją kolonii państwo macierzyste można także nazwać metropolią, analogicznie do starożytnych kolonii miast greckich.



nie miały niepokój wśród Amerykanów. Ekonomiczna wojna amerykańsko-brytyjska spowodowała gwałtowne załamanie młodej gospodarki. Amerykanie zrozumieli, że zachowanie praw i wolności zapewni im jedynie niepodległość. Choć w pierwszym okresie kolonie łączyła jedynie armia, a dzieliły prawie wszystkie aspekty organizacji państwa, szybko uchwalona konstytucja stała się podstawą jednomyślności w działaniu, przyświecającej Amerykanom w wielu momentach ich historii<sup>20</sup>.

## 2.2. Kolonizacja Ameryki Północnej

Brytyjskie kolonie miały niewielką możliwość ekspansji terytorialnej, młode państwo amerykańskie nie było więc już niczym ograniczone. Sztucznie utworzona przez Koronę granica rozwoju terytorialnego na grzbieciech Appalachów nagle stała się bramą do rajów – rozległego i niezagospodarowanego terytorium Ameryki Północnej. Dlatego mniej lub bardziej pokojowymi metodami Amerykanie pokonywali kolejne bariery odgradzające ich od zachodniego wybrzeża kontynentu. Najpierw pokonali Appalache, potem Missisipi, aby po przejściu przez Góry Skaliste zatrzymać się nad Oceanem Spokojnym. Państwo przejmowało kolejne terytoria zależne od europejskich potęg i zasiedlało je swoimi obywatelami. W działaniach tych nie było przypadku, o czym świadczyć może przyjęty w 1862 r. Homestead Act – ustawa o osadnictwie wprowadzająca nadania 160-akrowych działek ziemi dla osadników na nowych terenach. Niejako w konsekwencji systematycznie budowane było społeczeństwo pionierów, którzy wykształcili kulturę amerykańską. Kowboje, małomiasteczkowi szeryfowie, przemieszczające się po prerii bandy rzeźwioszczów, utożsamiający wszelkie zło Indianie i przestępstwa, która otaczała zdobywców Dzikiego Zachodu – taki obraz amerykańskiego społeczeństwa z XVIII i XIX w. funkcjonuje do dziś<sup>21</sup>. Efektem tych działań było utworzenie silnego politycznie i ekonomicznie państwa, które rozciągało się od Atlantyku do Pacyfiku.

Kolonizacja Dzikiego Zachodu musiała pociągnąć za sobą konieczność uzupełnienia braków osobowych na Wschodnim Wybrzeżu. Tutaj z pomocą Amerykanom przybyły kolejne nacje. Niemcy, Irlandczycy i Szkoci, Włosi oraz Polacy z Europy, Meksykanie z Ameryki Środkowej, a także Japończycy i Chińczycy z Azji chętnie przybywali na amerykańską ziemię<sup>22</sup>, asymilowali się i dodawali coś od siebie do amerykańskiego tygła kulturowego. Pojawienie się tak licznej siły roboczej sprawiło, że coraz szybciej rozwijała się amerykańska gospodarka.

<sup>20</sup> A. Mania, *Stany Zjednoczone*, w: *Encyklopedia historyczna świata*, red. Z. Otałęga, Agencja Publicystyczno-Wydawnicza Opres, Kraków 2003, s. 118.

<sup>21</sup> R. V. Hirne, J. M. Faragher, *Pogranicza. Historia amerykańskiego zachodu*, Wyd. UJ, Kraków 2011, s. 63-66.

<sup>22</sup> A. Mania, op. cit., s. 126.

Wzrost liczby ludności spowodował, że można było zasiedlać i przygotowywać pod uprawę i hodowlę coraz większe obszary. Równocześnie tania siła robocza sprawiła, że miał kto pracować w kolejnych, nowo powstających fabrykach. Ameryka wchłaniała każdego, kto chciał spełnić swój sen o wolności.

Pewną rysą na amerykańskiej jedności jest wojna secesyjna. Uwydatniła ona istotną przeszkodę w procesie tworzenia narodu amerykańskiego. Był nią stosunek poszczególnych stanów do kwestii niewolnictwa. O ile zostało ono zniesione i zabronione na terenie wszystkich stanów północnych, o tyle w stanach południowych, których gospodarka opierała się głównie na plantacjach bawełny, tytoniu i cukru, niewolnictwo odciskało piętno na życiu ich mieszkańców. Kulminacją tego konfliktu była secesja i krwawa wojna między stanami północnymi i południowymi, zwana wojną secesyjną<sup>23</sup>. Trwający cztery lata konflikt zakończył się zwycięstwem jedności państwa. Wygrana w walce Północ nie mściła się na Południu, ale podjęła udaną próbę rekonstrukcji. Dzięki temu na kontynencie amerykańskim pojawiły się silne Stany Zjednoczone, może nawet silniejsze niż przed wojną, gdyż efektem konfliktu był niebywały wzrost gospodarczy na terenie całego kraju. Wojna secesyjna uwolniła Amerykanów od ostatniej spornej kwestii i wprowadziła na drogę stabilnego rozwoju.

### 2.3. Stany Zjednoczone największym mocarstwem świata

W drugiej połowie XIX w. Stany Zjednoczone weszły w okres gwałtownego rozwoju gospodarczego. Zakończona kolonizacja sprawiła, że ludzie zaczęli się osiedlać w nowych miejscach i szukać nowych zajęć. Dzięki zakorzenionej w społeczeństwie przedsiębiorczości i samodzielności ludzie nie bali się podejmować ryzyka. W tym czasie na terenie Stanów Zjednoczonych odkryto wiele cennych minerałów, które stały się początkiem przemysłu wydobywczego. Kalifornijska gorączka złota z 1849 r. została zastąpiona poszukiwaniem ropy naftowej. To na tym surowcu fortunę zbił John D. Rockefeller. Natomiast na przemyśle ciężkim pieniądze zarobił Andrew Carnegie. Przykłady można by mnożyć. To, co sprawiło, iż tacy przedsiębiorcy mogli zarabiać, to wykorzystanie korporacji jako formy organizacji i nowe możliwości finansowania przedsiębiorstw. Powstające w tym czasie korporacje ocierały się niemal o monopolizację. Dopiero prawo antytrustowe, jedno z pierwszych, które ingerowały w wolność gospodarczą Ameryki, ograniczyło procesy monopolizacji.

Silne gospodarczo oraz stabilne politycznie i terytorialnie Stany Zjednoczone wkraczały w okres światowych wojen, toczonych tysiące mil od terytorium amerykańskiego, głównie przez europejskie mocarstwa. Stany Zjednoczone od początku swego istnienia starały się utrzymywać neutralność wobec europejskich

<sup>23</sup> Ibidem, s. 129-135.

konfliktów, czego efektem była ogłoszona w 1823 r. doktryna Monroe'a<sup>24</sup>. Zgodnie z nią kontynent amerykański nie może podlegać dalszej kolonizacji ze strony europejskich mocarstw, w zamian Stany Zjednoczone nie będą ingerowały w sprawy państw europejskich i ich kolonii. Izolacjonizm amerykański stał się główną zasadą polityki zagranicznej Stanów Zjednoczonych. I pewnie nigdy nie zostałby zarzucony, gdyby nie hiszpańska interwencja na Karaibach, która została odczytana jako podważenie doktryny Monroe'a. Także udział państwa amerykańskiego w obydwu wojnach światowych nie byłby możliwy, gdyby nie atak na terytorium amerykańskie, czyli zatopienie statków handlowych przez niemiecką marynarkę. Wojna amerykańsko-hiszpańska była momentem zwrotnym w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych, bowiem od jej zakończenia kraj zwiększał stale swoje zaangażowanie na arenie międzynarodowej. Stany Zjednoczone niepostrzeżenie przechodziły od izolacjonizmu do interwencjonizmu.

Na początku XX w. izolacjonistyczna postawa Stanów Zjednoczonych nie zmieniła się, ale zmieniło się postrzeganie roli państwa na arenie międzynarodowej. To, co jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej wydawało się nierealne, stawało się faktem. Stany Zjednoczone dokonywały interwencji poza kontynentem amerykańskim, mieszając się przede wszystkim do spraw mocarstw europejskich<sup>25</sup>. Przyjęły rolę policjanta, który wkracza w odpowiednim momencie do akcji i robi porządek. Najpierw była I wojna światowa, potem II wojna światowa, wojny koreańska i wietnamska, interwencje w Iraku i Afganistanie, a pomiędzy nimi kilka bardziej lub mniej znanych akcji, przeprowadzonych głównie przez służby specjalne. Interwencjonizmowi amerykańskiemu przyświecało kilka ważnych celów: walka o demokrację na świecie, zwalczanie systemów totalitarnych, zwalczanie terroryzmu, ale przede wszystkim zachowanie pewnego *status quo*, w którym Stany Zjednoczone, dzięki swojej sile militarnej i gospodarczej oraz pozycji politycznej, są szeryfem światowego porządku, zaś pozostałe mocarstwa co najwyżej rywalizują między sobą i w granicach ustalonych przez amerykańskie państwo.

### 3. Model państwa w *Utopii* Morusa a model Stanów Zjednoczonych

Porównanie zaproponowanego przez Morusa modelu państwa idealnego z państwem amerykańskim może wydawać się nieco kontrowersyjne. Trudno sobie bowiem wyobrazić, że Stany Zjednoczone są państwem utopijnym, a obowiązujący w nim ustrój polityczny ma niewiele wspólnego z rzeczywistością.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 125.

<sup>25</sup> D. Mauk, J. Oakland, op. cit., s. 168-171.

Jak napisał Jerzy Szacki, „mówiąc o utopii i utopizmie, ma się najczęściej na myśli pewien sposób myślenia, pewną postawę wobec świata”<sup>26</sup>. Potocznie słowo „utopia” utożsamiane jest z takimi określeniami, jak: mrzonka, chimera, wytwór fantazji czy niemożliwy do zrealizowania projekt. Z góry narzucona jest więc ocena. Tak naprawdę nie można ustalić, jakie idee są mrzonkami, a jakie nimi nie są. Wiele przykładów z historii myśli społecznej pokazuje, że zarzut „utopijności” kierowany był nierzadko przeciw doktrynom, które w ostateczności okazywały się praktyczne. Słowem „utopia” często określa się także wizje lepszego społeczeństwa, niezależnie od tego, jakie byłyby szanse na ich realizację. Trzecią wartą wspomnienia interpretacją tego słowa jest eksperyment<sup>27</sup>. Czy przy takiej interpretacji można w ogóle myśleć o porównaniu ustroju państwowego Stanów Zjednoczonych z systemem ogólnie nazwanym utopijnym? Czy nie będzie to nadużycie?

Odpowiadając na powyższe pytanie, trzeba wziąć pod uwagę dwa argumenty, które takie porównanie mogą uzasadniać. Po pierwsze, Morus, przedstawiając postać opowiadającą o Utopii i jej mieszkańcach, wspomniał, że Rafał Hytlodeusz był współtowarzyszem Ameriga Vespucciego podczas jego trzech z czterech słynnych wypraw. Zatem podróżnik, który miał się zetknąć z Utopianami, był na nowo odkrytym kontynencie amerykańskim<sup>28</sup>. Po drugie, porównanie to uzasadnia odbiór państwa amerykańskiego na świecie. Wiele społeczeństw demokratycznych lub dążących do demokracji stawia ustrój i rozwój polityczno-gospodarczy Stanów Zjednoczonych za wzór do naśladowania. Często jest to całość, równie często tylko fragment tego ustroju. Można więc powiedzieć, że Stany Zjednoczone to system, na który zwrócone są oczy współczesnego świata.

Aby przybliżyć obraz obecności Morusowych idei w państwie amerykańskim, wybrałem dziesięć dziedzin życia, których rozwiązania w dużym stopniu można odnieść do tych zaproponowanych przez Tomasza Morusa.

### 3.1. Amerykańska demokracja = amerykański sen

„Prawo wymaga, aby wniosek, dotyczący spraw ogólnopaństwowych, wpierv omawiany był przez trzy dni w senacie, zanim pójdzie pod głosowanie i stanie się uchwałą. [...] sprawy bardzo ważne przedkłada się na zebraniach syfogratorów, którzy zaznajamiają z nimi rodziny sobie powierzone, potem sami naradzają się i wypowiadają wobec senatu swoje zdanie oraz wyrażają wolę ludu. Niekiedy sprawę przekazuje się radzie całej wyspy”<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> J. Szacki, *Spotkania z utopią*, Sic!, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 16-29.

<sup>28</sup> T. More, op. cit., s. 81.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 120.

Amerykańska demokracja jest postrzegana jako najbliższa ideałowi. Stawiana jest za wzór do naśladowania, ale także traktowana jako narzędzie w polityce międzynarodowej. Demokracja, która leży u podstaw federacyjnego charakteru państwa amerykańskiego, zdejmuje z państwa większość obowiązków, przenosząc je na niższe szczeble władzy bądź na samych obywateli. Daje obywatelowi największy z możliwych zakres swobód, w tym prawo do posiadania broni. Amerykański system demokratyczny jest jednym z najbardziej skomplikowanych według osób postronnych, a zarazem najbardziej przyjaznym dla obywateli. Najważniejsze w amerykańskiej demokracji jest to, że jest ona tworzona wraz z państwem, któremu służy. Uzyskanie przez Stany Zjednoczone niepodległości było przyczynkiem do stworzenia demokratycznego państwa. Państwo tworzyło demokrację, a demokracja tworzyła państwo. Amerykanie mieli ten komfort, że decydując się na niezależnienie od swej macierzy, mogli kształtować swoją przyszłość. Naturalne w ich przypadku było postanowienie o przyjęciu systemu demokratycznego, bo wspólnie kolonie zdecydowały o secesji. Ta wspólnota w prowadzeniu wojny oraz podejmowaniu decyzji politycznych i gospodarczych była załączkiem amerykańskiej demokracji – demokracji, która potrafiła przetrwać takie zawirowania, jak wojna secesyjna czy zimna wojna, i której siła wynika z jej naturalności oraz stopniowego wdrażania niezbędnych, udoskonalających ją rozwiązań.

### 3.2. Konstytucja Stanów Zjednoczonych

„Praw mają bardzo mało, a jednak wystarczają one przy ich urządzeniach. To właśnie zarzucają szczególnie mieszkańcy Utopii innym narodom, że mimo wielkiej ilości kodeksów zawierających ustawy i komentarze, nie można u nich utrzymać ładu”<sup>30</sup>.

Konstytucja Stanów Zjednoczonych, druga po korsykańskiej ustawa zasadnicza na świecie, jest najdłużej obowiązującym aktem prawnym tego typu w historii. Została uchwalona 17 września 1787 r. i weszła w życie 4 marca 1789 r.<sup>31</sup> Ustawa ta funkcjonuje tak długo, bo jest prosta, a zarazem bardzo elastyczna. Zawiera 7 artykułów i 27 poprawek, z których ostatnia weszła w życie 7 maja 1992 r. Co ciekawe, jest to poprawka, która była zaproponowana już w 1789 r., a jej ratyfikacja trwała ponad 200 lat. Prawo federalne ma ściśle wyznaczone obszary mocowania (m.in. władza wykonawcza, ustawodawcza i sądowicza, władza federalna i stanowa, wolność religii, słowa, zgromadzeń, prawa wyborcze, niewolnictwo, podatki). W ich ramach powstają ustawy oraz prawo niższego szczebla, które reguluje większość sfer życia obywatela<sup>32</sup>. Prawo amerykańskie

<sup>30</sup> Ibidem, s. 156.

<sup>31</sup> A. Mania, op. cit., s. 120-121.

<sup>32</sup> D. Mauk, J. Oakland, op. cit., s. 113-116.

jest bardzo elastyczne, co pozwala na dobre funkcjonowanie systemu prawnego typu *common law*, który polega na łączeniu stanowienia oraz stosowania prawa i precedensów<sup>33</sup>.

### 3.3. Wolność wyznania

„W Utopii spotyka się różne wierzenia religijne, i to nie tylko w poszczególnych okolicach, lecz nawet w obrębie każdego miasta<sup>34</sup> [...]. Wolność religijną ustanowił Utopus nie tylko ze względu na konieczność utrzymania pokoju, który zakłócano przez ustawiczne walki i uporczywą nienawiść, lecz także dlatego, ponieważ takie zarządzanie uważał za korzystne dla samej religii”<sup>35</sup>.

Stany Zjednoczone są państwem, w którym zagwarantowana jest wolność wyznania. Dzięki pierwszej poprawce do konstytucji każdy obywatel ma prawo wyznawania takiej religii, jaka jest mu najbliższa. Można więc sądzić, że powinien to być kraj ateistów, którzy we współczesnym świecie korzystają z przywileju bycia niewierzącym. Nic bardziej mylnego. Osoby deklarujące wyznawanie jakiegś wiary w Stanach Zjednoczonych stanowią 85% ogółu społeczeństwa<sup>36</sup>. W państwie istnieje ponad 200 Kościołów i grup religijnych, reprezentujących prawie każdy zakątek kulturowy świata. To w Stanach Zjednoczonych powstały liczne Kościoły i sekty odwołujące się do chrześcijaństwa, lecz nie do tradycji Kościołów katolickiego i protestanckiego. Do najbardziej znanych Kościołów należą: amisy, mormoni i świadkowie Jehowy<sup>37</sup>. Tylko wolność i religijność Amerykanów mogła doprowadzić do ich powstania i rozwoju.

### 3.4. Innowacyjność nauki i gospodarki

„Ponieważ reszta ludności stale jest zajęta w zawodach pożytecznych, więc łatwo ocenić, w jak krótkim czasie może ona wytworzyć mnóstwo dobrze wykończonych przedmiotów<sup>38</sup>. [...] Czas wolny [...] każdy może zużytkować według swego upodobania; nie znaczy to jednak, by wolno mu było marnować czas na głupstwa i próżniactwo, przeciwnie, godziny wolne od pracy powinien z pożytkiem poświęcić jakiemuś innemu zajęciu odpowiednio do swego zamiłowania. Przerwy te spędzają najczęściej na kształceniu się naukowym”<sup>39</sup>.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 188.

<sup>34</sup> T. More, op. cit., s. 167.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 169.

<sup>36</sup> D. Mauk, J. Oakland, op. cit., s. 294.

<sup>37</sup> R. V. Hirne, J. M. Faragher, op. cit., s. 113-114.

<sup>38</sup> T. More, op. cit., s. 124.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 122.



Badając historię Stanów Zjednoczonych, można odnieść wrażenie, że sukces tego państwa polega na praktyczności wszystkich działań, jakie są podejmowane<sup>40</sup>. Także praktyczność jest wyróżnikiem rozwoju amerykańskiego szkolnictwa wyższego. Założony w początkach XVII w. Uniwersytet Harvarda należy obecnie do najbardziej prestiżowych uniwersytetów na świecie. Również pozostałe uniwersytety amerykańskie wyznaczają trendy w światowym szkolnictwie wyższym. Amerykańska nauka oceniana jest pod kątem przełożenia jej działań na gospodarkę, innowacyjność i konkurencyjność. Bardzo często naukowcy zostają znanymi osobistościami nie dlatego, że wypracowali rewolucyjną teorię, ale dlatego że ich pomysły wdrażane są przez największe amerykańskie koncerny. Kształtując trendy naukowe, amerykańskie uniwersytety kształtują trendy w gospodarce. Nie przypadkiem komputer osobisty, taśma produkcyjna i zarządzanie strategiczne zostały wymyślone i wdrożone do produkcji właśnie w Stanach Zjednoczonych.

### 3.5. Najbogatsi ludzie świata

„Cześć i bezpieczeństwo władcy polega raczej na bogactwie poddanych niż na jego własnym. Ludzie obierają króla ze względu na siebie, a nie na niego, aby dzięki jego trudom i staraniom sami mogli żyć w pomyślności”<sup>41</sup>.

Od pucybuta do milionera – tym hasłem przyciąga Ameryka największą liczbę osób, które pragną w niej zamieszkać – ludzi, którzy poszukują lepszej przyszłości dla siebie i swoich rodzin i którzy myślą o zmianie swego statusu materialnego, uważając Amerykę za raj na ziemi. Nie przypadkiem największe XIX-wieczne migracje do Stanów Zjednoczonych z terenów Irlandii i Szkocji oraz Niemiec podejmowali ludzie, którzy uciekali przed głodem i brakiem pracy. Dzieje się tak dlatego, że Stany Zjednoczone to największa i równocześnie najbardziej liberalna gospodarka na świecie. Będąc największą gospodarką wolnorynkową i cechując się największym liberalizmem ekonomicznym, musi mieć równocześnie bardzo niskie podatki oraz niewielkie zabezpieczenia socjalne. Zatem wolność ekonomiczna pozwala każdemu obywatelowi, po pierwsze, zarobić na tym, co potrafi robić nietuzinkowo, po drugie, wydawać pieniądze na to, czego pragnie i czego potrzebuje. Bogactwo poszczególnych obywateli i firm amerykańskich jest podstawą bogactwa państwa amerykańskiego, które wytwarza niemal 20% światowego produktu brutto. A na powiedzenie „od pucybuta do milionera” znajdziemy mnóstwo przykładów wśród finansowych elit Stanów Zjednoczonych.

<sup>40</sup> A. Mania, op. cit., s. 116.

<sup>41</sup> T. More, op. cit., s. 104.



### 3.6. John D. Rockefeller i jego fundacja

„I niewątpliwie słusznie – mówią oni – natura wzywa ludzi, aby wzajemnie pomagali sobie i przysparzali radości życia [...] odmawiać sobie jakiejś przyjemności, aby sprawić ją innym, świadczy to o czułym i dobrym sercu; korzyści zaś, jakie w zamian odnosimy, zawsze przewyższają to, cośmy ofiarowali”<sup>42</sup>.

Bogactwo Stanów Zjednoczonych jest największe na świecie, najwięcej jest w nich także osób, które swoim bogactwem się dzielą. Filantropia najbogatszych Amerykanów sięga XIX w. i działań szybko bogacących się przedsiębiorców. We wczesnych etapach rozwoju filantropia polegała głównie na inwestowaniu w pracownika, np. przez poprawę warunków jego życia. Powstawały w ten sposób liczne miejscowości przemysłowe, w których standard życia przewyższał często znane i cenione miasta. W kolejnym okresie rozwoju amerykańska filantropia przekształciła się w zakładanie fundacji, które za cel stawiają sobie bezinteresowną pomoc materialną potrzebującym. Przykładami amerykańskiej filantropii są takie działania, jak: wolontariat i praca na rzecz potrzebujących w odległych zakątkach świata przy wsparciu sponsorów, rozbudowa zaplecza naukowo-technicznego uniwersytetów oraz college'ów, wsparcie badań i profilaktyki leczniczej wielu nieuleczalnych chorób. Co istotne, filantropia amerykańska musi być znana na całym świecie. O tym się mówi i zawsze powinno się pamiętać.

### 3.7. Kultura masowa w amerykańskim stylu

„Obiady trwają tam krótko, wieczerze zaś dłużej, ponieważ po obiedzie następuje praca, po wieczerzy zaś sen i nocny spoczynek, który zdaniem Utopian lepiej sprzyja trawieniu niż praca. Żadna wieczerza nie mija bez muzyki; na deser podaje się dużo różnych łakoci; nie gardzą kadzidłem i perfumami, w ogóle nie szczędzą niczego, byleby rozweselić biesiadników, skłaniają się bowiem raczej ku temu przekonaniu, iż żadna przyjemność nie jest zakazana, jeśli nie powoduje jakiejś szkody”<sup>43</sup>.

Choć pojęcie kultury masowej lub popularnej można odnieść już do igrzysk organizowanych w starożytności, współczesne znaczenie nadali mu właśnie Amerykanie. Z kultury masowej uczynili oni styl życia, który „sprzedali” całemu światu. Film, muzyka, literatura popularna – w Ameryce stało się to przemysłem i zostało wyeksportowane na cały świat. Amerykański styl życia, oparty na aktywnym spędzaniu czasu i wszechobecnej rozrywce, każe podążać za modami. I nie jest istotne, czy są to mody pozytywnie czy negatywnie oddziałujące na życie. Mody

<sup>42</sup> Ibidem, s. 141.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 131.

być muszą, a im bardziej oryginalne, tym lepsze. W Stanach Zjednoczonych wszędzie, gdzie można, ludzie starają się robić daną rzecz masowo. Powstała moda na masowe koncerty muzyczne, masowy udział w biegach ulicznych i inne tego typu imprezy. Znamioną sceną ilustrującą „masowość” amerykańskiego myślenia jest fragment filmu *Forrest Gump*, w którym niemal każdy Amerykanin chce uczestniczyć w biegu głównego bohatera przez Amerykę. Współczesnym przejawem takiego sposobu myślenia społeczeństw jest popularność portali społecznościowych, w tym Facebooka. Choć fizycznie jesteśmy daleko od wydarzeń, dzięki Facebookowi czujemy, że uczestniczymy w nich osobiście.

### 3.8. Migracje czynnikiem rozwoju Stanów Zjednoczonych

„A jeśliby przypadkiem nastąpiło przeludnienie na całej wyspie, w takim razie wysiedlają z każdego miasta pewną ilość obywateli i na najbliższym lądzie stałym, gdzie tubylcom pozostaje sporo ziemi nieuprawionej, zakładają osadę zgodnie ze swymi zwyczajami i proponują miejscowej ludności wzajemne współżycie. [...] Lecz jeśli tubylcy wzbraniają się przyjąć prawa osadników, wówczas ci wypędzają ich z tego obszaru ziemi, który sami zamierzają uprawiać, a w razie zbrojnego oporu używają broni”<sup>44</sup>.

Kształtowanie się amerykańskiej państwowości w dużym stopniu wiąże się z migracjami<sup>45</sup>. Ciągły i stały napływ imigrantów z całego świata stworzył warunki do wzrostu liczby ludności amerykańskiej, obywatelem Stanów Zjednoczonych można było stać się już po kilku latach pobytu na kontynencie. Z kolei odpływ emigrantów ze wschodnich stanów w kierunku zachodnim był motorem rozwoju terytorialnego kraju. W tle tych wydarzeń odbywały się migracje rdzennej ludności Ameryki, poszukującej swojego miejsca. Wbrew pozorom wszystkie migracje były w dużym stopniu kontrolowane przez władze federalne<sup>46</sup>. Już w połowie XIX w., kilkadziesiąt lat po uzyskaniu niepodległości i uchwaleniu konstytucji, powstała ustawa Homestead Act<sup>47</sup> (ustawa o nadaniach ziemi), która regulowała nadania ziemi na terenach, które nie były jeszcze objęte federalną jurysdykcją. Amerykański kolonializm był także wspierany przez działania infrastrukturalne. Bardzo szybko powstała kolej transkontynentalna, duże znaczenie miały też szlaki spędu bydła przez środkową część Stanów Zjednoczonych. Kult amerykańskiego pioniera – zdobywcy Dzikiego Zachodu – stał się nieodłącznym motywem amerykańskiej kultury masowej.

<sup>44</sup> Ibidem, s. 126-127.

<sup>45</sup> R. V. Hirne, J. M. Faragher, op. cit., s. 223.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 91.

<sup>47</sup> A. Mania, op. cit., s. 134.

### 3.9. Wojna szpiegów

„Natomiast ogromnie szczyłą się, jeśli uda im się zaskoczyć i pokonać wroga w sposób zręczny i podstępny [...]. Wtedy bowiem dopiero chlubią się, że postąpili po męsku i bohatersko, ilekroć odniosą zwycięstwo dzięki potędze rozumu, do czego nie jest zdolne żadne stworzenie prócz człowieka”<sup>48</sup>.

Od momentu pojawienia się na arenie międzynarodowej w Stanach Zjednoczonych szybko rozwijały się służby specjalne. Działająca podczas II wojny światowej organizacja Office of Strategic Services, a następnie Central Intelligence Agency stanowiły awangardę amerykańskich służb specjalnych<sup>49</sup>. Zbierając i analizując informacje na temat zagranicznych instytucji i osób, a także prowadząc różnego typu operacje mające na celu ingerencję w wewnętrzne sprawy innych państw, budowały one militarną i polityczną potęgę państwa amerykańskiego. Bez służb specjalnych Stany Zjednoczone nie mogłyby występować w roli policjanta światowego porządku i demokracji. Prowadząc działalność operacyjno-rozpoznawczą, w dużym stopniu przyczyniają się do tego, że podczas konfliktu militarnego wojska amerykańskie niemal błyskawicznie zdobywają przewagę nad przeciwnikiem. Także dzięki ich działalności wiele konfliktów zbrojnych kończy się na planowaniu bądź nawet rozważaniu zbrojnego rozwiązania. Wojna szpiegów odbywa się ciągle i wszędzie, ale do naszych uszu i oczu docierają szczątkowe informacje na temat tej wojny. A wygrywa w niej to państwo, którego szpiegdy wejdą w posiadanie tajemnicy największego wroga, takiej tajemnicy, która jednoznacznie go skompromituje. Choć chwalą się tym bardzo rzadko, Stany Zjednoczone dzięki wojnie szpiegów „wygrały” wiele szpiegowskich potyczek oraz jawnych konfliktów.

### 3.10. Amerykański izolacjonizm i interwencjonizm

„[...] nigdy jednak nie rozpoczynają jej lekkomyślnie, lecz z następujących ważnych powodów: albo bronią własnych granic, albo odpierają wrogów, którzy wtargnęli do kraju ich sprzymierzeńców, albo wreszcie litując się nad jakimś narodem, który cierpi ucisk pod despotycznymi rządami, starają się uwolnić go przy pomocy swoich wojsk spod jarzma tyranii i niewoli, kierując się tylko względami ludzkości. Lecz nie zawsze spieszą oni z pomocą sprzymierzeńcom w tym celu, aby ułatwić im obronę przed napastnikami; niekiedy chcą im także wynagrodzić wyrządzone już krzywdy i pomścić je”<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> T. More, op. cit., s. 161.

<sup>49</sup> C. Andrew, *Tylko dla oczu prezydenta*, Colori, Warszawa 1998, s. 15-16.

<sup>50</sup> Ibidem, s. 159.

Stany Zjednoczone od początku starały się trzymać z daleka od wydarzeń światowej polityki. Wynikało to z dwóch kluczowych dla społeczeństwa amerykańskiego powodów: po pierwsze, państwo to dopiero się tworzyło i mimo w miarę silnej pozycji na kontynencie amerykańskim nie mogło stanowić alternatywy dla europejskich potęg, po drugie, sprawy wewnętrzne i rozwój w kierunku zachodnim sprawiały, że większość środków finansowych i ludzkich było zaangażowanych właśnie w te działania. Bardzo dobrym przykładem polityki stosowanej przez Stany Zjednoczone w tym okresie jest doktryna Monroe<sup>51</sup> z 1823 r., która „dzieliła” wpływy w świecie na amerykańskie (kontynent Ameryki Północnej i Południowej) oraz europejskie (ogólnie pozostała część świata). Stały rozwój Stanów Zjednoczonych sprawił, że państwo stopniowo stawało się potęgą – najpierw gospodarczą, a następnie polityczną. Dzięki temu Ameryka stała się pożądanym sojusznikiem w światowych rozgrywkach politycznych. Dopiero początek XX w. pokazał, że amerykański izolacjonizm nie będzie do końca przestrzegany<sup>52</sup>. Zaangażowanie w rozgrywki polityczne w Ameryce Środkowej oraz Azji Wschodniej, przystąpienie do I i II wojny światowej to tylko najważniejsze przykłady odejścia w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych od przyjętych założeń. Państwo amerykańskie powoli zaczęło także zajmować pozycję policjanta na arenie międzynarodowej i strażnika demokratycznego porządku<sup>53</sup>. Zaangażowanie w II wojnę światową oraz konsekwencje tego kroku, głównie pod postacią mocarstwowego konfliktu zwanego zimną wojną, sprawiły, że amerykańskim izolacjonizm zaczął ewoluować w kierunku interwencjonizmu. Taki charakter ma już udział Stanów Zjednoczonych w konfliktach II połowy XX i w XXI w.

#### 4. *Utopia Morusa* nie jest utopią

Tomasz Morus swoją *Utopię* napisał w początkach XVI w., zaś Stany Zjednoczone powstały pod koniec XVIII w. Ponad dwa wieki dzielą te wydarzenia, a świat w tym czasie ewoluował. Rozwój ekonomiczny, społeczny i przede wszystkim technologiczny sprawiły, że analizując rozwiązania zaproponowane przez Morusa, odnosi się wrażenie, iż są one przestarzałe i nieadekwatne do współczesności. Jednak wgłębiając się w ich istotę i przesłanie, jakie niosą, można stwierdzić, że gdzieś już coś takiego się widziało, o czymś takim się słyszało. Wrażenie to jest tym dziwniejsze, że nie zawsze chodzi o rozwiązania kojarzone z szeroko rozumianym socjalizmem. Są wśród nich także takie, które kojarzą się z państwami liberalnymi, których gospodarki są obecnie siłami napędowymi rozwoju społeczno-gospodarczego świata. W niektórych momentach skojarzenia są

<sup>51</sup> D. Mauk, J. Oakland, op. cit., s. 164.

<sup>52</sup> A. Mania, op. cit., s. 145.

<sup>53</sup> H. Kissinger, *Dyplomacja*, Philip Wilson, Libertas, Warszawa 2009, s. 400-404.

silne, w innych słabsze. I pewnie nikt nie udowodni, iż dane rozwiązanie, czy to w społeczeństwie socjalistycznym, czy liberalnym, zostało wprowadzone po przeczytaniu dzieła Morusa.

Założeniem tej pracy było pokazanie, iż „nierealne” rozwiązania wymyślone lub zasłyszane przez Morusa na przełomie XV i XVI w. wcale nie były oderwane od rzeczywistości, skoro kilka wieków później podobne w swej istocie rozwiązania wprowadzali w życie politycy zarówno z lewej, jak i z prawej strony sceny politycznej.

## Literatura

- Andrew C., *Tylko dla oczu prezydenta*, Colori, Warszawa 1998.  
 Borowski A., *Renesans*, Wyd. Literackie, Kraków 2002.  
 Burckhardt J., *Kultura Odrodzenia we Włoszech*, PIW, Warszawa 1991.  
 Burke P., *Renesans*, Wyd. UJ, Kraków 2009.  
 Hirne R. V., Faragher J. M., *Pogranicza. Historia amerykańskiego zachodu*, Wyd. UJ, Kraków 2011.  
 Karpiński A., *Renesans*, WN PWN, Warszawa 2007.  
 Kissinger H., *Dyplomacja*, Philip Wilson, Libertas, Warszawa 2009.  
 Mania A., *Stany Zjednoczone*, w: *Encyklopedia historyczna świata*, red. Z. Otałęga, Agencja Publicystyczno-Wydawnicza Opres, Kraków 2003.  
 Mauk D., Oakland J., *Cywilizacja amerykańska*, Astrum, Wrocław 1999.  
 Merlaud A., *Tomasz Morus*, PAX, Warszawa 1978.  
 More T., *Utopia*, Wydawnictwo PAX, Warszawa 1954  
 Ostrowski W., *Wprowadzenie do „Utopii”*, w: T. More, *Utopia*, PAX, Warszawa 1954.  
 Petsch D., *Tomasz Morus*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1962.  
 Szacki J., *Spotkania z utopią*, Sic!, Warszawa 2000.

## Is More's *Utopia* a real utopia?

**Abstract.** *At the beginning of the 16<sup>th</sup> century, Thomas More created a work that he entitled with the short word “Utopia”. Although it was neither the first, nor the last attempt at presenting an ideal political system, the two states – ideal and unreal – are associated precisely with the title of his work. At present, we understand the word utopia as an ideal of society that does not allow for the possibility of bringing it into existence, or an idea that cannot be implemented. Is More’s proposal a real utopia in the contemporary meaning of the word? It seems that both the idealistic nature of solutions, and their infeasibility, have put a question mark over all attempts at implementing similar solutions undertaken by subsequent generations of politicians worldwide. One of the countries where the spirit of More is manifest is the United States.*

**Keywords:** *More, utopia, “Utopia”, ideal system, political system, the United States, history, politics, democracy, isolationism, liberal system*

# **Zarządzanie i społeczna odpowiedzialność biznesu**





**Adam Samborski**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Zakład Zarządzania i Ekonomii  
e-mail: adam.samborski@chorzow.wsb.pl  
tel. 32 349 84 75

## **Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego**

***Streszczenie.** W kontekście globalizacji gospodarki społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jawi się jako rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego. CSR będący prywatną inicjatywą oraz dobrowolnym wysiłkiem poszczególnych firm wypełnia pewne luki w przestrzeni governance oraz uzupełnia istniejące mechanizmy nadzoru korporacyjnego w poszczególnych instytucjonalnych konfiguracjach, zwłaszcza w części krajów rozwijających się, gdzie słabo funkcjonują instytucje formalne. W dobie rosnącej konkurencji i wymagań klientów na znaczeniu zyskuje umiejętne kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie jego wiarygodności i reputacji.*

***Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, globalizacja, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*

### **Uwagi wstępne**

W obecnym świecie coraz większą wagę przywiązuje się do wpływu przedsiębiorstw na otoczenie, i to zarówno gospodarcze, jak i społeczne. Proces ten ma miejsce nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale również rozwijających się. Społeczeństwa nie akceptują decyzji przedsiębiorstw związanych z wysokimi kosztami społecznymi. Ingerują w działalność podmiotów gospodarczych poprzez grupy nacisku, polityków czy proces legislacyjny. W tak złożonym środo-

wisku oczywiste stało się ciągle ulepszanie mechanizmów działania firm<sup>1</sup>. Celem opracowania jest identyfikacja warunków, w jakich społeczna odpowiedzialność biznesu może stanowić rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

## 1. Pojęcie *governance*

Termin *governance* jest używany w różny sposób i ma różne znaczenia. Umownie przyjmuje się, iż odnosi się do rozwoju stylu sprawowania władzy (*governance*), w którym granice między sektorem publicznym i prywatnym stały się niewyraźne. Istotą *governance* jest nacisk na mechanizmy sprawowania władzy, które nie opierają się na wykorzystywaniu instytucji i sankcji rządowych. Koncepcja ta wskazuje na tworzenie struktur lub porządku, który nie jest narzucany z zewnątrz, ale stanowi wynik interakcji wielu mechanizmów sprawowania władzy i wzajemnie oddziałujących na siebie aktorów<sup>2</sup>. W ujęciu nauk społecznych wyraźnie rozgranicza się terminy *governance* i *government* (rząd), tj. konstrukt oparty na państwowości. Wyłaniająca się konceptualizacja ujęcia niepaństwowego prywatnych lub hybrydowych form politycznego i prawnego porządku jest efektem wzrostu zainteresowania badaczy globalizacją. *Governance* jest obecnie wyjaśniany w odniesieniu do procesów globalizacji. Można zatem postawić pytanie: Czy *governance* stał się koncepcją łączącą teorie porządku polityczno-prawnego oparte na państwowości z teoriami porządku polityczno-prawnego w ujęciu niepaństwowym, czy też ma inne wymiary normatywne? Zdaniem Peera Zumbansena *governance* obejmuje oba te aspekty<sup>3</sup>. Przykładem na to są polityki międzynarodowych instytucji finansowych, takich jak: Bank Światowy, Światowa Organizacja Handlu, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, ale również transnarodowe, hybrydowe czy sieciowe procesy *governance*, odnoszące się do problematyki legitymizacji z punktu widzenia filozofii politycznej, teorii demokracji czy prawa. Termin *governance* często jest używany do podkreślenia rozbieżności między utrwalonymi w tradycji strukturami instytucji politycznych na poziomie państwa narodowego a fragmentarycznymi elementami rządu światowego w skali globalnej. Odzwierciedleniem tego narodowo-globalnego styku są ciągle wysiłki

<sup>1</sup> A. Samborski, *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011, s. 373.

<sup>2</sup> G. Stoker, *Governance as Theory: Five Propositions*, „International Social Science Journal” 1998, vol. 155.

<sup>3</sup> P. Zumbansen, *Governance: An Interdisciplinary Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Governance*, red. D. Levi-Faur, Oxford University Press, New York 2012.

metodologiczne podejmowane w celu pobudzenia wyobraźni prawnej w kwestii globalnego konstytucjonalizmu oraz globalnego prawa administracyjnego<sup>4</sup>.

Próbę systemowego ujęcia *governance* podjął Bob Jessop<sup>5</sup>. Traktuje on *governance* jako zwrotny (*reflexive*) proces samoorganizacji niezależnych podmiotów, zaangażowanych w złożone układy wzajemnych zależności. Samoorganizacja tych podmiotów opiera się na ciągłym dialogu i podziale zasobów, aby realizować korzystne dla obu stron przedsięwzięcia oraz właściwie kierować konfliktami powstającymi w wyniku interakcji. B. Jessop podkreśla, że *governance* zwykle nie jest relacją symetryczną. Jedna ze stron może bowiem posiadać większą władzę czy siłę przetargową, a podział korzyści nie musi być w pełni ekwiwalentny<sup>6</sup>.

Uwypuklenie roli samoorganizacji przy równoczesnym braku ekwiwalentności w definicji *governance* pozwala na odróżnienie go nie tylko od mechanizmów ekwiwalentnej wymiany i koordynacji w ramach rynku, ale i od wszelkiego rodzaju koordynacji działań, narzuconej w ramach hierarchii władzy<sup>7</sup>.

Koncepcja *governance*, rozumiana jako zwrotny (*reflexive*) proces samoorganizacji, nie jest niczym nowym. Jednak charakter i funkcje tej formy zostały zaniedbane. Jest to szczególnie widoczne w okresie powojennego boomu (zwanego *Les Trente Glorieuses*) w gospodarce amerykańskiej i europejskiej, gdy główny nacisk położono na budowę gospodarki mieszanej, w której interwencjonizm państwowy miał służyć rekompensowaniu niedoskonałości rynku. Na koncepcję tę obecnie patrzy się jednak inaczej i stosuje w wielu kwestiach. B. Jessop zwraca uwagę, iż *governance* może stanowić pomost między różnymi dyscyplinami nauk społecznych i wprowadzać alternatywne sposoby rozumienia tradycyjnych kwestii. Jego zdaniem *governance* jest odpowiedzią na wzrost społecznej złożoności. Może się też okazać przydatny w rozwiązywaniu problemów koordynacji w sferach prywatnej, publicznej i prywatno-publicznej. Nawet liberalni ekonomiści przyznają, że mechanizm rynkowy nie zawsze wiernie oddaje korzyści i koszty wynikające z działalności gospodarczej. Obecnie odzwierciedla się to we wzroście zainteresowania sposobami projektowania instytucji czy regulacjami prawnymi, dzięki którym państwo może uniknąć stałej kontroli podmiotów gospodarczych, przy jednoczesnym sterowaniu rynkiem. Politolodzy sugerują, że *governance* jest ważnym środkiem przewycięzania podziałów na rządzących i rządzonych (w systemach opartych na przedstawicielstwie). Zabezpiecza także możliwości angażowania się wzrastającej liczby interesariuszy w formułowanie

<sup>4</sup> Ibidem, s. 87-89.

<sup>5</sup> B. Jessop, *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*, w: *Governance, as Social and Political Communication*, red. H. P. Bang, Manchester University Press, Manchester 2003.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Cz. Mesjasz, *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2006, nr 700. W artykule autor *governance* tłumaczy jako władanie.

i wdrażanie polityki. W tym sensie *governance* ma również znaczenie normatywne. Wskazuje to na przeszacowanie różnych sposobów koordynacji, nie tylko w zakresie ich efektywności gospodarczej czy skuteczności w osiąganiu celów zbiorowych, ale także w zakresie związanych z nimi wartości. *Governance* zyskał pozytywne konotacje, takie jak: złoty środek, konsultacje, negocjacje, subsydiarność, refleksywność, dialog, w przeciwieństwie do anarchii rynków i „żelaznej pięści” państwa<sup>8</sup>. Uzasadnionym bądź racjonalnym celem *governance* powinno stać się zapewnienie (czasami w imieniu innych osób), że organizacja wypracuje wartościowy wzorzec dobrych wyników, unikając zarazem niepożądanego wzorca złych okoliczności. Być może celem *governance* jest zapewnienie – w imieniu rządzonych (szerzej interesariuszy) – godnego wzorca dobra, unikając niepożądanego wzorca zła. Uczciwy *governance* zakłada, że funkcjonujące mechanizmy pozwalają kierownictwu (agentowi) przestrzegać prawa i działać w interesie interesariuszy (pryncypała) w duchu demokracji<sup>9</sup>.

Propozycja B. Jessopa ma jednak jeden słaby punkt, mianowicie ekspozowanie znaczenia samoorganizacji. Zdaniem Czesława Mesjasza w niektórych rozważaniach na temat zastosowania podejścia systemowego w teorii organizacji procesy samoorganizacji nie są traktowane w sposób obiektywny, ale stanowią interpretację narzuconą przez obserwatora<sup>10</sup>.

Szerokie zastosowanie koncepcji *governance* sprawia, że zakres jego znaczenia istotnie się poszerza. Cz. Mesjasz wyróżnia w związku z tym dwie interpretacje *governance*: społeczno-polityczną i ekonomiczno-organizacyjną. W pierwszej kładzie się nacisk na ogólne normy społeczne oraz ujęcie opisowe, w drugiej natomiast – na kryteria ekonomiczne oraz formalne metody opisu i analizy<sup>11</sup>.

## 2. Koncepcja globalnego *governance*

Obecna dyskusja na temat globalnego *governance* opiera się na prowadzonej od dłuższego czasu debacie o relacji między państwem, rynkiem a społeczeństwem<sup>12</sup>. Opiera się ona na trzech instytucjonalnych filarach: rządzie, rynku i społeczeństwie obywatelskim oraz ich kombinacji i obejmuje różne sposoby koordy-

<sup>8</sup> Ibidem, s. 142-172.

<sup>9</sup> *Governance*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance> [22.10.2012].

<sup>10</sup> Cz. Mesjasz, *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2006, nr 700.

<sup>11</sup> Cz. Mesjasz, *Nadzór, władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, w: *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 33-34.

<sup>12</sup> A. Martinelli, A. Midttun, *Globalization and Governance for Sustainability*, „Corporate Governance” 2010, vol. 10, nr 1.

nacji i kontroli. *Governance* w tym znaczeniu jest zrównoważonym połączeniem władzy, otwartej wymiany i norm<sup>13</sup>.

Alberto Martinelli i Atle Midttun wyodrębniają trzy główne koncepcje: globalizacji opartej na zasadach wolnego rynku, internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo i internacjonalizacji *governance* kierowanej przez społeczeństwo<sup>14</sup>.

Globalizacja gospodarki przełomu XX i XXI w. była wynikiem niezwykle udanej dyfuzji rynków i przedsiębiorczości, jak również ekspansji korporacji transnarodowych i sieci ich dostaw. Ekspansja handlu i liberalizacja przepływu kapitału w połączeniu z postępowaniem w technologii komunikacyjnej wzmocniły ogólnoswiatową konkurencję. Przyspieszenie przepływu kapitału i większa mobilność czynników produkcji doprowadziły do tego, że gospodarka w coraz większym stopniu zależna jest od wielu specjalistycznych umiejętności: przemysłowych, finansowych, technologicznych, handlowych, administracyjnych i kulturowych, zlokalizowanych w różnych regionach, a nawet na różnych kontynentach.

Jednakże globalizacja oparta na rynku nie przyczynia się do zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej. W końcu pierwszej dekady XXI w. globalizacja stała przed dwoma poważnymi wyzwaniami. Po pierwsze, system ten pobudził wyjątkowy wzrost gospodarek wschodzących, takich jak Chiny i Indie, co doprowadziło do globalnych zaburzeń w środowisku naturalnym. Konkurencja o zasoby między państwami członkowskimi OECD a krajami rozwijającymi się znacząco zwiększyła obciążenia ekologiczne dla świata. Po drugie, anglo-amerykańska gospodarka ukierunkowana na rynki globalne, zdominowana przez sektor finansowy, wywołała nadmierną finansjeryzację, ze zbyt dużą liczbą inwestorów poszukujących coraz wyższych zysków finansowych. Ponadto wielość interesariuszy finansowych spowodowała ograniczenie horyzontu czasowego procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach, a kreatywność spekulacyjna przekroczyła granice rozsądku. Doprowadziło to do poważnych perturbacji w globalnym systemie finansowym, a w efekcie do globalnej recesji i wzrostu nierówności pomiędzy społeczeństwami poszczególnych krajów, a także wewnątrz nich. Obecny kryzys jest więc zarówno porażką „niewidzialnej ręki” rynku, jak i „widzialnej ręki” menedżerów<sup>15</sup>.

Kryzys ekologiczny i finansowy wyraźnie wskazuje na ograniczenia modelu globalizacji opartej na zasadach wolnego rynku – rozumianego jako porządek zdolny do samoregulacji. Istnieje więc potrzeba ponownej oceny relacji rynku,

<sup>13</sup> A. Martinelli, *Markets, Governments, Communities and Global Governance*, „International Sociology” 2003, vol. 18, nr 2.

<sup>14</sup> A. Martinelli, A. Midttun, op. cit.

<sup>15</sup> W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *Introduction: Rethinking Corporate Governance – Lessons from the Global Financial Crisis*, w: *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, red. W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, Cambridge University Press, Cambridge 2011.

państwa i społeczeństwa obywatelskiego oraz zaprojektowania nowych modeli *governance*.

Klasyczną alternatywą dla globalizacji opartej na rynku jest koncepcja internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo. Nie są to jednak wykluczające się rozwiązania. Globalizacja rynków zależy bowiem od ułatwień w regulacjach krajowych i międzynarodowych, a polityczną internacjonalizację *governance* w obszarze gospodarki trudno sobie wyobrazić bez udziału czynników rynkowych. Ważne jest zatem znalezienie równowagi pomiędzy tymi dwoma elementami systemu *governance*.

Jednym z głównych problemów w koncepcji internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo jest zestawienie rosnącej demokratyzacji w ramach państw narodowych z niedemokratycznymi stosunkami pomiędzy tymi państwami. Odpowiedzialność i legitymizacja demokratyczna wewnątrz tych państw zbiega się z twardą polityką realną między państwami. To sprzeczne zestawienie wewnętrznej demokracji i zewnętrznych zasad władzy świadczy o dwóch podstawowych wadach koncepcji internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo: wyłącznej odpowiedzialności politycznej władzy państwowej wobec wyborców krajowych oraz prezentowaniu egoistycznych postaw przez rządzących na arenie międzynarodowej. To, co mogłoby się wydawać bezsporne w ujęciu międzynarodowym, nie ma znaczenia dla spraw krajowych.

Niemniej ta koncepcja *governance* odniosła pewne sukcesy. Jednym z nich jest Protokół Montrealski i wycofanie 96% substancji niszczących warstwę ozonową. Jednakże najważniejsze kwestie, takie jak: regulacje finansowe, globalne ocieplenie, migracja, redystrybucja dóbr pomiędzy biednych i bogatych, pozostają nierozwiązane.

Szeroka mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego na rzecz praw człowieka, uczciwego handlu i ochrony środowiska jest kolejnym sposobem *governance* na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju. Mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego może odgrywać kluczową rolę na arenie globalnej, ponieważ jest o wiele mniej ograniczona sprawami krajowymi niż rządy poszczególnych państw. Dzięki zaangażowaniu organizacji społecznych oraz mediów program globalnego *governance* stał się bardziej otwarty na kwestie ponadnarodowe. Zdolność mobilizacji i siła perswazji moralnej sprawia, że społeczeństwo obywatelskie wywiera wpływ nie tylko na biznes, ale i na polityków. Organizacjom społecznym udało się np. włączyć elementy odpowiedzialności publicznej do działań transnarodowych korporacji, wpływając tym samym na kształt regulacji prawnych mających na celu „ucywilizowanie” rynku.

Trzeba jednak pamiętać, że skuteczność działań organizacji społecznych jest uzależniona od dobrej woli rządzących i biznesu, może więc spotkać się z ograniczeniami charakterystycznymi dla dwóch poprzednich koncepcji. Ponadto wpływ społeczeństwa obywatelskiego na proces decyzyjny o charakterze politycznym



i biznesowym zależny jest od otwartości demokratycznego społeczeństwa, a zatem presja na decyzje i praktyki biznesowe w krajach autorytarnych jest niewielka i często pośrednia.

Ograniczenia trzech przedstawionych koncepcji powodują, iż należy szukać bardziej wyważonych rozwiązań. W klasycznej koncepcji liberalnej rola państwa i rynku wzajemnie się uzupełniają. Zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego i ruchów społecznych ograniczają nacjonalizmy. Ruch na rzecz CSR jest efektem sojuszu biznesu i społeczeństwa obywatelskiego<sup>16</sup>. Działania podejmowane na rzecz popularyzacji CSR przyczyniły się do uświadomienia znaczenia aspektów środowiskowych i społecznych w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także implementacji dobrych praktyk w obszarze zrównoważonego rozwoju<sup>17</sup>.

### 3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Odpowiedzialność przedsiębiorstw to ruch pozornie sprzeczny, ponieważ w warunkach globalizacji część firm rezygnuje z wolności, narzucając sobie pewne ograniczenia. W dobie rosnącej konkurencji i wymagań klientów na znaczeniu zyskuje jednak umiejętne kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie jej wiarygodności i reputacji. Działania te stają się, obok kwestii efektywności finansowej i jakości oferowanych wyrobów lub usług, istotnym elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>18</sup>. W ostatnich latach powstało wiele inicjatyw w ramach CSR i nie ma w krajach rozwiniętych dużej korporacji, która nie przyjęłaby rozwiązań ograniczających negatywne skutki społeczne czy środowiskowe, jakie wynikają z jej działalności bądź z działalności jej łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa przyjmują dobrowolne zobowiązania, które zazwyczaj dotyczą standardów i warunków pracy, poszanowania praw człowieka, oddziaływania na sferę społeczną i środowisko naturalne, unikania zachowań korupcyjnych. Zakres przyjmowanych kodeksów społecznej odpowiedzialności jest bardzo szeroki – od inicjatyw poszczególnych przedsiębiorstw, branż, sektorów, poprzez rozwiązania tworzone wspólnie z szerokim gronem interesariuszy, do działań podejmowanych z poszczególnymi rządami. Inne instrumenty o charakterze dobrowolnym dotyczą sprawozdawczości, zgodności czy weryfikacji.

Pierwszymi kodeksami były kodeksy pojedynczych przedsiębiorstw adaptowane z inicjatywy poszczególnych firm. Większość czołowych przedsiębiorstw

<sup>16</sup> A. Samborski, *Nadzór korporacyjny w kontekście globalizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 267.

<sup>17</sup> CSR. *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Krajowy program ramowy Europa 2020*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/10892> [17.05.2013].

<sup>18</sup> Ibidem.



i branż przemysłowych ogłosiła kodeksy odpowiedzialnego zachowania. Szacuje się, że ponad 3 tys. firm globalnych publikuje raporty o wynikach działalności w obszarze społecznym i ochrony środowiska, a kodeksy ponad 300 branż przemysłowych zostały przyjęte w przedsiębiorstwach członkowskich. Kolejnym etapem rozwoju CSR były inicjatywy współpracy dwustronnej czy też wielostronnej w ramach „trójkąta *governance*”. Najbardziej aktywną współpracę prowadzą przedsiębiorstwa z organizacjami pozarządowymi. Bardzo aktywne w tym obszarze są branże odzieżowa i obuwnicza produkujące markowe produkty. Przykładem jest inicjatywa etycznego handlu, będąca porozumieniem zawartym pomiędzy brytyjskimi firmami odzieżowymi, związkami zawodowymi i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, promująca kodeks postępowania dotyczący warunków pracy w ramach łańcuchów dostaw. Często w dobrowolne programy promujące odpowiedzialne zachowania wśród przedsiębiorstw angażują się poszczególne państwa, zazwyczaj jednak na poziomie międzyrządowym. Kodeksy te na ogół nie przewidują jakichkolwiek form egzekucji. Przykładem jest United Nations Global Compact, wprowadzony w 2000 r. przez Sekretarza Generalnego Narodów Zjednoczonych. Przedsiębiorstwa, które podpisały Global Compact, zobowiązały się do przestrzegania 10 zasad, w tym międzynarodowych praw człowieka.

Zobowiązania wynikające z kodeksów społecznej odpowiedzialności wykraczają poza zobowiązania prawne narzucone przedsiębiorstwom. Ich celem jest przyjęcie standardów wyższych, niż wymagają tego rozwiązania prawne w krajach, w których działają korporacje. Tworzona jest rozległa sieć *governance* dobrowolnych zobowiązań lub prawa „miękkiego”, obejmująca większość branż i sektorów globalnego biznesu. Nie należy przy tym postrzegać CSR jako filantropii, ale raczej jako działania ukierunkowane na unikanie szkód społecznych i środowiskowych i reagowania na oczekiwania szerokiego grona interesariuszy. Sieć ta nazywana jest siecią regulacji prywatnych, regulacji społecznych, prawnych standardowych ustaleń czy nową formą regulacji ponadnarodowych<sup>19</sup>.

Zdaniem Komisji Europejskiej CSR ma coraz większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, a korzyści należy upatrywać w poprawie takich obszarów działalności przedsiębiorstwa, jak: zarządzanie ryzykiem, oszczędność kosztów, dostęp do kapitału, relacja z klientami, zarządzanie zasobami ludzkimi, potencjał innowacyjny. Zaangażowanie w CSR szerokiego grona interesariuszy umożliwia przedsiębiorstwom lepsze prognozowanie oraz wykorzystanie szybko zmieniających się oczekiwań społeczeństwa i warunków prowadzenia działalności. W takim ujęciu CSR może stymulować rozwój nowych rynków i sprzyjać tworzeniu nowych możliwości wzrostu gospodarczego. Podejmując kwestie odpowiedzialności społecznej, przedsiębiorstwa mogą budować zaufanie pracowników, konsumentów

<sup>19</sup> P. Redmond, *International Corporate Responsibility*, w: *The Sage Handbook of Corporate Governance*, red. Th. Clarke, D. Branson, Sage, London 2012, s. 590-593.

i obywateli, tworząc podstawy zrównoważonych modeli biznesowych. Większe zaufanie może przyczynić się do kształtowania otoczenia sprzyjającego podejmowaniu w przedsiębiorstwach inicjatyw innowacyjnych i prorozwojowych<sup>20</sup>.

#### 4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego

CSR jako rynkowy mechanizm nadzoru korporacyjnego nie podważa roli rządu czy też innych porozumień w obszarze *governance* regulujących zasady funkcjonowania przedsiębiorstw. Potwierdza raczej konieczność współistnienia wielu mechanizmów nadzoru, w których CSR stanowi uzupełnienie istniejących publicznych i prywatnych konfiguracji *governance*, niwelując słabości nadzoru korporacyjnego. Innymi słowy, CSR będący prywatną inicjatywą oraz dobrowolnym wysiłkiem poszczególnych firm wypełnia pewne luki w przestrzeni *governance* oraz uzupełnia funkcjonujące dotąd mechanizmy nadzoru korporacyjnego w poszczególnych instytucjonalnych konfiguracjach, zwłaszcza w części krajów rozwijających się, gdzie słabo funkcjonują instytucje formalne. Poprawa efektywności dobrowolnych mechanizmów nadzoru korporacyjnego wymaga jednak podjęcia działań przez rządy poszczególnych krajów, polegających na realizacji określonych celów społecznych, umacniających idee wolności i godności jednostki, oraz tych ukierunkowanych na stworzenie społeczeństwa obywatelskiego. W realizacji tych zadań w krajach rozwijających się pomocne mogą być organizacje międzynarodowe. Taką współpracę można określić jako *governance partnerski*. W przypadku najbardziej aktualnych problemów globalnych (np. zmiany klimatyczne, prawa człowieka, korupcja) pojedyncze instytucje *governance*, takie jak: rynek, przedsiębiorstwo, państwo, okazują się nieskuteczne, zwłaszcza w przypadku globalnych podmiotów gospodarczych działających w obszarach o słabych instytucjach *governance*. Proponuje się zatem wzajemnie uzupełniające się mechanizmy regulacyjne o charakterze publicznym, rynkowym, obywatelskim i dobrowolnym. W tym kontekście CSR jawi się jako prywatny mechanizm *governance* uzupełniający mechanizmy nadzoru korporacyjnego ukierunkowane na rozwiązywanie złożonych globalnych problemów (*wicked problems*), których ani rynek, ani społeczeństwo obywatelskie, ani państwo nie może rozwiązać samodzielnie, wykorzystując jedynie aktywa normatywne<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Brussels 2011, s. 4.

<sup>21</sup> K. Amaeshi, O.K. Osuji, J.P. Doh, *Corporate Social Responsibility as a Market Governance Mechanism: Any Implications for Corporate Governance in Emerging Economies?*, s. 31-32, [www.google.com](http://www.google.com) [8.05.2013].

## Literatura

- Amaeshi K., Osuji O. K., Doh J. P., *Corporate Social Responsibility as a Market Governance Mechanism: Any Implications for Corporate Governance in Emerging Economies?*, www.google.com [8.05.2013].
- CSR. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Krajowy program ramowy Europa 2020*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/10892> [17.05.2013].
- Governance*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance> [22.10.2012].
- Jessop B., *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*, w: *Governance, as Social and Political Communication*, red. H. P. Bang, Manchester University Press, Manchester 2003.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społeczne i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Brussels 2011.
- Martinelli A., *Markets, Governments, Communities and Global Governance*, „International Sociology” 2003, vol. 18, nr 2.
- Martinelli A., Midttun A., *Globalization and Governance for Sustainability*, „Corporate Governance” 2010, vol. 10, nr 1.
- Mesjasz C., *Nadzór; władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, w: *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
- Mesjasz Cz., *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2006, nr 700.
- Redmond P., *International Corporate Responsibility*, w: *The Sage Handbook of Corporate Governance*, red. Th. Clarke, D. Branson, Sage, London 2012.
- Samborski A., *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011.
- Samborski A., *Nadzór korporacyjny w kontekście globalizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 267.
- Stoker G., *Governance as Theory: Five Propositions*, „International Social Science Journal” 1998, vol. 155.
- Sun W., Stewart J., Pollard D., *Introduction: Rethinking Corporate Governance – Lessons From the Global Financial Crisis*, w: *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, red. W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Zumbansen P., *Governance: An Interdisciplinary Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Governance*, red. D. Levi-Faur. Oxford University Press, New York 2012.

### Corporate social responsibility as a market mechanism of corporate governance

**Abstract.** *In the context of economic globalization, corporate social responsibility (CSR) appears as a market mechanism of corporate governance. CSR, which is a private initiative and a voluntary effort of individual companies, fills some void space of governance. CSR complements the existing mechanisms of corporate governance in the various institutional configurations, especially in developing countries where formal institutions operate poorly. In times of growing competition*

*and increasing customer requirements, gaining confidence is important in shaping company relationships within business and social environment. This also advances the building of credibility of the company and its reputation.*

**Keywords:** *corporate governance, globalization, corporate social responsibility*



## Katarzyna Szymańska

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania  
e-mail: katarzyna.szymanska@p.lodz.pl  
tel. 42 631 37 35

# Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako szansa na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

**Streszczenie.** Ostatnie lata w Polsce to okres dynamicznego rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB). W związku z tym podjęto próbę pokazania, że proces ten nie pozostaje bez wpływu na małe i średnie przedsiębiorstwa. Zakładając, że adaptacja społecznie odpowiedzialnych zachowań jest domeną biznesu tworzącego właściwe relacje ze swoim otoczeniem, zasadne jest zalecenie wdrożenia tej koncepcji do strategii małych i średnich przedsiębiorstw. Celem prezentowanego artykułu jest ocena świadomości właścicieli małych i średnich firm na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i jej wpływu na rozwój przedsiębiorstw. Aby zrealizować ten cel, sporządzono kwestionariusz ankiety i na podstawie uzyskanych wyników określono stopień znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorców – właścicieli małych i średnich firm z województwa łódzkiego.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB), sektor małych i średnich przedsiębiorstw

## Wstęp

Postępujący proces globalizacji i informatyzacji sprawia, że dotychczasowe metody pozwalające zdobyć przewagę konkurencyjną stają się coraz mniej aktualne. Sukces każdego przedsiębiorstwa jest dziś silnie uzależniony zarówno od ludzi z nim współpracujących, jak i od zmieniającego się otoczenia. W tych warunkach dotychczasowe sposoby działania muszą zostać zrewidowane i podjęte

poszukiwanie nowych metod tworzenia długotrwałej i silnej przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach w Polsce można zaobserwować dynamiczny rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Idea ta zakłada dobrowolne angażowanie się przedstawicieli biznesu w działania prowadzone na rzecz rozwoju społecznego, a jej celem jest stworzenie modelu partnerstwa między przedsiębiorstwem a społeczeństwem. Proces ten nie pozostaje też bez wpływu na sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Zakładając bowiem, że adaptacja społecznie odpowiedzialnych zachowań jest domeną biznesu tworzącego właściwe relacje ze swoim otoczeniem, zasadne jest zalecenie wdrożenia tej koncepcji do strategii tych przedsiębiorstw.

Celem prezentowanego artykułu jest ocena świadomości właścicieli małych i średnich firm na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i jej wpływu na rozwój przedsiębiorstw. Na podstawie uzyskanych wyników określono stopień znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorców – właścicieli małych i średnich firm z województwa łódzkiego.

## 1. Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec społecznej odpowiedzialności biznesu

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią trzon i siłę motoryczną gospodarki, a jako indywidualni uczestnicy rynku są częścią określonego środowiska. Niestety większość tych przedsiębiorstw jest słaba ekonomicznie, dlatego ważne wydaje się uwzględnienie przez nie w procesie rozwoju wszelkich działań o charakterze prospołecznym. Dzięki temu sektor ten będzie miał szansę zyskać umiejętność „wysłuchania się w sygnały płynące z otoczenia i wpływające na zmiany, które zachodzą w różnych jego komponentach, gdyż tylko wówczas można we właściwym czasie dokonać modyfikacji, które są niezbędne do przetrwania”<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa muszą więc mieć pełną świadomość tego, że ponoszą odpowiedzialność za utrzymanie dobrych stosunków z otoczeniem. Odpowiedzialność ta powoduje, że są one coraz bardziej zależne od jego oceny. Do zachowania równowagi społecznej między małymi i średnimi firmami a otoczeniem potrzebna jest więc akceptacja zarówno ze strony otoczenia społecznego, jak i przedstawicieli tych przedsiębiorstw.

Ukształtowane w ten sposób relacje tworzą filozofię społecznej odpowiedzialności biznesu – SOB (*Corporate Social Responsibility*), która głosi, że firma jest tworem społecznym i jako taka powinna włączać się w inicjatywy lokalnej społeczności oraz że ważne jest podejmowanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa takich działań i decyzji, które przyczynią się zarówno do dbałości o interes włas-

<sup>1</sup> J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 84.



ny, tj. pomnażanie zysku, jak i do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego<sup>2</sup>. To również koncepcja zarządzania firmą, zgodnie z którą przedsiębiorstwo uwzględnia interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach i działaniach, a przy tym zwiększa inwestycje w swoje zasoby ludzkie<sup>3</sup>. W ten sposób zarządzanie firmą zyskuje cel strategiczny, który otwiera nowe szanse rynkowe prowadzonej działalności gospodarczej.

Według Anny Adamik SOB w praktyce oznacza:

- prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek do pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju przez współpracę z nimi, by podnosić jakość życia wszystkich obywateli;
- stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku do pracowników, społeczności i środowiska<sup>4</sup>.

Według Bożeny Klimczak SOB to z jednej strony konieczność ponoszenia konsekwencji działań przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – konieczność odpowiadania na potrzeby określonych ludzi, grup czy organizacji społecznych stanowiących otoczenie przedsiębiorstwa. Wyróżnia się cztery sytuacje odpowiedzialności: ponoszenie odpowiedzialności, podejmowanie działalności, pociąganie do odpowiedzialności i odpowiedzialne działanie<sup>5</sup>.

Z kolei Bolesław Rok uznaje, że SOB to strategia zarządzania w przedsiębiorstwie, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, budowania jego pozycji i kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego<sup>6</sup>.

W przedstawionych ujęciach pojawia się wymiar lokalny rozpatrywanego zjawiska, który pozwala łączyć tę koncepcję z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Dostrzeżenie, że to właśnie one tworzą „krwiobieg” tego środowiska

<sup>2</sup> W. Gacparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 404.

<sup>3</sup> M. Rich, S. L. Dolan, J. Klimek, *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin, Warszawa 2011, s. 282.

<sup>4</sup> Szerzej: A. Adamik, M. Nowicki, *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 501-530; J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009; N. C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009; B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 17-21; M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 17.

<sup>5</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 58.

<sup>6</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19.

(połączenie z klientami, konkurencją, dostawcami, władzami publicznymi) oraz że ich funkcjonowanie i rozwój są niemożliwe bez dbania o środowisko, pozwala podjąć odpowiednie działania, które przyczynią się do wzrostu konkurencyjności tych firm. Do głównych obszarów wzrostu należy zaliczyć: poprawę warunków ekonomicznych, lepsze postrzeganie marki, wzrost innowacyjności i uczenie się, motywację pracowników, skuteczność zarządzania i redukcję ryzyka, wzmocnienie relacji z dostawcami, lepszy dostęp do kapitałów i wzrost udziału w rynku<sup>7</sup>.

Przedsiębiorca planujący wdrożenie do swojej działalności gospodarczej strategii SOB musi ukierunkować się na poszukiwanie narzędzi, które pozwoliłyby pracownikowi, klientowi, kooperantowi, partnerowi, sąsiadowi, społeczeństwu czy społeczności lokalnej stać się głównym obszarem zainteresowania przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Musi również zaprojektować i wdrożyć taką strategię społecznie odpowiedzialnych działań, która będzie uwzględniała założenie, że przedsiębiorstwo działa dla dobra otoczenia i dzięki niemu może funkcjonować oraz że dzięki właściwej realizacji jego potrzeb jest przez otoczenie akceptowane, co pozwala mu przetrwać na rynku, nawet w warunkach silnej konkurencji<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwa o otwartej na SOB kulturze organizacyjnej, dobrze dopasowanej do profilu działalności, wizji i strategii, mają dużą zdolność przystosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, z którym prowadzą dialog. Lista możliwych do wykorzystania w tym procesie narzędzi, które pozwolą na prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych, jest obszerna i ściśle związana kulturą organizacyjną firmy oraz profilem jej działalności. Do najczęściej stosowanych należą: kampanie społeczne, czyli działania zmierzające do zmiany postaw i zachowań wybranej grupy odniesienia; marketing zaangażowany społecznie, którego praktycznym wymiarem jest uwzględnienie w działalności firmy, oprócz celów marketingowych, także potrzeb społecznych; programy etyczne dla pracowników, które są postrzegane jako przedsięwzięcia integracyjne; inwestycje społeczne oraz ekoznakowanie produktów.

Działania tak ujętego społecznie odpowiedzialnego biznesu sprowadzają się zatem do efektywnej strategii zarządzania, która przez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtować warunki zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Szerzej: *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG International, Amstelveen, październik 2008, s. 18; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 92-95.

<sup>8</sup> M. Żemigala, op. cit., s. 17.

<sup>9</sup> J. Adamczyk, op. cit., s. 126.

<sup>10</sup> M. Rich, S. L. Dolan, J. Klimek, op. cit., s. 284.

Strategia ta nie jest zarezerwowana tylko dla dużych firm. Sukces w ramach SOB mogą także odnieść małe i średnie przedsiębiorstwa pod warunkiem, że dobrze się do tego przygotowują oraz zainwestują część swoich środków w odpowiednie działania prospołeczne (np. ekonomiczne, prawne, etyczne, filantropijne, zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej, czyli w relacjach z pracownikami czy właścicielami/udziałowcami/akcjonariuszami, jak i na płaszczyźnie zewnętrznej, czyli w relacjach klientami, dostawcami, społecznościami lokalnymi, a nawet konkurentami, władzami i środowiskiem naturalnym)<sup>11</sup>.

## 2. Wyniki badań

W celu oceny wiedzy właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i wpływu tej koncepcji na rozwój ich firm na przełomie 2012 i 2013 r. zostało przeprowadzone badanie pilotażowe na terenie województwa łódzkiego. Obejmowało ono 110 firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (49% średnie, 26% małe, 25% mikrofirmy), w których nie wdrożono kompleksowych strategii ukierunkowanych na społeczną odpowiedzialność biznesu. Badania zostały zrealizowane w formie wywiadów z kadrami menedżerską wybranych przedsiębiorstw. Metodą doboru próby do badania był dobór celowy wybranych przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na uczestnictwo. Aby zrealizować postawiony cel, sporządzono kwestionariusz ankiety, w którym uwzględniono następujące pytania badawcze:

- Jaki jest ogólny poziom wiedzy przedsiębiorców na temat SOB?
- Jakie są główne bariery prowadzenia odpowiedzialnego biznesu?
- Jaka jest możliwość wprowadzenia społecznej odpowiedzialności do badanego przedsiębiorstwa?
- Co może stanowić główny skutek wprowadzenia SOB do przedsiębiorstwa?
- Jakie aktywności są podejmowane w ramach SOB?

W badaniu respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Na podstawie uzyskanych wyników określono stopień znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorców – właścicieli małych i średnich firm z województwa łódzkiego.

Z przeprowadzonego badania wynika, że termin SOB nie był znany przez 66% respondentów. 25% odpowiedzi potwierdziło, że termin jest ogólnie znany przez respondentów, lecz jego znaczenie nie jest dla nich do końca zrozumiałe. Tylko 9% badanych wykazało się znajomością terminu SOB. Należy jednak za-

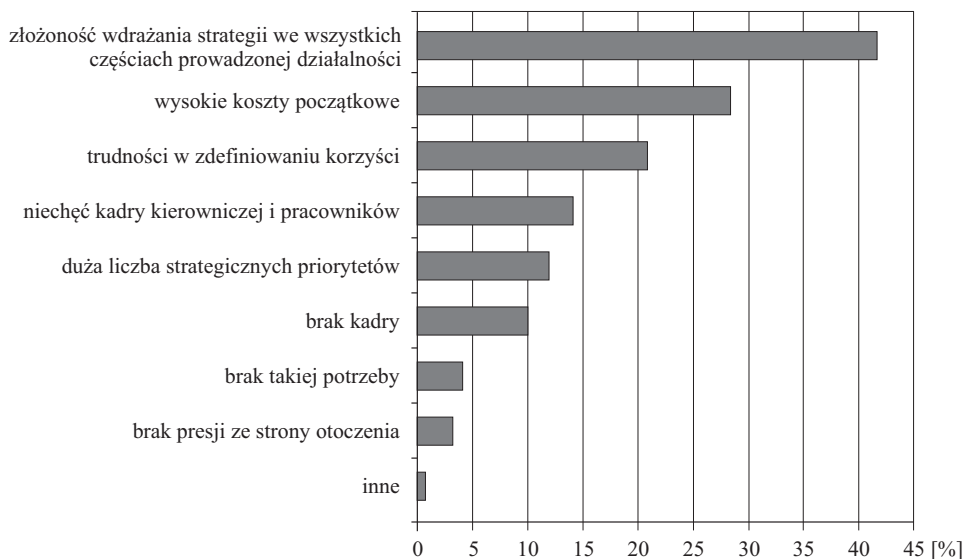
<sup>11</sup> A. Adamik, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – strategią wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, w: *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2, Sopot 2010, s. 319-331.

uważyć, że respondenci zapytani o konkretne działania wiążące się z tym terminem deklarowali, że je podejmują, co wskazuje na problem braku umiejętności powiązania korzyści, jakie niesie SOB, z konkretnymi działaniami z ich strony.

Respondenci, którzy wykazali się znajomością SOB, deklarowali, że korzystają z zasobów środowiska w sposób odpowiedzialny, np. przez wykorzystanie w swojej działalności i oferowanie swoim klientom materiałów eksploatacyjnych z certyfikatami oraz organizowanie szkoleń dla klientów firm z zakresu ograniczenia zużycia energii elektrycznej, wody czy papieru.

Następnie respondenci wskazywali główne czynniki, które utrudniają wdrażanie SOB do ich działalności gospodarczej (wykres 1).

Wykres 1. Czynniki utrudniające wdrażanie SOB do działalności gospodarczej



\* respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Do głównych czynników, które blokują wdrażanie SOB do przedsiębiorstw, respondenci zaliczyli: złożoność wdrażania strategii we wszystkich częściach prowadzonej działalności (42% wskazań), wysokie koszty początkowe (28%), trudności w zdefiniowaniu korzyści, jakie może przynieść danej firmie taka strategia (21%), niechęć kadry kierowniczej do tego typu działań (14%), zbyt duża liczba strategicznych priorytetów (12%), brak kadry, która potrafiłaby opracować strategię opartej na SOB (10%), wreszcie brak takiej potrzeby (4%) oraz brak presji ze strony otoczenia (3%).

Oceniając możliwości wdrożenia SOB do prowadzonej działalności gospodarczej, tylko kilku respondentów potwierdziło zamiar włączenia jej na stałe do strategii przedsiębiorstwa. Po uwzględnieniu kryterium czasu w ciągu najbliższego roku tylko cztery średnie przedsiębiorstwa zamierzają wdrożyć tę koncepcję, a w perspektywie dwuletniej – zaledwie dwa. Ogółem 14 przedsiębiorstw ma zamiar ukierunkować swoją strategię na SOB, ale czas tego przedsięwzięcia nie został bliżej określony. 20 przedsiębiorstw było zaś negatywnie nastawionych do tej koncepcji.

W dalszej kolejności zostały ocenione skutki wprowadzenia SOB do działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw (wykres 2).

Wykres 2. Główne skutki wprowadzenia SOB do działalności gospodarczej



\* respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów głównym skutkiem wprowadzenia SOB jest zwiększenie kosztów prowadzenia działalności (31% wskazań), co jest bezpośrednio związane z poprawą wizerunku firmy na rynku (23%). Większy popyt na produkty/usługi (18%) łączono ze zwiększeniem konkurencyjności firmy na rynku (16%). Wskazano także na konieczność wspierania akcji charytatywnych/sponsoringowych (9%), zwiększenie dochodowości firmy (9%) oraz zwiększenie dostępu do wykwalifikowanej kadry (7%).

Następnie oceniono aktywności, jakie należy uwzględnić w ramach strategii SOB. Według respondentów kluczowe jest: utrzymywanie dobrych relacji z klientami oraz dostawcami (93% wskazań); etyczne zachowanie względem pracowników (86%); inwestowanie w szkolenia (67%); wspieranie akcji charytatywnych związane z przekazywaniem pieniędzy i darów na cele społeczne (58%). Drugim ocenianym aspektem w tym obszarze była łatwość współpracy z innymi firmami.

Według respondentów proces ten umożliwiającą przyjazne procedury oraz możliwość realizacji nietypowych zamówień. Przyjazne procedury stosuje aż 78% firm (w tym średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa), zaś 22% pozostawia wiele do życzenia w tej kwestii, zwłaszcza jeśli chodzi o szybkość podejmowania decyzji. Możliwość realizacji nietypowych zamówień w swoich przedsiębiorstwach wskazało 64% respondentów, zaś w 21% proces ten jest utrudniony (w tym średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa), a w 15% (w tym średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa, z czego 5% stanowią mikroprzedsiębiorstwa) – raczej niemożliwy.

Analiza zagregowanych danych pochodzących z ankiet wypełnionych przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw pozwoliła na sformułowanie ogólnych wniosków dotyczących wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście prowadzonej działalności gospodarczej. Zebrane dane pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorcy mają ogólną wiedzę na temat koncepcji SOB, ale duże wątpliwości budzi w nich takie ukierunkowanie swej działalności gospodarczej. Obawy te wynikają głównie ze zwiększenia kosztów prowadzenia działalności i długiego procesu tworzenia wizerunku i strategii społecznego przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu. Nie pozwala to większości badanych przedsiębiorstw przestawić się na prospołeczne myślenie, które wymaga od nich odpowiedzi na pytanie: Czy moja firma jest gotowa wdrożyć SOB? Niniejsze rozważania skłaniają więc do podjęcia kolejnych, rozszerzonych badań w tym zakresie.

## Podsumowanie

Obserwacja życia gospodarczego dowodzi, że w ostatnich latach konkurencyjność i osiąganie przez małe i średnie przedsiębiorstwa zysku zdeterminowane jest przez liczne i różnorodne wymagania. Istotne wśród nich są te związane z rachunkiem społecznych kosztów i zysków. Zgodnie bowiem z powszechnym dziś trendem pozytywnie postrzegane osiąganie zysków powinno łączyć się z dążeniem do szerszego ich wykorzystania niż tylko pomnażanie kapitału przedsiębiorców<sup>12</sup>. Dostrzeżenie korzyści mających wpływ na zwiększenie możliwości małych i średnich przedsiębiorstwach jest dziś podstawą rozwoju tego sektora. Dlatego ukierunkowanie strategii przedsiębiorstw na SOB może stać się remedium na trudności wynikające z ciągłych zmian otoczenia.

## Literatura

Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Adamik A., *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu – strategią wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, w: *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw*

<sup>12</sup> Szerzej: A. Adamik, M. Nowicki, op. cit.

- w okresie wychodzenia z kryzysu, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2, Sopot 2010.
- Adamik A., Nowicki M., *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008, KPMG International, Amstelveen, październik 2008.
- Roszkowska P., *Revolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Rich M., Dolan S.L., Klimek J., *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin, Warszawa 2011.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Smith N.C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

## Corporate Social Responsibility as an opportunity for the development of small and medium-sized enterprises

**Abstract.** *The last few years in Poland were a period of rapid development of the concept of corporate social responsibility (CSR). As a result of this, an attempt was made to try to show that this process has an impact on small and medium-sized enterprises. Based on the assumption that the adaptation of socially responsible business behavior is the domain of creating good relations with its environment, it is appropriate to address the concept of small and medium-sized enterprises. The aim of the article is to assess the owner's of small and medium-sized companies awareness, on corporate social responsibility and its impact on the development of enterprises. To achieve this ambitious objective a questionnaire was prepared. Based on these results, the degree of knowledge of the concept of corporate social responsibility is assessed from the opinions of entrepreneurs – more specifically, owners of small and medium-sized companies located in the Lodz region.*

**Keywords:** *corporate social responsibility (CSR), small and medium sized companies*





**Michalina Domańska-Zabawczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów  
e-mail: mdomanska@wp.pl

## **Kontrola zarządcza w aspekcie nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi samorządu województwa**

***Streszczenie.** W 2009 r. Minister Finansów wprowadził do porządku prawnego pojęcie kontroli zarządczej, zdefiniowanej jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Minister określił również standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych. Te ramy tworzenia systemów zarządzania i kontroli we współczesnej administracji precyzują m.in. wymagania co do funkcjonowania nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi. Kontrola zarządcza w obszarze sprawowania nadzoru powinna zostać ustanowiona z uwzględnieniem obowiązujących standardów, w sposób adekwatny, skuteczny oraz efektywny, uwzględniając przede wszystkim funkcjonalne zależności pomiędzy jednostkami podległymi i nadzorującymi, jakie zostały określone w przepisach prawa.*

***Słowa kluczowe:** nadzór, system zarządzania i kontroli, finanse publiczne, jednostki organizacyjne*

### **Wstęp**

Województwo realizuje swoje zadania m.in. poprzez samorządowe jednostki organizacyjne. Zapewnieniu osiągnięcia celów oraz realizacji zadań przez jednostki organizacyjne samorządu województwa może służyć skuteczny, adekwatny i efektywny system kontroli zarządczej.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń organizacyjnych oraz funkcjonalnych wybranych aspektów sprawowania nadzoru nad samorządowymi jednostkami organizacyjnymi – jednostkami budżetowymi, w kontekście ogłoszonych

przez Ministra Finansów standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych<sup>1</sup>. W pracy pt. *Prawne układy sterowania w administracji publicznej* Ernest Knosala zaproponował rozumienie pojęcia nadzoru „jako takiego oddziaływania jednego podmiotu (nadzorującego) na inny podmiot (nadzorowany), które opiera się na szczegółowej kompetencji podmiotu nadzorującego do władczego ingerowania w sferę praw i obowiązków podmiotu nadzorowanego”<sup>2</sup>. W opracowaniu przygotowanym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów pt. *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru w administracji rządowej* określono, że celem nadzoru jest nie tylko zapewnienie przestrzegania prawa przez jednostki podległe lub nadzorowane, ale także zagwarantowanie realizacji celów i zadań<sup>3</sup>.

## **1. Jednostki organizacyjne samorządu województwa oraz funkcjonalne zależności między jednostkami podległymi i nadzorującymi**

Kompetencje i zadania samorządu województwa zostały określone w ustawie o samorządzie województwa<sup>4</sup> oraz w ustawach szczególnych. Samorząd województwa wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim określone ustawami, w szczególności w zakresie:

- edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego,
- promocji i ochrony zdrowia,
- kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- pomocy społecznej,
- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej,
- polityki prorodzinnej,
- modernizacji terenów wiejskich,
- zagospodarowania przestrzennego,
- ochrony środowiska,
- gospodarki wodnej, w tym ochrony przeciwpowodziowej, a w szczególności wyposażenia i utrzymania wojewódzkich magazynów przeciwpowodziowych,
- transportu zbiorowego i dróg publicznych,

<sup>1</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.

<sup>2</sup> E. Knosala, *Prawne układy sterowania w administracji publicznej*, Wyd. UŚ, Katowice 1998, s. 26.

<sup>3</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru w administracji rządowej*, raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, Warszawa, marzec 2012, s. 31, [http://bip.kprm.gov.pl/porta1/kpr/60/583/Wybrane\\_analazy\\_i\\_informacje\\_z\\_zakresu\\_nadzoru.html?search=26466](http://bip.kprm.gov.pl/porta1/kpr/60/583/Wybrane_analazy_i_informacje_z_zakresu_nadzoru.html?search=26466) [24.11.2013]

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1590 (tekst jedn.).

- kultury fizycznej i turystyki,
- ochrony praw konsumentów,
- obronności,
- bezpieczeństwa publicznego,
- przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacji lokalnego rynku pracy,
- działalności w zakresie telekomunikacji,
- ochrony roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy<sup>5</sup>.

Samorząd województwa realizuje także inne zadania, które zostały mu zlecone przepisami prawa z zakresu administracji rządowej. Organami województwa są: sejmik województwa jako organ stanowiący i kontrolny oraz zarząd województwa jako organ wykonawczy. Jednocześnie ustawodawca określił, że administracja samorządowa jest zespolona w jednym urzędzie i pod jednym zwierzchnikiem, czyli w urzędzie marszałkowskim, którego kierownikiem jest marszałek województwa. W celu realizacji swoich zadań województwo może tworzyć następujące jednostki sektora finansów publicznych:

- jednostki budżetowe,
- samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- samorządowe instytucje kultury,
- inne samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie ustaw szczególnych w celu wykonywania zadań publicznych.

Jednostki budżetowe to formy organizacyjne sektora finansów publicznych nieposiadające osobowości prawnej, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a dochody odprowadzają na rachunek budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Jednostka taka działa na podstawie statutu określającego w szczególności jej nazwę, siedzibę i przedmiot działalności. Podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej jest plan dochodów i wydatków<sup>6</sup>. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa to zarząd jednostki samorządu terytorialnego, czyli na poziomie województwa zarząd województwa, sprawuje ogólny nadzór nad realizacją określonych uchwałą budżetową dochodów i wydatków, przychodów i rozchodów budżetu jednostki samorządu terytorialnego<sup>7</sup>. Sposób i rodzaj wykonywania czynności nadzoru w odniesieniu do jednostki budżetowej był różnie formułowany przez ustawodawcę na przestrzeni ostatnich lat.

Art. 187 ustawy o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r.<sup>8</sup> przewidywał dla przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego obowiązek kontroli przestrzegania, przez podległe i nadzorowane przez siebie jednostki, realizacji procedur w zakresie celowości zaciągania zobowiązań finansowych

<sup>5</sup> Ibidem, art. 14 ust. 1.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

<sup>7</sup> Ibidem, art. 247.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 249, poz. 2104 z późn. zm., art. 187 ust. 3.

i dokonywania wydatków. Kontrolą tą należało objąć w każdym roku co najmniej 5% wydatków podległych jednostek organizacyjnych. Zmiana ustawy o finansach publicznych, jaka nastąpiła w 2009 r., zniósła obowiązek kontroli 5% tych wydatków. Jednocześnie Minister Finansów zmianą tą wprowadził do porządku prawnego pojęcie kontroli zarządczej, czyniąc odpowiedzialnym za jej prawidłowe ustanowienie w samorządzie województwa marszałka województwa – jako przewodniczącego zarządu województwa oraz kierownika jednostki sektora finansów publicznych w jednej osobie<sup>9</sup>. Pojęcie kontroli zarządczej zostało zdefiniowane jako „ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”<sup>10</sup>. Minister Finansów wyznaczył również standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, które „określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych”<sup>11</sup>. Te ramy prawne tworzenia systemów zarządzania i kontroli we współczesnej administracji uprawniają do postawienia tezy, że skuteczny nadzór nad jednostkami podległymi, w tym jednostkami budżetowymi, może być sprawowany przez ustanowienie w samorządzie województwa adekwatnego, efektywnego i skutecznego systemu kontroli zarządczej.

## 2. Kontrola zarządcza w obszarze nadzoru nad jednostkami budżetowymi samorządu województwa

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych kontrola zarządcza w sferze finansów publicznych funkcjonuje na dwóch poziomach: na poziomie jednostki sektora finansów publicznych, np. jednostki budżetowej (I poziom), oraz na poziomie jednostki samorządu terytorialnego, np. województwa (II poziom)<sup>12</sup>. Obowiązek tworzenia systemów zarządzania i kontroli w takim ujęciu ma duże znaczenie dla dalszych rozważań nad rozwiązaniami organizacyjnymi, mającymi służyć zapewnieniu prawidłowego nadzoru nad jednostkami budżetowymi. W obowiązujących przepisach prawa nie przewidziano szczególnych kompetencji dla marszałków województw w stosunku do jednostek podległych i nadzorowanych z tytułu odpowiedzialności za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego. Jednocześnie ustawodawca wskazał, że zadania te powinny być realizowane w ramach i na podstawie kompetencji przyznanych im w przepisach odrębnych<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> K. Puchacz, *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2010, s. 12.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm., art. 68 ust. 1.

<sup>11</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>12</sup> Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 69 ust. 1.

<sup>13</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

Ewa Sławińska-Tomala uważa jednak, że „nieprzyznanie dla sektora i podsektora samorządowego oraz innych jednostek szczególnych kompetencji nie ma wpływu na obowiązek wynikający z art. 68 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy o finansach publicznych – czyli zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej”<sup>14</sup>.

Zarząd województwa wykonuje swoje zadania przy pomocy urzędu marszałkowskiego. Warto przy tym zaznaczyć, że umiejscowienie wielu działań podejmowanych dla jego prawidłowej organizacji będzie miało miejsce właśnie w tym urzędzie. Mając na uwadze ustawowy obowiązek ustanowienia w jednostce sektora finansów publicznych kontroli zarządczej, należy stwierdzić, że realizacja tych działań powinna być oparta na standardach kontroli zarządczej, przygotowanych przez Ministra Finansów. Standardy te zostały ujęte w pięciu grupach:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena<sup>15</sup>.

Analizując definicję kontroli zarządczej zawartą w ustawie o finansach publicznych, za najistotniejszy jej element w jednostce samorządu terytorialnego należy uznać system wyznaczania celów i zadań dla samorządowych jednostek organizacyjnych, a także system monitorowania ich realizacji<sup>16</sup>. Standardy należące do grupy „środowisko wewnętrzne” należy rozpatrywać w kilku aspektach. Ich głównymi założeniami są: zapewnienie przestrzegania w organizacji wartości etycznych, dobór odpowiedniej oraz kompetentnej kadry pracowniczej (posiadającej właściwe kwalifikacje), zapewnienie przejrzystej struktury organizacyjnej wraz z podziałem obowiązków oraz przypisaniem odpowiedzialności za realizację zadań, a także właściwe delegowanie uprawnień. Organizacja nadzoru nad jednostkami budżetowymi na podstawie tych standardów skłania do podjęcia następujących działań:

- weryfikacja przez służby urzędu przestrzegania przez kierowników jednostek budżetowych wartości etycznych, rozpatrywanych m.in. w kontekście ustawy o pracownikach samorządowych, która wprowadza obostrzenia co do zajmowania stanowisk urzędniczych<sup>17</sup>. Istotne jest również wprowadzenie w urzędzie

<sup>14</sup> E. Sławińska-Tomala, *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>15</sup> Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, załącznik do komunikatu nr 23 Ministra Finansów...

<sup>16</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>17</sup> Zapisy ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. nr 223, poz. 1458) ograniczają możliwość wykonywania zajęć pozostających w sprzeczności lub związanych z zajęciami, które wykonuje się w ramach obowiązków służbowych, wywołujące uzasadnione podejrzenie o stronniczość lub interesowność, oraz zajęć sprzecznych z obowiązkami wynikającymi z ustawy.

obowiązku składania oświadczeń o prowadzeniu działalności gospodarczej oraz oświadczeń majątkowych przez kierowników tych jednostek<sup>18</sup>;

– wprowadzenie mechanizmów kontrolnych zapewniających wyłonienie spośród kandydatów na kierowników jednostek budżetowych osób spełniających zarówno wymagania konieczne do pełnienia tych funkcji, określone w przepisach prawa<sup>19</sup>, jak i posiadających odpowiednie wykształcenie, doświadczenie i wiedzę, dającą gwarancję, że cele wyznaczone do osiągnięcia przez tę jednostkę zostaną zrealizowane;

– zapewnienie odpowiednich kryteriów doboru kadry zatrudnionej w urzędzie, do obowiązków której będzie należało nadzorowanie jednostek budżetowych. Kryteria powinny uwzględniać wykształcenie kierunkowe i doświadczenie w zakresie realizowanych przez jednostkę budżetową zadań. Nie mniej istotne jest zapewnienie kształcenia poprzez szkolenia osób nadzorujących jednostki podległe, tak by wiedza tych osób dawała gwarancję skutecznego nadzoru;

– umiejscowienie w strukturze organizacyjnej urzędu marszałkowskiego odpowiedzialności za sprawowanie bieżącego nadzoru nad poszczególnymi jednostkami budżetowymi. Zadania takie powinny zostać określone w regulaminie organizacyjnym urzędu, a szczegółowy ich podział pomiędzy pracowników zatrudnionych w komórkach organizacyjnych urzędu – dokonany pisemnie (np. pisemny podział czynności i odpowiedzialności)<sup>20</sup>.

W ramach standardu „kompetencje zawodowe” zaleca się także sporządzenie opisu wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach pracy. Opisy takie powinny być poddawane okresowym przeglądom, a kompetencje osób zatrudnionych na tych stanowiskach dostosowane do wykonywanych zadań<sup>21</sup>.

Organizację nadzoru w grupie standardów „środowisko wewnętrzne” dopełnia właściwe delegowanie uprawnień. Zagadnienie to obejmuje stworzenie systemu upoważnień i pełnomocnictw w celu właściwej reprezentacji zarządu województwa w ramach realizacji budżetu.

<sup>18</sup> Zgodnie z art. 27c ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2001 r. nr 142, poz. 1590 z późn. zm.) kierownik wojewódzkiej samorządowej jednostki organizacyjnej jest zobowiązany do złożenia oświadczenia o swoim stanie majątkowym.

<sup>19</sup> Warunki konieczne, jakie musi spełnić osoba ubiegająca się o kierownicze stanowisko urzędnicze, zostały określone w art. 6 ust. 4 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2009 r. nr 223, poz. 1458 z późn. zm.).

<sup>20</sup> Propozycję działań realizujących standard „kompetencje zawodowe” dla jednostek sektora finansów publicznych przedstawił K. Puchacz, op. cit. Są to m.in.: szkolenia, procedury naboru nowych pracowników, motywacyjne systemy wynagradzania, systemy okresowej weryfikacji wiedzy i umiejętności pracowników.

<sup>21</sup> L. Ochmańska, T. Jarząbek, *Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, w: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.



Standardy należące do grupy określonej jako „cele i zarządzanie ryzykiem” wskazują na elementy zarządzania ryzykiem, takie jak: określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, identyfikacja ryzyka, a następnie analiza wraz z wyznaczeniem akceptowalnego poziomu ryzyka i określenie działań ograniczających jego powstawanie. Jak wcześniej wspomniano, standardy kontroli zarządczej za najistotniejszy element kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego uznają system wyznaczania celów i zadań dla samorządowych jednostek organizacyjnych, a także system monitorowania ich realizacji<sup>22</sup>. Z tego względu standardy z tej grupy można uznać za kluczowe wskazówki postępowania w procesie organizacji nadzoru. W Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych Minister Finansów wskazał na obowiązek zapewnienia w jednostce nadrzędnej lub nadzorującej odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane<sup>23</sup>. Biorąc pod uwagę wymienione zapisy, działania podejmowane w urzędzie w celu organizacji nadzoru nad jednostkami budżetowymi mogą obejmować:

- określenie jednolitego sposobu (ścieżki) wyznaczania celów i zadań, które będą realizowane w horyzoncie rocznym, przez jednostki budżetowe samorządu województwa<sup>24</sup>. W Szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem Minister Finansów wskazuje, że w przypadku planowania działalności jednostki samorządu terytorialnego można zastosować rozwiązanie polegające na ustaleniu celów i zadań dla całej jednostki przez jej kierownika (w tym przypadku marszałka województwa), a następnie wskazaniu celów szczegółowych w jednostkach organizacyjnych jednostki samorządu terytorialnego (w tym przypadku w jednostkach budżetowych)<sup>25</sup>. Cele i zadania jednostki budżetowej, ustalone w co najmniej rocznym horyzoncie, powinny być zbieżne m.in. z: celami nakreślonymi na dany rok przez organy samorządu w przyjętych programach rozwoju, przepisami prawa oraz zadaniami, do realizacji których dana jednostka została powołana zgodnie z uchwalonym statutem;
- określenie wskaźników realizacji zadań i sposobu monitorowania, a także rodzaju sprawozdawczości przekazywanej do organów województwa (w tym sprawozdawczości budżetowej). Wskaźniki realizacji zadań powinny zostać jasno określone i znane zarówno zarządowi województwa, pracownikom urzędu odpowiedzialnym za nadzór nad jednostkami oraz kierownikom jednostek budżetowych. Wskazane jest również utworzenie systemu monitorowania realizacji

<sup>22</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>25</sup> Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 18 grudnia 2012 r., poz. 56.

celów i zadań przez jednostki podległe. W systemie tym może mieć udział marszałek „w planowaniu celów i mierników ich osiągnięcia przez jednostki podległe i nadzorowane, a następnie udział w zatwierdzaniu sprawozdań okresowych z ich realizacji”<sup>26</sup>. Zadania w zakresie nadzoru, związane z analizą sprawozdań, współpracą przy określaniu wskaźników, analizą osiągnięcia tych wskaźników oraz analizą stopnia osiągania celów, powinny być przypisane do poszczególnych pracowników zajmujących stanowiska pracy związane z pełnieniem funkcji nadzorczych. Istotne znaczenie będzie miało także zdefiniowanie odbiorców końcowych informacji dotyczącej stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów przez jednostkę budżetową oraz rodzaju podejmowanych działań (sposobu reakcji) w przypadku pojawienia się problemów czy przeszkód w osiągnięciu tych celów<sup>27</sup>;

– uwzględnienie w analizie ryzyka prowadzonej w urzędzie rodzajów ryzyka związanych z brakiem nadzoru lub niedostatecznym nadzorem nad jednostkami podległymi i nadzorowanymi. Ryzyko może być definiowane i zarządzane przez komórki, do których należy nadzór nad jednostkami.

Dużą rolę w procesie bieżącego nadzoru odgrywa posiadana przez pracowników zajmujących się nadzorem oraz kierownictwo urzędu wiedza na temat ryzyka, jakie towarzyszy realizacji zadań służących osiągnięciu wyznaczonego celu, zarządzanego bezpośrednio przez kierownika jednostki budżetowej. Korzystne dla całego procesu nadzoru będzie to, że identyfikacja ryzyka zostanie dokonana zarówno w przypadku zadań realizowanych przez komórkę ds. nadzoru (np. brak odpowiednich analiz finansowych), jak i do zadań ustawowych samorządu województwa, realizowanych przez jednostki (np. zła sytuacja finansowa budżetu województwa, ograniczająca możliwość dalszego funkcjonowania jednostki budżetowej). Zidentyfikowanie ryzyka, w tym ryzyka operacyjnego związanego z pełnieniem nadzoru nad jednostkami, przyczyni się do stworzenia mechanizmów pozwalających na reagowanie zarządu województwa na powstałe nieprawidłowości w działalności jednostki lub pojawiającą się złą sytuację finansowo-ekonomiczną.

Standardy w zakresie „mechanizmów kontroli” określają następujące wymagania co do kontroli zarządczej:

<sup>26</sup> K. Puchacz, op. cit., s. 45.

<sup>27</sup> W opracowaniu *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru...* zawarto rekomendacje dotyczące sprawowania nadzoru w administracji rządowej. Wskazano w nich m.in.: „jeżeli nadzorem objęte są jednostki działające w tym samym obszarze i wykonujące takie same zadania, nadzorujący powinien dążyć do harmonizacji podejmowanych przez nie działań poprzez wydawanie wytycznych i rekomendacji dotyczących funkcjonowania wspólnych obszarów”. Ponadto „w przypadkach, w których niezbędny jest wspólny nadzór kilku nadzorujących, powinny zostać przejrzyste określone obszary odpowiedzialności każdego z nich”. Zaleca się także unikać sytuacji, „w których jeden podmiot składa różnym komórkom organizacyjnym nadzorującego odrębne sprawozdania”. Zob. [http://bip.kprm.gov.pl/portal/kpr/60/583/Wybrane\\_analizy\\_i\\_informacje\\_z\\_zakresu\\_nadzoru.html?search=26466](http://bip.kprm.gov.pl/portal/kpr/60/583/Wybrane_analizy_i_informacje_z_zakresu_nadzoru.html?search=26466), s. 31 [24.11.2013].

- dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, czyli tworzenie w organizacji spójnych, przejrzystych i dostępnych dla wszystkich pracowników procedur, instrukcji, regulaminów,
- prowadzenie nadzoru nad realizacją zadań,
- zapewnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych,
- ochronę zasobów jednostki, w tym powierzenie odpowiedzialności za zapewnienie ochrony oraz właściwe korzystanie z zasobów,
- stworzenie mechanizmów kontroli dotyczącej operacji finansowych i gospodarczych, a także zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych<sup>28</sup>.

Według Krzysztofa Puchacza mechanizmy kontroli powinny być tworzone w sposób maksymalnie prosty, przejrzysty i zrozumiały<sup>29</sup>. Takie założenie powinno też towarzyszyć zarządzającym, którzy opracowują mechanizmy kontrolne mające służyć skutecznemu nadzorowi nad jednostkami budżetowymi. Działania w urzędzie mające na celu utworzenie takich mechanizmów mogą koncentrować się na:

- opracowaniu jednolitych zasad nadzoru nad jednostkami budżetowymi samorządu województwa, w tym zasad przeprowadzania kontroli (zarówno kontroli realizacji zadań statutowych, jak i kontroli finansowej) w tych jednostkach<sup>30</sup>;
- opracowaniu systemu zastępstw pracowników, którzy wykonują zadania związane z nadzorem nad jednostkami (bardzo często mechanizm kontrolny jest stosowany jednolicie w całym urzędzie) w celu zapewnienia ciągłości realizowanych przez nich zadań;
- określeniu zasad nadzoru nad nieruchomościami stanowiącymi zasób województwa, a przekazanymi np. w zarząd jednostkom budżetowym, w tym określenie szczegółowych zasad gospodarowania tymi nieruchomościami (tj. dzierżawy, użyczenia, najmu, sprzedaży, dokonywania remontów) zgodnie z przepisami szczególnymi w tym zakresie;
- określeniu zasad współpracy w zakresie informatyzacji w ramach zadań realizowanych przez urząd oraz jednostki podległe, w tym systemu nadawania uprawnień do pracy w systemach informatycznych oraz ochrony danych.

Standardy kontroli zarządczej z grupy „informacja i komunikacja” dotyczą przede wszystkim stworzenia w jednostce sektora finansów publicznych sprawnego systemu przekazywania informacji niezbędnych do wykonywania bieżących

<sup>28</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>29</sup> K. Puchacz, op. cit., s. 63.

<sup>30</sup> W opracowaniu *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru...* zawarto rekomendacje dotyczącą opracowania przez ministrów polityk nadzorczych, tj. dokumentów określających m.in. zasady i tryb nadzoru. Zob. [http://bip.kprm.gov.pl/portals/kpr/60/583/Wybrane\\_analizy\\_i\\_informacje\\_z\\_zakresu\\_nadzoru.html?search=26466](http://bip.kprm.gov.pl/portals/kpr/60/583/Wybrane_analizy_i_informacje_z_zakresu_nadzoru.html?search=26466), s. 30 [24.11.2013].

obowiązków, a także podejmowania decyzji przez najwyższe kierownictwo. Standardy w tej grupie to:

- bieżąca informacja,
- komunikacja wewnętrzna,
- komunikacja zewnętrzna.

Pracownicy sprawujący nadzór nad jednostkami powinni mieć dostęp do rzetelnych danych, przepisów prawnych i innych informacji niezbędnych do skutecznego i efektywnego działania<sup>31</sup>. Przejrzysty system komunikacji wewnętrznej między komórkami ds. nadzoru, jednostkami podległymi a najwyższym kierownictwem (marszałkiem województwa, zarządem województwa) jest jednym z warunków efektywnej komunikacji<sup>32</sup>. Ważne jest, aby udzielić odpowiedzi na następujące pytanie: Posiadanie jakich informacji, w jaki sposób i w jakim terminie przetworzonych potrzebne jest do prawidłowego przebiegu procesu decyzyjnego? W obszarze nadzoru nad jednostkami budżetowymi system informacji i komunikacji powinien obejmować przynajmniej:

- określenie sposobu komunikowania kierownikom jednostek budżetowych decyzji podjętych przez organy samorządu województwa;
- określenie sposobu, zakresu i terminów przekazywania informacji przez kierowników jednostek budżetowych do zarządu województwa<sup>33</sup>.

Przyjęty sposób komunikacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy jednostką budżetową a organem samorządu, powinien uwzględniać przepisy prawne w tym zakresie (zwłaszcza w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej). Standard „komunikacja zewnętrzna” obliguje kierownika jednostki do zapewnienia przepływu informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na realizację zadań. Do prawidłowej budowy systemu informacji i komunikacji konieczna jest identyfikacja obowiązków sprawozdawczych i informacyjnych wynikających z przepisów prawa. Istotną rolę o charakterze operacyjnym w tak zbudowanym systemie będą odgrywały komórki organizacyjne, do których należy sprawowanie nadzoru. Do ich zadań można zaliczyć m.in. analizowanie informacji wpływających z jednostek budżetowych oraz nadzór nad terminowością przekazywania tych informacji.

<sup>31</sup> Standard „bieżąca informacja” wskazuje, że „osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań”. Zob. Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>32</sup> Rekomendacje dotyczące organizacji nadzoru w administracji rządowej wskazują, że komórka wyznaczona do koordynowania działań nadzorczych powinna być odpowiedzialna za zagwarantowanie efektywnej informacji oraz ustalenie procedur obligatoryjnego obiegu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za poszczególne obszary nadzoru (merytoryczny, finansowy). *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru...*, s. 32.

<sup>33</sup> Rekomendacje w zakresie sprawozdawczości pozafinansowej w administracji rządowej: ibidem.

System zarządzania i kontroli, zdefiniowany w jednostce sektora finansów publicznych jako kontrola zarządcza, zgodnie z ostatnią grupą standardów powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie<sup>34</sup>. Są to następujące standardy:

- monitorowanie systemu kontroli zarządczej,
- samoocena,
- audyt wewnętrzny,
- uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

W zakresie standardu „monitorowanie systemu kontroli zarządczej” ustawodawca nakazuje kierownikowi jednostki monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, ponieważ takie działanie umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. Pomocne w sprawowaniu nadzoru będzie wprowadzenie obowiązkowej analizy wszystkich sygnałów zewnętrznych, takich jak: skargi, wyniki kontroli zewnętrznych, ocena skuteczności określonych procesów, informacje o problemach pojawiających się w działalności bieżącej jednostki, dane ze sprawozdań<sup>35</sup>. Ustawodawca zaleca również dokonanie raz do roku samooceny ustanowionego systemu kontroli zarządczej<sup>36</sup>. W kontekście sprawowania nadzoru w procesie dokonywania samooceny kontroli zarządczej ważna wydaje się odpowiedź na następujące pytania: Czy procedury wewnętrzne gwarantują, że osiąganie celów przez jednostkę budżetową jest właściwie monitorowane? Czy zostały zapewnione mechanizmy pozwalające na otrzymywanie przez zarząd województwa terminowych, rzetelnych i aktualnych informacji sprawozdawczych w zakresie stopnia osiągnięcia celów przez jednostki budżetowe? Czy w przypadku gdy cele nie są osiągane przez jednostki budżetowe, opracowany system kontroli zarządczej w obszarze nadzoru nad jednostkami budżetowymi zapewnia, że informacja na temat przyczyn zaniechania realizacji tych celów zostanie przekazana w terminie, który umożliwi podjęcie przez zarząd województwa właściwych decyzji?

Dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych, w tym w jednostce samorządu terytorialnego, należy do audytora wewnętrznego zatrudnionego w urzędzie tej jednostki<sup>37</sup>. Przedmiot audytu wewnętrznego, jaki może być prowadzony w obszarze nadzoru nad jednostkami, można rozpatrywać w co najmniej dwóch aspektach:

- oceny ustanowienia i funkcjonowania mechanizmów kontrolnych w urzędzie w odniesieniu do sprawowania samej funkcji nadzoru,

<sup>34</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>35</sup> K. Puchacz, *op. cit.*, s. 84.

<sup>36</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...

<sup>37</sup> Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm., art. 277 ust. 1.

– oceny ustanowienia i funkcjonowania mechanizmów zarządzania i kontroli, służących osiągnięciu wyznaczonego celu, gdy prowadzony jest audyt w samej jednostce budżetowej.

Wyniki audytu wewnętrznego wraz z rekomendacjami (wnioskami usprawniającymi) przekazywane są marszałkowi województwa<sup>38</sup>.

Grupę tę zamyka standard, który wskazuje marszałkowi województwa źródła informacji o stanie kontroli zarządczej – „powinny to być w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli”<sup>39</sup>. Ustawodawca zaleca również coroczne potwierdzenie uzyskania takiego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. Jest to coraz częściej stosowane na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, mimo że obowiązek ten nie wynika obecnie wprost z przepisów prawa.

## Podsumowanie

Zmiana ustawy o finansach publicznych w 2009 r., a wraz z nią wprowadzenie od 2010 r. pojęcia kontroli zarządczej usystematyzowały pod wieloma względami sposób zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych. Wprowadzenie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w jednostce organizacyjnej (I poziom kontroli zarządczej) wydaje się znacznie mniej skomplikowane niż ustanowienie kontroli zarządczej na poziomie samorządu województwa (II poziom) ze względu na projektowanie tych mechanizmów w obrębie jednej jednostki – urzędu, agencji, szkoły itp. Prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów kontroli w obszarze nadzoru nad jednostkami podległymi jest jednym z warunków osiągnięcia wyznaczonych celów. O potrzebie wprowadzenia sprawnych narzędzi zarządzania i kontroli w tym obszarze może świadczyć m.in. opracowana i opublikowana na stronie Kancelarii Rady Ministrów *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru w administracji rządowej*. Ze względu na różnorodność zadań, do realizacji których powołano jednostki budżetowe (oraz jednostki podległe i nadzorowane o innym charakterze), artykuł nie wyczerpuje wszystkich obowiązków nałożonych przepisami prawa na organ wykonawczy w odniesieniu do nadzoru nad tymi jednostkami. Wprowadzenie kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego, obejmującej zagadnienia związane z nadzorem nad jednostkami podległymi, wymaga dogłębnej analizy ustaw szczególnych, rozporządzeń, wytycznych i innych unormowań, które tworzą porządek prawny w poszczególnych obszarach, takich jak: gospodarka wodna, transport zbiorowy i drogi publiczne, kultura, edukacja publiczna, promocja i ochrona zdrowia. W ar-

<sup>38</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1.02.2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz. U. nr 21, poz. 108, § 26 ust. 1.

<sup>39</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów...



tykule przedstawiono jedynie pewien schemat rozwiązań organizacyjnych w ramach pełnienia nadzoru nad jednostkami podległymi na przykładzie jednostek budżetowych na podstawie wydanych przez Ministra Finansów standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych oraz rozwiązań organizacyjnych prezentowanych w literaturze przedmiotu. System nadzoru nad jednostkami podległymi powinien więc być w miarę elastyczny, a do jego utworzenia wymagana jest szczegółowa analiza formy prawnej tych jednostek, celów, do jakich zostały powołane, oraz uwzględnienie zależności pomiędzy jednostką nadzorującą a podległą, określonych w prawodawstwie. W kontekście tworzenia systemu nadzoru organów zobowiązanych do tego przepisami prawa nad jednostkami podległymi na podstawie standardów kontroli zarządczej warto przytoczyć stwierdzenie z artykułu Andrzeja Szpora pt. *Pojęcie kontroli zarządczej*: „Kontrola zarządcza, promując orientację na wyniki i innowacyjność w zarządzaniu, może sama stanowić przykład tej orientacji: otwarty katalog działań dopuszczalnych powinien zachęcać do eksperymentów z narzędziami i procedurami kontroli zarządczej”<sup>40</sup>. Autor wskazuje również, że „fakt ustawowej kontroli zarządczej nie został – i słusznie – zinterpretowany jako odrzucenie dotychczasowych instrumentów i procedur kontroli wewnętrznej”<sup>41</sup>.

## Literatura

- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Analiza wybranych obszarów funkcjonowania nadzoru w administracji rządowej*, raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, Warszawa, marzec 2012, [http://bip.kprm.gov.pl/porta1/kpr/60/583/Wybrane\\_analizy\\_i\\_informacje\\_z\\_zakresu\\_nadzoru.html?search=26466](http://bip.kprm.gov.pl/porta1/kpr/60/583/Wybrane_analizy_i_informacje_z_zakresu_nadzoru.html?search=26466) [24.11.2013].
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Knosala E., *Prawne układy sterowania w administracji publicznej*, Wyd. UŚ, Katowice 1998.
- Ochmańska L., Jarząbek T., *Organizacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, w: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Puchacz K., *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2010.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz. U. nr 21, poz. 108.
- Sławińska-Tomala E., *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Szpor A., *Pojęcie kontroli zarządczej (wybrane aspekty)*, Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy WPiA UW, [http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307\\_09\\_pojecie\\_kontroli\\_zarzaczej\\_wybrane\\_aspekty\\_a\\_szpor.pdf](http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_09_pojecie_kontroli_zarzaczej_wybrane_aspekty_a_szpor.pdf) [24.11.2013].

<sup>40</sup> A. Szpor, *Pojęcie kontroli zarządczej (wybrane aspekty)*, Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy WPiA UW, s. 6, [http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307\\_09\\_pojecie\\_kontroli\\_zarzaczej\\_wybrane\\_aspekty\\_a\\_szpor.pdf](http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_09_pojecie_kontroli_zarzaczej_wybrane_aspekty_a_szpor.pdf) [24.11.2013].

<sup>41</sup> Ibidem.



Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 157, poz. 1240 ze zm.  
Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz. U. nr 249, poz. 2104 ze zm.  
Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz. U. nr 223, poz. 1458 ze zm.  
Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1590 ze zm. (tekst jedn.).

## Managerial control in terms of supervision of organisational units in voivodeship government

***Abstract.** In 2009 the Minister of Finance introduced the term of “internal control” into the Polish legal order, which was specified as all actions undertaken to ensure the implementation of goals and tasks in a legal, effective and economical way with the deadlines observed. The Minister of Finance also specified the standards of internal control for the units of the public finance sector. This framework for the creation of management and control systems in contemporary administration specifies, among others, the requirements for the functioning of supervision over organisation units. Internal control, as related to supervision, should be established taking into account the standards already enforced in an adequate, effective and efficient way. First and foremost, functional relationships among subordinate and supervising units should be taken into consideration as specified in law regulations.*

***Keywords:** supervision, management and control system, public finance, organisation units*

## Krzysztof Ciszek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
e-mail: krzysztof.ciszek@o2.pl  
tel. 669 25 65 86

# ***Governance* a współczesne standardy zarządzania ryzykiem**

**Streszczenie.** *Dobre praktyki i zasady ładu korporacyjnego nakładają na kierownictwo spółek publicznych obowiązki w zakresie kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Organy spółek często jednak zaniedbują obszar zarządzania ryzykiem, traktując go pobieżnie lub pomijając. Takie podejście wynika nieraz z braku wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem w tym obszarze lub z obawy przed zarządzaniem ryzykiem. W takiej sytuacji rozwiązaniem mogą być standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, które zawierają wytyczne co do ról, obowiązków i procesów, oraz stanowią jeden z fundamentów corporate governance.*

**Słowa kluczowe:** *nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, zasady nadzoru korporacyjnego, ryzyko, zarządzanie ryzykiem*

## Wstęp

Artykuł porusza problematykę wpływu oraz wykorzystania zasad i dobrych praktyk ładu korporacyjnego w celu wdrażania przez korporacje sprawnych i skutecznych systemów zarządzania ryzykiem. *Corporate governance* określa zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jako centralny element zarządzania strategicznego, ściśle powiązany ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa, pozwalający skutecznie monitorować zagrożenia i szanse ich osiągnięcia. Odpowiedzialność za wdrożenie, efektywne funkcjonowanie i systematyczną kontrolę tych systemów przenoszona jest na najwyższy szczebel przedsiębior-

stwa – do rad nadzorczych i zarządów, nie dając jednak gotowych rozwiązań, lecz pozostawiając korporacjom swobodę wyboru w tym zakresie. Najlepszym sposobem na wywiązanie się korporacji z obowiązków wynikających z *corporate governance* są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

## **1. Przesłanki zainteresowania obszarem zarządzania ryzykiem przez *corporate governance***

W gospodarce rynkowej od kilku dekad obserwuje się szybki rozwój rynków kapitałowych, w tym rynków akcji, gdzie coraz większą rolę odgrywają inwestorzy strategiczni i instytucjonalni, którzy gromadzą i inwestują środki indywidualnych podmiotów i drobnych inwestorów prywatnych. Szybki rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych oraz uwolnienie rynków pozwoliły na swobodny międzynarodowy przepływ kapitału, prowadząc do globalizacji rynków finansowych i kapitałowych. Wpływ na to ma rozpowszechnianie się korporacyjnej własności firm i przedsiębiorstw. Inwestorzy w miarę rozwoju swoich kompetencji domagają się większego udziału w zarządzaniu korporacjami i wpływu na ich decyzje strategiczne, stawiając zarazem zarządom coraz wyższe wymagania efektywnościowe.

Jednak przez długi czas z powodu rozproszonego akcjonariatu zainteresowanie inwestorów działaniami i zachowaniami zarządzających przedsiębiorstwem było niewielkie. W takiej sytuacji zarządzający mogli realizować własne partykularne interesy lub kładli większy nacisk na osiągnięcie celów akcjonariuszy dominujących. Takie nadużycia władzy mogą prowadzić do spadku wartości przedsiębiorstwa, niekorzystnego wpływu na innych interesariuszy, a nawet do upadku przedsiębiorstwa. Jak pokazały doświadczenia wielu korporacji z ostatnich dwóch dekad, jedną z przyczyn takiej sytuacji był słaby lub nieskuteczny nadzór nad procesem zarządzania, zwłaszcza zarządzania ryzykiem. Przykładem tego są nadużycia i skandale korporacyjne, które miały miejsce w wielu krajach o wysoko rozwiniętych gospodarkach na przełomie XX i XXI w. Przyjmuje się bowiem, że nieuczciwe działania menedżerów i dominujących akcjonariuszy przyczyniły się do wystąpienia światowego kryzysu finansowego w latach 2007-2008 oraz nadchodzącej obecnie jego drugiej fali. Przypadki te obnażyły słabość nadzoru nad korporacją nie tylko przez instytucje do tego powołane, ale przede wszystkim przez inwestorów, właścicieli czy interesariuszy.

Badacze zajmujący się nadzorem korporacyjnym zaczęli dostrzegać ten problem w korporacjach i skupili się na kwestii zarządzaniem ryzykiem korporacji. Przez wiele lat wymogi nadzoru korporacyjnego dotyczące zarządzania ryzykiem korporacji były bardzo ogólne. Ograniczały się do wewnętrznej kontroli zgodności z procedurami oraz sprawozdawczości finansowej. Okazało się jednak, że

ustanowienie systemów kontroli wewnętrznej jest niewystarczające. Nadzór korporacyjny powinien iść w parze z zarządzaniem ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa jest bowiem procesem, w którym organizacje odnoszą ryzyko do każdej ze swoich działalności oraz do całego portfela działalności. Przez wiele lat zagadnienie to było traktowane jako podrzędne w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Badacze nadzoru korporacyjnego zauważyli jednak brak skutecznych narzędzi do zapobiegania nadużyciom władzy korporacyjnej, a zarazem do zwiększenia zainteresowania organów spółki zarządzaniem ryzykiem. W związku z tym powstały zasady nadzoru korporacyjnego, wskazujące na konieczność wdrożenia w korporacjach skutecznych systemów zarządzania ryzykiem, obejmujących wszystkie ich procesy biznesowe, oraz włączenia wszystkich podmiotów zaangażowanych w zarządzanie ryzykiem korporacji: od najwyższego szczebla kierownictwa, przez zarządy, rady nadzorcze, komitety, audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, rewidentów, do pracowników przedsiębiorstwa i akcjonariuszy. Obecne zasady nadzoru korporacyjnego nakładają na zarządy i rady nadzorcze (rady dyrektorów niewykonawczych) obowiązki wdrożenia i stałej kontroli funkcjonowania systemów zarządzania ryzykiem. Zgodność z tymi regulacjami i stosowanie właściwych procedur i narzędzi pozwala ograniczyć ryzyko działalności gospodarczej, wzmocnić konkurencyjność i pozycję rynkową oraz ułatwia relacje korporacji z interesariuszami. Nadzór korporacyjny stanowi zatem jedną z metod ograniczania szkodliwych praktyk, polegających na przyjmowaniu perspektywy krótkoterminowej i podejmowaniu nadmiernego ryzyka<sup>1</sup>.

Przyjęta hipoteza zatem brzmi, że zasady ładu korporacyjnego stanowią czynnik sprawczy, determinantę wdrażania przez korporacje skutecznych systemów zarządzania ryzykiem, a standardy zarządzania ryzykiem dają gotowe rozwiązania poprzez proste i jasne wytyczne dotyczące ram, struktur i procedur funkcjonowania tych systemów.

## 2. Zasady nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) stanowi zestaw praw i mechanizmów rządzących zachowaniem firmy, który chroni akcjonariuszy, inwestorów i wierzycieli przed niewłaściwym działaniem menedżerów i dużych akcjonariuszy oraz zachęca ich do finansowania i kredytowania firmy<sup>2</sup>.

Według Jana Jeżaka „najlepszym odpowiednikiem pojęcia *corporate governance* jest »ład korporacyjny«, który nie skupia się tylko na nadzorze, lecz impli-

<sup>1</sup> Komisja Europejska, *Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego*, KOM(2011) 164 wersja ostateczna, Bruksela 5.04.2011 r., s. 2.

<sup>2</sup> I. Hashi, J. Gieżyńska, *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy”, CASE, Warszawa 2003, s. 6.

kuje szerszy, społeczny i systemowy kontekst działania korporacji oraz konieczność uwzględniania w ich zachowaniach uwarunkowań i oczekiwań, płynących z szeroko pojętego otoczenia społecznego i makroekonomicznego<sup>3</sup>”.

Ład korporacyjny definiowany jest jako system, zgodnie z którym są kierowane i zarządzane przedsiębiorstwa, oraz jako ogół relacji między kierownictwem, zarządem i akcjonariuszami przedsiębiorstwa oraz innymi interesariuszami<sup>4</sup>. Na zasady ładu korporacyjnego składają się przepisy i regulacje prawne oraz prawo „miękkie”, czyli zalecenia, zwyczaje przyjęte na danych rynkach, ustalenia międzynarodowe, normy branżowe oraz wymogi wynikające z określonych standardów i zasad dobrych praktyk, czyli kodeksów ładu korporacyjnego. Kodeksy są zazwyczaj przyjmowane na poziomie krajowym, jednak Komisja Europejska nakłada na spółki giełdowe obowiązek, by w swoich oświadczeniach o stosowaniu ładu korporacyjnego zawarły odniesienie do kodeksu (krajowego) oraz przedstawiły sprawozdanie z jego przestrzegania zgodnie z zasadą: „przestrzegaj lub wyjaśnij”.

Istnieje wiele kodeksów ładu korporacyjnego. Różnice dotyczące ich zasad wynikają najczęściej z historii i tradycji nadzoru korporacyjnego, kultury i charakteru systemów prawnych. Z reguły jednak wszystkie zalecają przestrzeganie podstawowych zasad ładu korporacyjnego, takich jak: równe traktowanie wszystkich akcjonariuszy, ochrona mniejszości kapitałowej, transparentność, lojalność akcjonariuszy i menedżerów wobec spółki, staranność, ostrożność oraz uczciwość.

Większość proponowanych reguł ładu korporacyjnego zmniejsza, a nawet likwiduje asymetrię korzyści dla akcjonariuszy, zwiększa rolę innych interesariuszy korporacji, zmniejsza autonomię decyzyjną menedżerów, wprowadza niezależny audyt i zwiększa znaczenie zarządzania ryzykiem w korporacji, uniemożliwiając tym samym dyskryminację akcjonariuszy mniejszościowych, koncentrowanie się tylko na celach akcjonariuszy dominujących czy indywidualnych celach menedżerów. Zasady ładu korporacyjnego odnoszą się do długofalowej egzystencji korporacji, tworząc korzyści dla wszystkich jej interesariuszy oraz społeczności. Dobry ład korporacyjny przyczynia się do poprawy wyników firmy, pomagając zarządzającym działać w interesie akcjonariuszy.

### **3. Źródła *corporate governance* w zakresie zarządzania ryzykiem**

Właściwe społeczne uporządkowanie relacji pomiędzy wszystkimi interesariuszami korporacji oraz długofalowy wzrost jej wartości wymagają szerszego

<sup>3</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 121.

<sup>4</sup> Komisja Europejska, *Zielona Księga...*, s. 2.

podejścia do problemu ryzyka i zarządzania ryzykiem w definiowaniu najlepszych nawet zasad dobrych praktyk korporacyjnych czy kodeksów ładu korporacyjnego. Ostatni kryzys finansowy obnażył słabości systemu zarządzania ryzykiem w wielu przedsiębiorstwach. Często nie rozpatrywano zarządzania ryzykiem przez pryzmat całej korporacji, lecz koncentrowano się na wybranych obszarach jej działalności, zaś zarządzanie ryzykiem sprowadzono do problemu kontroli wewnętrznej przeprowadzanej w celu tworzenia raportów finansowych<sup>5</sup>. Konieczne okazało się nowe spojrzenie na problematykę nadzoru nad korporacjami w zakresie zarządzania ryzykiem. Szczególne znaczenie ma zwiększenie obszaru odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem. Skuteczność i efektywność nawet najlepszych systemów i procedur zarządzania ryzykiem uzależniona jest od ich konsekwentnego przestrzegania i egzekwowania przez korporacje oraz od istnienia warunków i narzędzi niezależnego nadzoru nad realizacją tych procedur.

Ład korporacyjny coraz częściej uważany jest za ważny element zarządzania ryzykiem korporacji. Według Jamesa Lama jednym z elementów skutecznego zarządzania ryzykiem jest ład korporacyjny, czyli sposób, w jaki prawa i odpowiedzialność są podzielone pomiędzy różne jednostki związane ze spółką, zwłaszcza między zarząd a akcjonariuszy<sup>6</sup>.

Oczekiwaniem otoczenia, wyrażonym w postaci wymagań prawnych, nacisków społecznych czy dobrowolnych zobowiązań, jest analiza ryzyka przedsiębiorstwa w całym jego łańcuchu dostaw – nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz także środowiskowym, społecznym i korporacyjnym.

Regulacje nadzoru korporacyjnego obowiązujące w Polsce w obszarze zarządzania ryzykiem mają charakter zarówno rekomendacji i dobrych praktyk, jak również przepisów prawa. Należą do nich przede wszystkim dobre praktyki spółek giełdowych, przepisy ustawy o nadzorze publicznym oraz wytyczne zawarte w dyrektywach Unii Europejskiej.

Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>7</sup> to zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz zasad określających normy kształtowania relacji przedsiębiorstw giełdowych z otoczeniem rynkowym. W zakresie zarządzania ryzykiem dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych wymagają, by poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa rada nadzorcza raz w roku sporządzała i przedstawiała zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki.

<sup>5</sup> A. Samborski, *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 1, s. 233-256.

<sup>6</sup> J. Lam, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Control*, Wiley & Sons, Hoboken NJ 2003.

<sup>7</sup> *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 19/1307/2012 z dnia 21.11.2012 r., Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2012, s. 8.

W zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej powinien być stosowany załącznik I do zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczący roli dyrektorów niewykonawczych. Dokument ten rozszerza obowiązek kontroli systemu zarządzania ryzykiem o zapewnienie, że główne rodzaje ryzyka (w tym związane z przestrzeganiem obowiązujących przepisów prawa i regulacji) są prawidłowo identyfikowane, zarządzane i ujawniane<sup>8</sup>.

Natomiast ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym stanowi, że w jednostkach zainteresowania publicznego (spółkach giełdowych) działa komitet audytu (w art. 86 ust. 1) oraz że do jego zadań należy w szczególności: monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem (art. 86 ust. 7)<sup>9</sup>.

Jeśli chodzi o zalecenia OECD w zakresie zarządzania ryzykiem, można przytoczyć raport z 2004 r. „Risk Management & Corporate Governance” w którym można znaleźć stwierdzenie, że „właściwe zarządzanie ryzykiem powinno ułatwić skuteczne, efektywne i przedsiębiorcze zarządzanie, które może przynieść akcjonariuszom korzyść w długim okresie. To na zarządach spoczywa obowiązek identyfikacji i zrozumienia warunków, w których funkcjonują ich organizacje, w celu zapewnienia spójności pomiędzy krótko- i długoterminową strategią oraz pomiędzy polityką wynagrodzeń i długoterminową strategią a normami etycznymi, a dzięki zarządzaniu ryzykiem i praktykom zabezpieczeń zapewnienia wcześniejszej identyfikacji problemów”<sup>10</sup>.

We Wspólnocie Europejskiej od kilku lat obowiązuje dyrektywa UE nr 8, która w art. 41 sekcja 2b stanowi, że komitet audytu powinien monitorować efektywność systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem. Reakcją rynku europejskiego na przepisy tej dyrektywy było wspólne zredagowanie i opublikowanie przez organizacje Federation of European Risk Management Associations (FERMA) oraz European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) przewodnika dla rad nadzorczych, zarządów, audytorów wewnętrznych i komitetów audytu oraz osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem i kontrolę wewnętrzną. Przewodnik *Guidance for boards and audit committees* stanowi wykładnię tej dyrektywy i w zakresie zarządzania ryzykiem przedstawia jasny podział ról i obowiązków podstawowych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem:

<sup>8</sup> Załącznik I do zalecenia Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), nr 2005/162/WE, Dz. Urz. UE L 52/51.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. z 2009 r. nr 77, poz. 649, Dz. U. z 2010 r. nr 182, poz. 1228.

<sup>10</sup> R. C. Anderson & Associates, *Risk Management and Corporate Governance*, OECD, Paris 2004, s. 4.



1. Rada nadzorcza:
  - a) ustanawia apetyt na ryzyko spółki,
  - b) jest informowana o najważniejszych rodzajach ryzyka spółki,
  - c) upewnia się, że zarząd właściwie na nie reaguje.
2. CEO i zarząd:
  - a) odpowiada za stworzenie w spółce właściwej kultury i środowiska sprzyjającego zarządzaniu ryzykiem,
  - b) stanowi siłę przewodnią dla dyrektorów operacyjnych w kontekście zarządzania ryzykiem,
  - c) reaguje w sytuacji braku harmonii pomiędzy apetytem na ryzyko a podejmowanym ryzykiem.
  - d) członkowie zarządu osobiście zarządzają istotnymi rodzajami ryzyka w swoich obszarach funkcjonalnych lub kompetencyjnych.
3. Dyrektorzy operacyjni (kierownictwo wyższego szczebla) są właścicielami ryzyka w obszarze konkretnych funkcji, procesów i departamentów i zarządzają nimi poprzez:
  - a) konwersję strategii spółki na cele operacyjne.
  - b) identyfikację oraz ocenę ryzyka i negatywnego wpływu na osiągnięcie celów operacyjnych.
  - c) odpowiadanie na ryzyko zgodnie z przyjętą tolerancją.
  - d) odpowiedzialność za codzienne czynności i procedury systemu zarządzania ryzykiem<sup>11</sup>.

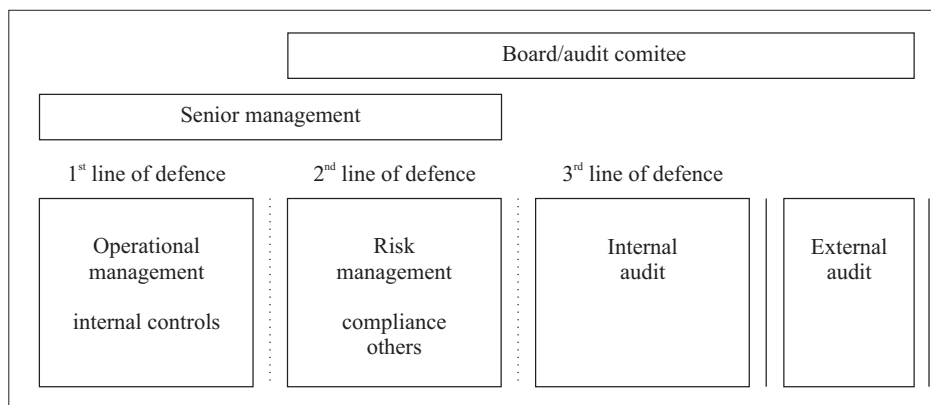
Opierając się na dyrektywie nr 8, organizacje, które opracowały przewodnik, zalecają utworzenie centralnej funkcji *risk managera* (*Chief Risk Officer*, sugerując zasiadanie w zarządzie), który powinien składać raporty na temat zarządzania ryzykiem do CEO lub członka zarządu.

Do obowiązków *risk managera* (lub jego działu) miałyby należeć:

- ustanawianie celów i polityki zarządzania ryzykiem oraz definiowanie ról i zakresów odpowiedzialności.
- ustanowienie ram, procesów i funkcji systemu zarządzania ryzykiem,
- promowanie kompetencji potrzebnych w zarządzaniu ryzykiem (wspólny język i kryteria oceny, zasady raportowania),
- ułatwianie rozwoju procesów raportowania i monitorowania,
- sprawozdawczość do zarządu i rady oraz rekomendacja działań.

Z kolei zadaniem audytu wewnętrznego miałyby być zapewnienie, że ryzyko w spółce jest właściwie rozumiane i zarządzane, a także doradzanie, jak poprawić funkcjonowanie *corporate governance*, zarządzanie ryzykiem i strukturę kontro-

<sup>11</sup> *Guidance on 8<sup>th</sup> EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees*, FERMA/ECIIA, 21.09.2010 r., s. 6-7.



Rysunek 1. Model trzech linii obrony według art. 41 Dyrektywy 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r.

Źródło: *Guidance on 8<sup>th</sup> EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees*, FERMA/ECHA, 21.09.2010 r., s. 9.

li<sup>12</sup>. Przewodnik ten stawia zarządzanie ryzykiem na drugim miejscu w modelu trzech linii obrony (rys. 1).

*Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego* stanowi, że aby polityka ryzyka była skuteczna i konsekwentna, musi być wyraźnie określona dla całego przedsiębiorstwa i zatwierdzona przez radę dyrektorów. Na radzie nadzorczej spoczywa odpowiedzialność za określenie profilu ryzyka spółki, odpowiednio do realizowanej przez nią strategii, a także jego kontrola. Nieodzwone jest także, bez względu na system władzy danej spółki, określenie roli i obowiązków wszystkich stron uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem. Opisy stanowisk powinny być zaś udostępniane wewnątrz spółki i do wiadomości publicznej<sup>13</sup>.

Z przedstawionych zasad wynika, że ład korporacyjny (*corporate governance*) odpowiada za wdrażanie i funkcjonowanie systemów zarządzania ryzykiem w spółkach, zwłaszcza w spółkach publicznych. Pierwsze regulacje ładu korporacyjnego w obszarze zarządzania ryzykiem miały charakter sugestii dotyczących wdrożenia w korporacjach/spółkach zarządzania ryzykiem. Z czasem jednak stały się zasadami, które głosiły, że zarządzanie ryzykiem powinno obejmować całą działalność firmy stanowiącą podstawę jej strategii oraz angażować w nie wszystkie zainteresowane podmioty – od zarządu i rad nadzorczych po pracowników firmy i akcjonariuszy. W końcu został stworzony system zarządzania ryzykiem (ERM), który powinien zapewniać, by:

<sup>12</sup> Ibidem, s. 8.

<sup>13</sup> Komisja Europejska, *Zielona Księga...*, s. 11.

- firma zdefiniowała strategię ryzyka i apetyt na ryzyko,
- zarząd wyznaczył oficera ryzyka lub równorzędnego,
- do każdego znaczącego ryzyka zostali przypisani właściciele,
- właściciele ryzyka mieli wyznaczone cele uznawane w organizacji,
- własność ryzyka była częścią delegowania uprawnień i mechanizmów wynagrodzenia, które powinny zawierać ocenę ryzyka,
  - scentralizowane zarządzanie ryzykiem obejmowało wdrożenie strategii ryzyka, w tym zapewniało formalne ramy zarządzania ryzykiem oraz programy szkoleniowe w celu poprawy kultury zarządzania ryzykiem i promocji wspólnego języka w organizacji,
    - kierownictwo firmy okresowo otrzymywało raporty na temat głównych rodzajów ryzyka i ich wpływu na rozwój i wdrożenie planów ograniczeń,
    - kierownictwo komunikowało o kluczowych wskaźnikach ryzyka poprzez panel oraz co najmniej raz w roku do komitetu audytu,
    - krytyczne i nowe rodzaje ryzyka były przekazywane na odpowiedni poziom zarządzania natychmiast po ich rozpoznaniu.

System zarządzania ryzykiem, opracowany i wdrożony zgodnie z zasadami *corporate governance*, powinien pomóc przedsiębiorstwom odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy zarządzanie ryzykiem jest zgodne z celami organizacji i jej polityką?
2. Czy niezależne zarządzanie ryzykiem gwarantuje, że zarząd jest informowany o głównych rodzajach ryzykach na każdym poziomie oraz podjętych działaniach kontrolnych?
3. Czy organizacja ma oficjalny system zarządzania ryzykiem?
4. Czy organizacja ma strategię ryzyka? Czy zdefiniowała tolerancję na ryzyko, apetyt na ryzyko, profil ryzyka?
5. Czy strategia ryzyka i jej procedury są przejrzyste i zrozumiałe?
6. Jak są identyfikowane i przekazywane poważne błędy systemów ryzyka i kontroli oraz komu są raportowane?
7. Jak identyfikowane są nowe, pojawiające się ryzyka?
8. Jak często jest aktualizowana lista rodzajów ryzyka?
9. Jakie są kwalifikacje i kompetencje osób zarządzających ryzykiem?
10. Czy zasada własności ryzyka powiązana jest z delegowaniem uprawnień oraz systemem wynagrodzeń?
11. Jak mierzyć sukces działań związanych z zarządzaniem ryzykiem?
12. Jakie zasoby są dostępne do budowania i utrzymywania systemu zarządzania ryzykiem?
13. Czy w firmie tworzona jest kultura zarządzania ryzykiem?
14. Jak system jest powiązany z kontrolą wewnętrzną i audytem wewnętrznym?

Organy spółek często jednak zaniedbują zarządzanie ryzykiem, traktując go pobieżnie lub go pomijając. Takie podejście może wynikać z braku wiedzy i odpowiednich kwalifikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w tym obszarze lub z obawy przed zarządzaniem ryzykiem.

#### 4. Standardy zarządzania ryzykiem odpowiedzią na wytyczne *corporate governance*

Pod koniec XX w. istotnie wzrosła liczba zagrożeń, co spowodowało konieczność przeniesienia kompetencji dotyczących zarządzania ryzykiem na poziom kierownictwa wyższego szczebla. Dziś coraz lepiej rozpoznaje się odmiany ryzyka i jego wpływ na działalność organizacji. Po upublicznieniu błędów zarządzania ryzykiem popełnianych przez niektóre korporacje regulatorzy, agencje ratingowe, giełdy, inwestorzy instytucjonalni i nadzór korporacyjny ustalili, że odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem w skali całego przedsiębiorstwa powinno ponosić kierownictwo firmy.

Najbardziej kompletnym i uniwersalnym podejściem do systemowego zarządzania ryzykiem w korporacjach jest obecnie zintegrowane zarządzanie ryzykiem (Enterprise Risk Management – ERM). Jest to koncepcja stosunkowo nowa, która stanowi odpowiedź na wymogi rynku, a także *corporate governance*. Dzięki niej w każdej branży można ocenić, kontrolować, wykorzystywać, finansować i monitorować pojawiające się ryzyko w celu zwiększenia organizacyjnej krótko- i długoterminowej wartości dla udziałowców<sup>14</sup>. Coraz częściej rady i zarządy przyjmują to podejście, aby lepiej połączyć nadzór ryzyka z tworzeniem i ochroną wartości interesariuszy. ERM pozwala dostrzec wszystkie zagrożenia działalności organizacji. Aby pomóc radom i zarządom zrozumieć kluczowe zasady zintegrowanego zarządzania ryzykiem, COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) wydało w 2004 r. *Enterprise Risk Management – zintegrowane ramy*.

Organy zarządzające, dyrektorzy, kierownictwo wyższego szczebla oraz inni pracownicy mogą zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwa, stosownie do strategii przyjętej w przedsiębiorstwie, w celu identyfikacji potencjalnych zdarzeń, które mogą wpływać na podmiot zarządzania apetytem na ryzyko i zapewniać osiągnięcie celów.

Kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zwiększa wartość dla wszystkich interesariuszy przez uświadamianie tworzącym przedsiębiorstwo osobom wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń i szans.

<sup>14</sup> *Overview of Enterprise Risk Management*, Casualty Actuarial Society, maj 2003, s. 8.

Zarządzanie ryzykiem rozwija się w ostatnim czasie niezwykle szybko. Powstało wiele definicji i opisów tego procesu, jego form i zadań. Konieczne stało się więc opracowanie standardu, który zapewniałby jednolite rozumienie:

- znaczenia stosowanych terminów,
- procesów składających się na zarządzanie ryzykiem,
- struktur organizacyjnych w zarządzaniu ryzykiem,
- celów zarządzania ryzykiem<sup>15</sup>.

*Corporate governance* wymusza na przedsiębiorstwach wdrożenie skutecznych systemów zarządzania ryzykiem obejmujących całą działalność spółek, ale nie daje im gotowego rozwiązania, tylko wskazówki, jak przedsiębiorstwa powinny zbudować i wdrożyć system zarządzania ryzykiem i jak ma on sprawnie funkcjonować. W organizacjach – ich zarządach, radach nadzorczych, radach dyrektorów czy kierownictwie – rodzą się wątpliwości, jak zbudować system zarządzania ryzykiem w firmie, który będzie zgodny z wymaganiami wynikającymi z zasad *corporate governance*. System, który da odpowiedź na przedstawione wcześniej pytania wynikające z zasad ładu korporacyjnego

Odpowiedzią na te potrzeby są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, które zawierają wytyczne w zakresie ról, obowiązków i procesów oraz stanowią jeden z fundamentów *corporate governance*. Standardy te określają zarządzanie ryzykiem jako główny element zarządzania strategicznego, podkreślając znaczenie związku zarządzania ryzykiem ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa oraz zagrożeń i szans osiągnięcia tych celów. Dostarczają podmiotom wskazówek dotyczących ram, struktury, narzędzi i organizacji procesu zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa planujące wejście na rynki zagraniczne powinny zaś zarządzać ryzykiem zgodnie ze standardem obowiązującym na danym rynku.

Celem systemu zarządzania ryzykiem jest po pierwsze rozwój strategicznych celów korporacji, po drugie identyfikacja rodzajów ryzyka, które mogłyby utrudnić realizację celów korporacji, po trzecie identyfikacja kontroli, która mogłyby złagodzić występujące rodzaje ryzyka.

Obecnie na rynkach międzynarodowych istnieją opracowane przez różne organizacje i stowarzyszenia standardy zarządzania ryzykiem. Do najbardziej znanych należą:

- FERMA (Federation of European Risk Management Associations),
- Integrated Framework COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission),

<sup>15</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, AIRMIC, ALARM, IRM 2002, translation copyright FERMA, 2003, s. 2.

- brytyjski standard RM – AIRMIC/ALARM/IRM (The Association of Insurance and Risk Managers, The National Forum of Risk Management in Public Sector oraz The Institute of Risk Management),
- ISO 31000 (Risk Management – Principles and Guidelines),
- AS, NZS (Australia i Nowa Zelandia),
- KING II (Południowa Afryka).

Międzynarodowym standardem stosującym podejście systemowe w procesie zarządzania ryzykiem jest norma ISO 31000:2009. Dokument ten zawiera ogólne zasady i wytyczne zarządzania ryzykiem, które mogą być stosowane we wszystkich organizacjach, nie promuje jednego modelu zarządzania ryzykiem. Według tej normy zarządzanie ryzykiem jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem musi angażować zarząd przedsiębiorstwa i pozostałą kadre kierowniczą we wszystkie jego procesy, w tym: projektowanie struktury do zarządzania ryzykiem, wdrażanie zarządzania ryzykiem, monitorowanie i przegląd istniejącej struktury oraz ciągłe jej doskonalenie. Struktura ramowa zarządzania ryzykiem obejmuje również opracowanie i przyjęcie polityki zarządzania ryzykiem, przypisanie odpowiedzialności, integrację zarządzania ryzykiem z pozostałymi procesami w organizacji, przydzielenie zasobów oraz ustalanie sposobów komunikacji wewnętrznej i raportowania<sup>16</sup>.

Standardy te pozwalają przedsiębiorstwom na elastyczność, dostarczając im tylko wskazówek na temat wdrożenia własnej koncepcji, odpowiedniej dla danego przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Natomiast w większości spełniają zalecenia i zasady wynikające z nadzoru korporacyjnego.

W standardach zarządzania ryzykiem można wyróżnić następujące obszary odnoszące się do zasad nadzoru korporacyjnego:

- miejsce zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- uczestnicy procesu zarządzania ryzykiem,
- formułowanie strategii i definiowanie celów strategicznych i operacyjnych,
- ocena ryzyka (identyfikacja, analiza, pomiar, ewaluacja),
- podejście do ryzyka,
- informowanie o ryzyku,
- struktura, ramy i administrowanie,
- kontrola, monitorowanie i raportowanie.

Zarządzanie ryzykiem stanowi więc główny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jego przedmiotem jest identyfikacja ryzyka oraz właściwe działania względem niego, zaś celem – zapewnienie trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności organizacji.

<sup>16</sup> Z. Fałek, *Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce*, vol. III: *Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 3-5.

System kontroli ryzyka powinien uwzględniać świadomość kadry menedżerskiej co do podejmowanego ryzyka, w tym zdefiniowanie zasad zarządzania ryzykiem oraz podziału kompetencji i odpowiedzialności, uwzględnienie ryzyka w podstawowej działalności operacyjnej organizacji, tj. zrozumienie pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania różnych czynników na organizację, a także zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu i zmniejszenie prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów<sup>17</sup>.

Standardy zarządzania ryzykiem nie są stosowane wyłącznie przez przedsiębiorstwa i organizacje o charakterze publicznym, lecz dotyczą każdego rodzaju działalności, zarówno krótko-, jak i długoterminowej. Korzyści i szanse z nimi związane należy więc rozpatrywać nie tylko w kontekście działalności, ale w odniesieniu do innych aspektów, których mogą dotyczyć skutki zdarzeń.

## Podsumowanie

Z powodu wystąpienia w ostatnim czasie wielu niekorzystnych zjawisk w procesie zarządzania przedsiębiorstwami/korporacjami zaczęto kłaść nacisk na wzmocnienie nadzoru nad procesami zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Z czasem zarówno w obowiązujących przepisach i regulacjach, jak i w zaleceniach wynikających z dobrych praktyk ładu korporacyjnego pojawiły się zapisy o konieczności wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem, obejmujących całą działalność przedsiębiorstwa, a odpowiedzialność za ich efektywne funkcjonowanie i systematyczną kontrolę przeniesiono na najwyższy szczebel – do rad nadzorczych i zarządów. Organy te, by prawidłowo wypełniać swoje obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem, mogą i powinny korzystać z gotowych rozwiązań, jakimi są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, określające zakres ról poszczególnych podmiotów w organizacji, ich obowiązki i procesy. Standardy te – zgodnie z zaleceniami *corporate governance* – uznają zarządzanie ryzykiem za główny element zarządzania strategicznego, podkreślając znaczenie jego związku ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa, dzięki czemu mogą kontrolować istniejące zagrożenia i szanse w osiągnięciu tych celów.

## Literatura

- Anderson R. C. & Associates, *Risk Management and Corporate Governance*, OECD, Paris 2004.  
Crowther D., Seifi S., *Corporate Governance and International Business*, Ventus Publishing, Kopenhaga 2011.  
Daliga M., *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgress, Kraków 2011.

<sup>17</sup> M. Daliga, *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgress, Kraków 2011, s. 5.



- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 19/1307/2012 z dnia 21.11.2012 r., Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2012.
- Fałek Z., *Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce*, vol. III: *Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2011.
- Guidance on 8th EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees*, FERMA/ECIIA, 21.09.2010 r.
- Hashi I., Gieżyńska J., *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy”, CASE, Warszawa 2003.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Komisja Europejska, *Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego*, KOM(2011) 164 wersja ostateczna, Bruksela 5.04.2011 r.
- Lam J., *Enterprise Risk Management: from Incentives to Control*, Wiley & Sons, Hoboken NJ 2003.
- Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005.
- Nadzór korporacyjny*, red. K.A. Lis, H. Sterniczek, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Overview of Enterprise Risk Management*, Casualty Actuarial Society, maj 2003.
- Samborski A., *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 1.
- Standard zarządzania ryzykiem*, AIRMIC, ALARM, IRM 2002, translation copyright FERMA, 2003.
- Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2002.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. z 2009 r. nr 77, poz. 649; Dz. U. z 2010 r., nr 182, poz. 1228.
- Zalecenie Komisji z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie, nr 2004/913/WE, Dz. Urz. UE L 385/55.
- Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), nr 2005/162/WE, Dz. Urz. UE L 52/51.
- Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. uzupełniające zalecenie (2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie wspierania systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym, nr 2009/385/WE, Dz. Urz. UE L 120/28.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004.

## Governance and modern standards of risk management

**Abstract.** *Good practices and principles of corporate governance impose clear and specific obligations on the top management public companies, in the area of the company's internal control and risk management system. However the company's authorities, in many cases, neglect the risk management area, often treating it too casually, or ignoring it. Such an approach often results from a lack of knowledge in the field of business management in this area, or sometimes, even outright fear of risk management. In response to these needs, the solution should be regular risk management standards in the enterprise. They give simple and clear guidance on roles, responsibilities and processes, and constitute one of the foundations of corporate governance.*

**Keywords:** *corporate governance, principles of corporate governance, risk management system*

## **Dariusz Porębski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Finansów Przedsiębiorstwa i Zarządzania Wartością  
e-mail: [dariusz.porebski@ue.wroc.pl](mailto:dariusz.porebski@ue.wroc.pl)  
tel. 607 70 44 45

# **Wybór publiczny i rynek usług zdrowotnych oraz problemy etyczne w dobie komercjalizacji szpitali**

***Streszczenie.** Obecnie duży nacisk kładzie się na to, by szpitale publiczne ulegały przekształceniom w spółki kapitałowe. Ma temu sprzyjać sytuacja polityczna i zmiany w prawie. Jednak ciągle toczy się spór o to, czy szpitale powinny być publiczne, czy prywatne. Pojawia się w tej tematyce wiele problemów etycznych. W opracowaniu dokonano porównania finansów publicznych klasycznych (paternalistycznych), jakie funkcjonują w Polsce, do wyboru publicznego stosowanego w wielu efektywnych gospodarkach, a także porównania szpitali publicznych i prywatnych. Przedstawiono badania rynku usług medycznych, które wzbogacono o tematykę etyki prowadzenia prywatnych jednostek służby zdrowia. Część wątków została zweryfikowana naukowo, wśród pozostałych wiele może budzić zastrzeżenia, choć jest uznanych jako fakt przez media. Należałoby zweryfikować je naukowo, by określić skalę problemów, zwłaszcza w przypadku problemów etycznych, takich jak transferowanie pacjentów czy podwójne zatrudnienie personelu medycznego. Artykuł ukazuje problematykę redystrybucji funduszy publicznych według dwóch teorii: klasycznych finansów i wyboru publicznego, a następnie porusza tematykę szpitali publicznych i prywatnych. Łącznikiem są dobra publiczne, które stają się prywatnymi.*

***Słowa kluczowe:** wybór publiczny, etyka służby zdrowia, komercjalizacja służby zdrowia*

## **Wstęp**

W artykule przedstawiono funkcjonowanie polskich jednostek służb zdrowia prywatnych i państwowych. Poruszono również temat dóbr publicznych i ich transformacje w dobra rynkowe na przykładzie usług medycznych.

Celem opracowania jest przedstawienie dwóch znanych systemów finansów publicznych i zwrócenie uwagi na to, że rola finansów jest często ważniejsza niż pacjent. Temat podjęto w skali makro, by następnie przejść do problemów jednostek, czyli do skali mikro. W tym ostatnim przypadku zanalizowano rynek usług medycznych oraz porównano jednostki publiczne i prywatne. Ponadto wykazano wiele problemów etycznych występujących w branży usług medycznych.

Tematyka finansów publicznych, polityki, ekonomii, zarządzania jednostkami służby zdrowia jest obszerna, lecz powiązana ze sobą. Przede wszystkim rola państwa jest niekwestionowana, ponieważ od narodzin aż do śmierci każdego obywatela różne działania podejmowane przez państwo na niezliczone sposoby wpływają na jego życie, bowiem:

- rodzimy się w szpitalach,
- większość z nas uczęszcza do szkół publicznych,
- praktycznie każdy w jakimś momencie życia otrzyma pomoc od państwa,
- wszyscy płacimy państwu podatki,
- spora liczba osób zatrudniona jest w instytucjach państwowych,
- podróżujemy po drogach publicznych,
- poprzez odpowiednie regulacje prawne państwo decyduje o tym, co jemy i pijemy, gdzie i w jakich domach mieszkamy,
- stworzone przez państwo ramy prawne pozwalają osobom fizycznym i przedsiębiorstwom zawierać umowy między sobą,
- państwo dba o przepisy w zakresie ochrony środowiska,
- państwo dba o nasze bezpieczeństwo (np. nakaz zapinania pasów, obowiązek pierwszej pomocy)<sup>1</sup>.

W uprzemysłowionych społeczeństwach pojawiły się problemy, których rozwiązanie adresowano do instytucji państwowych: problemy ekologiczne, rozwoju infrastruktury w zurbanizowanym środowisku człowieka. Do ich rozwiązywania potrzebne były środki i musiał się zwiększyć zakres redystrybucji dochodów ludności. W dużym stopniu odnosiły się one do dóbr publicznych, ponieważ to na nie w dużej mierze były przeznaczane środki.

Wybitny ekonomista Paul Samuelson pierwszy formalnie rozważał, czym są dobra publiczne. Jego definicja nie jest jedyną powszechnie używaną, ale bardzo istotną. Dobra publiczne to dobra, które charakteryzują się tym, że nie ma możliwości wyłączenia ich z konsumpcji oraz jednocześnie nie są konkurencyjne w konsumpcji. Pierwszy warunek oznacza, że dostawca dobra nie może legalnie zapobiec używaniu dobra przez innych. Drugi warunek oznacza, że konsumpcja dobra przez jedną osobę nie pozbawia innych osób możliwości konsumpcji tego samego dobra, a zatem bez żadnych konsekwencji dobro może być konsumowane przez wiele osób jednocześnie. Inna definicja mówi, że są to dobra, które

<sup>1</sup> J. E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 4.

zazwyczaj mogłyby być dobrami prywatnymi, ale z różnych powodów, zwykle na skutek prowadzonej przez władze publiczne polityki społecznej, są dostępne dla każdego obywatela i finansowane z funduszy publicznych (np. w Polsce oświata czy właśnie opieka zdrowotna). Inna sprawa, że mechanizmy rynkowe łatwiej działają w przypadku dóbr prywatnych, na które jest cena i można je kupić. Znacznie trudniej przedstawia się sprawa dóbr publicznych.

Istnieją dwa bardzo znane i odmienne podejścia do finansów publicznych i mają one wpływ na redystrybucję dóbr.

## 1. Sytuacja finansów publicznych w Polsce

Gromadzenie i rozdysponowywanie pieniężnych środków publicznych wymaga działania określonych podmiotów nie tylko najwyższego szczebla władzy ustawodawczej i wykonawczej, lecz także sieci instytucji (podmiotów), które na bieżąco realizują dochody i wydatki publiczne. Podmioty te mają określoną formę organizacyjną, działają na podstawie określonych aktów normatywnych, w oparciu o określone instytucje finansowe (np. budżet państwa, fundusze ubezpieczeniowe). Finanse publiczne tworzą więc złożony system w przekroju podmiotowym, organizacyjnym, prawnym, instytucjonalnym, instrumentalnym itd.<sup>2</sup>

Celowa ingerencja państwa w życie jednostki jest motywowana koniecznością jej ochrony i jej dobrem. Jest to teoria klasyczna finansów publicznych, za której twórcę uznaje się m.in. Richarda A. Musgrave'a. Nie do końca spełniała ona oczekiwania większości. Tak rozpoczęły się spory pomiędzy politykami i ekonomistami, ponieważ kierunki redystrybucji dochodów bardzo często nie odzwierciedlają rzeczywistych oczekiwań konsumentów, czyli obywateli. Skutki złej redystrybucji bardzo często są spotykane na co dzień. Warto przytoczyć pewien zapomniany przykład. W trakcie rządów Leszka Millera obywatele nie mieli możliwości ustosunkowania się w referendum do zakupu drogich samolotów bojowych z USA. Zakup ten spotkał się z krytyką mediów, wywołując polityczne rozgrywki. Oprócz F-16 były do wyboru szwedzki Gripen oraz francuskie Mirage<sup>3</sup>. O ile raporty ekspertów popierają decyzję rządową, to nie da się przemilczeć kilku argumentów przeciwników decyzji. Sam zakup nie uczynił z Polski potęgę militarnej i nie było to możliwe. Należy również pamiętać, że przez długi czas Polska nie miała pilotów do zakupionych maszyn, gdyż nabyto samoloty bojowe, a o treningowym zapomniano. Poniesiono również i nadal jest ponoszony koszt podwójnej infrastruktury, ponieważ oprzyrządowanie dla F-16 jest inne niż

<sup>2</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne – teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 90.

<sup>3</sup> M. Kaliński, E. Laskowska, *Umowy offsetowe. Teoria a praktyka*, „Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ”, Towarzystwo Biblioteki Słuchaczy Prawa UJ, 2010, nr 1, s. 21.

dotąd posiadane przez Polskę dla MIG-29. Polska jest jedynym krajem w Europie, który posiada dwie infrastruktury dla dwóch równorzędnych modeli samolotów.

Takie problemy zdarzają się coraz częściej, dotyczą przeróżnych sytuacji i obciążają finansowo społeczeństwo polskie. Stąd pytanie: Czy polskiemu społeczeństwu jest to wszystko potrzebne? Czy państwo rzeczywiście wie lepiej, co dobre dla obywateli? Społeczeństwo polskie nie ma wyboru publicznego, musi zaakceptować rozwiązania rządu, który niekoniecznie działa w interesie podatników, czyli publicznym, i obciąża społeczeństwo finansowo. Wymienione problemy próbuje rozwiązać teoria wyboru publicznego.

## 2. Teoria wyboru publicznego

Teoria wyboru publicznego, którą można zaliczyć do ekonomii instytucjonalnej, a zwłaszcza jej nurtu zwanego nową ekonomią instytucjonalną, bada przede wszystkim proces kształtowania instytucji w sferze polityki<sup>4</sup>. Teoria ta, wykorzystując wiele osiągnięć z zakresu normatywnej teorii wyboru społecznego, rozwija się głównie w kierunku teorii opisowo-wyjaśniającej i predykcyjnej. Posługuje się ona tymi samymi prawami, jakich ekonomiści używają do analizy ludzkich zachowań na rynku. Zakładają oni, że ludzie motywowani są tylko przez własny interes. I chociaż czasami ludzie zachowują się w pewien sposób w trosce o dobro innych ludzi, dominującym bodźcem zachowania jest troska o własne interesy. Nie ma znaczenia, czy chodzi o pracownika, pracodawcę, czy konsumenta. Ekonomiści badający teorię wyboru publicznego przyjmują to samo założenie. Nawet ludzie zajmujący się polityką, mimo że mają na celu troskę o innych, w głównej mierze i tak myślą tylko o swoim interesie. Teoria wyboru publicznego korzysta z badań empirycznych i stanowi ważną podstawę decyzji strategicznych i planistycznych. Stanowi istotne i coraz powszechniejsze źródło wiedzy o mechanizmach i prawidłowościach funkcjonowania społeczeństwa.

Sens teorii wyboru najlepiej opisuje Joseph Stiglitz, mówiąc po prostu, „że jedni wolą lody czekoladowe, a inni waniliowe”. Paternalistyczny system nie będzie w stanie odpowiedzieć na indywidualne potrzeby jednostek, więc obywatele muszą mieć swobodę wyboru.

Teoria wyboru rozwinęła się przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, gdzie istnieją jej największe szkoły w Virginii, Chicago i Rochester. Za prekursora badań nad tą teorią uważa się jednak Duncana Blacka, profesora Glasgow University, którego artykuł *On the Rationale of Group Decision Making* był inspiracją dla wielu badaczy i należy do kanonu lektur z dziedziny teorii wyboru publicznego. Teorią tą zajmowali się również James M. Buchanan (uważany za

<sup>4</sup> W. F. Shughart II, *Public Choice 118*, Cambridge University Press, Cambridge – New York 2004, s. 469-473.

twórcę szkoły wyboru publicznego), Gordon Tullock (razem z Buchananem napisał wiele znaczących dzieł) oraz Kenneth Arrow, który odnosi się w swoich pracach również do problematyki świadczeń zdrowotnych.

### 3. Spór między zwolennikami i przeciwnikami rynkowości świadczeń zdrowotnych

Spór ten toczy się wokół odmiennych interpretacji procesów wymiany. Kenneth Arrow uważa, że usługi zdrowotne nie są dobrami rynkowymi, ponieważ:

- popyt na usługi nie jest konsekwencją pożądanego zaspokojenia potrzeby, ale koniecznością, której się unika;
- nie ma doskonałej symetrii informacji posiadanych przez lekarza i pacjenta (tj. przez bezpośrednie strony wymiany), co w wielu przypadkach oznacza zakup zaufania, a nie precyzyjne określenie efektu;
- zjawisko nieuzasadnionych medycznie świadczeń powoduje wypaczanie krzywej popytu poprzez konsumpcję świadczeń<sup>5</sup>.

Usługi medyczne są dostępne na rynku, ale podejście przedstawione przez Arrowa skłania do przemyśleń i pozwala wyróżnić usługi medyczne jako nietypowe. Do istotnych cech rynku usług zdrowotnych można zaliczyć:

- silne zróżnicowanie wewnętrzne asortymentu usługowego (co wiąże się ze zróżnicowanym poziomem rozwoju poszczególnych placówek zdrowotnych),
- występowanie specyficznych preferencji poszczególnych segmentów pacjentów (klientów placówek zdrowotnych), podczas gdy w analizach zmian w tym sektorze pacjenci-klienci traktowani są często jako zbiór homogeniczny,
- podejmowanie decyzji dotyczących struktury sektora zdrowia w sposób właściwy dla mechanizmu rynkowego i regulowanego (regulacji podlegają zasady prowadzenia działalności przez podmioty świadczące usługi medyczne, dostęp do zawodu, specjalizacje, zasady rozliczeń z NFZ, formy reklamy itp.).

Ponadto specyfika popytu na usługi medyczne dotyczy:

- trudności w przewidywaniu popytu,
- uzależnienia popytu od stylu życia i postępów cywilizacji,
- wysterowania tzw. popytu subiektywnego – hipochondrycy,
- ograniczonej sezonowości na usługi medyczne,
- konieczności i efektywności ekonomicznej wprowadzania ograniczeń w korzystaniu z usług ze względu na nadmierną konsumpcję usług medycznych przez pacjentów.

Mimo tych wątpliwości usługi medyczne są świadczone w Polsce zarówno na rynku regulowanym (opartym na systemie ubezpieczeń zdrowotnych), jak i na

<sup>5</sup> A. Bukowska-Piastryńska, *Finansowanie marketingu w ochronie zdrowia*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 13-15.



wolnym rynku. Traktowanie działalności medycznej jako działalności gospodarczej sprawia, że menadżerowie jednostek muszą pozyskiwać informację rynkową, poznawać oczekiwania klientów. Komercyjna działalność medyczna pojawiła się, ponieważ zostały spełnione następujące warunki:

- istnienie co najmniej dwóch stron o niezaspokojonych potrzebach,
- strony te miały zamiar i możliwość zaspokojenia tych potrzeb,
- istniał skuteczny sposób porozumienia się między nimi,
- była usługa i były pieniądze, które mogły stać się przedmiotem wymiany<sup>6</sup>.

#### **4. Rynek usług medycznych – porównanie polskich szpitali publicznych z prywatnymi**

Istotę problemów etycznych może przybliżyć porównanie jednostek medycznych, a mianowicie szpitali. Przykładem publicznej jednostki jest typowy polski szpital specjalistyczny. Ze względu na zamieszkanie autor wybrał dolnośląską jednostkę. Natomiast obraz prywatnego szpitala powstał na podstawie kilku niepublicznych jednostek, których zakres usług można bez problemu odnaleźć w ogólnodostępnych źródłach informacji, zwłaszcza internetowych. O ile szpitale specjalistyczne cechuje względna jednorodność, o tyle prywatne jednostki można uznać za dość podobne. Dolnośląski Szpital Specjalistyczny ma aż 21 dużych oddziałów<sup>7</sup> i obecnie rozwija się o kolejne 4. Jest już samowystarczalna, a rozszerzenie pozwoli na pełną autonomię. Oznacza to, że wszelkie problemy zdrowotne pacjent jest w stanie rozwiązać w obszarze jednej jednostki bez konieczności przemieszczania się do innych szpitali czy ich ingerencji.

Zupełnie inaczej prezentują się najczęściej spotykane szpitale prywatne. Przebadano losowo 30 jednostek szpitalnych prywatnych z całej Polski (tab. 1).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w prywatnych szpitalach często jest od 2 do 10 oddziałów. Są one małe, bez specjalistycznego sprzętu technicznego. Z bazy specjalności badanych trzydziestu jednostek z całej Polski powstała lista i udział usług medycznych<sup>8</sup>. Wymieniono 25 rodzajów usług, jednakże z obserwa-

<sup>6</sup> Ibidem, s. 14-15.

<sup>7</sup> W państwowym Dolnośląskim Szpitalu Specjalistycznym mieszczą się: Blok operacyjny, Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Oddział Angiologiczny, Oddział Chemioterapii, Oddział Chirurgii Naczyniowej, Oddział Chirurgii Ogólnej, Oddział Chirurgii Onkologicznej, Oddział Dermatologiczny, Oddział Ginekologiczno-Położniczy, Oddział Kardiologiczny, Oddział Kardiologii Dziecięcej, Oddział Nefrologiczny, Oddział Neonatologiczny, Oddział Okulistyczny, Oddział Otolaryngologiczny, Oddział Pediatriczny, Oddział Urologiczny, Szpitalny Oddział Ratunkowy, Stacja Dializ, Zamiejscowy Oddział Rehabilitacji Neurologicznej, Zamiejscowy Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej.

<sup>8</sup> Usługi medyczne polskich prywatnych jednostek służby zdrowia: okulistyka, pediatria, ginekologia, onkologia, medycyna estetyczna, ortopedia, położnictwo, laparoscopia, urologia, stoma-



Tabela 1. Badane jednostki prywatne

Lp.	Nazwa jednostki	Liczba oddziałów
1.	Centrum Medyczne EMC	6
2.	Szpital Wielospecjalistyczny ORTHOS	4
3.	Medicover Centrum Medyczne	4
4.	Medicover Szpital Warszawa	7
5.	Żagiel MED. Szpital	6
6.	Szpital Zacisze Warszawa	6
7.	Szpital Centrum Warszawa	6
8.	Pulsmed Łódź	4
9.	Swissmed Gdańsk	3
10.	Centrum Medyczne Damiana	5
11.	Angelius Katowice	3
12.	Dermex Kutno	5
13.	Gameta k. Łodzi	3
14.	Medyk Centrum Częstochowa	7
15.	Europejskie Centrum Zdrowia Otwock	5
16.	CERTUS Poznań	7
17.	Euromedic Katowice	10
18.	Szpital św. Rodziny Rzeszów	6
19.	Weiss Klinik	3
20.	EuroMediCare Wrocław	10
21.	Salve Szpital Łódź	5
22.	Eskulap Szpital Bydgoszcz	8
23.	Pro-Familia Rzeszów	7
24.	Humana Medica Omeda Białystok	4
25.	Szpital w Błachowni	6
26.	Scanmed Kraków	4
27.	Medpolonia Poznań	8
28.	Centrum Diagnostyczno-Lecznicze Włocławek	8
29.	Centrum Medyczne Ujastek	2
30.	Dr Olender – Szpital Chirurgii Plastycznej Żarki Letnisko	5

Źródło: opracowanie własne.

cji badania wynika, że bardzo często np. neurochirurgia łączona jest z neurologią. Natomiast chirurgia plastyczna utożsamiana jest z medycyną estetyczną, ponadto autor spotkał się z kwalifikowaniem do tego działu chirurgii naczyniowej, chirurgii szczęki, zabiegów odchudzania czy nawet proktologii. Choć w medycynie są

tologia, laryngologia, SOR, chirurgia ogólna, neurochirurgia, neurologia, diagnostyka, kardiologia, dermatologia, medycyna pracy, rehabilitacja, radiologia, anestezjologia, choroby wewnętrzne, gastroscopia, geriatrya.

to różne działy często należące do odpowiedzialności innych oddziałów, w prywatnych szpitalach wszystkie traktowane są jako zabiegi mające na celu poprawę wyglądu pacjenta.

Badania wykazały, że prywatny szpital posiada na ogół małe oddziały, do których najczęściej należą:

- onkologia,
- chirurgia plastyczna (łączona z/lub nazywana często medycyną estetyczną),
- urologia,
- ginekologia,
- okulistyka,
- laryngologia,
- chirurgia ogólna (najczęściej jednodniowa)
- diagnostyka (ograniczona do specjalności danej jednostki).

Istnienie niektórych z tych oddziałów, jak ginekologia i onkologia, wynika z dużego zapotrzebowania społecznego, podobnie jednodniowa chirurgia ogólna związana z drobnymi urazami. Wyróżnione są jednak te obszary działalności medycznej, które przynoszą zysk. Nieomal w całości sprywatyzowana jest stomatologia, chirurgia plastyczna, gdzie większość prywatnych klientów na własne życzenie poddaje się operacji, pediatria oparta na położnictwie, przeznaczona dla zamożnych rodzin. Wydaje się, że olbrzymią szansę mają szpitale prywatne, które zainwestują w oddziały geriatryczne, wypełniając lukę, która w przyszłości może być dla nich dochodowa.

Szpitale prywatne nie wypadają imponująco na tle szpitali państwowych specjalistycznych. Są przedsiębiorstwami, więc w pierwszej kolejności kierują się zyskiem, a nie dobrem pacjenta. Tak naprawdę to chęć zysku powoduje powstanie pewnych specyficznych problemów, których część jest natury etycznej. Warto przeanalizować je dokładnie.

## 5. Problemy etyczne występujące w prywatnych szpitalach

We współpracy ze szpitalem specjalistycznym i w kontakcie z prywatną branżą medyczną zauważono pewne zjawiska rodzące problemy natury etycznej. Wśród nich można wyróżnić:

- podwójne zatrudnienie (praca bez ograniczeń),
- podwójne wykonywanie usług, świadczeń,
- działalność w obszarach, którymi można handlować,
- sposób na pozyskiwanie funduszy NFZ dla własnych potrzeb,
- transferowanie pacjentów.

Pierwszy problem to podwójne zatrudnienie. Przypomina on zjawisko spotykane wśród wykładowców uczelni wyższych. W tzw. złotym okresie dla tej bran-

ży, który trwał do ok. 2009 r., można było spotkać wykładowców pracujących dla kilku uczelni jednocześnie. W szpitalach prywatnych często można spotkać ten sam personel, co w szpitalach publicznych. Kadra administracyjna jest łatwa do zastąpienia, gorzej z tą techniczną. Przykładowo chirurg specjalista otwierając swoją działalność, często ma problem z zatrudnieniem doświadczonego personelu, a taki często już ma wypracowany w publicznym zakładzie. Warto zwrócić uwagę, że nie ma ograniczeń godzin pracy w branży medycznej. Dzięki ograniczeniu tygodniowego wymiary czasu pracy lekarzy do maksymalnie 48 godzin, chorych powinni leczyć nieprzepracowani specjaliści. Tak się jednak nie dzieje, gdyż pozwalają na to niejasne przepisy ustawy o zakładach opieki zdrowotnej<sup>9</sup>.

W wielu jednostkach prywatnych usługi wykonuje się masowo. Formalności medycyny pracy załatwiane bywają z jednoczesną diagnozą prostych problemów zdrowotnych. Wydawałoby się to bardzo ekonomiczne, ale jest głęboko nietyczne i mało kulturalne, gdy dwaj pacjenci przebywają jednocześnie w jednym gabinecie. Spotykane jest też przyjmowanie na przemian pacjentów zarejestrowanych z drobnymi urazami i pacjentów z medycyny pracy. Dotyczy to zakładów medycznych, które mają umowy z dużymi przedsiębiorstwami. Zakłady medyczne skuszone łatwym zarobkiem przyjmują wyjątkowo dużą liczbą zleceń, a duży przedsiębiorca miewa dużą rotację, co czyni go doskonałym kooperantem w biznesie. Można jeszcze dodać, że w medycynie pracy zleca się kompletne zestawy badań, dodatkowych zdjęć czy odczytów. Większość z nich jest niepotrzebna i zabiera czas pacjentowi, ale stanowi to sposób na pozyskanie środków pieniężnych, ponieważ jeżeli badania opłaca duży przedsiębiorca, niekiedy zagraniczny, to jest to przecież doskonały płatnik.

Niewątpliwie widoczna jest działalność w obszarach podatnych na handel, gdzie liczy się szybkość podjęcia decyzji i są potrzebne opinie, które można sprzedać. Dochodzą też do tego kaprysy pacjentów i chęć dokonywania zabiegów na tzw. życzenie (stomatologia czy chirurgia plastyczna). Łatwo stwierdzić że nastawienie na zarobek jest bardzo duże i często przekracza granice etyki.

Prywatne zakłady opieki zdrowotnej stanowią często dodatkowe źródła pozyskiwania pieniędzy dla personelu medycznego. W kapitalizmie każdy ma prawo prowadzić działalność, ale prywatna działalność powinna mieć również płatnika prywatnego. Obecnie wiele prywatnych zakładów ma umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia, tak jak szpitale publiczne. Jest to doskonały sposób na pozyskanie środków funduszu, tyle że w tym w wypadku dla właściciela biznesu.

Problemem natury etycznej jest też transferowanie pacjentów. Jednostki prywatne nie posiadają specjalistycznego i wyjątkowo drogiego sprzętu medyczne-

<sup>9</sup> *Ograniczenia czasu pracy lekarzy to fikcja*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2009, nr 192, <http://media.wp.pl/kat,1022939,title,Ograniczenia-czasu-pracy-lekarzy-to-fikcja,wid,11554410,wiadomosc.html> [17.05.2013].

go, więc w ciężkich przypadkach, zwłaszcza onkologicznych, przekazują pacjentów jednostkom publicznym. Transfer odbywa się również i w drugą stronę, gdy pacjent musi mieć zrobione mniej skomplikowane badanie, a nie ma czasu czekać w kolejce.

Niewątpliwe zachowania nieetyczne i nastawienie na szybki zysk są rażące zwłaszcza w branży medycznej, gdzie pacjent często liczy na pomoc czy obiektywną opinię przedstawiciela zawodu zaufania publicznego, jakim jest lekarz.

## 6. Rozwiązanie problemów służby zdrowia w Polsce z punktu widzenia rządzących

Podczas konferencji „Priorytety w ochronie zdrowia 2012” eksperci stwierdzili, że szpitale publiczne nie powinny zwlekać z przekształceniem w spółki kapitałowe, co umożliwiają im obecne ustawy. Specjaliści z firmy doradczej Ernst & Young przekonywali, iż można poczekać z decyzją o przekształceniu szpitala w spółkę do końca 2013 r. Jednak ich zdaniem największy sukces mogą osiągnąć liderzy zmian, a nie maruderzy. Podobnie wypowiadali się inni uczestnicy debaty, choć przyznawali, że szpitale nie wykazują na razie większego zainteresowania przekształceniami. Mimo to, jak mówili, oczekuje się, że w najbliższych 2-3 latach przekształcą się od 40 do 60% szpitali.

Ustawa stwarza możliwość przekształcenia w spółkę kapitałową samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Przewidziano w niej m.in. przejmowanie zobowiązań samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej przez organ założycielski oraz przekształcenie jednego lub więcej zakładów opieki, mających różne podmioty tworzące, będące jednostkami samorządu terytorialnego, w jedną spółkę. Nie będą mogły już powstawać nowe samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, z wyjątkiem tych, które powstaną z połączenia co najmniej dwóch innych. Nowe placówki będą musiały być spółkami. Samorządy przekształcające szpitale mogą liczyć na rządową pomoc finansową<sup>10</sup>.

Agnieszka Pachciarz, wiceminister zdrowia w 2012 r., za najważniejsze uznała to, jak szpital czy spółka są zarządzane. Stwierdziła, iż są publiczne zakłady opieki zdrowotnej, które nie mają długów.

Przekształceniom szpitali w spółki sprzeciwiają się niektóre środowiska, argumentując, że długi nadal będą rosły, a ponadto może zwiększyć się nierówność w dostępie do publicznej opieki zdrowotnej. Z raportu Najwyższej Izby Kontroli wynika, iż szpitale zamienione przez samorządy w spółki wciąż popadają w długi. Komerccjalizacja większości skontrolowanych szpitali nie przynosi zamierzonego efektu. Kolejki pacjentów nie zmniejszają się, całkowite zadłużenie ochrony

<sup>10</sup> *Komerccjalizacja szpitali. Eksperci radzą się spieszyć*, <http://prawo.money.pl/aktualnosci/wiadomosci/arttykul/komerccjalizacja;szpitali;ekspceri;radza;sie;spieszyc,100,1,990308.html> [9.10.2013].

zdrowia nie maleje, a część poddanych przekształceniom szpitali wpada w kolejne długi. W niektórych przypadkach (przy akceptacji samorządów) cały proces przemian (w zakresie funkcjonowania szpitala) ograniczył się do operacji księgowych, czyli oddłużenia placówki – uznała NIK<sup>11</sup>.

Według Ernst & Young głównym powodem przekształceń będą długi szpitali publicznych. W 2013 r. samorzady będą musiały podjąć decyzję, czy zadłużoną placówkę zlikwidować, czy zamienić w spółkę. Utworzenie spółki nie jest sposobem na likwidację długów, bo to nie jest panaceum na złe zarządzanie<sup>12</sup>.

Przedstawiciele biznesu, firmy doradcze czy ustawodawcy to osoby, które niekoniecznie mają wiedzę na temat działania specyficznej jednostki, właściwie non-profit, jaką jest szpital. Po za tym wszyscy są zainteresowani tym przekształceniem. Komercjalizacja większości skontrolowanych szpitali nie przyniosła w wielu przypadkach zamierzonego efektu. Kolejki oczekujących pacjentów nie zmniejszają się, a całkowite zadłużenie służby zdrowia nie maleje. Spora liczba poddanych przekształceniom szpitali wpada w kolejne długi. Są w stanie sprostać tym zadaniom jednostki, które już przed prywatyzacją miały dobre wyniki finansowe. Komercjalizacja jakby w ogóle nie miała wpływu na efektywność tych jednostek, które były wcześniej zadłużone. Liczy się nie tyle prywatyzacja, ile sprawne zarządzanie. Publiczny szpital ma pewnego rodzaju protekcję urzędów czy państwa, natomiast prywatny skazany jest na duże ryzyko rynkowe, tak jak przedsiębiorstwo. W obu przypadkach złe zarządzanie powoduje negatywne efekty finansowe. Jednakże prywatyzacja stwarza dodatkowe ryzyko i problemy. Z pomocą mogą przyjść firmy doradcze.

Wielu ordynatorów twierdzi, że szpitale z natury są deficytowe, a w końcu powinien liczyć się pacjent, a nie zyski. Problem ten nie jest łatwy i na pewno będzie wielokrotnie nagłaśniany przez media, stanie się też podstawą sporów politycznych. Oby tylko wszystkie zainteresowane strony nie zapomniały o pacjencie.

## Zakończenie

„Sądzę, że zarówno wybór publiczny, jak i finanse publiczne oferują pozytywne rady dla polityki państwa. Oczywiście potrzebne są nam dobre zasady konstytucyjne, lecz potrzebujemy także dobrej polityki na niższym szczeblu podejmowania decyzji. Obie sprawy idą w parze i nie ma tu żadnych sprzeczności”<sup>13</sup>.  
Opinia Hansa Wernera Sinna podsumowuje dokonania Richarda A. Musgrave’a i Jamesa Buchanana. Obaj wywarli duży wpływ na tysiące studentów, a setki pro-

<sup>11</sup> Ibidem, s. 1.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 2.

<sup>13</sup> J. M. Buchanan, R. A. Musgrave, op. cit., s. 213.

fesjonalnych ekonomistów podążają w ich ślady, np. wybitny ekonomista, laureat nagrody Nobla, Amartya Kumar Sen.

W artykule przedstawione zostały rozwiązania, jakie podejmuje rząd w sprawie ochrony zdrowia obywateli. Porównano jednostki publiczne i prywatne w kontekście prywatyzacji. Problemy etyczne po całkowitej komercjalizacji prawdopodobnie się nasilą, choć na pewno przyjmą inny obraz. Zaskakujące jest, że w polskiej gospodarce nadal praktykowany jest silny, paternalistyczny sposób zarządzania finansami publicznymi. Państwo w każdej sferze publicznej powinno bardziej zwracać uwagę na oczekiwania obywateli i uwzględniać je. Jednakże nie tak jak dotychczas, teoretycznie, lub tak jak w przypadku instalowania fotoradarów drogowych – w trosce o bezpieczeństwo uczestników ruchu drogowego, a w praktyce okazuje się, że najważniejsze są wpływy z mandatów.

Państwo powinno inwestować w naukę i rozwój, dokonywać szczegółowych analiz rynku oraz potrzeb społecznych. Dotychczasowe działania rządu nie zmniejszają migracji obywateli. Polscy obywatele wybierają kraje, gdzie opieka socjalna w tym i medyczna jest lepsza. Zadaniem polityków i ekonomistów oraz kierowników szpitali jest wspólne wypracowanie systemu, który pozwoli sprawnie zarządzać szpitalami. Należałoby zmienić system finansów publicznych, położyć nacisk na wybór publiczny, wzorując się na rozwiniętych gospodarkach zachodnich.

## Literatura

- Buchanan J.M., *Finanse publiczne w warunkach demokracji. Systemy fiskalne a decyzje indywidualne*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Buchanan J.M., Musgrave R.A., *Finanse publiczne a wybór publiczny dwie odmienne wizje państwa*, Wyd. Sejmowe, Warszawa 2005.
- Bukowska-Piestrzyńska A., *Finansowanie marketingu w ochronie zdrowia*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Golinowska S., *Polityka społeczna państwa w gospodarce rynkowej*, WN PWN, Warszawa 1994.
- Kaliński M., Laskowska E., *Umowy offsetowe. Teoria a praktyka*, „Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ”, Towarzystwo Biblioteki Słuchaczy Prawa UJ, 2010, nr 1.
- Komercjalizacja szpitali. Eksperti radzą się spieszyć*, <http://prawo.money.pl/aktualnosci/wiadomosci/artukul/komercjalizacja;szpitali;eksperci;radza;sie;spieszyc,100,1,990308.html> [9.10.2013].
- Musgrave R.A., Musgrave P.B., *Public Finance in Theory and Practice*, McGraw Hill, New York 1984.
- Ograniczenia czasu pracy lekarzy to fikcja*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2009, nr 192, <http://media.wp.pl/kat,1022939,title,Ograniczenia-czasu-pracy-lekarzy-to-fikcja,wid,11554410,wiadomosc.html> [17.05.2013].
- Owsiak S., *Finanse publiczne – teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Shughart W.F. II, *Public Choice 118*, Cambridge University Press, Cambridge Mass. – New York 2004.
- Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, WN PWN, Warszawa 2004.

## Public choice and healthcare market services associated with ethical problems in the era of hospital commercialization

**Abstract.** *In the present time, many public hospitals will be transformed into private ones. This is influenced by the political situation and developments in laws. However, there is still controversy about whether hospitals should be public or private. There also appears to be a large number of ethical problems associated with this issue. This study included a comparison of the public finance, so-called classic (or paternalistic), that exist in Poland, to public choice used in many efficient economies. The article also compares public hospitals to private ones. Recent studies of the medical services market expanded to include the subject of ethical conduct in private health care institutions. Part of the topics has been verified scientifically. The author is aware that many of the other topics may give rise to concerns, although the media recognizes this as a fact. This should be scientifically verified to determine the scale of the problems, especially when it comes to ethical issues such as transferring patients or the double employment of medical personnel. The article has a dualistic character. It demonstrates problems of the redistribution of public funds by two great theories: classical finance and public choice. In the latter part of the article, the author takes the subject of public and private hospitals from the perspective of macro scale to the micro level. The link is public goods that become private.*

**Keywords:** *public choice, healthcare ethics, healthcare commercialization*





## Małgorzata Stępień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
e-mail: malgorzata.stepien@ue.katowice.pl  
tel. 32 257 73 02

# Nadzór korporacyjny a teoria agencji

**Streszczenie.** Nadzór korporacyjny jest obecnie przedmiotem toczącej się międzynarodowej debaty. Celem nadzoru korporacyjnego w kontekście teorii agencji jest zapewnienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przez zagwarantowanie ochrony inwestorom przy eliminowaniu nadużyć ze strony menedżerów. Ważna jest także kwestia ukrytej informacji, wynikającej z niepewności otoczenia i trudności w ocenie kompetencji menedżera oraz rozróżnieniu właściwych i błędnych decyzji podejmowanych przez niego. Nadużycia władzy oraz konflikty interesów między pryncypałem a agentem mogą być poważnym zagrożeniem dla ładu korporacyjnego. Dlatego niezbędne jest stosowanie instrumentów i mechanizmów o charakterze prawnym i ekonomicznym w celu redukcji kosztów agencji. Takimi mechanizmami mogą być monitorowanie i nadzorowanie działań menedżerów czy kontrakt zawierany między stronami, motywujący agentów do działań zgodnych z oczekiwaniami akcjonariuszy.

**Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, teoria agencji, mechanizmy nadzorcze, kontrakt

## Wstęp

Nadzór korporacyjny jest obecnie przedmiotem toczącej się międzynarodowej debaty. Interesują się nim nie tylko międzynarodowe instytucje, takie jak OECD czy Bank Światowy, ale także rządy wszystkich krajów bez względu na istniejące systemy nadzoru. Wynika to zarówno ze wzrostu wielkości i rozprzestrzeniania się kapitału prywatnego w państwach rozwiniętych gospodarczo, jak i z globaliza-

cji rynków finansowych związanej ze swobodnym przepływem kapitału. W ostatnim czasie wzrosła także liczba skandali i nadużyć korporacyjnych, co nasiliło problem nadzoru korporacyjnego, mającego zapobiegać takim nadużyciom.

Nieprawidłowości występujące w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych mogą zostać ograniczone przez bardziej efektywny nadzór korporacyjny. W wielu krajach poszukuje się rozwiązań, które zapewnią większą sprawność i lepsze wyniki przedsiębiorstw.

Tematyka nadzoru korporacyjnego jest niezwykle istotna dla funkcjonowania polskiej gospodarki, ponieważ dzięki umocnieniu bardziej nowoczesnej kultury korporacyjnej gospodarka będzie mogła sprostać wszelkim wyzwaniom rozwojowym.

Ryzyko, jakie związane jest z ładem korporacyjnym, nie zawsze może być wyeliminowane przez systemy czy procedury. Dlatego zaufanie do państwa jest przenoszone na osoby prowadzące działalność korporacyjną. W coraz większej mierze decyzje, jakie podejmują korporacje, mają wpływ na wzrost gospodarczy, zmniejszenie bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy czy kształtowanie dochodów społeczeństw. Korporacje działające na rynku powinny więc podlegać ciągłej kontroli, by możliwy był wzrost konkurencyjności i przyjęcie przez nie odpowiedzialności. Kiedy konkurencja jest globalna i nie ma ograniczeń w przepływie kapitału, niezbędne jest zaufanie do systemów zarządzania, by nie stracić w oczach inwestorów, którzy mogą zainteresować się mniej ryzykownymi inwestycjami<sup>1</sup>. W ograniczeniu i przezwyciężeniu kryzysu zaufania może pomóc koncepcja nadzoru korporacyjnego.

Nieprzestrzeganie zasad nadzoru korporacyjnego przyczynia się do pojawienia się czynników ryzyka w działaniach korporacji, a także wszystkich jej interesariuszy. Stosowanie tych zasad może zaś w dużym stopniu ograniczyć to ryzyko.

W artykule przedstawiono definicję i określono specyfikę nadzoru korporacyjnego. Ukazano też zależności, jakie występują między poszczególnymi grupami interesów występującymi w korporacji. Skupiono się przede wszystkim na relacjach między właścicielami firm a agentami, rozpatrując je w kontekście teorii agencji. Scharakteryzowano także koszty agencji oraz sposoby ich minimalizacji.

## 1. Istota nadzoru korporacyjnego – ujęcie teoretyczne

Definicja nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) nie jest nowa, jednak w literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma jej interpretacjami. Wynika to z rozwoju rynków finansowych, który w poszczególnych państwach

<sup>1</sup> S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, R. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 20-21.

przebiegał odmiennie. Proces formowania się modeli nadzoru korporacyjnego był różny ze względu na warunki polityczno-historyczne i kulturowe.

Po raz pierwszy w ekonomii pojęcia nadzoru korporacyjnego użył Adam Smith w 1776 r., zwracając uwagę na występujący w korporacjach problem rozdzielienia własności i kontroli<sup>2</sup>, długi czas jednak ignorowany. Dopiero gdy nastąpił rozwój kapitalizmu i zaczęły pojawiać się bardziej zorganizowane formy działalności gospodarczej, powrócono do tej problematyki. Z początkiem XIX w. zaczęto przyglądać się zależnościom między nadzorem korporacyjnym a wynikami osiąganymi przez podmioty gospodarcze. Było to efektem powstawania bardziej złożonych podmiotów na rynku, wzrostem zapotrzebowania na kapitał oraz chęcią posiadania dóbr inwestycyjnych i akceptacją tego przez społeczeństwo.

Pojęcie nadzoru korporacyjnego pojawiło się w 1977 r. w Stanach Zjednoczonych na określenie kodeksu dobrych praktyk. Wkrótce zaistniało w państwach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, a potem w krajach Unii Europejskiej. Jednak dopiero pod koniec lat 90. nadzór nabrał większego znaczenia i w latach 1998-2002 opracowywano jego założenia. Przez ten czas w wielu krajach Unii Europejskiej stosowano regulacje dotyczące dobrych praktyk zarządzania w spółkach kapitałowych.

Obecnie nadzór korporacyjny jest przedmiotem międzynarodowej dyskusji. Część autorów sądzi, iż jest on współczesną nazwą problemu, który występuje w spółkach i dotyczy zależności między menedżerami a akcjonariuszami. Uważa się także, że jest to zbiór wewnętrznych i zewnętrznych mechanizmów kontroli, który łagodzi konflikty interesów, jakie powstają między menedżerami a akcjonariuszami, będący efektem rozdzielenia własności i kontroli<sup>3</sup>. W warunkach gospodarki rynkowej na system kontroli nad działalnością spółki może składać się wiele mechanizmów. Do zewnętrznych mechanizmów zalicza się: rynek produktów, rynek kapitałowy i rynek pracy, a do wewnętrznych np. audyt wewnętrzny. Można więc powiedzieć, że nadzór jest zbiorem mechanizmów i praw, które wpływają na zachowania przedsiębiorstwa, chroniąc akcjonariuszy i inwestorów przed nieodpowiednim działaniem menedżerów i dużych akcjonariuszy oraz zachęcając ich do finansowania firmy<sup>4</sup>.

Oprócz relacji, jakie występują między akcjonariuszami a wyższą kadrami kierowniczą, duże znaczenie mają także zależności pomiędzy samymi akcjonariuszami. W tym znaczeniu nadzór korporacyjny stanowi zbiór mechanizmów służących do kontrolowania i koordynowania poszczególnych zachowań menedżerów

<sup>2</sup> M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>3</sup> S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, R. Urbanek, op. cit., s. 31.

<sup>4</sup> I. Hashi, *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy”, CASE, Warszawa 2003, s. 6.

mających własne interesy oraz udziałowców, którzy współpracują z kadłą zarządzającą, by efektywniej realizować zadania korporacji<sup>5</sup>.

Tadeusz Kulesza ujmuje problem nadzoru korporacyjnego jako kategorię ekonomiczną, uważając, że jest to zestaw sposobów, w jakie dostawcy kapitału do spółki zapewniają sobie zwrot z inwestycji, wykraczając tym samym poza sferę wyrażania interesów akcjonariuszy czy oddzielenia własności od zarządzania<sup>6</sup>. Zaznacza przy tym, że pojęcie to odnosi się do rad nadzorczych, struktury zarządzania i rynków finansowych.

Także organizacja OECD zdefiniowała nadzór korporacyjny jako zespół relacji pomiędzy zarządem, kadłą kierowniczą, radą nadzorczą i pozostałymi grupami interesów, stanowiącymi strukturę umożliwiającą ustalanie celów spółki, środków potrzebnych do ich realizacji oraz sposobów monitorowania wyników<sup>7</sup>. System ten obejmuje zatem zasady i czynności, które pozwalają na właściwe zarządzanie spółką, poprzez zatrudnianie dyrektorów mających określone prawa i obowiązki oraz przestrzegających obowiązującego prawa i interesów wszystkich zainteresowanych stron<sup>8</sup>.

W Polsce wszelkie kwestie dotyczące nadzoru spółek Skarbu Państwa są regulowane przez zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa<sup>9</sup>, natomiast kwestie nadzoru korporacyjnego w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych ujęte są w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*<sup>10</sup> i odnoszą się do wszystkich podmiotów wchodzących w skład organów spółki.

Przedstawione definicje nadzoru korporacyjnego uwzględniają różne przejawy funkcjonowania organizacji, w tym:

- zgodność interesów podmiotów będących stronami uczestniczącymi w funkcjonowaniu korporacji,
- zapewnienie właścicielom i interesariuszom odpowiednich procedur i narzędzi monitoringu zarządu oraz korygowania jego błędów,

<sup>5</sup> K. Koijima, *Japanesse Corporate Governance. An International Perspective*, „Kobe Economic & Business Research Series” nr 14, Kobe University Japan, s. 22, za: I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002, s. 15.

<sup>6</sup> T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wyd. Prawnicze Lexis-Nexis, Warszawa 2002, s. 20.

<sup>7</sup> *Nadzór korporacyjny*, red. K.A. Lis, H. Sterniczuk, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 26.

<sup>8</sup> Cz. Mesjasz, *Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych*, w: *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 335.

<sup>9</sup> Zarządzenie Ministra Skarbu Państwa nr 19 z dnia 19 marca 2010 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, <http://www.MSP.gov.pl> [28.03.2013].

<sup>10</sup> *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 17/1249/2010.

- zwiększanie atrakcyjności inwestycyjnej oraz zapewnienie dopływu środków pieniężnych umożliwiających rozwój korporacji,
- ciągle zwiększanie wartości firmy dla właścicieli i innych zainteresowanych podmiotów<sup>11</sup>.

Aktualnie rola nadzoru korporacyjnego wybiega poza zainteresowanie akcjonariuszy wynikami firmy. Dotyczy także dbałości o utrzymanie wysokiego standardu zachowań firmy w poszczególnych obszarach jej działania. Jedyne taka postawa pozwala na zdobycie zaufania otoczenia.

## 2. Nadzór korporacyjny a grupy interesów

Rozdzielenie w nadzorze korporacyjnym funkcji własności i zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa przyniosło wiele nowych problemów. Ważny był np. wzrost oczekiwań funkcjonujących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu grup: kadry zarządzającej, właścicieli – akcjonariuszy, kredytodawców, pracowników, dostawców i klientów<sup>12</sup> (rys. 1).

Naukowcy zajmujący się badaniem nadzoru korporacyjnego uważają, że należy na niego patrzeć szeroko, szukając równowagi między interesami (korzyściami) poszczególnych grup społecznych tworzących korporację (instytucjonalny model korporacji).

Definicja *corporate governance* dotyczy nie tylko właścicieli spółki, ale także wszystkich podmiotów, które są zaangażowane w jej działanie. Często jednak interesy tych grup są rozbieżne. Grupy te można podzielić według następujących kryteriów:

- wysuwanie roszczeń wobec spółki oraz potencjalne lub faktyczne możliwości ich egzekwowania,
- dążenie do realizacji swoich roszczeń poprzez wykorzystanie warunkowej lub bezwarunkowej siły wpływu na decyzje firmy<sup>13</sup>.

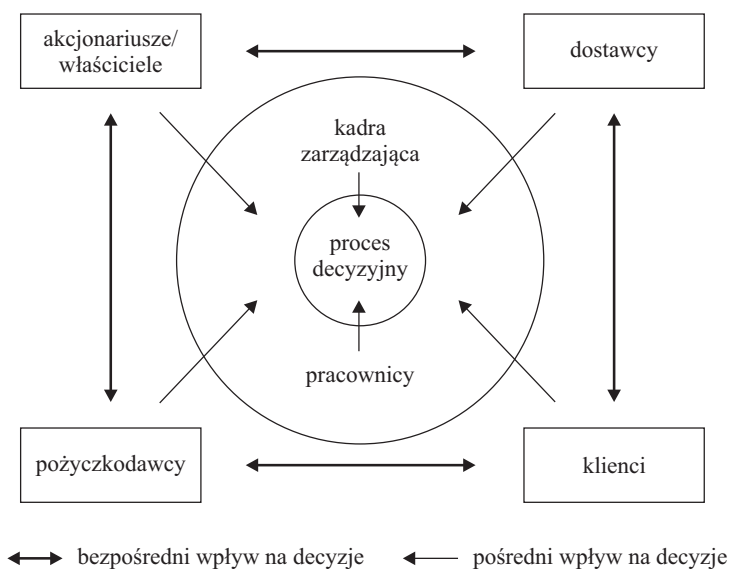
W literaturze przedmiotu często zamiennie stosuje się terminy „nadzór korporacyjny” i „nadzór właścicielski”. Nadzór właścicielski ma jednak mniejszy zasięg i jest rozumiany jako „egzekwowanie praw własnościowych przez formalnych przedstawicieli w radach nadzorczych – wynika z przepisów prawa spółek i statutu spółki, dotyczy więc sfery prawnej korporacji<sup>14</sup>”. Definicja ta wskazuje

<sup>11</sup> I. Chojecka, *Problematyka społeczna corporate governance*, „Zeszyty Naukowe AGH” 2008, [www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/PlikiJII\\_BCKMU/Zbiory\\_referatow/411418\\_NE\\_Chojecka.pdf](http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/PlikiJII_BCKMU/Zbiory_referatow/411418_NE_Chojecka.pdf) [29.05.2013].

<sup>12</sup> A. Herdan, M. M. Stuss, J. Krasodomska, *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wyd. UJ, Kraków 2009, s. 9.

<sup>13</sup> *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005, s. 103-104.

<sup>14</sup> *Nadzór korporacyjny*, red. K. A. Lis, H. Sterniczuk, s. 30.



Rysunek 1. Modelowy obszar nadzoru korporacyjnego

Źródło: I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny – perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 34.

przede wszystkim na zależności, jakie występują między właścicielami korporacji a kadrą zarządzającą, a więc akcjonariuszami, radą spółki i kierownictwem, nie biorąc pod uwagę pozostałych uczestników, także wpływają na wzrost wartości firmy (pracownicy, dostawcy, odbiorcy)<sup>15</sup>. Każdy z interesariuszy oddziałuje na funkcjonowanie firmy, osiąganie przez nią celów, wysuwa wobec niej roszczenia i ma możliwość ich egzekwowania<sup>16</sup>.

Procesy, jakie składają się na nadzór korporacyjny, są niezwykle złożone z uwagi na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Należy więc badać wewnętrzne mechanizmy, dla których ważne są:

- rynki produktów,
- rynki kapitałowe,
- rynki kontroli przedsiębiorstw,
- rynek talentów menedżerskich<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> S. Rudolf, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 10.

<sup>16</sup> B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny – perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.

<sup>17</sup> I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny – perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 52.



Zagadnienia nadzoru korporacyjnego można rozpatrywać w kontekście wielu dziedzin, takich jak: ekonomia, prawo, rachunkowość, socjologia, psychologia, polityka czy zarządzanie. Główne znaczenie mają jednak zagadnienia ekonomiczne. W literaturze przedmiotu wciąż zaś brakuje kompleksowego ujęcia w postaci spójnej teorii modeli, istoty i roli, jaką organy nadzoru powinny spełniać w działalności firmy<sup>18</sup>.

### 3. Relacje między właścicielami firmy a agentami – teoria agencji

Nadzór korporacyjny, rozumiany jako mechanizm kontroli, ma na celu łagodzenie konfliktów interesów między poszczególnymi podmiotami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie, będących efektem rozdzielenia własności i kontroli. Zagadnienia struktury własności w systemie nadzoru korporacyjnego odnoszą się do konfliktów oraz współpracy między:

- menedżerami a akcjonariuszami (w przypadku rozdrobnionej struktury),
- akcjonariuszami dominującymi a akcjonariuszami mniejszościowymi (w sytuacji skoncentrowanej struktury własności i struktur piramidalnych),
- poszczególnych grup akcjonariuszy (instytucjonalnych i indywidualnych, wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak menedżer bądź pracownik)<sup>19</sup>.

W ramach nauk ekonomicznych główną perspektywą badawczą relacji między właścicielami firmy a agentami jest teoria agencji<sup>20</sup>. Menedżer spółki działa w charakterze agenta wynajętego przez właściciela (pryncypała) do zarządzania firmą w jego interesie. Interesy menedżerów nie zawsze są jednak tożsame z interesami właścicieli, toteż celem właścicieli jest dążenie do minimalizacji kosztów, jakie z tego wynikają, przez kontrolowanie agentów i odpowiednie systemy motywacyjne.

Przedsiębiorstwo jest traktowane jako wiązka kontraktów pomiędzy czynnikami produkcji, a każdy czynnik produkcji jest motywowany osiągnięciem własnych korzyści. Menedżerowie dążą do maksymalizacji swojej użyteczności, działając w swoim interesie. Mogą łatwiej maksymalizować swoją użyteczność, gdyż ich wiedza na temat przyszłych strategii spółek, działań operacyjnych i źródeł wyników finansowych jest o wiele większa niż akcjonariuszy. Z tego względu akcjonariusze muszą darzyć swoich menedżerów zaufaniem. Jednak w relacjach agencji nie zawsze występuje zgodność działań agentów z interesem akcjonariuszy.

<sup>18</sup> S. Rudolf, P. Urbanek, T. Janusz, D. Stos, op. cit., s. 32.

<sup>19</sup> F. Allen, M. Zhao, *The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are not Rulers*, <http://finance.wharton.upenn.edu/~allenf/download/Vita/Japan-Corporate-Governance.pdf> [19.03.2013].

<sup>20</sup> K. M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy on Management Review” 1989, t. 14, nr 1, za: I. Kołodkiewicz, *Nadzór korporacyjny – perspektywa...*

Rozwój nowoczesnego przedsiębiorstwa stanowi istotny przedmiot teorii agencji. Koszty tej teorii są związane z niechęcią menedżerów do podejmowania ryzyka czy nawet konkretnych działań oraz z ograniczonym horyzontem działania. Mogą one dotyczyć strategii spółki i objawiać się przesadnym inwestowaniem, budową imperiów lub lokowaniem nadwyżki środków finansowych w inwestycjach o niskiej stopie zwrotu, gdy na rynku nie ma projektów o dostatecznie wysokiej wartości bieżącej<sup>21</sup>. Do kosztów agencji można zaliczyć:

- koszty zachowań agentów, którzy działają niezgodnie z interesem pryncypała,
- koszty monitorowania,
- koszty systemów motywacyjnych, które połączą interesy agentów i pryncypała.

Analizując teorię agencji, należy zwrócić uwagę na dwa problemy pojawiające się w relacjach między pryncypałem a agentem. Po pierwsze, gdy występuje konflikt interesów między pryncypałem i agentem, pryncypał nie jest w stanie stwierdzić, czy agent postępuje zgodnie z zapisami kontraktu. Po drugie, osoba zlecająca usługę oraz jej wykonawca ze względu na swoje pozycje mogą mieć odmienne postawy wobec ryzyka i w związku z tym wybierać różne sposoby działania spółki<sup>22</sup>.

Obu tych problemów można by uniknąć, gdyby akcjonariusze i menedżerowie zawierali ze sobą kompletne kontrakty, w których określiliby, co może zrobić agent z powierzonym mu kapitałem w sytuacjach trudnych oraz jak zostanie podzielony zysk z akcjonariuszami. Tymczasem zawierane kontrakty nie są kompletne, dlatego menedżerowie nie mogą w pełni dysponować kapitałem spółki. Najważniejsze założenia teorii agencji przedstawia tabela 1.

Z perspektywy nadzoru korporacyjnego należy odpowiedzieć na dwa pytania: W jaki sposób i w jakim zakresie pryncypał może kontrolować poczynania agenta pod względem wykonywania przez niego zadań? Jaki należy stworzyć system bodźców, by skłonić agenta do efektywnego realizowania celów pryncypała, a zarazem zniechęcić go do realizowania własnych celów. Oba te problemy są istotne, a ich rozwiązanie nie jest proste.

Jednym z powodów odmiennego zachowania agenta, niż oczekuje tego od niego akcjonariusz, jest asymetria informacji. Może ona być efektem przewagi informacyjnej agenta i przyjmować postać ukrytych działań, trudnych do weryfikacji, bądź decyzji zorientowanych wyłącznie na siebie czy nieweryfikowalnych. Pokusa nadużycia pojawia się w sytuacji, gdy pryncypał nie ma możliwości obserwowania poczynania agenta, ten zaś wykorzystuje powierzone mu zasoby do

<sup>21</sup> M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Wyd. SGH, Warszawa 2007, s. 74.

<sup>22</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 145-146.

Tabela 1. Założenia teorii agencji

Główne założenia	Relacje pryncypał – agent odzwierciedlają efektywną organizację przepływu informacji oraz wysokość kosztów ponoszonego ryzyka
Jednostka analizy	Kontrakt pomiędzy pryncypałem i agentem
Postawy uczestników kontraktów	Korzyści własne Niechęć do ryzyka
Założenia organizacyjne	Częściowy konflikt celów występujący pomiędzy uczestnikami Wydajność jako kryterium efektywności Asymetria informacji między pryncypałem i agentem
Traktowanie informacji	Informacja jako dobro do nabycia
Problemy wynikające z kontraktów	Pełnomocnictwo (wewnętrzne ryzyko, zmiana zachowań pod wpływem nowej wyceny własnych korzyści, niechęć do selekcji) Podział ryzyka
Zakres problemowy	Podstawą relacji pryncypał – agent są różne cele Różny stosunek stron relacji wobec ryzyka (tj. wynagrodzenia, regulacje, przewodnictwo, wywieranie wrażenia na kadrze zarządzającej, pionowa integracja, transfer kosztów)

Źródło: K. M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy on Management Review” 1989, vol. 14, nr 1, za: I. Kołodkiewicz, *Nadzór korporacyjny – perspektywa międzynarodowa*, Poltex, Warszawa 1999, s. 47.

realizacji własnych celów. Ukryta informacja może zostać wykorzystana w sytuacji niepewności otoczenia i trudności w ocenie kompetencji menedżera oraz rozróżnieniu właściwych i błędnych decyzji podejmowanych przez niego<sup>23</sup>, co zależy w dużej mierze od wiedzy fachowej pryncypała.

Najlepszym rozwiązaniem w sytuacji asymetrii informacji jest ustalenie takich relacji między akcjonariuszem a agentem, dzięki którym będą oni mogli być w posiadaniu tej samej – rzetelnej i pełnej – informacji. Relacje między stronami będą tym lepsze, im większa będzie spójność ich celów, dzięki czemu wzrośnie produktywność agenta i trafność podejmowanych przez niego decyzji.

Aby ograniczyć problemy nadzoru korporacyjnego, można stosować różnego rodzaju mechanizmy nadzorcze. Jednym z nich jest kontrola działań agenta poprzez bardziej rozbudowany system controllingu, który stosuje takie narzędzia, jak: budżetowanie, system informacyjny, sprawozdawczość, rozwinięte struktury organizacyjne, a więc stwarzanie i wprowadzanie w życie zasad i reguł działania<sup>24</sup>. Drugim mechanizmem jest stworzenie i rozwój instytucji nadzorczych, czyli rad nadzorczych, pomocniczych poziomów zarządzania oraz poszczególnych form audytu zewnętrznego.

<sup>23</sup> R. Śliwa, *Ład korporacyjny w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Zeszyty Naukowe MSWE w Tarnowie” 2011, nr 2 (19), s. 168.

<sup>24</sup> L. Kozioł, *Instytucjonalne problemy ładu korporacyjnego w spółkach sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2007, nr 1 (10), s. 219.

Większość badaczy zajmujących się teorią agencji za najlepsze rozwiązanie uznaje przygotowanie kontraktu dotyczącego rezultatów działalności, a więc opartego na efektach, połączonego z systemem bodźców. Bodźce stanowią podstawowy czynnik gospodarowania i wpływają na decyzje podejmowane przez podmioty działające na rynku. O skuteczności systemu bodźców decyduje zdolność pobudzania produktywności pracowników i zachęcanie ich do takiego działania, jakby byli oni właścicielami firmy. Rozwiązaniem problemu agencji może być zatem proefektywnościowy kontrakt, który łączyłby funkcję kontrolną z motywacyjną, czyli uwzględniał czynniki motywujące menedżera do pracy (motywatory). Mimo że jest on dobrym rozwiązaniem, nie zawsze można przewidzieć przyszłe zachowania agentów.

## Zakończenie

Skuteczny system nadzoru korporacyjnego jest niezwykle potrzebny w przedsiębiorstwie. Stworzenie takiego systemu nie jest jednak łatwe, podobnie jak przygotowanie praktycznych rozwiązań z zakresu teorii agencji. Akcjonariusze powierzając agentom obowiązki, przekazują im także część swoich uprawnień decyzyjnych, zaś zadaniem nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie zgodności tych decyzji z interesami akcjonariuszy. W takiej sytuacji korzystne jest zawarcie przez strony kontraktu, będącego dla agentów motywatorem do działań zgodnych z oczekiwaniami akcjonariuszy, bądź stosowanie mechanizmów nadzorczych, choć i one mogą okazać się zawodne. Problem związany z teorią agencji wymaga więc dalszych badań, które odpowiedzą na pytanie, jak najskuteczniej zredukować jej koszty.

## Literatura

- Allen F., Zhao M., *The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are not Rulers*, <http://finance.wharton.upenn.edu/~allenf/download/Vita/Japan-Corporate-Governance.pdf> [19.03.2013].
- Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Wyd. SGH, Warszawa 2007.
- Chojcka I., *Problematyka społeczna corporate governance*, „Zeszyty Naukowe AGH” 2008, [www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/PlikiJII\\_BCKMU/Zbiory\\_referatow/411418\\_NE\\_Chojcka.pdf](http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/PlikiJII_BCKMU/Zbiory_referatow/411418_NE_Chojcka.pdf) [29.05.2013].
- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 17/1249/2010.
- Eisenhardt K. M., *Agency Theory: An Assesment and Review*, „Academy on Management Review” 1989, vol. 14, nr 1, za: I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny – perspektywa międzynarodowa*, Poltex, Warszawa 1999.
- Hashi I., *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy”, CASE, Warszawa 2003.

- Herdan A., Stuss M. M., Krasodomska J., *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wyd. UJ, Kraków 2009.
- Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kojima K., *Japanesse Corporate Governance. An International Perspective*, „Kobe Economic & Business Research Series” nr 14, Kobe University Japan, za: I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.
- Koładkiewicz I., *Nadzór korporacyjny – perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Kozioł L., *Instytucjonalne problemy ładu korporacyjnego w spółkach sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2007, nr 1 (10).
- Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
- Mesjasz Cz., *Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych*, w: *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Nadzór korporacyjny*, red. K.A. Lis, H. Sterniczuk, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005.
- Rudolf S., *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Śliwa R., *Ład korporacyjny w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Zeszyty Naukowe MSWE w Tarnowie” 2011, nr 2 (19).
- Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2. Zarządzenie Ministra Skarbu Państwa nr 19 z dnia 19 marca 2010 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, <http://www.MSP.gov.pl> [28.03.2013].

## Corporate governance and agency theory

**Abstract.** *Corporate governance today is the subject of ongoing international debate. The purpose of corporate governance in the agency theory perspective is to ensure the effectiveness of the company by ensuring the protection of investors, by eliminating the potential for abuse by the managers. An important issue is the existence of hidden information, resulting from the uncertainty of the whole environment, and the difficulties in assessing the competence of the manager and the distinction between the correct and incorrect decisions taken by him. Abuse of power and conflicts of interest arising between the owner and the agent can be a serious threat to corporate governance. Therefore, it is necessary to use the legal and economic instruments and mechanisms in order to reduce agency costs. Such mechanisms may be monitoring and supervising the activities of managers, or the contract concluded between the parties, which is a kind of motivating agent to act in accordance with the expectations of shareholders.*

**Keywords:** *corporate governance, agency theory, governance mechanism, the contract*



**Izabela Bieniek**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: izabela.bieniek@polsl.pl  
tel. 32 277 73 23

## **Zarządzanie różnorodnością a trwałość relacji społecznych w organizacji**

***Streszczenie.** Artykuł prezentuje istotę zależności między wdrożeniem w organizacji polityki zarządzania różnorodnością a jej implikacjami w kontekście trwałości relacji społecznych. Definiując pojęcie różnorodności, podjęto również próbę scharakteryzowania pozytywnych i negatywnych skutków dywersyfikacji personelu pod względem wieku, płci i pochodzenia etnicznego. Zwrócono także uwagę na zadania menedżera w zakresie łagodzenia nieporozumień wynikających z różnic między ludźmi oraz wspierania działań na rzecz uświadamiania korzyści płynących z różnorodności.*

***Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, zróżnicowanie personelu, budowanie relacji, relacje interpersonalne, więzi organizacyjne*

### **Wstęp**

Dynamika obecnych zmian społeczno-gospodarczych wymusza na przedsiębiorcach dostosowanie się do warunków otoczenia oraz uelastycznienie strategii działania. Jednym z postulatów mających na celu prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa jest wdrożenie polityki zarządzania różnorodnością, ukierunkowanej na dywersyfikację zasobów ludzkich. Zarządzanie różnorodnością jest swego rodzaju procesem kierowania, który skupia się na wykorzystywaniu różnic między pracownikami i traktowaniu ich jako źródła przewagi konkurencyjnej. Różnorodność utożsamiana jest też z większą skłonnością do kreatywności i innowacyjności, co ma istotny wpływ na proces tworzenia wiedzy w organizacji.



Należy jednak pamiętać, że wraz ze zróżnicowaniem zasobów ludzkich mnożą się rozmaite punkty widzenia, skutkiem czego rozluźnieniu ulegają więzi w organizacji, a także spada poziom zaufania.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy oraz wpływu różnorodności na stabilność relacji społecznych w organizacji.

## 1. Istota zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością jest nowoczesnym podejściem ukierunkowanym na dywersyfikację zasobów ludzkich, uznawaną obecnie za źródło przewagi konkurencyjnej, a także słuszną sprawę do zrealizowania<sup>1</sup>.

Różnice w miejscu pracy dotyczące m.in. odmiennej płci zatrudnionych osób, ich różnego wieku, pochodzenia etnicznego, wykształcenia i doświadczenia, powinny być traktowane jako cenny zasób strategiczny organizacji, wzmacniający jej potencjał rozwojowy.

Podstawowym celem zarządzania różnorodnością jest zatem stworzenie takiego miejsca pracy, w którym każdy pracownik bez względu na przynależność socjodemograficzną byłby szanowany, doceniany oraz miałby możliwość wykorzystania swoich niepowtarzalnych umiejętności, co mogłoby skutkować rozwojem przedsiębiorstwa oraz zwiększaniem jego produktywności i efektywności<sup>2</sup>. Tłumaczy to panujące obecnie przekonanie, że im większa różnorodność personelu, tym lepiej dla organizacji, ponieważ dysponuje ona zróżnicowanym zasobem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań, co z kolei wpływa na kreatywność, innowacyjność, możliwość zwiększania potencjału konkurencyjnego firmy i jej wartości rynkowej.

W ciągu ostatnich 20 lat idea zarządzania różnorodnością zyskała popularność w Europie, jednak jej podwalin należy szukać w historii wielkich amerykańskich korporacji. Niemniej zachodzące współcześnie zmiany społeczno-gospodarcze, odnotowywane na gruncie europejskiego biznesu, wymuszają rewizję dotychczasowych procesów organizacyjnych<sup>3</sup>. Zupełnie nowym wyzwaniem dla menedżerów staje się uelastycznienie organizacji, które dzięki wewnętrznej heterogeniczności pozwoli firmie uzyskać większą zdolność adaptacji w warunkach

<sup>1</sup> S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 81.

<sup>2</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 227.

<sup>3</sup> B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 50.

zglobalizowanej gospodarki i turbulencji otoczenia. Postuluje się więc nie tylko docenianie różnorodności pracowników, ale i zarządzanie nią w sposób gwarantujący realizację kluczowych celów przedsiębiorstwa.

W biznesowym uzasadnieniu wdrożenia polityki zarządzania różnorodnością można odnaleźć m.in. sugestie dotyczące szerszego dostępu do nowych talentów, zwiększenia innowacyjności i kreatywności, ograniczenia syndromu myślenia grupowego oraz wzmożonej efektywności i motywacji pracowników<sup>4</sup>. Ponadto za różnorodnością czy dywersyfikacją organizacji przemawia przede wszystkim argument kosztowy. Oznacza to, iż wyłącznie umiejętne integrowanie pracowników będzie skutkowało obniżeniem kosztów związanych z fluktuacją kadr oraz absencją zatrudnionych osób<sup>5</sup>.

Różnorodność siły roboczej może uczynić strategię marketingową przedsiębiorstwa bardziej atrakcyjną, a co za tym idzie – bardziej skuteczną. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że wewnętrzna różnorodność organizacji będzie sprzyjać pozyskiwaniu większej i bardziej zróżnicowanej rzeszy klientów.

Zasadniczo koncepcja zarządzania różnorodnością jest trudna do zrozumienia i syntezy ze względu na dualizm pojęcia określającego zarówno kwestię wyrównywania szans, jak i doceniania różnorodności. Obecnie jest to jednak jeden z najbardziej popularnych obszarów biznesowych, w którym rekomenduje się korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne pokolenia, kultury, środowiska, umiejętności, płci itp. Zakłada się bowiem, że siła robocza składająca się z ludzi o mniej lub bardziej widocznych odmiennościach może pomóc organizacji osiągnąć wyższy poziom funkcjonowania.

Zróżnicowane środowisko pracy to z jednej strony skarbnica wiedzy i kompetencji, z drugiej zaś – rozmaite osobowości i różne systemy wartości, a co się z tym wiąże – odmienne poglądy, postawy i sposoby zachowania. Korzystanie z szerokiej bazy talentów pozytywnie wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa, ale niesie też ryzyko nieumiejętnego kierowania zdywersyfikowaną kadrą, która ze względu na istniejące różnice może być narażona na konflikty i nieporozumienia.

Warto więc zastanowić się nad kwestią jakości organizacyjnych relacji interpersonalnych w obliczu różnorodności personelu. Budowanie solidnych więzi jest niezwykle istotnym zagadnieniem w kontekście prawidłowego funkcjonowania zespołów pracowniczych, których współpraca wyrasta z zaufania i tolerancji. Zasadne jest wobec tego podjęcie badań nad korelacją różnorodności i relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

<sup>4</sup> S. Waszczak, op. cit., s. 83.

<sup>5</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 425.

## 2. Charakter relacji w zróżnicowanym środowisku pracy

Podstawą każdej aktywności organizacyjnej jest ciąg interakcji społecznych będących podstawą relacji zawodowych. Więzi pomiędzy współpracownikami bądź między przełożonym a podwładnymi charakteryzują związki międzyludzkie w danej organizacji, wyznaczając jej porządek społeczny. Zależności organizacyjne, podobnie jak inne kategorie relacji interpersonalnych, bazują na trwałych więziach społecznych, określających świadomość przynależności do grupy, tendencję do zachowania najważniejszych konformizmów grupowych, jak również świadomość wspólnych interesów<sup>6</sup>.

Budowanie więzi społecznych zależy od kilku czynników, do których zalicza się: styczność przestrzenną, łączność psychiczną oraz styczność społeczną<sup>7</sup>. Również w przypadku organizacyjnych więzi społecznych należy zwrócić uwagę na oddziaływanie przestrzeni i obecności innych osób w procesie tworzenia grupy społecznej, jaką stanowi zespół współpracowników. Przebywanie bowiem ze sobą w czasie wykonywania pewnych czynności, jak również świadomość wzajemnego zaspokajania potrzeb stanowi fundament tego rodzaju relacji społecznej. Dopełnieniem więzi interpersonalnych jest wzajemne zainteresowanie ludzi, prowadzące do powstania sympatii, relacji koleżeńskiej czy przywiązania (łączność psychiczna) oraz pozwalające na wymianę pewnych wartości (styczność społeczna), istotnych dla funkcjonowania danej zbiorowości. Ważne jest przy tym wzajemne oddziaływanie i współzależność członków zespołu, stanowiące właściwą treść życia grupy, decydującą o trwałości jej wewnętrznych relacji. Tak zdefiniowana więź społeczna charakteryzuje ogół stosunków społecznych, które wiążą członków danej zbiorowości i określają sekwencję ich wzajemnych działań.

Stosunki społeczne, które wyznaczają wzory postępowania (normatywna regulacja) i określają role społeczne oraz związane z nimi prawa i obowiązki, powinny cechować się przede wszystkim trwałością.

Budowanie trwałych relacji międzyludzkich jest obecnie jednym z nadrzędnych celów biznesowych oraz zagadnieniem stale obecnym w strategii każdego przedsiębiorstwa. Wśród czynników, które wpływają na trwałość i jakość relacji z klientami, współpracownikami i podwładnymi, wymienia się przede wszystkim wzajemne zrozumienie, promowanie otwartego dialogu, wykazywanie empatii i życzliwości. Podstawą każdej relacji między ludźmi jest bowiem wzajemne zaufanie, oparte przede wszystkim na dobrych intencjach, uczciwości i wiarygodności<sup>8</sup>. Niezwykle istotne dla wysokiego poziomu zaufania w przedsiębiorstwie

<sup>6</sup> S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*, w: idem, *Dziela*, vol. IV: *O nauce*, PWN, Warszawa 1968, s. 153.

<sup>7</sup> J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 162-170.

<sup>8</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 55.

są ponadto elementy łączące pracowników i organizację (np. wspólny cel), dzięki którym możliwe jest rozbudzenie zaangażowania i utworzenie mocnych więzi<sup>9</sup>. Jakość relacji interpersonalnych w pracy przyczynia się więc bezpośrednio do budowania pozytywnej atmosfery, a przede wszystkim pozwala na efektywną współpracę.

Budowanie trwałych relacji społecznych uwarunkowane jest także przez takie czynniki, jak: bliskość i częstość interakcji (im częściej ludzie obcuja ze sobą, tym bardziej solidne powinny być ich relacje), wzajemna komplementarność, atrakcyjność interpersonalna i podobieństwo<sup>10</sup>. W psychologii społecznej można odnaleźć stwierdzenie, iż „ludzie lubią innych, jeśli są do nich podobni pod pewnymi względami”<sup>11</sup>. Podobieństwo to najczęściej dotyczy reprezentowania takich samych postaw i podzielania tych samych wartości, jak również podobnej przynależności społeczno-demograficznej. Podobieństwo jest ponadto ważną determinantą atrakcyjności interpersonalnej.

Dotychczasowe badania potwierdzają, że ludzie częściej i chętniej tworzą związki interpersonalne z osobami podobnymi do siebie, które dostarczają im wsparcia społecznego przez umacnianie pewnych wartości i zachowań. Analogicznie sieci komunikacyjne pomiędzy osobami tego samego typu są bardziej przejrzyste, a liczba barier w skutecznym porozumiewaniu się jest zredukowana do minimum.

Kwestia podobieństwa ma także istotne znaczenie dla efektywności funkcjonowania zespołów pracowniczych. Powołując się na przytoczoną teorię, można stwierdzić, że podobieństwo jest czynnikiem zapewniającym spójność grupy i solidarność jej członków<sup>12</sup>. W rozważaniach nad spójnością grup roboczych stwierdza się, że jest ona w znacznym stopniu zależna właśnie od podobieństwa interpersonalnego oraz rezultatów współzależności<sup>13</sup>. Współcześnie jednak pogląd ten jest dyskutowany, zwłaszcza w kontekście prac nad zarządzaniem różnorodnością w organizacji. Postuluje się bowiem dążenie do heterogeniczności grup zadaniowych, co może wpłynąć na efektywność ich funkcjonowania, i paradoksalnie, przyspieszyć zżywanie się ze sobą członków zespołu<sup>14</sup>.

Wewnętrzne zróżnicowanie zespołu pozwala przede wszystkim na eliminowanie myślenia grupowego, w którym „bardziej liczy się dążenie do zachowania

<sup>9</sup> Ibidem, s. 65.

<sup>10</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 368.

<sup>11</sup> M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 148.

<sup>12</sup> R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006, s. 54.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>14</sup> *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Tyrańska, Difin, Warszawa 2012, s. 140.

spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnianie faktów<sup>15</sup>. W procesie grupowego podejmowania decyzji powstaje bowiem zagrożenie, że w wyniku bliskiej konwergencji członków zespołu może dojść do wspólnego wspierania pomysłów, a więc jednorodności rozwiązań, pozbawionej krytyki i poczucia odpowiedzialności za wybrane warianty działania<sup>16</sup>. Ukazuje to negatywne implikacje teorii podobieństwa w praktyce biznesu. Zachęca się zatem do wspierania różnorodności, która zwiększa zdolność adaptacyjną przedsiębiorstwa przez aktywizację indywidualnej kreatywności, wzajemną tolerancję oraz optymalizację pracy ludzi dzięki komplementarności ich kompetencji<sup>17</sup>. Wynika z tego, że różnorodność pracowników stanowi źródło niepowtarzalnych pomysłów, których zastosowanie może okazać się stymulatorem innowacyjności.

Duże znaczenie różnorodności kadr ujawnia się w zarządzaniu relacjami z klientem. Zróżnicowany personel może bowiem lepiej zrozumieć gusty grup odbiorców różniących się potrzebami, oczekiwaniami czy upodobaniami<sup>18</sup>. Różnorodność pracowników decyduje zatem o zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – bezpośrednio wpływa na rozwój jego konkurencyjności.

Ponadto różnorodne środowisko pracy to lepszy dostęp do bazy talentów. Im bardziej zróżnicowany jest personel, tym łatwiej odnaleźć w nim wartościowych, kreatywnych i niepowtarzalnych pracowników. Przy tym często talenty same lgną do tego typu organizacji, ponieważ mają na względzie możliwość samorealizacji oraz wymiany ciekawych doświadczeń<sup>19</sup>.

Wskazuje się jednak również na zagrożenia wynikające z różnorodności, zwłaszcza te bezpośrednio wpływające na jakość relacji międzyludzkich. Jak wspomniano, różnorodność sprzyja kreatywnej wymianie pomysłów, ale niesie też ryzyko konfliktów i nieporozumień. Zrozumienie pomiędzy osobami reprezentującymi odmienne systemy wartości, poglądy oraz odmienne sposoby zachowania nie jest łatwe. Różnice w postrzeganiu pewnych zjawisk czy określonych doświadczeń, a nawet istniejące stereotypy mogą stać się zarzewiem konfliktów społecznych w organizacji, co utrudnia utrzymanie atmosfery zaufania oraz budowanie więzi będących podstawą kapitału społecznego<sup>20</sup>.

Z uwagi na różnice między ludźmi oraz przeszkody w skutecznym porozumiewaniu się praca w zróżnicowanych zespołach może stracić na efektywności. Ma to szczególne znaczenie w kontekście postępującej globalizacji oraz rosnącej liczby korporacji transnarodowych.

<sup>15</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, op. cit., s. 340.

<sup>16</sup> *Współczesne tendencje...*, s. 152-153.

<sup>17</sup> A. Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 44-45.

<sup>18</sup> W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> [15.04.2013].

<sup>19</sup> A. Wziątek-Staśko, op. cit., s. 45.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 49.

Wraz ze wzrostem różnorodności kulturowej może bowiem wzrosnąć liczba uprzedzeń poznawczych, tworząc bariery współżycia społecznego. Jako że ludzie pochodzący z różnych kultur posługują się odrębnymi stylami werbalnego i niewerbalnego komunikowania się oraz mają odmienne podejście do wykonywanej pracy, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów społecznych jest bardzo wysokie, a integracja i komunikacja w grupie mogą być zablokowane<sup>21</sup>. Dostrzegalne są ponadto różnice osobowościowe, przejawiające się w indywidualnym poziomie ekspresji i otwartości komunikacyjnej<sup>22</sup>. Dotychczasowe badania pokazują, że nawet w grupach umiarkowanie zróżnicowanych występują: konflikt relacji, problemy komunikacyjne oraz słaba identyfikacja członków grupy z ogólną pracą zespołową, co może prowadzić do obniżenia wydajności pracy<sup>23</sup>.

Ogromnym wyzwaniem dla świata biznesu staje się zatem zrozumienie specyfiki języka pracowników młodych i niedoświadczonych oraz tych starszych, z bogatą wiedzą i długoletnim stażem zawodowym, a także poznanie męskiego i kobiecego stylu komunikowania się<sup>24</sup>. Zasadniczo komunikacja powinna być ogniwem spajającym ludzi, kluczowym elementem budowania relacji międzyludzkich, ułatwiającym ich współpracę, opartą na szacunku oraz wzajemnej tolerancji. Tymczasem w zróżnicowanym środowisku zderzenie odmiennych preferencji co do sposobu porozumiewania się może prowadzić do powstania sporów i napięć. Efektem tego mogą być: obniżone morale i dezintegracja grupy, spadek zaangażowania, a nawet wykluczenie z pracy zespołowej oraz subiektywne postrzeganie grupy jako mniej atrakcyjnej dla poszczególnych jednostek<sup>25</sup>. Implikuje to ponadto możliwość rozluźnienia więzi społecznej pomiędzy pracownikami, a także upadku ich tożsamości organizacyjnej. Dlatego wspieranie różnorodności w organizacji, docenianie odmienności zatrudnionych oraz rozmyślnie zarządzanie ich zróżnicowaniem może przyczynić się do uzyskania wymiernych korzyści biznesowych. Zasadne jest więc podjęcie praktycznych działań mających na celu minimalizację negatywnych rezultatów różnorodności oraz ukazanie jej pozytywnych implikacji.

<sup>21</sup> J. Alexander, B. Nuchols, J. Bloom, S. Lee, *Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity*, „Human Relations” 1995, nr 48, s. 1455-1480.

<sup>22</sup> I. Bieniek, *Proces komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo*, referat wygłoszony na konferencji „Wpływ młodych naukowców na osiągnięcia polskiej nauki”, Kraków 2012.

<sup>23</sup> O. Richard, T. Barnett, S. Dwyer, K. Chadwick, *Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 27, nr 2, s. 256.

<sup>24</sup> A. Outi, *Diversity Management and Corporate Communication*, VDM Verlag, Saarbrücken 2008.

<sup>25</sup> M. Rawłuszko, *Komunikacja w warunkach różnorodności*, [http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta\\_i\\_biznes/kobieta\\_i\\_biznes\\_srodek.pdf](http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf), s. 25 [15.04.2013].



### 3. Zadania przywódcy w warunkach różnorodności

Polityka różnorodności zasobów ludzkich jest trudna do efektywnego wdrożenia, lecz wielce pożądana. Szczególnie wymagająca jest adaptacja standardów zarządzania różnorodnością w organizacjach silnie sformalizowanych, o zamkniętej strukturze i wysokim stopniu unikania niepewności. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo, iż wysoce zhierarchizowane przedsiębiorstwo może popaść w chaos, co uczyni je może jeszcze bardziej hermetycznym. Może to spowodować obniżenie poziomu zaufania i wzrost kosztów transakcyjnych, związanych z koniecznością uruchomienia mechanizmów kontroli wewnętrznej<sup>26</sup>. W takiej sytuacji menedżerowie najczęściej sięgają po rozwiązania w postaci norm, procedur i instrukcji, traktując je jako środek zaradczy na określone problemy organizacyjne. Tymczasem proces wdrażania polityki różnorodności wymaga obniżenia poziomu kontroli w celu uelastyczenia struktury organizacyjnej oraz strategii działania przedsiębiorstwa. Dlatego porzucenie autokratycznego stylu kierowania na rzecz bardziej demokratycznej postawy w kwestii wewnętrznego zróżnicowania kadr może stanowić klucz do sukcesu. Wskazane są wobec tego zachowania menedżerskie ukierunkowane na budowanie kapitału społecznego organizacji.

Wśród najważniejszych czynności przywódczych należy wymienić: promowanie wysokich standardów etycznych, wspieranie działań kolektywnych oraz podkreślanie znaczenia integracji w kontekście realizacji elementarnych zamierzeń organizacji, rozwój efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej. Zasadniczo powinno to skutkować wzrostem aktywności pracowników, tworzeniem nieformalnych sieci powiązań i budowaniem wspólnot. Większa swoboda podwładnych, połączona z otwartą, dwukierunkową komunikacją, być może wzbudzi w pracownikach chęć poznania się, integracji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Samodzielne odkrywanie granic tolerancji oraz uczenie się funkcjonowania w warunkach różnorodności przypuszczalnie wpłynie na poziom dojrzałości społecznej członków danej organizacji, a także umożliwi im ponowne zdefiniowanie własnej roli zawodowej oraz tożsamości organizacyjnej.

Budowanie relacji w obliczu zróżnicowania zatrudnionych osób pod względem płci, wieku czy pochodzenia etnicznego wymaga jednocześnie działań mających na celu wyeliminowanie wszelkich przejawów dyskryminacji. Funkcjonujące w ramach życia organizacji stereotypy, uprzedzenia i znaczące dysproporcje w warunkach zatrudnienia mogą doprowadzić nie tylko do pogłębienia istniejących różnic między pracownikami, ale także pozostawić skazę na istniejących stosunkach międzyludzkich.

<sup>26</sup> H. Brdulak, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, [http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta\\_i\\_biznes/kobieta\\_i\\_biznes\\_srodek.pdf](http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf), s. 5 [15.04.2013].



Dlatego zarządzanie zróżnicowaną organizacją staje się ogromnym wyzwaniem dla współczesnego lidera, który aby mu sprostać, musi odznaczać się wrażliwością, otwartością i zaangażowaniem. Powinien ponadto dokładnie analizować każdą sytuację, która może mieć znamiona dyskryminacji czy wiktylizacji, celem szybkiego zapobiegania czynnikom destrukcyjnym. Warto raz jeszcze podkreślić znaczenie komunikowania: przywódca, który sam docenia i wspiera różnorodność, musi jasno przedstawić podwładnym swoje oczekiwania, zwracając jednocześnie uwagę na blaski i cienie polityki zarządzania zróżnicowaniem<sup>27</sup>.

## Zakończenie

Wydaje się, że nie można całkiem uniknąć konfliktów i nieporozumień w zdwersyfikowanym przedsiębiorstwie. Różnice w postrzeganiu określonych zjawisk społecznych, a także różne poglądy i wartości determinujące aktywność jednostki prowadzą niejednokrotnie do spięć w relacjach interpersonalnych. Stają się one powodem niekorzystnego klimatu w grupie, spadku zaufania oraz zmniejszonej wydajności pracy. Inne konsekwencje błędnego zarządzania zróżnicowaniem mogą się nawet wiązać z wyczerpaniem emocjonalnym poszczególnych pracowników, większą absencją lub niechęcią do dalszej współpracy.

Niemniej stwierdzenie, że to różnorodność implikuje konflikty, jest dalece niewłaściwe. Zapewne istnieją między nimi powiązania, co wynika z natury funkcjonowania społeczeństw, ale negatywne implikacje różnorodności są przede wszystkim wynikiem niewłaściwego zarządzania. Brak stosownych działań menedżerskich z pewnością będzie przyczyną licznych konfrontacji pomiędzy współpracownikami. Dlatego postuluje się wprowadzanie zasad polityki różnorodności przy jednoczesnym wspieraniu otwartej komunikacji i poszanowania odmienności. Pracownicy świadomi zarówno zalet, jak i wad zróżnicowania z pewnością będą nie tylko ciekawi nowego systemu, ale i będą chcieli stać się jego częścią, co pozwoli im docenić znaczenie różnic międzyludzkich dla realizacji ponadprzeciętnych celów organizacji. Tak zarządzana różnorodność może stać się fundamentem solidnych relacji społecznych oraz nieograniczonego zaufania i przyczynić się do budowania organizacji opartej na wartościach.

Powyższe konstatacje są wynikiem rozważań teoretycznych, w których ukazuje się możliwe praktyczne konsekwencje wdrożenia polityki różnorodności. Obecnie trudno jednoznacznie określić faktyczne implikacje zarządzania różnorodnością ze względu na niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw zainteresowanych kwestią wewnętrznego zróżnicowania kadr. Ukazuje to jednak istotę tej problematyki i stanowić będzie rekomendację dla dalszych działań empirycznych.

<sup>27</sup> A. Wziętek-Staško, op. cit., s. 63.

## Literatura

- Alexander J., Nuchols B., Bloom J., Lee S., *Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity*, „Human Relations” 1995, nr 48.
- Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Bieniek I., *Proces komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo*, referat wygłoszony na konferencji „Wpływ młodych naukowców na osiągnięcia polskiej nauki”, Kraków 2012.
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, [http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta\\_i\\_biznes/kobieta\\_i\\_biznes\\_srodek.pdf](http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf) [15.04.2013].
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, w: idem, *Dziela*, vol. IV: *O nauce*, PWN, Warszawa 1968.
- Outi A., *Diversity Management and Corporate Communication*. VDM Verlag, Saarbrücken 2008.
- Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Rawłuszko M., *Komunikacja w warunkach różnorodności*, [http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta\\_i\\_biznes/kobieta\\_i\\_biznes\\_srodek.pdf](http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf) [15.04.2013].
- Richard O., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K., *Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 27, nr 2.
- Szczepeński J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> [15.04.2013].
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Tyrańska, Difin, Warszawa 2012.
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

## Diversity management and sustainability of social relationships in the organization

**Abstract.** *This paper presents the essence of the relationship between the implementation in the Organization of diversity management policy and its implications in the context of the sustainability of social relations. In defining the concept of diversity, an attempt was made to characterize both positive and negative effects of the diversification of personnel in terms of age, gender or ethnicity. Attention is also placed on the manager's tasks to mitigate any misunderstandings, stemming from the differences between people, and to promote activities to raise awareness of the benefits of diversity.*

**Keywords:** *diversity management, diversity of staff, relationship building, interpersonal relationships, organizational relationships*

## Regina Lenart

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
e-mail: regina.lenart@ue.katowice.pl  
tel. 32 257 73 02

# Zdolność absorpcyjna w organizacjach niedochodowych – wyniki badań

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono zagadnienie zdolności absorpcyjnej w organizacjach niedochodowych na przykładzie szkół podstawowych, gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych mających siedzibę na terenie woj. śląskiego. Zaprezentowano wyniki wywiadów przeprowadzonych z dyrektorami szkół w okresie od maja do września 2012 r. Zebrane dane empiryczne poddano jakościowej analizie porównawczej. Do analizy wybrano pięć najlepszych i pięć najgorszych szkół. Przy wyborze szkół wzięto pod uwagę następujące kryteria: liczba uczniów, liczba zatrudnionych nauczycieli oraz wyniki egzaminów zewnętrznych. Zgromadzony materiał badawczy pozwolił na analizę prawidłowości występujących w obszarze zdolności absorpcyjnej.

**Słowa kluczowe:** zdolność absorpcyjna, szkoły, organizacje niedochodowe

## Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>1</sup> oraz nasilenie procesów konkurencyjnych powodują, że organizacje tworzą kontekst niepewności w podejmowaniu decyzji<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2007, s. 61.

<sup>2</sup> J. Krupski, *Orientacja zasobowa jako remedium na niepewność otoczenia*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, Wyd. GWSH, Katowice 2011, s. 110.

oraz wyznaczaniu kierunków i obszarów działania organizacji. Ponadto rosnąca konkurencja wymusza na organizacjach redefiniowanie modeli biznesowych, utrzymanie równowagi, dostosowanie się do otoczenia, poszukiwanie źródeł wyższej rentowności, wyróżniającej pozycji rynkowej oraz innowacyjności. Kierunki działań organizacji muszą być rezultatem samoorganizowania się i uczenia się organizacji<sup>3</sup>. Zapewnia im to dostosowanie się do zmian oraz uzyskanie stabilności działań i trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zgodnie z teorią zasobową źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup> i odpowiedzią na turbulencje otoczenia może być inwestowanie w unikalne zasoby<sup>5</sup>. Stwarzają one bariery dostępu do rynku oraz mobilności w sektorze. Takim jaskrawym przykładem unikalnego zasobu jest wiedza. To wiedza przyczynia się do poprawy procesów decyzyjnych relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a także ich relacji z otoczeniem. Dzięki wiedzy organizacja nabywa zdolność do rozwiązywania problemów<sup>6</sup>. Pozwala to na szybkie reagowanie na zmiany, przewidywanie i wyprzedzanie działań konkurentów, a także podejmowanie działań adaptacyjno-korygujących i naprawczych, co jest uzależnione m.in. od zdolności absorpcyjnej. Jednakże samo jej posiadanie nie stanowi o przewadze konkurencyjnej. Istotna jest także świadomość kadry kierowniczej szkoły oraz umiejętność identyfikacji procesów składowych zdolności absorpcyjnej. Brak tej świadomości może sprawić, że do szkoły przedostanie się wiedza bezużyteczna.

Celem artykułu jest ocena znaczenia zdolności absorpcyjnej w organizacjach niedochodowych<sup>7</sup>. Dokonano jej na podstawie badań przeprowadzonych w okresie od maja do września 2012 r. w szkołach publicznych podstawowych, gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych mających siedzibę na terenie woj. śląskiego. W artykule przedstawiono istotę zdolności absorpcyjnej oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Badanie zostało objęte honorowym patronatem Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty.

<sup>3</sup> J. Rokita, *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji*, w: *Planowanie strategiczne...*, s. 66.

<sup>4</sup> A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 92.

<sup>5</sup> W. Czakon, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2009, s. 285.

<sup>6</sup> R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 80.

<sup>7</sup> W literaturze przyjmuje się, że zarządzanie w organizacjach niedochodowych nie powinno się różnić od zarządzania w organizacjach nastawionych na zysk. Dodatkowo upowszechnia się koncepcja, która zakłada traktowanie dyrektora szkoły nie jako administratora, ale jako menedżera. Została ona przyjęta w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowiska kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz. U. nr 184, poz. 1436.

## 1. Zdolność absorpcyjna

Zdolność określana jest jako potencjał działania „bez względu na jego charakterystykę prakseologiczną, a więc poziom sprawności”<sup>8</sup>. To także rutyna wyższego rzędu, która „łącznie z wejściami informacyjnymi stwarza menedżerom organizacji określone opcje decyzyjne, by wytworzyć rezultaty określonego typu”<sup>9</sup>.

Zainteresowanie zdolnością absorpcyjną w kontekście organizacyjnym można datować na 1989 r. wraz z pierwszą publikacją autorstwa Wesleya M. Cohena i Daniela A. Levinthala. Stwierdzili oni, że funkcją działów badań i rozwoju, oprócz opracowania nowych technologii i produktów, jest zdobywanie wiedzy zewnętrznej adekwatnej do założonych celów. Ich publikacje<sup>10</sup> stanowią podstawę dotychczasowych badań w zakresie zdolności absorpcyjnej. Zgodnie z przyjętą przez autorów definicją zdolność absorpcyjna to identyfikowanie, asymilowanie oraz wykorzystywanie nowej wiedzy do celów handlowych i gospodarczych.

Jako pierwsi rekonstrukcji i reinterpretacji definicji W.M. Cohena i D.A. Levinthala dokonali Peter J. Lane i Michael Lubatkin<sup>11</sup>. Wprowadzili oni pojęcie względnej zdolności absorpcyjnej. Ich zdaniem organizacja nie jest w stanie sama identyfikować, asymilować, internalizować oraz eksploatować wiedzy pochodzącej z otoczenia, może zaś zwiększać swą zdolność absorpcyjną przez współpracę z innymi organizacjami. Shaker A. Zahra i Gerard George<sup>12</sup> dokonali redefinicji zdolności absorpcyjnej. Ich zdaniem jest ona zestawem procedur organizacyjnych i procesów strategicznych, które pozwalają organizacji nabyć, przyswoić, przekształcić oraz zastosować wiedzę w celu stworzenia dynamicznych zdolności organizacyjnych. Gautam Ahuja i Curba M. Lampert stwierdzili z kolei, że organizacja powinna jednocześnie koncentrować się na wszystkich procesach składowych zdolności absorpcyjnej – w przeciwnym razie organizacja będzie osiągała krótkotrwałe zyski lub może wpaść w pułapkę kompetencji<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” nr 20, Wrocław 2008, s. 59.

<sup>9</sup> S. Winter, *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, t. 21, s. 981-996.

<sup>10</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation and learning: The two faces of R&D*, „The Economic Journal” 1989, nr 99, s. 569-596; W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, nr 1, s. 128-152.

<sup>11</sup> P.J. Lane, M. Lubatkin, *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19, s. 461-477.

<sup>12</sup> S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, nr 27 (2), s. 185-203.

<sup>13</sup> G. Ahuja, C.M. Lampert, *Entrepreneurship in large corporations: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 22, s. 521-543.

Do jej procesów składowych należą: identyfikowanie, asymilowanie, internalizowanie oraz wykorzystanie nowej wiedzy. Są one w różny sposób definiowane, co wskazuje na ich złożoność i wieloaspektowość (tabela 1).

Tabela 1. Definiowanie procesów składowych zdolności absorpcyjnej.

Procesy składowe	Definicje	Rezultat	Autor/autorzy
Identyfikacja	lokalizowanie potencjalnych źródeł zewnętrznej oraz wewnętrznej wiedzy	nabycie nowych kompetencji; koordynacja i spójność działań całej organizacji	Lane, Lubatkin (1998); Zahra, George (2002); Liao et al. (2003)
Asymilacja	włączenie wiedzy pozyskanej na zewnątrz organizacji	połączenie nowej wiedzy z wiedzą posiadaną	Szulanski (1996); Zahra, George (2002)
Internalizacja	rozwijanie i doskonalenie wewnętrznych procedur, które ułatwiają przeniesienie i połączenie nowej wiedzy z wiedzą posiadaną przez organizację	pozbycie się z organizacji wiedzy zbędnej oraz usunięcie napięć pomiędzy wiedzą nową a wiedzą dotychczasową; tworzenie nowych pomysłów i projektów	Kogut, Zander (1992); van den Bosch et al. (1999)
Wykorzystanie	zastosowanie nowej wiedzy pozyskanej z zewnątrz i użytkowanie korzyści ekonomicznych z eksploracji	wiedza zabsorbowana staje się dla organizacji wartościowa, gdy organizacja potrafi ją wykorzystać do osiągnięcia zamierzonego celu	Lane, Lubatkin (1998); Zahra, George (2002)

Źródło: opracowanie własne.

Procesy składowe zdolności absorpcyjnej są ze sobą spójne, co oznacza, że zmiana jednego z nich powoduje zmianę pozostałych. Są one zorientowane na poszukiwanie nowej wiedzy oraz odnowę wiedzy posiadanej przez organizację. Przejawem zdolności absorpcyjnej jest przyjmowanie zewnętrznej wiedzy, wykorzystanie jej w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, naśladowanie innych organizacji, a także rozpowszechnianie w otoczeniu organizacji nowych wartości i pokładów wiedzy<sup>14</sup>.

## 2. Wyniki badań empirycznych

Celem badań była identyfikacja procesów składowych zdolności absorpcyjnej. Zgodnie z wynikami systematycznego przeglądu literatury założono przeprowadzenie 30 wywiadów z dyrektorami szkół. Badania wykonano w okresie od

<sup>14</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation...*, s. 570.



maja do września 2012 r. w szkołach publicznych podstawowych, gimnazjalnych oraz ponadgimnazjalnych mających siedzibę na terenie woj. śląskiego.

Zastosowano prosty losowy dobór próby. Operat losowania stanowił spis placówek szkolnych ujętych w Systemie Informacji Oświatowej (SIO). Baza SIO jest kompletna i rzetelna. Szkoły mają ustawowy obowiązek wprowadzania dwa razy do roku danych dotyczących liczby uczniów, liczby nauczycieli, majątku szkoły i jej wydatków. Wprowadzone przez szkoły dane są eksportowane do jednostki sprawującej nadzór lub rejestrującej szkołę, dalej do kuratoriów oświaty oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej, a następnie podlegają weryfikacji, co stanowi potwierdzenie rzetelności i poprawności operatu losowania.

Badania przeprowadzono metodą ankiety w ramach wywiadów bezpośrednich. W wywiadach wykorzystano specjalnie przygotowane kwestionariusze wywiadów. Podstawą skonstruowania takiego kwestionariusza były wyniki uzyskane w badaniach ankietowych, przegląd literatury, a także ustalone wcześniej cele pracy i hipotezy. Nie posługiwano się kwestionariuszami wywiadów zamieszczonymi w literaturze przedmiotu, gdyż stwierdzono, że nie są one dostosowane do specyfiki pracy szkoły i nie uwzględniają warunków polskiego systemu edukacyjnego. Kwestionariusz wywiadu jest kwestionariuszem autorskim i został skonstruowany po analizie wyników otrzymanych z badania ankietowego.

Kwestionariusz wywiadu zawiera 18 pytań dotyczących procesów składowych zdolności absorpcyjnej. Respondenci zostali poproszeni o ocenę i ustosunkowanie się do sposobów identyfikowania, asymilowania, internalizowania oraz wykorzystywania nowej wiedzy, znaczenia wiedzy dla szkoły, oczekiwań związanych ze zdolnością absorpcyjną oraz usprawnianiem tej zdolności.

Wywiady przeprowadzono z 20 dyrektorami szkół. Jak wskazuje literatura przedmiotu, to kadra kierownicza ma pełną wiedzę o organizacji oraz wpływa na jej funkcjonowanie w zakresie zdolności absorpcyjnej. Respondenci zostali poproszeni o realne określenie sytuacji, jaka istnieje w organizacji, w ramach danej kwestii oraz przedstawienie swoich odczuć opartych na osobistych doświadczeniach i obserwacjach danego zjawiska w ramach wykonywanej pracy. Każdy z wywiadów trwał 45-60 minut.

Osobiste zaangażowanie w prowadzenie wywiadów zapewniło dużą zwrotność i kompletność badania. Uzyskany wynik dawał wysoką zwrotność próby, na poziomie ponad 60%. Do dalszych analiz zakwalifikowano wszystkie przeprowadzone wywiady (tabela 2). Następnie wyselekcjonowano szkoły za pomocą celowego doboru próby. Wzięto tu pod uwagę kryteria zawarte w Standardach oceny jakości pracy szkół i placówek: wyniki egzaminów zewnętrznych, liczbę uczniów i liczbę nauczycieli<sup>15</sup> (tabela 3).

<sup>15</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 7 października 2009 r., Dz. U. nr 168, poz. 1324.



Tabela 2. Wykaz szkół badanych za pomocą kwestionariusza wywiadu

Miasto	Szkoła	Skrót
Boruszowice	Szkoła Podstawowa im. Jana Pawła II	b_sp
Miasteczko Śląskie	Szkoła Podstawowa nr 1	m_sp
Piekary Śląskie	I Liceum Ogólnokształcące im. Króla Jana III Sobieskiego	p_loI
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 11	p_sp11
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 12	p_sp12
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa Nr 13	p_sp13
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 15	p_sp15
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 1	p_g1
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 2	p_g2
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 3	p_g3
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 4	p_g4
Bytom	Szkoła Podstawowa nr 6	b_sp6
Tarnowskie Góry	Publiczne Gimnazjum nr 1	t_g1
Pyrzowice	Niepubliczna Szkoła Podstawowa	p_sp
Radzionków	Liceum Ogólnokształcące im. Powstańców Śląskich	r_lo
Radzionków	Publiczne Gimnazjum nr 1	r_g1
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 1	r_sp1
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 2 im. Jana Pawła II	r_sp2
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 4	r_sp4
Aleksandria	Gimnazjum	a_g

Źródło: opracowanie własne.

Wybrano pięć najlepszych i pięć najgorszych szkół. Ich liczba wynika ze wskaźników zawartych w literaturze. Przy doborze wzięto pod uwagę następujące kryteria: liczbę uczniów, liczbę zatrudnionych nauczycieli oraz wyniki egzaminów zewnętrznych. Po przeanalizowaniu kryteriów uznano, iż do najgorszych szkół należą następujące placówki: Miejska Szkoła Podstawowa nr 15 w Piekarach Śląskich, Szkoła Podstawowa nr 4 w Radzionkowie, Miejska Szkoła Podstawowa nr 11 w Piekarach Śląskich, Publiczne Gimnazjum nr 1 w Radzionkowie, Szkoła Podstawowa nr 6 w Bytomiu, zaś do najlepszych: I Liceum Ogólnokształcące im. Króla Jana III Sobieskiego w Piekarach Śląskich, Gimnazjum w Aleksandrii, Szkoła Podstawowa im. Jana Pawła II w Boruszowicach, Miejskie Gimnazjum nr 1 w Piekarach Śląskich, Miejskie Gimnazjum nr 4 w Piekarach Śląskich.

Badanie jakościowe za pomocą kwestionariusza wywiadu objęło 20 respondentów – dyrektorów szkół, które mają siedzibę na terenie woj. śląskiego. Respondentami byli mężczyźni (3 respondentów) i kobiety (17 respondentów) w wieku od 30 do 50 lat (średnia wieku powyżej 40 lat) z terenów wiejskich (3 respondentów) i miast liczących 51-100 tys. mieszkańców (17 respondentów). Zgodnie z założeniami taki dobór próby pozwolił na uchwycenie badanego zagadnienia z różnych perspektyw.

Tabela 3. Kryteria doboru do badania za pomocą kwestionariusza wywiadu

Miasto	Szkoła	Ucznio- wie	Nauczycie- le	Zdawalność egzaminu zewn.
Boruszowice	Szkoła Podstawowa im. Jana Pawła II	93	8	23,6 pkt
Miasteczko Śląskie	Szkoła Podstawowa nr 1	198	21	22,17 pkt
Piekary Śląskie	I Liceum Ogólnokształcące im. Króla Jana III Sobieskiego	358	29	89,88%
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 11	475	32	21,39 pkt
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 12	175	11	22,40 pkt
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 13	277	24	21,27 pkt
Piekary Śląskie	Miejska Szkoła Podstawowa nr 15	111	6	19,98 pkt
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 1	388	36	65%(J), 61% (H), 47% (M), 51% (P)
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 3	229	24	56% (J), 55% (H), 39% (M), 46% (P)
Piekary Śląskie	Miejskie Gimnazjum nr 4	415	38	62% (J), 56% (H), 41% (M), 49% (P)
Bytom	Szkoła Podstawowa nr 6	335	27	21,96 pkt
Tarnowskie Góry	Publiczne Gimnazjum nr 1	283	30	22,23 pkt
Pyrzowice	Niepubliczna Szkoła Podstawowa	294	30	22,11 pkt
Radzionków	Liceum Ogólnokształcące im. Powstańców Śląskich	225	13	78,48 pkt
Radzionków	Publiczne Gimnazjum nr 1	33	10	43% (J), 38% (H), 27% (M), 37% (P)
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 1	321	24	22,21 pkt
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 2 im. Jana Pawła II	238	19	22,19 pkt
Radzionków	Szkoła Podstawowa nr 4	274	34	21,95 pkt
Aleksandria	Gimnazjum	57	14	71% (J), 63% (H), 54% (M), 52% (P)

Stan na 30.06.2012. Średni wynik sprawdzianu po VI klasie: w kraju – 22,75 pkt, w woj. śląskim – 22,56 pkt. Średni wynik egzaminu gimnazjalnego: w kraju – 65% (część humanistyczna), 47% (matematyka), 61% (historia, WOS), 46% (język angielski), 50% (przedmioty przyrodnicze); w woj. śląskim – 65,99% (część humanistyczna), 60,92% (historia, WOS), 46,63% (matematyka), 49,91% (przedmioty przyrodnicze). Średni wynik egzaminu maturalnego: w kraju – 86%, w woj. śląskim – 80,73%.

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano wszystkie wypowiedzi uzyskane podczas wywiadów półustrukturalizowanych. Dane poddano kodowaniu. Ostatnim etapem było kodowanie selektywne. Wybrano kategorie, które nawiązują do literatury przedmiotu. Do analizy danych wykorzystano jakościową analizę porównawczą.

Zgodnie z metodyką badań opracowano przestrzeń cech, która składa się z czterech zbiorów: identyfikowanie, asymilowanie, internalizowanie i wykorzystanie nowej wiedzy. To, jakie procesy składowe zdolności absorpcyjnej wskazy-

Tabela 4. Jakościowa analiza porównawcza identyfikowania nowej wiedzy

Cechy	Zakwalifikowane szkoły									
	najlepsze					najgorsze				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Szkoła współpracuje z rodzicami	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
2. Szkoła współpracuje z pracodawcami	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
3. Szkoła współpracuje z dyrektorami innych szkół	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Szkoła prowadzi ankiety zadowolenia uczniów	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+
5. Szkoła prowadzi ankiety zadowolenia rodziców	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+
6. Szkoła uznaje nową wiedzę za niezbędną	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Oznaczenia: szkoły najlepsze: 1 – p\_lo1, 2 – a\_g, 3 – b\_sp, 4 – p\_g1, 5 – p\_g4; szkoły najgorsze: 1 – p\_sp15, 2 – r\_sp4, 3 – p\_sp11, 4 – r\_g1, 5 – b\_sp6.

Źródło: opracowanie własne.

wali respondenci, prezentuje tabela 4. Szarością oznaczono te cechy, które odróżniają najlepsze szkoły od najgorszych.

Na identyfikację nowej wiedzy składają się cechy 1-6, na asymilację – cechy 7-11, na internalizację – cechy 12-16, natomiast na wykorzystanie – cechy 17-21. W zakresie identyfikowania wiedzy cechy 1-3 wskazują na współpracę z interesariuszami: rodzicami, pracodawcami oraz dyrektorami innych szkół. Cechy 4-5 odnoszą się do przeprowadzania ankiet zadowolenia wśród uczniów i ich rodziców. Ostatnia cecha oznacza stosunek respondenta do nowej wiedzy. W zakresie cech 1-6 szkoły zakwalifikowane jako najlepsze spełniają wszystkie kryteria. Szkoły zakwalifikowane jako najgorsze odbiegają od wyników uzyskanych przez szkoły najlepsze. Wyjątek stanowią następujące cechy: 3 („współpracuje z dyrektorami innych szkół”) oraz 6 („uznaje nową wiedzę za niezbędną”), które zostały wskazane przez wszystkie szkoły najgorsze. W przypadku cechy 6 wszyscy respondenci deklarują, że wiedza jest niezbędna dla szkoły: „pozwala rozwijać się szkole i być nowoczesną na miarę współczesnych czasów. Nowe rozwiązania wdrożone w szkole wpływają na to, że szkoła jest konkurencyjna” (b\_sp). Szkoły najgorsze deklarują, że współpracują z rodzicami (cecha 1). Wyjątek stanowi Miejska Szkoła Podstawowa nr 15 w Piekarach Śląskich (p\_sp15). Szkoły najgorsze deklarują także współpracę z pracodawcami. Jednak ich oferta edukacyjna nie jest konsultowana i budowana wraz z pracodawcami. Wyjątek stanowią dwie szkoły (p\_sp15 i r\_sp4). Nieliczne szkoły zakwalifikowane jako najgorsze przeprowadzają ankiety dotyczące zadowolenia wśród uczniów (r\_sp4 i b\_sp6) oraz ich rodziców (r\_sp4 i b\_sp6).

W zakresie asymilowania wiedzy (cechy 7-11) szkoły zakwalifikowane zarówno jako najlepsze, jak i najgorsze spełniają cechy 7-10. Wyjątek w przypadku cechy 9 stanowią dwie szkoły najgorsze (p\_sp11 i r\_g1) i jedna najlepsza (p\_g4). Szkoły deklarują zachęcanie pracowników do asymilowania nowej wiedzy oraz

stwarzanie warunków i miejsca do dzielenia się nią. Krytycznym brakiem okazała się motywacja finansowa (cecha 11): „nie mam możliwości motywowania nauczycieli za pomocą premii. Jedyną motywacją jest motywacja ustna w postaci pochwały na radzie pedagogicznej” (b\_sp). Respondenci wskazują na braki w zakresie chęci dzielenia się wiedzą: „należy poszerzyć i uświadomić konieczność wymiany wiedzy” (m\_sp). Wyniki zbiorcze zawiera tabela 5.

Tabela 5. Jakościowa analiza porównawcza asymilowania nowej wiedzy

Cechy	Zakwalifikowane szkoły									
	najlepsze					najgorsze				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Szkoła zachęca pracowników do przyjęcia nowej wiedzy	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8. Szkoła stwarza warunki do wspólnych spotkań i wymiany doświadczeń	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Szkoła uświadamia nauczycielom korzyści z asymilacji nowej wiedzy	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+
10. Szkoła prowadzi otwartą politykę komunikacji z pracownikami	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Szkoła ma możliwość motywacji finansowej	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Oznaczenia: jak przy tab. 4.

Źródło: opracowanie własne.

Cechy 12-16 dotyczą internalizacji nowej wiedzy. Szkoły najlepsze i najgorsze deklarują stosowanie mentoringu (cecha 12) oraz dzielenie się wiedzą w ramach wewnątrzszkolnego systemu doskonalenia (cecha 13). Krytycznym brakiem okazało się zatrzymywanie wiedzy w szkole i przeciwdziałanie jej wypływu przez podpisywanie z pracownikami umów o zakazie konkurencji czy umów lojalnościowych (cecha 14). Respondenci mają świadomość, że wiedza po odejściu pracowników wypływa ze szkoły, nie widzą jednak możliwości prawnego rozwiązania tej sytuacji. Wyjątek stanowi jedna szkoła zakwalifikowana jako najlepsza (b\_sp). Wyniki zbiorcze prezentuje tabela 6.

Wszystkie szkoły zakwalifikowane jako najlepsze i najgorsze uważają, że nie mają problemów z przepływem wiedzy między dyrekcją a pracownikami. Problemem nie jest także motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą. Wskazują jednak na brak możliwości wprowadzenia motywacji finansowej, a jedynym stosowanym przez nie sposobem motywowania jest motywacja pozafinansowa. Szkoły zakwalifikowane jako najlepsze i najgorsze doceniają rolę nowej wiedzy (cecha 17) oraz wykorzystywania jej w celu poprawy wyników egzaminów zawodowych (cecha 18). Respondenci nie wskazują, że nowa wiedza może przyczynić się do zwiększenia liczby uczniów (cecha 19), z wyjątkiem jednej szkoły zakwalifikowanej jako najlepsza (p\_lo1).

Tabela 6. Jakościowa analiza porównawcza internalizowania nowej wiedzy

Cechy	Zakwalifikowane szkoły									
	najlepsze					najgorsze				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Szkoła stosuje mentoring	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
13. Szkoła przekazuje wiedzę w ramach WDN	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14. Szkoła podpisuje umowy lojalnościowe	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
15. Przepływ wiedzy między pracownikami a dyrekcją jest swobodny	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
16. Szkoła motywuje pracowników do przyjmowania cudzej wiedzy	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Oznaczenia: jak przy tab. 4.

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie wiedzy może być utrudnione. Respondenci wskazują na „konflikt pokoleń, który sprawia, że młode osoby chcą podnosić swoje umiejętności, kwalifikacje, a starsze osoby nie widzą zasadności wprowadzania zmian” (b\_sp). Wszystkie szkoły najlepsze i najgorsze prowadzą działania promocyjne (cecha 20), ale są to głównie takie formy, jak ulotki, udział w targach edukacyjnych czy organizacja konkursów. Wszystkie szkoły zakwalifikowane jako najlepsze deklarują udział w projektach unijnych (cecha 21). Zazwyczaj są to projekty ogólnopolskie w ramach programu edukacyjnego Unii Europejskiej „Uczenie się przez całe życie”, np. Comenius czy eTwinning. Wyniki zbiorcze prezentuje tabela 7.

Wszystkie procesy składowe zdolności absorpcyjnej są istotne. O zdolności absorpcyjnej można mówić wtedy, gdy organizacja potrafi identyfikować potencjalne źródła wiedzy, które znajdują się w jej otoczeniu, asymilować je, łączyć

Tabela 7. Jakościowa analiza porównawcza wykorzystania nowej wiedzy

Cechy	Zakwalifikowane szkoły									
	najlepsze					najgorsze				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Nowa wiedza pozwala na tworzenie nowej oferty edukacyjnej	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
18. Nowa wiedza przyczynia się do polepszenia wyników egzaminów zewnętrznych	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
19. Nowa wiedza pozwala na zwiększenie liczby uczniów	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20. Szkoła prowadzi działania promocyjne	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
21. Szkoła inicjuje udział w projektach unijnych	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-

Oznaczenia: jak przy tab. 4.

Źródło: opracowanie własne.

z wiedzą posiadaną oraz wykorzystywać w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Zaobserwowano jednak problemy mentalne związane z przyjęciem nowej wiedzy jako swojej. Respondenci uważają, że nowa wiedza przyczynia się do tworzenia oferty edukacyjnej, lecz nie do wzrostu liczby uczniów. Do zwiększenia liczby uczniów „przyczynia się ciekawa oferta edukacyjna i nowoczesne wyposażenie” (m\_sp). Respondenci uważają, że każdy z pracowników ma dostęp do nowej wiedzy – jest ona skodyfikowana za pomocą skryptów. Udostępnienie nowej wiedzy na platformie e-learningowej uznają za zbędne (7 szkół na 10) lub problematyczne technicznie (5 szkół na 10).

## Zakończenie

Ocena liderów w ramach jakościowej analizy porównawczej pozwala na wskazanie scenariuszy, których realizacja przyczyni się do zwiększenia zdolności absorpcyjnej. W scenariuszu znaczenia nabierają procesy i rozbudowane relacje między pracownikami. Wskazuje się też na konieczność poszukiwania potencjalnych źródeł wiedzy, rozwiązanie problemów mentalnych związanych z przyjęciem nowej wiedzy jako swojej, akceptację twierdzenia, że nowa wiedza przyczynia się do tworzenia oferty edukacyjnej oraz wzrostu liczby uczniów i wzrostu znaczenia nowoczesnych rozwiązań informatycznych w dzieleniu się wiedzą (Intranet, platforma e-learningowa).

Wyniki badań empirycznych pozwalają przeanalizować dotychczasowe doświadczenia szkół, zidentyfikować słabe i mocne strony w obszarze zdolności absorpcyjnej oraz wyciągnąć wnioski i przedstawić propozycje usprawnień. Rosnąca współzależność szkoły od otoczenia wzmacnia znaczenie wielu słabo jeszcze rozpoznanych zjawisk. Do ich efektywnej identyfikacji, asymilacji, internalizacji i eksploatacji konieczne są odpowiednie warunki wewnątrzorganizacyjne. Pracownicy są bowiem nośnikami wiedzy „lepkiej”, trudnej do imitacji i stanowiącej źródło przewagi nad konkurencją. Zdolność absorpcyjna i jej uwarunkowania stanowią obszar niezagospodarowany badawczo. Potrzeba zwrócenia uwagi na nie wynika z przekonania, że zdolność absorpcyjna przyczynia się do uczenia się organizacji.

## Literatura

- Ahuja G., Lampert C. M., *Entrepreneurship in large corporations: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 22.
- Cohen W. H., Levinthal D. A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, nr 1.
- Cohen W. M., Levinthal D. A., *Innovation and learning: The two faces of R&D*, „The Economic Journal” 1989, nr 99.

- Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 20, Wrocław 2008.
- Czakon W., *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2009.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Krupski J., *Orientacja zasobowa jako remedium na niepewność otoczenia*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, Wyd. GWSH, Katowice 2011.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Lane P. J., Lubatkin M. H., *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19.
- Rokita J., *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” Wałbrzych 2007.
- Romanowska M., *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” Wałbrzych 2007.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowiska kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz. U. nr 184, poz. 1436.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego z dnia 7 października 2009 r., Dz. U. nr 168, poz. 1324.
- Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Winter S., *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, t. 21.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, nr 27(2).

## The absorptive capacity in non-profit organizations – research findings

**Abstract.** *The purpose of this article is to assess the relevance of the absorptive capacity in non-profit organizations. The research was conducted from the period of May 2012-September 2012 in primary schools, lower secondary, and upper secondary schools established in the province of Silesia. Firstly, the article presents the essence of the absorptive capacity. The second part of the article presents the results of empirical research. The study was done under the honourable patronage of the Polish Association of Management Staff.*

**Keywords:** *absorptive capacity, schools, non-profit organizations*



# **Prawne i instytucjonalne aspekty zarządzania**



**Emília Zimková**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, Katedra Finansów i Bankowości  
e-mail: emilia.zimkova@chorzow.wsb.pl  
tel. 32 349 84 74

## **Reliability of the European Aims till 2020: a comparative cluster analysis**

***Abstract.** The European Commission introduced a Strategy for Europe till 2020, which is focused on smart, sustainable and inclusive growth. In our contribution we would like to answer two research questions: which countries will probably be able to meet the aims proposed by the European Commission by 2020, and which is the best cluster analysis method to be applied in this research from a selection of the most used clustering methods. Single linkage (nearest neighbor), complete linkage (furthest neighbor), and Ward's minimum variance method of cluster analysis had been applied to the issue at hand. Ward's minimum variance method had gotten the best results from the point of view of statistical and economic interpretation. From the 28 European countries, only 8 have a real chance to meet the main criteria of the European Strategy for 2020.*

***Keywords:** cluster analysis, single linkage, complete linkage, Ward's minimum variance method, Strategy for Europe 2020, growth strategy*

### **Introduction**

The European Commission introduced a Strategy for Europe till 2020, which is focused on three reinforcing priorities: the first is smart growth, which demands developing an economy based on knowledge and innovation; the second is sustainable growth, which is based on promoting a more resource efficient, greener and more competitive economy; the third priority is inclusive growth, which fos-

ters a high-employment economy delivering social and territorial cohesion.<sup>1</sup> Are those plans reliable for the majority of European Countries?

In our contribution we would like to answer two research questions: which countries will probably be able to meet the aims proposed by the European Commission by 2020 and which is the best cluster analysis method to be applied in this research from a selection of the most used clustering methods. As such, the paper is a natural continuation of the research conducted by the author who, in a previous article of hers,<sup>2</sup> among other topics, evaluated reliability of the Strategy for Europe till 2020 from the perspective of the Ward's clustering method.

In Europe, twenty seven countries of the European Union prepared their National Reform Programmes as part of the implementation of the European 2020 strategy. Although the main endeavour has to be done in the member states of the European Union, steps towards supporting the European 2020 strategy are needed as well.

The paper is organized in 5 sections, the first of which is an introduction and the last is a conclusion. The second part provides the headline targets of the European 2020 strategy, as well as a comparison to China's National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development for the same period. The third section brings up characteristics of the various cluster analyses which are applied in this contribution. The fourth part contains the application of the chosen cluster analyses.

## 1. The European Aims till 2020 and their Reliability

The Strategy for Europe till 2020 had put forward three mutually reinforcing priorities: smart, sustainable and inclusive growth. Based on these priorities, the European Union defined where it wants to be by 2020. With this purpose in mind, the Commission proposed the following headline targets:

- 75% of the population aged 20-64 should be employed;
- 3% of the EU's gross domestic product should be invested in research and development (R&D);
- the percentage of early school leavers should be under 10%, and at least 40% of the young generation should have a tertiary degree;
- ambitious aims in energy policies;
- 20 million less people should be at risk of poverty.

<sup>1</sup> European Commission, *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels 2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%2020%200007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [10.04.2013].

<sup>2</sup> E. Zimková, *Quo Vadis, Euro?*, 7<sup>th</sup> Chorzowska Conference of Banking and Finance, submitted for publishing.

These targets are interrelated and critical to European overall success. Nonetheless, it is doubtful that this can be achieved by the current procedures and “economic management” of Europe. In their research, Roth and Thum<sup>3</sup> state that the Strategy for Europe till 2020 has taken an important step forward by setting the target for tertiary graduation rates at an ambitious 40%. However, many European countries will not be able to meet this benchmark by 2020. On the other hand, China’s education system already produces the same number of graduates with a tertiary education as all the “old 15 countries of the European Union.” Given the large output of graduates, which is the key to productive spending on research and development (R&D), China is likely to soon become a growing power in innovation. The outline of China’s National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development till 2020 is the strategic document which aims to close the gap with the US and the EU15 in terms of innovation potential.<sup>4</sup>

The headline targets of the Strategy for Europe till 2020 might be, in view of many economists, counterproductive in attaining the goals outlined. Bogliacino<sup>5</sup> states that since technical change in economic growth has a different impact on different groups of workers (for example, on skilled and unskilled workers), it may be likely that differences in innovative activities carried out by companies accentuate differences in the labour market. It is necessary to understand which kind of innovations increase, and which decrease, unemployment in economy. The most recent consensus is focused on the traditional Schumpeterian distinction between product and process innovation. The innovation of products is characterized by the discovery of new opportunities, opening up new sectors or market niches, or transforming mature industries. Process innovation is characterized by the long term process of labour-saving technological change. There is evidence that this distinction fits the data suitably at the industrial level.<sup>6</sup>

Over the past decade, member states experienced divergent economic trends, which exacerbated competitiveness gaps and led to macro-economic imbalances within the European Union. To avoid this happening in the future and to strengthen the aims of the Europe 2020, the Commission proposed a new surveillance mechanism. A complementary agenda with additional reforms – called the Euro Plus Pact – has been agreed to among euro area member states, as well as, six

<sup>3</sup> F. Roth, A. E. Thum, *The Key Role of Education in the Europe 2020 Strategy*, CEPS Working Document no. 338, October 2010.

<sup>4</sup> Government of China, *Outline of China’s National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development (2010-2020)*, State Council of the Peoples’ Republic of China, Beijing 2010, [https://www.aei.gov.au/news/newsarchive/2010/documents/china\\_education\\_reform\\_pdf](https://www.aei.gov.au/news/newsarchive/2010/documents/china_education_reform_pdf) [10.04.2013].

<sup>5</sup> F. Bogliacino, *Is smart growth employment friendly?*, Joint Research Centre, 2011, [http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC63123\\_TN.pdf](http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC63123_TN.pdf) [5.04.2013].

<sup>6</sup> F. Bogliacino, M. Pianta, *Innovation and Employment. A Reinvestigation using Revised Pavitt Classes*, “Research Policy” 2010, vol. 39, no. 6, pp. 799-809.

non euro area countries which have decided to sign: Bulgaria, Denmark, Latvia, Lithuania, Poland and Romania. It focuses on four areas: competitiveness, employment, sustainability of public finances, and reinforcing financial stability. The pact was signed by European leaders in March 2011.<sup>7</sup> All 23 signatories are committed to implementing the reforms. The remaining four member states of the European Union are free to sign up if they wish. Moreover, the Fiscal Compact with new fiscal targets for the European countries has been set.<sup>8</sup>

In our research we would like to identify which countries may reach the goals of the Europe 2020, which is why we would like to find the most homogeneous group of countries in respect to the headline indicators of the Europe 2020 Strategy. We use several methods of the cluster analyses for this purpose.

## 2. Cluster analyses

Cluster analyses are based on information found in data that describe the objects and their relationships. The goal is to make the objects within a group similar (or related) to one another, and different from (or unrelated to) the the objects in another group. The greater the similarity (or homogeneity) within a group, and the greater the differences between the groups, the better or more distinct the clustering is.

In our research we distinguish various types of clustering: hierarchical (nested) versus partial (unnested), exclusive versus overlapping versus fuzzy, and complete versus partial.

**Hierarchical versus Partial Clustering.** If we permit clusters to have sub-clusters, then we obtain a hierarchical clustering, which is a set of nested clusters that are organized as a tree. Each node (cluster) in the tree is the union of its children (sub-clusters), and the root of the tree is the cluster containing all the objects. For our analysis we have chosen hierarchical clustering.

**Exclusive versus Overlapping versus Fuzzy Clustering.** Exclusive clustering assigns each object to a single cluster. An overlapping or non-exclusive clustering is used to reflect the fact that an object can simultaneously belong to more than one group (class). For example a person at a university can be both an enrolled student and an employee of the university. In a fuzzy clustering, every object

<sup>7</sup> European Council, *Conclusions of the Heads of State or Governments of the Euro Area of 11 March 2011*, Brussels 2011, [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/119809.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/119809.pdf) [10.04.2013]; European Council, *European Council – 24/25 March 2011 – Conclusions*, General Secretariat of the Council, European Council, Brussels 2011, [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/120296.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/120296.pdf) [5.04.2013].

<sup>8</sup> European Council, *Treaty on Stability, Coordination and Governance in the Economic and Monetary Union*, Brussels 2012, [http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tsecg26\\_en12.pdf](http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tsecg26_en12.pdf) [10.04.2013].

belongs to every cluster with a membership weight that is between 0 (absolutely does not belong) and 1 (absolutely belongs). For our analysis we have chosen exclusive clustering.

**Complete versus partial clustering.** A complete clustering assigns every object to a cluster, whereas a partial clustering does not. The motivation for a partial clustering is that some objects in a data set may not belong to well-defined groups. Many times objects in the data represent statistical noise, outliers, etc. For our analysis we have used complete clustering.

The clustering methods define the distance between two clusters at each stage of the procedure. In our analysis we have applied single linkage (nearest neighbor), complete linkage (furthest neighbor) and Ward's method.

**Single Linkage (nearest neighbor).** In single linkage the distance between two clusters is the minimum distance between an observation in one cluster and an observation in the other cluster. At every step of clustering, the distance between two clusters is taken to be the distance between their two closest members.

**Complete Linkage (furthest neighbor).** In complete linkage, the distance between two clusters is the maximum distance between an observation in one cluster and an observation in the other cluster. Complete linkage is strongly biased toward producing clusters with approximately equal diameters and can be severely distorted by moderate outliers.

**Ward's minimum variance method.** Ward's minimum variance method is based on the minimalization of the variance of observations within a cluster and on the maximalization of the distance between two clusters. At each generation, the within-cluster sum of squares is minimized over all partitions obtainable by merging two clusters from the previous generation. The sums of squares are easier to interpret when they are divided by the total sum of squares to give the proportions of variance (squared semipartial correlations).

### 3. Methodology of research and data

In our analysis we have compared single linkage (nearest neighbor), complete linkage (furthest neighbor), and Ward's minimum variance method of cluster analysis, which were applied on the database of 28 countries of the European Union to examine the most homogenous groups in respect to the aims which were set by the Europe 2020 Strategy.

We had analyzed a group of 28 countries of the European Union: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Spain, Sweden, the United Kingdom and Norway. Our aim was to identify the most ho-



mogenous groups in regard to these available indicators: gross domestic product in purchasing power parity, research and development (R&D) expenditure of countries as percent of GDP, unemployment rate, and the unemployment rate of people less than 25 years old. The data was obtained from Eurostat. The pre-crisis period is characterized by data from the year 2007, the crises period is characterized by data from the year 2011. There is no more up-to date data in regard to research and development (R&D) expenditure of countries as percent of GDP. Greece did not report this data in 2011, and that is the reason why this country is excluded from the analysis in the crisis period.

#### 4. Results of cluster analyses

**Ward's minimum variance method.** Ward's minimum variance method applied to the data from 2007 (pre-crisis period) divided the 29 analyzed countries into two main clusters. The first big homogeneous (more prominent) group (in regard to gross domestic product, expenditures to research as percentage of GDP, unemployment rate, and unemployment rate of people younger than 25) consisted of 9 countries: Denmark, Austria, United Kingdom, Ireland, Netherlands, Norway, Luxembourg, Finland, and Sweden. The most homogeneous were found to be Finland – Sweden, Norway – Netherlands – Ireland, and Denmark – Austria. The second big homogeneous (but less prominent) group consisted of 20 countries, and the most homogeneous (from the analyzed point of view) were found to be: Estonia – Slovenia – Cyprus – Lithuania, Latvia – Malta – Bulgaria – Romania, Poland – Croatia – Greece – Slovakia, Spain – Portugal – Czech Republic – Hungary – Italy, Belgium – France – Germany.

Ward's minimum variance method applied to the data from 2011 (crisis period) divided the analyzed countries (without Greece due to the unavailability of data) into two main clusters as well. The first (most prominent) group was joined by Germany and it was left by the United Kingdom and Ireland in comparison with the results from 2007. Under the influence of the crisis the prominent group dropped to 8 countries: Luxembourg, Norway, Germany, Austria, Netherlands, Finland, Sweden, and Denmark. The most homogeneous were Germany – Austria – Netherlands, and Finland – Sweden. In reference to the 2011 indicators, the second biggest homogeneous (but less prominent) group consists of 20 countries, and the most homogeneous (from the analyzed point of view) were found to be: Latvia – Lithuania – Slovakia – Croatia, Spain, Hungary – Poland – Bulgaria, Cyprus – Romania, Malta, Belgium – United Kingdom – France, Czech Republic – Slovenia, Italy – Portugal – Ireland, Estonia.

The cluster analysis proved that the group of eight prominent economies underwent structural changes and fought against the crisis successfully, experi-

Chart 1. Dendrogram of 29 European countries (2007), Ward Linkage

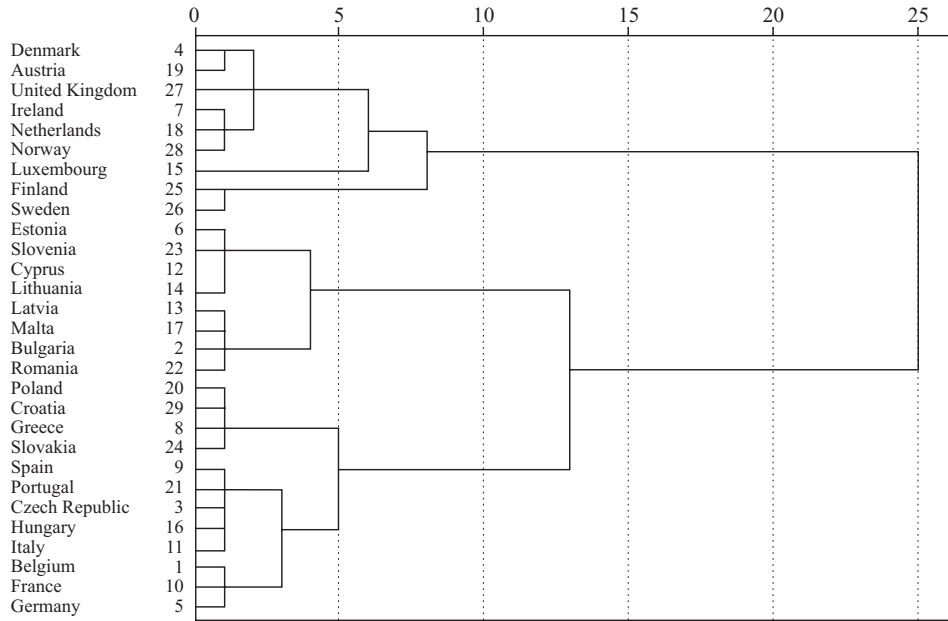
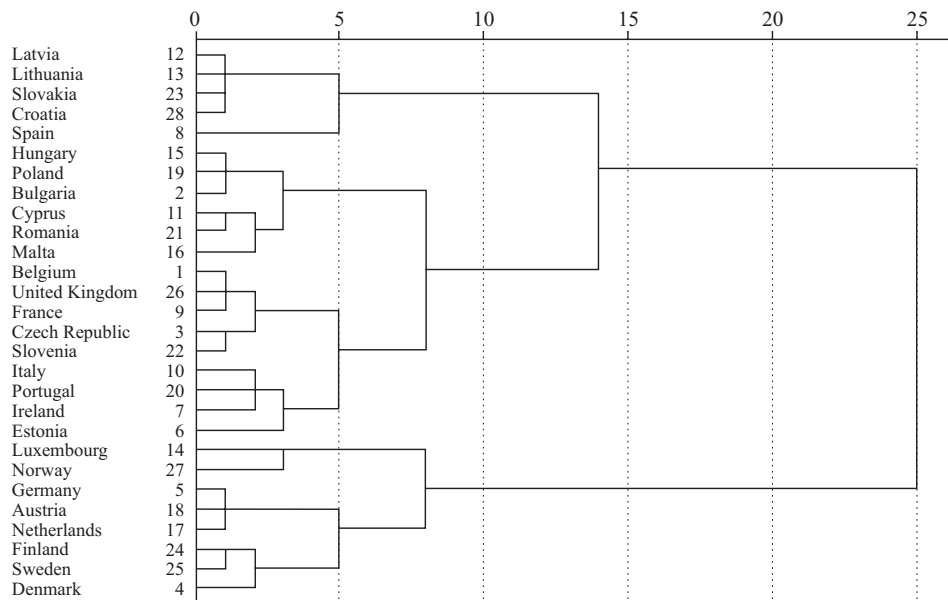


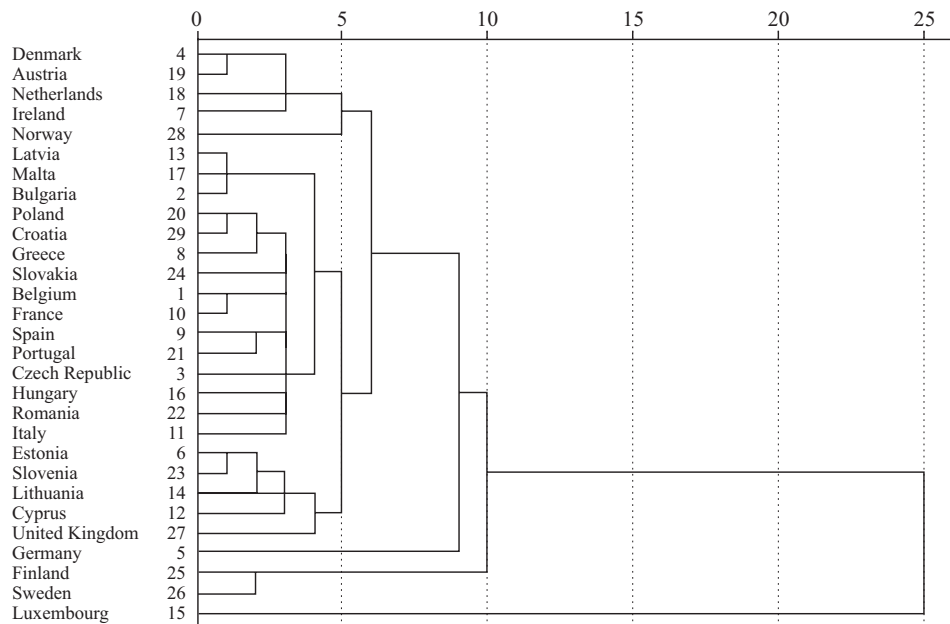
Chart 2. Dendrogram of 28 European countries (2011), Ward Linkage



encing economic growth, low inflation, and a low rate of unemployment. These countries might be able to reach the aims proposed by the European Commission by 2020. Based on the cluster analysis, the core group of the euro zone could consist of Germany, Austria, Netherland, and Finland. The less prominent group of countries (especially the euro zone members) should continue in implementation of structural changes and strict macroeconomic policies.

**The single linkage method.** The single linkage method applied to the data from 2007 (pre-crisis period) appeared not to be a proper cluster method for our analysis. It highlights the outlier position of Luxembourg. The clustering based on the proximity between the closest two points, that are in different clusters, yields non-homogeneous groups from the view point of the Europe 2020 Strategy. It shows that the closest countries in the view-point of the analyzed indicators are Denmark & Austria, Latvia, Malta & Bulgaria, Poland & Croatia, Belgium & France, Estonia & Slovenia.

Chart 3. Dendrogram of 29 European countries in Pre-Crisis time (2007), Single Linkage



The single linkage method applied to the data from 2011 (crisis period) proves that this method is not appropriate for our research. The worst performance in the Europe 2020 Strategy using this method was indicated to be Spain.

The single linkage method does not result in a greater difference between groups, which is the reason why it is not appropriate for our research.

Chart 4. Dendrogram of 28 European countries (2011), Single Linkage

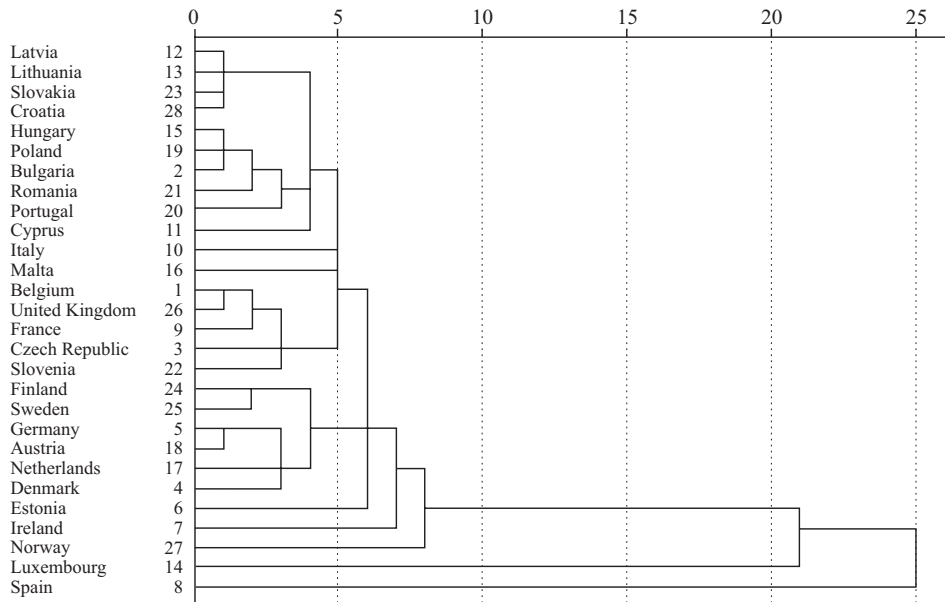
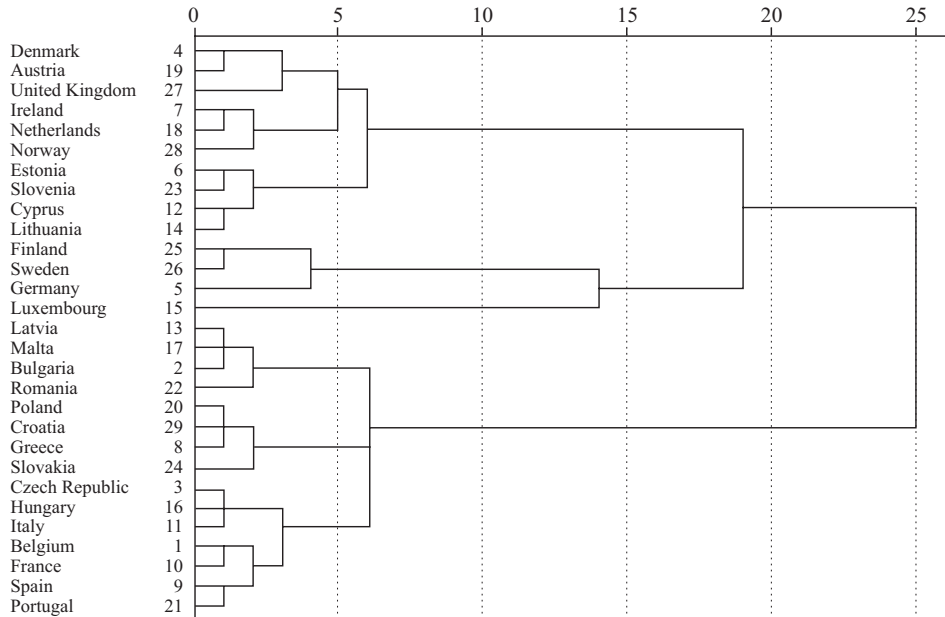


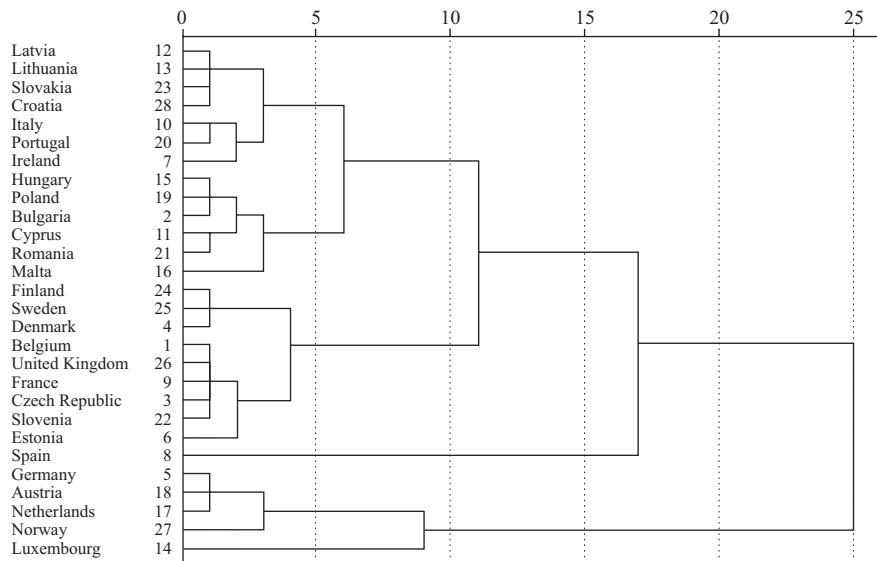
Chart 5. Dendrogram of 29 European countries (2007), Complete Linkage



**The complete linkage method.** The complete linkage method applied to the data from 2007 (pre-crisis period) divided countries into two main groups. Both groups consist of a mixture of the new and old countries of Europe. From the clustering point of view, this method is better than the single linkage. From the point of view of economic interpretation, this method is not better than the Ward's clustering method.

The complete linkage method applied to the data from 2011 (crisis period) loses its statistical information (visualisation of the 28 analyzed countries into two main clusters).

Chart 6. Dendrogram of 28 European countries (2011), Complete Linkage



It is proved that the best statistical and analytical information can be achieved by applying the Ward's cluster method.

## Conclusion

In our research we distinguish between various types of clustering: hierarchical (nested) versus partial (unnested), exclusive versus overlapping versus fuzzy, and complete versus partial. Based on the character of the research data, we have applied hierarchical, exclusive, and complete types of clustering.

As mentioned above, the greater the similarity (or homogeneity) within a group and the greater the difference between groups, the better or more distinct the clustering is. Having this main rule in mind we can say that when it comes to single

linkage (nearest neighbor), complete linkage (furthest neighbor), and Ward's minimum variance method, the best explanatory results were achieved by the Ward's minimum variance method of clustering for the data analyzed in this paper.

The dendrogram created from Ward's minimum variance method of clustering – which takes into consideration gross domestic product in purchasing power parity, expenditures to research and development, unemployment rate, and unemployment rate of people less than 25 years – divides 28 European countries into two big clusters. The better group consists of 8 countries where the best results are achieved by Luxembourg and Norway, followed by the group consisting of Germany, Austria and the Netherlands. Also found in this better group of analyzed countries are the Scandinavian countries of Finland, Sweden and Denmark. Countries in this better group pay more attention to education, and research and development in the long term. Their economies underwent structural changes and they are capable to fight with the crisis successfully, thus experiencing economic growth, low inflation and a low rate of unemployment.

The second group of European countries is more heterogeneous. It includes the Baltic states, Visegrad countries, and the countries of Middle and Southern Europe. The majority of them experienced a high level of unemployment and slow economic growth or depression during the crisis time of 2011.

## Literature

- Bogliacino F., *Is smart growth employment friendly?*, Joint Research Centre, 2011, [http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC63123\\_TN.pdf](http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC63123_TN.pdf) [5.04.2013].
- Bogliacino F., Pianta M., *Innovation and Employment. A Reinvestigation using Revised Pavitt Classes*, "Research Policy" 2010, vol. 39, no. 6.
- European Commission, *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels 2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> [10.04.2013].
- European Council, *Conclusions of the Heads of State or Governments of the Euro Area of 11 March 2011*, Brussels 2011, [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/119809.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/119809.pdf) [10.04.2013].
- European Council, *European Council – 24/25 March 2011 – Conclusions*, General Secretariat of the Council, European Council, Brussels 2011, [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/120296.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/120296.pdf) [5.04.2013].
- European Council, *Treaty on Stability, Coordination and Governance in the Economic and Monetary Union*, Brussels 2012, [http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tscg26\\_en12.pdf](http://european-council.europa.eu/media/639235/st00tscg26_en12.pdf) [10.04.2013].
- Government of China, *Outline of China's National Plan for Medium and Long-term Education Reform and Development (2010-2020)*, State Council of the Peoples' Republic of China, Beijing 2010, [https://www.aei.gov.au/news/newsarchive/2010/documents/china\\_education\\_reform\\_pdf](https://www.aei.gov.au/news/newsarchive/2010/documents/china_education_reform_pdf) [10.04.2013].
- Roth F., Thum A. E., *The Key Role of Education in the Europe 2020 Strategy*, CEPS Working Document no. 338, October 2010.

Tan P.-N., Steinbach M., Kumar V., *Introduction to Data Mining*, Pearson Education, London 2005.  
Ward J.H. Jr., *Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function*, "Journal of the American Statistical Association" 1963, no. 58.

Zimková E. *Quo Vadis, Euro?* 7<sup>th</sup> Chorzowska Conference of Banking and Finance, submitted for publishing.

## Osiągalność celów europejskich do 2020 r. – porównawcza analiza skupień

**Streszczenie.** Komisja Europejska wprowadziła długookresową strategię Europa 2020 na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego społecznemu włączeniu. W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania: które kraje europejskie prawdopodobnie będą w stanie osiągnąć do roku 2020 cele założone przez Komisję Europejską oraz która spośród najpowszechniej stosowanych metod analizy skupień najlepiej posłuży do zbadania tej kwestii. Sięgnięto po trzy metody grupowania hierarchicznego: pojedynczego wiązania (najbliższego sąsiedztwa), pełnego wiązania (najdalszego sąsiedztwa) oraz metodę minimalnej wariancji Warda. Okazało się, że z punktu widzenia interpretacji statystycznej i ekonomicznej najlepsze rezultaty daje metoda Warda. Za jej pomocą ustalono, że realne szanse osiągnięcia głównych kryteriów strategii Europa 2020 ma tylko 8 na 28 państw europejskich poddanych analizie.



## Alicja Bartuś

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: alicja.bartus@wp.pl  
tel. 32 349 84 61

# Lobbing jako element systemu legislacyjnego w Polsce. Fikcja ustawy o działalności lobbingowej z 2005 roku

***Streszczenie.** Lobbing, który w Polsce kojarzy się negatywnie, na Zachodzie jest postrzegany jako jeden z elementów tworzenia dobrego prawa. Polityk powinien bowiem korzystać z różnych informacji i opinii. Bez podstawowej wiedzy, ważenia merytorycznych argumentów, refleksji i zastanowienia nie jest to możliwe. Ważne, by proces ten był przejrzysty. Przyjęta w Polsce w 2005 r. ustawa o działalności lobbingowej miała uporządkować zasady wpływania reprezentantów różnych grup interesu na proces legislacyjny: definiowała pojęcie, rolę, zadania oraz dopuszczalne ramy prawne pracy zawodowych lobbystów. W praktyce jednak jej zapisy okazały się nieadekwatne do rzeczywistości. Oficjalne informacje o skali działalności lobbingowej kreują fikcję. Artykuł jest próbą ukazania aktywności zawodowych lobbystów w parlamencie od momentu obowiązywania ustawy.*

***Słowa kluczowe:** lobbing, lobbysta, działalność lobbingowa, prawo gospodarcze*

## Wstęp

Przyjęta w 2005 r. ustawa o działalności lobbingowej<sup>1</sup> miała uporządkować zasady wpływania reprezentantów różnych grup interesu na proces legislacyjny w Polsce. Po okresie nieoficjalnych i budzących wątpliwości działań zakończono-

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz. U. nr 169, poz. 1414.

nych głośnymi aferami (afera Rywina<sup>2</sup>, aresztowanie Marka Dochnała<sup>3</sup> czy sprawa „społecznych asystentów” posłów<sup>4</sup>) ustawa zdefiniowała pojęcie, rolę, zadania oraz dopuszczalne ramy prawne pracy zawodowych lobbystów. W praktyce jednak jej zapisy okazały się nieadekwatne do rzeczywistości.

Oficjalne informacje o skali działalności lobbینگowej w procesie stanowienia prawa nadal kreują fikcję. Zgodnie z nimi w polskim parlamencie np. w marcu 2013 r. działało zaledwie 28 lobbystów<sup>5</sup>. Zdecydowana większość ustaw nie spotyka się z zainteresowaniem żadnego lobby, podobnie jest w przypadku rozporządzeń (np. w całym 2012 r. z Kancelarią Premiera kontaktowały się zaledwie dwie firmy lobbینگowe). Pozostaje to w sprzeczności z doświadczeniem rozwiniętych krajów demokratycznych oraz tym, co nieoficjalnie wiadomo o tworzeniu prawa w Polsce. Przy ustawach w Sejmie, jego komisjach i podkomisjach istnieją setki ukrytych lobbystów („obiektywnych ekspertów”, „przedstawiciele strony społecznej”) wpływających codziennie na kształt i treść prawa<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Afera Rywina była związana z wykreśleniem fragmentu zdania z przyjętego w 2002 r. rządowego projektu nowelizacji ustawy o radiofonii i telewizji. Zmieniło to sens i zakres obowiązywania niektórych istotnych ustaleń tej ustawy. W pierwotnej, przyjętej przez rząd, wersji projektu ustawy była mowa o zakazie wydawania koncesji na telewizję ogólnopolską „wydawcy ogólnopolskiego dziennika lub czasopisma”. Według ustaleń sejmowej komisji śledczej w marcu 2002 r. Janina Sokołowska i Iwona Galińska, urzędniczki Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, oraz Tomasz Łopacki, prawnik z Ministerstwa Kultury, wykreślili z projektu sformułowanie „lub czasopisma”, przez co zakaz udzielania koncesji nadal obowiązywałby wydawców dzienników, ale już nie wydawców tygodników oraz innych czasopism niebędących dziennikami. Po wykreśleniu tych słów do Agory, wydawcy m.in. „Gazety Wyborczej”, przyszedł producent filmowy Lew Rywin, proponując – w zamian za 17,5 mln dol. łapówki – zmianę tekstu projektu ustawy tak, by umożliwić firmie staranie się o koncesję na telewizję. Wizyta ta stała się początkiem afery Rywina; po jej upublicznieniu rząd przywrócił „lub czasopisma” do projektu ustawy.

<sup>3</sup> Prokuratura zarzucała lobbystyce Markowi Dochnałowi i jego asystentowi wręczenie szefowi sejmowej komisji kontroli państwowej, Andrzejowi Pęczakowi – w okresie od lutego do sierpnia 2004 r. – korzyści majątkowych i osobistych na łączną kwotę ponad 820 tys. zł. Zob. *3,5 roku więzienia dla lobbysty Dochnała*, TVN 24, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/3-5-roku-wiezienia-dla-lobbysty-dochnala,260766.html> [20.04.2013].

<sup>4</sup> Oskarżono polityków SLD, że ulegli lobbینگowi właścicieli automatów do gier i w efekcie doszło do uchwalenia w 2003 r. korzystnej dla branży ustawy o grach losowych. Szefa Klubu SLD, Jerzego Jaskiernię, posądzano o przyjęcie wielomilionowej łapówki. Jego społeczny asystent i jednocześnie były potentat w branży hazardowej, Maciej Skórka, miał zabiegać o interesy właścicieli „jedorękich bandytów” u posłów i urzędników ministerialnych. W sprawie toczyło się śledztwo, ale nikomu nie postawiono zarzutów. Afera zwróciła jednak uwagę na brak uregulowania roli asystentów społecznych posłów. W 2004 r. posłowie mieli 2741 asystentów społecznych. Por. *Posiedzenie Komisji Regulaminowej i Spraw Poselskich nr 99*, Biuletyn nr 3556/IV, 8.09.2004, <http://orka.sejm.gov.pl/Biuletyn.nsf/0/E5BC7868795225FCC1256F16002E92AC?OpenDocument> [20.04.2013].

<sup>5</sup> Dane Kancelarii Sejmu RP na dzień 20.03.2013 r.

<sup>6</sup> Jednym z wielu przykładów jest projekt nowelizacji ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, który trafił do komisji „Przyjazne Państwo”. Posłowie bardzo późno dowiedzieli się, że zmienne przepisy przygotowali eksperci Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji, w której skupione

## 1. Ustawowe uwarunkowania zawodowej działalności lobbingsowej

Lobbying to działalność prowadzona głównie na styku prawa, polityki i gospodarki. Jest to rodzaj komunikowania się społeczeństwa z organami władzy państwowej w celu wypracowania określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych<sup>7</sup>. Można go też definiować jako zdolność przekonywania osób podejmujących decyzje do rozwiązań, które bez aktywności lobbingsowej nie zostałyby podjęte, albo do zaniechania określonych działań<sup>8</sup>. Z punktu widzenia politycznego jest to wywieranie nacisku, przedstawianie argumentów służących nakłonieniu politycznych decydentów do sprzyjania stanowisku danej grupy nacisku<sup>9</sup>, czyli, najogólniej mówiąc, zbiór działań mających na celu wywarcie wpływu na instytucje władzy<sup>10</sup>.

W krajach o rozwiniętych systemach demokratycznych lobbying jest postrzegany jako zjawisko pozytywne, zmierzające do obrony interesów różnych grup<sup>11</sup>.

W Polsce lobbyści pojawili się po 1990 r. wraz z procesem transformacji systemowej. Wywodzili się zazwyczaj z grona pracowników działów promocji, dziennikarzy, ale przede wszystkim polityków, ponieważ oprócz wiedzy i daru przekonywania w lobbingu szczególnie liczą się osobiste kontakty w sferach decyzyjnych. Bardzo szybko lobbying zaczął być jednak postrzegany jako jedna z przyczyn patologii struktur władzy. Sytuację miała uzdrowić ustawa o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa, uchwalona przez Sejm 7 lipca 2005 r.

Precyzowała ona definicję lobbingu i zawodowej działalności lobbingsowej. W jej rozumieniu lobbingsiem jest każde działanie prowadzone metodami prawnie dozwolonymi zmierzające do wywarcia wpływu na organy władzy publicznej w procesie stanowienia prawa<sup>12</sup>. Natomiast działalnością lobbingsową jest

---

są m.in. ogólnopolskie sieci hipermarketów. Zawarli oni w nowelizacji takie rozwiązania, które służyły przede wszystkim interesom gigantów handlowych. Por. *W komisji Palikota ustawy pisałoby lobbysci*, PAP, 16.12.2008, <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,W-komisji-Palikota-ustawy-pisza-lobbysci,wid,10670160,wiadomosc.html> [20.04.2013].

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 621.

<sup>8</sup> D. Mastromarco, A. Saffer, M. Zieliński, U. Biedrzycka, K. Hryciuk, *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAID/Gemini, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>9</sup> *Słownik współczesnej polityki*, red. D. Robertson, Sic!, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> R. Batko, A. Jackowska, A. Niżyńska, M. Waszak, pod kier. J. Zbieranka, *Praktyczny przewodnik po lobbingu w samorządzie województwa*, Instytut Spraw Publicznych Warszawa 2010, s. 14.

<sup>11</sup> Np. w USA, gdzie działalność lobbingsowa jest ściśle uregulowana, prawo do obrony własnych interesów jest prawem konstytucyjnym wynikającym z pierwszej poprawki.

<sup>12</sup> Ustawa o działalności lobbingsowej..., art. 2, pkt 1.

zarobkowa działalność prowadzona na rzecz osób trzecich w celu uwzględnienia w procesie stanowienia prawa interesów tych osób. Może ona być wykonywana przez przedsiębiorcę albo przez osobę fizyczną niebędącą przedsiębiorcą na podstawie umowy cywilnoprawnej<sup>13</sup>. Konieczny jest przy tym wpis do rejestru<sup>14</sup>, zaś zasady wykonywania tej działalności na terenie Sejmu i Senatu określają regulaminy tych organów władzy<sup>15</sup>.

Aktualnie obowiązująca ustawa nie przewiduje składania przez lobbystów sprawozdań z ich pracy. Obowiązek ten nakłada się na adresatów lobbingu, czyli w tym przypadku organy państwa<sup>16</sup>.

Kara za podejmowanie – bez wpisu do rejestru – działań, które mogą zostać uznane za wchodzące w zakres działalności lobbingowej, wynosi od 3 tys. zł do 50 tys. zł. O jej wysokości decyduje minister właściwy do spraw administracji publicznej<sup>17</sup>.

W ustawie uregulowano również ogólne zagadnienia niezwiązane wprost z lobbingiem, a dotyczące:

– zasady jawności procesu tworzenia prawa – Rada Ministrów prowadzi wykaz prac obejmujący projekty założeń projektów ustaw, projekty ustaw i projekty rozporządzeń Rady Ministrów, który udostępnia w Biuletynie Informacji Publicznej, a także raz na 6 miesięcy przedstawia Sejmowi wykaz w zakresie projektów ustaw, co do których określono planowany termin ich przyjęcia<sup>18</sup>, oraz upublicznia planowane terminy wydania rozporządzeń<sup>19</sup>;

– realizacji obywatelskiego prawa do wysłuchania publicznego – po wniesieniu projektu ustawy do Sejmu może nastąpić wysłuchanie publiczne danego projektu<sup>20</sup>. Publiczne wysłuchanie to dopuszczenie do głosu obywateli (podczas tworzenia prawa), którzy uważają, że będą dotknięci proponowanym prawem, lub sądzą, że ich głos podniesie poziom debaty<sup>21</sup>. Może wziąć w nim udział lobbysta, który na 3 dni przed terminem wysłuchania zgłosi zainteresowanie projektem.

Poza ustawą o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa innymi aktami prawnymi, w których działalność lobbingowa ma prawne oparcie, są:

<sup>13</sup> Ibidem, art. 2, pkt 2 i 3.

<sup>14</sup> Zgodnie z art. 10 ust. 2 ustawy o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa rejestr podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingową prowadzi Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.

<sup>15</sup> Ustawa o działalności lobbingowej..., art. 13 i art. 14, pkt 3.

<sup>16</sup> Ibidem, art. 16, pkt 1 i 2.

<sup>17</sup> Ibidem, art. 19, pkt 1 i 2

<sup>18</sup> Ibidem, art. 5.

<sup>19</sup> Ibidem, art. 4.

<sup>20</sup> Ibidem, art. 8, pkt 1.

<sup>21</sup> Ibidem, art. 9; Regulamin Sejmu zmieniony uchwałą Sejmu RP z dnia 24 lutego 2006 r., art. 70a-70i, 201b-201c.

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej<sup>22</sup>,
- Prawo o stowarzyszeniach<sup>23</sup>,
- Prawo o zgromadzeniach<sup>24</sup>,
- ustawa o dostępie do informacji publicznej<sup>25</sup>.

## 2. Zawodowa działalność lobbystów w parlamencie w 2012 r.

W 2012 r. z 263 podmiotów<sup>26</sup> wpisanych do rejestru podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingsową tylko 30 deklarowało podejmowanie działań wobec projektów ustaw przygotowywanych w Sejmie. Wśród nich 17 to przedsiębiorcy zarejestrowani w Krajowym Rejestrze Sądowym bądź posiadający numer w ewidencji działalności gospodarczej, zaś 13 to osoby fizyczne niebędące przedsiębiorcami<sup>27</sup>.

Tabela 1. Podmioty wykonujące działalność lobbingsową w Sejmie i osoby je reprezentujące (2006-2012)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingsową na terenie Sejmu	11	19	17	19	19	24	30
Osoby reprezentujące podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingsową	31	36	27	32	31	41	52

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań szefów Kancelarii Sejmu z lat 2006-2012.

10 podmiotów reprezentowanych było w Sejmie przez więcej niż jedną osobę, a 20 prowadziło działalność osobiście bądź delegowało do niej tylko jednego przedstawiciela. W sumie były to 52 osoby uprawnione do prowadzenia zawodowej działalności lobbingsowej (w tym 30 zarejestrowanych po raz pierwszy, a 22 po raz kolejny)<sup>28</sup>.

<sup>22</sup> Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. nr 78, poz. 483, art. 61 i 63.

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. nr 20, poz. 104.

<sup>24</sup> Ustawa z 5 lipca 1990 r. Prawo o zgromadzeniach, Dz. U. nr 51, poz. 297.

<sup>25</sup> Ustawa o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001 r., Dz. U. nr 112, poz. 1198.

<sup>26</sup> Od 2006 r. w rejestrze znalazło się 278 podmiotów, część z nich z różnych powodów została wykreślona. Liczba 263 uwzględnia podmioty wpisane do rejestru przed 1 stycznia 2013 r., nie uwzględnia zaś podmiotów wykreślonych z rejestru przed 1 stycznia 2012 r., [http://www.sejm.gov.pl/lobbying/informacja\\_roczna\\_2012.pdf](http://www.sejm.gov.pl/lobbying/informacja_roczna_2012.pdf) [20.04.2013].

<sup>27</sup> *Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu RP w 2012 r. przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingsową*, z 30.01.2013 r., Kancelaria Sejmu, Warszawa 2013, [http://www.sejm.gov.pl/lobbying/informacja\\_roczna\\_2012.pdf](http://www.sejm.gov.pl/lobbying/informacja_roczna_2012.pdf) [20.04.2013].

<sup>28</sup> Ibidem.

Zarejestrowani lobbysci mogą brać udział w posiedzeniach komisji sejmowych (w tym w wysłuchaniu publicznym) z możliwością zabrania głosu, a także przekazywać komisjom dokumenty, zwłaszcza propozycje rozwiązań oraz ekspertyzy i opinie prawne dotyczące diskutowanych spraw. W 2012 r. uczestniczyli oni w 39 posiedzeniach komisji sejmowych. W 38 z nich brała udział tylko jedna osoba wykonująca taką działalność, a w jednym – dwie<sup>29</sup>. Lobbyści wzięli udział w pracach:

- Komisji Zdrowia – 24 razy,
- Komisji Obrony Narodowej – 4 razy,
- Komisji Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii – 4 razy,
- Komisji Finansów Publicznych – 3 razy (w tym jedno posiedzenie wspólne z Komisją Spraw Zagranicznych),
- Komisji Sprawiedliwości i Praw Człowieka – 2 razy,
- Komisji Ustawodawczej – 1 raz,
- Komisji Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa – 1 raz (posiedzenie wspólne z Komisją Rolnictwa i Rozwoju Wsi)<sup>30</sup>.

Tabela 2. Oficjalna aktywność zawodowych lobbystów w Sejmie w latach 2006-2012

Rok	Liczba posiedzeń komisji, w których brali udział zawodowi lobbysci	Aktywne uczestnictwo lobbystów w komisjach (zabranie głosu w dyskusji)	Złożenie przez lobbystów propozycji rozwiązań prawnych, ekspertyz, opinii do komisji sejmowych
2006	5	0	0
2007	7	0	0
2008	35	0	0
2009	48	7	0
2010	31	4	0
2011	32	4	0
2012	39	3	2

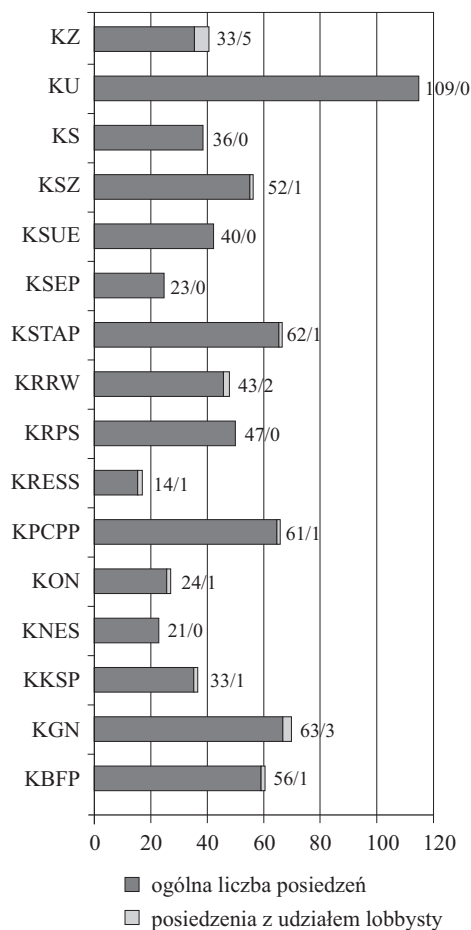
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań szefów Kancelarii Sejmu z lat 2006-2012.

Spośród 52 osób uprawnionych do prowadzenia zawodowej działalności lobbystycznej w posiedzeniach komisji brało udział zaledwie 9 osób i tylko podczas trzech posiedzeń któraś z nich zabrała głos. Można się zastanawiać, jaki był sens uczestnictwa w posiedzeniach pozostałych osób oraz co robiło 43 lobbystów, którzy przez cały rok ani razu nie zainteresowali się pracą żadnej z komisji sejmowych.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 10.

Wykres 1. Udział lobbystów w pracach komisji Senatu w 2012 r.



Źródło: *Informacja o działaniach podejmowanych wobec Senatu RP w 2012 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingsową*, Sprawozdanie Kancelarii Senatu z 1.02.2013 r., s. 5.

Zespół ds. Zawodowej Działalności Lobbyingowej nie odnotował przy tym zgłoszeń o prowadzeniu nielegalnej działalności lobbingsowej przez podmioty niewpisane do rejestru, podobnie jak w ubiegłych latach<sup>31</sup>.

W 2012 r. lobbyści po raz pierwszy skorzystali z możliwości złożenia do właściwej komisji sejmowej (w trybie art. 201c regulaminu Sejmu) dokumentów, zwłaszcza propozycji rozwiązań prawnych oraz ekspertyz i opinii prawnych<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 10-11.



Tabela 3. Uwarunkowania prawne działalności lobbystów w wybranych krajach

Kraj	Uregulowanie prawne
Niemcy	Ustawa z 21 września 1972 r. oraz regulamin Bundestagu z 12 października 1972 r., zgodnie z którymi podmioty prowadzące działalność lobbingsową, takie jak: federacje, stowarzyszenia czy izby handlowe, zobowiązane są do rejestracji w Bundestagu. Wymóg ten nie dotyczy pojedynczych firm lobbingsowych czy konsultantów. Sam rejestr publikowany jest w dzienniku urzędowym Bundesanzeiger. Lobbyści mogą bez przeszkód brać udział w posiedzeniach komisji parlamentarnych, także tych zamkniętych, uczestniczyć w tworzeniu aktów normatywnych, poruszać się bez przeszkód po terenie parlamentu. Ustawa o stosunkach prawnych członków niemieckiego Parlamentu Federalnego oraz regulamin Bundestagu zobowiązują deputowanych do powiadamiania prezydium parlamentu o każdej pracy wykonywanej poza parlamentem oraz o wszelkich powiązaniach z podmiotami lobbingsowymi. Dotyczy to doradztwa, konsultacji, reprezentacji, uczestnictwa w komisjach, radach nadzorczych itp. Każdy parlamentarzysta musi prowadzić rachunki obejmujące wszystkie darowizny.
Wielka Brytania	Od 1994 r. obowiązuje kodeks postępowania lobbystów i prowadzony jest rejestr grup lobbingsowych działających w kręgach parlamentarnych.
Włochy	Brak uregulowań
Unia Europejska	W 1994 r. zgodnie z oficjalnym stanowiskiem Komisji w sprawie grup nacisku opracowany został kodeks postępowania lobbysty. Od 1 stycznia 2000 r. obowiązują także znowelizowane zasady kodeksu postępowania funkcjonariuszy administracyjnych Komisji Europejskiej, które zostały przyjęte we współpracy z przedstawicielami grup nacisku. W latach 90. regulacje dotyczące lobbingu wprowadził również Parlament Europejski (Kodeks postępowania lobbysty, Regulamin wewnętrzny parlamentu, Rejestr grup interesu).
USA	W 1946 r. wprowadzono pierwszą federalną regulację ustawową lobbingu (Federal Regulation Lobbying Act). Działalność lobbingsowa jest uregulowana szczegółowo przepisami prawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Supernat, *Lobbying w procesach decyzyjnych organów władzy publicznej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005; D. Guéguen, *Lobbying europejski*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2011; D. Łukasz, *Lobbying w USA. Zarys problematyki*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Warszawa 1994.

W tym samym czasie w Senacie lobbyści 9 razy brali udział w pracach nad ustawami oraz innych pracach legislacyjnych. Było to 8 podmiotów reprezentowanych przez 10 lobbystów. Uczestniczyli oni 17 razy w posiedzeniach komisji (wykres 1), a jeden raz doszło do spotkania lobbysty z senatorem oraz nadesłano jeden materiał do zapoznania się dla komisji senackiej<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu RP w 2012 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingsową, z 1.02.2013 r., Kancelaria Senatu, Warszawa 2013.

Według sprawozdania szefa Kancelarii Senatu z 8 działań lobbingsowych, których celem było wprowadzenie zmian w ustawach, 6 pozostało bez wpływu na nie, a 2 razy uwzględniono niektóre propozycje lobbystów<sup>34</sup>.

### 3. Teoria a praktyka – działania lobbystów w procesie stanowienia prawa

Na Zachodzie politycy traktują lobbystów jak partnerów, którzy mają im do przekazania istotne informacje i opinie na temat skutków diskutowanych rozwiązań prawnych. Polityk, dysponując owymi informacjami i opiniami z kilku różnych źródeł, lepiej poznaje problem i łatwiej mu podjąć dobrą decyzję. U nas sprawa wygląda inaczej. Parlamentarzyści oficjalnie wolą się trzymać od lobbystów z daleka, aby nie być posądzonym o „bycie na usługach lobby”. Nadal mocne jest przekonanie, że lobbysta jest człowiekiem podejrzanym, więc spotkanie się z nim może się negatywnie odbić na reputacji każdego z posłów<sup>35</sup>. Tymczasem działający jawnie i legalnie lobbyści mogą być elementem wspierającym systemu stanowienia dobrego prawa.

W 2012 r. rejestr podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingsową zawierał nazwiska 263 osób i firm. Są to głównie kancelarie prawne, firmy PR-owskie i doradcze oraz stowarzyszenia, fundacje i inne organizacje pracujące na rzecz różnych grup interesów. Paradoks związany z tą listą polega na tym, że w polskich realiach obowiązek rejestracji mają wyłącznie osoby i firmy lobbujące na rzecz innych. Jeśli ktoś lobbuje we własnym interesie (np. jako prezes firmy tytoniowej, samochodowej czy farmaceutycznej), nie musi się rejestrować. Formalnie nie jest lobbystą, choć – bez wątpienia – uprawia lobbying.

Ponadto z owych 263 podmiotów, przynajmniej oficjalnie, zaledwie garstka była zainteresowana tym, co dzieje się w parlamencie, gdzie przygotowywane są przecież wszystkie rozwiązania prawne dotyczące funkcjonowania gospodarki. Sytuacja ta nie uległa zmianie, mimo że ustawa o lobbyingu obowiązuje już ósmy rok (tabela 1 i 2). Dla porównania: w Europarlamencie pracuje około 20 tys. lobbystów<sup>36</sup>, a system tworzenia prawa jest tam podobny – ktoś sporządza projekty

<sup>34</sup> Ibidem, s. 8-11.

<sup>35</sup> M. Dobrzańska i M. Sankowski badający działalność lobbingsową piszą: „Wizerunek lobbingu w Polsce jest skrajnie niekorzystny. Dziś lobbying kojarzony jest przede wszystkim z łapówkarstwem, a jego medialną »twarzą« stał się Marek Dochnal. Lobbyści oskarżani są o działania antypaństwowe, a politycy konsekwentnie przypisują im wszelkie zło obecne w życiu publicznym”. J. Sopyło, *Lobbying – samo zło*, 5.01.2009, [www.media.wp.pl/kat,1022939,wid,10718002,wiadomosc.html?icaid=1106dc](http://www.media.wp.pl/kat,1022939,wid,10718002,wiadomosc.html?icaid=1106dc) [20.04.2013].

<sup>36</sup> Według szacunków 70-80% regulacji prawnych krajów członkowskich UE jest tworzonych przez agendy unijne. 90% z nich nie dotyczy interesów narodowych, a wyłącznie branżowych, skąd wynika potrzeba ich reprezentowania przez dobrze zorganizowane i skuteczne grupy interesów.

ustaw, deputowani pracują nad nimi w komisjach i podkomisjach, potem głosują na sesjach plenarnych. W Polsce, jak wynika z oficjalnych sprawozdań, odbywa się to niemal bez udziału lobbystów.

Z przytoczonych wcześniej oficjalnych danych Kancelarii Sejmu wynika, że w 2012 r. lobbysci uczestniczyli jedynie w 39 z 1400 posiedzeń komisji, co stanowi mniej niż 2%. W Senacie zainteresowanie lobbystów wzbudziło 5% ustaw, ale lobbysci i tak nie mieli prawie żadnego wpływu na przygotowywane rozwiązania prawne. Podobne wnioski płyną ze sprawozdań Kancelarii Premiera. Oficjalnie więc w Polsce lobbysci nie są zainteresowani kształtem ustaw ani rozporządzeń.

Kto jest zatem zainteresowany? Ludzie funkcjonujący w parlamencie i ministerstwach jako eksperci, przedstawiciele firm i organizacji branżowych, a czasem dziennikarze<sup>37</sup>. Biorą udział w posiedzeniach sejmowych komisji, podkomisji i nie muszą nosić – jak zawodowi lobbysci – charakterystycznych czerwonych identyfikatorów<sup>38</sup>.

Zawodowi lobbysci podkreślają, że obecnie istniejące rozwiązania wspierają działania nieprzejrzyste. Chodzi głównie o to, że „eksperci” mogą (w przeciwieństwie do oficjalnie zarejestrowanych lobbystów) uczestniczyć w pracach podkomisji, w których odbywa się najważniejsza praca nad ustawami i gdzie przepisy zyskują niemal ostateczny kształt. W większości projekty wypracowane w podkomisjach, z niewielkimi poprawkami, przyjmowane są przez komisje i kierowane na obrady plenarne, gdzie głosowanie bywa formalnością.

Zawodowi lobbysci nie mogą podczas prac podkomisji przedstawić swoich informacji, opinii i stanowisk, ale robią to bez przeszkód przedstawiciele różnych organizacji i stowarzyszeń oraz „obiektywni eksperci<sup>39</sup>”, za którymi nie do końca wiadomo kto stoi (czasem takich osób jest nawet kilkadziesiąt na jednej pod-

---

Rzecznictwo gospodarcze w Brukseli realizuje ponad 3 tys. firm i organizacji. Zob. *Lobbing jako skuteczne narzędzie zmian gospodarczych, Komunikat z konferencji nt. Odpowiedzialnego lobbingu w Unii Europejskiej. Spotkanie zorganizował 8 marca 2010 r. Business Center Club*, <http://www.mg.gov.pl/node/10030> [19.04.2013].

<sup>37</sup> Wystarczy założyć portal internetowy i można występować jako dziennikarz, jak zrobiła jedna z największych kancelarii lobbingowych, działająca m.in. na rzecz firm z sektora zbrojeniowego. Por. W. Ferfecki, *Legalny lobbing to fikcja*, „Rzeczpospolita” z 2.03.2013 r., <http://www.rp.pl/artykul/986122.html?print=tak&p=0> [19.04.2013].

<sup>38</sup> Kartę wstępu, o wymiarach 85 × 55 mm, zawodowy lobbysta musi mieć zawsze zawieszoną na ubraniu w widocznym miejscu. Każda wizyta lobbysty w ministerstwie, komisji, spotkanie z posłem czy urzędnikiem powinno być odnotowane. Po spotkaniu z lobbystą urzędnicy mają obowiązek sporządzenia notatki i zamieszczenia informacji o tym na stronach internetowych ministerstwa.

<sup>39</sup> Wyszło np. na jaw, że ekspert organizacji pracodawców w komisji zdrowia okazał się doradcą zarządu Philipa Morrisa, a komisja pracowała wtedy nad ustawą antynikotynową. Z kolei ekspertem organizacji handlowców forsującym przepisy korzystne dla wielkich sieci handlowych w komisji „Przyjazne Państwo” Janusza Palikota był dyrektorem z jednej z sieci.

komisji<sup>40</sup>). Są oni de facto lobbystami – występują w imieniu konkretnych grup interesu – tyle że niezarejestrowanymi.

Ze statystyk Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że za niedotrzymanie nakazu rejestracji zawodowych lobbystów, mimo wielu głośnych afer, nikt jeszcze nie został ukarany<sup>41</sup>.

## Wnioski

Demokracja, a lobbying jest jej częścią, polega na tym, że obywatele o często sprzecznych interesach mają równe szanse przedstawiania swoich racji decyden-  
tom. Lobbying, który w Polsce tak źle się kojarzy, na Zachodzie jest postrzegany jako jeden z elementów tworzenia dobrego prawa. Polityk powinien korzystać z różnych informacji i opinii. Ważne, by proces ten był przejrzysty. Polityk powinien spotkać się ze wszystkimi stronami zainteresowanymi daną regulacją prawną i potem wyrobić sobie opinię. Bez elementarnej wiedzy, ważenia merytorycznych argumentów, refleksji i zastanowienia nie jest to możliwe. Zdaniem Anny Garwo-  
lińskiej, jednej z najbardziej znanych i doświadczonych zawodowych lobbystek, obecny stan tworzy „idealne warunki, wręcz raj, dla załatwiaczy, którzy nie do-  
starczają informacji, opinii, ekspertyz, bo są im one do niczego niepotrzebne”<sup>42</sup>.

Z kolei Paweł Dobrowolski z Instytutu Sobieskiego podkreśla, że „prawem obywateli jest wiedza o tym, jak tworzone jest prawo i czyj interes oraz dłaczego znalazł wsparcie u którego posła. Problemem nie są naciski na proces stanowienia prawa – te są istotą demokracji – lecz naciski ukryte przed opinią publicz-  
ną. Otwartość procesu stanowienia prawa pozwoliłaby obywatelom zrozumieć sprzeczne racje i zaakceptować dokonane kompromisy, nawet jeśli będą trudne. W demokracji bowiem ostatnią instancją stojącą na straży dobrego prawa powinni być świadomi wszystkich »za« i »przeciw« obywatele”<sup>43</sup>.

Pokutuje nadal mit, że polityk ma sam z siebie, niezależnie od grup interesów, podejmować decyzje „w interesie publicznym”. W praktyce jednak takich „obiek-  
tywnych” i „służących ogółowi” decyzji nie ma. Niemal każda ustawa narusza interesy jednych, dając korzyści innym, niezależnie od tego, czy dotyczy czaso-

<sup>40</sup> „Bywało, że mieliśmy nawet problemy ze znalezieniem odpowiednio dużej sali w Sejmie, aby wszystkich pomieścić” – relacjonował Krzysztof Tyszkiewicz, były poseł PO, który w ubiegłej kadencji szefował podkomisji zajmującej się zmianami dotyczącymi sektora utylizacji odpadów medycznych. Por. W. Ferfecki, op. cit.

<sup>41</sup> W przypadku nielegalnego lobbyingu prokuratorzy najczęściej posługują się przepisami dotyczącymi korupcji lub płatnej protekcji.

<sup>42</sup> Z. Bartuś, *Legalni lobbysci kontra załatwiacze i ich szemrane interesy na korytarzach Sejmu*, „Dziennik Polski” z 22.03.2013 r.

<sup>43</sup> P. Dobrowolski, *Ci obrzydliwi lobbysci*, „Wprost” 2009, nr 43, <http://www.wprost.pl/ar/175414/Ci-obrzydliwi-lobbysci/?pg=0> [20.04.2013].

pism, szkolnictwa wyższego czy produkcji buraków. Ale dominujący w Polsce nieformalni lobbysci zrobili wszystko, by tę kwestię zaciemnić.

Zdaniem wielu lobbystów w podejściu polityków też nie widać znaczącej zmiany. Istnieje co prawda grupa posłów rozumiejących potrzebę prowadzenia działań lobbingsowych i są oni otwarci na argumenty. Jednak większość nie spotyka się z zasady z lobbystami i lobbingu się boi. A przecież wszystkie afery związane z tworzeniem ustaw wybuchły za sprawą nielegalnych lobbystów lub działających jawnie przedstawicieli firm, którzy w polskich realiach mogą występować w interesie owych firm, a nie muszą się rejestrować jako lobbysci. Odium każdorazowo spadało na figurujących w rejestrach oficjalnych lobbystów.

Od dawna lobbysci postulują również, by praca w podkomisjach była jawna i przejrzysta. Obrady parlamentarnych komisji są nagrywane i sporządza się z nich stenogramy, a tymczasem obrady podkomisji (w trakcie których zabierają głos delegaci grup interesu i „obiektywni eksperci”) rejestrowane są ciągle rzadko. Co istotne, z przechowywanych w archiwum sejmowym taśm nie zawsze da się wywnioskować, kto co zaproponował. Nie ma protokołów z obrad podkomisji, więc inicjatorzy wielu istotnych poprawek mogą pozostawać anonimowi.

Lobbysci biorą udział w obradach komisji, ale – z opisanych wyżej powodów – bywa już wtedy za późno na dokonanie zmian w ustawach. Niemal z zasady zgłaszane przez nich poprawki nie są uwzględniane. Stąd obowiązujące przepisy ustawy o lobbingu rodzą poważne wątpliwości co do przejrzystości stanowionego prawa. W raporcie przygotowanym przez GRECO, Grupę Państw ds. Walki z Korupcją, do której należy m.in. 47 państw Rady Europy, zawarto taki właśnie wniosek. Zarzucono Polsce, że niejasne jest pochodzenie niektórych poprawek akceptowanych przez parlament, zwłaszcza wprowadzanych podczas prac sejmowych podkomisji, na które lobbysci nie mają teoretycznie wstępu<sup>44</sup>. Tam dochodziło też w przeszłości do największych afer<sup>45</sup>. Raport jest jednym z przykładów na to, że problemy z lobbingsiem mogą wpływać na wizerunek Polski na arenie międzynarodowej.

<sup>44</sup> Autorem poprawki jest zawsze poseł, bo tylko on może ją zgłosić. Problem w tym, że nie można się zorientować, kto na niego wpłynął albo kto się wypowiadał na podkomisji i czy punkt widzenia został przyjęty.

<sup>45</sup> Np. nie wiadomo, kto w 2002 r. był autorem poprawki do ustawy hazardowej zmniejszającej podatek od gier na automatach o niskich wygranych, w 2005 r., podczas posiedzenia podkomisji ochrony środowiska, zgłoszono poprawkę, która całkowicie zmieniła funkcjonowanie rynku odpadów medycznych; wątpliwości budzą też poprawki dotyczące elektronicznych papierosów, które były zgłaszane podczas ostatnich prac nad nowelizacją ustawy antynikotynowej. Por. W. Ferdecki, op. cit.

## Literatura

- Bartuś Z., *Legalni lobbysci kontra zalatwicze i ich szemrane interesy na korytarzach Sejmu*, „Dziennik Polski” z 22.03.2013 r.
- Batko R., Jackowska A., Niżyńska A., Waszak M., pod kier. J. Zbieranka, *Praktyczny przewodnik po lobbingu w samorządzie województwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2010.
- Dobrowolski P., *Ci obrzydliwi lobbysci*, „Wprost” 2009, nr 43.
- Perfecki W., *Legalny lobbing to fikcja*, „Rzeczpospolita” z 2.03.2013 r.
- Guéguen D., *Lobbing europejski*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2011.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2006 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 26.02.2007 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2007.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2007 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 7.02.2008 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2008.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2008 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 5.02.2009 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2009.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2009 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 24.02.2010 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2010.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2010 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 1.02.2011 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2011.
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w 2011 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 30.01.2012 r.*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2012, [http://www.sejm.gov.pl/lobbing/informacja\\_roczna\\_2012.pdf](http://www.sejm.gov.pl/lobbing/informacja_roczna_2012.pdf) [20.04.2013].
- Informacja o działaniach podejmowanych wobec Sejmu RP w 2012 roku przez podmioty wykonujące zawodową działalność lobbingową z 1.02.2013 r.*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2013.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polski z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. nr 78, poz. 483.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Lobbing jako skuteczne narzędzie zmian gospodarczych, Komunikat z konferencji nt. Odpowiedzialnego lobbingu w Unii Europejskiej. Spotkanie zorganizował 8 marca 2010 r. Business Center Club*, <http://www.mg.gov.pl/node/10030> [20.04.2013].
- Łukasz D., *Lobbing w USA. Zarys problematyki*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Warszawa 1994.
- Mastromarco D., Saffer A., Zieliński M., Biedrzycka U., Hryciuk K., *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAID/Gemini, Warszawa 2005.
- Słownik współczesnej polityki*, red. D. Robertson, Sic!, Warszawa 2009.
- Sopyło J., *Lobbing – samo zło*, 5.01.2009, <http://www.media.wp.pl/kat,1022939,wid,10718002,wiadomosc.html?ticaid=1106dc> [20.04.2013].
- Supernat J., *Lobbing w procesach decyzyjnych organów władzy publicznej*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
- Ustawa o dostępie do informacji publicznej z dnia 6 września 2001 r., Dz. U. nr 112, poz. 1198.
- Ustawa z dnia 5 lipca 1990 r. Prawo o zgromadzeniach, Dz. U. nr 51, poz. 297 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. nr 20, poz. 104 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz. U. nr 169, poz. 1414 z późn. zm.

## Lobbying as part of the legislative system in Poland; Fiction Law on Lobbying in 2005

**Abstract.** Poland, as one of only a few countries in the world, decided to regulate lobbying activities by special legislation. In 2005, Parliament passed a bill on lobbying activity in the legislative process (law on lobbying or lobbying law). The law came into force during March 2006. Along with secondary laws, it determines the legal regulations of lobbying in Poland. Despite much criticism, the law for lobbying was not a subject of interest for politicians, until 2010. For almost four years after its implementation, decision-makers were passive, although the Ministry of Interior and Administration responsible for monitoring the implementation of this law, had reports proving it did not work properly. The only adjustments that have been made to this law resulted from changes in the mode of preparation of drafts of the normative acts by the government, but these amendments were rather minor. In 2009 some of the representatives of the gambling industry were accused for illegally lobbying members of the government and deputies of the ruling party. Most experts consider the law on lobbying to be fiction. In accordance to the law, there were only 28 lobbyists in Polish Parliament in March 2013. No “official” lobbyists were interested in participating in the regulations or law. However, everyone in Poland knows that hundreds of “unofficial” lobbyists continually influence law-making process.

**Keywords:** lobbying, lobbyist, lobbying activities, business law



**Krzysztof Idzikowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
e-mail: idzikowski.krzysztof@gmail.com  
tel. 727 400 789

## **Relacyjny proces sprzedaży jako sposób na zwiększenie wyników branży teleinformatycznej**

**Streszczenie.** Autor bada, jak modyfikacja procesu sprzedaży wpływa na skuteczność wypracowania wyniku. Jako przykład podaje jedną z firm świadczących usługi teleinformatyczne. Zostaje sprawdzona skuteczność sprzedaży w początkowej propozycji procesu, a następnie wynik osiągnięty po modyfikacji.

**Słowa kluczowe:** sprzedaż, sprzedaż relacyjna, model sprzedaży

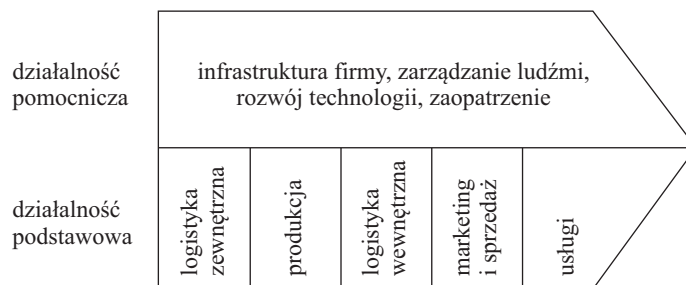
### **Wstęp**

Celem publikacji jest zbadanie zależności między charakterem procesu sprzedaży a uzyskiwanym wynikiem, wyrażonym w kwotach zysku. Ważnym aspektem badania jest ustalenie, w jaki sposób modyfikacja procesu sprzedaży i zorientowanie na sprzedaż relacyjną prowadzi do nawiązania bardziej bezpośredniego kontaktu z potencjalnym klientem. Podczas przeprowadzania badań przyjęto założenie *ceteris paribus*. Założono, że sprzedaż relacyjna pozwala na lepszą kontrolę procesu i pozwala zwiększyć szansę na podpisanie umowy z klientem.

Badania zostały przeprowadzone w firmie świadczącej usługi teleinformatyczne na terenie całej Polski, jednak samo badanie prowadzono w oddziale działającym na obszarze Dolnego Śląska, z siedzibą we Wrocławiu.

## 1. Problem badawczy

Jednym z podstawowych obszarów działalności firmy<sup>1</sup> jest sprzedaż (rys. 1). Pozwala na zaspokojenie potrzeb klienta i osiągnięcie zysków.



Rysunek 1. Łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 188.

Firmy, skupiając się na działaniach handlowych, rozwijają swoje działy nastawione na pozyskanie i obsługę klienta. „Stara szkoła sprzedaży”<sup>2</sup>, gdzie badano jedynie potrzeby klienta i odpowiadano na nie przez dopasowanie gotowego rozwiązania, tworzyła przestrzeń do konkurowania ceną. W konsekwencji firmy, oferując coraz korzystniejsze warunki finansowe dla klienta, rezygnują z marży. Takie działanie zbliżone jest do „red ocean strategy”, gdzie konkurencja rywalizuje między sobą i stara się wzajemnie eliminować. Alternatywą staje się „blue ocean strategy”, w której nie rywalizuje się z konkurentami (tab. 1). W przypadku opisywanej organizacji sprawdza się „nowa szkoła sprzedaży”<sup>3</sup>, gdzie proces sprzedaży jest dedykowany odpowiedniemu klientowi, a – takim sposobem – realizowanym projektem staje się „sprzedaż relacyjna”.

Rozwiązaniem, które wpisuje się w założenia blue ocean, jest sprzedaż relacyjna. Oparcie procesu sprzedaży relacyjnej na spotkaniach z klientem i tworzeniu rozwiązań dedykowanych, gdzie to my sugerujemy<sup>4</sup>, czym klient potencjalnie może być zainteresowany, jak się zakłada, może zwiększyć przychód z procesu. W branży teleinformatycznej taki zabieg może przynieść korzyści, mając na uwadze mnogość firm oferujących podobne rozwiązania. Dopasowanie usług do po-

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> „Harvard Business Review Polska”, *Skuteczna sprzedaż*, grudzień-styczeń 2012, s. 148.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 150.

<sup>4</sup> A. Bednarski, *Arcymistrz sprzedaży. Jak z dobrego stać się wybitnym sprzedawcą*, Helion, Gliwice 2009.

Tabela 1. Strategie *red ocean* i *blue ocean*

Red ocean strategy	Blue ocean strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rywalizuje w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej</li> <li>– zmusza do pokonania konkurencji</li> <li>– skupia uwagę na tradycyjnej grupie klientów</li> <li>– eksploatuje istniejący popyt</li> <li>– tworzy kompromis wartości</li> <li>– sprawia, że konieczny jest wybór pomiędzy tym, co słuszne z punktu widzenia strategii firmy, a tym, co jest tanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzy nową przestrzeń rynkową</li> <li>– sprawia, że konkurencja staje się nieistotna</li> <li>– rozszerza istniejącą grupę docelową</li> <li>– tworzy nowy popyt</li> <li>– łamie kompromis pomiędzy wartością a istniejącymi kosztami</li> <li>– sprawia, że możliwe jest zdobywanie nowej przestrzeni rynkowej przy zachowaniu niskich kosztów</li> </ul>

Źródło: R. Krupski, E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 55.

trzeb zwiększy prawdopodobnie zysk firmy i pozwoli wyeliminować konkurencję cenową, która w konsekwencji mogłaby utrudnić działanie organizacji. Taki zabieg w branży teleinformatycznej może zmienić pozycję organizacji na rynku.

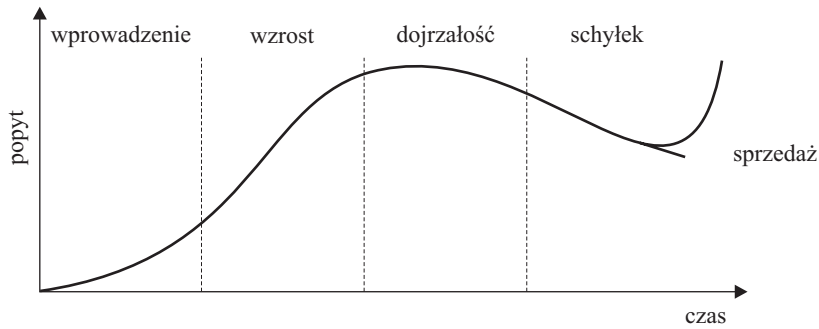
## 2. Opis badanej organizacji

Firma dostarcza rozwiązania teleinformatyczne tylko dla klientów biznesowych. Za potencjalnych odbiorców usług organizacji uważa się firmy potrzebujące wysokiej jakości usług telekomunikacyjnych. Do konkurencji zalicza się zarówno lokalnych ISP (Internet Service Provider), jak i duże organizacje, dostarczające swoje usługi do sektora B2C i B2B, takie jak: Netia, Inea, GTS, Vectra. Jednak opisywana organizacja charakteryzuje się dużą strategią koncentracji<sup>5</sup>, która wyróżnia ją spośród pozostałych organizacji. Klienci znający firmę wybierają współpracę przez wzgląd na wysoki poziom obsługi, który jest efektem indywidualnego podejścia do klienta.

Firma działa na polskim rynku od 1991 r. i jest prekursorem usług teleinformatycznych. Organizacja jest w fazie dojrzałości i ma ustaloną strukturę funkcjonalną, z centralą w Warszawie. Zarówno w głównej siedzibie, jak i w poszczególnych oddziałach istnieje podział obowiązków na osoby „techniczne” – zajmujące się tworzeniem dedykowanych rozwiązań, jak i „handlowe” – mające bezpośredni kontakt z klientem.

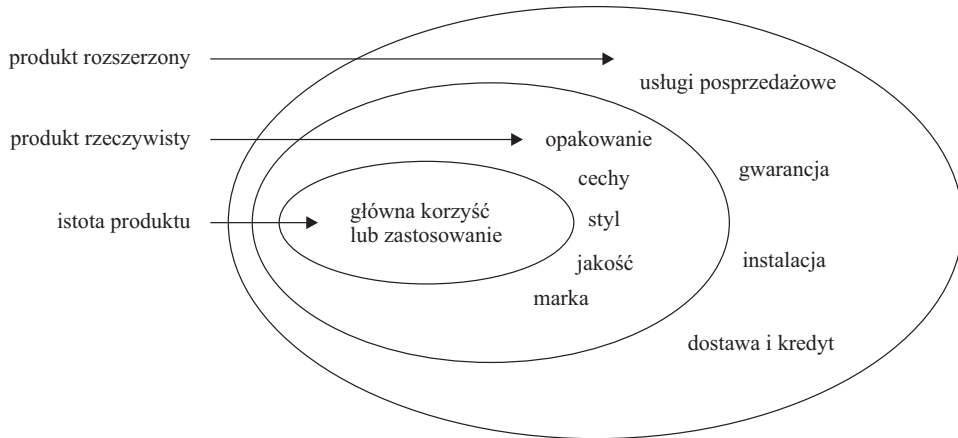
Z racji etapu dojrzałości, w którym znajduje się omawiana firma (rys. 2), istnieją w niej procedury sterujące działaniem. Pracownicy mają wytyczne, jak postępować w poszczególnych przypadkach. Badana organizacja jest blisko wkroczenia w fazę kryzysu biurokracji, zwłaszcza w obszarze centrali. Praca oddziału

<sup>5</sup> R. Krupski, E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 81.



Rysunek 2. Cykl życia organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 56.



Rysunek 3. Wymiary produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 45.

wrocławskiego jest sprawniejsza, ponieważ – przez wzgląd na małą liczbę pracowników i relacje między nimi – kultura organizacyjna<sup>6</sup> pozwala na przyspieszenie niektórych procesów<sup>7</sup>, niekoniecznie drogą formalną. Podstawową działalnością jest świadczenie usługi dostępu do Internetu, na bazie której proponowane są pozostałe usługi, takie jak bezpieczeństwo teleinformatyczne, telefonia IP, hosting czy kolokacja.

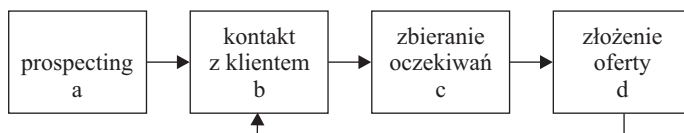
<sup>6</sup> M. Przybyła *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 128.

<sup>7</sup> G. Pollak, *12 kroków uczciwej sprzedaży: uczciwej, bo z korzyścią dla klienta, zyskiem dla firmy i prowizją dla Ciebie*, Helion, Gliwice 2012.

Do tej pory firma głównie świadczyła usługi dostępu do Internetu, jednak w dobie powszechności i dużej konkurencji cenowej stara się zdywersyfikować<sup>8</sup> swoje produkty i stosować zabieg *cross-seling* lub *up-seling*. Klient mający specyficzne potrzeby (z jakim najczęściej w badanej firmie ma się do czynienia) jest skłonny rozmawiać o dodaniu innych usług, po odpowiednim umotywowaniu i pokazaniu zalet, jakie ten zabieg za sobą niesie. „Opakowanie” istoty produktu dodatkowymi usługami (rys. 3) zwiększa zysk. Firma przygotowała propozycję gotowego pakietu wyjściowego, który jest modyfikowany w zależności od indywidualnych wymagań klienta.

#### 4. Wybrane procesy sprzedaży

Do wprowadzania opisanych wyżej usług zostały przygotowane i sprawdzone dwa procesy sprzedaży. Pierwszy, najczęściej spotykany – na potrzeby artykułu nazwany „sprzedażą tradycyjną” – polega na przeprowadzeniu rozmowy telefonicznej z osobą decyzyjną i, podczas jej trwania, ustaleniu potrzeb klienta. Następnie w opisywanym modelu wysyła się ofertę i oczekuje na reakcję ze strony klienta. Ewentualnie dzwoni się do takiej osoby z zapytaniem, czy zapadła decyzja w sprawie współpracy lub czy zostanie podjęta. Rysunek 4 ilustruje, w jaki sposób tradycyjnie może być przeprowadzana sprzedaż.



Rysunek 4. Sprzedaż tradycyjna

Źródło: opracowanie własne.

Sprzedaż tradycyjna obejmuje zatem sekwencję czterech faz, wśród których identyfikujemy:

a) prospecting – rozumiany jako przygotowanie się do sprzedaży poprzez zbieranie możliwie najwięcej dostępnych informacji dotyczących docelowego klienta;

b) kontakt z klientem – zazwyczaj telefoniczna rozmowa z administratorem działu informatycznego;

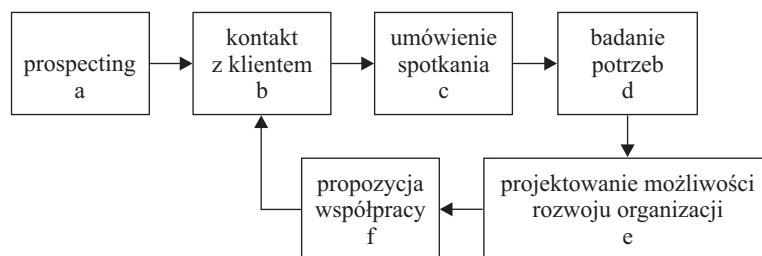
c) zbieranie oczekiwań<sup>9</sup> – informacja zwrotna od klienta, zawierająca jego oczekiwania;

<sup>8</sup> Ibidem, s. 156.

<sup>9</sup> P. Majewski, *125 pytań na temat e-biznesu do Piotra Majewskiego*, Helion, Gliwice 2010.

d) złożenie oferty – indywidualne dopasowanie dostępnych w ofercie produktów i propozycja kupna usług.

Powyższy model oddaje całkowicie klientowi możliwość przeprowadzenia procesu. W gruncie rzeczy nie mamy wpływu na to, co wydarzy się po złożeniu oferty i możemy liczyć, że pozostałe parametry uda się – praktycznie przypadkowo – dopasować do jego indywidualnych potrzeb. Jeżeli jednak osoba decyzyjna nie zostanie odpowiednio poinformowana o zależnościach między jakością świadczonych usług a ich ceną (podczas dopasowywania indywidualnych rozwiązań), może nie dojść do podpisania umowy na etapie końcowym.



Rysunek 5. Sprzedaż relacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Drugi model przewiduje sprzedaż relacyjną<sup>10</sup>. Sprzedaż relacyjna polega na umówieniu się na spotkanie, podczas którego bada się potrzeby<sup>11</sup>, jak również przeprowadza klienta na rozwiązania, o których mógł wcześniej nie wiedzieć. Osoba będąca w kontakcie z klientem na etapie badania potrzeb sprawdza aktualny stan funkcjonowania organizacji, będącej potencjalnym klientem, i tworzy rozwiązania dedykowane. Jest to nie tylko zapytanie administratora sieci teleinformatycznej o opinię, ale również rozmowa z odpowiednią osobą na temat bezpieczeństwa i ewentualnego zmniejszenia kosztów poprzez dedykowane warunki umowy. Dodatkowo może zostać zaproponowana technologia pozwalająca pracować zdalnie z domu poprzez bezpieczne łącza. Wykorzystując odpowiednią argumentację, można – podczas spotkania – wytłumaczyć, dlaczego klient powinien skorzystać z oferty opisywanej firmy, a nie innego dostawcy. Bardziej rozbudowany proces sprzedaży relacyjnej przedstawiony jest na rysunku 5.

Sekwencyjność sprzedaży relacyjnej koncentruje się na następujących fazach procesu sprzedaży:

<sup>10</sup> <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=792&t=od-relacji-z-klientem-do-efektywnej-sprzedazy> [15.03.2013].

<sup>11</sup> Jeffrey G., *Biblia handlowca. Sprawdzone techniki zwiększania sprzedaży i zdobywania lojalnych klientów*, Helion, Gliwice 2006.

- a) prospecting – rozumiany jako przygotowanie się do sprzedaży poprzez zebranie możliwie najwięcej dostępnych informacji na temat docelowego klienta;
- b) kontakt z klientem<sup>12</sup>;
- c) umówienie spotkania – nawet jeżeli klient nie jest do końca zdecydowany na zakup, ponieważ podczas spotkania mogą pojawić się tematy warte omówienia;
- d) badanie indywidualnych potrzeb klienta<sup>13</sup>;
- e) projektowanie dedykowanych możliwości rozwoju organizacji – skupienie się na potrzebach klienta, ale też wykazywanie inicjatyw i spoglądanie strategiczne na organizację<sup>14</sup>;
- f) propozycja współpracy – niekoniecznie w formie oferty, może to być rozmowa i ustalanie warunków podczas spotkania.

Warto zwrócić uwagę, że badana firma zdecydowanie nie jest konkurencyjna cenowo i z łatwością można wskazać dostawców tańszych rozwiązań, ale nie tak wysokiej jakości. W trakcie badań zauważono, że klient, który od początku zwraca uwagę tylko na warunki cenowe – nie należy do grupy potencjalnych odbiorców oferowanych usług. Oferta kierowana jest raczej do odbiorców, którzy są zdecydowani wprowadzić zmiany i chcą stabilnych, gwarantowanych usług. Omawiana firma posiada wąską część rynku klientów, którzy nie są skłonni do częstych zmian operatora ze względu na zaufanie do marki.

## 5. Wyniki badań

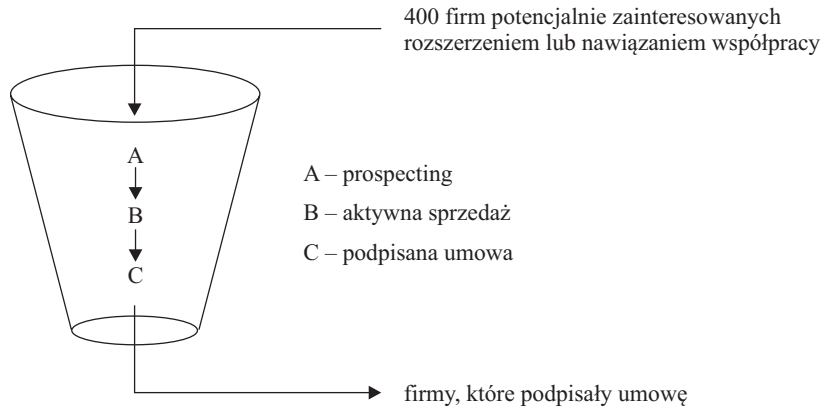
Spośród 1000 organizacji, które mogłyby być zainteresowane tego rodzajem usług, wybrano do badania 400 i podzielono je na dwie równe grupy. W pierwszej zastosowany został proces sprzedaży opierający się na tradycyjnym zbieraniu oczekiwań i proponowaniu usług, a drugą grupę poddano relacyjnej sprzedaży. Były to firmy, z których przedstawicielami umówiono się na spotkanie handlowe i osobiście oferowano dedykowane rozwiązania. Podstawową zaletą takiego procesu jest kontrola jego przebiegu przez przedstawiciela handlowego. Na bieżąco odpowiada on na pytania i, gdy jest taka możliwość, edukuje klienta. Klient nie zawsze musi się znać na proponowanych zagadnieniach technicznych, zatem osoby prezentujące usługę są w stanie zaproponować rozwiązanie i wprowadzić je do organizacji z racji swych kompetencji. Na uwagę zasługuje też to, że autor proponował rozszerzenie usług również tym firmom, które już współpracują z badanym dostawcą usług telekomunikacyjnych. W okresie ok. 4 miesięcy zostały przeprowadzone badania, których wyniki znajdują się w dalszej części artykułu.

<sup>12</sup> A. Binsztok, *Kiedy kropla drąży skalę*, Helion, Gliwice 2009.

<sup>13</sup> M. Prymon, *Marketing w kierowaniu firmą*, AG-Master, Wrocław 1991.

<sup>14</sup> H. Sorensen, *Co siedzi w głowie klienta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.





Rysunek 6. Lejek sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Do zobrazowania procesów sprzedaży można wykorzystać tzw. lejek sprzedaży (rys. 6).

W ten sposób możliwe było pogrupowanie badanych firm:

- grupa A to firmy znajdujące się na początku procesu. Najwyższa i najszerza warstwa, w której znajdują się potencjalni klienci;
- grupa B to firmy, które wzięły udział w procesie sprzedaży, umówiły się na spotkanie lub podjęły rozmowę o usługach. Zostały w dowolny sposób zaangażowane w proces, jest to część firm z obszaru A;
- grupa C to firmy, które ostatecznie podpisały umowę, ich usługi zostały wprowadzone i są realizowane. Firmy te stanowią ostateczną warstwę i zarazem najmniej liczną grupę.

Poniższa tabela przedstawia, jak liczbowo rysował się proces opisany w lejku sprzedaży.

Tabela 2. Wyniki sprzedaży

Sprzedaż		Tradycyjna	Relacyjna
A	Prospecting	200	200
B	Aktywna sprzedaż	41	24
C	Podpisana umowa	1	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań prowadzonych w okresie od 1.12.2012 do 1.04.2013 r.

Ponadto w sprzedaży tradycyjnej została zakupiona usługa „prosta”, którą charakteryzuje minimalna marża. Przy sprzedaży relacyjnej, gdzie handlowiec miał kontrolę nad procesem, udało się w dwóch z trzech przypadków sprzedać złożony pakiet usług. Tworzenie rozwiązań dedykowanych, dopasowanych do

oczekiwań klienta, pozwoliło odpowiedzieć na jego potrzeby. Przeciętnie zysk kwotowy uzyskany na pakietach złożonych jest dwukrotnie większy niż w przypadku wyłącznie usługi dostępu do Internetu.

Przyjmując przykładowy zysk jako 100 zł na usługach firmy w przypadku:

– sprzedaży tradycyjnej:

1 umowa  $\times$  100 zł = 100 zł

– sprzedaży relacyjnej:

3 umowy  $\times$  2 razy większa marża na produktach złożonych  $\times$  100 = 600 zł.

Zarówno ilościowo, jak i kwotowo możliwe jest zwiększenie zysku, korzystając z relacyjnego procesu sprzedaży. Jest to bardziej korzystne zwłaszcza dla firm, których ceny za proponowane usługi nie są konkurencyjne.

## Wnioski

Sprzedaż relacyjna, charakteryzująca się osobistym kontaktem z klientem, pomaga dopasować usługi do potrzeb i naprowadza klienta na rozwiązania, które mogą usprawnić komunikację. W sprzedaży tradycyjnej, gdzie klient nie zawsze ma świadomość, czego potrzebuje, dobiera rozwiązanie zgodne tylko z jego przypuszczeniami. Szybka odpowiedź na zapytanie ofertowe w większości przypadków nie przynosiła efektu, ponieważ opisywana firma nie była konkurencyjna, biorąc pod uwagę czynnik cenowy. Dodatkowo zauważono, że zastosowanie sprzedaży relacyjnej, polegającej na rozwiązaniu dedykowanym, pozwoliło na personalny kontakt opiekuna handlowego z klientem, co w przyszłości może zapobiec zmianie dostawcy usług na innego.

## Literatura

- Bednarski A., *Arcymistrz sprzedaży. Jak z dobrego stać się wybitnym sprzedawcą*, Helion, Gliwice 2009.
- Binszok A., *Kiedy kropla drąży skalę*, Helion, Gliwice 2009.
- <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=792&t=od-relacji-z-klientem-do-efektywnej-sprzedazy> [15.03.2013].
- Jeffrey G., *Biblia handlowca. Sprawdzone techniki zwiększania sprzedaży i zdobywania lojalnych klientów*, Helion, Gliwice 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Krupski R., Stańczyk-Hugiet E., Niemczyk J., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Majewski P., *125 pytań na temat e-biznesu do Piotra Majewskiego*, Helion, Gliwice 2010.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pollak G., *12 kroków uczciwej sprzedaży: uczciwej, bo z korzyścią dla klienta, zyskiem dla firmy i prowiązją dla Ciebie*, Helion, Gliwice 2012.
- Prymon M., *Marketing w kierowaniu firmą*, AG-Master, Wrocław 1991.

Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Sorensen H., *Co siedzi w głowie klienta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

*Sprzedaż*, „Harvard Business Review” grudzień 2012.

## **Relational sales process as a method of increasing results in the IT sector**

**Abstract.** *The article presents research on how sales process modification influences the effectiveness of achieved results. The analysis is based in the IT area and it is dedicated to a particular company. Both positions of sales process were checked, taking into consideration the traditional model and the results after modification.*

**Keywords:** *sales, rational sales, sales model*

**Joanna Tokar**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: joanna.tokar@polsl.pl  
tel. 32 277 73 23

## **Proinnowacyjne postawy przedsiębiorców sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu wartości dla klienta**

***Streszczenie.** Artykuł ukazuje rolę postawy proinnowacyjnej przedsiębiorców sektora MMŚP w kreowaniu wartości dla klienta. Postawa proinnowacyjna jest rozumiana jako cecha indywidualna przedsiębiorców, oznaczająca otwartość na innowacje, nowe rozwiązania, które mogą być realizowane dzięki umiejętności uczenia się, gotowości do podejmowania ryzyka, krytycyzmu wobec zastanych schematów i standardów postępowania. Pojęcie to zostało ujęte w szerokim kontekście, także jako łącznik między kreatywnością a innowacją. Dziś przedsiębiorcy stoją przed nowymi wyzwaniami w zakresie zarządzania opartego na współtworzeniu wartości poprzez innowacje, których podstawą jest wiedza pracowników i klientów. W artykule wykorzystano wyniki badań zawartych w raporcie z projektu pt. „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”, których autorka jest współrealizatorem.*

***Słowa kluczowe:** innowacja, postawa proinnowacyjna, klient, wartość dla klienta, kreatywność*

### **Wstęp**

Definicja pojęcia „innowacje” zmienia się w miarę postępujących przemian gospodarczych. Dawniej za podstawę wszelkich zmian prowadzących do poprawy efektywności ekonomicznej uznawano innowacje technologiczne, rozumiane jako innowacje produktowe i procesowe. Zgodnie z tą ideą nowy produkt lub proces jego wykonania stawał się dla przedsiębiorstwa źródłem przewagi rynkowej. Jednak współczesne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw

wymagają uwzględnienia innowacji organizacyjnych i marketingowych. Tylko takie podejście pozwala na rozpoznanie zmian zmierzających do poprawy wyników ekonomicznych firm<sup>1</sup>.

Od lat mamy do czynienia z ewolucją innowacyjności – od oparcia jej na nowej technologii, przez nowe produkty, do ukierunkowania na wartości dla klientów. Coraz częściej podkreśla się, że jedynie innowacja ujmowana w kategoriach klientów może zapewnić organizacjom sukces. Innowacje muszą przyczyniać się do tworzenia nowej wartości dla klienta. Za innowację należy uznać to, czego potrzebują konsumenci i za co skłonni są zapłacić. Zatem nowa technologia wytwarzania czy nowy produkt bez akceptacji rynkowej klientów nie jest innowacją. Takie podejście stanowi przełom we współczesnym rozumieniu innowacji<sup>2</sup>.

Wyłonienie się nowego typu innowacji, tj. innowacji marketingowych, wymusza nowe spojrzenie na przedsiębiorców sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), ich postawy i rolę w kreowaniu wartości dla klienta, rozumianego jako podstawa innowacji.

## 1. Kształtowanie postaw

Bogdan Wojciszke definiuje postawę jako stosunek emocjonalny, czyli trwałą skłonność do określonego wartościowania danego obiektu<sup>3</sup>. Istnieje jednak wiele prac (m.in. Tadeusza Mądryckiego i Stefana Nowaka), które przedstawiają trójskładnikową definicję postawy. Zgodnie z nimi postawę tworzy:

– komponent emocjonalno-oceniający (afektywny, uczuciowo-motywacyjny), konstytuujący postawę, która może, ale nie musi, zawierać wiedzę o przedmiocie postawy oraz określone sposoby zachowania się wobec niego. Jest on nie tylko koniecznym, ale i wystarczającym warunkiem postawy. Zaangażowanie przedsiębiorców w działanie innowacyjne to czynnik, który może być traktowany jako emocjonalno-oceniający komponent postawy proinnowacyjnej;

– komponent poznawczy – w jego skład wchodzi informacje dotyczące przedmiotu postawy, przekonania i przypuszczenia na jego temat, ale zasadniczą rolę odgrywają przekonania, które są „intelektualnym stanem pewności o rzeczywistości lub słuszności jakiegoś przedmiotu lub stanu rzeczy”<sup>4</sup>. W skład postawy wchodzi zazwyczaj szereg przekonań, a jednym z nich może być orientacja na

<sup>1</sup> J. Baruk, *Podatność obywateli Unii Europejskiej na innowacje*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 5 (143), s. 9.

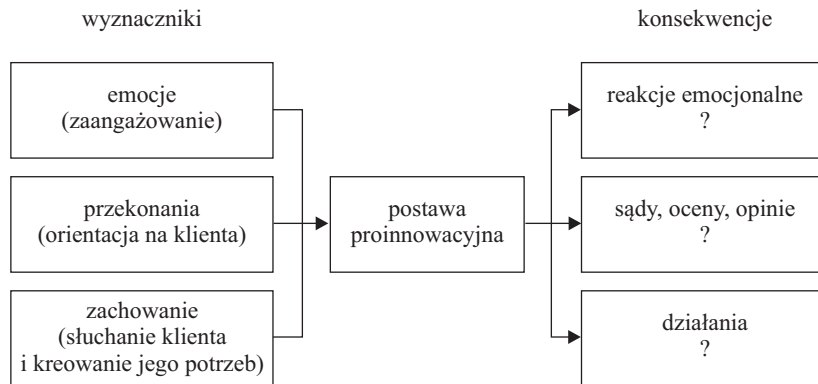
<sup>2</sup> B. Dobiała-Korona, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 231-240.

<sup>3</sup> B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 180-182.

<sup>4</sup> T. Mądrycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970, s. 25.

klienta. Wiedza, że tak należy robić, i przekonanie o słuszności tych działań mogą być traktowane jako poznawczy komponent postawy proinnowacyjnej;

– komponent behawioralny – jego zasadniczym elementem jest działanie, czyli aktywność zorganizowana i ukierunkowana na cel<sup>5</sup>. Wysłuchanie się w potrzeby klienta oraz kreowanie jego potrzeb dla realizacji strategii innowacji marketingowej może być traktowane jako behawioralny komponent postawy proinnowacyjnej<sup>6</sup>.



Rysunek 1. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 182.

B. Wojciszke przedstawia postawę jako soczewkę między bieżącymi i przyszłymi doświadczeniami z danym obiektem lub rodzajem obiektów. Rysunek 1 ukazuje soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postawy proinnowacyjnej w zakresie orientacji na klienta. Taka postawa zależy od emocji przeżywanym w związku z obiektem, przekonań na jego temat i zachowania. Wpływa ona z kolei na późniejsze reakcje emocjonalne na obiekt, na sądy, oceny i decyzje oraz na działania związane z obiektem. Stosunek do obiektu decyduje bowiem o tym, jak go rozumiemy i na bieżąco oceniamy<sup>7</sup>.

Zgodnie z koncepcją kultury organizacyjnej Edgara Scheina orientacja na klienta lub jej brak jest wynikiem przekonań członków organizacji. Przejawem orientacji na klienta jest poziom obsługi klienta, słuchanie jego potrzeb, a także kreowanie jego potrzeb. Ważne jest, by pracownicy mieli pozytywne nastawienie do działań innowacyjnych, by emocje, jakie im towarzyszą, motywowały ich do

<sup>5</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>6</sup> B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006, s. 180-182.

<sup>7</sup> J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013, s. 128-129.

dalszej pracy z klientem. W nawiązaniu do teorii potrzeb Abrahama Maslowa postawy proinnowacyjne można uznać za wyraz dążenia do zaspokojenia potrzeby samorealizacji<sup>8</sup>.

Postawa proinnowacyjna wiąże się z motywacją i stwarzaniem nowych możliwości, gdyż tendencja do samorealizacji stanowi „główną właściwość organizmu”<sup>9</sup>. A. Maslow określa motywację jako „uczucie pragnienia, potrzeby, tęsknoty, chęci lub braku”<sup>10</sup>. Uważa on, że motywacja na poziomie wyższym (zwana motywacją istnienia), zapewniająca zaspokojenie potrzeby samorealizacji, działa na zasadzie: „apetyt rośnie w miarę jedzenia”. Aktywność służąca zaspokojeniu potrzeb wyższych nie redukuje ich, ale je nasila. Dlatego ważne jest, by obudzić w pracownikach motywację i pragnienie realizacji postaw proinnowacyjnych. Według A. Maslowa istnieje prawdopodobieństwo, że takie działania przyczynią się do spełnienia oczekiwań wobec samego siebie, a osoba dążąca do samorealizacji wykorzysta posiadane zdolności i umiejętności oraz wypełni powierzone jej zadania<sup>11</sup>.

## 2. Postawa proinnowacyjna – między kreatywnością a innowacją

Postawa jest to wewnętrzna struktura determinująca zachowania. Składają się na nią: ocena poznawcza, towarzysząca jej emocja oraz pozytywne lub negatywne nastawienie<sup>12</sup>. Określenie postawy wobec innowacji oznacza umiejscowienie przez badanego (w tym przypadku przedsiębiorcy) wartości tego zjawiska na skali, gdzie wartość skrajnie negatywna oznacza całkowite odrzucenie go, a wartość skrajnie pozytywna – całkowitą akceptację. Istotnymi własnościami postawy są więc znak (pozytywny lub negatywny) i natężenie (większe lub mniejsze)<sup>13</sup>. Postawa jest tym ważniejsza, im bardziej wiąże się z koncepcją własnej osoby, własnego Ja oraz z wyznawanymi wartościami i innymi postawami, ale jednocześnie tym trudniej ją zmienić.

Postawa proinnowacyjna może być rozważana jako cecha indywidualna i jako cecha organizacji. W pierwszym przypadku oznacza ona otwartość (np. przedsiębiorcy) na nowe rozwiązania i przejawia się m.in. umiejętnością uczenia się,

<sup>8</sup> S. Pangsy-Kania, *Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji*, w: *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, red. E. Okoń-Horodyńska, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 65.

<sup>9</sup> P. K. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, seria „Wykłady z psychologii” vol. 11, Scholar, Warszawa 2005, s. 291.

<sup>10</sup> A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Rebis, Poznań 2004, s. 32.

<sup>11</sup> J. Tokar, op. cit., s. 130-131, 138-139.

<sup>12</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 20.

<sup>13</sup> B. Wojciszke, op. cit., s. 181.



gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec istniejących schematów postępowania<sup>14</sup>. Wyraża zatem nastawienie na ciągle poszukiwanie w myśl zasady: „lepsze jest wrogiem dobrego”. Taka postawa jest funkcją cech osobowościowych, ambicji, motywacji i silnego pragnienia, aby „czynić rzeczy lepszymi”. W związku z tym stabilne normy i reguły postępowania nie tylko nie wydają się atrakcyjne, ale traktowane są jako przeszkody w dokonywaniu zmian<sup>15</sup>.

W drugim przypadku postawa proinnowacyjna oznacza otwartość organizacji na innowacje, tworzenie sprzyjającej atmosfery dla myślenia innowacyjnego i tworzenia systemowych, strukturalnych warunków do innowacji<sup>16</sup>. Czynniki, które determinują innowacyjność pracowników, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące postawę proinnowacyjną i antyinnowacyjną pracowników

Czynniki determinujące postawę	
proinnowacyjną	antyinnowacyjną
Otwarta na nowości, elastyczna organizacja	Zhierarchizowana i nieelastyczna organizacja
Życzliwi, otwarci szefowie obdarzający pracowników zaufaniem	Nieufni szefowie bojący się podejmować ryzyko
Szkoła ucząca twórczego myślenia	Szkoła ucząca schematycznego myślenia
Możliwość uczestniczenia w warsztatach, szkoleniach wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne	Brak wsparcia w postaci szkoleń wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne
Podmiotowe wychowanie w domu rodzinnym	Autorytarne wychowanie w domu rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 64-67.

Na klimat sprzyjający innowacyjności pracowników wpływają dwa czynniki: kultura organizacyjna firmy i indywidualne podejście pracowników do innowacji.

Za kulturę organizacji innowacyjnej uważa się m.in. kulturę adhocracji, którą cechuje: dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków i duża elastyczność działań. Przywódca w takiej kulturze jest postrzegany jako ryzykant, wizjoner, innowator, który oczekuje od swoich pracowników kreatywności i nieszablonowego podejścia do problemów<sup>17</sup>. Tworzenie kultury innowacyjnej zakłada udział kreatywnych pracowników, zespołów i kadry zarządzającej. Jednak kreatywność nie jest warunkiem wystarczającym dla innowacyjności, a zatem nie zawsze kreatywne myślenie i działanie przynoszą rezultaty w postaci innowacji. Sama kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia

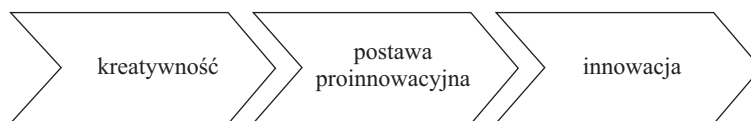
<sup>14</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 20.

<sup>15</sup> B. Smolka-Franke, *Kompetencje*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012, s. 79.

<sup>16</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 20.

<sup>17</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 49, 64.

pytania, jak można zrobić coś lepiej, inaczej, i umiejętność projektowania zmian. Innowacyjność można natomiast określić mianem urzeczywistnionej (w procesach marketingowych i organizacyjnych, w produktach i technologiach) kreatywności. Kreatywność jest postrzegana jako cecha charakteru jednostki lub zespołu, zaś innowacyjność jako „produkt” organizacji. Swoistym łącznikiem między kreatywnością a innowacją jest postawa proinnowacyjna. Można ją rozumieć jako żywe zainteresowanie urzeczywistnieniem pomysłów i idei oraz wzięcie za nie odpowiedzialności<sup>18</sup>. Powiązania między kreatywnością, innowacją i postawą proinnowacyjną prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Powiązania między kreatywnością, innowacją i postawą proinnowacyjną

Źródło: R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 109.

W indywidualnym podejściu do innowacji ważne są: osobowość pracownika, jego akceptacja dla różnorodności, wieloaspektowość czy interdyscyplinarność, tj. połączenie wiedzy z różnych dziedzin. Umożliwia to powstawanie nietypowych połączeń skojarzeniowych, co daje początek kreatywności. Co ciekawe, czynnikiem wspierającym lub hamującym rozwój kreatywności jako podstawy innowacyjności jest rodzina. Duża rola stereotypów w życiu, wzmacniana przez szkołę, media czy Kościół, prowadzi do tego, że jednostka ulega konformizmowi. Natomiast ludzi, których zachowania nie są schematyczne, poszukujących, ciekawych otoczenia, podróżujących i dostrzegających w różnorodności szansę rozwoju oraz akceptujących inność cechuje pozytywne podejście do zmian jako swego rodzaju „stałości”<sup>19</sup>.

W kreowaniu postaw proinnowacyjnych ogromną rolę odgrywa kadra kierownicza. Kierownicy, którzy preferują pionowe (funkcyjne, tradycyjne) zarządzanie, hamują rozwój procesów organizacyjnych, przez co staje się ono nieadekwatne do oczekiwań i potrzeb otoczenia. Postawa kierownicza powinna być nastawiona na aktywną komunikację i współpracę nie tylko z pracownikami, ale i z klientami. Orientacja na klienta jest wyrazem kultury firmy i przekonań jej pracowników.

<sup>18</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 57, 109.

<sup>19</sup> H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003, s. 22-23.

### 3. Proinnowacyjne postawy śląskich przedsiębiorców sektora MMŚP w zakresie orientacji na klienta – analiza wyników badań

Zagadnieniem innowacji marketingowych i marketingu innowacji zajmuje się m.in. zespół badaczy Politechniki Śląskiej w ramach projektu „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”<sup>20</sup>. Realizatorzy projektu zwracają uwagę, iż celem innowacji marketingowej jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków bądź zmiana pozycji produktów danej firmy na dotychczasowym rynku, co ma służyć zwiększeniu wartości jej produkcji sprzedanej. W ramach projektu opracowano Matrycę Potrzeb Marketingowych (MPM) – narzędzie, które umożliwia oszacowanie pozycji firmy w wymiarze innowacyjności i służy autodiagnozie przedsiębiorców sektora MMŚP. Za jego pomocą bada się potrzeby marketingowe przedsiębiorstw pod względem ich gotowości do podejmowania działań rozwojowych w duchu innowacyjności w sześciu wymiarach: postrzegania otoczenia, orientacji na klienta, świadomości kreowania marki, procesów, strategii i kompetencji. Poniżej zaprezentowano fragment analizy wyników badań poświęconych marketingowym działaniom względem klienta, ze szczególnym uwzględnieniem działań proinnowacyjnych badanych przedsiębiorców.

Peter F. Drucker często podkreślał, że innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana<sup>21</sup>. Przeprowadzone badania dowodzą, że ponad połowa (63,4%) badanych, z 300 przedsiębiorstw sektora MMŚP województwa śląskiego, czerpie z tej wiedzy i potwierdza, że planując wprowadzenie innowacji, uwzględnia potrzeby zgłaszane przez klientów. Co ważne, tylko 6% respondentów przyznało, że ich organizacja nie brała pod uwagę tego aspektu<sup>22</sup>.

Według Barbary Dobiegały-Korony pracownicy są postrzegani jako źródło innowacji, jeśli: patrzą krytycznie na rzeczywistość i reakcje otoczenia, potrafią wczuć się w ujawnione i niewyrażone (ukryte) potrzeby klientów i przejawiają chęć ich zaspokojenia oraz wciąż poszukują nowości<sup>23</sup>. Badania wykazały, że bez względu na wielkość badanego przedsiębiorstwa przedsiębiorcy mają pozytywne podejście do wprowadzania zmian. Należy jednak podkreślić, że respondenci, mimo iż przyswoili sobie podstawowe, podręcznikowe zasady marketingu i budowania relacji z klientami, nie zawsze te zasady konsekwentnie stosują w bieżącej

<sup>20</sup> Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

<sup>21</sup> P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 153.

<sup>22</sup> J. Tokar, G. Badura, *Procesy i strategie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 142.

<sup>23</sup> B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 233.

praktyce biznesowej (pytania o szczegóły strategii marketingowych wskazują na braki wiedzy i odpowiednich zachowań). Na przykład podejmowane przez badane firmy działania w celu pozyskania nowych klientów cechuje standardowe podejście, z koncentracją na reklamach prasowych, ulotkach, drukowanych broszurach i prospektach (ponad 51% wskazań), czyli działaniach kosztownych i rzadko efektywnych. Mikrofirmy, które dysponują zwykle najmniejszymi budżetami na reklamę, wskazywały jej stosowanie częściej niż firmy małe i średnie. Instrumentarium do budowania trwałych relacji z klientami w zdecydowanej większości badanych firm jest zatem standardowe, tradycyjne, niezróżnicowane i mało innowacyjne<sup>24</sup>.

Zadowolenie klienta jest determinantą jego lojalności wobec firmy. Blisko połowa badanych przedsiębiorców potwierdza konieczność monitorowania poziomu zadowolenia i lojalności klientów. Jednocześnie wielu (ponad 30% wskazań), głównie z mikrofirm, nie dostrzega wagi działań zmierzających do utrwalania relacji z klientami. Zdecydowana większość badanych (ponad 3/4) nie prowadzi żadnych badań – ani w zakresie monitorowania poziomu zadowolenia i lojalności klientów, ani efektywności działań promocyjnych, zachowań konsumentów czy identyfikacji kluczowych klientów. Ogólnie pojętymi badaniami rynku zajmuje się 7% badanych firm, które w większości należą do grupy przedsiębiorstw średnich oraz mają wyspecjalizowane komórki marketingu i PR-u<sup>25</sup>.

Podstawą innowacji jako wartości dla klienta musi być dokładne poznanie i zrozumienie tego, co stanowi korzyść dla klienta. Punktem wyjścia dla przedsiębiorców nie może więc być własny produkt czy usługa ani nawet własna wiedza o rynku i końcowych użytkownikach, ale to, co przedstawia wartość dla klienta<sup>26</sup>. Firmy sektora MMŚP zbyt często skupiają się na cechach produktu, nie biorąc pod uwagę tego, że klient chce płacić za własne korzyści. Natomiast klient, sięgając po produkt czy usługę, kupuje zarówno nowe osiągnięcia technologiczne, jak i (a może przede wszystkim) zadowolenie, poczucie bezpieczeństwa i pewność siebie (oraz poczucie własnej wartości)<sup>27</sup>. Badania wykazały silną orientację badanych przedsiębiorców na cechy i jakość produktu, a dopiero w dalszej kolejności na potrzeby klientów. Ta technokratyczna postawa często skutkuje nietrafnym i nieefektywnym podejściem do działań w obszarze marketingu. Warunkiem funkcjonowania każdej firmy jest zaś przedkładanie potrzeb klienta nad cechy produktu. Jednak z tym punktem widzenia utożsamia się tylko 1/4 badanych (głównie z firm średnich)<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> P. Weryński, *Wnioski z badań diagnostycznych śląskich przedsiębiorstw sektora MMŚP*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 167.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 238.

<sup>27</sup> A. Piekacz, P. Weryński, *Klient i otoczenie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych...*, s. 38.

<sup>28</sup> P. Weryński, op. cit., s. 166-167.

Czynnikiem wpływającym na wzrost innowacyjności organizacji jest zatrudnianie właściwych pracowników, zdolnych do twórczego działania, na wszystkich stanowiskach w przedsiębiorstwie – zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych<sup>29</sup>. Wśród takich kompetencji pracowniczych, jak: nastawienie na wprowadzanie nowych rozwiązań, gotowość do szybkiego przyswajania nowej wiedzy czy kreatywność w działaniu, ta ostatnia według respondentów jest kompetencją o najniższym stopniu istotności. Kreatywność w działaniu przekłada się jednak na umiejętność kreowania innowacyjnych rozwiązań, a jej mniejsza istotność wskazuje na marginalizację możliwości, które takie rozwiązania oferują<sup>30</sup>. Na kreatywność zwracał uwagę już P. F. Drucker, pisząc, że najważniejszą siłą w budowaniu i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są ludzie kreatywni, a przedsiębiorstwo, które nie wprowadza innowacji, nieuchronnie starzeje się i podupada<sup>31</sup>. Postawa proinnowacyjna bazuje właśnie na kreatywności. Oba te pojęcia sytuują się na poziomie idei organizacyjnych i są powiązane z kompetencjami pracowników. Innowacje natomiast dotyczą określonych, wewnątrzorganizacyjnych procesów. Można zatem powiedzieć, że są eksternalizacją kompetencji i idei<sup>32</sup>.

#### 4. Rola wiedzy w procesach kreowania wartości dla klienta

Przez ostatnie 30 lat diametralnie zmieniła się sytuacja na rynku. Do połowy lat 80. XX w. mieliśmy do czynienia z rynkiem sprzedawcy, kiedy sprzedaż funkcjonowała automatycznie. Niewielka liczba dostawców przy ogromnym popycie sprawiała, że to, co zostało wyprodukowane, natychmiast się sprzedawało. Sytuacja ta uległa jednak zmianie i powstał rynek nabywcy, charakteryzujący się nadmiarem porównywalnych ofert, w którym tak naprawdę rządzi klient, a główne znaczenie ma wiedza o jego potrzebach<sup>33</sup>.

Wiedza to ważny zasób niematerialny, kształtujący się w wyniku systematycznego rozwijania umiejętności, doświadczenia oraz dostrzegania i wykorzystywania szans i umiejętnego unikania pojawiających się zagrożeń. Traktowana jest jako najważniejszy zasób, podczas gdy pozostałe czynniki wytwórcze stanowią jedynie jej uzupełnienie. Wiedza kształtuje elastyczność i kreatywność organizacji. To skuteczne narzędzie w rękach przedsiębiorców, umożliwiające podejmowanie im trafnych decyzji, a zarazem kształtujące innowacyjność przedsiębiorstw<sup>34</sup>. Podstawą zachowań proinnowacyjnych jest twórcza organizacja

<sup>29</sup> K. Piotrkowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa 2000, s. 126-127.

<sup>30</sup> P. Weryński, op. cit., s. 171.

<sup>31</sup> P. F. Drucker, op. cit., s. 162-163.

<sup>32</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 110.

<sup>33</sup> J. Tokar, *Klient na rynku nabywcy*, „Cukiernictwo i Piekarstwo” 2011, nr 5, s. 78.

<sup>34</sup> E. Skrzypek, op. cit., s. 394-398.

oparta na dostępie do wiedzy wszystkich pracowników, chęci dzielenia się nową informacją i pomysłami oraz zaangażowaniu pracowników w realizację strategii innowacji<sup>35</sup>. Wiedza to umiejętność interpretowania informacji i nadawania im określonego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, rozwoju nowych produktów oraz tworzenia i wdrażania innowacji<sup>36</sup>.

Jednym z warunków sukcesu gospodarczego jest strategiczne podejście do tworzenia (pozyskiwania) wiedzy i wykorzystywania jej w procesach innowacyjnych. Nowe wyzwania, przed jakimi stoją przedsiębiorcy, oparte są na współtworzeniu wartości poprzez innowacje, których podstawą jest wiedza pracowników i klientów<sup>37</sup>.

Można zatem powiedzieć, że zmienia się zakres działań pracownika, który dzięki wiedzy staje się ekspertem kreującym wartość dla przedsiębiorstwa<sup>38</sup>. Podobnie jest z klientami, którzy stają się współkreatorami wartości. Odzwierciedleniem filozofii wykorzystującej wiedzę klientów do uzyskania korzyści organizacyjnych oraz pełniejszego ich zadowolenia jest CKM (*Customer Knowledge Management*). Ta koncepcja zarządzania powstała przez dyfuzję CRM i zarządzania wiedzą. Umacnianie powiązań z klientami to podstawa prosumeryzmu, czyli możliwości pełnienia przez klienta podwójnej roli – producenta i klienta. Współpraca między organizacją a dotychczasowym klientem opiera się na wykorzystaniu jego wiedzy do rozwoju aktywów materialnych, produktów i płynących stąd korzyści<sup>39</sup>.

Jak twierdzi P.F. Drucker, innowacje od zawsze są oparte na wiedzy, szczególnie nowej wiedzy, ukierunkowanej na poszukiwanie osiągnięć naukowych, technologicznych i społecznych<sup>40</sup>. Aby działania innowacyjne generowały nowe

<sup>35</sup> K. Adamska, M. Mączka, A. Ludynia, *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, w: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 449-457.

<sup>36</sup> J. Baruk, *Wiedza w procesach tworzenia innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147), s. 116.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 113-114.

<sup>38</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 14.

<sup>39</sup> I. Mendryk, *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32, s. 322, [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty\\_Naukowe\\_Kolegium\\_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A611Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usq=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty_Naukowe_Kolegium_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A611Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usq=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja) [22.04.2013].

<sup>40</sup> P.F. Drucker, *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” sierpień 2002, [http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780\\_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01\\_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf](http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf) [22.04.2013].



wartości dla klientów, muszą wynikać z głębokiej wiedzy o kliencie, jego potrzebach, możliwościach i preferencjach. Źródeł pozyskiwania wiedzy czy innowacyjności poszukuje się zarówno w pracownikach, jak i w samych klientach.

## 5. Oparcie innowacji na potrzebie kreowania wartości dla klienta

Według założeń strategii lizbońskiej, aby Europa była bardziej przedsiębiorcza i innowacyjna<sup>41</sup>, organizacje muszą nauczyć się trafnie diagnozować, co stanowi dla klienta wartość, a zatem poznać i zrozumieć ich cele oraz motywacje, jakie prowadzą do tych celów, oraz zidentyfikować przeszkody w ich realizacji. Trudności, wyzwania i możliwości klienta muszą stanowić podstawę poszukiwania i kreowania przez przedsiębiorstwo innowacji. Wartością dla klienta jest to, co rozwiązuje jego problemy i pozwala mu unikać frustracji. Rozwiązanie problemu musi być rzeczywiste, nowatorskie i wyróżniające firmę na rynku, po koszcie akceptowanym przez klienta i występujące we właściwym czasie<sup>42</sup>. Ani nowa technologia, ani nowy produkt bez akceptacji rynkowej, klientów i konsumentów nie jest innowacją. Wyrazem akceptacji jest zakup innowacji i pozytywne odczucia. Wartości kreowane dla klientów uznaje się za innowacje, jeżeli:

- dostarczają klientowi rzeczywistych, istotnych korzyści, które klienci traktują jako unikalne,
- oferta wprowadzona jest w czasie, w jakim oczekują jej klienci – jest to krytyczna cecha, gdyż opóźnienia wprowadzenia na rynek innowacji wiąże się z wyższymi kosztami i mniejszym zyskiem,
- unikalne wartości dla klienta są dla niego dostępne, co przejawia się w akceptowanych kosztach, które chcą i mogą ponieść klienci w momencie zakupu i korzystania z innowacji<sup>43</sup>.

O tym, że zarządzanie innowacjami opartymi na wartościach dla klientów może zapewnić osiągnięcie celów organizacji, przekonuje Jean Brillman, który podkreśla, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klienta, i to wartości wyższej niż u konkurencji, oraz że działalność każdej współczesnej organizacji powinna iść w tym kierunku<sup>44</sup>.

<sup>41</sup> *An agenda of economic and social renewal for Europe. Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon*, The Lisbon European Council, Brussels, 23-24. 03.2000 r.

<sup>42</sup> B. Dobiegała-Korona, op. cit., s. 239.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 230.

<sup>44</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 54.



## Podsumowanie

Innowacyjność związana jest z wdrożeniem. Pomysł jest innowacyjny, jeśli zostanie wprowadzony na rynek, a następnie przez niego „kupiony”<sup>45</sup>. W efekcie jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa staje się klient i wytworzony z nim związek. Budowanie trwałych relacji z klientem wymaga ciągłego ich doskonalenia, m.in. poprzez świadomą i ukierunkowaną na jego potrzeby innowacyjność<sup>46</sup>.

Jak pisał P. F. Drucker, „najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej kreowanie”<sup>47</sup>, co w kontekście tematyki artykułu można podsumować, że najlepszym sposobem przewidywania potrzeb i wartości klientów jest ich kreowanie.

## Literatura

- Adamska K., Mączka M., Ludynia A., *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, w: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka, Wyd. UMCS, Lublin 2009.
- An agenda of economic and social renewal for Europe. Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon*, The Lisbon European Council, Brussels, 23-24.03. 2000 r.
- Baruk J., *Podatność obywateli Unii Europejskiej na innowacje*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 5(143).
- Baruk J., *Wiedza w procesach tworzenia innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147).
- Brdulak H., Gołębiowski T., *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
- Drozdowski R., Zakrzewska A. i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
- Drucker P. F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” sierpień 2002, [http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780\\_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01\\_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf](http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf) [22.04.2013].
- Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Edersheim E. H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.

<sup>45</sup> R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., op. cit., s. 55.

<sup>46</sup> U. Widelska, *Innowacje w procesie budowania relacji z klientem w warunkach kryzysu na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, vol. 2, nr 4, s. 381-383.

<sup>47</sup> E. H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 93.

- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Rebis, Poznań 2004.
- Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970.
- Mendryk I., *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32, [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty\\_Naukowe\\_Kolegium\\_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A611Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usg=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbazhum.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Fdownload%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-1a30f4d7-f7e1-41c2-a6c8-bdb124425564%2Fcontent%2FZeszyty_Naukowe_Kolegium_Gospoda-r2011-t32-s315-331.pdf&ei=A611Ua6uJ4XK4ASL5oHIBw&usg=AFQjCNH6-WcUtUZaKuLkmd-IGw6uB3LD0Q&bvm=bv.45512109,d.bGE&cad=rja) [22.04.2013].
- Oleś P. K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, seria „Wykłady z psychologii” vol. 11, Scholar, Warszawa 2005.
- Pangsy-Kania S., *Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji*, w: *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, red. E. Okoń-Horodyńska, S. Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- Piekacz A., Weryński P., *Klient i otoczenie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
- Piotrkowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Bellona, Warszawa 2000.
- Smółka-Franke B., *Kompetencje*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
- Skrzypiek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa*, w: *Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003.
- Tokar J., *Klient na rynku nabywcy „Cukiernictwo i Piekarstwo”* 2011, nr 5.
- Tokar J., *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013.
- Tokar J., Badura G., *Procesy i strategie*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
- Weryński P., *Wnioski z badań diagnostycznych śląskich przedsiębiorstw sektora MMŚP*, w: *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, red. P. Weryński, Difin, Warszawa 2012.
- Widelska U., *Innowacje w procesie budowania relacji z klientem w warunkach kryzysu na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, vol. 2, nr 4.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa 2006.

## Pro-innovative attitudes of MSME sector entrepreneurs in the creation of value for customers

**Abstract.** *In the present day, businesses are facing new challenges in management paradigms based on the value of co-creation through innovation, the primary source of which is the knowledge of workers and customers. The aim of this paper is to show the role of pro-innovation attitude of the MSME sector entrepreneurs in creating value for the customer. An innovation-oriented attitude is defined in this article as an individual feature of entrepreneurs, indicating openness to innovation and new solutions, that can be implemented with the ability to learn, a willingness to take risks, the criticism of existing schemes, and standards of conduct. The very concept of a pro-innovation attitude was recognized in a broad context, and also as the link between creativity and innovation.*

**Keywords:** *innovation, innovation-oriented attitude, customer, value for the customer, creativity*



**Grzegorz Borkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
e-mail: gborkowski@o2.pl  
tel. 607 79 79 70

## **Polityka inwestycyjna w kontekście wewnętrznego rynku kapitałowego**

***Streszczenie.** Artykuł podejmuje tematykę rynku kapitału wewnętrznego oraz jego konsekwencji. Przedstawiono w nim zjawiska, które w istotny sposób wpływają na scenariusz podejmowania decyzji inwestycyjnych, a tym samym na model realizacji procesu inwestycyjnego. Pokazano także związek między tymi zjawiskami a dwupoziomym problemem agencji oraz słabości procesu inwestycyjnego prowadzonego za pomocą wewnętrznego rynku kapitałowego, który staje się narzędziem w rękach menedżerów do realizacji ich prywatnych celów, a nie elementem budującym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.*

***Słowa kluczowe:** wewnętrzny rynek kapitałowy, problem agencji, zachowanie menedżerów, proces inwestycyjny*

### **Wstęp**

Rynek kapitału wewnętrznego, nadzór korporacyjny i problem agencji są tematami, które w ostatniej dekadzie cieszyły się dużym zainteresowaniem badaczy zarządzania, finansów czy polityki korporacyjnej<sup>1</sup>. Literatura tego okresu dowodzi, że tematy te są silnie od siebie zależne<sup>2</sup>. Takie zjawiska, jak: socjalizm kor-

---

<sup>1</sup> A. Shleifer, R. Vishny, *A survey of corporate governance*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52, s. 737-783.

<sup>2</sup> M. Becht, P. Bolton, A. Röell, *Corporate governance and control*, National Bureau of Economic Research, Milton 2004.

poracyjny, budowanie imperium, pokusa nadużycia czy dwustopniowy problem agencji (wraz z wszelkimi mechanizmami nadzoru korporacyjnego) stanowią przykłady teorii nieefektywnego rynku kapitału wewnętrznego<sup>3</sup>.

W artykule podjęto tematykę wewnętrznego rynku kapitałowego w kontekście kosztów agencji i polityki inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Analizie poddano wewnętrzne zjawiska pojawiające się w czasie realizacji inwestycji za pomocą zasobów pochodzących z wewnętrznych przepływów kapitałowych, a także zjawiska, które wpisują się w problem agencji, będące wynikiem funkcjonowania wewnętrznego rynku kapitałowego.

Ponadto przedstawiono modele realizacji polityki inwestycyjnej przyjmowane przez menedżerów zarządzających oraz istotne czynniki mające wpływ na tworzenie scenariuszy decyzyjnych procesu inwestycyjnego.

Założone cele zrealizowano na podstawie studiów nad literaturą przedmiotu, w tym gromadzenia, specyfikacji, analizy i charakterystyki danych.

## 1. Wewnętrzny rynek kapitałowy

Ostatnie badania koncentrują się na zagadnieniu wewnętrznego rynku kapitałowego w kontekście organizacji o strukturze holdingowej. Dzięki istnieniu takiej struktury możliwe są przepływy środków pieniężnych przez poszczególne jednostki, co pozwala na stworzenie wewnętrznego rynku kapitałowego organizacji. Pojawia się proces, który dostarcza ograniczonych zasobów finansowych na realizację potrzeb wewnętrznych organizacji. Olivier E. Williamson opisał sposób funkcjonowania rynku kapitału wewnętrznego w następujący sposób: „przepływy środków pieniężnych (*cash flow*) w organizacji wielodivizyjnej nie wracają automatycznie do źródeł, ale stanowią cel współzawodnictwa”<sup>4</sup>.

Niektórzy badacze, np. Owen Lamont czy Joel Houston, Christopher James i David Marcus<sup>5</sup>, zauważyli, że istnieje korelacja między rynkiem kapitału wewnętrznego (*internal capital market*) a przepływem środków pieniężnych (*cash flow*). Zaczęli się więc zastanawiać nad procesem inwestycyjnym w organizacji holdingowej oraz nad różnicami w sposobie realizacji procesu inwestycyjnego w jednostce samodzielnej i jednostce przynależnej do wielodivizyjnej korporacji czy grupy kapitałowej. Przedmiotem zainteresowania badaczy było dyskonto dy-

<sup>3</sup> Z. Sautner, B. Villalonga, *Corporate Governance and Internal Capital Markets*, Harvard Business School, Cambridge Mass. 2010.

<sup>4</sup> O. E. Williamson, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Collier Macmillan Publishers, New York 1975.

<sup>5</sup> O. Lamont, *Cash flows and investment: Evidence from internal capital markets*, „Journal of Finance” 1997, nr 52, s. 83-109; J. Houston, C. James, D. Marcus, *Capital market frictions and the role of internal capital markets in banking*, „Journal of Financial Economics” 1997, vol. 46, nr 2, s. 135-164.

wersyfikacyjne (spadek wartości) przedsiębiorstw wielodwywizyjnych, porównywanych z przedsiębiorstwami jednodwywizyjnymi działającymi w tej samej branży lub segmencie przemysłu. W związku z tym w latach 80. nastąpiło odejście od form zdywersyfikowanych, uzasadniane tym, że jednostki (dwywizje) będą funkcjonowały bardziej efektywnie jako samodzielne jednostki<sup>6</sup>. Choć zostało stwierdzone dyskonto dywersyfikacyjne, nie były jasne przyczyny jego powstania.

W dyskusji na ten temat wyłoniły się dwie grupy argumentów, w odmienny sposób ukazujących wewnętrzny rynek kapitałowy jako przyczynę zaobserwowanego zjawiska.

Zgodnie z pierwszą grupą rynek kapitału wewnętrznego stanowi przyczynę utraty wartości przedsiębiorstwa, co potwierdzają badania Larry'ego Langa i René M. Stulza, Philipa Bergera i Eli Oflek, Roberta Commenta i Grega Jarella<sup>7</sup>. David S. Scharfstein<sup>8</sup> uważa, że inwestycje dokonywane za pomocą wewnętrznego rynku kapitałowego są nieproporcjonalne do szans inwestycyjnych, co świadczy o negatywnej zależności między dywersyfikacją i rynkiem kapitału wewnętrznego a budowaniem wartości firmy<sup>9</sup>. John R. Graham, Michael L. Lemmon i Jack G. Wolf czy Raghuram Rajan, Henri Servaes i Luigi Zingales<sup>10</sup> dowodzą, że firmy wielodwywizyjne inwestują relatywnie więcej w słabsze linie biznesu niż firmy jednosegmentowe działające w tym samym obszarze, przy jednoczesnym ograniczeniu inwestycji w silne linie biznesu. Jest to przykład nieefektywnego subsydiowania, które polega na wspieraniu nieefektywnych jednostek i bezpośrednio wpływa na dyskonto wartości przedsiębiorstwa.

Druga grupa argumentów powstała na podstawie wyników badań zainicjowanych przez takich badaczy, jak: Armen A. Alchian i J. Fred Weston, i kontynuowanych przez Roberta Gertnera, Davida S. Scharfsteina i Jeremy'ego C. Steina<sup>11</sup>. J.C. Stein podkreśla znaczenie wewnętrznego rynku kapitałowego jako czynnika

<sup>6</sup> J.C. Stein, *Internal capital markets and the competition for corporate resources*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52, s. 111-133.

<sup>7</sup> L. Lang, R. M. Stulz, *Tobin's Q, corporate diversification, and firm performance*, „Journal of Political Economy” 1994, nr 102, s. 1248-1280; Ph. Berger, E. Ofek, *Diversification's effect on firm value*, „Journal of Financial Economics” 1995, nr 37, s. 39-65; R. Comment, G. Jarrell, *Corporate focus and stock returns*, „Journal of Financial Economics” 1995, nr 37, s. 67-87.

<sup>8</sup> D.S. Scharfstein, *The dark side of internal capital markets II: Evidence from diversified conglomerates*, „NBER Working paper” 1998, nr 6352.

<sup>9</sup> D. Hyland, *Why firms diversify: An empirical examination*, Working paper, University of Texas, Arlington 1999.

<sup>10</sup> J.R. Graham, M. L. Lemmon, J. J. Wolf, *Does corporate diversification destroy value?*, „Journal of Finance” 2002, nr 57, s. 695-720; R. Rajan, H. Servaes, L. Zingales, *The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment*, „Journal of Finance” 2000, nr 55, s. 35-80.

<sup>11</sup> A.A. Alchian, *Corporate management and property rights*, w: *Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities*, red. H. Manne, American Enterprise Institute, Washington DC 1969; J.F. Weston, *Mergers and acquisitions in business planning*, „Revista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali” 1970, nr 17, s. 309-320; R. H. Gertner, E. A. Powers, D. S. Scharf-

Tabela 1. Zestawienie publikacji ukazujących oddziaływanie wewnętrznego rynku kapitałowego

Autorzy	Charakterystyka
Pozytywne oddziaływanie	
Laverence (1991)	rynek kapitału wewnętrznego determinuje subwencjonowanie i relokację zasobów finansowych; powstaje dyskonto dywersyfikacyjne
Lang, Stulz (1994)	rynek kapitału wewnętrznego stanowi skutek dywersyfikacji negatywnie skorelowany z wartością firmy
Berger, Ofek (1995), Lins, Servaes (1999)	dyskonto organizacji wielodivizyjnych wynika z dywersyfikacji i rynku kapitału wewnętrznego na tle firm jednosegmentowych
Comment, Jarel (1995)	istnieje zależność między rynkiem kapitału wewnętrznego a spadkiem wartości firmy
Laeibenskinel, Opler (1995)	dyskonto dywersyfikacyjne i rynek kapitału wewnętrznego stanowi źródło subsydiowania i relokacji zasobów finansowych
Servaes (1996), Scharfstein (1998)	istnieje zależność między dywersyfikacją i rynkiem kapitału wewnętrznego a spadkiem wartości firmy
Hylland (1994), Graham, Lemmon, Wolf (2002)	istnieje zależność między dywersyfikacją a spadkiem wartości firmy
Negatywne oddziaływanie	
Lamont (1997)	nieefektywność wewnętrznego rynku kapitałowego jest wynikiem błędnej alokacji środków, a nie dywersyfikacji
Houston, James, Marcus (1997)	nieefektywność wewnętrznego rynku kapitałowego jest wynikiem błędnych decyzji menedżerskich
Chevalier (2001)	z porównania sposobu realizacji inwestycji przez przedsiębiorstwa przed i po połączeniu się z grupą wynika, że nie jest on negatywnie skorelowany z rynkiem kapitału wewnętrznego
Khanna, Tice (2001)	pozytywne przykłady wewnętrznego rynku kapitałowego przedsiębiorstw na rynkach azjatyckich
Whited (2001)	krytyka nieefektywności realizacji inwestycji za pomocą rynku kapitału wewnętrznego, błąd pomiaru
Campa, Kedia (2002), Mansi, Reeb (2002)	rynek kapitału wewnętrznego może efektywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i nie powoduje dyskonta
Villalonga (2004)	pozytywny wpływ wewnętrznego rynku kapitałowego.
Kuppuswamy, Villalonga (2001)	pozytywny wpływ wewnętrznego rynku kapitałowego na efektywność inwestycji i wartość firmy

Źródło: opracowanie własne.

pozytywnie wpływającego na wzrost efektywności inwestycji<sup>12</sup>. Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że wewnętrzny rynek kapitałowy może redukować asyme-

stein, *Learning about internal capital markets from corporate spin-offs*, „Journal of Finance” 2002, nr 57, s. 2479-2506.

<sup>12</sup> J. C. Stein, *Internal capital markets and the competition for corporate resources*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52.



trię informacji między inwestorem a menedżerem projektu (np. dyrektorem jednostki, w której realizowane jest zadanie inwestycyjne), a tym samym pozwala na lepszą alokację środków wewnątrz firmy. Rynek kapitału wewnętrznego może też być przeciwważą dla rynków kapitału zewnętrznego, co jest szczególnie ważne w sytuacji ograniczenia ich dostępności<sup>13</sup>. Według Belen Villalongi, Toni Whited, Jose Campy i Simi Kedia oraz Sattar Mansi i Davida Reebea<sup>14</sup> dywersyfikacja i wynikający z niej rynek kapitału wewnętrznego mogą przyczyniać się do wzrostu wartości firmy.

Judith Chevalier dokonuje porównania procesu inwestycyjnego w firmie jednosegmentowej (nieposiadającej rynku kapitału wewnętrznego) przed i po połączeniu się z przedsiębiorstwem wielodywizyjnym i nie dostrzega różnic w sposobie realizacji procesu inwestycji, dlatego uważa, że jeśli ma miejsce jakakolwiek nieefektywność w procesie realizacji inwestycji, to jest ona wynikiem innych zjawisk, a nie rynku kapitału wewnętrznego<sup>15</sup>.

Dotychczasowe badania nie prezentują spójnego i jednoznacznego stanowiska na temat roli wewnętrznego rynku kapitałowego jako narzędzia, które mogłoby pozytywnie lub negatywnie wpływać na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opinie powstające na podstawie wyników badań prowadzonych w różnych obszarach gospodarki są często sprzeczne. Może to wynikać z poszukiwania rozwiązań w zjawiskach wewnętrznych zachodzących w organizacji.

## 2. Dwustopniowy problem agencji a zjawiska wewnętrzne

John R. Graham, Campbell R. Harvey i Manju Puri łączą dyskonto dywersyfikacyjne i rynek kapitału wewnętrznego z błędnymi decyzjami dotyczącymi akwizycji nieefektywnych jednostek i wskazuje je jako przyczynę nieefektywności wewnętrznego rynku kapitałowego<sup>16</sup>. Można więc powiedzieć, że nieefektywność inwestycyjna, na którą podatne są organizacje o strukturze wielodywizyjnej, może wynikać z problemu agencji.

Na problem agencji składają się dwa scenariusze. Pierwszy wiąże się z przeinwestowywaniem, gdy menedżerowie, którzy mają dostęp do dużych środków

<sup>13</sup> O.E. Williamson, op. cit.

<sup>14</sup> B. Villalonga, *Does diversification cause the „diversification discount”*, „Financial Management” 2004, nr 33, s. 5-28; T. Whited, *Is it inefficient investment that causes the diversification discount?*, „Journal of Finance” 2001, nr 56, 1667-1692; J. Campa, S. Kedia, *Explaining the diversification discount*, „Journal of Finance” 2002, nr 57, s. 1731-1762; S. Mansi, D. Reeb, *Corporate diversification: What gets discounted?*, „Journal of Finance” 2002, nr 5, s. 2167-83.

<sup>15</sup> J. Chevalier, *Why do firms undertake diversifying mergers? An examination of the investment policies of merging firms* (unpublished working paper). University of Chicago, Chicago 1999.

<sup>16</sup> J.R. Graham, C.R. Harvey, M. Puri, *Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms*, Working paper, Duke University, Durham 2010.

finansowych z wewnętrznego rynku kapitałowego, nieefektywnie wykorzystują te zasoby, narażając organizację na ryzyko błędnych decyzji inwestycyjnych<sup>17</sup>. Drugi scenariusz dotyczy sytuacji, w której menedżerowie na poziomie jednostki odczuwają ograniczenia wynikające z niewystarczających przepływów środków pieniężnych na realizację założeń inwestycyjnych, więc dokonują alokacji kapitału za pomocą środków pozyskanych z wewnętrznego zamiast zewnętrznego rynku kapitałowego. Jest to przykład nieefektywnego subsydiowania danej jednostki, które polega na alokowaniu zbyt dużej ilości kapitału w danej jednostce i tym samym ograniczaniu dostępu do środków innym jednostkom będącym częścią korporacji<sup>18</sup>.

Hipotezy na temat subsydiowania jednostek za pomocą rynku kapitału wewnętrznego są szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu, a studia takich badaczy, jak: Owen Lamont, Hyun-Han Shin i René M. Stulz<sup>19</sup>, potwierdzają, że jest to praktyka bardzo popularna. Korporacje w aktywny sposób korzystają z rynku kapitału wewnętrznego i dokonują relokacji środków pomiędzy jednostkami. Stwierdzenie, że tego rodzaju przesunięcia kapitału są nieefektywne, nie ma jednak poparcia w badaniach empirycznych i można je traktować wyłącznie jako przypuszczenie<sup>20</sup>.

Według O.E. Williamsona rynek kapitału wewnętrznego dotyczy dwupoziomowego problemu agencji<sup>21</sup>. Konflikt pomiędzy udziałowcami (właścicielami czy inwestorami rynkowymi; szczególnym przypadkiem jest akcjonariat rozproszony) a menedżerami zarządzającymi jednostką, mającymi możliwość alokowania zasobów finansowych, może wynikać z nierównowagi sił – posiadanie przez menedżerów pełnej informacji, systemów audytujących, zdolności dyskretnej alokacji kapitału, regulacji systemu bodźców wobec menedżerów niższego szczebla czy subwencjonowania jednostek zależnych powoduje, że korporacja (dyrektor zarządzający) jako inwestor wewnętrzny ma wobec udziałowców oraz jednostki zależnej znaczącą przewagę. Przewaga ta może skutkować dążeniem menedżerów do realizacji swoich prywatnych celów, takich jak: budowanie imperium czy kształtowanie struktury organizacji dla umocnienia swojej władzy. Wewnętrzny rynek kapitałowy pozwala zaś na ograniczenie kontroli i umacnia pozycję menedżera.

<sup>17</sup> P. Berger, E. Ofek, *Diversification's effect on firm value*, „Journal of Financial Economics” 1995, nr 37, s. 39-65.

<sup>18</sup> H. Shin, R. Stulz, *Are internal capital markets efficient?*, „Quarterly Journal of Economics” 1998, nr 113, s. 531-552.

<sup>19</sup> O. Lamont, op. cit.; H. Shin, R. Stulz, op. cit.

<sup>20</sup> D. S. Scharfstein, J. C. Stein, *The dark side of internal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment*, „The Journal of Finance” 2000, nr 55, s. 2537-2564.

<sup>21</sup> O.E. Williamson, op. cit.

Na tej podstawie J.C. Stein zbudował zupełnie inną argumentację, podważając negatywny charakter problemu agencji w kontekście wewnętrznego rynku kapitałowego. Uwzględniając tendencję menedżerów do czerpania prywatnych korzyści z możliwości zarządzania, prowadzącej do przeinwestowywania, stwierdził, że w zależności od poziomu inwestycji każda relokacja środków pomiędzy jednostkami powinna być ukierunkowana na wzrost efektywności<sup>22</sup>, a więc budowanie wartości firmy. W ten sposób menedżerowie będą tworzyć „wartościowe imperium”<sup>23</sup>.

Przeciw wagą dla tego podejścia jest argumentacja przedstawiona przez Andrei Shleifera i Roberta W. Vishny<sup>24</sup>. Opisują oni podejście menedżerów do projektów inwestycyjnych (*pet projects*), które generują ogromne korzyści prywatne. Menedżerowie preferują bowiem realizowanie inwestycji w obszarach przemysłu, w których mają więcej doświadczenia, co czyni ich niezastąpionymi. Wielu badaczy odnosi subwencjonowanie za pomocą wewnętrznego rynku kapitału do „naturalnego socjalizmu”<sup>25</sup>. Oznacza to, że tak długo, jak dyrektorzy zarządzający czerpią korzyści z istnienia słabych jednostek (niełatwo zastąpić menedżera z powodu braku osób o podobnych kompetencjach), trudno będzie wytłumaczyć proces subwencjonowania w kontekście problemu agencji. Należy więc spojrzeć na to zagadnienie z punktu widzenia menedżerów niższego szczebla.

David S. Scharfstein i Jeremy C. Stein analizują zachowania menedżerów w kontekście rynku kapitału wewnętrznego. Opisują przypadek, gdy menedżerowie niższego szczebla oprócz zaangażowania w proces produkcyjny angażują się w działania związane z lobbieniem, opisywane w literaturze przedmiotu jako „pogoń za rentą” (*rent seeking*), czyli pozyskaniem subwencji lub środków inwestycyjnych z wewnętrznego rynku kapitałowego<sup>26</sup>. Podobnie jak Margaret Meyer, Paul Milgrom i John Roberts, autorzy ci przewidują zniekształcenie zachowań menedżerów (pogoń za rentą) na poziomie słabych jednostek, co może przejawiać się w pozbywaniu się lub zamykaniu ich. Działania te nie powodują jednak bezpośrednio nieefektywności w alokacji inwestycji<sup>27</sup>, ale przyczyniają się do niej próby wpływania na decyzje menedżera w tej kwestii.

Model pogoni za rentą na poziomie jednostki może w niektórych sytuacjach sugerować podejście socjalistyczne, zwłaszcza jeśli chodzi o poziom wynagrodzenia menedżerów. Menedżerowie słabszych jednostek otrzymują bowiem zbyt

<sup>22</sup> J. C. Stein, op. cit.

<sup>23</sup> J. G. Matsusaka, *Corporate diversification, value maximization and organizational capabilities*, „Journal of Business” 2001, nr 74, s. 409-431.

<sup>24</sup> A. Shleifer, R. W. Vishny, *A survey of corporate governance*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52.

<sup>25</sup> D. S. Scharfstein, J. C. Stein, op. cit., s. 2537-2564.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> M. Meyer, P. Milgrom, J. Roberts, *Organizational prospects, influence costs, and ownership changes*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1992, nr 1, s. 9-35.

Tabela 2. Zjawiska wewnętrzne oparte na logice wewnętrznego rynku kapitałowego

Zjawisko	Opis	Autorzy
Socjalizm	subwencjonowanie, polityka wynagrodzeń	Lamont (1997); Shin, Stulz (1998); Scharfstein (1998)
Budowanie imperium	przeinwestowywanie, ulubione projekty ( <i>pet projects</i> )	Jansen, Meckling (1976); Jensen (1986); Pfeffer (1992); Baum (2002); Yuhai Xuan (2009)
Pogoń za rentą ( <i>rent seeking</i> )	lobbying, pokusa nadużycia	Scharfstein, Stein (2000)
Ulubione projekty ( <i>pet projects</i> )	realizacji decyzji inwestycyjnych w ulubionych obszarach	Shin, Stulz (1998)
Wskazywanie zwycięzcy ( <i>winner picking</i> )	wyбір podmiotu do realizacji inwestycji	Gartner, Scharfstein, Stein (1994)

Źródło: opracowanie własne.

wysokie wynagrodzenia w stosunku do menedżerów silnych jednostek. Kwestia ta łączy się z problemem agencji, ponieważ dotyczy relacji między udziałowcami, dyrektorem zarządzającym i menedżerami jednostek. Naturalne jest, że udziałowcy (inwestorzy zewnętrzni) zgadzają się na wynagrodzenie menedżerów zgodne z zapisami kontraktów, a nie na dodatkowe kwoty, wynikające zwłaszcza z alokacji kapitałowych.

Tymczasem gdy menedżer zarządzający (agent) ma możliwość zatrudniania menedżerów niższego szczebla i przyznawania im premii w innej formie niż ta określona kontraktem i akceptowana przez udziałowców, może zniekształcać proces inwestycyjny i alokować duże środki finansowe pochodzące z wewnętrznego rynku kapitałowego w jednostkach, w których zatrudnił swoich menedżerów. Ten wielopoziomowy problem agencji opisali Joan Tirole, Bengt Holmstruom, Paul Milgrom oraz Preston McAfee i John McMillan<sup>28</sup>.

Wielopoziomowy problem agencji w kontekście subsydiowania jednostek za pomocą środków pochodzących z wewnętrznego rynku kapitałowego jest szczególnie widoczny w przypadku dużej rozbieżności sił między jednostkami wchodzącymi w skład korporacji oraz braku bodźców i zachęt, jakimi mógłby dysponować menedżer zarządzający wobec menedżerów niższego szczebla. Duże znaczenie w takiej sytuacji ma także ład korporacyjny, który przy pomocy zwierzchniej komisji do spraw wynagrodzeń reguluje wynagrodzenia menedżerów. Komisja ta określa wynagrodzenie menedżera zarządzającego jako agenta,

<sup>28</sup> J. Tirole, *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton 2006; B. Holmstruom, P. Milgrom, *Regulating trade among agents*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1996, nr 146, s. 85-105; P. McAfee, J. McMillan, *Organizational diseconomies of scale*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1985, nr 4, s. 399-426.

co może być efektywne, ale w ograniczonym zakresie. Howard Rotemberg podaje przykłady, w których menedżerowie nagradzani są prawem decyzji inwestycyjnych, co pozwala unikać podnoszenia wynagrodzeń w ramach długoterminowego zobowiązania czy prywatnych korzyści<sup>29</sup>. Także R. Rajan, H. Servaes i L. Zingales opisują alokację inwestycji w słabszych jednostkach w celu lepszej kooperacji z nimi<sup>30</sup>.

## 2. Scenariusze polityki inwestycyjnej

Analizując literaturę przedmiotu na temat wewnętrznego rynku kapitałowego, można zauważyć znaczenie menedżera w polityce korporacji dotyczącej sposobu zarządzania oraz polityce inwestycyjnej. Polityka korporacji określa zachowania menedżerów wyższego szczebla w sytuacji zarządzania wewnętrznym rynkiem kapitałowym. Niektórzy autorzy, np. A.A. Alchein, J.F. Weston, R.H. Gartner, D.S. Scharfstein i J.C. Stein, J.G. Matsusaka i Nanda; D.S. Scharfstein, J.C. Stein<sup>31</sup>, podkreślają, że wewnętrzny rynek kapitałowy zyskuje na znaczeniu, gdy w organizacji istnieje większa kontrola, a informacje dostarczane są jednostce nadrzędnej przez menedżerów niższego szczebla. Zapewnia to lepszą alokację kapitału i podejmowanie właściwych decyzji.

Z kolei P. Milgrom, D.J. Roberts, D.S. Scharfstein i J.C. Stein oraz R. Rajan, H. Servaes i L. Zingales, a także J. Wulf<sup>32</sup> wskazują, że motywy agencyjne menedżerów zarządzających i menedżerów jednostek mogą stanowić powód rozbieżności interesów tych grup. Według J.R. Grahama, C.R. Harveya i M. Puri opinia menedżera zarządzającego na temat jednostki w najwyższym stopniu wpływa na decyzje dotyczące alokacji inwestycji opartej na wewnętrznym rynku kapitałowym<sup>33</sup>. Brakuje natomiast wiedzy na temat interakcji między menedżerami zarządzającymi a menedżerami niższego szczebla oraz ich wpływu na proces budżetowania inwestycji.

<sup>29</sup> H. Rotemberg, *Power in profit-maximizing organizations*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1993, nr 2, s. 165-198.

<sup>30</sup> R. Rajan, H. Servaes, L. Zingales, op. cit.

<sup>31</sup> A.A. Alchein, op. cit.; J.F. Weston, op. cit.; J.C. Stein, op. cit.; J.G. Matsusaka, *Corporate diversification, value maximization and organizational capabilities*, „Journal of Business” 2001, nr 74; V. Nanda, *Forthcoming. Internal capital markets and corporate refocusing*, „Journal of Financial Intermediation” 2002; D.S. Scharfstein, J.C. Stein, op. cit.

<sup>32</sup> P. Milgrom, *Employment contracts, influence activities, and efficient organization design*, „Journal of Political Economy” 1988, nr 96, s. 42-60; P. Milgrom, D.J. Roberts, *An economic approach to influence activities in organizations*, „American Journal of Sociology” 1988, nr 94, s. 154-179; D.S. Scharfstein, J.C. Stein, op. cit.; R. Rajan, H. Servaes, L. Zingales, op. cit.; J. Wulf, *Influence and inefficiency in the internal capital market*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2009, nr 72, s. 305-321.

<sup>33</sup> J.R. Graham, C.R. Harvey, M. Puri, op. cit.

Tabela 3. Modele polityki inwestycyjnej oparte na logice wewnętrznego rynku kapitałowego

Modele decyzyjne	Opis	Autorzy
Autorytaryzm	menedżer zarządzający dąży do osiągnięcia prywatnych korzyści	Rotemberg (1993); Denis, Denis, Sarin (1997); Scharfstein, Stein (2000); Rajan, Servaes, Zingales (2000)
Budowanie relacji	menedżer zarządzający używa alokacji kapitału do tworzenia i pogłębiania relacji z menedżerami jednostek	Rajan, Servaes, Zingales (2000); Xuan (2009)
Asymetria informacji	menedżer zarządzający nie ma wystarczającej wiedzy na temat potencjału danej jednostki, toteż inwestycje realizuje tam, gdzie otrzymuje bardziej precyzyjną informację	Harris, Kriesel, Raviv (1982, 1996, 1998); Antle, Eppen (1985); Bernardo, Cai, Lou (2001, 2004); Cohen, Frazzini, Malloy (2008, 2010)
Menedżerski	pozycja menedżera w stosunku do menedżera zarządzającego oraz ład korporacyjny eliminują wpływ relacji na alokację decyzji	Fama (1980)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć zainteresowanie pewnymi zachowaniami, które składają się na następujące scenariusze polityki realizowanej przez menedżerów:

- model autorytarny – menedżerów cechuje dążenie do osiągnięcia prywatnych korzyści przez alokację kapitału z rynku wewnętrznego w danej jednostce. Podstawę decyzji o wyborze jednostki stanowi relacja między menedżerem zarządzającym a menedżerem jednostki, czego efektem może być alokacja większego pakietu kapitału i mniejsza efektywność inwestycji;

- model budowania relacji – decyzja menedżera zarządzającego dotycząca wyboru jednostki, w której będzie realizowany projekt, podyktowana jest chęcią tworzenia i pogłębiania relacji, by zyskać wsparcie w przyszłych działaniach. Decyzje podejmowane w ten sposób mogą jednak przynieść negatywny efekt dla realizacji inwestycji;

- model asymetrii informacji – menedżer zarządzający alokuje kapitał po to, by maksymalizować wartość firmy, lecz nie posiadając pełnej informacji na temat potencjału danej jednostki, decyduje się na tę, która zapewnia mu jak najlepszą informację, na co wpływ ma relacja między menedżerem zarządzającym a menedżerem danej jednostki;

- model menedżerski – silna pozycja inwestorów i ład korporacyjny eliminują powiązania menedżerskie, dzięki czemu alokacja kapitału jest zgodna z realizacją efektywności inwestycyjnej, a decyzja oparta jest na realnym potencjale inwestycyjnym.



Przystawione scenariusze ukazują skutki decyzji podejmowanych przez menedżerów dla wewnętrznego rynku kapitałowego. Ich autorzy poszukują przyczyn nie w fakcie istnienia wewnętrznego rynku kapitałowego, ale w procesach decyzyjnych menedżerów, którzy przedkładają cele prywatne nad cele organizacji.

## Podsumowanie

W pracach poruszających tematykę wewnętrznego rynku kapitałowego można zauważyć brak jednoznacznego podejścia do znaczenia wewnętrznego rynku kapitałowego. Autorzy najczęściej opisują wewnętrzny rynek kapitałowy w kontekście dywersyfikacji i jej pozytywnego lub negatywnego wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Swe analizy opierają na danych statystycznych pewnych grup przedsiębiorstw, które są aktywne w danym sektorze przemysłu czy usług finansowych, i dokonują porównania lub analizy statystycznej wewnętrznego rynku kapitałowego. Podkreślają także trudność pomiaru i duże znaczenie błęd<sup>34</sup> oraz ograniczoną porównywalność błędów empirycznych.

Badacze wskazują na istotne powiązanie wewnętrznego rynku kapitałowego z problemem agencji, którego konsekwencją są zjawiska wewnętrzne pojawiające się na dwóch poziomach konfliktu między pryncypałem a agentem. Analiza polityki menedżerskiej w kontekście logiki efektywnego procesu inwestycyjnego z udziałem środków wewnętrznego rynku kapitałowego mogłaby wyjaśnić nieefektywny charakter wewnętrznego rynku kapitałowego. Do poprawy efektywności inwestycyjnej mogłaby się przyczynić właściwa relacja między ładem korporacyjnym a poprawnym funkcjonowaniem wewnętrznego rynku kapitałowego z uwzględnieniem kontroli wewnętrznych procesów decyzyjnych i polityki korporacji. Być może wprowadzenie prostych zmian w obszarze nadzoru właścicielskiego pozwoliłoby ograniczyć ryzyko związane z realizacją inwestycji za pomocą wewnętrznego rynku kapitałowego.

Warto byłoby też rozszerzyć analizę o kontekst polski. Obecnie można bowiem obserwować na rynku kryzys przedsiębiorstw wielodywizyjnych notowanych na WIG 20, np. Polimex Mostostal czy PBG. Szybki rozwój tych spółek w ostatnim dziesięcioleciu i agresywna polityka inwestycyjna, którą prowadziły w obszarze przejęć, mogą wskazywać na zasadność stosowania opisanych czynników i modeli zachowań.

## Literatura

- Alchian A. A., *Corporate management and property rights*, w: *Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities*, red. H. Manne, American Enterprise Institute, Washington DC 1969.
- Becht M., Bolton P., Röell A., *Corporate governance and control*, National Bureau of Economic Research, Milton 2004.

<sup>34</sup> O. Lamont, op. cit.



- Berger P., Ofek E., *Diversification's effect on firm value*, „Journal of Financial Economics” 1995, nr 37.
- Campa J., Kedia S., *Explaining the diversification discount*, „Journal of Finance” 2002, nr 57.
- Chevalier J., *Why do firms undertake diversifying mergers? An examination of the investment policies of merging firms* (unpublished working paper), University of Chicago, Chicago 1999.
- Comment R., Jarrell G., *Corporate focus and stock returns*, „Journal of Financial Economics” 1995, nr 37.
- Gertner R.H., Powers E.A., Scharfstein D.S., *Learning about internal capital markets from corporate spin-offs*, „Journal of Finance” 2002, nr 57.
- Graham J.R., Harvey C.R., Puri M., *Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms*, Working paper, Duke University, Durham 2010.
- Graham J.R., Lemmon M.L., Wolf J.J., *Does corporate diversification destroy value?*, „Journal of Finance” 2002, nr 57.
- Handbook of the Economics of Finance*, red. M. Harris, R. Stulz, t. 1A: *Corporate Finance*, Elsevier, Amsterdam.
- Holmstruoen B., Milgrom P., *Regulating trade among agents*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1996, nr 146.
- Houston J., James C., Marcus D., *Capital market frictions and the role of internal capital markets in banking*, „Journal of Financial Economics” 1997, vol. 46, nr 2.
- Hyland D., *Why firms diversify: An empirical examination*, Working paper, University of Texas, Arlington 1999.
- Lang L., Stulz R.M., *Tobin's Q, corporate diversification, and firm performance*, „Journal of Political Economy” 1994, nr 102.
- Lamont O., *Cash flows and investment: Evidence from internal capital markets*, „Journal of Finance” 1997, nr 52.
- Mansi S., Reeb D., *Corporate diversification: What gets discounted?*, „Journal of Finance” 2002, nr 5.
- Matsusaka J.G., *Corporate diversification, value maximization and organizational capabilities*, „Journal of Business” 2001, nr 74.
- McAfee P., McMillan J., *Organizational diseconomies of scale*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1985, nr 4.
- Meyer M., Milgrom P., Roberts J., *Organizational prospects, influence costs, and ownership changes*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1992, nr 1.
- Milgrom P., *Employment contracts, influence activities, and efficient organization design*, „Journal of Political Economy” 1988, nr 96.
- Milgrom P., Roberts D.J., *An economic approach to influence activities in organizations*, „American Journal of Sociology” 1988, nr 94.
- Nanda V., *Forthcoming. Internal capital markets and corporate refocusing*, „Journal of Financial Intermediation” 2002.
- Rajan R., Servaes H., Zingales L., *The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment*, „Journal of Finance” 2000, nr 55.
- Rotemberg H., *Power in profit-maximizing organizations*, „Journal of Economics and Management Strategy” 1993, nr 2.
- Scharfstein D.S., *The dark side of internal capital markets II: Evidence from diversified conglomerates*, „NBER Working paper” 1998, nr 6352.
- Scharfstein D.S., Stein J.C., *The dark side of internal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment*, „The Journal of Finance” 2000, nr 55.
- Shin H., Stulz R., *Are internal capital markets efficient?*, „Quarterly Journal of Economics” 1998, nr 113.
- Shleifer A., Vishny R.W., *A survey of corporate governance*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52.

- Sautner Z., Villalonga B., *Corporate Governance and Internal Capital Markets*, Harvard Business School, Cambridge Mass. 2010.
- Stein J.C., *Internal capital markets and the competition for corporate resources*, „The Journal of Finance” 1997, nr 52.
- Tirole J., *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton 2006.
- Weston J.F., *Mergers and acquisitions in business planning*, „Revista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali” 1970, nr 17.
- Williamson O.E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Collier Macmillan Publishers, New York 1975.
- Whited T., *Is it inefficient investment that causes the diversification discount?*, „Journal of Finance” 2001, nr 56.
- Wulf J., *Influence and inefficiency in the internal capital market*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2009, nr 72.
- Villalonga B., *Does diversification cause the „diversification discount”*, „Financial Management” 2004, nr 33.

## Investment policies in terms of internal capital market

**Abstract.** *This article brings attention to the subject of Internal Capital Market (ICM) by showing the effects and consequences which appears as result of it. The paper presents phenomena which have a strong influence on the process of investment decision taking, as well as, crafting models of the investment process. The author is trying to find the link between these occurrences of ICM and two edge of agency problems. An attempt to show the weakness of the investment process is presented, which is realized with the Internal Capital Market, which becomes the tool for managers to attain their private goals, and is not used as an element of building competitive position for the company.*

**Keywords:** *internal capital market, agency problems, manager behaviors, investment process*



### **Henryk Korzusznik**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
Katedra Finansów i Rachunkowości  
e-mail: henryk\_korzusznik@op.pl  
tel. 32 431 23 79

### **Hanna Michalska**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
Zakład Zarządzania i Ekonomii  
e-mail: h.michalska@op.pl  
tel. 32 349 84 98

## **Zagadnienia opłat i prowizji bankowych**

***Streszczenie.** W prezentowanym artykule autorzy podjęli próbę przybliżenia wybranych aspektów opłat i prowizji w sektorze bankowym w Polsce. Skoncentrowano się na następujących kwestiach: sfera regulacji opłat i prowizji, poziom i struktura opłat i prowizji, opłaty interchange w transakcjach bezgotówkowych, prowizje i opłaty związane z rozliczeniami pieniężnymi, abuzywne klauzule umowne a opłaty i prowizje za usługi bankowe. Ponadto zwrócono uwagę na problematykę klauzul niedozwolonych, które spotyka się w umowach funkcjonujących na rynku bankowym. Jest to stosunkowo rzadko wykorzystywany instrument ochrony interesów słabszej strony stosunków prawnych między profesjonalistą a konsumentem. Wydaje się, iż z uwagi na skalę rozwoju usług bankowych zagadnienie opłat i prowizji powinno być przedmiotem stałych analiz prowadzonych przez liczne, funkcjonujące w sferze ochrony konsumenta, wyspecjalizowane podmioty.*

***Słowa kluczowe:** opłaty i prowizje bankowe, opłata interchange, klauzule niedozwolone w umowach bankowych*

### **Wstęp**

Od kilku lat notuje się wzrost zainteresowania problematyką opłat i prowizji w praktyce bankowej. Ma to wyraz m.in. w poszerzaniu zakresu przedmiotowego oraz wzroście poziomu dochodów z tego tytułu<sup>1</sup>. Równolegle obserwuje się pewne ożywienie różnych środowisk, w tym Narodowego Banku Polskiego,

---

<sup>1</sup> M. Bączyk, E. Fojcik-Mastalska, L. Góral, J. Pisuliński, W. Pyzio, *Prawo bankowe. Komentarz*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007, s. 588.

Ministerstwa Finansów, Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego czy Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, w zakresie kształtowania się warunków umów na rynku bankowym. Z inicjatywy Komisji Europejskiej prowadzono na dużą skalę badania oraz konsultacje w sprawie rachunków bankowych<sup>2</sup>.

Celem opracowania jest przybliżenie wybranych aspektów opłat i prowizji w sektorze bankowym w Polsce. Skoncentrowano się na następujących kwestiach:

- sfera regulacji opłat i prowizji,
- poziom i struktura opłat i prowizji,
- opłaty interchange w transakcjach bezgotówkowych,
- prowizje i opłaty związane z rozliczeniami pieniężnymi,
- abuzywne klauzule umowne a opłaty i prowizje za usługi bankowe.

Zagadnienia te naświetlają różne relacje między nieprofesjonalistą (konsumentem) a profesjonalistą na rynku usług bankowych. Szczególną uwagę zwrócono na stosowanie klauzul niedozwolonych. W prezentowanym artykule wykorzystano dostępną literaturę, raporty Narodowego Banku Polskiego oraz Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, sprawozdanie Zarządu Banku z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A., orzecznictwo Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

## 1. Sfera regulacji

Można wyróżnić dwa poziomy źródła regulacji opłat i prowizji bankowych. Pierwszy tworzą normy ustawowe, mające charakter powszechnie obowiązujący. Są to ramy określające zasady odpłatności za usługi świadczone na rynku bankowym, w warunkach konkurencyjnych<sup>3</sup>.

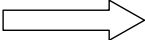
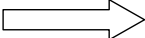
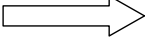

Regulacje bankowe mające wypełniać treścią szczegółową zakreślone normy, stanowią drugi poziom źródeł. Rolę podstawowego regulatora pełnią umowy bankowe oraz uzupełniająco wzorce umowne, tj. ogólne warunki umów, regulaminy bankowe, ogłaszane stawki (taryfy, tabele) opłat i prowizji<sup>4</sup>.

Postanowienia ustawowe pozostawiają bankom uniwersalnym duży zakres swobody w ustalaniu zakresu przedmiotowego, wysokości opłat i prowizji, zasad ich pobierania, co może być przyczyną powstawania sytuacji problemowych w kontaktach z klientami. Można wyróżnić następujące rodzaje spraw podlegających regulacjom prawa bankowego:

<sup>2</sup> Stanowisko Ministerstwa Finansów w sprawie dokumentu – Konsultacje w sprawie rachunków bankowych, Warszawa, 12 czerwca 2012 r.

<sup>3</sup> *Prawo bankowe oraz ustawa o Narodowym Banku Polskim*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 67-68, 108-109.

<sup>4</sup> Z. Ofiarski, *Prawo bankowe. Komentarz*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 727-728.

<p>A</p> <p>Opłaty i prowizje</p> 	<p>„Bank może pobierać przewidziane w umowie prowizje i opłaty z tytułu wykonywanych czynności bankowych oraz opłaty za wykonywanie innych czynności, w tym także za przygotowanie, sporządzanie i przekazywanie informacji stanowiących tajemnicę bankową upoważnionym przez ustawę osobom, organom i instytucjom”.</p>
<p>B</p> <p>Ogłoszenia</p> 	<p>„Bank obowiązany jest ogłaszać w miejscu wykonywania czynności, w sposób ogólnie dostępny: [...] stosowane stawki prowizji i wysokość pobieranych opłat”.</p>
<p>C</p> <p>Umowa rachunku</p> 	<p>„Umowa rachunku bankowego powinna określać w szczególności: [...] wysokość prowizji i opłat za czynności związane z wykonywaniem umowy oraz przesłanki i tryb ich zmian przez bank”.</p>
<p>D</p> <p>Umowa kredytu</p> 	<p>„Umowa kredytu powinna być zawarta na piśmie i określać w szczególności: [...] wysokość prowizji, jeżeli umowa ją przewiduje”.</p>

Rysunek 1. Opłaty i prowizje w regulacjach prawa bankowego

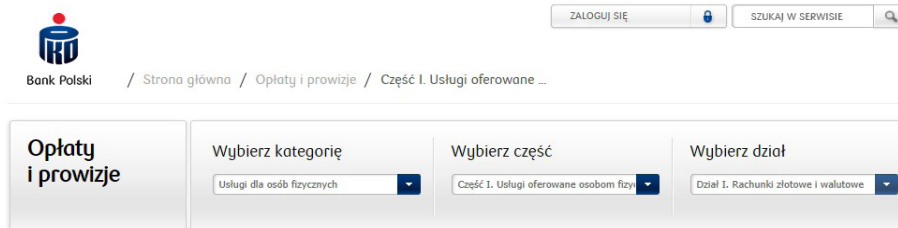
Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych zapisów wynika, że opłaty i prowizje mogą być pobierane tylko wtedy, gdy zostaną przewidziane w umowie. Zatem bank nie może żądać ich wniesienia, gdy ten warunek nie jest spełniony.

Tabela opłat i prowizji (wyciąg) dostarczana jest klientowi w chwili podpisywania umowy. W praktyce banków tabele opłat i prowizji są dostępne w placówkach, na stronach internetowych, w serwisie internetowym oraz telefonicznym.

Dokumenty przybierają różną formę zewnętrzną, są mniej lub bardziej rozbudowane i dopracowane, czasami liczące kilkadziesiąt stron tekstu. Różna jest także używana terminologia, co może utrudniać porównywalność informacji, które są często uzupełniane o dodatkowe klauzule. Spośród analizowanych tabel opłat i prowizji można jako na wzorcowe wskazać rozwiązanie wprowadzone w dostępie internetowym przez PKO BP S.A. (zrzut z ekranu na następnej stronie).

Wybierając żadaną kategorię (łącznie jest ich 13) oraz część problemową i dział, otrzymujemy dostęp do szukanego typu usługi. W prezentowanym przykładzie jest to „Dział I. Rachunki złotowe i walutowe”, z podziałem na rodzaj konta (przykładowo PKO Konto za Zero, PKO Konto Pogodne, PKO Konto bez Granic). W tym samym trybie możemy pozyskać potrzebne informacje o kartach debetowych i charge, kredytowych, o kredytach konsumpcyjnych, mieszkaniowych i innych rodzajach usług bankowych.



Bank Polski / Strona główna / Opłaty i prowizje / Część I. Usługi oferowane ...

ZALOGUJ SIĘ

SZUKAJ W SERWISIE

**Opłaty i prowizje**

Wybierz kategorię  
Usługi dla osób fizycznych

Wybierz część  
Część I. Usługi oferowane osobom fizy.

Wybierz dział  
Dział I. Rachunki złotowe i walutowe

Zrzut z ekranu witryny Banku PKO BP S.A.

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Poziom i struktura opłat i prowizji

Mając na celu bliższą charakterystykę omawianego zagadnienia, sięgnięto po wybrane elementy rachunku wyników sektora bankowego w latach 2008-2011:

- wynik finansowy netto,
- poziom dochodów z tytułu opłat i prowizji,
- strukturę źródeł dochodów.

W warunkach wzrostu ryzyka obserwuje się wyhamowanie działalności banków, zwłaszcza zaostrzenie polityki kredytowej<sup>5</sup>. Rzutuje to na osiągnięte wyniki finansowe, w tym w zakresie opłat i prowizji. Podobne procesy występują także w innych krajach Unii Europejskiej.

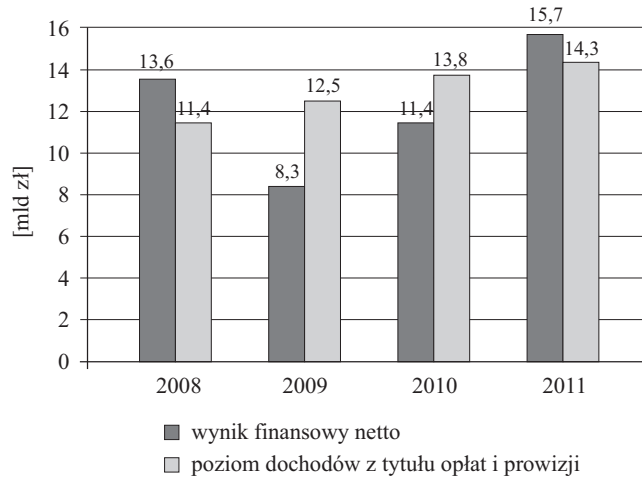
Jak wynika z wykresu 1, w latach 2008-2011 w sektorze bankowym notuje się tendencję wzrostu osiągniętych wpływów z tytułu opłat i prowizji bankowych z 11,4 do 14,3 mld zł (o 25,4 p.p.). Tempo tego procesu było jednak bardzo zróżnicowane, a najniższe zanotowano w 2011 r. (o 3,6 p.p.) w relacji do roku poprzedniego. W tym samym czasie proces kształtowania się wyniku finansowego netto był bardziej zróżnicowany. Początkowo notuje się gwałtowny spadek poziomu zrealizowanego zysku netto, odpowiednio z 13,6 w 2008 r. do 8,3 mld zł w 2009 r., a w kolejnych latach wzrost do 11,4 mld zł w 2010 r. oraz do 15,7 mld zł w 2011 r. Łączna suma wypracowanego zysku netto sektora bankowego w Polsce w latach 2008-2011 w wysokości 49 mld zł była nieznacznie niższa od dodatniego salda opłat i prowizji bankowych, które wynosiło 52 mld zł.

W strukturze ogólnego wyniku finansowego sektora bankowego dominującą pozycję zajmowały dochody odsetkowe, które na koniec 2011 r. stanowiły 61%. Na podstawie wykresu 2 można stwierdzić, że wynik z tytułu prowizji i opłat jest ważnym, stabilnym elementem przychodów sektora bankowego, a jego udział kształtuje się na poziomie 25%. Opublikowane materiały sprawozdawcze Grupy Kapitałowej Banku PKO BP S.A. umożliwiają bliższe poznanie czynników wpły-

<sup>5</sup> *Sytuacja na rynku kredytowym. II kwartał 2013 r.*, NBP, Warszawa, kwiecień 2013.

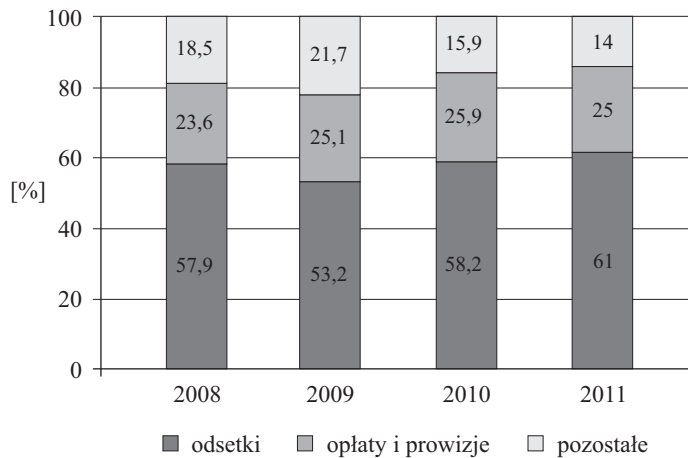


Wykres 1. Wybrane elementy rachunku wyników sektora bankowego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o sytuacji banków w 2011 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012, s. 63.

Wykres 2. Struktura źródeł przychodów banków komercyjnych w Polsce

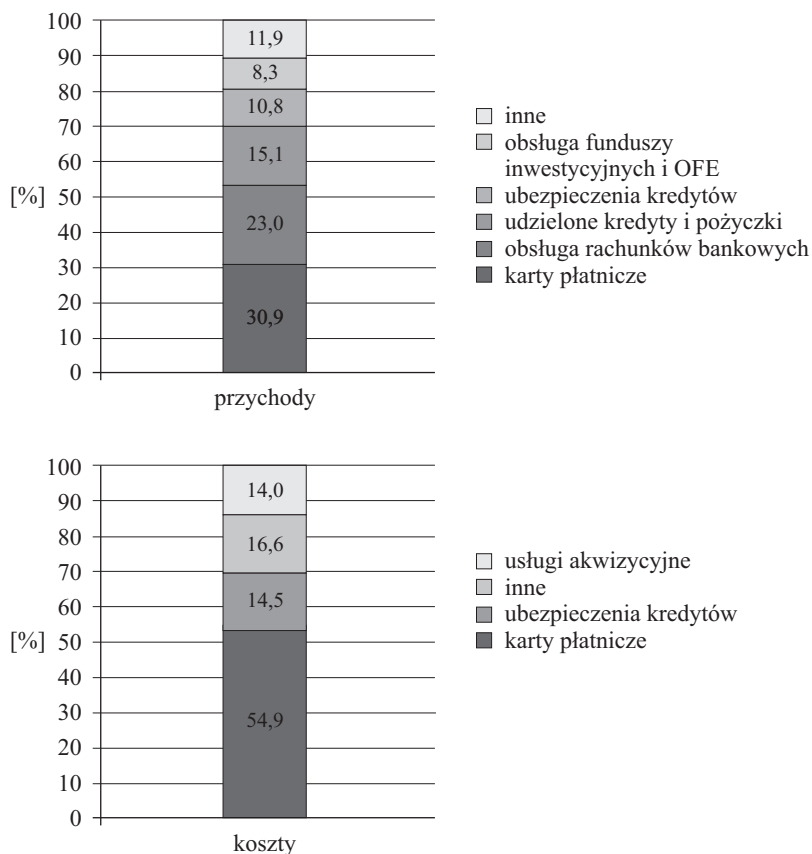


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o sytuacji banków w 2011 r.*, s. 12.

wających na poziom i strukturę przychodów, ale także kosztów z tytułu opłat i prowizji<sup>6</sup>. Dodatkowo saldo Grupy Kapitałowej sięgało w końcu 2012 r. kwoty 3,1 mld zł, co stanowiło około 21% w skali całego sektora bankowego.

<sup>6</sup> *Sprawozdanie Zarządu Banku z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2012 rok*, PKO BP S.A., 4 marca 2013 r., s. 15-16.

Wykres 3. Struktura przychodów i kosztów z tytułu opłat i prowizji bankowych Grupy Kapitałowej PKO BP S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie Zarządu Banku z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2012 rok*, PKO BP S.A., 4 marca 2013, s. 15-16.

Jak wynika z wykresu 3, najbardziej dochodowymi były operacje związane z kartami płatniczymi (30,9% ogółu przychodów), obsługą rachunków bankowych (23,0%), udzielonymi kredytami i pożyczkami (15,1%) oraz ubezpieczeniami kredytów (10,8%). Wymienione rodzaje usług bankowych przyniosły prawie 80% przychodów ogółem z tytułu opłat i prowizji.

Banki komercyjne ponoszą także pewne koszty prowizyjne oraz opłaty na rzecz innych podmiotów. Skala wydatków jest jednak zdecydowanie niższa od przychodów, a do podstawowych zalicza się koszty z tytułu: kart płatniczych (54,9% ogółu), ubezpieczeń kredytów (14,5%) i usług akwizycyjnych (14,0%).

### 3. Opłaty interchange w transakcjach bezgotówkowych

Rozwinięte systemy kart płatniczych funkcjonują w ramach modelu płatności obejmującego cztery grupy podmiotów, tj. wydawców, którymi mogą być banki lub podmioty niebankowe, konsumentów, czyli posiadaczy kart, akceptantów, czyli podmioty prowadzące działalność handlowo-usługową przy wykorzystaniu kart płatniczych, oraz agentów rozliczeniowych, którymi mogą być banki lub inne podmioty. Podmioty funkcjonują w ramach danej organizacji płatniczej<sup>7</sup>.

Opłata interchange występuje na rynku kart płatniczych zarówno w przypadku transakcji bezgotówkowych, jak i gotówkowych (wypląty gotówki w bankomatách). Może być ustalana przez członków organizacji kart płatniczych (Visa) lub przez same organizacje (Master Card), w formie zasad. Jest to prowizja wypłacana przez agenta rozliczeniowego na rzecz banku wydawcy od każdej transakcji przy użyciu karty płatniczej. Opłata interchange jest tylko jedną z opłat w modelu biznesowym czterostronnego systemu kart płatniczych<sup>8</sup>.

Na podstawie raportu przygotowanego w Narodowym Banku Polskim, podającego szczegółowej analizie opłaty interchange związane z akceptacją kart płatniczych w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej, można sformułować następujące spostrzeżenia:

- w Polsce notuje się relatywnie wysoki poziom płatności dokonywanych w formie gotówkowej. Ta sytuacja rodzi ujemne reperkusje dla sektora bankowego oraz dla gospodarki;
- istnieje autentyczna potrzeba dalszego, harmonijnego rozwoju rynku kart płatniczych, co wymaga podejmowania różnokierunkowych przedsięwzięć, w tym infrastrukturalnych;
- barierą ograniczającą jest poziom opłat pobieranych przez agentów rozliczeniowych, których częścią są opłaty interchange. Są one ustalane przez organizację kart płatniczych lub zrzeszone w nich banki;
- stawki opłat interchange są w Polsce najczęściej najwyższe w Europie. Powołany w 2011r. Zespół Roboczy ds. Opłaty Interchange przy Radzie Systemu Płatniczego NPB ma przygotować konkretne rozwiązania.

### 4. Prowizje i opłaty związane z rozliczeniami pieniężnymi

Poziom opłat i prowizji jest wyrazem prowadzonej polityki cenowej banków komercyjnych. Zmiany, jakie zachodzą w tym zakresie, są przedmiotem analiz

<sup>7</sup> *Elementy finansów i bankowości*, red. S. Flejterski, B. Świecka, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 237-238.

<sup>8</sup> *Analiza funkcjonowania opłaty interchange w transakcjach bezgotówkowych na rynku polskim*, NBP Departament Systemu Płatniczego, Warszawa, styczeń 2012, s. 43-45.

różnych firm konsultacyjno-doradczych, ale od pewnego czasu także Narodowego Banku Polskiego. Badania porównawcze są związane zwłaszcza z rozliczeniami pieniężnymi klientów detalicznych<sup>9</sup>. Na tej podstawie można, między innymi, sformułować dwa wnioski:

– porównanie cen usług bankowych w skali międzynarodowej, z uwagi na zróżnicowanie strategii w poszczególnych krajach, jest przedsięwzięciem złożonym. Wysuwa się tezę, że średni roczny koszt korzystania z wystandaryzowanego koszyka usług (około 81 euro) nie odbiega od cen stosowanych w innych krajach,

– polityka cenowa polskich banków sprzyja wykorzystywaniu alternatywnych, w stosunku do tradycyjnego oddziału, kanałów dostępu do konta bankowego. Dla ilustracji można podać, że przelew zrealizowany za pośrednictwem Internetu jest średnio około 10 razy tańszy niż przez telefon oraz 20 razy niż w placówkach banków.

## 5. Abuzywne klauzule umowne a opłaty i prowizje za usługi bankowe

**Szczególny reżim odpowiedzialności wobec konsumentów.** Na gruncie stosowanych przez banki instrumentów, poprzez które realizują one swoje zadania i interesy, a zwłaszcza umów przez nie zawieranych, rodzą się pytania o zgodność ich treści z obowiązującymi przepisami prawa, o równouprawnienie stron stosunku prawnego, a także o ich przejrzystość i jednoznaczność dla stojącego po drugiej stronie konsumenta. W rozwiniętej ofercie usług świadczonych przez banki oraz ilości umów, jakie każdego dnia kształtują nowe stosunki prawne, niezbędne dla usprawnienia i przyśpieszenia pracy banków stało się stosowanie wzorców umownych. Masowość transakcji finansowych wymusza standaryzację dokonywanych czynności bankowych. Niewątpliwie elementem takiej właśnie standaryzacji są umowy z wykorzystaniem wcześniej przygotowanych wzorców umownych. Tworzy to dwojaką sytuację: z jednej strony o pozytywnym wydźwięku, np. usprawnienie obsługi klientów, a także oszczędność kosztów, brak problemów interpretacyjnych dla banku<sup>10</sup>, który przy danym wzorcu mechanicznie stosuje wytyczoną procedurę. Z drugiej strony powoduje niebezpieczeństwo odgórnego narzucania słabszej stronie stosunku prawnego – konsumentowi niekorzystnych uregulowań i pozbawienia go wpływu na ich treść.

<sup>9</sup> *Porównanie wysokości prowizji i opłat związanych z rozliczeniami pieniężnymi w złotych w polskim sektorze bankowym w okresie listopad 2005 – czerwiec 2006*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa, listopad 2006; *Porównanie wysokości prowizji i opłat związanych z rozliczeniami pieniężnymi w polskim sektorze bankowym w okresie czerwiec – grudzień 2012 r.*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.

<sup>10</sup> J. Pisuliński, *Niedozwolone klauzule umowne w obrocie bankowym na wybranych przykładach*, „Prawo Bankowe” 2005, nr 6, s. 15.

Ustawodawca przewidział szczególny reżim odnoszący się do zobowiązań umownych zawieranych przy użyciu wzorca<sup>11</sup>. Zastosowanie znajdzie on w odniesieniu do umów zawieranych przez konsumentów z bankami. W praktyce banki powszechnie stosują wzorce umowne, które nie zostały zdefiniowane wprost w kodeksie cywilnym. Są one kwalifikowanymi oświadczeniami woli, które poza konsensem, zwyczajami, zasadami współżycia społecznego czy przepisami prawa kształtują treść stosunków prawnych<sup>12</sup>. Wzorce umowne z reguły są konstruowane przed powstaniem umowy głównej i określają dalsze postanowienia tej umowy. Są one zatem zbiorem klauzul określających dodatkowe elementy umowy.

Taryfy opłat i prowizji bankowych plasują się właśnie w tej kategorii, gdyż określają one świadczenia uboczne w stosunku do świadczenia głównego, które jest przedmiotem umowy z bankiem zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego, w którym to uznał on, że obowiązek uiszczania opłat i prowizji nie stanowi głównych świadczeń stron<sup>13</sup>. Można więc przyjąć, iż w wypadku stosowania przez bank taryfy opłat i prowizji w postaci wzorca umownego klient będzie korzystał ze szczególnego reżimu ochronnego. Dodatkowo wspomnieć należy, że klient musi być konsumentem w rozumieniu kodeksu cywilnego, to znaczy musi być osobą fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową<sup>14</sup>.

Szeroko pojęte usługi bankowe stanowią jeden z ważniejszych obszarów zainteresowania prawa konsumenckiego. Charakteryzuje je wyraźnie zwiększone ryzyko ekonomiczne grożące konsumentowi, które nierównomiernie rozłożone jest między stronami<sup>15</sup>. Z uwagi na wskazaną dysproporcję ustawodawca polski implementował Dyrektywę Unii Europejskiej o niedozwolonych klauzulach w umowach konsumenckich, w której zawarty został katalog typowych klauzul niedozwolonych<sup>16</sup>. Na kształt tej regulacji w polskim kodeksie cywilnym znalazł się zbiór klauzul, poczytywanych za niedozwolone. Nie jest to jednak katalog wyczerpujący, a jedynie przykładowe wyliczenie, dające obraz profesjonalistom, w tym bankom, jakie postanowienia w umowach z ich nieprofesjonalnymi kontrahentami nie powinny się znaleźć, gdyż są one przez prawo zakazane. Ów katalog

<sup>11</sup> Art. 384-385<sup>3</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 z późn. zm. (dalej: Kodeks cywilny).

<sup>12</sup> G. Rączka, *Niedozwolone postanowienia umowne w umowach rachunku bankowego*, „Przeгляд Prawa Handlowego” 2010, nr 4, s. 35.

<sup>13</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 kwietnia 2004 r., sygnatura akt ICK 472/03, „Prawo Bankowe” 2004, nr 11, s. 21 i nn.

<sup>14</sup> Art. 22<sup>1</sup> Kodeksu cywilnego.

<sup>15</sup> E. Rutkowska, M. Sieradzka, *Nieuczciwe praktyki rynkowe stosowane wobec kredytobiorców-konsumentów – cz. I*, „Prawo Bankowe” 2008, nr 2, s. 47 i nn.

<sup>16</sup> Dyrektywa Rady z dnia 5 kwietnia 1993 r., nr 93/13/EWG. o niedozwolonych klauzulach w umowach konsumenckich.

klauzul niedozwolonych jest otwarty. Tak więc klauzula w nim niewymieniona również może zostać uznana za niedozwoloną na mocy wyroku sądu.

Klauzule niedozwolone możemy podzielić na cztery kategorie:

- 1) ograniczające bądź wyłączające odpowiedzialność przedsiębiorcy,
- 2) przekazujące przedsiębiorcy kontrolę nad treścią postanowień i wykonywaniem umowy,
- 3) kształtujące niekorzystnie dla konsumenta czas trwania umowy,
- 4) w inny sposób naruszające równowagę kontraktową<sup>17</sup>.

**Kryteria abuzywności.** Napotykać w umowie z bankiem, w załącznikach oraz w regulaminach, na klauzulę wymienioną enumeratywnie przez kodeks cywilny, konsument powinien wiedzieć, że jest to treść niedozwolona i nie będzie go ona wiązać *ex lege*. Umowa zawierająca klauzulę abuzywną zostaje skutecznie zawarta i wywiera skutki w niej określone, z wyjątkiem jednak tych postanowień, których treść jest klauzulą niedozwoloną. Umowa taka wiąże strony w zakresie świadczenia głównego, w tym ceny, jak również w zakresie innych postanowień indywidualnie z konsumentem uzgodnionych. Zasadą bowiem jest, iż szczególnie reżim ochronny w stosunku do konsumenta obowiązuje jedynie co do tych postanowień umownych, na które nie miał on rzeczywistego wpływu, a stanowiących przejaw wspomnianej standaryzacji umów bankowych. Reżim ten nie znajduje zastosowania w wypadku świadczenia głównego stron.

Pojawia się wątpliwość, jak traktować obowiązek uiszczenia prowizji i opłat z tytułu powadzeniem rachunku bankowego?<sup>18</sup> Na to pytanie przyszedł z odpowiedzią Sąd Najwyższy. Pod korzystniejsze dla konsumenta rozwiązania kodeksowe włączono prowizje i opłaty bankowe, uznając, że nie stanowią one świadczenia głównego<sup>19</sup>. Wydaje się, iż można by potraktować tę wykładnię rozszerzająco. Ewentualne niekorzystne dla konsumenta zapisy w taryfach opłat i prowizji bankowych powinny być rozpatrywane z poziomu regulacji dotyczących klauzul abuzywnych. Tym samym zaliczyć je można do korzystnego dla konsumenta reżimu odpowiedzialności banku. Taryfy opłat i prowizji za usługi bankowe należy uznać za nieuzgodnione indywidualnie<sup>20</sup>.

Warunkiem koniecznym rozpatrywania przez Sąd zapisów taryf opłat i prowizji bankowych, zakwestionowanych jako klauzule niedozwolone, jest łączne spełnienie dwóch kryteriów abuzywności. Zapis taki musi być sprzeczny z dobrymi obyczajami oraz rażąco naruszać interesy konsumenta. Owo rażące naruszenie

<sup>17</sup> Z. Radwański, A. Olejniczak, *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 157.

<sup>18</sup> G. Rączka, op. cit., s. 36.

<sup>19</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 kwietnia 2004 r., ICK 472/03.

<sup>20</sup> Uzasadnienie wyroku SN z dnia 6.04.2004 r., tak też SO w Warszawie – Sąd Antymonopolowy wyrokiem z dnia 30.09.2002 r., XVII Amc 47/01 (niepubl.) ws. taryfy opłat i prowizji Banku PEKAO S.A.

interesów konsumenta zachodzi wtedy, gdy pojawia się istotna, nieusprawiedliwiona dysproporcja praw i obowiązków stron na niekorzyść konsumenta<sup>21</sup>.

**Kontrola sądowa wzorców umownych.** Cywilnoprawnym instrumentem, który można wykorzystać do kontroli bankowych wzorców umownych, jest kontrola abstrakcyjna. Umożliwia ona wszczęcie postępowania sądowego w celu zbadania charakteru klauzul sporządzonych standardowo do ogólnego stosowania i ewentualnego zakazania ich dalszego wykorzystywania<sup>22</sup>. Kontrola ta odbywa się w oderwaniu od stosunku prawnego łączącego strony. Organem wyłącznie sprawującym ten rodzaj kontroli jest Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (SOKiK) z siedzibą w Warszawie<sup>23</sup>. Głównym odzwierciedleniem tej kontroli jest prowadzony przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów rejestr niedozwolonych wzorców umownych. Rejestr ten jest jawny, a stosowanie wszystkich wpisanych do niego klauzul, na podstawie orzeczeń SOKiK, jest zabronione.

Aktualnie<sup>24</sup> zarejestrowanych zostało niemalże czterysta klauzul abuzywnych stosowanych w sferze usług bankowych, z czego dwadzieścia odnosi się bezpośrednio do opłat i prowizji. Oczywiście nie dotyczą one jednego podmiotu stosującego owe klauzule w umowach z konsumentami. Orzeczenia SOKiK obrazują skalę problemu, biorąc pod uwagę, iż większość obywateli Rzeczypospolitej jest podmiotem szeroko pojętych usług bankowych, występując jako konsumenci.

**Kontrola incydentalna.** Stanowi drugą formę kontroli abuzywności klauzul umownych. Jest ona dokonywana na kanwie konkretnego sporu, w tym wypadku sporu pomiędzy bankiem a jego klientem – konsumentem. Główną cechą różniącą kontrolę abstrakcyjną od incydentalnej jest legitymacja procesowa. W zakresie kontroli abstrakcyjnej kodeks postępowania cywilnego określa krąg podmiotów uprawnionych do wszczęcia postępowania bardzo szeroko, stanowiąc, że może to być każda osoba, która mogłaby z podmiotem korzystającym z wzorca zawrzeć umowę. Każdy potencjalny klient banku posiada ową legitymację. Nie ma żadnego wymogu, aby jakikolwiek stosunek prawny istniał już pomiędzy przyszłymi stronami postępowania. Dodatkowo z powództwem przeciwko bankowi mogą także wystąpić organizacje społeczne, do których zadań statutowych należy ochrona konsumenta, zagraniczne organizacje uprawnione do postępowań konsumenckich w Unii Europejskiej, powiatowi i miejscy rzecznicy praw konsumentów oraz Prezes UOKiK. Kontrola incydentalna jest realizowana przez sądy powszechne z powództwa strony stosunku prawnego, a więc klienta banku, tudzież

<sup>21</sup> K. Kohutek, *Kontrola treści ogólnych warunków umów bankowych na tle nowelizacji kodeksu cywilnego na tle ochrony konsumenta*, „Prawo Bankowe” 2000, nr 12, s. 32.

<sup>22</sup> E. Rutkowska, M. Sieradzka, *op. cit.*, s. 49 i nn.

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. nr 43, poz. 296 z późn. zm. (dalej: Kodeks postępowania cywilnego).

<sup>24</sup> Stan wpisów do rejestru klauzul niedozwolonych został podany na kwiecień 2013 r.



samego banku. W wypadku inicjowania kontroli incydentalnej znaczenie ma stosunek prawny (umowa) łączący strony. Ustawodawca w ramach realizacji pełniejszej ochrony słabszej strony stosunku prawnego przyznaje również kompetencję do wszczęcia postępowania na rzecz konsumenta powiatowym i miejskim rzecznikom praw konsumenta, organizacjom społecznym oraz prokuratorowi<sup>25</sup>.

Wspomniana odmienność właściwości sądowej także odróżnia kontrolę abstrakcyjną od incydentalnej. W przypadku tej pierwszej zawsze właściwy jest Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, gdzie postępowanie prowadzone jest zgodnie z kodeksem postępowania cywilnego. Natomiast kontrola incydentalna prowadzona jest przez sądy powszechne z zastrzeżeniem właściwości miejscowej i rzeczowej. Jak wynika z powyższych reguł, klient banku, pragnąc wystąpić na drogę sądową przeciwko swojemu kontrahentowi, kieruje pozew do sądu, którego właściwość wynika z umowy oraz przepisów obowiązującego prawa.

W sferze skutków orzeczeń wydawanych w wyniku postępowań toczących się w ramach kontroli wzorców umownych, również rysuje się wyraźna różnica pomiędzy kontrolą abstrakcyjną a incydentalną. Prawomocne orzeczenie wydane na tle sporu pomiędzy bankiem a konkretnym klientem odnosi skutek jedynie pomiędzy stronami stosunku prawnego. Natomiast orzeczenie wydane przez SOKiK cechuje rozszerzona skuteczność względem osób trzecich, i to od momentu wpisania niedozwolonej klauzuli do rejestru prowadzonego przez Prezesa UOKiK<sup>26</sup>.

W sferze klauzul abuzywnych, dotyczących opłat i prowizji wpisanych do rejestru, a co za tym idzie prawnie zakazanych, są przypadki, kiedy banki żądają prowizji i opłat za czynności należące do podstawowych obowiązków banku i stanowiących *essentialia negotii* umowy rachunku bankowego<sup>27</sup>. SOKiK za niedozwoloną uznał klauzulę, zgodnie z którą za wypłaty gotówki z konta bank pobierał od swoich klientów opłatę<sup>28</sup>. Na kanwie tego orzeczenia wypowiedział się zarówno Sąd Apelacyjny, jak i Sąd Najwyższy, mimo to kwestia dopuszczalności pobierania przez banki opłat za wypłaty z kont oszczędnościowo-rozliczeniowych nie została w tych orzeczeniach jednoznacznie rozstrzygnięta. Sąd Apelacyjny zakwestionował wyrok wydany w tej sprawie przez SOKiK, a z kolei Sąd Najwyższy uchylił wyrok Sądu Apelacyjnego. Faktem jednak jest, że klauzula ta jest bezsprzecznie naruszającą rażąco interes konsumenta.

Inne orzeczenie wydane przez SOKiK w sprawie stosowania przez bank opłaty za czynności windykacyjne<sup>29</sup> jest przykładem przerzucania ryzyka kon-

<sup>25</sup> Art. 7 i art. 61 Kodeksu postępowania cywilnego.

<sup>26</sup> G. Rączka, op. cit.; zob też: J. Wszolek, *Rejestr klauzul niedozwolonych – zagadnienia systemowe oraz wątpliwości konstytucyjne wokół skutków wpisu*, „Monitor Prawniczy” 2011, nr 12, s. 640 i nn.

<sup>27</sup> G. Rączka, op. cit., s. 40.

<sup>28</sup> Wyrok SOKiK z dnia 13 maja 2002 r., sygn. XVII Amc 39/01.

<sup>29</sup> Klauzula niedozwolona UOKiK nr wpisu 4288, sygn. XVII AmC 2718/10.

traktowego na jedną ze stron stosunku prawnego – konsumenta. Narusza zasadę równości. Obie z wymienionych wyżej klauzul niewątpliwie stoją w sprzeczności z dobrymi obyczajami.

## Zakończenie

Wydaje się, że świadomość konsumentów na rynku, w tym finansowym, nie jest mocnym elementem. Dobra znajomość problematyki warunków korzystania z usług bankowych mogłaby chronić przed spotykanymi, niekorzystnymi zapisami w umowach. Wydaje się także, że w zakresie opłat i prowizji wiedza o przyjętych rozwiązaniach nie jest dobrze rozpowszechniana.

Należy również zwrócić uwagę na nowe regulacje w sferze opłat i prowizji przyjęte w ustawie o usługach płatniczych<sup>30</sup>. Ustawodawca tym aktem prawnym nałożył na dostawców usług płatniczych, m.in. banki, obowiązki uzgadniania z konsumentami opłat za przyjmowanie wpłat i wypłat gotówki, świadczenie usługi przekazu pieniężnego, polecenie zapłaty i innych.

Dostawcy usług płatniczych mają obowiązek przekazywania informacji użytkownikowi<sup>31</sup> o wszelkich opłatach należnych dostawcy wraz z wyszczególnieniem kwot tych opłat. Ponadto ustawodawca stanowi, iż opłaty z tytułu świadczenia usług płatniczych pobierane okresowo są należne dostawcy jedynie za okres obowiązywania umowy ramowej, zaś opłaty uiszczone z góry podlegają proporcjonalnemu zwrotowi. Jest to nowatorskie rozwiązanie w polskim systemie prawnym i stanowi implementację dyrektywy Parlamentu Europejskiego<sup>32</sup> w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego.

## Literatura

- Analiza funkcjonowania opłaty interchange w transakcjach bezgotówkowych na rynku polskim*, NBP Departament Systemu Płatniczego, Warszawa, styczeń 2012.
- Bączek M., E. Fojcik-Mastalska, L. Góral, *Prawo bankowe Komentarz*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
- Dyrektywa Rady z dnia 5 kwietnia 1993 r., nr 93/13/EWG. o niedozwolonych klauzulach w umowach konsumenckich.
- Elementy finansów i bankowości*, red. Flejterski, B. Świecka, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Klauzula niedozwolona UOKiK nr wpisu 4288 w rejestrze klauzul niedozwolonych, sygn. XVII AmC 2718/10.
- Kohutek K., *Kontrola treści ogólnych warunków umów bankowych na tle nowelizacji kodeksu cywilnego na tle ochrony konsumenta*, „Prawo Bankowe” 2000, nr 12.

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz. U. nr 199, poz. 1175 z późn. zm.

<sup>31</sup> Definicja użytkownika zgodnie z art. 2 pkt 34 ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz. U. nr 199, poz. 1175 z późn. zm.

<sup>32</sup> Dyrektywa 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego.

- Ofiarski Z., *Prawo bankowe. Komentarz*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Pisuliński J., *Niedozwolone klauzule umowne w obrocie bankowym na wybranych przykładach*, „Prawo Bankowe” 2005, nr 6.
- Porównanie wysokości prowizji i opłat związanych z rozliczeniami pieniężnymi w polskim sektorze bankowym w okresie czerwiec – grudzień 2012*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.
- Porównanie wysokości prowizji i opłat związanych z rozliczeniami pieniężnymi w złotych w polskim sektorze bankowym w okresie listopad 2005 – czerwiec 2006*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa, listopad 2006.
- Prawo bankowe oraz ustawa o Narodowym Banku Polskim*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Radwański Z., Olejniczak A., *Zobowiązania – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Raport o sytuacji banków w 2011 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012.
- Rączka G., *Niedozwolone postanowienia umowne w umowach rachunku bankowego*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2010, nr 4.
- Rutkowska E., Sieradzka M., *Nieuczciwe praktyki rynkowe stosowane wobec kredytobiorców-konsumentów – cz. I*, „Prawo Bankowe” 2008, nr 2.
- Sprawozdanie Zarządu Banku z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2012 rok*, PKO BP S.A., 4 marca 2013 r.
- Stanowisko Ministerstwa Finansów w sprawie dokumentu – Konsultacje w sprawie rachunków bankowych*, Warszawa, 12 czerwca 2012 r.
- Sytuacja na rynku kredytowym. II kwartał 2013*, NBP, Warszawa, kwiecień 2013.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz. U. nr 43, poz. 296 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz. U. nr 199, poz. 1175 z późn. zm.
- Wszolek J., *Rejestr klauzul niedozwolonych – zagadnienia systemowe oraz wątpliwości konstytucyjne wokół skutków wpisu*, „Monitor Prawniczy” 2011, nr 12.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 kwietnia 2004 r., sygnatura akt ICK 472/03, „Prawo Bankowe” 2004, nr 11.
- Wyrok Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 13 maja 2002 r. XVII Amc 39/01.
- Wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie – Sądu Antymonopolowego z dnia 30 września 2002 r. XVII Amc 47/01 (niepubl.) ws. taryfy opłat i prowizji Banku PEKAO S.A.

## The issue of fees and commissions in banks

**Abstract.** *A revival of interest is shown towards the different aspects of problems associated with charges and bank brokerage from Polish specialised bank environments, as well as from initiatives of the European Commission. This paper attempts to show the approximation of the chosen issues from the sphere of regulating processes at the level of regulatory (inside system) and real processes (level and structure of income from title of charge and bank brokerage, exemplary conditions of transactions in systems of time sale). It particularly focuses on problems of protection of the impermissible clause on bank service markets, and in agreements reached between a weaker party and the professional one.*

**Keywords:** *charge and bank brokerage, interchange charge, impermissible clause in bank agreements*

**Anna Krzysztofek**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Wydział Zarządzania i Administracji  
e-mail: anna.krzysztofek@ujk.edu.pl  
tel. 41 349 65 13

## **Respect Index – inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności na polskim rynku kapitałowym**

***Streszczenie.** Na współczesnych rynkach finansowych w ostatnich latach duże znaczenie badawcze oraz coraz większe zainteresowanie wśród inwestorów zyskuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS). Staje się ona powoli standardem obowiązującym w spółkach giełdowych na całym świecie, a także w Polsce. Celem artykułu jest przedstawienie indeksu zwanego Respect Index, będącego inicjatywą Giełdy Papierów Wartościowych, w procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności na polskim rynku kapitałowym. Omówiona zostanie koncepcja indeksu, prowadzone badanie, ankietę (zakres tematyczny badania) oraz metodyka indeksu i zasady publikacji. Teza artykułu brzmi: spółki znajdujące się w wykazie Respect Index są nie tylko pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo, ale także podnoszą wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy.*

***Słowa kluczowe:** Respect Index, Giełda Papierów Wartościowych, społeczna odpowiedzialność biznesu*

### **Wstęp**

Od kilku dekad trwają dyskusje i prowadzone są badania w naukach socjologicznych, ekonomicznych oraz naukach o zarządzaniu nad koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Staje się ona coraz bardziej popularna wśród przedsiębiorców. Odpowiednikiem CSR w zakresie inwestowania kapitałów na rynkach finansowych jest koncepcja SRI – społecznie odpowiedzialnego inwestowania (*Socially Responsible Investing*). CSR staje się powoli standardem obowiązującym w spółkach giełdowych na całym świecie,

a także w Polsce i przenika do różnych obszarów zarządzania organizacją. Szczególnie ważne jest stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i zasad etyki w przedsiębiorstwach. Odpowiedzialność społeczna ma wpływ na sposób komunikowania się przedsiębiorstwa (PR), politykę kadrową (HR), zarządzanie łańcuchem dostaw, a także na działania ekologiczne i inwestowanie.

Celem artykułu jest przedstawienie indeksu zwanego Respect Index, będącego inicjatywą Giełdy Papierów Wartościowych, w procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności na polskim rynku kapitałowym. Omówiona zostanie koncepcja indeksu, prowadzone badanie, ankieta (zakres tematyczny badania) oraz metodyka indeksu i zasady publikacji. Teza artykułu brzmi: spółki znajdujące się w wykazie Respect Index są nie tylko pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo, ale także podnoszą wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy.

## 1. Indeksy giełdowe spółek społecznie odpowiedzialnych

Za przydatne w procesie inwestowania zgodnie z zasadami SRI i wymogami ochrony środowiska naturalnego można uznać indeksy giełdowe społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>1</sup>. Aby inwestorzy łatwiej mogli znaleźć spółki odpowiedzialne społecznie, stworzono kilka indeksów giełdowych, które pozwalają je zidentyfikować i porównać uzyskane przez nie wyniki. Do najbardziej znanych giełdowych indeksów zrównoważonego rozwoju notowanych na światowych giełdach można zaliczyć:

- Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI),
- FTSE4GOOD series,
- FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index (JSE SRI),
- Sao Paolo Stock Exchange Corporate Sustainability Index (ISE),
- KLD Global Sustainability Index Series (GSI),
- Standard & Poor's India Environmental, Social and Governance Index (S & P ESG),
- Financial Time Stock Exchange 4 Good,
- Calvert Social Index (CSI),
- Respect Index<sup>2</sup>.

Indeksy firm odpowiedzialnych należą do specjalistycznych indeksów, co do których notowane spółki muszą spełnić kryteria ładu korporacyjnego, zarządzania społecznego i środowiskowego. Uczestnicy rynku mają do dyspozycji coraz

<sup>1</sup> L. Dziawgo, *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa 2010, s. 54.

<sup>2</sup> K. Łudzińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, w: *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, red. A. Szablewski, Difin, Warszawa 2009, s. 377-378.

bardziej wyspecjalizowane narzędzia, takie jak indeksy środowiskowe, np. FTSE CDP Carbon Strategy Index Series, czy religijne, np. Dow Jones Islamic Market IndexSM<sup>3</sup>.

Na rynku finansowym istnieje obecnie wiele indeksów społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>4</sup>. Odznaczają się one wysoką miarodajnością, toteż należą do najczęściej wykorzystywanych w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej<sup>5</sup>.

## 2. Respect Index

Kiedy w 2009 r. prezesi czołowych firm walczyli o utrzymanie płynności finansowej, udziały w rynku i własnych klientów, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie wprowadziła 19 listopada Respect Index, pierwszy indeks SRI w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>6</sup>. Oznacza to, że Polska chce wyjść naprzeciw inwestorom i promować zasady biznesu odpowiedzialnego społecznie na polskim rynku. Wskaźnik ten został stworzony z myślą o inwestorach i spółkach – dla pierwszych jest narzędziem oceny inwestycyjnej atrakcyjności spółek, dla drugich – środkiem do zwiększania wartości firmy w oczach potencjalnych inwestorów.

Jego metodologię opracowały wspólnie GPW, magazyn „Forbes”, Kulczyk Investments oraz firma Deloitte Polska. Projekt Respect jest akronimem słów ściśle związanych z filarami CSR: Responsibility (odpowiedzialność), Ecology (Ekologia), Sustainability (zrównoważenie), Participation (udział), Environement (środowisko), Community (społeczeństwo), Transparency (przejrzystość)<sup>7</sup>. Zgodnie z założeniami autorów obejmuje on zarówno kwestie CSR, jak i SRI. Badanie w obszarze CSR ma dotyczyć działań uwzględniających społeczną odpowiedzialność firm, zaś w obszarze SRI – inwestowania w firmy, które w swoich strategiach biznesowych uwzględniają CSR. Jest to indeks spółek giełdowych o najwyższych standardach zarządzania, które uwzględniają w działalności czynniki ekologiczne, społeczne i pracownicze.

Do badania przedsiębiorstw notowanych na GPW w Warszawie przyjęto taką definicję odpowiedzialności społecznej, zgodnie z którą jest ona strategią zarządzania i koncepcją prowadzenia biznesu, a nie narzędziem marketingowym czy

<sup>3</sup> L. Anam, E. Szul-Skjoeldkrona, E. Zamościńska, *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executive*, CSRinfo, Warszawa 2012, s. 10.

<sup>4</sup> [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/indeksy\\_csr\\_na\\_swiecie](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/indeksy_csr_na_swiecie) [20.04.2013].

<sup>5</sup> W. Rogowski, A. Ulianiuk, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki*, cz. III: *Efektywność inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI)*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” nr 114, Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 65.

<sup>6</sup> E. Jastrzębska, *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>7</sup> L. Dziawgo, op. cit., s. 157.



PR-owym. Respect Index jest przede wszystkim wskaźnikiem koniunktury, czyli narzędziem pozwalającym inwestorom realnie oceniać spółki i na tej podstawie podejmować decyzje inwestycyjne<sup>8</sup>.

Wprowadzając projekt, giełda warszawska postawiła sobie za cel realizację kilku założeń. Po pierwsze, uruchomienie wskaźnika śledzącego koniunkturę wśród spółek będących liderami zrównoważonego rozwoju – odpowiedzialnych społecznie, stanowiącego jednocześnie podstawę tworzenia przez inwestorów własnych portfeli inwestycyjnych. Stąd decyzja GPW o modyfikacji projektu w drugiej edycji i położenie większego nacisku na kryteria związane z atrakcyjnością inwestycyjną spółek. Po drugie, zachęcenie spółek publicznych do większego zaangażowania w CSR i podwyższenia standardów w tym zakresie. Wreszcie po trzecie, stworzenie jednej platformy informacyjnej dla spółek i inwestorów, którzy uznają za istotne takie czynniki, jak: etyczne prowadzenie biznesu, przejrzystość w kontaktach z interesariuszami czy dbanie o środowisko<sup>9</sup>.

## 2.1. Koncepcja Respect Index – badanie

Koncepcja Respect Index obejmuje trzy podstawowe elementy: badanie, ranking i indeks. Analizą objęto spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, z wyłączeniem spółek z rynku NewConnect, spółek zagranicznych i duallistingowanych, czyli notowanych równocześnie na dwóch giełdach papierów wartościowych<sup>10</sup>. Nad prawidłowością procesu oceny czuwa audytor badania – firma Deloitte.

Po dokonaniu wstępnej klasyfikacji spółek pod względem spełnienia kryterium płynności przedmiotem badania stają się praktyki spółek w zakresie ładu korporacyjnego (*corporate governance*), ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a także działań prośrodowiskowych, społecznych i pracowniczych<sup>11</sup>.

Proces weryfikacji spółek do Respect Index przebiega trój etapowo:

- pierwsze dwa etapy badania są przeprowadzane wyłącznie na podstawie informacji ogólnodostępnych – niezależnie i bez udziału spółek,
- trzeci etap wymaga zgody spółek w projekcie i przewiduje bezpośrednie wizyty w ich siedzibach.

<sup>8</sup> L. Anam, E. Szul-Skjoeldkrona, E. Zamościńska, op. cit., s. 15.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ł. Makuch, *Instytucje rynku CSR w Polsce 2010. Przewodnik po kluczowych organizacjach, mediach oraz inicjatywach promujących i edukujących w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Polsce*, publikacja powstała w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia” realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP w Warszawie, Warszawa 2010, s. 16.

<sup>11</sup> J. Samelak, *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2013, s. 152.



Proces klasyfikowania spółek obejmuje również trzy etapy:

- wskazanie grupy spółek o najwyższej płynności, czyli tych, które znajdują się w portfelach indeksów: WIG20, mWIG40, sWIG80,
- ocenę praktyk spółek w zakresie ładu korporacyjnego (*corporate governance*), ładu informacyjnego, relacji z inwestorami oraz w obszarach ekologicznym i społecznym, dokonywaną przez GPW w Warszawie we współpracy ze Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych, na podstawie ogólnodostępnych, publikowanych przez spółki raportów oraz ich stron internetowych;
- ocenę poziomu dojrzałości spółek w zakresie społecznej odpowiedzialności – spółki wypełniają ankietę, odpowiadając na pytania przygotowane na podstawie międzynarodowych standardów raportowania (*Global Reporting Initiative – GRI*), które dostosowano do polskich realiów. Ich weryfikację przeprowadza partner projektu – firma Deloitte. Weryfikowane są obszary ekonomicznej, społecznej i środowiskowej działalności firm<sup>12</sup>.

Wyniki trzeciego etapu stanowią podstawę wyłonienia ostatecznej listy spółek – uczestników Respect Index. Szczególnie ważne są kryteria oceny spółek przyjmowane zwłaszcza w drugim i trzecim etapie badania.

Na drugim etapie bierze się pod uwagę następujące kryteria:

- obciążenie sankcjami Komisji Nadzoru Finansowego i/lub GPW w zakresie wypełniania obowiązków informacyjnych (kary wykluczają udział spółki w dalszym badaniu);
- nienagannie raportowanie w zakresie ładu korporacyjnego i ładu informacyjnego: jakość raportów bieżących, znaczenie korygowania wcześniej opublikowanych raportów, liczba korekt i ich waga.

Podczas weryfikacji dwóch pierwszych kryteriów drugiego etapu (sankcji KNF i jakości wypełniania obowiązków informacyjnych) brany jest pod uwagę okres ostatnich 6 miesięcy, czyli:

- w edycji wiosennej projektu: I kwartał danego roku i IV kwartał roku poprzedniego,
- w edycji jesiennej projektu: II i III kwartał danego roku.

Prowadzenie strony internetowej przez spółki według modelu opracowanego przez GPW jest oceniana pod kątem jakości komunikacji z inwestorami, jej szybkości i skuteczności:

- a) szybkość udzielania merytorycznych odpowiedzi na pytania dotyczące relacji inwestorskich przekazane za pomocą strony internetowej,
- b) publikacja na stronie:
  - podstawowych dokumentów korporacyjnych (statut i regulaminy organów spółki),
  - życiorysów zawodowych członków organów spółki,

<sup>12</sup> R. Sroka, *Odpowiedzialne inwestycje kapitałowe*, Pracodawcy RP, Warszawa 2011, s. 46.

- raportów bieżących i okresowych,
- rocznych sprawozdań z działalności rady nadzorczej,
- informacji o strukturze akcjonariatu,
- kalendarium wydarzeń korporacyjnych,
- podstawowych wskaźników finansowych spółki,
- c) funkcjonowanie na stronie działającej wyszukiwarki treści,
- d) umieszczenie na stronie odnośników do stron innych instytucji rynku kapitałowego (np. KNF, GPW, SEG),
- e) wykorzystywanie nowoczesnych sposobów komunikacji z inwestorami,
- f) dostępność strony w języku angielskim.

Podczas oceny stron internetowych spółek SEG ocenia ich zawartość i funkcjonalność pod kątem relacji inwestorskich na moment badania, czyli:

- w edycji wiosennej projektu: kwiecień danego roku,
- w edycji jesiennej projektu: listopad danego roku.

Na trzecim etapie bierze się pod uwagę kryteria należące do poniższych kategorii:

- a) strategia i zarządzanie organizacją:
  - polityka, raportowanie i zarządzanie obszarem CSR,
  - zarządzanie organizacją,
  - kultura etyczna,
  - wymagania wobec dostawców i kontrahentów,
  - dialog z interesariuszami,
- b) czynniki środowiskowe:
  - zarządzanie środowiskowe,
  - ograniczenie zużycia materiałów i surowców,
  - ograniczenie zużycia energii i wody,
  - gospodarowanie odpadami,
  - kary nakładane w tym zakresie,
- c) polityka pracownicza i relacje z pracownikami:
  - polityka personalna, oceny pracownicze, badanie nastrojów pracowniczych,
  - wypadki przy pracy i absencja chorobowa,
  - działania adresowane do pracowników,
  - kary nakładane w tym zakresie,
- d) rynek i klienci:
  - reklamacje, skargi i wnioski,
  - ochrona danych osobowych,
  - projektowanie produktów a bezpieczeństwo użytkowników/środowiska naturalnego,
  - etyka reklamy,
  - kary nakładane w tym zakresie<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/kryteria\\_oceny\\_spolek](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/kryteria_oceny_spolek) [20.04.2013].

## 2.2. Ankieta – zakres tematyczny badania

Jednym z większych wyzwań było dostosowanie wymogów badania do realiów gospodarki, która jest gospodarką młodą i daleką od poziomu gospodarek dojrzałych, której rynek kapitałowy tworzony jest od podstaw. Badanie musiało być dla spółek ambitne, a zarazem realne i wykonalne. Oznaczało to również akceptację założenia o okresowym zwiększaniu wymogów. Narzędzie badawcze musi się zmieniać i odpowiadać na oczekiwania rynku, a przy tym pomagać w jego modyfikowaniu. Po pierwszej edycji wprowadzono m.in. modyfikacje w zakresie oceny grup kapitałowych oraz zróżnicowanie oceny wyników środowiskowych w zależności od uciążliwości poszczególnych branż<sup>14</sup>.

Sam proces oceny spółek oparty był na analizie badania ankietowego. Ubieganie się o przyjęcie do indeksu jest dobrowolne i polega na zgłoszeniu spółki poprzez przesłanie wypełnionej ankiety ratingu Respect oraz wyrażenie gotowości do udostępniania dodatkowych informacji autoryzowanemu audytorowi – firmie Deloitte. W początkowej fazie weryfikuje się nawet 140 aspirujących do indeksu spółek. Ze względu na innowacyjność projektu, a tym samym brak wcześniejszych doświadczeń zainteresowanych spółek, musiały one w przypadku wątpliwości mieć zapewnione wsparcie merytoryczne ze strony Kulczyk Investments. Równocześnie magazyn „Forbes” przez cały okres badania promował na swoich łamach ideę odpowiedzialnego inwestowania. Wyniki badania gromadzone były na bezpiecznych serwerach audytora, a odpowiedzi na poszczególne pytania (jedno- lub wielokrotnego wyboru) zostały przeliczone na punkty według wcześniej ustalonej punktacji. Powstała w ten sposób lista, która została podzielona na klasy ratingowe.

Te trzy etapy pozwalają na selekcję spółek – liderów o najwyższych standardach społecznej i środowiskowej odpowiedzialności oraz transparentności i nadanie im ratingów: AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C. Do indeksu trafiają spółki o najwyższych ocenach – ratingach AAA, AA i A, co wymaga osiągnięcia wyniku powyżej 75% możliwych punktów i oznacza wstępne zakwalifikowanie do indeksu. Jeżeli którakolwiek ze spółek z indeksu Respect wypadnie z indeksów WIG20, mWIG40 lub sWIG80, zostaje skreślona z Respect Index, ponieważ płynność spółek w tym indeksie jest podstawowym warunkiem przynależności. Wszystkie odpowiedzi firm wchodzących do indeksu zostają zweryfikowane przez audytorów Deloitte, co pozwala ograniczyć do minimum ryzyko inwestorów.

Na podstawie zebranych i przeanalizowanych ankiet w sierpniu 2009 r. powstał pierwszy Respect Rating – narzędzie do kwalifikowania poszczególnych spółek do Respect Index. W zależności od otrzymanej liczby punktów spółki zo-

<sup>14</sup> R. Sroka, op. cit., s. 47.

stały przyporządkowane do poszczególnych klas ratingowych. Te, które uzyskały najwyższe oceny (pierwszych 16), zakwalifikowano do pierwszego Respect Index<sup>15</sup>.

Ankiety spółek ratingu Respect opracowano na podstawie międzynarodowego standardu społecznej odpowiedzialności, ustalonego przez pozarządową organizację Global Reporting Initiative (GRI)<sup>16</sup>. Wytyczne GRI powstały z myślą nie o kwalifikacji spółek do giełdowych indeksów, ale o wyznaczeniu i ujednoczeniu sposobów przygotowywania raportów na temat ich społecznej odpowiedzialności. Ankiety dostosowano do polskich realiów. Dotychczas tylko trzy przedsiębiorstwa działające w Polsce przygotowały raporty społeczne zgodne z wytycznymi GRI: w 2004 r. British American Tobacco, w 2006 r. – Telekomunikacja Polska SA, w 2009 r. – Autostrady Eksploatacja.

Podobnie jak ankieta opracowana przez SAM Group dla indeksów Dow Jones Sustainability, ankieta ratingu Respect opiera się na koncepcji *triple bottom line* i obejmuje trzy obszary: ekonomiczny, środowiskowy i społeczny. Dodatkowy obszar stanowi strategia i zarządzanie organizacją, przyjęty jako uzupełniający i zgodny z definicją społecznej odpowiedzialności, opracowaną przez Aleksandrę Duliniec, należąca do Rady Naukowej indeksu: „Prowadzenie w sposób odpowiedzialny działalności gospodarczej to nie tylko przestrzeganie norm prawnych i etycznych. To także takie prowadzenie biznesu, które służąc realizacji wyznaczonych przed przedsiębiorstwem celów i odnoszeniu korzyści przez jego właścicieli, nie narusza interesów społecznych – jest przyjazne dla środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo”<sup>17</sup>.

Jeśli chodzi o zakres tematyczny badania, ankieta uwzględniała:

- elementy zarządzania organizacją i ładu korporacyjnego (transparentności, zwłaszcza w ujęciu ładu korporacyjnego i funkcjonowania na giełdzie, polityki CSR),
- kryteria ekonomiczne (terminowość regulowania zobowiązań, wynagrodzenia, działania społeczne),
- kryteria środowiskowe i społeczne (pracownicy, rozwój, BHP, prawa człowieka, klienci, bezpieczeństwo produktów, ochrona danych osobowych).

Ocena odpowiedzialności spółek dokonywana była w ujęciu zarządczym. Chodziło o sprawdzenie nie tylko tego, czy istnieją rozwiązania na poziomie strategii, ale również czy znajduje ona odzwierciedlenie w postaci odpowiednich procedur oraz czy procedury te sprawdzają się w praktyce (tj. czy są widoczne wyniki ich funkcjonowania)<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Por. A. Szablewski, *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010, s. 256.

<sup>16</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) [20.04.2013].

<sup>17</sup> <http://www.newsweek.pl/respectlartykuly/respect> [20.04.2009].

<sup>18</sup> R. Sroka, op. cit., s. 48.

Tabela 1. Obszary i kategorie ankiety Rating Respekt

Obszary	Kategorie
Ekonomiczne	– terminowość regulowania zobowiązań – zyski – wynagrodzenia i wspieranie działań społecznych
Środowiskowe	– zarządzanie środowiskowe – materiały i surowce – energia i woda – klimat – odpady – kary
Społeczne	– pracownicze – rynek i klienci
Strategia i zarządzanie organizacją	– polityka CSR – funkcjonowanie na giełdzie – system zarządzania

Źródło: [www.respectindex.pl](http://www.respectindex.pl) [20.04.2013].

Ankieta Respect z 2012 r. (VI edycja) zawierała 35 pytań zamkniętych z odpowiedziami w formie jedno- lub wielokrotnego wyboru, podzielonych na następujące bloki tematyczne i zagadnienia: strategia i zarządzanie organizacją (w tym w obszarze odpowiedzialności społecznej), zagadnienia środowiskowe, polityka pracownicza, relacje z pracownikami, zarządzanie relacjami z rynkiem i klientami<sup>19</sup>. Dzięki tym pytaniom można – zdaniem autorów ankiety – uchwycić rzeczywiste efekty udzielanych odpowiedzi przez ocenę stopnia zaawansowania konkretnych rozwiązań bądź procesów. Jest to możliwe przez przyporządkowanie pytaniom punktów (od 1 do 3) i wag w zależności od istotności pytania. Punktowane są obszary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Opracowano je tak, by móc dokonać ich weryfikacji na podstawie dostarczonych przez spółki dokumentów.

Ankieta jest wypełniana przez spółki w systemie elektronicznym poprzez zapisanie odpowiedzi na serwerach partnera ds. weryfikacji – firmy Deloitte. Zapewnia to poufność danych oraz możliwość weryfikacji osób, które wprowadzają dane. Dostęp do ankiety Respect on-line spółki otrzymują po podpisaniu oświadczenia, w którym zobowiązują się do poddania weryfikacji w przypadku wytypowania ich do audytu, akceptując jednocześnie regulamin audytu. Następnie poddaje się je analizie pod kątem korelacji i regresji, co potwierdza bądź neguje potencjalne związki między odpowiedzialnym zarządzaniem a wynikami spółek<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/ankieta> [20.04.2013].

<sup>20</sup> <http://www.respectindex.pl/ankieta> [20.04.2013].

Po zakończeniu pierwszej edycji badania i niewielkiej modyfikacji na podstawie ankiety badawczej inicjator i twórca Respect przekazał metodologię i prawa do znaków towarowych Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, by dalej rozwijała rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji w Polsce.

### 2.3. Metodyka indeksu i zasady publikacji

Respect Index opracowano na podstawie ratingu spółek poddanych audytowi pod kątem ich społecznej odpowiedzialności. Respect Index jest indeksem dochodowym, tzn. przy jego obliczaniu uwzględniane są dochody z tytułu dywidend i praw poboru. Jego wartość przelicza się dwa razy dziennie, z dokładnością do 0,01 punktu i podaje do publicznej wiadomości na stronach internetowych GPW oraz Forbes Polska, wydawcy magazynu „Forbes” i „Newsweek”, jak również przez zainteresowane podmioty i agencje informacyjne<sup>21</sup>. Liczba uczestników indeksu jest zmienna, a jej aktualizacja, tj. proces samego badania (częstotliwość), jest dokonywana w odstępach półrocznych<sup>22</sup>. Lista spółek objętych indeksem podlega każdego roku weryfikacji, po zamknięciu sesji w ostatni piątek listopada. Rewizji dokonuje Komitet Indeksowy na podstawie przeprowadzonego Respect Ratingu. Komitet Indeksowy jest organem autoryzowanym do dokonywania korekty nadzwyczajnej, polegającej na usunięciu bądź dodaniu spółki do listy przedsiębiorstw objętych indeksem. Bieżącą operacjonalizację indeksu nadzoruje Komitet Sterujący, składający się z przedstawicieli autorów jego metodologii oraz Rady Naukowej, którą tworzą niezależni eksperci. W skład Rady Naukowej wchodzi pracownicy naukowcy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: prof. dr hab. Aleksandra Duliniec i prof. dr hab. Piotr Płoszajski oraz Uniwersytetu Warszawskiego – w osobie prof. dr. hab. Alojzego Z. Nowaka, przewodniczącego Rady Naukowej NBP<sup>23</sup>.

Ubieganie się o przyjęcie do indeksu jest dobrowolne i polega na zgłoszeniu spółki przez przesłanie wypełnionej ankiety i wyrażenie gotowości do udostępnienia dodatkowych informacji autoryzowanemu audytorowi – firmie Deloitte.

Pierwsza publikacja miała miejsce 19 listopada 2009 r. Datą bazową jest 31 grudnia 2008 r. – wartość indeksu w tym dniu wyniosła 1000 pkt (obecnie 2371,23 pkt<sup>24</sup>). Pakiety spółek w indeksie (wagi) stanowią liczbę akcji w wolnym obrocie pomniejszoną o liczbę akcji wprowadzonych do obrotu giełdowego. Są one zaokrąglane do pełnych tysięcy.

Indeks tworzą najpłynniejsze spółki giełdowe, będące uczestnikami WIG20, mWIG40 oraz sWIG80, które spełniają wymogi CSR (obecnie w indeksie jest

<sup>21</sup> A. Szablewski, op. cit., s. 256.

<sup>22</sup> R. Sroka, op. cit., s. 46.

<sup>23</sup> A. Szablewski, op. cit., s. 257.

<sup>24</sup> www.gpw.pl [2.05.2013].

Tabela 2. Podstawowe dane Respect Index

Nazwa indeksu	Respect
Data bazowa	31 grudnia 2008 r.
Kapitalizacja bazowa (PLN)	24 302 897 870,00
Wartość bazowa	1000,00
Liczba uczestników	zmienna
Maksymalny udział w indeksie	10% lub 25% gdy liczba spółek <20
Tryb publikacji	ciągły
Wartości bieżące	co 60 sekund
Typ indeksu	dochodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.gpw.pl](http://www.gpw.pl) [20.04.2013].

20 spółek). Udziały największych spółek w indeksie są limitowane do 25%, gdy indeks liczy mniej niż 20 uczestników, i do 10%, gdy liczba uczestników indeksu jest wyższa niż 20 spółek (obecnie największe spółki w indeksie to: KGHM, PKN ORLEN, PZU, TP SA).

Wartości indeksu są obliczane i publikowane w trybie ciągłym, podawane co minutę od rozpoczęcia o godz. 9.00 do zakończenia sesji giełdowej o godz. 17.30 i dostępne na stronach internetowych giełdy oraz agencji informacyjnych współpracujących z giełdą. Dzięki temu inwestorzy mają większą możliwość śledzenia tego, co się dzieje ze spółkami z portfela indeksu. Zgodnie z nowymi zasadami skład indeksu jest aktualizowany co pół roku, po ostatniej sesji stycznia i lipca. W ten sposób portfel indeksu ma odpowiadać rzeczywistej aktywności spółek w obszarze CSR oraz SRI<sup>25</sup>. Wartość otwarcia indeksu jest publikowana po otwarciu sesji, gdy kursy spółek pozwalają na wycenę co najmniej 65% portfela indeksu na tej sesji. Wartość zamknięcia indeksu podawana jest po zakończeniu sesji.

Analizując skład Respect Indexu od I do VI edycji, można zauważyć, iż 9 spółek występuje w każdej edycji rankingu. Są to:

- Bank Handlowy w Warszawie SA,
- Elektrobudowa SA,
- Grupa LOTOS SA,
- ING Bank Śląski SA,
- KGHM Polska Miedź SA,
- Polski Koncern Naftowy Orlen SA,
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA,
- Telekomunikacja Polska SA,
- Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA.

<sup>25</sup> M. Czerwonka, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013, s. 88.



W odróżnieniu od indeksów rodziny Dow Jones Sustainability Respect Index nie stosuje ograniczeń ze względu na branżę. Znajdują się w nim spółki z następujących sektorów: banki, budownictwo, energetyka, przemysł, telekomunikacja, ubezpieczenia.

## Podsumowanie

Od pierwszej publikacji indeksu Respect jego wyniki są bardzo dobre w porównaniu z innymi indeksami giełdowymi. Od 19 listopada 2009 r. do 22 stycznia 2013 r. stopa zwrotu indeksu wyniosła 61%<sup>26</sup>.

Krótki okres jego funkcjonowania nie pozwala stwierdzić, w jakim stopniu dobre wyniki są efektem zainteresowania koncepcją odpowiedzialnego inwestowania, a jaki jest wpływ czynników koniunkturalnych. Z pewnością Respect Index rozbudził zainteresowanie tematem CSR na warszawskim parkiecie. Tworzenie indeksu będzie na pewno impulsem dla wielu spółek do rozpoczęcia raportowania działań CSR, które były do tej pory podejmowane, ale spółki nie dokonywały okresowych podsumowań w formie raportu<sup>27</sup>.

Dotychczasowe doświadczenie pokazuje, że sukces odniosły przede wszystkim spółki, które wdrażają strategię CSR na poziomie właścicieli czy zarządów. Opinie przedstawicieli spółek, które są uczestnikami Respect Index, wyraźnie wskazują, że proces ten przynosi same korzyści, gdyż wdrożenie poszczególnych praktyk może być źródłem satysfakcji wszystkich interesariuszy, zarówno pracowników, właścicieli – akcjonariuszy, jak i klientów spółki, zatem wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Co ciekawe, uczestnikami indeksu są spółki różnych branż, toteż nie można mówić o specyfice podmiotów, bo Respect Index jest otwarty dla wszystkich spółek, podobnie jak giełda<sup>28</sup>.

Po sześciu edycjach projektu można powiedzieć, że założenia wprowadzenia indeksu zostały w pełni zrealizowane. Ogłoszenie wyników kolejnych edycji następuje zawsze na uroczystej gali i jest okazją do publicznej prezentacji spółek – uczestników indeksu. Uzyskanie statusu uczestnika Respect Index jest często wykorzystywane przez spółki w ich kampaniach wizerunkowych czy w bezpośrednich kontaktach z interesariuszami. Spółki, które poddają się badaniu ankietowemu i jego weryfikacji, mają możliwość szczegółowego zapoznania się ze swoimi wynikami, ale są także pozycjonowane w relacji do przeciętnej i liderów takiego zestawienia. W efekcie każda ze spółek otrzymuje listę rekomendacji, dzięki którym może rozpoznać obszary wymagające poprawy i dalszego rozwoju.

<sup>26</sup> <http://www.csinfo.org/pl/wiadomosci/4278-znamy-nowy-sklad-respect-index> [2.05.2013].

<sup>27</sup> [http://www.seg.org.pl/artykuly/k1,109,biblioteka\\_seg/id,820,spoleczna\\_odpowiedzialnosc\\_biznesu\\_na\\_rynku\\_kapitalowym.html](http://www.seg.org.pl/artykuly/k1,109,biblioteka_seg/id,820,spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_na_rynku_kapitalowym.html) [20.04.2013].

<sup>28</sup> L. Anam, E. Szul-Skjoeldkrona, E. Zamościńska, op. cit., s. 16.

Spółki, które stale podnoszą swoje standardy w zakresie uwzględnianych w ocenie kryteriów, zyskują wymierne korzyści, wyrażane przez silniejszą identyfikację pracowników z firmą i ich zaangażowanie w realizowane zadania.

Rozpoczęcie przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie pierwszego na polskim rynku kapitałowym projektu klasyfikacji spółek pod kątem stosowania dobrych praktyk, z uwzględnieniem w swojej działalności biznesu odpowiedzialnego społecznie, potwierdza, że spółki zakwalifikowane do portfela Respect Index są bardziej atrakcyjne pod względem inwestycyjnym niż spółki z innych indeksów giełdowych. Wprowadzenie indeksu z pewnością oznacza przełom dla idei CSR w polskiej praktyce gospodarczej i na rynku kapitałowym, można jednak odnieść wrażenie, że daleko nam jeszcze do powszechnej akceptacji zasad CSR i jej szerszej implementacji.

Respect Index jest w fazie ciągłego rozwoju, lecz od samego początku wyprzedza inne indeksy giełdowe, umożliwił także stworzenie rankingu graczy odpowiedzialnych społecznie. Inwestorzy nie muszą już dłużej wybierać między maksymalizacją zysku a kosztami społecznymi, ponieważ GPW stworzyła grunt pod odpowiedzialne i zyskowe inwestowanie.

Uruchomienie pierwszego na polskim rynku kapitałowym projektu klasyfikacji spółek odpowiedzialnych społecznie wraz z obliczaniem indeksu jest istotnym krokiem w procesie kształtowania nowych idei oraz rozwiązań funkcjonujących na najbardziej rozwiniętych rynkach kapitałowych na świecie.

## Literatura

- Anam L., Szul-Skjoeldkrona E., Zamościńska E., *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executive*, CSRinfo, Warszawa 2012.
- Czerwonka M., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013.
- Dziawgo L., *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa 2010.
- <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/4278-znamy-nowy-sklad-respect-index> [2.05.2013].
- <http://www.newsweek.pl/respectlartykuly/respect> [20.04.2009].
- <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/ankieta> [20.04.2013].
- <http://www.respectindex.pl/ankieta> [20.04.2013].
- [http://www.seg.org.pl/artykuly/k1,109,biblioteka\\_seg/id,820,spoleczna\\_odpowiedzialnosc\\_biznesu\\_na\\_ryнку\\_kapitałowym.html](http://www.seg.org.pl/artykuly/k1,109,biblioteka_seg/id,820,spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_na_ryнку_kapitałowym.html) [20.04.2013].
- Jastrzębska E., *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Łudzińska K., *Spoleczne odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, w: *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, red. A. Szablewski, Difin, Warszawa 2009.
- Makuch Ł., *Instytucje rynku CSR w Polsce 2010. Przewodnik po kluczowych organizacjach, mediach oraz inicjatywach promujących i edukujących w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Polsce*, publikacja powstała w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia” realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP w Warszawie, Warszawa 2010.

- Rogowski W., Ulianiuk A., *Spolecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki*, cz. III: *Efektywność inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI)*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” nr 114, Wyd. SGH, Warszawa 2012.
- Samelak J., *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2013.
- Sroka R., *Odpowiedzialne inwestycje kapitałowe*, Pracodawcy RP, Warszawa 2011.
- Szablewski A., *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2010.
- www.globalreporting.org [20.04.2013].
- www.gpw.pl [2.05.2013].

## **Respect Index – an initiative of the Warsaw Stock Exchange in the process of implementing CSR rules on the Polish capital market**

**Abstract.** *Over the last few years in the modern financial market, the concept of corporate social responsibility has been of important scientific significance, and raised increasing interest among investors. As a result of that, CSR is becoming almost a standard in stock exchange listed companies both in foreign countries, as well as in Poland itself. The aim of this article is to present the Respect Index, an initiative of the Warsaw Stock Exchange, in the process of the implementation of CSR rules in the Polish capital market. Discussed within this paper is the concept of the index, the conducted research, a survey questionnaire (scope of the study), and an index of the methodology and publication requirements. The thesis of the article is a statement that companies listed in the Respect Index not only are perceived by society in a positive way, but also raise the company value for shareholders.*

**Keywords:** *Respect Index, Warsaw Stock Exchange, corporate social responsibility*

## Jarosław Kobryń

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: jaroslaw.kobryn@chorzow.wsb.pl  
tel. 32 349 84 98

# Ekologistyka segregacji i zbiórki odpadów w świadomości społecznej obywateli

**Streszczenie.** *Ochrona środowiska i ekologia, świadomie lub nieświadomie, odgrywają w życiu człowieka bardzo ważną rolę. Każdy z nas generuje odpady, a koncepcje ekologistyki pozwalają nam na optymalizowanie negatywnych skutków naszej działalności. Od 1 lipca 2013 r. obowiązuje nowa ustawa o utrzymaniu porządku i czystości w gminach całkowicie zmieniająca gospodarkę odpadami komunalnymi. Artykuł porusza ważny problem: Jak społeczeństwo jest informowane o zmianach i czy jesteśmy świadomi obowiązków?*

**Słowa kluczowe:** *ekologistyka, gospodarka odpadami, świadomość społeczna*

## Wstęp

Ochrona środowiska przyrodniczego rozumiana jako ochrona wszystkich elementów środowiska przed niekorzystnym wpływem działalności człowieka i zachowanie jego możliwie naturalnego charakteru towarzyszyła nam w naszej działalności od dawna. Jest to szczególnie widoczne w przypadku kompleksów leśnych i parkowych. Ekologia to coś więcej – to nauka o systemach naturalnych (własnościach) i ich otoczeniu (zależnościach). Nowoczesna gospodarka, rozumiana kompleksowo, skupia się coraz bardziej na racjonalnym, zgodnym z prawami przyrody i rozwoju społecznego kształtowaniu środowiska i życia człowieka, aby elementy przyrody łączyły się harmonijnie z wytworami techniki i cywilizacji. Działania te wspomagają nie tylko ciągle zmieniające się akty

prawne, ale i koncepcje logistyczne. Logistyka najczęściej jest rozumiana jako zintegrowany z przepływem materiałów/produktów przepływ informacji, synchronizowany przez procesy decyzyjno-informacyjne. Przykładem jest ekologi-  
styka zajmująca się głównie problemem odpadów. Od kilkunastu miesięcy<sup>1</sup> najważniejszym tematem z tej dziedziny jest nowa ustawa o utrzymaniu porządku i czystości w gminach całkowicie zmieniająca gospodarkę szczególnie ważnym rodzajem odpadów – odpadami komunalnymi.

Celem tej pracy badawczej stała się analiza tych zmian w świadomości społecznej obywateli. Postawiono następujące hipotezy badawcze pracy:

1. Większość społeczeństwa wspiera ochronę środowiska, ale tylko część jest świadomym „zielonym konsumentem”.

2. Informowanie społeczeństwa o zmianach gospodarki odpadami jest niewystarczające.

3. Gdyby określić „opłatę” potoczным określeniem „podatek”, to często mamy do czynienia z podwójnym opodatkowaniem.

4. EKOlOgistyka segregacji i zbiórki odpadów nie jest terminem jednoznacznym dla przyszłych specjalistów – studentów kierunku logistyka Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

W badaniach wykorzystano badania literaturowe, głównie prasy codziennej, badania TNS OBOP oraz autorską ankietę. Sondaż diagnostyczny przeprowadzono 13 i 14 kwietnia 2013 r. wśród 110 studentów (37% kobiet i 63% mężczyzn) kierunku logistyka Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Przyjęto maksymalną wartość błędu statystycznego na poziomie 9%, co oznacza, że uzyskane odpowiedzi poniżej tej wartości należałoby dokładniej zbadać, aby można było przyjąć lub odrzucić konkretną hipotezę badawczą.

## 1. Obecna zbiórka odpadów

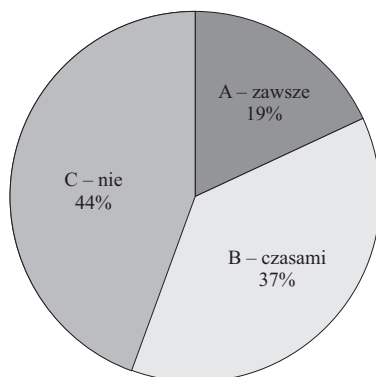
W związku ze zmianą gospodarki odpadami w gminach zbadano, w jakim stopniu jesteśmy do tego przygotowani. Analizie została poddana aktualna gospodarka odpadami w gospodarstwach domowych ankietowanych, aby znaleźć odpowiedzi na pytanie, czy zmiany będą drastyczne, czy może już stosujemy filozofię ekologii i jesteśmy „zielonym konsumentem”.

80% ankietowanych deklaruje, że oszczędza energię elektryczną, 76% wodę, ale aż 16% nie zwraca na to uwagi.

Na pytanie „Czy segregujesz odpady?” (wykres 1) uzyskano odpowiedź pozytywną wśród 56% badanych, z czego 19% deklaruje, że zawsze segreguje odpady, a taką odpowiedź podała co 3 kobieta.

<sup>1</sup> Artykuł stanowi podsumowanie badań prowadzonych przed obowiązywaniem nowej ustawy.

Wykres 1. Wyniki odpowiedzi na pytanie „Czy segregujesz odpady?”



Źródło: opracowanie własne.

Kobiety najczęściej przygotowują posiłki i zarządzają gospodarstwem domowym, stąd może wynikać ich większa świadomość w tym aspekcie. Tylko 23% ankietowanych zawsze osobiście wynosi śmieci, zwykle jest to domeną mężczyzn. Wyniki te w części uzasadniają otrzymane wyniki, że ponad połowa mężczyzn nie segreguje odpadów – najprawdopodobniej mają z tym aspektem dużo mniej do czynienia.

Podobne wyniki badań przeprowadzonych przez TNS OBOP zostały opublikowane w dzienniku „Rzeczpospolita”<sup>2</sup>: 44% Polaków segreguje śmieci (56% w badaniach przedstawionych w niniejszej pracy).

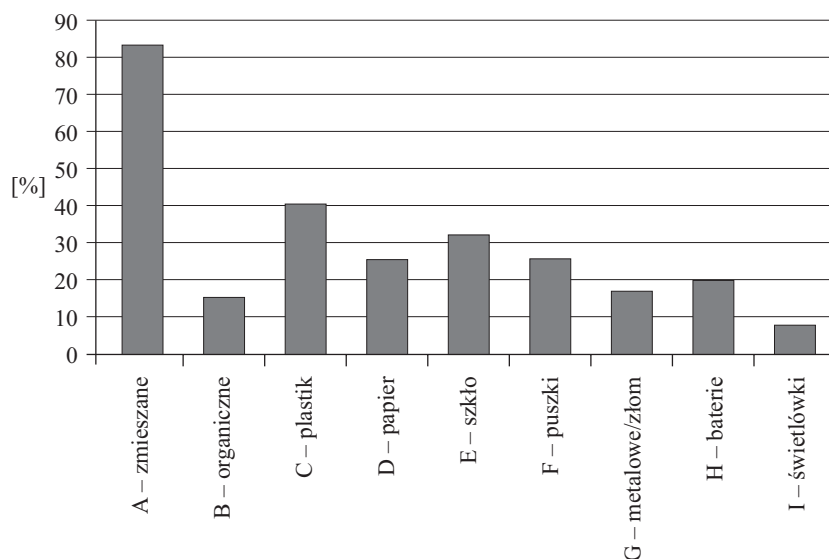
Można wyróżnić kilka sposobów na oddanie posegregowanych odpadów. Najczęściej wrzucamy je do odpowiednich pojemników lub wystawiamy w workach. Istnieje jeszcze możliwość pozostawienia niektórych odpadów w sklepie.

Aby ocenić ten aspekt, zadano dwa pytania. Pierwsze: „Na jakie odpady masz kosz/pojemnik lub worek w domu?” (wykres 2).

Pojemnika, do którego wrzuca się wszystkie odpady bez segregacji – odpady zmieszane (najgorszy rodzaj odpadów) – nie ma już w domu 18%. Pojemnik na odpady organiczne, czyli pozostałości po jedzeniu i przygotowaniu posiłków, np. obierki, ma co trzeci mieszkaniec domu jednorodzinnego. Wynika to z możliwości wykorzystania tych odpadów jako nawóz po zabiegu kompostowania. Najczęściej stosowanym pojemnikiem do segregacji jest pojemnik na tworzywa sztuczne (40% ankietowanych), następnie na szkło (32%). Osobny pojemnik na odpady niebezpieczne – baterie ma tylko co piąta osoba, a na świetlówki i żarówki energooszczędne jeszcze mniej – 8%. Oznacza to, że obecnie zdecydowana więk-

<sup>2</sup> A. Stabryła, *Wyższe stawki nauczają sortowania*, „Rzeczpospolita” 15.03.2013 r., s. B8.

Wykres 2. Wyniki odpowiedzi na pytanie „Na jakie odpady masz kosz/pojemnik lub worek w domu?”



Źródło: opracowanie własne.

szość tych odpadów (80-90%) jest wyrzucana do pojemnika z odpadami zmieszany. Jest to działanie szczególnie szkodliwe dla środowiska i ludzi.

Podobne wyniki badań uzyskano w TNS OBOP (opublikowane na Kongresie Recyklingu<sup>3</sup>), a odsetek osób segregujących poszczególne odpady wynosi: tworzywa sztuczne – 81%, szkło – 77%, organiczne – 28%, baterie – 45%, świetlówki – 26%. Pociągające jest to, że wyniki w skali całego kraju są lepsze niż w przypadku badań przeprowadzonych w ramach tej pracy. Rozbieżności mogą wynikać z wieku badanych w tej pracy osób (studenci).

Drugie pytanie z tego zagadnienia brzmiało: „Czy zdarzyło Ci się oddać do sklepu...?”. Wyniki dotyczące możliwości oddania odpadów do poprzedniego partnera w łańcuchu dostaw przedstawiono na wykresie 3.

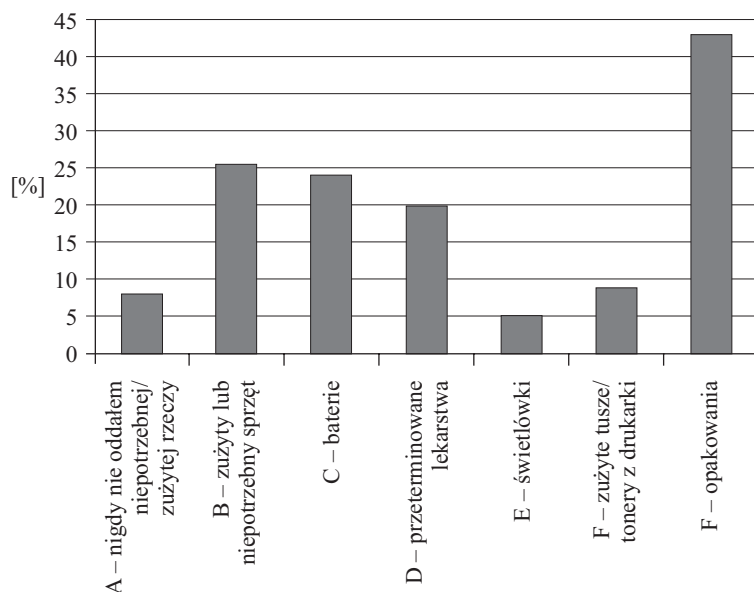
Optymistyczny jest fakt, że tylko 8% ankietowanych nigdy nie skorzystało z takiej możliwości. Najczęściej oddajemy opakowanie po zakupionym towarze – 47%. Jako przykład zużytego lub niepotrzebnego sprzętu najczęściej oddawanego był wymieniany telewizor, inne to pralka, lodówka, telefon komórkowy.

W cytowanych badaniach TNS OBOP stary sprzęt RTV/AGD segreguje 35% osób, ale wartość ta nie pokrywa się z ustaloną w tej pracy, gdzie analizowano

<sup>3</sup> <http://kongresrecyklingu.pl/wp-content/uploads/2013/03/Swiadomosc-i-zachowania-ekologiczne-Polak%C3%B3w.pdf> [21.04.2013].



Wykres 3. Wyniki odpowiedzi na pytanie „Czy zdarzyło Ci się oddać do sklepu ...?”



Źródło: opracowanie własne.

tylko oddany do sklepu, a taki sprzęt można jeszcze wystawić w dniu zbiórki selektywnej odpadów komunalnych.

Najlepszym sposobem na odpady jest ich unikanie – to najbardziej pożądanym w ekologiiście wariantem gospodarki odpadami. Nie oznacza to bynajmniej braku opakowań produktów, lecz stosowanie opakowań wielokrotnego użytku. W zagadnieniach transportu są nimi chociażby kontenery czy palety, a dla zwykłego konsumenta materiałowe torby na zakupy czy butelki zwrotne. To ostatnie opakowanie, oczywiście za kaucją, stosuje 79%. Na podobnej zasadzie co trzecia badana osoba wykorzystuje opakowania po tuszach i tonerach do drukarek, napełniając wielokrotnie albo korzystając z firm regenerujących takie produkty.

Staramy się więc oszczędzać zasoby, jednak to nie ochrona środowiska, a rachunek ekonomiczny ma największe znaczenie. Co trzecia badana osoba twierdzi, że nie interesuje ją ekologia.

## 2. Świadomość zmian

Od 1 lipca 2013 r. obowiązuje nowa ustawa o utrzymaniu porządku i czystości w gminach opierająca się na następujących dokumentach:

- ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, t.j. Dz. U. z 2012 r., poz. 391 z późn. zm.,
- ustawa z dnia 25 stycznia 2013 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz. U. z 2013 r., poz. 228,
- ustawa z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r., nr 152, poz. 897,
- ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Dz. U. z 2013 r., poz. 21,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 marca 2012 r. w sprawie szczegółowego sposobu określania wymagań, jakie powinien spełnić przedsiębiorca ubiegający się o uzyskanie zezwolenia w zakresie opróżniania zbiorników bezodpływowych i transportu nieczystości ciekłych, Dz. U. z 2012 r., poz. 299 – weszło w życie 6 kwietnia 2012 r.,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 15 maja 2012 r., w sprawie wzorów sprawozdań o odebranych odpadach komunalnych, odebranych nieczystościach ciekłych oraz realizacji zadań z zakresu gospodarowania odpadami komunalnymi, Dz. U. z 2012 r., poz. 630,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 29 maja 2012 r. w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia oraz odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych, Dz. U. z 2012 r., poz. 645,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 28 maja 2012 r. w sprawie poziomów ograniczania masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania oraz sposobu obliczania poziomu ograniczenia masy tych odpadów, Dz. U. z 2012 r., poz. 676,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 11 września 2012 r. w sprawie mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych, Dz. U. z 2012 r., poz. 1052,
- rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 11 stycznia 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań w zakresie odbierania odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, Dz. U. z 2013, poz. 122<sup>4</sup>.

Wiele gmin zaskarżyło tę nową ustawę do Trybunału Konstytucyjnego. 53% ankietowanych uważa podobnie. Zastrzeżeń jest wiele, ale chyba najważniejsza niezgodność dotyczy ustalania stawek opłat.

W dzienniku „Rzeczpospolita” można przeczytać: „Ustawa nie precyzuje ponadto, na ile rada gminy ma prawo ustalić stawki opłaty śmieciowej. Tymczasem art. 168 Konstytucji nie pozwala na to, by jednostki samorządu terytorialnego dobrowolnie kształtowały zakres i charakter obowiązków daninowych”<sup>5</sup>.

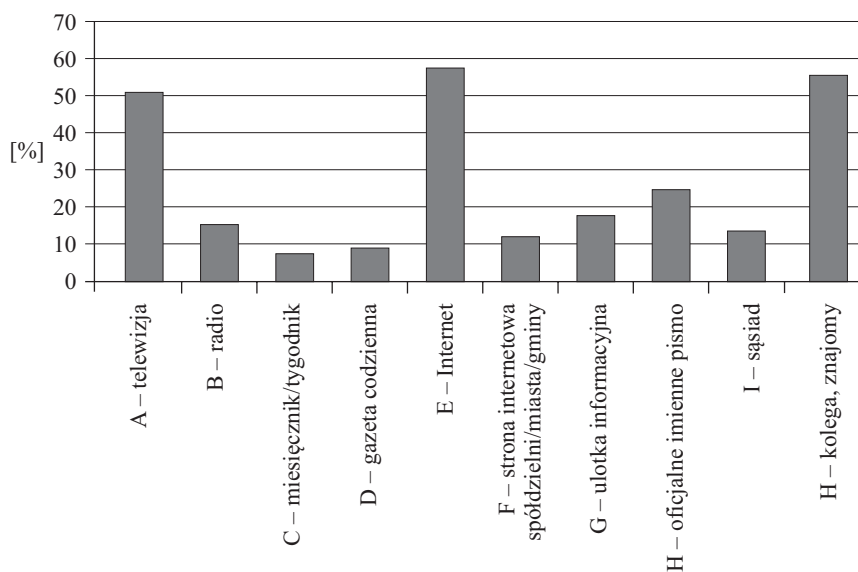
<sup>4</sup> [http://www.mos.gov.pl/arttykul/4438\\_obowiazujace/16811\\_obowiazujace.html](http://www.mos.gov.pl/arttykul/4438_obowiazujace/16811_obowiazujace.html) [21.04.2013].

<sup>5</sup> R. Krupa-Dąbrowska, *Ustawa śmieciowa już w trybunale*, „Rzeczpospolita” 20.03.2013 r., s. C2.

Problemem jest informowanie społeczeństwa o wprowadzonych zmianach: „Ustawodawca [...] nałożył na gminy obowiązek przeprowadzania odpowiednich kampanii informacyjnych [...]. Obowiązek ten określa art. 3 ust. 2 tej ustawy [...] nie wynika z niego, kiedy i w jaki sposób samorząd powinien poinformować mieszkańców”<sup>6</sup>. 93% badanych osób uważa, że nie jest dobrze poinformowana o zmianach gospodarki odpadami. Taką samą odpowiedź podali na podobne pytanie „Czy uważasz, że ludzie starsi są dobrze poinformowani o zmianach?”. Według badań TNS OBOP 68% Polaków nie jest poinformowana o zmianach<sup>7</sup>.

Kampanie informacyjne przeprowadzane przez gminy są więc niewłaściwe. Jednak w mediach te sprawy są komentowane na bieżąco, wykazując różne nieprawidłowości. W odpowiedzi na pytanie: „Jakie są Twoje źródła informacji?” (wykres 4) na pierwszym miejscu znalazł się Internet (57%), chociaż ze strony internetowej miasta/gminy/spółdzielni jako źródła informacji skorzystało tylko niecałe 12%, a oficjalne – imienne pismo otrzymał tylko co czwarty ankietowany. Ważnymi źródłami był również kolega/znajomy (55%) i telewizja (51%).

Wykres 4. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Jakie są Twoje źródła informacji?”



Źródło: opracowanie własne.

Tylko 10% ankietowanych śledzi zmiany na bieżąco, a pojawią się kolejne zmiany. Podstawowym wynikiem dobrego poinformowania oprócz świadomości

<sup>6</sup> Ł. Kuligowski, *Musimy wiedzieć jak postępować z odpadami*, „Rzeczpospolita” 2.04.2013 r., s. C2.

<sup>7</sup> A. Stabryła, op. cit., s. B8.

zasad segregacji ma być złożenie deklaracji. 67% nie zna terminu złożenia deklaracji, twierdząc, że mają czas do 1 lipca 2013 r. Złożyło ją tylko 17%. 73% badanych nie zna konsekwencji niezłożenia deklaracji w terminie. Podstawową konsekwencją jest określenie wyższej stawki – za brak segregacji odpadów. W zależności od rodzaju deklaracji może to być również np. dokonanie szacunkowego określenia liczby osób zamieszkałych na podstawie innych nieruchomości o podobnym charakterze – w przypadku wariantu płatności od każdej zamieszkałej osoby.

Artykuł 6j ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach narzuca opłatę za gospodarowanie odpadami komunalnymi, którą stanowi iloczyn:

- 1) liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość,
- 2) ilości zużytej wody z danej nieruchomości,
- 3) powierzchni lokalu mieszkalnego

oraz stawki opłaty ustalonej na podstawie art. 6k ust. 1.

Na pytanie: „Który z wariantów płatności chciałbyś wybrać?”, 72% ankietowanych wybrałoby wariant 1 – od osoby, 18% wariant 3 i 10% wariant 2. Gminy również ustaliły najczęściej wariant 1 – odpowiedź 82% ankietowanych, do tego 72% z osób mających wariant narzucony, uważa, że jest on najlepszym rozwiązaniem.

Nowelizacja pozwoliła gminom stosować więcej niż jeden sposób (art. 6k.1). Rada gminy, w drodze uchwały: 1) dokona wyboru jednej z określonych w art. 6j ust. 1 i 2 metod metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz ustali stawkę takiej opłaty; dopuszcza się stosowanie więcej niż jednej metody ustalenia opłat na obszarze gminy. 43% ankietowanych uważa, że stawki powinny być ujednolicone i ustalone centralnie, a nie jak obecnie – ustalone przez gminy z uwzględnieniem kosztów.

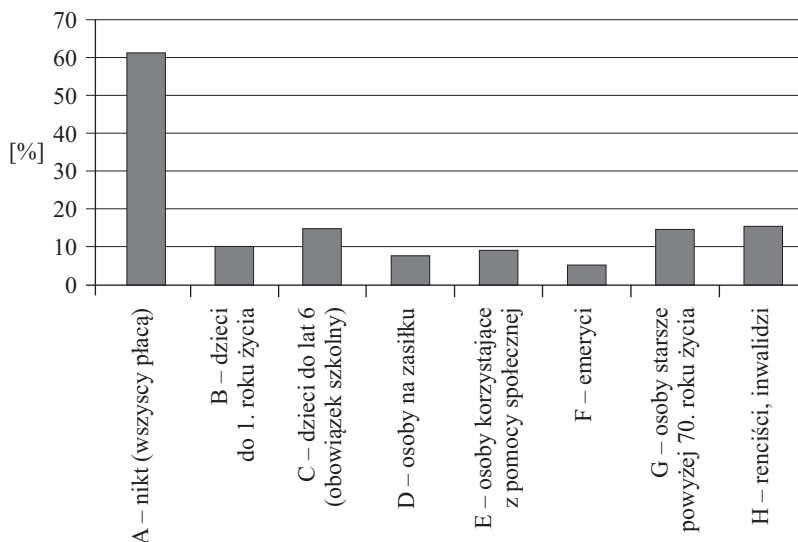
Równie ważnym problemem jest sposób ustalania wielkości tej stawki – każda gmina może ustalać ją dowolnie. Wiele gmin zastanawia się również nad ulgami lub zwolnieniami z tej opłaty grup społecznych. Jak podaje „Rzeczpospolita”: „Regionalna Izba Rozrachunkowa w Rzeszowie zakwestionowała uchwałę Rady Miasta Łańcuta w sprawie metody ustalania opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz jej stawki. Różnicując stawki za śmieci segregowane, radni uchwalili mniejszą opłatę dla osób powyżej 60. roku życia w gospodarstwach domowych jednoosobowych”<sup>8</sup>. Naruszenie przepisów prawa stanowi więc różnicowanie ze względu na wiek, ponieważ ustawodawca nie przewidział takiej możliwości.

Na pytanie: „Kto powinien być zwolniony z opłaty?” (wykres 5) ankietowani najczęściej wymieniali rencistów/inwalidów (16%), osoby starsze powyżej 70. roku życia (15%) oraz dzieci do lat 6 (15%). Ta ostatnia grupa uzyskała o ok.

<sup>8</sup> *Kiedy wiek nie ma znaczenia*, „Rzeczpospolita” 2.04.2013 r., s. C6.

50% więcej odpowiedzi niż grupa B – dzieci do 1. roku życia (10%). Wynika to z kojarzenia najmłodszej tu grupy z dużą ilością jednorazowych pieluch – odpadu problematycznego.

Wykres 5. Wyniki odpowiedzi na pytanie: „Kto powinien być zwolniony z opłaty?”



Źródło: opracowanie własne.

Czy w takim razie segregacja, od której uzależniona jest wysokość stawki, może być prawidłowa? Zdania są podzielone: 55% uważa, że segregacja nie będzie prawidłowa, a aż 88% ankietowanych uważa, że kontrola naszej segregacji również nie będzie prawidłowa. Na pewno duży wpływ ma problem braku odpowiedniej kampanii informacyjnej i brak pomysłu gmin, jak taką kontrolę prowadzić. Przykłady proponowanych rozwiązań to kamery śmietnikowe czy inspektorzy.

Istotny problem stanowi też dublowanie się tej opłaty. W mediach, np. telewizyjny program „Nie ma rady na odpady”, stosuje się potoczne określenie „podatek”. Czy i kiedy mamy zatem do czynienia z „podwójnym opodatkowaniem”? Wiele gmin turystycznych, np. nad morzem, w górach czy na Mazurach, analizując okresowy napływ turystów, wybrało jako wariant podstawowy naliczanie opłaty od 1 m<sup>3</sup> zużytej wody. Przykładem jest nadmorska Gmina Mielno<sup>9</sup>, więc słusznie 66% ankietowanych uważa, że będąc na wakacjach w Polsce opłata ta zostanie im doliczona i aż 82% uważa, że podczas nieobecności w miejscu zamieszkania również będą ponosić w całości tę opłatę. Czyli w tym okresie wartość odpadów, jakie generują, może wzrosnąć nawet o 100%.

<sup>9</sup> <http://www.mielno.bip.net.pl> [21.04.2013].

Występuje też problem „potrójnego opodatkowania” – dotyczy tzw. elektrośmieci: „Obecnie kupując telewizor czy elektronarzędzia, płacimy za późniejszy recykling takiego sprzętu. To tzw. koszt gospodarowania odpadami KGO. [...] Niektórzy płacą też za to, że sklep zabierze z ich domu starą pralkę czy lodówkę. A od 1 lipca 2013 r. za odebranie takiego odpadu zapłacimy gminie w opłacie śmieciowej. [...] konsument będzie zmuszony do potrójnej opłaty za recykling zużytych urządzeń”<sup>10</sup>.

### 3. Wydział Zamiejscowy w Chorzowie WSB Poznaniu a ekologia segregacji i zbiórki odpadów

W sondażu diagnostycznym wzięli udział studenci kierunku logistyka Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Zbadano więc omawiane zagadnienia z punktu widzenia przyszłych specjalistów z tej dziedziny – inżynierów logistyki. Czy w takim razie „być, mieć, władać” (np. odpadami) oznacza „rozumieć”? Ekologia w opisywanych zagadnieniach to „mieć odpady” jako produkt przepływu, „posiadać wiedzę” jako informacje towarzyszące temu przepływowi (oznaczenia-symbole na produktach/opakowaniach, kampania informacyjna nie tylko „co, gdzie”, ale i „jak”, np. mycie butelek i słoików szklanych), a także „zarządzać” – to procesy decyzyjno-informacyjne, w tym przypadku ustawa (problem „dlaczego”).

27% przyszłych inżynierów logistyki nie widzi logistyki w nowym systemie, ale aż 91% widzi potrzebę wyposażenia WSB w Chorzowie w pojemniki na odpady segregowane. Ekologia segregacji i zbiórki odpadów nie jest więc terminem jednoznacznym dla przyszłych specjalistów – studentów kierunku logistyka Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie WSB w Poznaniu. Wynika to z braku świadomości społecznej, ponieważ 31% badanych deklaruje, że nie interesują ich działania proekologiczne.

### Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają założone we wstępie hipotezy badawcze. Większość społeczeństwa wspiera ochronę środowiska, ale tylko część jest świadomym „zielonym konsumentem”. Jeszcze nie jesteśmy w pełni przekonani do słuszności nowych wyzwań proekologicznych, jest to również widoczne w świadomości przyszłych specjalistów – „eko-logistyków”. Podstawowym problemem

<sup>10</sup> Ł. Kuligowski, *Przeplacamy za recykling starych pralek i lodówek*, „Rzeczpospolita” 16.04.2013 r., s. C3.

okazuje się niewystarczające informowanie społeczeństwa o zmianach gospodarki odpadami.

Sposoby naliczania opłat nie są jednoznaczne i przejrzyste, mamy do czynienia z podwójną opłatą za to samo (za działanie lub odpad). Wyniki i wnioski uzyskane w tej pracy są w większości zbieżne z wynikami badań TNS OBOP.

## Literatura

- <http://kongresrecyklingu.pl/wp-content/uploads/2013/03/Swiadomosc-i-zachowania-ekologiczne-Polak%C3%B3w.pdf> [21.04.2013].
- <http://www.mielno.bip.net.pl> [21.04.2013].
- [http://www.mos.gov.pl/arttykul/4438\\_obowiazujace/16811\\_obowiazujace.html](http://www.mos.gov.pl/arttykul/4438_obowiazujace/16811_obowiazujace.html) [21.04.2013].
- Krupa-Dąbrowska R., *Ustawa śmieciowa już w trybunale*, „Rzeczpospolita” 20.03.2013 r.
- Kuligowski Ł., *Musimy wiedzieć jak postępować z odpadami*, „Rzeczpospolita” 2.04.2013 r.
- Kuligowski Ł., *Przeplacamy za recykling starych pralek i lodówek*, „Rzeczpospolita” 16.04.2013 r.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 11 stycznia 2013 r. w sprawie szczegółowych wymagań w zakresie odbierania odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, Dz. U. z 2013 r., poz. 122.
- Stabryła A., *Wyższe stawki nauczą sortowania*, „Rzeczpospolita” 15.03.2013 r.
- Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, t.j. Dz. U z 2012 r., poz. 391 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r., nr 152, poz. 897.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Dz. U. z 2013 r., poz. 21.
- Ustawa z dnia 25 stycznia 2013 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz. U. z 2013 r., poz. 228.

## Eco-logistics of waste segregation and collection in the public mind of citizens

**Abstract.** *Protection of the environment and ecology, consciously or unconsciously, plays a very important role in people's lives. Each of us generates waste materials and the concepts of eco-logistics allow us to optimize the effects of our actions. Starting from the 1 of July 2013, a newly introduced law regulates the maintenance of order and cleanliness in communities which completely changes municipal waste management. The paper raises an important issue: how is the public informed about the changes and whether they are aware of their responsibilities?*

**Keywords:** *eco-logistics, waste management, public awareness*





**Lista recenzentów współpracujących z czasopiśmie  
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**(List of reviewers collaborating with  
“The Poznan School of Banking Research Journal”)**

Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*  
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Matys – *Uniwersytet Wrocławski*  
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Dr Donald Finlay – *Coventry University Business School, Wielka Brytania*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*  
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*  
Prof. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*  
Prof. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Andrzej Kiepas – *Uniwersytet Śląski*  
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik – *Matej Bel University, Słowacja*  
Prof. dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*  
Prof. nadzw. dr hab. Mirosława Lasek – *Uniwersytet Warszawski*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*  
Prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*  
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszak – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. nadzw. dr hab. Wojciech Piotr – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatończak – *Uniwersytet w Białymstoku*  
Prof. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

- Prof. nadzw. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*  
Prof. dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Christopher Washington – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

### Tekst

- kompletny, w postaci jednego wydruku oraz na płycie CD (w formacie \*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja • telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wnioski) • bibliografia • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

### Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

**Marginesy** – 2,5 cm z każdej strony

**Numeracja stron** – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. jednostki samorządu terytorialnego (JST)
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważa Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

### Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

### Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
  - ♦ autor lub kilku autorów:  
P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
  - ♦ praca zbiorowa:  
*Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

- ♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.

- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)

<sup>1</sup> K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.

<sup>2</sup> W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.

- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)

<sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, nr 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].

<sup>2</sup> *NBPportal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- prace niepublikowane  
W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].

- akty prawne

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. zob. rys. 1, a nie: zob. rysunek poniżej/powyżej)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- z odwołaniem w tekście (np. zob. tab. 1, a nie: zob. tabela poniżej/powyżej)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

# The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

## Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words)
- introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

## Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

**Margins:** 2.5 cm each margin

**Page numbering:** continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in *italics*
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

## References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

## References – examples

- books:
  - by single or multiple authors:  
W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
  - edited books:  
*Multinational Firms. The Global-Local Dilemma*, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
  - papers or chapters in edited books:  
W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.

- periodicals (journal and newspaper articles)

<sup>1</sup> J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, p. 113-116.

<sup>2</sup> P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, p. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

<sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, [www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf](http://www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf) [accessed May 17, 2008].

<sup>2</sup> *NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

<sup>1</sup> Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

<sup>2</sup> Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

## Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text